

1. Indhold

2. Baggrund	4
3. Partnerskabsmodellen – hvad skal den kunne?	4
4. Evalueringens formål og grundlag	5
4.1. Evalueringens to formål.....	5
4.2. Evalueringens grundlag.....	5
5. Summary til den travle læser	6
5.1 Kort overflyvning over projektets resultater	6
5.2. Kan partnerskabsmodellen skabe resultater?	7
6. Hvordan konstrueres en god partnerskabsmodel?	8
6.1 Hvem skal kommunen indgå i partnerskab med?	8
6.2. Hvad skal partnerskabsaftalen indeholde?	10
6.3. Hvem skal ansættes som projektleder?	12
6.4. Hvilke opgaver skal projektlederen løse?.....	13
6.5. Hvad er bestyrelsens rolle?	13
6.6. Kommunens rolle under projektforløbet.....	16
6.7. Forankring – hvordan?.....	18
7. 10 veje til en god partnerskabsmodel	20
8. Rekruttering af medlemmer med minoritetsbaggrund	21
8.1. Rekruttering i tal.....	21
8.2. Rekruttering i store træk.....	27
8.3. Hvilke indsatser har virket?	27
8.4. Positiv omtale – det rykker!	31
9. Fastholdelse af medlemmer	32
9.1. Rekruttering af trænerne og andre frivillige	32
9.2. Aktiviteter for trænere og andre frivillige	33
9.3 Forældreinddragelse.....	34
9.4. Fysiske rammer og sociale aktiviteter for medlemmerne.....	36

9.5. Hvad med pigerne?	37
9.6. Det gode tilbud i højsædet	37

2. Baggrund

I 2007 besluttede Beskæftigelses- og Integrationsudvalget at bevilge 6 mio. kr. til fem Integrationspartnerskaber med fodboldklubber i København og i forbindelse med budget 2008 blev der bevilget 3 mio. til to integrationspartnerskaber med to foreninger, der arbejdede særligt med etniske minoritetspiger.

Kultur- og Fritidsforvaltningen administrerede midlerne og i 2007 og 2008 kunne foreninger ansøge om disse midler. I 2008 etableredes partnerskabsaftaler med fem fodboldklubber: B93, Skjold, Fremad Valby, SSB og B1908 samt to foreninger for etniske minoritetspiger: Nørrebro Taekwondo Klub og SheZone.

Midlerne blev bevilget til ansættelse af en medarbejder i hver forening – minimum 30 timer om ugen, som skulle udvikle foreningernes integrationsindsats.

For fodboldklubberne var en forudsætning for at blive udvalgt, at foreningen *ikke* havde en stor andel af medlemmer med etnisk minoritetsbaggrund. Hensigten var, at foreninger, der ikke var vant til at håndtere en multikulturel medlemsskare, skulle have mulighed for at fokusere på indsatsen, og få integration til at lykkes gennem tilførsel af ekstra ressourcer. Foreningen kunne målrette ansøgningen til en bred målgruppe eller til en specifik gruppe fx en bestemt aldersgruppe eller henholdsvis drenge eller piger.

3. Partnerskabsmodellen – hvad skal den kunne?

Ved at give foreningerne mulighed for at ansætte en medarbejder i en 3 årig periode, skulle foreningerne udvikle deres integrationsindsats på forskellige måder. Hver forening udarbejdede i samarbejde med kommunen en handlingsplan og indgik en partnerskabskontrakt indeholdende mål, målgruppe og succeskriterier samt en beskrivelse af de aktiviteter, der skulle iværksættes med henblik på at nå målene. Foreningernes mål var at:

- tiltrække og fastholde flere ungdomsmedlemmer med etnisk minoritetsbaggrund
- rekruttere trænere med etnisk minoritetsbaggrund og for at nå disse mål og udvikle foreningernes indsats på området, skulle de bl.a.:
- udvikle forældresamarbejdet
- udvikle samarbejde med andre aktører i lokalområdet fx skoler, institutioner, boligsociale medarbejdere mv.
- oprette satellitter
- udvikle gadeidrætten
- afholde åbne stævner

Dannelsen af et partnerskab mellem foreningen og kommunen skulle sikre, at indsatsernes progression kunne følges tættere end sædvanen er i støttede projekter. Det udmøntedes konkret ved, at kommunens proceskonsulent indgik i løbende dialog med den enkelte projektleder med henblik på at vende eventuelle udfordringer og give sparring generelt.

Kommunen holdt desuden løbende møder med netværket bestående af alle projektledere, for herigennem at skabe et rum for erfaringsudveksling og de fik desuden tilbudt fælles kompetenceudvikling. Endelig har kommunen afholdt møder, hvor også repræsentanter fra foreningernes bestyrelser deltog, så de ansvarlige for gennemførelsen af indsatserne ligeledes fik en lejlighed til at få sparring og indgå i en dialog på tværs.

Disse tiltag skulle sikre projekternes fremdrift over den treårige periode. For kommunen var partnerskaberne imidlertid også en mulighed for at afprøve forskellige tiltag og holdningen har derfor fra start været, at der kan være tiltag eller aktiviteter, der ikke lykkes, og det er også en del af læringen.

4. Evalueringens formål og grundlag

4.1. Evalueringens to formål

Evalueringen skal vurdere effekten af foreningernes indsatser. Hvad har partnerskaberne betydet for foreningernes integrationsindsatser – har foreningerne i dag en større andel medlemmer med anden etnisk baggrund end dansk og kan de fastholde medlemmerne? Har de aktiviteter, der ikke var der før? Er de dygtigere til at inddrage etniske minoritetsforældre osv.? Evalueringen søger svarene og zoomer både ind på de tiltag, der har været særligt effektfulde og på foreningernes største udfordringer. Ikke til skræk og advarsel men for at andre kommuner og foreninger, der måtte ønske at indgå i et lignende samarbejde, kan tage højde for disse erfaringer helt fra start.

De anbefalinger, der trækkes frem i evalueringen, er udtryk for evaluators konklusioner på interviewene med foreningsrepræsentanter og dataindsamlingen.

Evalueringen skal også vurdere selve partnerskabskonceptet, hvor kommunen bevilger ressourcer i en periode med henblik på, at foreningen løfter en integrationsopgave, der ligger ud over det, de ellers ville have mulighed for at påtage sig. Evalueringen vil vurdere modellen fra udvælgelsen af foreninger til samarbejdet mellem aktørerne - kommune, bestyrelse og projektleder - og til afslutningen af partnerskabet og forankringen af indsatserne.

4.2. Evalueringens grundlag

Denne slutevaluering er udarbejdet af konsulenthuset Navigent, der ligeledes har udarbejdet henholdsvis en foranalyse og en midtvejsevaluering for partnerskabsprojekterne. Der er indhentet kvantitative data fra alle foreninger og der er foretaget kvalitative interviews af bestyrelsesmedlemmer, trænere og projektledere i de medvirkende foreninger samt de to tovholdere fra Integration & Fritid i Københavns Kommune.

Dataindsamlingen har især vedrørt antallet af drenge og piger med etnisk minoritetsbaggrund. Foreningerne har ikke registreret medlemmer på baggrund af etnicitet og optællingerne har derfor udelukkende været baseret på, om medlemmet har et fremmedklingende navn og tager ikke stilling til, hvorvidt medlemmet har sociale udfordringer.

Alle interviews har taget udgangspunkt i de partnerskabskontrakter, der er indgået og de indsatsområder og succeskriterier, der er aftalt. Evaluator havde forhåndskendskab til foreningslivet og med indsigterne fra udarbejdelsen af henholdsvis foranalysen og midtvejsevalueringen har evaluator en god føling med udviklingen i de respektive foreninger.

5. Summary til den travle læser

Et treårigt partnerskab mellem Københavns Kommune og syv forskellige idrætsforeninger skulle give et løft til foreningernes integrationsindsats. Der skulle integreres og fastholdes børn og unge med etnisk minoritetsbaggrund, og vejen dertil skulle ske gennem en variation af tiltag fx åbne stævner, inddragelse af etniske minoritetsforældre, samarbejder med skoler, institutioner og udsatte boligområder, oprettelse af satellitter mv.

5.1 Kort overflyvning over projektets resultater

Rekruttering

I seks ud af syv foreninger er der sket en stigning i antallet af medlemmer med etnisk minoritetsbaggrund. I de fire foreninger, der har haft et særligt fokus på at rekruttere etniske minoritetspiger, har alle opfyldt deres målsætninger. I tre af foreningerne er det lykkedes at opbygge egentlige pigeafdelinger. En stor del af denne medlemstilgang vurderes at kunne tilskrives projektet og de muligheder, som ressourcetilførslen har givet.

De største succeser har været båret af, at medlemmer har taget venner og veninder med og det sker, når **træningstilbuddet er af god kvalitet**. Reklamefoldere er ikke det, der trækker folk til. **Et godt ry** etableret gennem synlighed i lokalsamfundet og mund-til-mund metoden, afholdelse af venindeaftener og åbne træningstilbud for alle - det virker.

Samarbejder med **skoler og andre institutioner** opleves som lidt besværligt og har ikke levet op til forventningerne. Det succesfulde samarbejde er typisk båret af, at der er en frivillig i foreningen, som er lærer på den lokale skole, pædagog i klubben osv.

Ligeledes er et samarbejde med udsatte boligområder betinget af, at der er et godt samarbejde med en **boligsocial medarbejder**. Oprettelse af **satellitter** har generelt kun fungeret i perioder og er blevet opgivet af de fleste foreninger. Aktiviteter, der ikke fysisk foregår i foreningen, er svære at styre, men succes opnås, når ansvaret og initiativet for aktiviteten kommer fra fx en boligsocial medarbejder, der har set et behov i et konkret område.

Flere foreninger oprettede andre aktivitetstilbud end deres **kerneaktivitet**. Der har været oprettet tilbud som fx showdans, hip hop og gymnastik for derigennem at tiltrække nye medlemmer. Det har ikke virket efter hensigten og foreningerne får tydeligvis mest for pengene, hvis de holder sig til deres kerneydelse.

Fastholdelse

Fastholdelse af medlemmer har været et fokuspunkt i flere af foreningerne. Foreningerne har ikke produceret statistik for fastholdelsesgraden, da det ville være meget ressourcekrævende. En indikator for fastholdelsesgraden er, om foreningerne har haft en tilgang af medlemmer med etnisk minoritetsbaggrund og det har seks af foreningerne haft.

Foreningernes tilgang til fastholdelse har primært handlet om at udvikle det gode tilbud og det skulle ske ved at have **dygtige trænere**, rekruttere trænere med etnisk minoritetsbaggrund, styrke **forældreinddragelsen** af etniske minoritetsforældre og give rum, så medlemmerne kan afholde sociale sammenkomster.

Flere af foreningerne har i dag flere **trænere med etnisk minoritetsbaggrund** end ved projektets start. De er primært rekrutteret fra egne rækker. Forældreinddragelsen i forhold til etniske minoriteter kan derimod ikke siges at have fået et løft, som kan tilskrives projektet. Det er mest blevet ved de gode viljer og der er ikke udviklet de nye tiltag, som foreningerne ønskede, kunne knække koden og få de etniske minoritetsforældre inddraget i samme udstrækning som de danske.

I de fleste foreninger er der **sociale aktiviteter** og især på holdniveau foregår der mange ting. Et godt socialt miljø betyder især noget for pigerne, som prioriterer samværet med vennerne højere end de sportslige ambitioner og flere foreninger har succes med at give plads til, at pigerne kan arrangere deres egne hyggeaftener i foreningen.

5.2. Kan partnerskabsmodellen skabe resultater?

Én ting alle foreningerne er enige om, er at partnerskabet var en fantastisk mulighed for at udvikle foreningernes integrationsindsats. De fremhæver samtidig, at de ekstra ressourcer er nødvendige, hvis man som forening skal rumme flere børn og unge fra socialt belastede miljøer.

Kommunens tovholdere har over forløbet været i dialog med foreningerne, givet individuel sparring til projektlederne, afholdt temadage og givet mulighed for kompetenceudvikling. Evalueringen peger på, at et fokus på følgende elementer kan være med til at sikre et godt udbytte af partnerskabet:

- Kommunen bør gøre sig klart fra start, at der bør afsættes mange interne ressourcer til den løbende opfølgning på foreningen
- Kommunen bør undersøge den potentielle partnerskabsforening for, om den økonomisk og administrativt er på et niveau, hvor den kan magte et så stort projekt
- Kommunen bør tage en grundig drøftelse med foreningen om indholdet af partnerskabsaftalen, så de planlagte aktiviteter er realistiske
- Kommunens løbende sparring med projektlederne giver fremdrift
- Netværksmøder med erfaringsudveksling har stor værdi for projektlederne
- Kommunen bør løbende være i dialog med bestyrelsen, så der sigtes mod samme mål og forankringen kan drøftes
- Bestyrelsen må vælge projektlederen med omhu, sørge for en klar rollefordeling og kommunikere det til resten af foreningen

- Bestyrelse og projektleder kan med fordel udarbejde en tidsplan med delmål for arbejdet og aftale hvem, der gør hvad

6. Hvordan konstrueres en god partnerskabsmodel?

Det er det store spørgsmål. Vi vil i det følgende kigge på enkeltdelene i modellen, og reflektere over disse hver for sig, inden vi opsummerer det hele med de 10 bud, der kan sikre et velfungerende partnerskab.

6.1 Hvem skal kommunen indgå i partnerskab med?

Kommunen valgte først at indgå partnerskabsaftaler med fem fodboldklubber og derefter udvidedes projektet til også at omfatte to foreninger med fokus på etniske minoritetspiger henholdsvis Nørrebro Taekwondo Klub og SheZone, der tilbyder svømning, dans og andre aktiviteter. Det viste sig, at de syv udvalgte foreninger havde meget forskellige forudsætninger for at indgå i projektet, idet deres grundlæggende sundhedstilstande var meget forskellige. Præcis hvordan det stod til i de enkelte foreninger, var ikke synligt for kommunen ved udvælgelsen, hvor en mere grundlæggende gennemgang af fx foreningernes økonomi, bestyrelsernes parathed, foreningernes kapacitet til at modtage flere børn og unge, ikke var en del af det indledende arbejde.

Foreningernes sundhedstilstand skal tjekkes

De fleste foreninger oplever, at det går op og ned og det skal ikke nødvendigvis være en diskvalifikation, at foreningen ikke befinder sig i sin bedste periode. Men hvis der i udformningen af handlingsplanen ikke tages højde for foreningens tilstand og denne fx kæmper med de basale administrative procedurer eller kæmper for at få økonomien til at hænge sammen, så vil der være risiko for at gennemførelsen af diverse integrationstiltag vil vige for foreningens grundlæggende opgaver. Dermed bliver de tilførte ressourcer ikke anvendt som tilsigtet. Undersøg derfor:

- Foreningens økonomiske formåen ved at studere udviklingen i de seneste årsregnskaber
- Opgavefordelingen i forhold til foreningens basale administrative funktioner. Hvem gør hvad?

I flere foreninger var der mange basale administrative opgaver, som skulle varetages og det var ikke afklaret, hvem der gjorde hvad. Derfor kom flere projektledere til at arbejde uforholdsmæssigt meget med foreningens administration og daglige drift frem for med indsatserne i partnerskabskontrakten.

Nørrebro Taekwondo Klub kørte eksempelvis ikke på skinner ved projektstart. Bestyrelsen havde siddet en rum tid og mistet gejsten. Det betød, at der ikke blev taget ordentlig hånd om det administrative arbejde. Da bestyrelsen blev udskiftet, kom der styr på foreningens basale forhold igen. På trods af dette forhold lykkedes det foreningen over hele perioden at opfylde målene i partnerskabsaftalen.

Det er en god idé, at kommunen gør meget ud af at vurdere om foreningen fungerer på et niveau, hvor det er realistisk, at de tilførte ressourcer bruges på integrationstiltag, eller om foreningen ikke pt. egner sig til en partnerskabsaftale. Det kan også være, at foreningen i princippet vil være et godt valg, men at den har brug for, at der indgås en aftale med kommunen om, hvordan foreningens grundvilkår bedres, for så dernæst at kunne gennemføre de planlagte integrationstiltag.

"Inden projektstart skal kommunen kigge på, hvor foreningen er henne, hvad de vil osv. Der skal være meget mere præcise rammer og forventningsafstemning. Jeg synes ikke, kommunen gik tæt nok på."
Formand Jan Sørensen, Skjold

Kommunen skal overveje den fysiske konstruktion

Kommunen bør fra start gøre sig klart, om:

- Projektlederen fysisk skal placeres i foreningen
- Projektlederen skal placeres eksternt fx i et kontormiljø med andre projektmedarbejdere

SheZones projektleder nød godt af at sidde i kontorlandskab med DGI-Storkøbenhavns projektmedarbejdere og fik her adgang til relevant sparring. Denne konstruktion var bl.a. affødt af, at SheZone ikke har egne foreningslokaler.

"Man skal overveje hvilken konstruktion, der vil være den bedste. Er det at lade projektlederen sidde i foreningen, eller er det bedre at finde et andet fællesskab udenfor foreningen? Det er relevant at vende, hvordan man laver konstruktionen og hvilke arbejdsbetingelser man giver projektlederne." Koordinator Rikke Rasmussen, Integration & Fritid, Københavns Kommune

Fordele og ulemper ved intern og ekstern placering af projektlederen

	Intern placering	Ekstern placering
Fordele	Omgås medlemmer og frivillige – god føling og løbende dialog Kan tage sig af visse administrative funktioner	Kolleger og sparring Undgår 'administrationsfælden'
Ulemper	Kan havne i 'administrationsfælden' Ensomt job, mangel på sparring og daglig ledelse	Afstand til medlemmer og frivillige Manglende føling med foreningens behov

Bestyrelsens bevæggrunde skal være de 'rigtige'

En forudsætning for om en partnerskabsaftale bliver succesfuld er, at bestyrelsens bevæggrunde for at indgå aftalen er de rigtige. Det er afgørende, at bestyrelsen har en oprigtig interesse i at opfylde aftalens mål og udvikle foreningens integrationsindsats og ikke går efter en aftale blot for at få tilført økonomiske ressourcer og mandetimer til foreningens administrative opgaver.

En indgående dialog mellem bestyrelse og kommunen forud for indgåelse af partnerskabsaftalen kan afdække dette.

"Det er kommunens ansvar at finde de klubber, der er bedst egnede og det skal ikke kun være på baggrund af tal." Koordinator Rikke Rasmussen, Integration & Fritid, Københavns Kommune

Den fysiske kapacitet er et must

Foreningens fysiske kapacitet skal kunne klare, at foreningen opfylder partnerskabsaftalen. Hvis fx målet er, at rekruttere et større antal nye medlemmer, nytter det ikke, hvis der ikke er nok banekapacitet til at kunne etablere flere træningstilbud. Den fysiske kapacitet har været en udfordring for flere foreninger og der gives drøje hug til Teknik – og Miljøforvaltningen. Ingen tvivl om at der ikke er meget til overs for det tværkommunale samarbejde. Flere foreninger mener således, at de kunne have gjort det endnu bedre, hvis deres fysiske rammer var fulgt med.

"Selvfølgelig vil vi gerne kommunikere internt i kommunen. Som konsulent fra kommunen skal man være opmærksom på, hvad man i det daglige har mulighed for at hjælpe foreningerne med og hvad man stiller dem i udsigt. Men man skal have fokus på at bære eventuelle dagligdags-udfordringer for foreningerne - fx facilitets-situationen - videre til de rette mennesker i kommunen." Koordinator Rikke Rasmussen, Integration & Fritid, Københavns Kommune

Anbefalinger

Det anbefales, at kommunen tager en indgående dialog med foreningen forud for indgåelse af en partnerskabskontrakt. Her afdækkes:

- Om foreningens bevæggrunde er de 'rigtige' og ikke kun handler om økonomi
- Om foreningens økonomiske tilstand er god nok
- Om foreningens administrative procedurer varetages
- Om foreningens fysiske faciliteter er på et niveau, der muliggør målopfyldelse

6.2. Hvad skal partnerskabsaftalen indeholde?

Inden en partnerskabsaftale indgås skal kommunen i dialog med foreningerne afgøre, hvad der ønskes opnået med aftalen. Skal målet fx være at få flere børn med etnisk minoritetsbaggrund til foreningerne, eller skal den kvalificere foreningernes integrationsindsats overfor de børn og unge, der allerede er der, så deres fastholdelse sikres? Eller begge dele?

Og hvilke midler skal der tages i brug? Skal foreningerne ud og tilbyde sporten i udsatte boligområder og ad den vej skabe kontakt til en ny målgruppe? Eller skal de indgå samarbejder med de lokale skoler og institutioner med henblik på at inspirere børnene til at melde sig ind i foreningen? Eller skal foreningerne satse på at kvalificere deres tilbud, så medlemmerne trækker vennerne med?

Sammenhæng mellem mål og midler

Når partnerskabsaftalen skrues sammen skal der også kigges på, om der er en rimelig sammenhæng mellem mål/aktiviteter og de mandtimer, der bevilges og det skal vurderes, om der er en sammenhæng mellem ønskede aktiviteter og de midler der bevilges, som kan bruges på andet end løn.

Partnerskabsforeningerne fik midler, der skulle dække en projektleder plus et beløb til afholdelse af udgifter i forbindelse med aktiviteterne. De fleste foreninger har valgt ikke at ansætte projektlederne på fuld tid og det har frigivet midler, der kunne bruges til afholdelse af aktiviteter.

Partnerskabsaftalerne har alle haft et rimeligt højt ambitionsniveau og indeholdt en variation af tiltag, der skulle iværksættes. Hovedparten af foreningerne har kunnet leve op til de fleste af deres målsætninger.

Justér aktiviteterne undervejs

Høje ambitioner kan være med til at flytte foreningerne og skabe ny udvikling, men hvis foreningerne ikke har succes med et konkret tiltag, så kan sparring og dialog enten få sat skub i tingene eller kommunen og foreningen kan aftale at opgive initiativet, så det ikke bliver årsag til et mindre fokus på de øvrige succesfulde initiativer.

Fokusér på kerneydelsen og skyd ikke over målet

Som indsatserne skred frem i foreningerne, tegnede der sig et tydeligt billede af, hvad der har været svært for foreningerne at gennemføre. En del foreninger planlagde i deres iver efter at tiltrække en målgruppe, de hidtil har haft svært ved at tiltrække til sporten, at tilbyde aktiviteter indenfor andre sportsgrene.

Generelt har partnerskaberne vist, at en stor spredning på forskellige tiltag og ikke mindst tiltag, der ligger udenfor ens kerneydelse – som her enten er fodbold, taekwondo eller svømning – har krævet uforholdsmæssigt mange ressourcer og været vanskelige at få til at lykkes. Hvis pigerne hellere vil gå til dans end til taekwondo, så lad dem starte i en danseforening. Indsatserne har tydeliggjort, at det ikke giver 'value for money' at udbyde sportsgrene, man ikke har erfaring med.

Anbefalinger

Det anbefales:

- at kommunen og foreningen under indgåelsen af en partnerskabsaftale nøje drøfter, hvad de enkelte tiltag indebærer og om det er realistisk
- at aftalen vægter, at aktiviteter/metoder tager udgangspunkt i foreningens kerneydelse
- at ambitionsniveauet er afstemt de ressourcer, der er afsat til henholdsvis løn og aktiviteter

6.3. Hvem skal ansættes som projektleder?

Projektledernes opgaver og roller i foreningen har været forskellige. Fra projektlederen, der har fingrene i en stor del af de aktiviteter, som blev iværksat, til projektlederen, der delegerer alle aktiviteter til frivillige kræfter. Nedenfor er nogle af de kompetencer, som er blevet fremhævet af projektledere og bestyrelsesmedlemmer, som særligt nyttige i arbejdet som projektleder.

- Gode kommunikative evner, idet projektlederen skal kommunikere med et stort persongalleri herunder medlemmer, frivillige, forældre, bestyrelse og samarbejdspartnere fx gademedarbejdere og boligområder
- Pædagogiske evner, idet nogle medlemmer kræver en særlig pædagogisk tilgang
- Lederegenskaber, idet indsatserne indebærer, at projektlederne skal inspirere og styre en stor frivilligskare af primært trænere
- Projektlederegenskaber, idet indsatserne ofte indebærer, at der er mange bolde i luften. Der skal både tages fra for at aflaste de frivillige og der skal være det store overblik
- Et vist kendskab til sportsgrenen er en fordel, da mange af de praktiske foranstaltninger, der følger med aktiviteterne, kræver et kendskab til behovene

”Projektlederen skal være rummelig, tolerant og have en stålsat vilje. Det skal være mere end bare et job, noget man brænder for, hvor man ikke er bange for at tage en time ekstra.” Projektleder og formand Kaj Nielsen, Nørrebro Taekwondo Klub

Foreningerne har selv valgt, hvem de ville ansætte som projektleder. Hvilke af disse evner, projektlederne var i besiddelse af, skal ikke gennemgås her, men dog kan nævnes, at de fleste projektledere har haft en variation af kompetencer, der har gjort dem til et fornuftigt valg på posten.

Tre foreninger måtte af forskellige grunde finde en ny projektleder undervejs i forløbet og har her heldigvis formået at finde meget kvalificerede kandidater. De steder, hvor samarbejdet mellem projektleder og bestyrelse har knirket, er der sket udskiftninger på posten. Her har parterne ikke været på bølgelængde og har bl.a. haft forskellige forventninger til hinanden om, hvilke opgaver der skulle løses.

Anbefalinger

Valget af projektleder er afgørende for om partnerskabet bliver en succes og kommunen har en stor interesse i, at der bliver valgt den rigtige profil. Det anbefales:

- at foreningerne selv vælger projektlederen, idet foreningen bedst kan vurdere, hvem der vil passe ind i foreningen
- at kommunen tages med på råd og evt. deltager ved ansættelsessamtalerne

6.4. Hvilke opgaver skal projektlederen løse?

Projektlederne er gået til opgaverne på forskellige måder. I SheZone valgte projektlederen konsekvent at delegere alle driftsopgaver til frivillige og hendes rolle blev at sikre, at organiseringen fungerede fx ved at indgå aftaler med eksterne samarbejdspartnere, udarbejde retningslinjer til de frivillige mv. I nogle foreninger har der været forskellige grader af delegering fx har street aktiviteter eller træning i satellitter været delegeret til frivillige eller lønnede trænere og i andre foreninger har projektlederen forestået træningsaktiviteter. Men hvor den optimale grænse skal gå for projektlederens funktion, vil være meget forskellig fra forening til forening. Hvad der dur i en forening, kan være håbløst i en anden.

Opgaveafgrænsningen er meget vigtig at få på plads tidligt i projektet, da den ellers kan give anledning til misstemning mellem projektleder, bestyrelse og trænere/frivillige, og det har flere steder været en udfordrende proces at forventningsafstemme, hvad afgrænsningen i jobfunktionen skulle være.

Fremad Valby og B93 valgte at dele projektlederopgaven mellem to personer ud fra den betragtning, at der så var en kollega at sparre med. I Fremad Valby blev opgavefordelingen, at den ene forestod de konkrete fodboldaktiviteter, mens den anden tog sig af det organisatoriske. I B93 var der en lignende fordeling, men klubben valgte, at lade den ene varetage hele funktionen det sidste år.

"Det er vigtigt, at det er klart, hvad bestyrelsen forventer og dermed hvilke arbejdsopgaver projektlederen skal varetage." Projektleder Lennart Boel, Fremad Valby

Én ting er, at blive enige om, hvilke opgaver projektlederen skal løse, en anden udfordring består i, at projektlederen bliver den person i foreningen, som ved alt og altid er der. Det betyder, at medlemmer og frivillige kommer med deres spørgsmål, problemer mv., og det kan være svært for projektlederen at sætte grænser.

Anbefalinger

Det anbefales:

- at bestyrelsen fra start aftaler med projektlederen, hvori jobbet består men samtidig signalerer, at jobbet kræver fleksibilitet fra projektlederens side
- at bestyrelsen melder ud til frivillige og medlemmer, hvad projektlederens rolle er – og måske også hvad projektlederens rolle *ikke* er
- at bestyrelsen indprenter for projektlederen, at vedkommende også selv må tage et ansvar for, at det bliver klart for omgivelserne, hvilken funktion projektlederen har.

6.5. Hvad er bestyrelsens rolle?

Det er bestyrelserne, der besluttede, at ansøge og indgå i en partnerskabsaftale med kommunen og det er bestyrelsens ansvar, at sikre at foreningen lever op til den indgåede aftale. I de syv foreninger var

enten formanden eller et andet bestyrelsesmedlem tovholder og ansvarlig for partnerskabsaftalen og var projektlederens nærmeste kontaktperson og overordnede.

Bestyrelsens rolle som ansættelsesmyndighed for projektlederen

Efter indgåelse af partnerskabsaftalen var bestyrelsens første opgave at finde en egnet projektleder. Nogle foreninger havde personen i forvejen enten som ansat i foreningen eller frivillig. Andre skulle finde en ekstern person og udarbejdede et stillingsopslag. Der er fordele ved at ansætte en intern, men der er også faldgruber.

En intern projektleder kender foreningen, men risikerer at blive mødt med forventningen om, at man laver det samme som før og det kan komme i konflikt med gennemførelsen af partnerskabsaftalen. I et par af foreningerne, hvor projektlederne var en del af foreningen i forvejen, skete der det, at de enten ikke fik tid og ressourcer til at udføre indsatsen, eller at de skulle udføre dobbeltarbejde. Dette førte i ét tilfælde til, at projektlederen sagde op, og i et andet tilfælde til, at målene i kontrakten ikke blev opfyldt. Der er dog også eksempler på det modsatte, hvor det har fungeret, at projektlederen var en intern kandidat.

Bestyrelsen var ansvarlig for projektlederens ansættelsesforhold. Det betyder, at det var bestyrelsens opgave at håndtere sygdom, ferie, behov for fridage mv. og tage de samtaler, der måtte være behov for både i forhold til det faglige og det sociale i arbejdsforholdet (fx MUS). Denne rolle kan være en udfordring, idet bestyrelsen dels består af frivillige kræfter, dels af personer, der ikke nødvendigvis har forudsætninger for eller erfaring med at have personaleansvar.

SheZone var den eneste partnerskabsforening, der ikke selv agerede ansættelsesmyndighed for projektlederen. SheZone betalte DGI Storkøbenhavn for en kontorplads i deres kontormiljø og DGI varetog HR funktionen herunder afholdelse af MUS.

En anden løsning på dette kan ifølge kommunen være, at kommunen bliver ansættelsesmyndighed og tager sig af alle de ansættelsesmæssige forhold.

Bestyrelsen fastsætter rammen for projektlederens arbejde

Bestyrelsens første opgave i forhold til projektlederen var at udstikke nogle retningslinjer for jobbet, så opgaveporteføljen blev klar fra start. Selvom kommunen og foreningen i fællesskab har udarbejdet en partnerskabskontrakt med en uddybning af mål og midler, så har det alligevel været en udfordring i flere foreninger at finde en passende afgrænsning af jobindholdet.

Årsagen skal findes i, at hovedparten af projektlederne var ansat et antal timer i partnerskabet og nogle timer derudover i foreningen generelt - fx 30 timer i partnerskabet og 7 timer i foreningen. Dette set i lyset af, at det kan være svært og ofte meningsløst, at udføre indsatserne i partnerskabsaftalen, uden også at udføre opgaver der vedrører foreningen generelt.

I B93 og Fremad Valby var projektlederen ansat i foreningen i forvejen. De havde indgående kendskab til foreningen og har haft stor fordel af det i arbejdet med at opfylde partnerskabsaftalen. I andre foreninger har der været uenighed om afgrænsningen af arbejdet og det er også i disse foreninger, at der er sket udskiftninger på projektlederposten.

Kombinationen af at være eneste ansatte og foreningernes uendeligt mange praktiske opgaver, har i nogle foreninger gjort det svært for projektlederen at allokere tid nok til partnerskabsaftalen.

I et par foreninger har der i en periode været ansat en projektleder, der udelukkende havde fokus på partnerskabsaftalen. Det fungerede ikke hensigtsmæssigt. Fx var aftalen i en forening koncentreret om at rekruttere piger med etnisk minoritetsbaggrund og da de udgjorde en meget lille del af foreningens medlemmer, virkede det uhensigtsmæssigt, når projektlederen kun påtog sig opgaver målrettet denne lille gruppe. Andre foreninger havde ikke en så skarp afgrænsning og det fungerede mere smidigt.

Det er af afgørende betydning for aftalens succes, at der er overensstemmelse mellem de retningslinjer bestyrelsen udstikker, og det projektlederen er ansat til at gennemføre.

Foreningen SheZone havde også en person ansat til kun at varetage partnerskabsaftalen, men SheZone er ikke helt sammenlignelig med de øvrige foreninger på dette punkt, idet SheZone er en forening, der arbejder med målgruppen i forvejen og foreningens formål overlapper projektets. De fleste aktiviteter havde derfor en eller anden relevans i forhold til partnerskabsaftalen.

I Skjold var projektlederen i forvejen ansat i en administrativ funktion og her var forventningen fra bestyrelsesformanden, at disse opgaver fortsat blev løst. Det betød, at partnerskabsaftalen blev forsømt. Formanden blev udskiftet – som følge af en kombination af mangelfuld ledelse og økonomiske problemer - og en ny kom til, som herefter arbejdede på at få rettet foreningen som helhed op.

Både i Nørrebro Taekwondo Klub, SSB og B1908 har der på forskellige måder været uoverensstemmelse mellem det bestyrelsen forventede af projektlederen og det projektlederen udførte. I alle tre foreninger er projektlederen blevet udskiftet undervejs og arbejdet med partnerskabsaftalen forløb herefter mere uproblematisk.

Anbefalinger

Samarbejdet mellem bestyrelsen og projektlederen er forløbet meget forskelligt i de syv foreninger. Det anbefales:

- at bestyrelse og projektleder sammen udarbejder en tidsplan med delmål for arbejdet og aftaler, hvem der gør hvad. Når projektet som her forløber over 3 år, er det vigtigt at gøre sig klart, hvad der skal nås de enkelte år
- at der etableres et tæt samarbejde mellem projektleder og bestyrelse. Det giver mulighed for at afstemme forventninger til opgaveløsningen og projektlederen får mulighed for at få sparring på de udfordringer, der opstår undervejs
- at bestyrelsen som helhed inddrages, så projektets formål forankres i *hele* bestyrelsen. Det giver også mulighed for meningsudveksling/sparring i en bredere kreds. Lad evt. projektlederen deltage i bestyrelsesmøderne. Det giver en bedre føling for begge parter, når projektlederen selv kan fremlægge status og få feedback
- at bestyrelsen anmoder kommunen om sparring i forhold til ansættelse af projektlederen og det personaleansvar, der følger med

6.6. Kommunens rolle under projektføreløbet

Kommunen havde som opdragsgiver et ønske om, at foreningerne løste den integrationsopgave, som er beskrevet i partnerskabskontrakten. Projektets størrelse og varighed betød, at kommunen fra start valgte at følge projekterne tæt gennem løbende sparring med projektlederne, afholdelse af netværksmøder både med og uden bestyrelsesrepræsentanterne, kurser, temadage mv. Dertil kommer, at kommunen valgte at få udarbejdet en midtvejsevaluering for herved at kunne forholde sig til de udfordringer, der måtte være med at opfylde kontrakten, undervejs i projektet.

Kommunen ønskede hermed at skabe et 'værksted' for udvikling. Ved at lade foreningerne igangsætte en variation af tiltag, der på forskellige måder skulle fremme integrationen.

Kommunen har brugt en del tid på partnerskaberne (i gennemsnit ca. 10-15 timer pr. uge over de tre år) og meget mere tid, end de havde forventet fra start. Kommunens tovholdere har således bestræbt sig på at opfylde foreningernes løbende behov på trods af, at der ikke er fulgt projektmidler med til deres del af indsatsen. Havde der fulgt projektmidler med, ville de gerne have brugt en fuldtidskonsulent på opgaven, så det havde været muligt at gå endnu tættere på foreningerne – over hele forløbet.

Netværk og sparring for projektlederne hitter

Projektlederne har generelt haft stor nytte af at møde hinanden ved de løbende netværksmøder, hvor erfaringsudveksling har været i højsædet. Med et arbejde, der stikker i mange retninger, som samtidig er en relativt ensom tjans, har det haft stor værdi at kunne mødes med andre i samme funktion.

"Kommunen har givet os et kollegialt netværk og mulighed for at reflektere over egen praksis. Det har været godt." Projektleder Jesper Nielsen, B93

I alt har netværket mødtes 14 gange for at erfaringsudveksle. Hertil kommer temamøder mv. Kommunen har forsøgt at samle netværket ca. med 2-3 ugers mellemrum.

Yderligere vurderer kommunen, at der samlet set har været afholdt ca. 50 individuelle møder med projektlederne, og disse møder har projektlederne fremhævet som meget nyttige. De har værdsat, at der har været nogen, der på en interesseret og empatisk måde altid var klar til at give sparring.

Nørrebro Taekwondo Klub og SheZone blev igangsat lidt senere end fodboldklubberne og havde gavn af at kunne springe de begyndervanskeligheder over, som fodboldklubberne stødte på. Med fem fodboldklubber i netværket, fik de imidlertid ikke helt det samme udbytte af netværket som fodboldklubberne, der havde en masse tilfælles.

Temadage og kurser for projektledere

Kommunen planlagde en række kurser og temadage for projektlederne – i alt 21. Forskellige emner har været på programmet fx fastholdelse og modtagelse af børn, forældreinddragelse, PR og kommunikation, rekruttering af piger og et projektlederkursus.

"Nogle af de ting, der kom frem i midtvejsevalueringen, havde vi et ret godt billede af i forvejen fx at der var behov for noget input om forældreinddragelse." Integrationskonsulent Marie Schytte Krabbe, Integration & Fritid, Københavns Kommune

Generelt var projektlederne positive overfor muligheden for at få kompetenceudvikling, men hvis der var frit valg på alle hylder, ville de foretrække faglig sparring og udvikling individuelt og med udgangspunkt i foreningens udfordringer lige her og nu – også hvis det vedrører udfordringer i forhold til driftsopgaven.

Netværksmøder med deltagelse af både projektledere og bestyrelse

Der har været afholdt følgende møder, hvor bestyrelsesrepræsentanter deltog:

To kick-off arrangementer: Ét for fodboldklubberne og ét for SheZone og Nørrebro Taekwondo Klub. Her deltog både bestyrelsen og frivillige fra foreningerne

Et møde "Om projektlederens rolle i foreningen" - et møde i foråret 2009, der blev faciliteret af en ekstern konsulent. Formålet var, at inddrage og ansvarliggøre bestyrelserne i de udfordringer projektlederne stod med i det daglige. Her deltog bestyrelsen og projektlederen

Et møde "Projektledernes rolle i foreningerne – udfordringer og muligheder og hvordan bestyrelserne kan støtte op om dette" i efteråret 2010 for både bestyrelsen og projektlederen

To formøder til den afsluttende konference "Projekt eller drift?" for politikere og andre interessenter. Møderne var for henholdsvis projektledere og bestyrelsesformænd

Der har således været et begrænset antal møder med deltagelse af bestyrelsesrepræsentanter. Det meste af kontakten mellem kommunen og foreningen er således foregået via projektlederne. Et par foreningers bestyrelsesrepræsentanter efterlyste, at der havde været mere sparring for dem og i mindre fora. Nogle steder følte bestyrelsen, at det gik lidt hen over hovedet på dem, hvad der foregik på de mange møder projektlederen deltog i.

B93 har været en undtagelse. Her har bestyrelsen fra start afsat tid til, at der skulle holdes styregruppemøder hvert halve år. I møderne deltog en bestyrelsesrepræsentant, projektlederen og kommunens tovholder.

Anbefalinger

Det anbefales:

- at kommunen forud for et partnerskabsprojekt gør sig klart, hvor mange interne ressourcer, der er påkrævet for en tilfredsstillende indsats.
- at kommunen sikrer projekternes fremdrift ved løbende at mødes med projektlederne og give dem sparring på deres udfordringer her og nu – også gerne i forhold til driftsopgaven, hvis der er et behov
- at kommunen afholder netværksmøder for hele kredsen af projektledere
- at kommunen undersøger behovet for temadage og kompetenceudvikling og evt. differentierer indsatsen overfor foreningerne
- at kommunen holder møder med bestyrelsen efter behov både med henblik på sparring i forhold til indsatserne og for at tale om projektets afvikling og forankring
- at kommunens styring er lidt 'løs' dvs. foreningen får mulighed for at eksperimentere – også selvom udfaldet er tvivlsomt

6.7. Forankring – hvordan?

Når en forening har fået midler til at ansætte en projektleder i 3 år, er det store spørgsmål, hvordan det vil gå, når tilskuddet ophører og hvad har foreningerne gjort for at sikre, at aktiviteterne ikke stopper med tilskuddet?

Kun B93 har formået at forlænge projektlederen uden at skaffe nye projektmidler. De øvrige foreninger – bortset fra SSB – har eller vil prøve ad forskellige veje at skaffe midler til en forlængelse. SSB har mulighed for at trække på en medarbejder i den tilhørende fritidsklub og kan på den måde forankre bl.a. det succesfulde street tiltag.

For nogle foreninger er det lykkedes. Fx har Fremad Valby sikret sig midler fra Get2Sport projektet under DIF, og B1908 har fået puljemidler fra kommunen til gennemførelse af et nyt projekt målrettet overvægtige børn og unge, der gør det muligt at forlænge projektlederen. I to foreninger er projektlederen stoppet, nemlig i SSB og Skjold.

SheZone har fået midler til en kortere forlængelse og projektet er endnu ikke udløbet. Bestyrelsen har nedsat en arbejdsgruppe, som skal udarbejde en strategi for, hvordan foreningens midler bedst fordeles på drifts- og udviklingsopgaver. Arbejdsgruppen vil bl.a. fokusere på, hvordan arbejdsopgaverne kan fordeles mellem frivillige og ansatte fremover. Projektlederen har fra start lagt stor vægt på, at alle nye aktiviteter forankredes hos frivillige kræfter, men foreningen har i de forgange år oplevet en så stor medlemstilgang, at foreningen ikke kan drives med frivillige kræfter alene.

I Nørrebro Taekwondo Klub er projektet heller ikke udløbet og der arbejdes på at skaffe nye projektmidler. Foreningen har opbygget en pigeafdeling, hvor der er tilknyttet en række frivillige. Afdelingen vil formentlig bestå, selvom der ikke findes nye midler, men foreningen vurderer, at det vil være skrøbeligt, idet de frivillige er meget unge og har begrænset erfaring.

En forlængelse af projektlederen er ikke alene afgørende for, om de nye aktiviteter forankres. Hvis de nye aktiviteter er lagt i hænderne på frivillige kræfter, som de er i flere af foreningerne, så er der en forventning om, at de består. Fx ophører B1908's nye pigeafdeling ikke med at eksisterer, hvis projektlederen stopper. Der er frivillige kræfter, der varetager en del af funktionerne og sådan er det med mange af de nye aktiviteter i foreningerne. Foreningernes udfordring består i at kunne koordinere og bakke op om de frivillige, når foreningen får et højere aktivitetsniveau og i særlig grad, hvis foreningerne også har fået flere udsatte børn og unge i medlemskaren. Det var en af projektlederens vigtige funktioner - at aflaste de frivillige, så de ikke stod alene med eventuelle udfordringer.

Flere medlemmer giver mere i aktivitetstilskud fra kommunen, men vilkårene for disse tilskud er blevet forringet. Selv en ret betydelig medlemstilvækst, kan ikke give nok merindtægt til at finansiere projektlederen.

7. 10 veje til en god partnerskabsmodel

1. Kommunen bør gøre sig klart fra start, hvor mange interne ressourcer, der bør afsættes til den løbende opfølgning på foreningen
2. Kommunen bør undersøge den potentielle partnerskabsforening for om den økonomisk og administrativt er på et acceptabelt niveau
3. Kommunen bør tage en grundig drøftelse med foreningen om indholdet af partnerskabsaftalen, så de planlagte aktiviteter er realistiske
4. Kommunens løbende sparring med projektlederne giver fremdrift
5. Netværksmøder med erfaringsudveksling har stor værdi for projektlederne
6. Kommunen bør løbende være i dialog med bestyrelsen, så der sigtes mod samme mål og forankringen kan drøftes
7. Bestyrelsen må vælge projektlederen med omhu, aftale en klar rollefordeling og kommunikere det til resten af foreningen, ligesom bestyrelsen skal agere leder i det daglige for projektlederen
8. Bestyrelse og projektleder kan med fordel udarbejde en tidsplan med delmål for arbejdet og aftale hvem, der gør hvad
9. Et tæt samarbejde mellem bestyrelsen og projektlederen giver mulighed for at afstemme forventninger til opgaveløsningen løbende
10. Inddrag gerne bestyrelsen som helhed, så projektets formål forankres i hele bestyrelsen og lad gerne projektlederen deltage på bestyrelsesmøder

8. Rekruttering af medlemmer med minoritetsbaggrund

Rekruttering af medlemmer med anden etnisk baggrund end dansk er et vigtigt punkt i alle foreningers partnerskabskontrakter. Kommunen ønskede med kontrakten at få foreningerne til at øge deres andel af etniske minoriteter. Et overordnet kriterium fra kommunens side var, at de ansøgende fodboldklubber ikke måtte have over 20 pct. medlemmer med minoritetsbaggrund. SSB har mange forskellige aktiviteter og har samlet set en høj andel af etniske minoriteter. Pigefodboldafdelingen havde dog meget få med etnisk minoritetsbaggrund, hvorfor de fik tildelt midler til en indsats i pigeafdelingen.

Nørrebro Taekwondo Klub og SheZone blev udvalgt, fordi de havde fokus på at tiltrække piger med etnisk minoritetsbaggrund. Nørrebro Taekwondo Klub havde en stor drengesafdeling, også med mange etniske minoriteter, men havde stort set ingen piger. SheZone havde udelukkende piger/kvinder og hovedparten af medlemmerne havde anden etnisk baggrund end dansk. SheZones koncept havde vist sig at være meget succesfuldt i forhold til at tiltrække piger og deltog derfor i partnerskabsprojektet med henblik på at udvide, så flere piger med minoritetsbaggrund kunne få glæde af deres tilbud.

I det følgende gives et overblik over foreningernes rekruttering af piger og drenge under 18 år i tal og efterfølgende gives et indblik i, hvilke aktiviteter og metoder, der har været anvendt for at tiltrække nye medlemmer og der stilles skarpt på hvilke tilgange, der har haft den ønskede effekt.

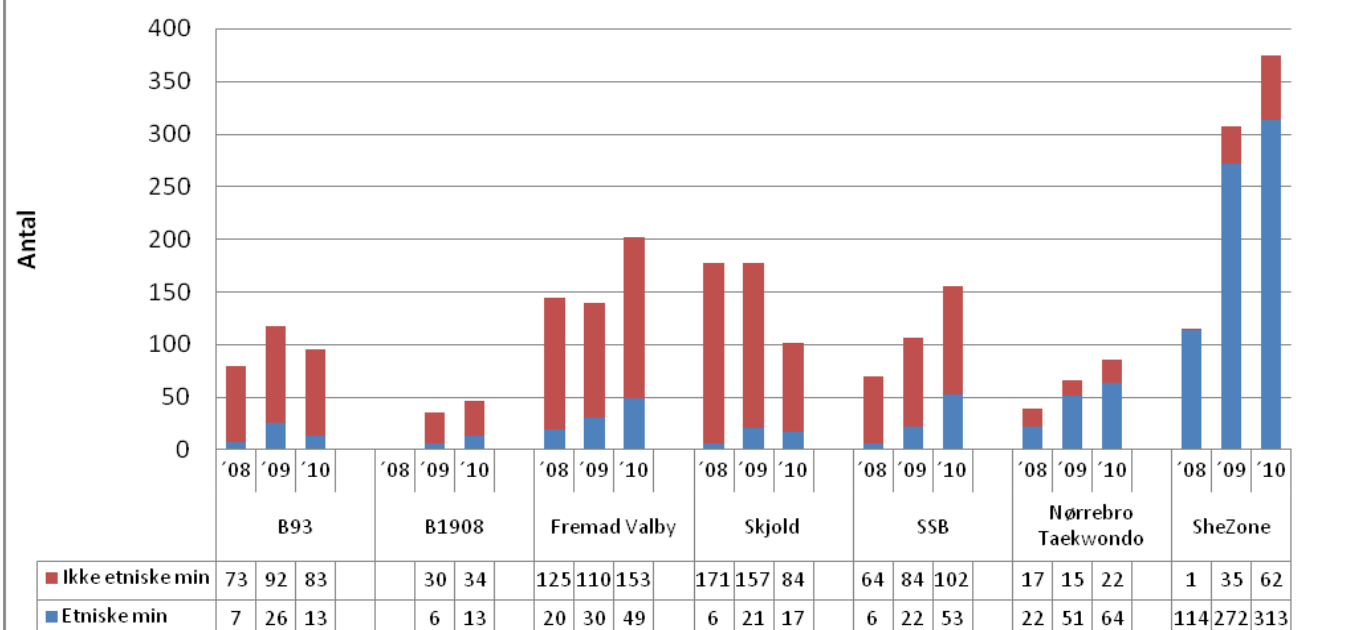
8.1. Rekruttering i tal

Rekruttering af piger

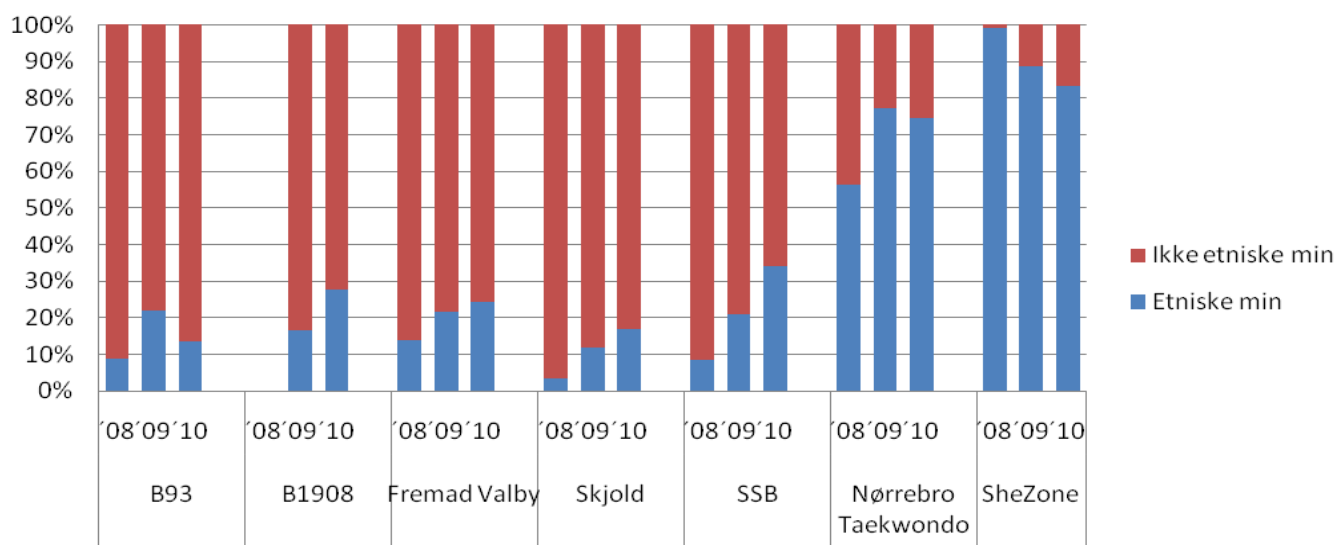
I alle syv partnerskabskontrakter er rekruttering af piger med minoritetsbaggrund et indsatsområde. Tabel 1 viser udviklingen fra 2008-2010¹ i antallet af piger under 18 år med henholdsvis dansk og anden etnisk baggrund og tabel 2 viser den procentvise andel af piger under 18 år med etnisk minoritetsbaggrund i samme periode.

¹ I tabel 1-4 vises data for henholdsvis 2008, 2009 og 2010, hvor 2008 er målingen før projektstart, 2009 er målingen ved midtvejsevalueringen ca. 1½ år efter projektstart og 2010 er målingen i forbindelse med slutevalueringen efter det treårige forløb. Projekterne er imidlertid igangsat forskudt, så nogle foreningers formålinger ligger ultimo 2007 og nogle foreningers slutmålinger ligger primo 2011. For overskuelighedens skyld opereres med samme årstal for alle foreninger.

Tabel 1: Udvikling i antal af piger med etnisk minoritetsbaggrund



Tabel 2: Udvikling i andel af piger med etnisk minoritetsbaggrund



Alle foreninger har haft en stigning i antallet af minoritetspiger siden projektets start. Fem af foreningerne har haft en stigning over hele perioden, men Skjold og B93 har udvist en stor stigning ved midtvejsevalueringen men efterfølgende haft et fald i absolutte tal. I Skjold findes forklaringen i klubbens generelle tilbagegang på medlemssiden, som var en konsekvens af bl.a. klubbens ledelsesmæssige og økonomiske problemer. I B93 skal årsagen findes i dels, at en del af spillerne blev seniorer, dels at der ikke har været iværksat målrettede rekrutteringsaktiviteter på pigesiden i det sidste år af projektperioden. Noget af forklaringen ligger formentlig i, at klubben har haft en meget

stor medlemstilstrømning på drengesiden, der alle skulle have et træningstilbud. Samtidig betød den store tilgang, at klubben ramte loftet for, hvor mange medlemmer klubben kan rumme med de nuværende faciliteter.

De største stigninger ses i de foreninger, der kun har haft fokus på rekruttering af piger dvs. SSB, Nørrebro Taekwondo Klub og SheZone, men også Fremad Valby er lykkedes med at rekruttere et stort antal piger med etnisk minoritetsbaggrund.

SheZone, Nørrebro Taekwondo Klub og Fremad Valby gik fra i 2008 at have henholdsvis 114, 22 og 20 piger med minoritetsbaggrund til i 2010 at have henholdsvis 313, 64 og 49 piger med etnisk minoritetsbaggrund. Det svarer til, at de etniske minoritetspiger ved afslutningen af projektet udgjorde henholdsvis 83, 74 og 24 pct. af samtlige piger under 18 år². Nørrebro Taekwondo Klub har oprettet pigehold og insisteret på at bevare tilbuddet på trods af en langsom tilstrømning i starten. Tålmodigheden gav pote og klubben havde ved projektets afslutning en større velfungerende pigeafdeling med en høj andel af piger med minoritetsbaggrund. Fremad Valby har i perioden udviklet en velfungerende pigeafdeling, og det har da også givet anledning til, at klubben blev udnævnt til årets pigeclub i 2010 af DBU.

B93, B1908, Skjold og SSB havde ingen eller ganske få piger med minoritetsbaggrund ved projektets start, mens de ved slutningen havde henholdsvis 13, 13, 17 og 53 svarende til, at pigerne med etnisk minoritetsbaggrund i procent udgjorde henholdsvis 14, 28, 17 og 34 pct. af samtlige piger under 18 år. SSB's succes hænger bl.a. sammen med, at det lykkedes at rekruttere piger fra den tilhørende klub til deres uformelle streettilbud. B1908's 28 pct. skal ses i sammenhæng med, at klubben ikke havde nogen piger som udgangspunkt, så en rekrutteringsindsats med særlig fokus på børn med minoritetsbaggrund, vil give en højere relativ andel end de foreninger, der har en pigeafdeling i forvejen med etnisk danske børn.

Har foreningerne haft succes med at rekruttere piger med etnisk minoritetsbaggrund?

I partnerskabskontrakten er der opstillet en række succeskriterier, herunder i forhold til hvor mange piger med minoritetsbaggrund foreningerne skulle rekruttere i perioden. Succeskriterierne er på meget forskellige niveauer og fastsat efter foreningernes individuelle forhold. Det er således væsentligt, hvad deres naturlige opland er, om de ligger på Nørrebro, Vesterbro eller på Østerbro og hvilke grupper de sædvanligvis tiltrækker.

B93 og Skjold har ikke opfyldt deres succeskriterium³. For Skjolds vedkommende er forklaringen, at klubben har haft store økonomiske og administrative udfordringer, som har betydet, at projektlederen måtte fokusere på mere basale administrative funktioner. B93 er en velfungerende klub, der har oplevet en generel massiv medlemstilgang – blot ikke på pigesiden – og klubben kunne have leveret en mere aktiv indsats for at leve op til succeskriteriet. B93 har bl.a. haft svært ved at fastholde de frivillige

² I bilag 1 er tabeller med alle data fra de syv foreninger. Bilagene er samlet i en separat fil på, der kan findes på: <http://www.kk.dk/Borger/KulturOgFritid/IntegrationIFritidslivet/VoresProjekter/Partnerskaber.aspx>

Eller bilagene kan fås ved henvendelse til Integration & Fritid, Københavns Kommune.

³ I bilag 2 er der en oversigt over foreningernes succeskriterier i forhold til rekruttering af piger og drenge, status samt vurdering af, hvorvidt succeskriteriet kan siges at være opfyldt.

trænere for pigeholdene, og så har klubben bare generelt haft et større fokus på drengedivisionen i projektperioden.

Nørrebro Taekwondo Klub har ikke helt levet op til deres succeskriterium, men det skal tages med et forbehold, idet kriteriet er begrænset til rekruttering af piger mellem 8-14 år. Tæller man alle nye medlemmer under 18 år, så har klubben rekrutteret 64 piger med etnisk minoritetsbaggrund, og når meget tæt på det ambitiøse kriterium om at rekruttere 70.

SheZone har i overmål opfyldt deres succeskriterium, men de har også haft fordel af, at deres primære målgruppe som udgangspunkt har været piger med etnisk minoritetsbaggrund. Uanset dette har SheZone gjort det så imponerende og målrettet, at deres arbejde har givet en helt usædvanlig stor tilstrømning. Det er rygtedes, at SheZones tilbud tiltrækker etniske minoritetspiger og SheZone oplever som følge heraf bl.a. at være efterspurgt foredragsholdere.

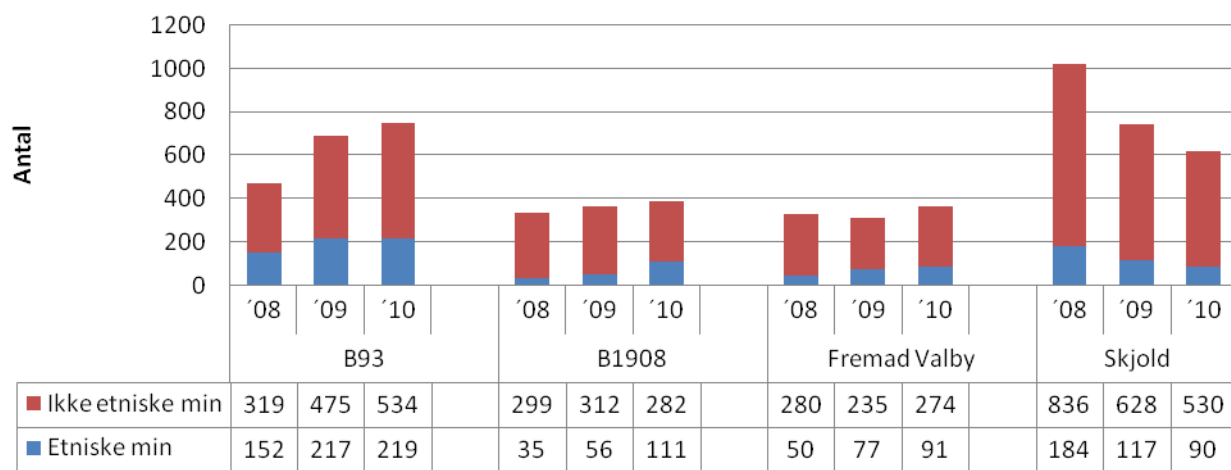
SSB's har opfyldt deres succeskriterium og foreningens succes hænger som tidligere nævnt sammen med et vellykket uformelt streettilbud samt et godt samarbejde med klubben, som formår at tiltrække piger, som ellers ikke ville være kommet. Fremad Valby har ligeledes levet op til deres succeskriterium, og det er bl.a. resultatet et målrettet arbejde for at skabe et godt træningstilbud til pigerne kombineret med et positivt renommé i lokalområdet. B1908 har ikke helt nået deres succeskriterium, men klubben har formået at rekruttere et stigende antal etniske minoritetspiger. Selvom det stadig er få i absolutte tal, så er der nu en pigeafdeling, der ikke var der før.

Rekruttering af drenge

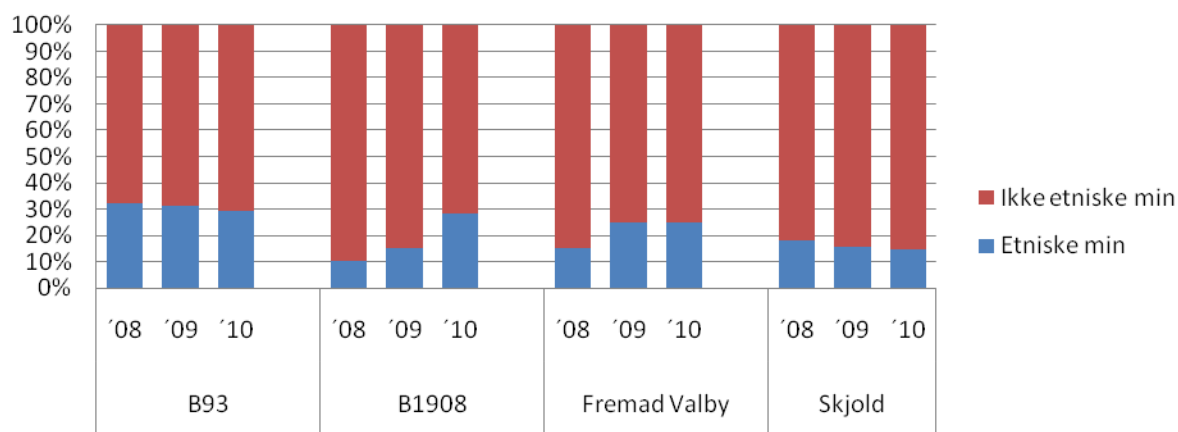
I fire partnerskabskontrakter er rekruttering af drenge med minoritetsbaggrund et indsatsområde. Det drejer sig om fodboldklubberne B93, Skjold, B1908 og Fremad Valby. Tabel 3 viser udviklingen fra 2008-2010⁴ i antallet af drenge med henholdsvis dansk og anden etnisk baggrund og tabel 4 viser den procentvise andel af drenge med etnisk minoritetsbaggrund i samme periode.

⁴ I tabel 1-4 vises data for henholdsvis 2008, 2009 og 2010, hvor 2008 er målingen før projektstart, 2009 er målingen ved midtvejsevalueringen ca. 1½ år efter projektstart og 2010 er målingen i forbindelse med slutevalueringen efter det treårige forløb. Projekterne er imidlertid igangsat forskudt, så nogle foreningers formålinger ligger ultimo 2007 og nogle foreningers slutmålinger ligger primo 2011. For overskuelighedens skyld opereres med samme årstal for alle foreninger.

Tabel 3. Udvikling i antal af drenge med etnisk minoritetsbaggrund



Tabel 4. Udvikling i andelen af drenge med etnisk minoritetsbaggrund



De tre klubber B93, B1908 og Fremad Valby har alle oplevet en pæn stigning i antallet af drengemedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk. B1908 og Fremad Valby havde fra projektstart en relativt lille andel af minoritetsdrenge på henholdsvis 10 og 15 pct. svarende til henholdsvis 35 og 50 drenge. Tal som over perioden steg til 111 og 91 drenge, hvorefter klubbernes andel af etniske minoritetsdrenge udgør 28 og 25 pct.

B93 havde ved projektstart en noget højere andel af drenge med minoritetsbaggrund, nemlig 32 pct. Dette skyldes bl.a., at klubben det foregående år havde særlig fokus på rekruttering af etniske minoritetsdrenge og det var i øvrigt denne indsats, der var inspirationskilden til partnerskabsprojektet. B93's andel har ligget stabilt på ca. 30 pct. i alle tre år, og 30 pct. har også hele tiden været klubbens mål. Da klubben har haft en tilstrømning af spillere generelt, er der sket en stigning i antallet af etniske minoritetsdrenge på 67 over perioden, så der ved projektets afslutning var 219 minoritetsdrenge.

Skjold har oplevet et markant fald i antallet af etniske minoritetsdrenge fra 184 ved projektstart til 90 ved projektets afslutning. Faldet ligger i tråd med det generelle fald i antallet af medlemmer på 30 pct. Antallet af etniske minoritetsdrenge er faldet med 51 pct. svarende til, at de nu udgør 15 pct. af medlemsskaren mod tidligere 18 pct.

Har foreningerne haft succes med at rekruttere drenge med etnisk minoritetsbaggrund?

I partnerskabskontrakten er der opstillet en række succeskriterier i forhold til rekruttering af drenge, jf. bilag 2⁵. Klubbernes succeskriterier er forskellige fx skal B1908 rekruttere drenge fra 13-16 år, Fremad Valby skal rekruttere drenge fra 6-25 år og for B93 og Skjold er det bare drenge.

Vi vælger her at kommentere på udviklingen for drenge under 18 år. Det gør vi bl.a., fordi der ikke findes en før-opgørelse for alderskategorien 13-16 år. Af bilag 2 fremgår foreningernes succeskriterier og grad af målopfyldelse.

B93 og Fremad Valby har opfyldt deres succeskriterium. B93's mål var at rekruttere 80 drenge, hvoraf mindst 45 skulle have etnisk minoritetsbaggrund. Klubben har rekrutteret 282 drenge, hvoraf 67 har etnisk minoritetsbaggrund. B93's store succes skyldes bl.a., at klubben over en årrække har signaleret, at man meget gerne tager imod etniske minoriteter – og klubben har gjort klart, at man ser mange gode talenter heriblandt. Det er noget, der har tiltrukket målgruppen. Det er ikke alle klubber, der har den holdning, så B93 har oplevet en jævn tilstrømning af drenge med etnisk minoritetsbaggrund, især fra lidt større drenge, der kommer, når de kan cykle selv fra bl.a. Nørrebro.

Fremad Valby har over perioden kun oplevet en mindre stigning i antallet af drenge under 18 år, men andelen af etniske minoritetsdrenge er steget fra 50 til 91. Det betyder, at succeskriteriet om, at der skulle rekrutteres mindst 35 etniske minoritetsdrenge er opfyldt. Udviklingen skal dels ses i lyset af Fremad Valbys åbne tilbud og synlighed ved forskellige arrangementer i lokalområdet og så er der også kommet en tilstrømning som konsekvens af naboklubben Frem's økonomiske nedtur.

B1908 har ikke opfyldt deres succeskriterium om, at der skulle rekrutteres 70 drenge i alderen 13-16 år, hvoraf 35 har etnisk minoritetsbaggrund, men ses i stedet på udviklingen for alle drenge under 18 år, er der sket meget i B1908. Antallet af etniske minoritetsdrenge er således steget fra 35 til 111, altså en stigning på 76 drenge.

⁵ I bilag 2 er der en oversigt over foreningernes succeskriterier i forhold til rekruttering af piger og drenge, status samt vurdering af, hvorvidt succeskriteriet kan siges at være opfyldt.

Skjold har oplevet en halvering af antallet af etniske minoritetsdrengene og et større fald end for gruppen af etnisk danske drenge. Igen er forklaringen Skjolds generelle problemer herunder en administration, der er et stykke fra at fungere.

8.2. Rekruttering i store træk

I nedenstående tabel ses foreningernes rekrutteringsmål og opnået rekruttering for børn under 18 år og heraf målene for børn og unge med minoritetsbaggrund. Tallene er ligeledes fordelt på henholdsvis piger og drenge.

Alle syv foreninger	Rekrutteringsmål for hele perioden	Opnået rekruttering	Rekrutteringsmål for etniske minoriteter for hele perioden	Opnået rekruttering
Alle under 18 år	770	935	535	506
Piger	485	476	320	322
Drenge	285	459	215	184

Skjolds rekrutteringsmål er talt med, men ikke Skjolds resultater, da det ikke vil give et rimeligt billede af, hvad de øvrige seks foreninger har opnået. Samlet set har de seks foreninger rekrutteret en del flere børn og unge end de 770, der var målet for alle foreningerne, mens målet for antal rekrutterede etniske minoritetsbørn næsten er nået.

Rekrutteringsmålet for etniske minoritetsdrengene er ikke helt nået, mens der er rekrutteret en del flere drenge samlet set end målsætningen. Omvendt for pigerne, hvor målet for de etniske minoritetspiger er nået, mens det samlede antal rekrutterede piger næsten når målsætningen.

Samlet set er konklusionen, at der er sket en tilfredsstillende opfyldelse af de rekrutteringsmål, der var opstillet for foreningerne som helhed.

8.3. Hvilke indsatser har virket?

Foreningerne har brugt en række forskellige metoder i arbejdet for at rekruttere piger og drenge. I det følgende præsenteres de mest gængse tiltag og metoder, som foreningerne har taget i brug og foreningernes erfaringer foldes ud. Det drejer sig om samarbejde eller partnerskaber med skoler og institutioner, oprettelse af satellitter, boligsociale indsatser, åbne aktiviteter og events.

I partnerskabskontrakterne har aftalerne i forhold til, hvilke aktiviteter der skulle sættes i værk, haft en forskellig detaljeringsgrad, jf. bilag 3: "Samarbejde og aktiviteter i lokalområdet", hvor nogle af de indsatsområder foreningerne har arbejdet med fremgår sammen med en vurdering af, om succeskriteriet er opfyldt.

Skoler og institutioner

Foreningernes samarbejde med skoler og institutioner har været udfoldet meget forskelligt fx:

- Samarbejde med skoler, hvor foreningen kan bruge skolens faciliteter til træning, så der kommer et tilbud tættere på børnene
- Samarbejde med skoler i forhold til gade fodbold, hvor deltagerne rekrutteres fra skolerne
- Afholdelse af stævner på skoler
- Events på skoler fx overtage idrætstimerne

Bortset fra en enkelt undtagelse (SheZone), har foreningerne ikke etableret faste samarbejder med skoler og institutioner. Dog har der i kortere perioder været faste tilbud i samarbejde med skoler fx med skoler med en høj andel af etniske minoritetsunge. Udfordringen har været, at hvis fx de frivillige trænere er stoppet, så er tilbuddet faldet til jorden. Eller skolen har fortrudt udlån af faciliteter, enten fordi de skulle bruges til noget andet, eller fordi der er sket en skade på faciliteterne. Så har det været svært at komme ind i varmen igen.

Der har været mange succesfulde samarbejder om enkeltstående aktiviteter som fx afholdelse af stævner på skoler, opvisning på skoler for eleverne (taekwondo). Især stævner viste sig at være en god rekrutteringskanal, blot krævede det, at foreningen var klar til at modtage de nye medlemmer med det samme – for lang ventetid betyder nemlig oftest, at interessen fra børnene er væk.

Flere klubber har også i kortere perioder været med til at facilitere idrætsundervisning på forskellige klassetrin. Det er en god måde at give børnene smag for en sportsgren.

Generelt er et godt samarbejde med skoler, klubber og lignende betinget af, at foreningen har en god kontakt hertil. Gode kontakter er ofte blevet etableret, fordi en træner eller leder i foreningen er lærer eller pædagog på den pågældende skole eller institution. Det er derfor generelt en god idé at kigge efter relevante kontaktpersoner i egne rækker, ligesom det kan anbefales skoler og klubber i lokalområdet at se potentialet i at samarbejde med de lokale foreninger.

Street fodbold

Street fodbold har SSB især, men også Fremad Valby og B1908 haft succes med at tilbyde.

SSB har over hele projektforsløbet haft et ugentligt tilbud, hvor en træner gennemførte træning i et nærliggende boldbur. Det tiltrak en pænt stor gruppe etniske minoritetspiger, som ikke alternativt ville være startet i det mere faste foreningstilbud. I street tilbuddet accepteres man, selvom man har de forkerte sko på og påklædningen ikke har meget sport over sig. Aktivitetens løse og lidt uformelle struktur gør den velegnet til målgruppen.

I B1908 har man ligeledes et street fodbold tilbud, som udøverne organiserer via Facebook. Træningen er ikke fast hver uge men bestemt af, hvad udøverne aftaler på Facebook. De bærende kræfter er medlemmer i klubben og hvis de ikke kan komme, sørger de for at aflyse.

Fremad Valby har afholdt åbne stævner med street fodbold - også for at appellere til en bredere målgruppe.

Satellitter

Flere foreninger har haft det som en målsætning at oprette satellitter særligt i udsatte boligområder. For fodboldklubberne har det ikke været den store succes. Fx oplevede en forening, at deltagerne i satellitten startede deres egen forening og et andet sted måtte tilbuddet stoppe, da de frivillige trænere stoppede. Generelt har det været svært for foreningerne at have snor i aktiviteter, der fysisk ikke var placeret i nærheden. Nogle foreninger har fremhævet, at et satellittilbud fx i et udsat boligområde ikke sluser nye medlemmer ind i klubben, fordi incitamentet til at udskifte et billigt eller gratis tilbud lige uden for døren med et tilbud længere væk, hvor der opkræves kontingent, ikke er stort. En vigtig forudsætning for at have en succesfuld satellit er, at der er frivillige ildsjæle, der tager sig af det hele tiden, og evt. følger børnene fra satellit til forening, når de er klar eller at man gør brug af ForeningsGuiderne til at følge børnene.

I SheZone har man haft god succes med at etablere satellitter. De er typisk blevet etableret efter henvendelse fra en boligsocial medarbejder eller lignende, så satellitten har fra start været forankret hos personer uden for foreningen.

Boligsociale indsatser

Flere foreninger har under forløbet haft samarbejde med boligsociale medarbejdere. Samarbejdet har en mere eller mindre fast karakter – fra samarbejde om faste tilbud i boligområdet til samarbejde om at få deltagere til åbne stævner, events og lignende.

Sådanne samarbejder er meget personafhængige, og har man først en god kontakt til en boligsocial medarbejder, så har der været lukreret på det i forskellige sammenhænge.

Foreningsguiderne

Et par foreninger har samarbejdet med ForeningsGuiderne. Foreningerne påpeger, at idéen med ForeningsGuiderne er god, men at det har været en udfordring at få etableret et stabilt samarbejde.

Skjold valgte fx at organisere det sådan, at ForeningsGuiderne henvender sig til Skjold, når de har samlet en gruppe børn. De får så en gratis prøvegang, så de kan finde ud af, om det er noget for dem. Skjold har desuden aftalt, at hvis foreningen ikke er vendt tilbage med en konkret aftale om træning indenfor et par uger, så skal ForeningsGuiderne prøve en anden forening. Det har fungeret godt.

PR

De fleste foreninger har også produceret flyers eller andet materiale, der beskriver foreningens tilbud. De har typisk været uddelt på nærliggende

FAKTA

ForeningsGuiderne er et tilbud til børn og unge i København, der gerne vil gå til en aktivitet i fritiden. Frivillige guider hjælper børn og unge i aldersgruppen 7-14 år og deres familier til foreningslivet.

ForeningsGuiderne gør en indsats for, at etniske minoritetsbørn og unge og deres familier får bedre muligheder for at gå til aktiviteter i en idræts- eller kulturforening tæt på, hvor de bor.

Læs mere på

www.foreningsguiderne.dk

skoler, sprogskoler, klubber og biblioteket. Der er ingen foreninger, der fremhæver uddeling af trykte materialer, som vejen til at rekruttere nye medlemmer. Vurderingen er, at der kommer nogle stykker, og at materialerne primært er med til at minde lokalsamfundet om, at man er der.

Events

De fleste foreninger har iværksat forskellige mere eventprægede aktiviteter. Det har bl.a. været at deltage i kulturelle aktiviteter i lokalområdet fx deltagelse i Valby Kulturdage, hvor Fremad Valby opstillede en Panna Bane, som tiltrak mange unge. SheZone planlagde og gennemførte den store event Ta' Rummet i 2009 og 2010, hvor mange forskellige foreninger på Nørrebro og over 100 frivillige deltog.

Flere har også afholdt fodboldskoler eller deltaget i SummerCamp, hvor unge, der ikke er medlemmer kan deltage. Events kan også være fx fodboldturneringer eller teakwondo-opvisninger forskellige steder i lokalmiljøet og netop den slags enkeltstående begivenheder fremhæves af foreningerne som gode aktiviteter, der synliggør foreningen og som samtidig – i modsætning til faste tilbud som fx satellitter – er lettere at have med at gøre.

Fakta:

PIGERAKETTEN er en sjov rekrutteringsaktivitet som tilbydes af DBU. Som en slags fodbold- månebase ankommer Pigeraketten til klubben.

DBU's "Astronaut" og klubbens egne hjælpere, sørger for at pigerne får nogle sjove timer med fodbold i trygge omgivelser.

Hvert år erfares det, at et stigende antal piger, starter til fodbold i klubben efter en tur i Pigeraketten.

Læs mere på

<http://www.dbu.dk/boern-og-unge/events-og-staevner/pigeraketten.aspx>

Oprettelse af andre aktiviteter

Flere foreninger har haft som målsætning at etablere nye og andre aktivitetstilbud for derigennem at tiltrække nye medlemmer til foreningen. Det har været forsøgt af både fodboldklubber, Nørrebro Taekwondo Klub og SheZone. Den generelle erfaring er, at det er meget vanskeligere at få 'hul igennem', end når man starter hold indenfor den sportsgren, der er ens kerneopgave – det man er ekspert i.

Selvom foreningen har sørget for, at finde dygtige trænere til de nye tilbud, er det alligevel ikke lykkedes at rekruttere børn nok til, at holdene kunne bestå. De foreninger, der har oprettet satellitter, har alle prøvet at lukke hold igen, og det har for nogle af foreningerne været dyrekøbte erfaringer. SheZones målsætning er, at det skal være en forening med mange forskellige aktiviteter og foreningen fastholder derfor, at der etableres hold med andre aktiviteter end svømning. Det betyder, at foreningen accepterer, at det kræver flere ressourcer, men SheZone har også været ude for at hold måtte lukke på grund af for lav deltagelse.

Særlige aktiviteter i forbindelse med rekruttering af piger

I de foreninger der har haft særligt fokus på rekruttering af piger, har foreningerne flere steder fundet nogle metoder særligt virkningsfulde. Der har fx været gennemført særlige sociale arrangementer, hvor pigerne kunne tage deres veninder med. Pigeraketten fremhæves også som en metode, der har været god til rekruttering af piger ligesom rekrutteringsdage med street fodbold kun for piger, hvor der gives information om klubbens tilbud, har været et trækplaster.

8.4. Positiv omtale – det rykker!

Mange aktiviteter har været iværksat over foreningernes 3 årige partnerskab. Blandt de succesfulde tiltag kan nævnes åbne stævner eller træningstilbud i foreningen herunder tilbud om at spille street fodbold. Samarbejde med skoler, institutioner og boligområder har kun fungeret i mindre udstrækning og mest i forbindelse med afholdelsen af diverse stævner og andre events.

Mindre held har der været med etablering af satellitter, som de fleste foreninger har opgivet af forskellige grunde. Etablering af andre tilbud end kerneydelsen har gjort foreningerne nogle erfaringer rigere og - bortset fra SheZone – konkluderer de samstemmende, at det ikke er en vej, de vil gå fremadrettet for at rekruttere nye medlemmer.

Mange af foreningerne har oplevet en pænt stor tilgang af etniske minoriteter, så hvad er det så, der virkelig rykker? Foreningerne er enige om, at det er det positive ry i lokalsamfundet, der giver en tilstrømning. Det er, når foreningen får skabt sig et 'brand' som en forening, der har et godt tilbud og ikke mindst byder etniske minoritetsbørn og unge velkommen i klubben.

Ligeledes hvis foreningen har ry for at være god blandt forældre, lærere på de lokale skoler og pædagoger i ungdomsklubberne, så ryktes det og der sker en løbende tilstrømning til foreningen. "Negative historier ryktes men det gør positive også, og det kan vi mærke lige nu", fortalte en projektleder. Rekruttering handler derfor også i høj grad om omdømme og synlighed i lokalmiljøet.

Foreningerne fortalte, at mange nye kom, fordi medlemmerne har taget venner og veninder med – mund-til-mund metoden er utrolig vigtig, men det sker kun, hvis foreningen har et godt træningstilbud i nogle gode fysiske rammer og et godt socialt miljø.

De fleste foreninger har i projektforsløbet formået at promovere foreningen positivt i lokalmiljøet og nogle også et godt stykke udenfor lokalmiljøet.

B93 har skabt sig et omdømme, som en seriøs fodboldklub, og det har givet anledning til en betydelig tilstrømning af etniske minoritetsunge. Og det ser B93 som en styrke, men ellers er det ikke noget, der bliver talt så meget om. Integration ses ikke som et projekt, men mere noget man gør, og det bliver en naturlig måde at være sammen på.

I Fremad Valby er der gjort meget ud af at synliggøre klubben i lokalområdet, og foreningen oplever at de over projektperioden er blevet betydeligt mere kendte. DBU's udnævnelse af Fremad Valby som årets pigeclub i 2010, har også understøttet klubbens positive omdømme. Klubben behøver – ligesom B93 – ikke at gøre så meget for at få nye medlemmer. Det gode omdømme spredes og gør arbejdet.

Både Nørrebro Taekwondo Klub og SheZone fortæller lignende historier og SheZone oplever både ventelister og at foreningens koncept er blevet så kendt, at foreningen får henvendelser fra boligområder og andre, der beder om hjælp til at starte noget lignende hos dem.

9. Fastholdelse af medlemmer

Fastholdelse af medlemmer er et succeskriterium i fem af foreningernes partnerskabskontrakter. Nogle foreninger har et særligt ønske om at fastholde teenagere, andre har fokus på fastholdelse generelt. Nogle har fokus på fastholdelse af etniske minoriteter, andre på fastholdelse af alle. Bilag 4 indeholder en oversigt over foreningernes succeskriterier.

Foreningerne erfarede, at en opgørelse af fastholdelsesgraden ville kræve, at medlemmerne blev fulgt over tid på navne og det har alle foreninger måtte opgive af ressourcemæssige årsager. I hvor stor udstrækning medlemmerne fastholdes er noget, man som forening godt kan have en fornemmelse af, ligesom et stigende eller faldende medlemstal kan være en indikator.

Selvom der ikke er gennemført målinger, så har foreningerne forholdt sig til fastholdelsen af medlemmer. Fastholdelse for foreningerne handler om at have *det gode tilbud*. Det gode tilbud skabes ved, at der er gode og dygtige trænere og engagerede frivillige og ledere. Frivillige er ofte forældre, der tilbyder sig som trænere eller ledere, så foreningernes evne til at inddrage forældre har også betydning for om medlemmerne fastholdes i foreningerne. Endelig har fysiske rammer, der giver mulighed for socialt samvær og afholdelse af aktiviteter positiv betydning for fastholdelsen.

I det følgende fokuseres på alle de forskellige aspekter, der er med til at skabe det gode tilbud. Det drejer sig om virkningsfulde tiltag i forhold til trænere, herunder hvordan trænere med etnisk minoritetsbaggrund er blevet rekrutteret, om forældreinddragelsen og om hvad foreningerne ellers har gjort for at fastholde medlemmerne og herunder om der har været særlige tiltag for at sikre pigernes fastholdelse.

9.1. Rekruttering af trænere og andre frivillige

Rekruttering af trænere

Dygtige trænere er krumtappen i alle foreninger. Den evige udfordring for foreningerne er at kunne rekruttere nok trænere til at kunne følge med efterspørgslen. I partnerskabskontrakterne har der været et særligt fokus på at rekruttere trænere med etnisk minoritetsbaggrund. Bilag 5 indeholder en oversigt over foreningernes succeskriterier i forhold til rekruttering af trænere.

At rekruttere trænere med etnisk minoritetsbaggrund er fortsat en udfordring. Flere foreninger har prøvet at rekruttere ældre spillere i egne rækker, især de dygtige spillere er interessante at få som hjælpetrænere, men de satser typisk på deres egen karriere og kan derfor være svære at overtale.

”De dygtige spillere på U17 kan bruges som hjælpetrænere og rollemodeller for de små. Hvis de har en relation til én, så kan det lykkes, ellers vil de ikke. De vil også hellere have et arbejde med løn, hvis de fx går i gymnasiet.” Træner i B93

Fakta

FLYVENDE UNGDOMSTRÆNER (FUT)

er et initiativ, iværksat i B1908, hvor man engagerer ældre spillere til at hjælpe ved træningen.

Der er en lille gulerod på 50 kr. pr. gang til hver træner. Ved at have en hel gruppe frivillige trænere, er de hver især ikke tvunget til at komme hver gang.

Men der er succes historier. I Fremad Valby er det lykkedes at rekruttere trænere med etnisk minoritetsbaggrund fra egne række – primært som hjælpetrænere – og klubben er nu oppe på 9, hvoraf 6 har været på trænerkursus. Og i Nørrebro Taekwondo Klub er det sat i system, at de unge fra de er 14-15 år først bliver hjælpetrænere, for så senere at få ansvaret for et hold. Pigerne trænes således af større piger med etnisk minoritetsbaggrund. SheZone har oplevet en stadig stigende interesse blandt medlemmerne for at blive træner, hjælpetræner eller livredder.

Særligt det forhold, at en tjans som træner typisk er på frivillig basis, kan gøre det svært at rekruttere. B1908 har opfundet en ny model FUT, som både tager højde for, at de unge medlemmer har travlt med andre ting, samt at løn – selvom den er lille - betyder noget. Her kan trænerne trække på en hel gruppe af hjælpetrænere, som – når de kommer – får 50 kr. for deres indsats.

Når rekrutteringen ikke foregår internt blandt medlemmer eller i kredsen af forældre, så er det mund-til-mund metoden, der virker. Man spørger rundt, om nogen kender nogen og det giver pote nogle gange. Nogle foreninger har prøvet at hænge et opslag op i lokalområdet med varierende succes.

Skjold oplevede en gang, at der ikke kom nogen henvendelser ud af deres opslag, men da klubben udarbejdede et nyt mere simpelt formuleret og med vægt på de sociale kompetencer, så kom der mange henvendelser, hvoraf flere resulterede i træneransættelser.

Rekruttering af frivillige til andre opgaver

Foreningerne har brug for frivillige, der kan løse andre mere administrative foreningsopgaver. I Skjold annoncerede man fx på www.frivilligjob.dk. Her annonceredes efter profiler med kompetencer indenfor IT og kontorarbejde. Det gav mange henvendelser og resulterede i, at der blev tilknyttet personer med kompetencer indenfor henholdsvis kommunikation, IT og HR.

I SheZone har man oprettet et PR- og eventudvalg, som udelukkende varetages af frivillige kræfter.

”De sidder 8 i udvalget og mødes hver 14. dag. De yder en enorm indsats, skriver nyhedsbreve, input til Facebook, planlægger events ude men også sociale aktiviteter for medlemmer og instruktører”.
Projektleder Signe Gammeltoft, SheZone

Fakta

WWW.FRIVILLIGJOB.DK

er en hjemmeside, hvor foreninger kan oprette annoncer til frivillige jobs og rekruttere online.

9.2. Aktiviteter for trænere og andre frivillige

Flere foreninger prioriterer at gøre noget for trænere og ledere/frivillige fx ved at tilbyde uddannelse og arrangere sociale arrangementer.

”Trænerne er første led i fastholdelsen og de skal synes det er sjovt.” Projektleder Lennart Boel, Fremad Valby

I Fremad Valby har man tradition for at invitere alle trænere og ledere på en tur til udlandet. I 2010 gik turen til Polen og der var 19 ud af 50, der deltog. Der plejer at deltage flere, men dette år var tidspunktet lidt uheldigt. Klubben kan godt mærke, at det er blevet sværere at samle alle, fordi klubben er blevet så stor og træningen er spredt over alle hverdage. Men der bliver stadig arrangeret fællesspisninger for gruppen og der er et pænt fremmøde hver gang. Det er både hyggeligt og med til at fastholde trænere og andre frivillige. Derudover gør klubben meget ud af, at trænerne får diverse trænerkurser.

I SheZone arrangerer PR- og eventudvalget sociale arrangementer for de frivillige og SheZone har et obligatorisk introduktionsforløb for de frivillige i foreningen, som er med til at etablere fællesskabsfølelsen blandt de frivillige.

9.3 Forældreinddragelse

Alle de medvirkende foreninger er afhængige af, at der konstant er et større antal frivillige, der påtager sig træner- og lederopgaver. Forældrene udgør et stort rekrutteringsgrundlag til træner- og holdledertjanser, især når det drejer sig om børn op til omkring 12 års alderen. For de større børn er det primært klubbens trænere, der tager over.

Nørrebro Taekwondo Klub og SheZone gør ikke brug af forældretrænere – man vil gerne – men der er længere mellem forældre, der kan træne i taekwondo og fx svømning, end forældre der kan træne i fodbold. I disse to foreninger har der i stedet været arbejdet på, at forældrene hjælper med andre aktiviteter.

Alle foreninger har målsætninger vedr. forældreinddragelse i deres partnerskabskontrakter. Der er både succeskriterier i forhold til at engagere forældre med minoritetsbaggrund og etnisk danske forældre, jf. bilag 6 som indeholder en liste med alle succeskriterier.

Forældreinddragelse har været en udfordring for alle foreningerne og især, når det drejer sig om minoritetsforældre. Nedenstående faktaboks illustrerer, at forældreinddragelse sker på forskellige planer. I det følgende fokuseres på inddragelsen af forældre med etnisk minoritetsbaggrund.

Faktaboks

FORÆLDREINDDRAGELSE

Forældrenes engagement kan inddeles i tre niveauer, som karakteriserer om forældrene blot er *til stede*, om de aktivt *deltager* eller om de også udviser *ejerskab*.

1. **Barn niveau** – Forældrene er til stede ved træning, kampe, konkurrencer eller opvisninger. Dvs. de kommer og bakker barnet op – *Tilstedeværelse*
2. **Hold niveau** – Forældrene hjælper til og er aktive fx som holdleder, ved at køre til kampe eller konkurrencer, vaske træningstøj, medbringe frugt til holdet etc. – *Deltagelse*
3. **Foreningsniveau** – Forældrene er frivillige i foreningen fx som træner, bestyrelsesmedlem eller medlem af et udvalg eller som leder der fx organiserer stævner – *Ejerskab*

Foreningerne fremhæver forskellige udfordringer, når etniske minoritetsforældre skal inddrages. Der er sprogbarrieren, der gør det vanskeligt at formidle fx praktiske oplysninger og så er der mange forældre – især til de større børn – der ikke møder op i foreningen ved aktiviteterne. Det vanskeliggør også formidlingen. Som konsekvens vælger nogle trænere at ringe til forældrene med praktiske oplysninger.

Forældreinddragelse er en udfordring

Foreningerne har over projektperioden oplevet, at de etniske minoritetsforældre er blevet mere synlige. Der er flere, der møder op til kampe og stævner. For de yngste årgange, der skal følges til træning, ses det største fremmøde.

Alle foreninger giver udtryk for, at det er svært at inddrage de etniske minoritetsforældre men erkender samtidig, at der kunne være iværksat mere målrettede initiativer. SheZone har oplevet en stigende interesse blandt forældrene i forhold til at hjælpe. Én forælder med minoritetsbaggrund ville fx gerne lave nogle ”klubagtige aktiviteter” i foreningens nye lokaler og ville stå for at skaffe frivillige blandt medlemmerne.

Barnet er i fokus

Forældrene er mest synlige som tilskuere til børnenes aktiviteter, men det er samtidig en mulighed for at komme i dialog og engagere forældre i foreningen. Forældrenes primære kontakt går via træneren eller holdlederen, og forældre/træner relationen er derfor vigtig i arbejdet med forældreinddragelse.

Denne relation har ikke været et særligt fokusområde i foreningerne og forklaringen kan være, at træner og holdleder har mange opgaver og derfor vælger det nemme – at gå til de etnisk danske forældre for at få hjælp.

I B1908 kommer der en del etniske minoritetsforældre og kigger på træningen og man har derfor valgt at lægge forældremøder i forlængelse af træningen. Det betød, at en større gruppe forældre deltog.

Hjælp til holdet

Etnisk danske forældre bakker massivt op i forhold til de opgaver, der skal løses på holdet fx kørsel, vask af trøjer, frugt til holdet osv. Foreningerne oplever ikke, at de har rykket noget særligt på dette punkt i forhold til etniske minoritetsforældre. Men der er gode erfaringer.

I Nørrebro Taekwondo Klub er der brug for mange hjælpere, når klubben afholder deres – sædvanligvis store – stævner. En frivillig hængte en stor planche op et synligt sted i klubben og når forældrene kom med deres børn, talte han med dem om, hvilken tjans de evt. kunne påtage sig. Forældrene kan forholde sig til at skulle rulle gulvet ud og den slags konkrete ting. Det var det, der gav pote, mener man i klubben.

Frivillig i foreningen

Med partnerskabskontrakterne var det forhåbningen, at foreningerne ville formå at involvere etniske minoritetsforældre i selve udviklingen af foreningslivet fx som medlemmer af aktivitetsudvalg, ungeudvalg eller som medlem af bestyrelsen.

Foreningerne er ikke blevet mange erfaringer rigere i forhold til denne målsætning, men de har heller ikke alle gjort sig så store anstrengelser. Der er dog høstet nogle gode erfaringer, der skal trækkes frem.

I SheZone er der to medlemmer af bestyrelsen med etnisk minoritetsbaggrund og to kvinder i PR- og eventteamet har også etnisk minoritetsbaggrund. Den ene er forælder.

Både i B93 og i Nørrebro Taekwondo Klub er der medlemmer i bestyrelsen med etnisk minoritetsbaggrund.

Flere foreninger har fremhævet nødvendigheden af at signalere, at hvis man melder sig som frivillig i en forening, så skal man ikke straks være til rådighed døgnet rundt. Sådan har traditionen været i Danmark i mange år og det kan afholde nogle fra at melde sig. I forhold til etniske minoriteter er det virkningsfuldt, når der er en en-til-en kontakt, hvor man beder om hjælp til løsning af konkrete opgaver.

9.4. Fysiske rammer og sociale aktiviteter for medlemmerne

Fastholdelse kan fremmes, hvis foreningen har nogle fysiske rammer, der indbyder til at blive hængende med vennerne eller til at afholde sociale aktiviteter.

Nogle foreninger har nogle meget fine rammer fx har Fremad Valby et relativt nybygget klubhus, hvor der er indrettet rum med speciel tanke på, at medlemmerne skal kunne hygge sig i lokalerne. B93 har et imponerende klubhus, men de fortæller, at indretningen ikke indbyder til at hænge ud og at det kræver en anden indretning.

”Man skal skabe et liv – et rum, hvor folk kan komme i dialog og mødes på tværs. Lige nu er der ikke mange, der bruger klubhuset og det er der et ønske om at ændre på.” Projektleder Jesper Nielsen, B93

I SheZone har man endelig fået faste klublokaler på Nørrebro. Her arrangeres sociale aktiviteter for alle medlemmer fx er der den første onsdag i måneden åbent for alle, der har lyst til at komme.

Hovedparten af de sociale aktiviteter, der foregår i foreningerne, er aktiviteter på holdniveau, men der er større fællesaktiviteter som juleafslutning, fastelavn og sommerfest, hvor en bredere kreds af medlemmer og frivillige deltager. Sociale aktiviteter er noget, der er arrangeret i flæng og kan ikke direkte tilskrives partnerskabsprojektet.

9.5. Hvad med pigerne?

De foreninger, der havde specielt fokus på etniske minoritetspiger, er blevet nogle erfaringer rigere i forhold til, om de fastholdes bedre, hvis rammerne indrettes særligt til deres ønsker og behov.

Særlige omklædningsrum ikke et 'must'

Flere foreninger havde ved projektets start ikke omklædningsfaciliteter målrettet etniske minoritetspiger, og klubberne har derfor haft det som indsatsområde. I én fodboldklub er det endnu ikke færdigt, men det er ikke vurderingen, at det har betydet noget i forhold til fastholdelsen af pigerne. I alle fodboldklubber kommer etniske minoritetspiger typisk omklædt og bader hjemme, ligesom etnisk danske piger og drenge også ofte gør.

Det sociale miljø i højsædet

Erfaringen fra foreningerne er, at fastholdelsesgraden er betinget af, at pigerne har mulighed for at gå på samme hold som veninderne. Det betyder også meget for de dygtige spillere, der hellere spiller på et hold, hvor der er forskellige niveauer for at være sammen med veninderne, end at satse på det sportslige. Det ses ikke på samme måde blandt drengene.

En del af foreningerne har gode erfaringer med pigehold, der har arrangeret sociale aktiviteter kun for dem. I Nørrebro Taekwondo Klub er der en høj andel af etniske minoritetspiger og her har det været en succes, at lade pigerne selv komme med forslag til, hvad der skulle foregå og klubben har så stillet lokaler til rådighed.

9.6. Det gode tilbud i højsædet

Foreningerne fremhæver, at den måde hvorpå foreningerne kan arbejde med fastholdelse af medlemmerne, er ved sikre, at medlemmerne får et godt træningstilbud. Det kan ske ved:

- at foreningen sikrer at der dygtige trænere gennem uddannelse
- at foreningen skaber et godt socialt miljø for trænere og andre frivillige
- at der er trænere med etnisk minoritetsbaggrund
- at der er engagerede forældre, der påtager sig forskellige tjanser i foreningen
- at der er gode fysiske rammer, der kan imødekomme både de sportslige behov og danne rammen for diverse sociale aktiviteter
- at foreningen tilskynder medlemmer til at arrangere sociale aktiviteter

Foreningernes største fokus har været på at kvalificere deres træningstilbud. Foreningerne har prioriteret at uddanne trænere og et par foreninger har med stor succes gennem sociale aktiviteter for denne gruppe skabt et meget godt socialt miljø for trænere og frivillige. Nogle foreninger har også formået at rekruttere trænere med etnisk minoritetsbaggrund typisk til en tjans som hjælpetræner.

Forældreinddragelsen i forhold til etniske minoritetsforældre står stadig som en udfordring, det ikke er lykket at imødegå. Det kan ikke på baggrund heraf konkluderes, at forældrene er mere uvillige til at deltage end etnisk danske forældre. Foreningerne har bare endnu ikke afkodet, hvordan henvendelsen til denne forældregruppe bedst kan foregå.