



# UNDERSØGELSE AF 'DM I FORENINGSUDVIKLING' 2013-2014

Karsten Østerlund

2015:7

MOVEMENTS

# Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling' 2013-2014

Karsten Østerlund

## Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling' 2013-2014

Karsten Østerlund

Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund,  
Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet

Samarbejdspartner: DGI

Udgivet 2015

ISBN 978-87-93192-51-5

Serie: Movements, 2015:7

Serieudgiver: Institut for Idræt og Biomekanik

Forsidefoto: Getty Images

Opsætning: Lone Bolwig

Tryk: Print & Sign, Odense

## Indholdsfortegnelse

<b>Indledning.....</b>	<b>5</b>
<b>Ligheder og udvalgte forskelle mellem denne og tidligere generationer af DM-foreninger ....</b>	<b>7</b>
Generelle tendenser på tværs af de tre generationer af DM-foreninger .....	7
Ti udvalgte forskelle .....	8
De fundne forskelles betydning .....	10
<b>Opmærksomhedspunkter til DGI .....</b>	<b>12</b>
<b>Fremgangsmåde .....</b>	<b>13</b>
Foreningsdelen – første spørgeskemaundersøgelse .....	13
Frivilligdelens – anden spørgeskemaundersøgelse .....	14
Fire interviews .....	14
<b>Fire enstrengede foreningers historier .....</b>	<b>15</b>
Nordtrim .....	15
Hørning Puls.....	16
Boldklubben Skjold.....	18
Blans Sundeved.....	20
<b>Tema 1 – enstrengede foreninger.....</b>	<b>23</b>
<b>Tema 2 – sparring mellem DM-foreninger og DGI .....</b>	<b>25</b>
Fra stort set ingen sparring til intens sparring .....	25
Mulighed for at få sparring.....	26
Betydningen af 'DM' for udviklingsprocessen .....	26
Perspektiverende spørgsmål .....	27
<b>Del 1 – Foreningsdelen.....</b>	<b>29</b>
Karakteristik af foreninger .....	29
'DM i foreningsudvikling' .....	32
Rekruttering af foreninger.....	32
Betydning af 'DM' .....	33
Vigtigste resultater.....	35
Arbejdet med 'DM' .....	36
DGI's rolle for foreningers udvikling .....	38
Foreningernes udvikling de seneste tre år .....	44
Ledelse .....	45
Aktiviteter.....	53
Foreningernes vurdering af fremtiden.....	59

<b>Del 2 – Frivilligdelen .....</b>	<b>62</b>
Arbejdet med 'DM' .....	62
Personligt og fagligt udbytte af 'DM' .....	67
Det nuværende frivillige engagement.....	72
Kvalifikationer .....	75
Frivilligt arbejde uden for foreningen.....	80
Karakteristik af de frivillige.....	82
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>86</b>

## Indledning

'DM i foreningsudvikling' er en strategisk indsats udviklet af DGI Leder- og Foreningsudvikling. Indsatsen giver mulighed for, at op til tre foreninger fra hver af DGI's landsdelsforeninger kan være med. Foreningerne skal i konkurrence med omkring 30-40 andre foreninger dyste med hinanden, og de har mulighed for at beskæftige sig med fem forskellige områder eller udviklingsplatforme:

1. Ledelse – rekruttere flere frivillige.
2. Medlemmer – flere medlemmer, nye målgrupper.
3. Idræts- og aktivitetsudvikling – moderne og fleksible idræts- og motionstilbud.
4. Idrætsmiljøer og faciliteter – forbedre de fysiske rammer.
5. Aktiv involvering i lokalsamfundet – samarbejde med andre foreninger, virksomheder og offentlige myndigheder.

'DM' er et intensivt foreningsudviklingsforløb, som strækker sig over ni måneder og løber af stablen fra september til maj. Første runde blev gennemført i 2011-2012, hvor 36 foreninger tog del i mesterskabet. Det forløb er blevet undersøgt af Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC) ved Jens Høyer-Kruse og Bjarne Ibsen. Anden runde af 'DM' blev gennemført i 2012-13 med 31 deltagere, og det forløb blev ligeledes undersøgt af CISC ved Karsten Østerlund.

Tredje runde af 'DM' løb af stablen i 2013-2014 med 28 deltagere (frafald undervejs forklarer det lidt lavere deltagerantal sammenlignet med tidligere år), og det er det forløb, som bliver undersøgt i denne rapport. Skitsen for forløbet ligner i grove træk skitsen fra de første to runder, bortset fra at DGI har anvendt erfaringerne fra de første to runder til at forbedre forløbet.

Udgangspunktet for denne undersøgelse er, som for de to første, en spørgeskemaundersøgelse gennemført i alle de foreninger, der deltog i den pågældende runde af 'DM' suppleret af enkelte interviews med centralt placerede personer i udviklingsprocessen i udvalgte foreninger. Dertil kommer en spørgeskemaundersøgelse blandt et bredere udsnit af de frivillige, der har deltaget i 'DM'.

Formålet med undersøgelsen er først og fremmest at blive klogere på, hvilken betydning 'DM' har haft for de deltagende foreninger og de frivillige, der har været involveret. Desuden forholder rapporten resultaterne til generelle tendenser i foreningslivet med sigte på at perspektivere resultaterne. Endelig stiller undersøgelsen relevante spørgsmål ved resultaterne og ved 'DM' som en måde at skabe udvikling i foreningslivet.

Denne tredje rapport i rækken af rapporter om 'DM i foreningsudvikling' stiller skarpt på to temaer. Det første handler om muligheder og begrænsninger ved 'DM' for enstrengede foreninger, mens det andet stiller skarpt på sparring mellem DM-foreninger og DGI, herunder med særligt fokus på forskelle i intensiteten i kontakten.

Rapporten er opbygget på den måde, at den lægger ud med et afsnit, der kort præsenterer og diskuterer ligheder og udvalgte forskelle mellem denne og tidligere generationer af DM-foreninger samt opmærksomhedspunkter til DGI. Umiddelbart herefter følger en kort gennemgang af undersøgelsens fremgangsmåde. Derefter bliver de fire interviewede enstren-



gede foreningers udviklingshistorier præsenteret og de to temaer, enstrengede foreninger og sparring mellem DM-foreninger og DGI, udfoldet. Endelig bliver resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne præsenteret i sin helhed. Først bliver foreningsdelen præsenteret, dernæst frivilligdelen.

Inden vi i næste afsnit tager hul på undersøgelsens resultater, skal det kort nævnes, at 'DM' er blevet afviklet igen i 2014-2015, og at det er planlagt, at i hvert fald yderligere to runder bliver gennemført.

## Ligheder og udvalgte forskelle mellem denne og tidligere generationer af DM-foreninger

Denne undersøgelse er den tredje i rækken af undersøgelser af 'DM i foreningsudvikling'. Som en del af undersøgelserne har foreninger og frivillige i anden og tredje runde af 'DM' modtaget identiske spørgeskemaer, hvilket gør det muligt at sammenligne de to generationer af foreninger og frivillige på en række områder. Tilsvarende indgik et foreningsspørgeskema i den første undersøgelse. Flere spørgsmål herfra er identiske med spørgsmålene i anden og tredje runde, men da spørgeskemaet undergik en mindre revision inden anden runde, er det ikke alle spørgsmål, der er sammenlignelige. Hvor det er muligt, vil der indgå sammenligninger på tværs af alle tre generationer af DM-foreninger.

### Generelle tendenser på tværs af de tre generationer af DM-foreninger

På tværs af de tre undersøgte runder af 'DM' er der større ligheder end forskelle mellem udviklingen i de deltagende foreninger. De har generelt arbejdet med at udvikle deres foreninger i synergi mellem ledelses- og aktivitetsudvikling, hvor det særligt er førstnævnte, og dermed bestræbelsen på at skabe velfungerende foreninger og rekruttere flere frivillige, der adskiller DM-foreningerne fra undersøgelsens kontrolforeninger.

I store træk gælder hovedkonklusionerne fra sidste rapport på tværs af alle tre generationer af DM-foreninger (Østerlund, 2014):

1. DM-foreninger gennemfører markante ledelsesmæssige ændringer – og får flere frivillige
2. DM-foreninger opretter flere fleksible idrætsaktiviteter – men det gør kontrolforeningerne også
3. 'DM' øger forståelsen for, hvordan DGI kan fungere som en samarbejdspartner
4. 'DM' kræver meget af de frivillige, men fremmer deres motivation og skaber optimisme
5. De foreninger og frivillige, der deltager i 'DM', udgør en særlig gruppe

Kort fortalt gennemgår DM-foreningerne en proces, hvor frivillige fra de deltagende foreninger bliver udfordret på at tilpasse de gode råd og værktøjer, de bliver introduceret til, bl.a. på startkonferencen, til handleplaner, målbeskrivelser og udviklingsplaner – samt til konkret handling – i deres respektive foreninger. Den udfordring giver flere foreninger udtryk for var af afgørende betydning for, at de fastholdt det nødvendige fokus på udvikling, som ikke sker fra den ene dag til den anden, men som netop kræver en kontinuerlig indsats og et kontinuerligt fokus herpå.

Hovedparten af DM-foreningerne oplever markante positive effekter af deltagelsen, men ikke nødvendigvis de samme effekter, hvilket understreger betydningen af metoden. Foreningslivet er meget forskelligt – eksempelvis i forhold til størrelse, aktivitet, geografisk tilhørsforhold, ressourcer i lokalsamfundet og meget andet – hvorfor faste koncepter er mindre brugbare. Det er nødvendigt, at foreningerne får inspiration, støtte og tid til at omsætte viden

og værktøjer i en praksis, som passer til netop deres foreninger. 'DM i foreningsudvikling' rummer mulighederne for dette.

Til trods for forskellighederne ser 'DM' generelt ud til at bidrage til at skabe mere velfungerende foreninger, som står bedre rustet til – og har en større optimisme i forhold til at imødegå – fremtidens udfordringer. De langsigtede effekter af 'DM' mangler dog fortsat at blive undersøgt med henblik på at opnå viden om, hvor langtidsholdbare de beskrevne effekter er.

## Ti udvalgte forskelle

I det følgende præsenteres under ti overskrifter udvalgte forskelle mellem denne og tidligere generationer af DM-foreninger. Til sidst i afsnittet bliver der kort samlet op på betydningen af de fundne forskelle.

### 1. Færre foreninger nævner opsøgende kontakt fra DGI som årsag til deltagelsen

I anden runde af 'DM' nævnte omtrent to ud af tre foreninger den opsøgende kontakt fra DGI blandt årsagerne til, at de deltog. I denne undersøgelse er det tilfældet for omtrent en ud af tre. Et resultat som kunne indikere, at flere foreninger på anden vis har hørt om 'DM' og selv afsøgt muligheden for at deltage. Såfremt det er tilfældet, vidner det om, at 'DM' over tid har opnået en større synlighed – i hvert fald blandt foreninger, der interesserer sig for foreningsudvikling.

### 2. Flere foreninger lægger vægt på betydningen af synlighed og kommunikation

Flere foreninger fra tredje runde af 'DM' fremhæver større synlighed og forbedret kommunikation blandt DM-processens vigtigste resultater sammenlignet med de to tidligere generationer af DM-foreninger. Synlighed og kommunikation har i den forbindelse både en intern og ekstern dimension. Den interne handler om øget synlighed af foreningens resultater overfor medlemmerne og forbedret intern kommunikation, fx mellem afdelinger, frivillige og medlemmer i foreningen. Den eksterne dimension handler om øget synlighed af foreningen i lokalområdet, bl.a. gennem forbedret kommunikation med borgerne.

### 3. Flere foreninger har fået en plan for at få flere frivillige og uddelegere flere arbejdsopgaver

Arbejdet med at organisere det frivillige arbejde på en ny måde har fyldt meget i alle tre runder af 'DM', men tendensen er, at det er kommet til at fylde mere. Andelen der angiver at have udarbejdet en plan for at få flere frivillige er således 59 pct. blandt foreningerne i denne undersøgelse mod 45 pct. blandt foreningerne fra anden runde og 25 pct. blandt foreningerne fra første. Tilsvarende er andelen, der er begyndt at uddelegere arbejdsopgaverne på flere frivillige, oppe på 82 pct. i tredje runde mod 68 pct. i anden. Foreningerne fra tredje runde tilskriver den ændrede organisering af det frivillige arbejde en vigtig betydning for fremgangen i antallet af frivillige. Fremgangen i antallet af frivillige er dog ikke større i tredje runde end i hverken første eller anden, snarere tværtimod. Noget som viser, at det kan betale sig for en forening at få bedre styr på det frivillige arbejde, men at andre forhold også spiller ind på udviklingen i antallet af frivillige.

### 4. Flere foreninger lægger vægt på betydningen af skriftliggørelse

Andelen af foreninger der finder, at skriftliggørelse har haft meget stor betydning for deres udvikling i forbindelse med 'DM' er vokset. 65 pct. er af denne overbevisning i tredje runde mod 50 pct. i anden og 46 pct. i første. Lidt overraskende er andelen, der arbejdede med at skriftliggøre viden og arbejdsgange, omvendt lidt højere i anden runde af 'DM' (79 pct.) end i tredje (65 pct.). Forklaringen kan muligvis være, at den skriftlighed, som foreningerne har fundet vigtig for deres udvikling i tredje runde, ikke har handlet så meget om forankring, men snarere har været knyttet til processen i form af målbeskrivelser og lignende.

### 5. Flere foreninger udnytter udendørsarealer og eksisterende faciliteter bedre

På tværs af alle tre generationer af DM-foreninger er det relativt få foreninger, der tager nye faciliteter i brug i forbindelse med 'DM'. Derimod er der flere, som enten anvender eksisterende faciliteter bedre eller tager udendørsarealer i brug. I tredje runde angiver 53 pct. af foreningerne således, at de anvender eksisterende faciliteter bedre end før 'DM' – et tal der blandt foreningerne fra anden runde var 22 pct. Anvendelsen af udendørsarealer følger et lignende mønster, idet 59 pct. af foreningerne fra tredje runde mod 17 pct. af foreningerne i anden runde angiver, at de er begyndt at anvende udendørsarealer til deres aktiviteter. Det kunne med andre ord tyde på, at DM-foreningerne over tid har fået gradvist større opmærksomhed på kapacitetsudnyttelse og alternativer til eksisterende faciliteter, herunder naturen hvor en stigende andel af de voksne danskere i forvejen dyrker – som oftest selvorganiseret – idræt.

### 6. Færre foreninger finder det vigtigt, at DGI hjælper med udvikling af nye aktiviteter

'DM' indeholder i hvert fald to dimensioner, som gensidigt påvirker hinanden, men som man kan adskille analytisk. Den ene handler om forbedret ledelse, og hertil hører de fleste af ovennævnte forskelle. Den anden handler om udvikling af nye aktiviteter. Begge dele indgår i en synergi i mange DM-foreninger, men andelen af foreninger, der finder det vigtigt, at DGI hjælper dem med at udvikle nye aktiviteter er lavere blandt foreningerne i tredje runde (29 pct.) end i anden (53 pct.). Forskellen kan have flere forklaringer, hvoraf en kunne være, at foreningerne i tredje runde har været mere selvkørende. En anden forklaring kunne være, at aktivitetsaspektet har fyldt mindre blandt foreningerne i tredje runde. Under alle omstændigheder kan det, på tværs af de tre generationer af DM-foreninger, konstateres, at det ikke er på aktivitetssiden, men på ledelsessiden, at forskellene mellem DM-foreninger og kontrolforeninger er størst.

### 7. Færre foreninger tillægger kontakten til en konsulent fra DGI meget stor betydning for deres udvikling

Gennemgående for alle undersøgelser af 'DM' er det, at kontakten mellem en konsulent fra DGI og en DM-forening, ofte i form af et besøg, bliver tillagt positiv betydning af foreningerne. Tendensen er dog, at den form for kontakt bliver tilskrevet mindre betydning blandt foreningerne i tredje runde. Således er det i tredje runde 47 pct., der tilskriver konsulentkontakt meget stor betydning for deres udvikling, mod 60 pct. i anden runde og 63 pct. i første. Ligeledes er andelen, der finder, at konsulentbesøg i foreningen er en af de vigtigste former for kontakt til DGI, lavere i tredje runde (50 pct.) sammenlignet med anden (70 pct.) og første

(78 pct.). Til gengæld er der flere foreninger i tredje runde (38 pct.), som finder, at kontakt til en konsulent via telefon eller e-mail er en vigtig form for kontakt end i anden (10 pct.) og første runde (15 pct.). Forskellen kan potentielt have mange årsager. Den ene kan være, at konsulenter i tredje runde har kommunikeret mere med foreningerne gennem telefon og e-mail end tidligere, mens en anden kunne være, at flere foreninger har været selvkørende og derfor ikke i samme grad har efterspurgt eller benyttet sig af tilbud om konsulentbesøg.

#### **8. De frivilliges tidsforbrug på 'DM' er mere polariseret**

'DM' er et forløb, der trækker store vekslers på de frivillige. Således anvender de frivillige i både anden og tredje runde i gennemsnit sytten timer på foreningsarbejde om måneden, hvoraf de elleve er relateret til arbejdet med 'DM'. Der er store variationer i tidsforbruget blandt de frivillige, og tendensen er, at en mindre gruppe frivillige bruger meget tid på arbejdet med 'DM', samtidig med at en større gruppe anvender mindre tid. Sidstnævnte gruppe er større i tredje end i anden runde. Således er det 75 pct. af de frivillige i tredje runde, der anvendte ti timer eller derunder på arbejdet med 'DM' mod 55 pct. i anden runde. Noget som antyder, at tidsforbruget i tredje runde har været mere polariseret i den forstand, at en mindre gruppe af frivillige har trukket en større del af læsset – målt udelukkende på tidsforbrug.

#### **9. Færre frivillige er medlemmer af foreningen, men flere er aktive i frivilligt arbejde andre steder**

Mens det i anden runde var 95 pct. af de frivillige, der var medlemmer af foreningen, er det i tredje 78 pct. Til gengæld udførte 57 pct. af de frivillige i tredje runde frivilligt arbejde andre steder end i foreningen mod 41 pct. i anden. Et resultat som kunne indikere, at der blandt de frivillige i tredje runde er en højere andel, som deltager i udviklingsprocessen, fordi de generelt har en baggrund i, interesse for og tilbøjelighed til at deltage i frivilligt arbejde, uagtet om det er i de pågældende DM-foreninger eller ej.

#### **10. Færre frivillige tillægger kompetencer fra erhvervsliv, uddannelse og kurser en vigtig rolle**

Generelle tal for foreningslivet viser, at frivillige primært trækker på viden om og erfaringer fra deres eget frivillige arbejde som baggrund for deres nuværende frivillige indsats. Det billede genfinder vi i både anden og tredje runde af 'DM'. Generelt er der dog en tendens til, at andelen af DM-frivillige, der tillægger erfaringer fra erhvervsliv, uddannelse og kurser en stor betydning for deres frivillige arbejde, er markant lavere blandt de frivillige i tredje runde.

#### **De fundne forskelles betydning**

Når det er interessant at opliste forskelle på tværs af de tre generationer af DM-foreninger, som det sker i dette afsnit, er det, som tidligere nævnt, ikke fordi, det rykker afgørende ved det generelle billede af den udviklingsproces, som DM-foreningerne gennemløber. Forskellene er da heller ikke sikre i en statistisk forstand. Der er derimod tale om tendenser, som mest af alt kan give et fingerpeg om, hvorvidt der er sket en udvikling i foreningernes prioriteringer og arbejde med 'DM', samt hvorvidt der er sket ændringer i sparringen med DGI.

Skal man forsøge at udlede tendenser ved de oplistede forskelle, så ser det generelt ud til, at

foreningerne bliver mere selvkørende – en tendens som er særlig tydelig blandt foreningerne i tredje runde. Flere foreninger har således ansøgt om at deltage i 'DM', uden at de tilskriver en opsøgende kontakt fra DGI betydning, ligesom den personlige kontakt til en konsulent bliver tilskrevet en vigtig, men tendentielt mindre vigtig rolle for foreningernes udvikling.

Når kendskabet til 'DM' er vokset, kan det tolkes som en indikation på, at flere af de foreninger, der er interesserede i udvikling, har hørt om 'DM', uden at en konsulent har henvendt sig specifikt til enkelte foreninger. Noget som kunne vidne om, at DGI's indsats for at udbrede kendskabet til 'DM' har båret frugt. Udbredelse af kendskabet til 'DM' er en forudsætning for, at 'DM' kan have den ønskede inspirationseffekt i foreningslivet. I den sammenhæng er den beskrevne udvikling positiv, om end vi endnu ikke kan vide, hvor bredt informationerne om 'DM' når ud i foreningslivet.

Tendensen til at konsulentkontakten bliver vurderet som mindre vigtig blandt flere foreninger end tidligere kan tænkes at have flere årsager. En kunne være, at kvaliteten af kontakten bliver vurderet som faldende, men det viser undersøgelsen ingen tegn på. Derfor må den primære forklaring være, at flere foreninger har haft mindre konsulentkontakt end tidligere. Det gælder i hvert fald for konsulentbesøg, mens brugen af telefonisk kontakt og kontakt via e-mail tilsyneladende er øget. En interessant udvikling al den stund, at konsulentbesøg alt andet lige er ressourcekrævende for DGI, og at anvendelsen heraf må prioriteres op mod andre indsatser, der kan hjælpe foreningerne.

En sidste tendens, som fortjener at blive omtalt, er, at det strategiske arbejde med synlighed, kommunikation, frivillighed og facilitetsudnyttelse – og det selvvurderede udbytte heraf – er øget. Særligt arbejder flere foreninger i tredje runde mere intensivt med udvikling på de nævnte områder og oplever et stort udbytte heraf, selv om foreningerne ikke oplever større fremgang i antallet af frivillige end tidligere generationer af DM-foreninger. Ikke desto mindre understreger tendensen, at arbejdet med den ledelsesmæssige side af foreningsudvikling udgør en meget væsentlig – og endda tendentielt voksende – del af arbejdet med 'DM'.

## Opmærksomhedspunkter til DGI

Efter undersøgelser af nu tre runder af 'DM i foreningsudvikling' står det klart, at 'DM' som metode har potentialet til at skabe udvikling i idrætsforeninger – og at der i de fleste tilfælde også sker en væsentlig udvikling i de deltagende foreninger. De fleste foreninger oplever selv, at de har gennemført ændringer i deres måde at fungere på som foreninger, som har haft en positiv effekt på den daglige drift og udviklingen.

Som vi skal se senere i rapporten (under tema 2), er det dog vidt forskelligt, i hvor høj grad foreningerne oplever, at det har været 'DM', der har skabt udviklingen. Nogle foreninger angiver, at 'DM' først og fremmest har været en måde at skabe synlighed om et allerede eksisterende udviklingsarbejde. For dem har der været begrænset kontakt til DGI og de lokale konsulenter ud over den kontakt, som sker i form af aflevering af handleplaner, målbeskrivelser og udviklingsplaner.

Forpligtelsen på en udviklingsproces inden for et fastsat tidsinterval og den skriftlighed, som indgår i 'DM', bliver generelt vurderet som en drivende faktor for udviklingen i foreningerne og ser derfor ud til at udgøre et helt afgørende element i processen – også for de foreninger, som allerede var godt i gang med en udviklingsproces inden 'DM'. Derudover bliver omfanget af og behovet for yderligere sparring dog oplevet vidt forskelligt af de deltagende foreninger.

Den forskellighed i omfanget af sparring med DM-foreningerne bør give anledning til overvejelser hos DGI om, hvad der grundlæggende er formålet med 'DM'. Skal 'DM' overvejende være for foreninger, der skal i gang med en udviklingsproces, eller skal 'DM' overvejende være for foreninger, der allerede er i gang med en udviklingsproces? Eller skal 'DM' – som i dag – være målrettet begge grupper?

På den ene side ville det være oplagt at udvælge foreninger, der skal i gang med en udviklingsproces. Det er dem, der har det største behov for den intense sparring, som foreningerne har mulighed for at få i et forløb som 'DM', og derfor er det også dem, der, ud fra en behovstankegang, bør stå først i køen til deltagelse. Ressourcerne bliver på den måde brugt, hvor der er mest behov for dem.

På den anden side er det et formål med 'DM', at de foreninger, der deltager, skal blive 'fyr-tårne' i deres lokalområder, som inspirerer andre foreninger til at udvikle sig. I en sådan optik vil det være en fordel, at det er foreninger, som når langt i deres udviklingsprocesser, der deltager i 'DM', fordi de står som de mest markante og lysende eksempler på foreningsudvikling. Noget som lægger sig op ad tanken om et 'danmarks mesterskab' for foreningsudvikling, som implicerer et fokus på 'landets bedste foreninger'.

Det er ikke denne rapport's formål at anbefale, om 'DM' i højere grad skal målrettes specifikke grupper af foreninger, fx baseret på deres nuværende udviklingsniveau og/eller -potentiale, men blot at rejse dette som et opmærksomhedspunkt. Et opmærksomhedspunkt som forhåbentlig kan danne baggrund for en diskussion om, hvordan man balancerer mellem de forskellige formål med 'DM'. Skal 'DM' være åbent for allerede selvkørende foreninger ud fra tanken om, at 'DM' er for 'de bedste', eller skal 'DM' i højere grad målrettes de foreninger, der har mest brug for 'DM' – typisk dem som skal i gang med en udviklingsproces, men som er i tvivl om, hvordan de kommer i gang? Det synes at være et centralt opmærksomhedspunkt.

## Fremgangsmåde

Datamaterialet, der danner grundlag for konklusionerne i denne rapport, er indsamlet gennem to spørgeskemaundersøgelser og fire interviews. Spørgeskemaundersøgelserne relaterer sig til hver deres del af rapporten, henholdsvis foreningsdelen og frivilligdelen, mens interviewene primært bliver anvendt i rapportens to indledende temaer. Nedenfor bliver fremgangsmåden for hver af de tre empiriske dele gennemgået.

### Foreningsdelen – første spørgeskemaundersøgelse

Den første spørgeskemaundersøgelse udgør det primære datagrundlag for rapportens foreningsdel. Den blev gennemført i alle de 28 DM-foreninger, som deltog i anden runde af 'DM', og 33 såkaldte kontrolforeninger. Kontrolforeningerne er udvalgt med henblik på at ligne DM-foreningerne mest muligt på en række parametre, som potentielt har betydning for deres funktionsmåde og udvikling. Hertil hører bl.a. størrelse forstået som medlemstal og geografisk tilhørsforhold forstået som forankring i et lokalområde. Formålet med at inddrage kontrolforeningerne er, som det fremgår af navnet, at de skal fungere som en kontrol i forhold til, om de resultater, vi finder i DM-foreningerne, er unikke, eller om vi kan finde lignende tendenser i foreninger, der ligner dem, men som ikke har deltaget i 'DM'.

I enkelte tilfælde har det været vanskeligt at finde egnede kontrolforeninger, fordi de foreninger, der har deltaget i 'DM', har repræsenteret en ny type af idrætsforening, der mere har karakter af foreningssamarbejdsorganer eller samvirker i lokalsamfundene. Blandt andet derfor er ikke alle kontrolforeninger direkte sammenlignelige med DM-foreningerne. Inden for disse rammer er der dog generelt tilstræbt størst mulig lighed mellem DM-foreninger og kontrolforeninger.

Ud af de i alt 28 DM-foreninger og 33 kontrolforeninger, der blev bedt om at medvirke i undersøgelsen, svarede henholdsvis 18 og 20 foreninger. Det giver svarprocenter på 64 pct. for DM-foreninger og 61 pct. for kontrolforeninger. Svarprocenterne er pæne i sammenligning med generelle foreningsundersøgelser, men det er samtidig klart, at det er et lavt antal foreninger. Således kan vi være rimeligt sikre på, at resultaterne er overvejende repræsentative for de DM-foreninger, der deltog i tredje runde af 'DM', og at kontrolforeningerne udgør et nogenlunde repræsentativt billede af de udvalgte kontrolforeninger, som, strukturelt set, ligner DM-foreningerne.

Det lave antal foreninger gør det dog så godt som umuligt at finde sammenhænge og forskelle, der er signifikante i statistik forstand. Dertil er usikkerhederne ganske enkelt for store. Når der derfor i rapporten bliver omtalt sammenhænge og forskelle, er der ikke statistisk set belæg for at snakke herom. Her bliver udelukkende tolket på væsentlige forskelle i procentfordelinger vel vidende, at vi ikke kan være sikre på, at forskellene er reelle og ikke udtryk for tilfældige variationer. Det er præmisserne i en rapport som denne, hvilket også er årsagen til, at generelle tal for foreningslivet bliver inddraget som referenceramme for resultaterne.

DM-foreninger og kontrolforeninger er i spørgeskemaet blevet stillet spørgsmål, som gør det muligt at opstille en karakteristik af foreningerne, men fokus var i overvejende grad på foreningernes udvikling de seneste tre år, herunder både ledelses- og aktivitetsmæssige aspekter. Dertil kommer spørgsmål om DGI's rolle som samarbejdspartner i forhold til at



skabe udvikling samt spørgsmål om fremtiden. DM-foreningerne blev desuden stillet spørgsmål om forskellige aspekter af deres deltagelse i 'DM', herunder rekruttering, betydningen af 'DM', de vigtigste resultater og arbejdsprocessen.

### **Frivilligdelen – anden spørgeskemaundersøgelse**

Den anden spørgeskemaundersøgelse blev gennemført blandt en bredere kreds af frivillige, der havde været involveret i 'DM'. Det står i modsætning til den første undersøgelse, hvor én frivillig fra hver forening svarede på foreningens vegne. Foreningerne blev selv bedt om at angive de frivillige, der havde været involveret i 'DM' hos dem, men ikke alle foreninger nåede at levere dette inden undersøgelsen blev iværksat. Hvor det ikke var tilfældet, blev spørgeskemaet sendt ud til en bredere kreds af frivillige. Det har antageligt spillet en væsentlig rolle for den relativt lave svarprocent på 32 pct., som repræsenterer i alt 56 besvarelser.

Den lave svarprocent indikerer desuden, at det er de mest engagerede og interesserede frivillige, der har besvaret spørgeskemaet. Ud af de 56 er det således de 54, der spillede en central rolle i DM-processen i deres respektive foreninger, enten som medlemmer af den gruppe, der var ansvarlig for 'DM', eller som aktive bidragsydere til udviklingsarbejdet. Det er besvarelserne fra disse 54 frivillige, der indgår i analyserne i frivilligdelen af rapporten.

### **Fire interviews**

De fire interviews blev fordelt med to i Østdanmark og to i Vestdanmark. Deltagerne var centralt placerede frivillige fra fire enstrengede foreninger, der deltog i 'DM', nemlig Nordtrim, Hørning Puls, Boldklubben Skjold og Blans Sundeved. Foreningerne repræsenterede en lighed i den forstand, at alle som nævnt var enstrengede, men også en forskellighed i størrelse, geografi og idrætsgren. Foreningerne repræsenterer med andre ord en stor del af den forskellighed, der var blandt enstrengede DM-foreninger.

De udvalgte foreninger kan, qua deres begrænsede antal og den strategiske udvælgelse af enstrengede foreninger, ikke forventes at udgøre et repræsentativt udsnit af de foreninger, der deltog i 'DM'. Det er imidlertid ikke problematisk, fordi fokusgrupperne først og fremmest bliver brugt til at forstå betydningen af 'DM' specifikt for enstrengede foreninger og til at diskutere intensiteten af kontakten mellem DM-foreningerne og DGI. I forhold til sidstnævnte bliver resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne desuden inddraget, ligesom det generelle billede af processen i DM-foreningerne bliver tegnet ud fra spørgeskemaundersøgelserne.

## **Fire enstrengede foreningers historier**

De fire enstrengede foreninger, som blev udtaget til interviews i forbindelse med denne undersøgelse, er alle vindere af 'DM'. Det vidner om, at der er tale om foreninger, der har gennemgået en udvikling, som juryen bag 'DM' har fundet særlig bemærkelsesværdig. De fire foreninger er Nordtrim, Hørning Puls, Boldklubben Skjold og Blans Sundeved. Herunder følger en kort beskrivelse af foreningerne fulgt af en oversigt, først over udvalgte områder, som foreningerne har arbejdet med i forbindelse med deres udviklingsproces, dernæst over sparringen med DGI. Begge dele er beskrevet ved hjælp af citater.

### **Nordtrim**

#### *Beskrivelse af foreningen*

Nordtrim er en omtrent 40 år gammel løbeklub med omkring 400 medlemmer. Dens opland er Gribskov Kommune med ca. 40.000 indbyggere.

#### *Udvalgte fokusområder i udviklingsprocessen*

Uddanne løbeinstruktører – og lade dem træne begynderne

- ”Den helt store succes kom i foråret 2014, da vi startede et begynderhold op. Pludselig havde vi 45 nye medlemmer, fordi det rygtedes, at Nordtrim havde uddannede trænere.”

#### Medlemsinvolvering

- ”Vi havde sådan set allerede sådan nogle morgenmadsmøder, men de blev i stigende grad omformet fra at være sådan nogle, hvor man bare sad og snakkede og gik hjem efter en halv time til deciderede medlemsmøder, hvor jeg havde et oplæg, hvor jeg fortalte lidt om, hvad der rørte sig og hvilke aktiviteter, medlemmerne kunne se frem til at have et fællesskab omkring.”

#### Ændret struktur for det frivillige arbejde

- ”Vi nedsatte en masse udvalg, og det var sådan set fint nok, men der var bestyrelsesmedlemmer i dem alle. På den måde gik alle i bestyrelsen ud og lavede noget konkret i udvalgene sammen med andre medlemmer.”
- ”Det har faktisk været en god idé at nedsætte de her udvalg og involvere medlemmerne, for der er faktisk mange, der er stolte af at være en del af Nordtrim, som nu også bidrager og kommer med deres indspark.”

#### Synlighed og samarbejde

- ”Vi blev rimeligt aggressive i forhold til lokalpressen og i det hele taget blev vi meget synlige i lokalbilledet.”
- ”Det var som regel os, der tog initiativerne i starten af processen, og det var det, der var lidt fedt, for det er jo egentlig et langt sejt træk, når man skal blive et anerkendt brand [...] I løbet af et halvt års tid begyndte det lokale erhvervsliv at kende os for vores velvilje og gejst, og så begyndte der at komme henvendelser.”
- ”Vi begyndte at få sådan et mantra med, at hvis der var nogen, der spurgte os, om vi ville

være med, så sagde vi ikke nej. [...] Det ender så også med, at vi bliver involveret i en masse – ja faktisk lokalpolitiske ting om hvordan Tisvildeleje skal se ud.”

#### Fortsat udvikling og forankring

- ”Vores udvalg er mere eller mindre selvkørende. [...] Der er mange ting, der kører selv. Når man har oprettet en kompetenceoversigt i en trænergruppe, så kan de jo selv finde ud af, hvem der skal på, og de kan selv finde ud af at placere, hvis de bliver forhindret og sådan nogle ting.”
- ”Vi har implementeret et årshjul til de aktiviteter, der skal foregå i løbet af året. Både bestyrelsesmøder og generalforsamling, men også de løb, som vi gerne vil deltage i og for den sags skyld også bladudgivelser osv. [...] Det ligger fast, så der er aldrig nogen, der er i tvivl om, hvornår næste bestyrelsesmøde er.”
- ”Vi prøver at få beskrevet de ting, som ligesom skal danne kernen, og jeg prøver at fjerne mig så meget som muligt.”

#### 'DM i foreningsudvikling'

##### Rekruttering

- ”Det var måske også en konsekvens af, at vi allerede var i gang, at DGI Nordsjælland fik øje på os og nominerede os.”

##### Sparring med DGI

- ”Vi kan ikke skelne [hvad der er 'DM' og hvad der ikke er], og det kan vi ikke, fordi vi faktisk aldrig – det er derfor vi har en lidt akavet proces – vi har aldrig opfattet 'DM i foreningsudvikling' som en proces, fordi vi var så selvkørende, og fordi vi aldrig nogensinde fik hjælp, henvendelser eller bistand af DGI Nordsjælland.”
- ”Vi fik hjælp fra dem lige i starten, hvor vi havde en proceskonsulent oppe og føre os igennem en visionsdag, og det var fint, fordi vi fik involveret så mange mennesker i forhold til at få lejlighed til at drøfte missionen og visionen.”
- ”Vi beskrev vores drømmescenarie og arbejdede videre på egen hånd med dette, indtil vi hørte fra centralt hold, altså DGI centralt om, at nu var det ved at være tid, og nu kunne vi godt lige lave en opgørelse over, om vi havde nået vores mål.”
- ”Vi var ikke selv opsøgende efter hjælp og sparring fra DGI, primært fordi, det ikke var nødvendigt. Vi synes faktisk vi havde rimelig godt styr på processen.”
- ”Vores proces og resultat var egentlig et godt billede af det, vi havde besluttet os for i forbindelse med 'DM'. At vi ville være med fordi det var en god rambuk til at få medlemmerne til at føle: 1. at der er nogen der kigger på os – det er flot, vi er nomineret. 2. så skal vi også være dygtige til, at vi ikke skuffer dem. Det brugte vi det konkret til.”

## Hørning Puls

### Beskrivelse af foreningen

Hørning Puls er en fusion mellem Hørning Motion og Hørning IF Gymnastik. Det var oprindeligt Hørning Motion, som var en relativ ung forening dannet i 2008, og som primært udbød fitnessaktiviteter til voksne, der meldte sig til 'DM'. I arbejdet med 'DM' opstod en

fusion med den noget ældre forening Hørning IF Gymnastik, der udbød gymnastik og fitness til både børn, unge og voksne. I dag tæller foreningen knap 2.000 medlemmer. Foreningens opland er først og fremmest Hørning by med ca. 7.000 indbyggere.

#### Udvalgte fokusområder i udviklingsprocessen

##### Motionstilbud til alle

- ”Vi havde sat et meget ambitiøst mål om, at vi i 2018 skulle være borgernes foretrukne partner, når det handlede om sundhed – og vi skulle kunne rumme alle aldre fra nul til hundrede år. Og vi skulle have tilbud til alle. På det tidspunkt havde vi kun tilbud fra 15-16 år og opad. [...] Vores primære målgruppe var de voksne.”
- ”Vi skal ligesom hele tiden være fleksibel i forhold til at tilpasse os, hvad der rører sig i befolkningen og i byen, så vi kan tilbyde det til byen, som de gerne vil have. Det er derfor, vi er her.”

##### Fusion med gymnastikforeningen

- ”Gennem Team Hørning kom vi i kontakt med formanden for gymnastikforeningen [...] Hende og jeg havde et hemmeligt møde i en blød sofa, hvor vi egentlig skulle snakke om samarbejde om et yogahold og så endte det egentlig med, inden vi gik derfra, at vi blev enige om, at vi måske skulle tage at fusionere i stedet for. Noget som var direkte afledt af mange af de ting, vi satte i gang. [...] Og så blev vi jo pludselig en forening med tilbud til alle mellem nul og hundrede år, for de havde jo tilbud til børnene. [...] Administration og strukturering blev pludselig utroligt vigtigt, da vi fra den ene dag til den anden blev en dobbelt så stor forening.”

##### Ændret struktur for det frivillige arbejde

- ”Vi har faktisk opdaget, at det ikke er det sværeste at rekruttere frivillige. I Hørning Puls har vi aldrig haft problemer med at finde dem, men det er jo fordi, det langt hen ad vejen har været instruktører til fitnesscentret. Hvis du ser på, hvordan folk træner, og prikker dem ud, er der mange, der gerne vil. Det kan godt være lidt sværere med gymnastikinstruktører, fordi de skal kunne nogle lidt andre ting. De skal måske tage sig af nogle børn og ikke sig selv.”
- ”Men vi fandt ud af, at hvis vi havde beskrevet rollen, herunder hvad der forventes af vedkommende, og det var en afgrænset rolle, så er der faktisk rigtig mange, der gerne vil give en hånd med.”
- ”Vi har bedt alle afdelingslederne i foreningen om at få bygget en triologi op. Vi har sagt, at det skal I faktisk. Ellers så hvis du nu holder. Det er altså nemmere at undvære en tredjedel end at undvære hundrede procent.”
- ”Det handler jo også om at have en database af frivillige at tage af, for der sker jo udskiftning.”

##### Fortsat udvikling og forankring

- ”Så vi er stadig der, hvor vi er i fuld gang med at udvikle os. Måske er der flere fusioner på vej. Der er i hvert fald flere foreninger, der er interesserede i os.”
- ”Vi er vel bare fortsat udviklingsprocessen.”

- ”Det her med at det hele skal foregå på én gang, ja det lykkes jo meget godt i forbindelse med ’DM’, men man kan ikke holde kadencen oppe på det niveau. [...] Vi tager det lidt mere skridt efter skridt, hvilket nok også er sundt.”

#### *’DM i foreningsudvikling’*

##### Rekruttering

- ”Vi var meget i tvivl om vi havde ressourcerne, da vi skulle til at lave ansøgningen. Men det fandt vi faktisk ud af, at det havde vi.”
- ”Vi ansøgte selv.”

##### Sparring med DGI

- ”Vi havde et møde med proceskonsulenten for DGI, og så lavede vi jo noget brainstorming og lavede en masse gule lapper papir. Vi klistrede nærmest hele mødelokalet til. Der var simpelthen så mange ideer. Bagefter satte vi os ned og forsøgte at strukturere og dele det op i nogle kasser.”
- ”Vi havde kontakt med DGI i forbindelse med målbeskrivelser, og så havde vi en konsulent ude til det her brainstorming, og efterfølgende var hun [konsulenten] med ude til et møde om, hvad vi kunne sætte i gang for ungdommen. Og så gik hun jo faktisk på barselsorlov. Og så fik vi jo faktisk en anden en, som vi sluttede af med.”
- ”Det der har været rigtig godt er, at de [DGI] har sat nogle tanker i gang – og så har de ellers bare løbet af sig selv de tanker der.”
- ”Jeg tror faktisk ikke vi var nået til samme sted uden ’DM’, selv om vi selv var i gang før. Det kunne godt ske, vi var nået til en fusion. [...] Men vi var en meget udviklingsorienteret flok [...] Vi havde brug for at få struktureret tankerne. [...] Det var der, jeg synes, vi fik noget. Vi fik samlet tankerne og blev klare på, hvad det var, vi ville arbejde med.”
- ”Der var meget inspiration at hente på opstartskonferencen, synes jeg. Om vi direkte har brugt noget af det, det ved jeg ikke. Men der, hvor det lukker op, er, at det viser, at der er mange muligheder.”
- ”Vi har også brugt DGI meget efterfølgende. Både i processen med at fusionere, men vi har også ind imellem haft en konsulent inde over til eksempelvis samarbejdsgruppemøder til at sætte noget samarbejde i gang.”

### **Boldklubben Skjold**

#### *Beskrivelse af foreningen*

Boldklubben Skjold er en fodboldklub, som har i underkanten af 2.000 medlemmer. Foreningen ligger i hjertet af København og har derfor hovedstaden som sit primære opland. Inden ’DM’ var foreningen igennem en rekonstruktion og en lang oprydningsproces, som gjorde, at foreningen var klar til at udvikle sig i forbindelse med ’DM’. Faktisk var foreningen godt i gang inden.

#### *Udvalgte fokusområder i udviklingsprocessen*

##### Mere end en fodboldklub

- ”Hvis vi bare laver en helt almindelig fodboldklub, hvorfor pokker skal de så komme til

os og blive hos os? Vi måtte sætte nogle andre ting på, så det var værd at melde sig hos os. Både for medlemmer, forældre og dem, der ville støtte os økonomisk.”

##### Frigøre ressourcer til udvikling

- ”Det er vel blevet lidt mere ledelsesagtigt at sidde i bestyrelsen. Det var meget praktisk til at starte med. Det var hele tiden en redning af noget, der ikke fungerede.”
- ”I forbindelse med rekonstruktionen fik vi ansat en på kontoret, som er rigtig god til det med at organisere. [...] I dag har vi faktisk to på fuld tid. Det gør, at jeg og andre i bestyrelsen kan tænke lidt andre tanker.”

##### Medlemsinvolvering

- ”Vi vil gerne gøre generalforsamlingerne digitale og gennem vores Facebookside få en dialog i gang.”
- ”Vi vil gerne holde en generalforsamling, som varer fjorten dage, hvor nogle emner bliver debatteret på nettet, og hvor man efterfølgende enten kan møde op til en manuel generalforsamling eller eventuelt stemme over nettet.”
- ”Lego og andre virksomheder er supergode til at lave brugerinddragelse i deres udvikling – og der sker ikke noget i foreningerne. Det er jo lidt grotesk, at erhvervslivet kan være længere fremme end foreningerne på de parametre, foreningerne burde være stærke på.”

##### Ændret struktur for det frivillige arbejde

- ”De frivillige i foreningen var rigtige frivillige. Der var ikke noget med en telefonregning, der blev betalt, eller noget som helst. Det gjorde, at når vi kunne finde en gammel sweat-shirt eller træningsdragt, så var folk glade for den.”
- ”Nu har vi prøvet langsomt at gøre det bedre at være frivillig. At tage fat der hvor vi kunne hjælpe dem, der var frivillige trænere og ledere omkring holdene. Og det har hjulpet. Det er de små ting. At man lige får dem til at føle, at de er værdsat. [...] Det behøver ikke at være det store forkromede med, at man har en frivilligkonsulent eller et HR-program.”
- ”Vi gør det, at når vi starter nye hold op, så få vi forældrene til at tage holdene. Når vi starter hold op nede i de små årgange, så er der forældremøde, og så får de at vide, hvordan tingene fungerer, og så får vi simpelthen shanghajat et par stykker i forældregruppen, fordi ellers kan vi ikke sætte det i gang.”
- ”Og så får vi heldigvis nogen til at fortsætte og blive ’rigtige’ fodboldtrænere, tage kurser og blive her i mange år.”

##### Fortsat udvikling og forankring

- ”Jeg tror, udvikling ligger i min DNA som formand. Jeg stopper den dag, vi bare er en helt almindelig fodboldklub, som kører, uden at der sker mere.”
- ”Jeg har den holdning, at når den ene idiot stopper, så er der altid en anden. Ligesom da jeg selv kom til. Det lå ikke lige for, og jeg havde nok heller ikke gjort det, hvis jeg havde vidst, hvor svært det var – eller hvor stor opgaven var. Men der er altid en eller anden, der synes det er spændende at føre det videre. Det er i hvert fald min holdning. Især nu når vi har skabt alle de her ting.”
- ”Jeg vil gerne aflevere noget, der fungerer, så min efterfølger ikke skal igennem det sam-

me som mig.”

- ”Vi vil gerne gå forrest. Det giver nogle fordele. Det giver også nogle problemer. Men det giver os mulighed for fortsat at være en stor forening.”

#### *’DM i foreningsudvikling’*

##### Rekruttering

- ”DM’ kom ind i billedet lige efter, vi var færdig med vores rekonstruktion. Der var vi ligesom klar til at kunne fortsætte. Jeg så mere det at komme med i ’DM’ som en måde, hvorpå vi kunne gøre det officielt, hvad vi arbejdede med. Fortælle andre end vores egen lille gruppe, at vi var i gang med nogle ting, som vi selv synes var positive.”
- ”Det var en konsulent som spurgte, om vi ikke ville være med – og det var ikke noget problem at sige ja, for vi var jo klar.”

##### Sparring med DGI

- ”DM’ gav nogle rammer, og det gjorde også, at vi skulle være lidt skarpere på nogle formuleringer. Ved at nogle de ting, vi tidligere arbejdede med fra munden og til hånden, kom på skrift, blev det lidt nemmere at forholde sig til.”
- ”Vi kunne få ligeså meget hjælp, vi ville [fra DGI], men vi havde ikke brug for så meget hjælp, for tingene var sat i gang. Det har mest været noget mailkorrespondance og noget telefonsnak med konsulenten. Ellers har vi bare fortsat de ting, vi havde sat i gang og var ved at sætte i gang.”
- INTERVIEWER: ”Kan man lidt frækt sige, at hvis ikke der havde været et ’DM i foreningsudvikling’, havde I så stået samme sted i dag, tror du?”  
INFORMANT: ”Hvis jeg skal være fræk, så vil jeg sige tæt på.”  
INTERVIEWER: ”Kan du sætte et par ord på det?”  
INFORMANT: ”Jamen det er igen det her med at få det formuleret, fordi vi var gået ud af samme vej, men vi havde måske ikke fået det formuleret ligeså skarpt. Måske var der en af tingene, vi ikke lige havde fået gjort, men i det store hele ville vi have fortsat af samme vej.”
- ”Vi bruger DGI rent projektmæssigt. Altså når vi laver +65 fodbold sammen med DGI eller ADHD fodbold for børn.”
- ”Fodbold i København er ikke en DGI-aktivitet. Så rent fodboldmæssigt bruger vi kun DGI en smule om vinteren, hvor nogle af vores hold tager ud på Sjælland og spiller inden-dørs fodbold. Så det er mest alt det der uden om fodbold, vi arbejder sammen om.”

#### **Blans Sundeved**

##### *Beskrivelse af foreningen*

Blans Sundeved er en badmintonklub med omtrent 100 medlemmer. Foreningen hører til i Sønderborg Kommune, og har sit primære opland i den tidligere Sundeved Kommune med ca. 6.000 indbyggere.

##### *Udvalgte fokusområder i udviklingsprocessen*

Generelt hævet aktivitetsniveau – badmintonrelateret og socialt

- ”Noget af dem, som vi har gjort, er, at vi simpelthen generelt har hævet vores aktivitetsniveau. Vi har sat fokus på, at der skal ske noget i klubben – der skal være aktiviteter. Det er ikke nok, at der er nogle faste tider i hallen, hvor man kan møde op, og hvor der er en træner. Der skal gøres noget for det sociale, og der skal gøres noget for at sikre, at de også kommer til stævner, og at de kan lide at gå til badminton. Det betyder, at der skal være andre aktiviteter, end dem træneren står for. Både badmintonaktiviteter og sociale aktiviteter.”

##### Synlighed og samarbejde – fokus på skolen

- ”Vi havde jo en ambition om, at vi ville prøve at vende den her trussel fra skolereformen, og et af midlerne hertil var simpelthen at blive en del af skoledagen og få ansat en af vores trænere i skolen [lønnet af skolen].”
- ”Du kan ikke basere noget i skolen på frivillighed, når det er uge efter uge. Det kan du gøre ved enkelte arrangementer.”
- ”Så vi fik en træner på lønningslisten ansat i skolen to gange om ugen.”
- ”Vores træner står for det, der hedder bevægelse. Det står han for at afvikle mandag og fredag.”
- ”Modellen for skolesamarbejdet skal udvikles. [...] Vores træner er en daglejer, som ikke er integreret i skolen. [...] Han har kunnet se en masse ting, som ikke fungerer, men han er også kun atten år. Han har nok ikke været moden nok til at udvikle. Han kan sagtens varetage undervisningen i hallen, men han kan ikke sparke døren ind til skoleinspektøren og fortælle, når noget ikke fungerer. Det er han ikke robust nok til.”
- ”Vi er blevet enige om at ansætte en anden person i et treårigt projekt på fuld tid med en fast styregruppe. [...] I den styregruppe skal der være repræsentanter fra de andre foreninger i området, så vi spreder det ud, og der skal være en repræsentant for kommunen, for målet er, at vi efter tre år står med en model, som er så god og robust, at den kan implementeres i resten af kommunen. Kommunen skal altså med, så de kan overtage projektet bagefter.”
- ”Det koster cirka 1,8 millioner at gennemføre projektet. [...] Vi har foreslået, at kommunen betaler en tredjedel. Vi er i gang med at søge fonde om resten.”

##### Udvikling på dagsordenen

- ”Det der så var det meget positive ved at være med i konkurrencen var, at for første gang satte vi os sammen med det formål at diskutere og identificere og vedtage aktiviteter, der havde til formål at udvikle foreningen og ikke det, der normalt er hovedformålet, når vi sætter os sammen, som er aktiviteter inden for badminton.”
- ”Nu var vi en gruppe, der havde fokus på, hvordan udvikler vi foreningen. Og det var lidt et frirum fra de normale aktiviteter, og det var meget positivt.”
- ”Vi oplevede, at vi havde en enorm kreativitet i forhold til, hvordan vi kunne udvikle os. Den var uforløst, da vi ikke tidligere havde det frirum og den tid sat af til at tænke i udvikling.”
- ”Den største gevinst for os var ikke udefra kommende hjælp. Det var det, at nogen sagde, burde I ikke sætte udvikling på dagsordenen. Og det at vi så gjorde det. Så spirede ideerne og kreativiteten næsten af sig selv.”



## Ændret struktur for det frivillige arbejde

- ”Jeg var blevet formand et år før. Og min analyse af foreningen var, at den var afhængig af ganske få personer, som trak et kæmpe læs, og hvis de personer løb trætte, så ville vi faktisk være eksistenstruet. Og det fik mig til at sige, at måske kunne vi bruge det her [DM] til at løse de udfordringer, vi havde.”
- ”Jeg havde inden processen gik i gang sat mig som mål, at vi skulle have flere hænder i spil.”

## Fortsat udvikling og forankring

- ”Ambitionsniveauet for udvikling af foreningen fik et permanent løft, så det er stadig højere end inden ’DM’, men nu gør vi det på en anden måde. Det er ikke gruppen på fem mand, der bruger tid på det. Vi har et mere generelt fokus på, at nu skal vi udvikle os.”
- ”Det er simpelthen en kultur, der er ændret.”

*’DM i foreningsudvikling’*

## Rekruttering

- ”Vi blev opfordret til at søge om at være med af vores lokale DGI-konsulent. Vi havde faktisk ikke hørt om konkurrencen inden, og det var derfor ikke noget, vi havde overvejet, vi skulle være med i.”

## Sparring med DGI

- ”Dog vil jeg sige, at den konference, vi var til lige i starten af forløbet, hvor der var nogle tidligere deltagere og forskellige indlæg, havde stor betydning. Inden havde vi ikke lavet meget andet end at udfylde det obligatoriske om vores forening [foreningstesten], og vi havde defineret løseligt nogle mål. Den kreative proces var ikke startet. Da vi kom op til konferencen opdagede vi – hold da op, her er inspiration, og det gav os blod på tanden. Nu skal vi prøve at være kreative. Derefter gik det slag i slag, og jeg synes, vi havde en rigtig god proces i foreningen.”
- ”Havde vi meldt os til samme konference, hvor vi ikke havde haft hængende over os, at nu skulle vi faktisk også lave et eller andet, så havde vi nok ikke fået det samme ud af det. Men vi var meget modtagelige for at lytte og få inspiration, fordi vi havde faktisk meldt os til det her [DM] og forpligtet os på også at gøre noget.”
- ”Den inspiration vi fik, gik direkte i blodet. Den betød rigtig meget for os. Det var sådan en saltvandsindsprøjtning, så da vi kom hjem, havde vi alle mulige ideer.”
- ”Der var en konsulent med på sidelinjen, som også af og til ringede til os, men, jeg vil sige, det var uden betydning. Processen var startet ved at vi havde fået den der inspiration, og at vi havde fat på dagsordenen, som handlede om udvikling.”
- ”Det der gjorde, at vi fik en god proces, var, at vi var modtagelige, og at vi fik det der inspiration på konferencen.”
- ”’DM’ har betydet en forskel. Uden inspiration vidste jeg ikke, hvad jeg skulle gribe fat i.”

**Tema 1 – enstrengede foreninger**

En af hovedkonklusionerne i anden rapport om ’DM’ var, at DM-foreningerne udgjorde en særlig gruppe, hvor store, lokalsamfundsorienterede foreninger med flere idrætsgrene på programmet var klart overrepræsenterede. Den tendens genfinder vi blandt foreningerne i første runde og i denne tredje runde af ’DM’.

Overrepræsentationen af flerstrengede foreninger kalder på en forklaring. Her skal blot peges på tre mulige forklaringer, som først bliver præsenteret og senere diskuteret i kontekst til den udviklingsproces, de fire interviewede enstrengede foreninger fra tredje runde af ’DM’ har gennemgået.

Den første forklaring er synlighedsforklaringen, hvor hypotesen er, at flerstrengede foreninger generelt set er mere synlige i deres respektive lokalområder, og at det derfor er mest nærliggende for konsulenterne i DGI at pege på den type af forening som deltager i ’DM’.

Den anden forklaring er den strukturelle forklaring, hvor hypotesen er, at ’DM’ i sin opbygning og i sit format primært henvender sig til flerstrengede foreninger. Det kunne tænkes, at processen, der, som dokumenteret i denne og tidligere undersøgelser, er krævende for de involverede foreninger og frivillige, virker afskrækkende på enstrengede foreninger, der ofte er små og har mere begrænsede ressourcer end flerstrengede. Dertil kommer, at behovet måske opleves som mindre, fordi enstrengede foreninger typisk er mindre komplekst opbyggede rent organisatorisk, bl.a. fordi man ikke behøver skelne mellem hovedbestyrelse og afdelingsbestyrelser. Det kunne gøre, at det oplevede behov for ledelsesmæssige ændringer er mindre.

Den tredje forklaring er interesseforklaringen, hvor hypotesen er, at enstrengede foreninger er mindre tilbøjelige til at melde sig til ’DM’, fordi de oftere har karakter af det, man kan kalde aktivitetsforeninger, hvis primære interesse ligger i aktiviteten og samværet med andre mennesker, der deler interessen for den specifikke aktivitet. Den type af foreninger har typisk mindre fokus på at favne interesserne i et lokalsamfund og vil ofte være mindre tilbøjelig til at udbyde ’tilpassede’ versioner af den aktivitet, de beskæftiger sig med, for at favne en bredere medlemsgruppe. En sådan indsats står potentielt over for en større modstand fra frivillige og medlemmer (Ibsen, 2006).

I kontekst til overrepræsentationen af flerstrengede foreninger i forbindelse med ’DM’, så dækker den selvfølgelig over, at der i ’DM’ deltager enstrengede foreninger – herunder både store og små foreninger i små lokalsamfund og i større byområder. Foregående afsnit af rapporten fortæller fire af disse foreningers udviklingshistorier.

Tager man udgangspunkt i historierne, så viser de, at formatet for ’DM’ kan passe til enstrengede foreninger. Enstrengede foreninger har, til trods for deres ofte mere simple organisatoriske struktur, samme behov som flerstrengede for at ændre i deres tilgang til eksempelvis rekruttering og fastholdelse af frivillige. Hertil hører uddelegering, opgavebeskrivelser og anerkendelse, som de fleste DM-foreninger – herunder både enstrengede og flerstrengede – arbejder med.

Ressourcemæssigt kan det ikke afvises, at enstrengede foreninger i højere grad end flerstrengede, når de ser på ’DM’ udefra, ser en uoverkommelig opgave, og at de derfor fravælger at deltage. Det kan rapporten ikke afdække. Rapporten viser derimod, at hvor der er engagerede frivillige, sker der også en udvikling – det gælder uanset om en forening er enstrengt eller flerstrengt. Valgfriheden til at vælge ambitionsniveau og temaer for udviklingsprocessen

bidrager også til, at 'DM' er tilgængeligt for forskellige typer af foreninger, der interesserer sig for udvikling.

Synlighedsargumentet, som blev bragt på banen ovenfor, kan rapporten hverken be- eller afkræfte. Generelt viser de tre DM-undersøgelser, at selv om andelen af foreningerne, der angiver en opsøgende kontakt fra en konsulent som årsag til deres deltagelse, er faldende, så er det fortsat en vigtig rekrutteringskanal for 'DM'. Her beskriver flere foreninger, at de selv var i gang med en form for udviklingsproces, og at de tilskriver den synlighed, det har medført over for deres lokale konsulent, betydning for, at de er blevet kontaktet angående deltagelsen.

Med det in mente handler det, i forhold til synlighed, sandsynligvis mere om, at foreninger i udvikling er mere synlige over for lokale konsulenter, end foreninger, der ikke i samme grad har fokus på udvikling. Det gælder, uanset om foreningen er enstrengt eller flerstrengt.

Dermed ender vi ved interesseforklaringen, som forklarer den lavere deltagelse af enstrengede forklaringer ud fra, at den type af foreninger typisk har et stærkere aktivitetsfokus end lokalsamfundsfokus. Dermed ikke sagt, at det er umuligt for enstrengede foreninger at fokusere blikket udad mod lokalsamfundet. Det er der mindst fire glimrende eksempler på i denne rapport. Blot er der blandt enstrengede foreninger antageligt en noget lavere andel, der gør det. Noget som givetvis også hænger sammen med, at der i landskabet af enstrengede foreninger er mange små foreninger, som givetvis har sværere ved at se sig selv i en intens udviklingsproces. Blans Sundeved udgør i den forbindelse en undtagelse.

Kort opsummeret ser årsagen til, at enstrengede foreninger er underrepræsenterede i 'DM', ikke ud til at hænge sammen med, at det er sværere at skabe udvikling i en enstrengt forening. Forklaringen er snarere, at enstrengede foreninger ofte vil have deres primære fokus på aktiviteten, og at de derfor vil være mindre tilbøjelige til at deltage end flerstrengede foreninger, som ofte er mere udadrettede og lokalsamfundsorienterede. En selektion som bliver forstærket af, at de lokale konsulenter, i deres udvælgelse af deltagere til 'DM', ser ud til at være mere tilbøjelige til at se efter foreninger, der allerede er i udvikling. Blandt dem er der antageligt en højere andel af flerstrengede foreninger.

## Tema 2 – sparring mellem DM-foreninger og DGI

Valget om at sætte fokus på sparring mellem DM-foreningerne og DGI blev affødt af den observation, at 'DM' ikke er et standardiseret forløb, hvor hver forening får samme behandling og samme kontakt med DGI. Der er store forskelle heri.

I anden rapport om 'DM' blev det beskrevet, hvordan kontakttakten til DGI – og især den personlige konsulentkontakt – blev tillagt stor værdi af langt de fleste foreninger, hvoraf en stor del oven i købet efterspurgte mere sparring under og/eller efter 'DM' (Østerlund, 2014). Samme tendens genfinder vi blandt foreningerne i tredje runde. Dog er andelen af foreninger, der tillægger konsulentkontakt meget stor betydning for deres udvikling, faldet noget. I tilgift bliver telefonisk og elektronisk kontakt mellem foreninger og konsulenter vurderet som værende vigtigere end tidligere år. Begge tendenser kunne indikere et skift i karakteren af konsulenternes kontakt til – dele af – DM-foreningerne i forbindelse med tredje runde.

Analyserne i dette afsnit tager, som tema 1, sit udgangspunkt i udsagn, der er fremkommet i forbindelse med de fire foretagne interviews. Formålet er at blive klogere på de variationer, der er i intensiteten af sparringen mellem DM-foreningerne og DGI samt at reflektere over betydningen heraf.

### Fra stort set ingen sparring til intens sparring

Nedenstående citater illustrerer spændvidden i den sparring, de foreninger, der deltog i 'DM', har oplevet at få fra DGI.

”Vi kan ikke skelne [hvad der er 'DM' og hvad der ikke er], og det kan vi ikke, fordi vi faktisk aldrig – det er derfor vi har en lidt akavet proces – vi har aldrig opfattet 'DM i foreningsudvikling' som en proces, fordi vi var så selvkørende, og fordi vi aldrig nogensinde fik hjælp, henvendelser eller bistand af DGI Nordsjælland.” (Nordtrim)

”Vi havde kontakt med DGI i forbindelse med målbeskrivelser, og så havde vi en konsulent ude til det her brainstorming, og efterfølgende var hun [konsulenten] med ude til et møde om, hvad vi kunne sætte i gang for ungdommen. Og så gik hun jo faktisk på barselsorlov. Og så fik vi jo faktisk en anden en, som vi sluttede af med.” (Hørning Puls)

Nordtrim deltog ikke på startkonferencen grundet deltagelse i Berlin Maraton, og foreningen angiver, at den, ud over at have haft en proceskonsulent ude til at begynde med i forløbet, så har kontakten med DGI om 'DM' stort set udelukkende været ved indsendelse af drømme-scenarie, målbeskrivelser og status på målopnåelse.

Hørning Puls har haft oplevet en mere intens sparring, hvor en konsulent fra DGI har været ude i forbindelse med 'DM' op til flere gange, og hvor disse besøg har haft positiv betydning for den kreative proces og for foreningens evne til at stille skarpt på, hvad den ville arbejde med.

Eksemplerne illustrerer som nævnt spændvidden i den sparring, som DM-foreningerne har fået, og der er ikke tale om enkeltstående eksempler. Således er der i tabel 15 eksempler fra flere foreninger end de fire, som blev interviewet.

### Mulighed for at få sparring

Til trods for de store forskelle i den sparring, som foreningerne angiver at have fået fra DGI i forbindelse med 'DM', er der, selv blandt de foreninger, der ikke oplever, at de har fået så meget sparring, en opslutning om, at de kunne have fået mere sparring, hvis de selv havde været opsøgende.

"Vi var ikke selv opsøgende efter hjælp og sparring fra DGI, primært fordi, det ikke var nødvendigt. Vi synes faktisk vi havde rimelig godt styr på processen." (Nordtrim)

"Vi kunne få ligeså meget hjælp, vi ville [fra DGI], men vi havde ikke brug for så meget hjælp, for tingene var sat i gang. Det har mest været noget mailkorrespondance og noget telefonsnak med konsulenten. Ellers har vi bare fortsat de ting, vi havde sat i gang og var ved at sætte i gang." (Boldklubben Skjold)

Både Nordtrim og Boldklubben Skjold angiver, at de egentlig ikke havde behov for mere sparring, og at de derfor ikke var opsøgende.

### Betydningen af 'DM' for udviklingsprocessen

Ligesom der er store forskelle i intensiteten af den oplevede kontakt til DGI, så er der også store forskelle i den vigtighed, foreningerne tilskriver 'DM' – og sparringen med konsulentene – for deres udvikling.

INTERVIEWER: "Kan man lidt frækt sige, at hvis ikke der havde været et 'DM i foreningsudvikling', havde I så stået samme sted i dag, tror du?"

INFORMANT: "Hvis jeg skal være fræk, så vil jeg sige tæt på."

INTERVIEWER: "Kan du sætte et par ord på det?"

INFORMANT: "Jamen det er igen det her med at få det formuleret, fordi vi var gået ud af samme vej, men vi havde måske ikke fået det formuleret ligeså skarpt. Måske var der en af tingene, vi ikke lige havde fået gjort, men i det store hele ville vi have fortsat af samme vej." (Boldklubben Skjold)

"Jeg tror faktisk ikke vi var nået til samme sted uden 'DM', selv om vi selv var i gang før. Det kunne godt ske, vi var nået til en fusion. [...] Men vi var en meget udviklingsorienteret flok [...] Vi havde brug for at få struktureret tankerne. [...] Det var der jeg synes, vi fik noget. Vi fik samlet tankerne og blev klare på, hvad det var, vi ville arbejde med." (Hørning Puls)

"Der var en konsulent med på sidelinjen, som også af og til ringede til os, men, jeg vil sige, det var uden betydning. Processen var startet ved, at vi havde fået den der inspiration, og at vi havde fat på dagsordenen, som handlede om udvikling." (Blans Sundeved)

Ingen af de interviewede foreninger går så langt som til at udtale, at 'DM' slet ikke har haft betydning for deres udvikling. I Boldklubben Skjold angiver man, at det er 'tæt på', foreningen ville være nået til samme sted uden 'DM'. Det hænger fint sammen med, at Boldklubben

Skjold hører til blandt de foreninger, der har fået relativt lidt sparring med en konsulent undervejs. Formen derfor har primært været enkelte telefonopkald og e-mails.

Hørning Puls vurderer i modsætning til Boldklubben Skjold, at de ikke ville være nået lige så langt i udviklingen uden 'DM'. De har anvendt forløbet og konsulentkontakten til at få samlet og struktureret deres tanker.

Endelig er der Blans Sundeved, som angiver at have haft en konsulent med 'på sidelinjen', men at det var uden betydning. Til gengæld har foreningen haft stor gavn af den inspiration, som den fik på startkonferencen. Noget som bliver uddybet i dette citat: "Dog vil jeg sige, at den konference, vi var til lige i starten af forløbet, hvor der var nogle tidligere deltagere og forskellige indlæg, havde stor betydning. Inden havde vi ikke lavet meget andet end at udfylde det obligatoriske om vores forening [foreningstesten], og vi havde defineret løseligt nogle mål. Den kreative proces var ikke startet. Da vi kom op til konferencen opdagede vi – hold da op, her er inspiration, og det gav os blod på tanden. Nu skal vi prøve at være kreative. Derefter gik det slag i slag, og jeg synes, vi havde en rigtig god proces i foreningen."

### Perspektiverende spørgsmål

'DM i foreningsudvikling' er ikke et 'one size fits all' – langt fra. Foreningerne arbejder ud fra forskellige udgangspunkter og med forskellige udviklingsområder, de organiserer sig forskelligt, og så er der, som ovenstående gennemgang viser, store forskelle i intensiteten af deres sparring med DGI. Det rejser i hvert fald tre perspektiverende spørgsmål, som forhåbentlig kan danne baggrund for diskussioner om 'DM' i DGI og blandt de konsulenter, som varetager kontakten til DM-foreningerne i de enkelte landsdele.

#### 1. Hvor opsøgende bør konsulenterne være?

Der er store forskelle i sparringen mellem forskellige DM-foreninger og DGI's konsulenter, men der er ikke nogen generel opfattelse af, at det skyldes, at DM-foreningerne ikke har haft mulighed for at få sparring hos en konsulent – snarere tværtimod. De foreninger, der ikke har fået så meget sparring, angiver, at de heller ikke har været opsøgende – og i et vist omfang også, at de ikke har haft behov for konsulentkontakt.

Blandt DM-foreningerne i anden runde var det en udbredt holdning, at DGI gerne måtte være mere opsøgende i kontakten til foreningerne. Nogle angav, at de næsten ikke kunne få nok kontakt (Østerlund, 2014). Helt samme tendens ser vi som nævnt ikke i denne undersøgelse, og det er uklart, hvad årsagen hertil er. Måske det hænger sammen med, at der, som tidligere beskrevet, tilsyneladende har været flere selvkørende foreninger i denne tredje runde.

Ovenstående beskrivelse rejser spørgsmålet om, hvor opsøgende konsulenterne er og bør være i forhold til de foreninger, der deltager i 'DM'. Ved at være meget opsøgende risikerer konsulenterne at træde de foreninger over tærerne, som helst vil selv, og ved i begrænset omfang at være opsøgende risikerer konsulenterne, at de foreninger, der ikke selv er opsøgende, vil opleve konsulenterne som usynlige i processen og måske ikke få så stort et udbytte af processen, som de potentielt kunne have fået.



## 2. Skal 'DM' også være for selvkørende foreninger?

Mange af de foreninger, der deltager i 'DM', er ikke foreninger, der skal i gang med en udviklingsproces, men foreninger, der allerede har gang i en proces. Noget som ser ud til at spille en rolle for deres udbytte af deltagelsen i 'DM'. En forening angiver, at de var nået 'tæt på' ligeså langt uden 'DM', og en anden nævner, at deres primære motiv for at deltage var, at deltagelsen ville skabe en synlighed om det udviklingsarbejde, foreningen allerede var i gang med.

Udtalelser som ovenstående rejser spørgsmålet, om de forømtalte selvkørende foreninger, hvoraf en stor del allerede var nået langt i deres udviklingsarbejde inden 'DM', har behov for 'DM'. Eller om det var bedre at hjælpe de foreninger på en anden – og måske for DGI mindre ressourcekrævende – måde, for i stedet at målrette 'DM' til de foreninger, der anvender 'DM' som et startskud til en udviklingsproces og som har et stort behov for sparring.

Problemstillingen er selvfølgelig her, hvor man i givet fald skal trække grænsen for de selvkørende foreninger. Dertil kommer, at selvkørende foreninger kan være med til at promovere 'DM' og til at fungere som en inspiration for andre foreninger – både foreninger, der deltager i 'DM', og foreninger, der ikke deltager. På den måde kan man potentielt svække muligheden for, at 'DM' udklækker de 'fyrtårne', som skal inspirere andre foreninger i de forskellige landsdele.

## 3. Er det muligt at målrette elementerne i 'DM'?

'DM' er et forløb, der, som tidligere nævnt, i høj grad udmønter sig forskelligt fra forening til forening. Alligevel er der nogle elementer, som ligger fast. Der er en startkonference, og foreningerne skal indsende drømmescenarie, målbeskrivelser og status på mål opnåelse til DGI. Interessant er det i den forbindelse, at der, i hvert fald blandt de interviewede foreninger, ser ud til at være en sammenhæng mellem, hvor langt foreningerne er i deres udvikling ved begyndelsen af 'DM', og hvad de lægger vægt på har haft betydning for deres udvikling.

Generelt synes der at være opbakning til, at det har stor betydning, at foreningerne skal indsende drømmescenarie, målbeskrivelser og status på mål opnåelse til DGI. Alene det at skulle sende dette ind forpligter foreningerne og udfordrer dem på at strukturere deres tanker. Det ser ud til at gælde uanset, hvor langt foreningerne er i deres udviklingsproces.

Startkonferencen, derimod, ser ud til at være særlig vigtig for de foreninger, der endnu ikke er nået så langt i deres kreative proces – udviklingsprocessen. I hvert fald er det blandt de interviewede foreninger især dem, der anvendte 'DM' som et startskud til en udviklingsproces, som fremhæver betydningen af DM-konferencen for deres udvikling.

I forlængelse heraf kan man rejse spørgsmålet, om det, i endnu højere grad end i dag, er muligt at målrette elementerne i 'DM' til foreningerne afhængig af, hvor de er i deres udviklingsforløb, og hvad de dermed har brug for. Det vil formentlig være vanskeligt i praksis, og spørgsmålet er da også, om startkonferencen ikke, alene i sin karakter af opstart for 'DM' og mulighed for netværksdannelse, har betydning for foreningerne uagtet deres udviklingsmæssige udgangspunkt.

Når diskussionen er interessant på et mere generelt niveau, er det fordi, det giver god mening fra tid til anden at diskutere udbyttet af forskellige indsatser knyttet til 'DM' for de deltagende foreninger. Formålet må alt andet lige være at anvende de elementer, som skaber den størst mulige udvikling og den bedst mulige proces hos de foreninger, der deltager i 'DM'.

## Del 1 – Foreningsdelen

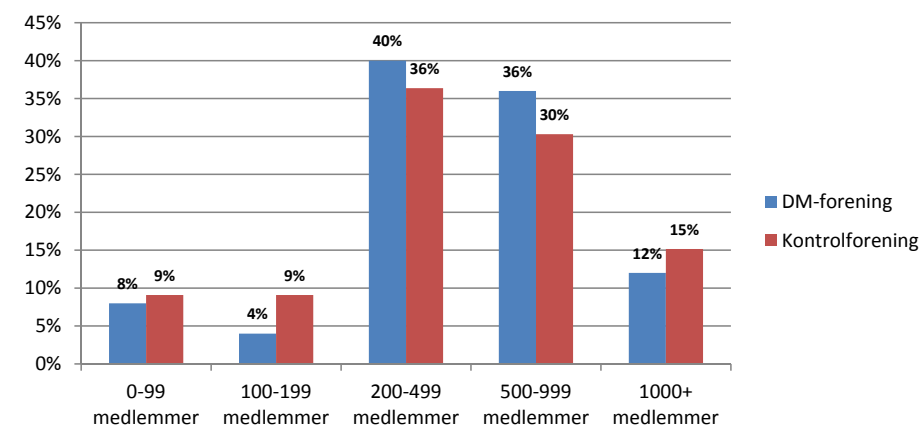
Denne første del af undersøgelsen omfatter besvarelser fra én repræsentant fra hver forening, der deltog i 'DM' samt et tilsvarende antal kontrolforeninger. De har svaret på spørgsmål om deres foreninger og udviklingen heri. Dertil kommer, at DM-foreningerne har svaret på specifikke spørgsmål om deres udbytte af deltagelsen i 'DM'.

### Karakteristik af foreninger

Kontrolforeningerne er blevet udvalgt med henblik på at ligne DM-foreningerne mest muligt på en række parametre, som potentielt har betydning for deres funktionsmåde og udvikling. I dette afsnit bliver ligheder og forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger undersøgt med fokus på foreningsstørrelse, geografisk tilhørsforhold og foreningernes opfattelse af deres roller i lokalsamfundet.

Foreningsstørrelsen er målt som antallet af medlemmer ved seneste medlemstalsopgørelse. Her viser det sig, at DM-foreningerne og kontrolforeningerne i gennemsnit har næsten identiske medlemstal. DM-foreningerne har således i gennemsnit 568 medlemmer mod 541 i kontrolforeningerne. Dertil kommer, at fordelingen af foreningerne på forskellige størrelsesintervaller, som det fremgår af figur 1, også er stort set ens.

Figur 1. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på foreningsstørrelse målt som medlemstal.

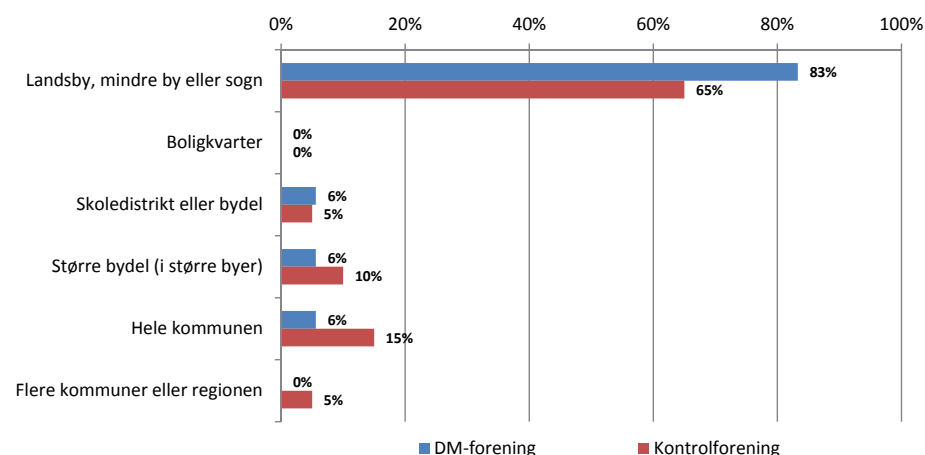


Det er værd at hæfte sig ved den lave andel af små foreninger med mindre end hundrede medlemmer blandt både DM-foreninger og kontrolforeninger. De udgør i denne undersøgelse mindre end hver tiende forening, men mere end halvdelen af idrætsforeningerne i Danmark (Laub, 2012). Det er med andre ord ikke et repræsentativt udsnit af idrætsforeninger, der er udvalgt til at deltage i 'DM i foreningsudvikling', når det gælder foreningsstørrelse.

Geografisk tilhørsforhold er en anden væsentlig parameter at kortlægge, når man skal vurdere forskelle og ligheder mellem DM-foreninger og kontrolforeninger. Figur 2 viser fordelingen herpå.



Figur 2. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på geografisk tilhørsforhold og virkefelt.



Omtrent to tredjedele af kontrolforeningerne (65 pct.) og godt fire ud af fem DM-foreninger (83 pct.) ser sig selv som en del af et geografisk område, der dækker over en landsby, en mindre by eller et sogn. Det er dermed klart den hyppigst valgte svarmulighed. Den primære afvigelse mellem DM-foreninger og kontrolforeninger er, at lidt flere kontrolforeninger ser sig selv som foreninger for en større bydel eller hele kommunen. Bortset herfra ligner de to fordelinger hinanden.

Den høje andel af foreninger, der har en landsby, mindre by eller et sogn som primært geografisk område er større end andelen for idrætsforeninger i Danmark generelt. Her er det mindre end hver fjerde forening (22 pct.), der angiver dette som deres primære geografiske tilhørsforhold og virkefelt. Til gengæld er andelen af danske idrætsforeninger, der ser hele kommunen eller en større bydel som sit primære område, noget større end for foreningerne i denne undersøgelse (Østerlund, 2010). Det indikerer, at det er foreninger med et mere afgrænset lokalt tilhørsforhold, der har deltaget i denne undersøgelse.

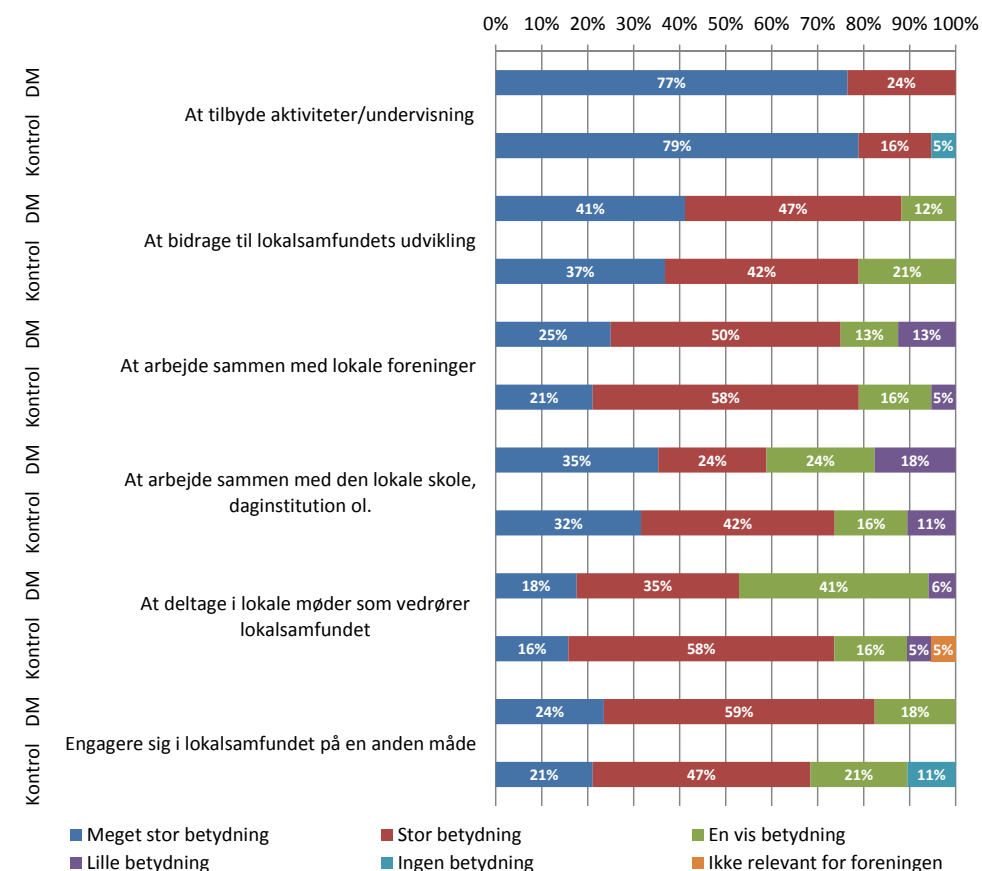
En ting er foreningernes geografiske tilhørsforhold og virke, noget andet er den rolle, foreningerne ser sig selv indtage i det lokalsamfund, de er en del af. Her viser figur 3 flere lighedstræk end forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger.

Både DM-foreninger og kontrolforeninger ser det at tilbyde aktiviteter/undervisning som deres primære opgave. Samtidig er der en høj andel af foreninger, som vægter samarbejde i lokalsamfundet højt. Det gælder med kommunale institutioner som skoler og daginstitutioner, men også med andre lokale foreninger.

I det hele taget er det en meget lille andel af både DM-foreninger og kontrolforeninger, som tillægger de opstillede roller i lokalsamfundet lille eller ingen betydning. De har med andre ord et fokus, der rækker ud over det, som er kerneydelsen i idrætsforeninger – aktiviteten. Aktiviteten er, som resultaterne viser, ganske vist det vigtigste, men det er næsten ligeså vigtigt at være en aktiv del af lokalsamfundet. Noget som vel at mærke gælder for både DM-foreninger og kontrolforeninger, og som derfor ikke er noget særligt for de foreninger, der har deltaget i 'DM'.

De foreninger, der tillagde det betydning at engagere sig i lokalsamfundet på en anden måde end de listede muligheder, har haft mulighed for at uddybe dette. Besvarelserne herfra fremgår af tabel 1, men vil ikke blive uddybet her.

Figur 3. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på betydningen af forskellige roller i lokalsamfundet.



Tabel 1. DM-foreningers og kontrolforeningers besvarelse af, hvordan de engagerer sig i lokalsamfundet på en anden måde.

DM-FORENINGER	Vi afholder byfest, større arrangementer, fastelavn, julefest og andet.
	Deltager gerne ved opfordring eller vi selv opsøger arrangementer i lokalsamfundet, hvis vi gerne vil bidrage med en opvisning. Vi vil gerne vise gymnastikforeningen frem og kan være med til at skabe liv ved forskellige arrangementer.
	Deltager som een af 7 foreninger i opførelsen af et nyt Naturrum i Tisvildeleje. Fundraisingbeløb 3.3 mio. kr. Nordtrims formand er formand for FMBA'et med de 7 foreninger.
	Vi har taget initiativ til samarbejde med byens andre foreninger mv., hvilket er blevet rigtig godt, og ret unikt, da der ikke har været noget lignende før.
	Ved div. mindre arrangementer f.eks. til jul med juledekurations lavning, græskar udskæring til hal-loween, aften refleks løb i efterårsferien osv.
KONTROLFORENINGER	Har en forening for pensionister og lokalt værested for 4-6 kl.'s børn i foreningen. Dog kører de egen regnskab osv. Der er en repræsentant fra bestyrelsen begge steder.
	Skole OL - arrangerer motionsløb Esrum Sø Rundt-løb er for alle osv. og med til at forbedre den generelle sundhedsfaktor i alle samfundslag og aldersgrupper.
	Fællesråd.

Samlet set ser der ud til at være større ligheder end forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger. Der er overvejende tale om mellemstore og store foreninger, som ser deres landsby, mindre by eller sogn som det primære geografiske tilhørsforhold og virkefelt. Begge foreningstyper tilskriver det ligeledes stor betydning at engagere sig i lokalsamfundet i form af samarbejder og ved generelt at være aktivt deltagende. Det samme gælder i øvrigt for de to tidligere generationer af DM-foreninger og kontrolforeninger, som i grove træk ligner foreningerne fra tredje runde, når det gælder størrelse, geografi og rolle i lokalsamfundet.

Samtidig er det dog værd at hæfte sig ved, at der ikke er tale om et repræsentativt udsnit af idrætsforeninger. Dertil indgår der for få små idrætsforeninger og for mange foreninger med et afgrænset lokalt geografisk tilhørsforhold. Noget som formentlig kan være med til at forklare den store betydning, som foreningerne i denne undersøgelse tillægger det at spille en aktiv rolle i lokalsamfundet.

### 'DM i foreningsudvikling'

Fra at have undersøgt ligheder og forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger, vender fokus nu mod 'DM i foreningsudvikling' og de foreninger, der indgik heri. Rekruttering af foreninger, betydning af 'DM', de vigtigste resultater og arbejdet med 'DM' udgør emneområderne i de følgende afsnit.

### Rekruttering af foreninger

DM-foreningerne er blevet bedt om med deres egne ord at beskrive, hvorfor de blev en del af 'DM i foreningsudvikling'. Svarene er gengivet i tabel 2.

Den mest udbredte begrundelse for at deltage i 'DM' knytter an til ønsket om at ville udvikle foreningen, hvad enten 'DM' så var startskuddet til en udviklingsproces eller foreningen allerede var i gang. Begrundelserne for at arbejde med foreningsudvikling knytter an til både nødvendighed og lyst – førstnævnte eksempelvis på grund af problemer med at rekruttere frivillige eller som følge af skolelukninger, mens sidstnævnte eksempelvis knytter an til ønsket om at forbedre foreningen og ruste den til fremtiden. I omtrent halvdelen af begrundelserne skinner udviklingsperspektivet igennem som det primære.

Omtrent en tredjedel af foreningerne angiver en kontakt fra DGI som eneste årsag, eller en væsentlig del af årsagen, til, at de kom med i 'DM'. Den andel er halveret i forhold til anden runde af 'DM', hvor to ud af tre foreninger angav dette, ligesom det var blandt de mest hyppige svar på spørgsmålet om, hvorfor foreningen blev en del af 'DM' i den første undersøgelse. At nogen færre foreninger nu nævner den opsøgende kontakt fra DGI kunne indikere, at flere af DM-foreningerne i tredje runde har fundet vej til at deltage, uden at DGI har spillet en opsøgende rolle. 'DM' er således muligvis blevet mere kendt blandt, i hvert fald de mere udviklingsorienterede, foreninger.

Endelig peger enkelte besvarelser i retning af et udtalt ønske om øget samarbejde i lokalsamfundet, fx motiveret af skolelukninger. Sidstnævnte underbygger det lokalsamfundsfokus, som en stor andel af foreningerne i det forrige afsnit angav at have.

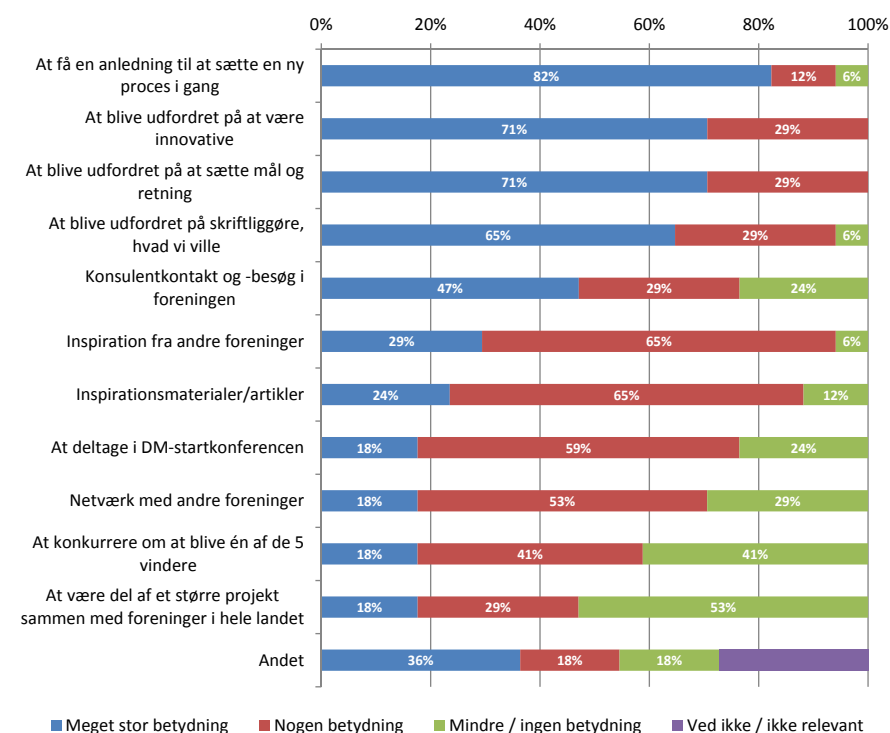
**Tabel 2. DM-foreningernes beskrivelse af, hvorfor de blev en del af 'DM i foreningsudvikling'.**

Opfordring fra DGI.
For at tydeliggøre et i forvejen igangsat udviklingsarbejde.
Vi har i de senere år udviklet os meget, og til stadighed brug for at udvikle. Byens skole er truet og det er vigtigt at byen holder sammen. Idrætsforeningen er et væsentligt element i byen og lokalområdet
Pga. et ønske om at udvikle foreningen fra det stillestående sted vi var.
For vi var nogle der hørte et foredrag om inklusion, inddragelse af børn. At det vi tilbyder som frivillig ikke er en pasningsordning, men et tilbud hvor forældre skal være med til at bakke op. Det fik mange tanker i gang ved os, og vi var en gruppe der satte os for at arbejde med dette. Vi har oplevet både at "tabe børn på gulvet", som frivillig, men også når samarbejdet med forældre kører, kommer den gode historie.
Vi søgte, fordi vi havde nogle samarbejdsvanskeligheder i foreningslivet som vi gerne vil have hjælp til at få løst. Derudover var vi en udviklingsorienteret forening med stort drive i forhold til at få tilpasset vores tilbud, til lokalbefolkningens ønske og behov.
For vi nogle fra bestyrelsen havde hørt om det og synes det lød spændende. Endvidere ville det være en mulighed for at arbejde mere sammen på tværs af vores 6 afdelinger under Haarby Boldklub.
Foreningen stod over for at skulle ændre strukturen, for at åbne mere op og forberede den til fremtidens krav, forventninger og ønsker.
For vi der var behov for nytænkning på en række områder. Foreningen var i mange år blevet drevet af Tordenskjolds Soldater, og det var svært at rekruttere nye frivillige og ledere til foreningen.
Markant scene- og generationsskift ifm. formandsskifte blev observeret hos DGI Nordsjælland. Vi tog opfordringen op, og udnyttede nomineringen internt i klubben til at kommunikere vores visioner og tiltag - og skabe et godt fællesskab omkring hele processen.
Forespørgsel fra DGI.
Vi blev anbefalet af DGI at deltage.
For vi gerne ville "opdatere" foreningen til en nutidig og fremtidsorienteret forening, og forbedre vores image og synlighed i lokalsamfundet.
Vi fik et tilbud om at deltage på baggrund af vores vision om at gerne ville gøre noget for børnehaven, sfo og skole.
Jeg var den nye formand, og mente at der var brug for at ryste posen, og få gjort op med jeg plejer kulturen (det lykkedes ikke).
For at give os selv som forening et skub bag i, da vi var gået lidt i stå hvad angår fornyelse og udvikling. Og så mente vi at vi havde en vinder idé.

### Betydning af 'DM'

I tråd med konceptet for 'DM' viste forrige afsnit, at de deltagende foreninger i høj grad så sig selv som en del af en udviklingsproces, hvad enten denne skulle igangsættes eller videreudvikles. Det afspejler sig også i de motiver og handlinger, som foreningerne angiver som væsentlige for deres udvikling.

Figur 4. Betydningen af forskellige motiver og handlinger for DM-foreningernes udvikling i forbindelse med 'DM'.



Det er således godt otte ud af ti foreninger (82 pct.), der tillægger det meget stor betydning, at 'DM' var en anledning til at få sat gang i en ny proces. Derudover tillægger 71 pct. det meget stor betydning, at de blev udfordret på at være innovative og på at sætte mål og retning. Det tegner et billede af 'DM' som mere end et startskud til en udviklingsproces, herunder som en kilde inspiration i arbejdet hermed.

I forlængelse af ovenstående angiver knap halvdelen af foreningerne (47 pct.), at den personlige kontakt med konsulenter fra DGI har haft meget stor betydning for deres udvikling. Et tal som er højt, men som var højere blandt de to tidligere generationer af DM-foreninger, hvor omtrent seks ud af ti foreninger angav dette. En forskel som viser, at selv om den direkte konsulentkontakt har spillet en vigtig rolle i alle tre runder af 'DM', så har den spillet en vigtig rolle for en lavere andel af DM-foreninger i tredje runde. Noget som understøttes af, at hver fjerde DM-forening i denne undersøgelse angiver, at konsulentkontakten har haft mindre eller ingen betydning for deres udvikling. Det angav ingen foreninger eksempelvis i anden runde.

Til gengæld står betydningen af skriftliggørelse stærkere i tredje runde af 'DM'. Her angiver omtrent to tredjedele (65 pct.) af foreningerne, at udfordringen med at skriftliggøre deres mål havde meget stor betydning for deres udvikling. Det angav omtrent halvdelen af foreningerne i første og anden generation af 'DM' til sammenligning. Sammen med den lavere vægt, som nogle foreninger i tredje runde tillægger konsulentkontakten, kunne dette resultat indikere, at flere foreninger i tredje runde har arbejdet mere selvstændigt, end det var tilfældet i første og anden runde. Om det så skyldes et valg i disse foreninger, eller om det skyldes, at DGI har været mindre opsøgende i forhold til dele af foreningerne, er det ikke muligt at afgøre ud fra denne undersøgelse.

DM-startkonferencen bliver også tillagt betydning af de fleste foreninger, men mindre end hver femte (18 pct.) tillægger den meget stor betydning. Det kan forekomme lidt overraskende i og med, at det var startskuddet til selve udviklingsprocessen. Tallet er da også markant lavere end i anden runde, hvor 37 pct. af foreningerne angav, at startkonferencen havde meget stor betydning for deres udvikling, men det er næsten identisk med første runde, hvor 17 pct. angav, at startkonferencen havde meget stor betydning.

Afsluttende er det værd at bemærke, at konkurrenceelementet også betyder noget, men at det relativt set er et af de elementer, der bliver vægtet lavest. Et resultat som går igen fra undersøgelsen af første og anden runde af 'DM'. I det hele taget ligner den ovenstående rækkefølge, trods mindre forskydninger, rækkefølgen i den første og anden undersøgelse af 'DM'. De væsentligste forskelle er omtalt ovenfor.

### Vigtigste resultater

I spørgeskemaet blev DM-foreningerne bedt om med egne ord at beskrive de tre vigtigste resultater af deres deltagelse i 'DM'. Besvarelsene fremgår af tabel 3, hvor hver række repræsenterer én forenings besvarelse. Foreningerne blev ikke bedt om at prioritere resultaterne, men om nogen foreninger ubevidst har gjort det i tråd med rækkefølgen i tabellen skal være usagt.

Tabel 3. DM-foreningernes beskrivelse af deres tre vigtigste resultater som følge af deltagelsen i 'DM'.

1. resultat	2. resultat	3. resultat
Sætte gang i en udviklingsproces	Etablering af samarbejde med skole	Engagement hos frivillige
Synlighed	Skriftliggørelse	Et par ekstra projektmål nået
Igangsættelse af andet end idræt	Kommunikation	Medier
At få et slogan	At få en målsætning	At få lagt grundsten til fremtiden
Større synlighed af foreningen	Anerkendelse af de frivillige	Fokus på at de unge gerne vil være sammen med de mere erfarne
Fusion med HIF gymnastik	Rolle og procedurebeskrivelse	Større åbenhed/udadvendthed
Vores frivillighedsstrategi - frivillighedsdag	Vores frivillighedsbank	Udsendelse af nyhedsbrev 4 gange årligt
Den nye struktur har givet det ledelsesmæssige frirum, som er nødvendigt for at videreudvikle foreningen	Gennem arbejdet med at gruppere, kategorisere og synliggøre alle opgaver, har vi opnået en meget stor bevidsthed omkring foreningens omfang og ressourcebehov	Sammenlægningen af de 4 foreninger har øget samarbejde mellem alle foreningens frivillige
Mere kendskab til it	Mere kendskab til kommunikation	Strukturering omkring foreningsarbejdet
Har udarbejdet en frivilligstrategi og fået flere frivillige	Har gjort foreningen mere attraktiv for nye ledere - har f.eks. rekrutteret nye og yngre medlemmer af bestyrelsen	Arbejder målrettet med PR og kommunikation, bl.a. på sociale medier. Har udarbejdet en kommunikationsstrategi
Robust trænersteam	Brandingværdi i lokalsamfundet	Stor medlemsfremgang
Flere frivillige	Uddeling af opgaver til frivillige	Større fællesskab
Etablering af foreningens frivillighedspolitik	Arbejdsplan for motivering af frivillige	Plan for forventningsafstemning med frivillige i foreningen
Synlighed og bedre image i lokalsamfundet	Samarbejde med byens øvrige foreninger og institutioner	Startet en proces med at få lavet bedre ledelsesstruktur
Vi fik synliggjort beboernes ønsker	Vi fik startet en løbende proces om at gøre opgaverne synlige for de frivillige	Vi fik hjælp til at igangsætte en udvikling af vore fysiske ramme i form af udvikling af hallen
Ny ledelsesstrategi	Fokus på de frivillige	Fortælle de gode historier
Sammenhold vores afdelinger imellem	Lære os selv som forening hvad vi er i stand til at udføre	At vise os frem i lokalsamfundet

Foreningernes besvarelser stikker i forskellige retninger og afspejler det faktum, at foreningerne dels har arbejdet med forskellige fokusområder, dels har gjort det på forskellige måder. Dertil kommer, at besvarelserne er en blanding af aktivitetsmæssige og ledelsesmæssige resultater samt evalueringer af resultatmål og procesmål. Det til trods er der alligevel resultater, som går igen på tværs af besvarelserne.

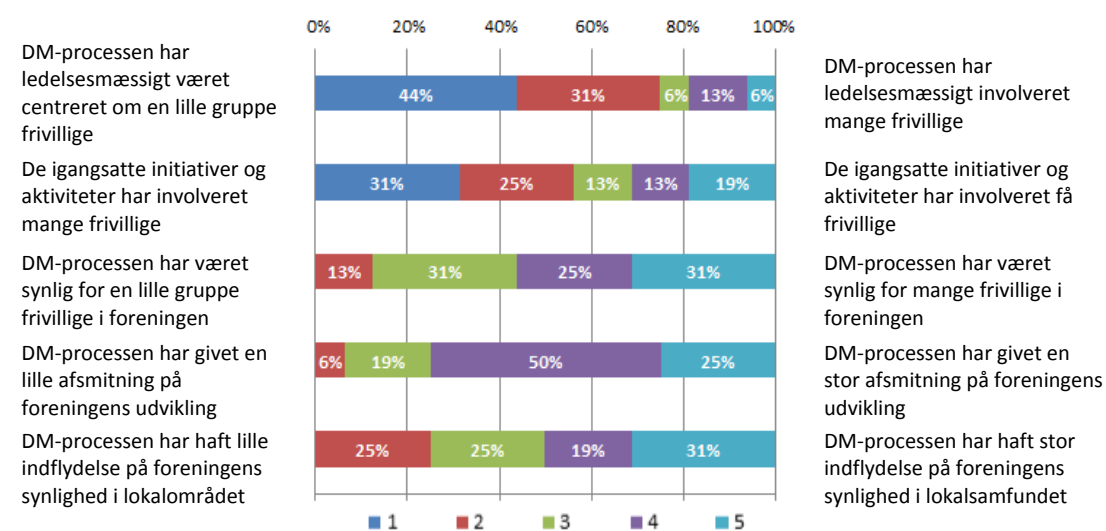
Næsten alle foreninger nævner frivillighed som et vigtigt resultat. Enten forstået som at der er kommet flere frivillige, bedre styr på det frivillige arbejde, eller begge dele i kombination. Dernæst følger en øget synlighed og bevidsthed om anvendelse af kommunikation internt og eksternt. Noget som væsentlig flere foreninger nævner eksplicit som et vigtigt resultat af DM-processen i tredje runde sammenlignet med første og anden.

Højt bliver det også vægtet af flere foreninger, at der er kommet bedre styr på foreningsarbejdet med særligt fokus på arbejdet i bestyrelsen. Endelig nævner nogle foreninger også det, at der mere generelt er kommet fokus på samarbejde og arbejde for lokalsamfundet som følge af deltagelsen i 'DM'.

### Arbejdet med 'DM'

DM-foreningerne er ikke alene blevet bedt om at beskrive de væsentligste resultater af 'DM', men også om at forholde sig til den proces, de har gennemløbet. Herunder hvor mange der har involveret, dens afsmittning på foreningen og dens synlighed i foreningen og lokalsamfundet. Besvarelserne fremgår af figur 5.

Figur 5. DM-foreningernes besvarelse af, hvad der bedst karakteriserer den måde, de har engageret sig i 'DM'. Tallet 1 betyder helt enig i udsagnet til venstre, tallet 5 betyder helt enig i udsagnet til højre.



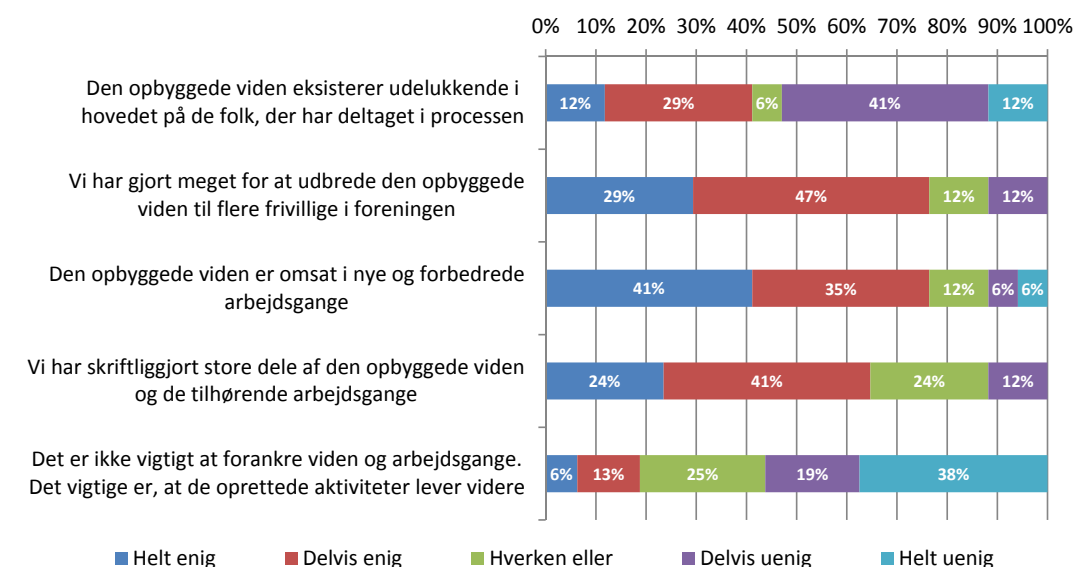
Det generelle billede er, at det ledelsesmæssige arbejde med 'DM' har været koncentreret om en mindre gruppe frivillige, mens flere frivillige er blevet involveret i de igangsatte initiativer og aktiviteter. Den nuance skal dog med, at 32 pct. af foreningerne erklærer sig overvejende enige i, at de igangsatte initiativer og aktiviteter har involveret få frivillige, og at 'DM' dermed på alle måder har været en strategisk indsats for de få frivillige i en betydelig andel af foreningerne.

Sammenlignet med anden runde er andelen af foreninger, der er overvejende enige i, at de igangsatte initiativer har involveret mange frivillige, dog noget højere. Således er 56 pct. af foreningerne i tredje runde overvejende enige i dette mod 40 pct. i anden runde. Et resultat som indikerer, at foreningerne i tredje runde har været bedre til at uddelegere arbejdet med 'DM' på flere frivillige hænder.

Et andet aspekt, som en stor andel af foreningerne tilskriver 'DM' en væsentlig betydning for, er synligheden, både internt i foreningen, men også bredere i lokalsamfundet. På den parameter er der kun mindre forskelle til første og anden runde af DM-foreninger.

En del af arbejdet med 'DM', som har betydning for levedygtigheden af de gennemførte udviklingsinitiativer, er forankringen heraf. Det er foreningerne blevet bedt om at tage stilling til, og resultatet fremgår af figur 6.

Figur 6. DM-foreningernes besvarelse af, hvad de har gjort for at forankre de udviklingsinitiativer, de har gennemført i forbindelse med 'DM'.



Figur 6 viser, at den opbyggede viden om foreningsudvikling i godt fire ud af ti foreninger (41 pct.) overvejende eksisterer i hovedet på de folk, der har været en del af arbejdet med 'DM'. Kun godt hver tiende forening (12 pct.) erklærer sig dog helt enige i, at den opbyggede viden er begrænset til de pågældende personer. Den altovervejende del har arbejdet med at forankre den opbyggede viden i deres respektive foreninger. Således er godt tre ud af fire foreninger (76 pct.) overvejende enige i, at de har forsøgt at udbrede den opbyggede viden til flere frivillige, ligesom et tilsvarende antal har omsat den opbyggede viden i forbedrede arbejds gange.

Omtrent to ud af tre foreninger (65 pct.) har derudover arbejdet med at skriftliggøre både den opbyggede viden og de tilhørende arbejds gange. Lidt overraskende var andelen, der arbejdede med at skriftliggøre viden og arbejds gange, lidt højere i anden runde af 'DM', hvor det var tilfældet for knap otte ud af ti (79 pct.). Grunden til at det virker en anelse overraskende er, at en større andel foreninger i tredje runde angav, at skriftliggørelse var vigtigt for



deres udvikling, sammenlignet med foreningerne fra anden runde. Forklaringen kan muligvis være, at den skriftlighed, som foreningerne har fundet vigtig for deres udvikling, ikke har handlet om forankring, men snarere har været knyttet til processen i form af målbeskrivelser og lignende.

### DGI's rolle for foreningers udvikling

De foregående afsnit har udelukkende omhandlet DM-foreningerne og deres deltagelse i 'DM'. I det følgende indgår igen svar fra både DM-foreninger og kontrolforeninger – i første omgang med fokus på DGI's rolle som samarbejdspartner for foreningerne med henblik på at skabe foreningsudvikling. Formålet med afsnittet er at blive klogere på, hvad foreningerne ønsker sig af DGI, og om den gennemførte proces i DM-foreningerne har medført et andet syn på DGI's rolle end hos kontrolforeningerne.

I første omgang er foreningerne blevet bedt om at beskrive, hvilke initiativer de med egne ord mener, DGI skal tage for at understøtte foreningers udvikling. Svarene fremgår af tabel 4.

**Tabel 4. DM-foreningernes og kontrolforeningernes beskrivelse af de initiativer DGI skal tage for at understøtte deres udvikling.**

DM-FORENINGER	Fortsæt som hidtil.
	Droppe en del af egne projekter der finansieres eksternt og i stedet flytte projekterne ud lokalt og hjælpe os med at finansiere dem.
	Bedre konsulenter, der søger foreningerne og fortæller hvad der rører sig. Det er frivillige der arbejder i foreningerne og det kan være svært at følge med selv
	Jævnlig kontakt for at holde os i gang.
	De skal snakke med os, høre hvor langt vi er og derfra råd give os. Hvilket vi føler de allerede gør ved os.
	Generelt har vi rigtig god støtte fra DGI, som også forstår at forny sig. Ved ikke om DGI kunne gøre mere for at nedbryde interesse konflikten på tværs af foreningslivet. Ser alle steder at foreningerne kappes om de samme medlemmer, i stedet for at gå sammen om at få ikke foreningsaktive gjort foreningsaktive. Det er nu ikke i DGI jeg ser det, det er mere herude hvor det sker.
	Vi kunne godt tænke os noget hjælp til at rekruttere nye medlemmer bl.a. via samarbejde med skolen qua den nye skolereform.
	Fortsat hjælp til at skaffe frivillige ressourcer ude i foreningerne og udfordre kommunerne på deres brug af frivillige, til at løse kommunale opgaver, da dette har en negativ indvirkning på det frivillige foreningsliv, da der i dag er blevet større præstige i at yde frivilligt arbejde for det offentlige end for en alm. forening.
	DGI skal være mere opsøgende/spørge ind til/vise interesse for hvad der i grunden foregår i foreninger. DGI skal vise at de eksisterer og fortælle hvad de i grunden kan tilbyde af hjælp.
	Holde løbende kontakt med MIF for at sparre om foreningens fortsatte udvikling. Invitere MIF med til arrangementer, hvor foreningen f.eks. kan fortælle om den udviklingsproces, som er startet med deltagelsen i DM i foreningsudvikling.
	Være i dialog... Undlade at tale ned til hverken deltagerne i foreningsudviklingsprocessen eller dem, der har været deltagere. Alle har noget godt at bidrage med, og det er vigtigt for DGI at møde foreningerne på deres banehalvdel, og tage afsæt i det, der virker - uden at komme anstigende med koncepter og færdige løsninger, fordi "man ved bedre". Det lyder lidt hårdt, når man lige læser det jeg har skrevet... men det er jo en konsulentens vigtigste opgave - at snitte koncepter og løsninger til, så kunden kan se sig selv i dem, og så kunden føler at han selv har bidraget.
	Vi har PT ingen specifikke planer om nye initiativer fra DGI's side, men er bevidste om at vi kan rekvirere hjælp fra DGI når der måtte være behov for det.
	Blive ved med at være den gode sparringspartner som DGI har været både under og efter DM.
	Ved fortsat at tilbyde kurser for de frivillige.
	Hmmm det største problem er "plejer".
	En fast kontaktperson vi kan ringe/maile til med spørgsmål omkring div. ting og tanker vi gør os. En person der sender os til de rigtige kontakter med det samme. En person der kender til vores forening.

KONTROLFORENINGER	Værktøjer så vi kan udvikle fritiden sammen med skolernes skolefritidsordninger.
	Hjælpe med at skaffe børn og skolesamarbejder op på et niveau som matcher den nye skolereform.
	Lette det administrative arbejde. Der mangler frivillig-støtte hertil. Hjælpe med at implementere nye aktiviteter.
	Nytænkning, projektansøgninger, markedsføring, hjælpe med samarbejde mellem forening/kommune, kurser til bestyrelsesmedlemmer.
	Det som i gør i forvejen: Leder/træneruddannelse. Rådgivning vedr. idræt.
	Udvikle konceptet om foreningsudvikling, udarbejde værktøjer til fastholdelse og rekruttering af medlemmer og instruktører, herunder også folk til bestyrelse og udvalg.
	Vi har dialog i gang omkring vejledning til vores instruktører.
	Lytte på nytænkning.
	Initiativer til fastholdelse af medlemskredsen og gerne øge samme.
	Jeg ved ikke om DGI skal tage noget initiativ, det er nok mere os selv som forening der skal tage initiativ til at kontakte DGI, for at få vores forening videreudviklet. Et projekt der skal til at arbejdes med efter vores generalforsamling sidst i marts måned.
	Flere aktiviteter for fodbold i København.
	Tilbyde flere kurser, som er beregnet til instruktører der har været i foreningslivet i mange år. De inspirations kurser der tilbydes er ofte for de helt unge instruktører og ikke for dem over 30+. Der kunne godt være nogle mere spot kurser vedr. ADHD, overvægt børns udvikling m.m.

Uden at gå i dybden med de enkelte forslag, er der en tendens til, at særligt DM-foreningerne efterspørger mere opsøgende kontakt fra DGI. Enkelte fordi de ikke er helt tilfredse med omfanget eller kvaliteten af den sparring, de har fået, men hovedparten er tilfredse og efterspørger opfølgende sparring, fordi de gerne vil have hjælp til at fastholde fokus på udvikling. Denne efterspørgsel efter sparring var endnu mere udtalt blandt foreninger fra anden runde af 'DM'.

I forbindelse med denne efterspørgsel efter sparring er det værd at hæfte sig ved, at der blandt DM-foreningerne er fokus på sparring med udgangspunkt i foreningen frem for i koncepter. En foreningsrepræsentant skriver eksempelvis, at "det er vigtigt for DGI at møde foreningerne på deres banehalvdel, og tage afsæt i det, der virker – uden at komme anstigende med koncepter og færdige løsninger". Tilsvarende skriver en anden, at DGI "skal snakke med os, høre hvor langt vi er og derfra rådgive os. Hvilket vi føler de allerede gør ved os". Vægten er med andre ord på sparring og dialog med udgangspunkt i hver forenings nuværende situation, muligheder og begrænsninger.

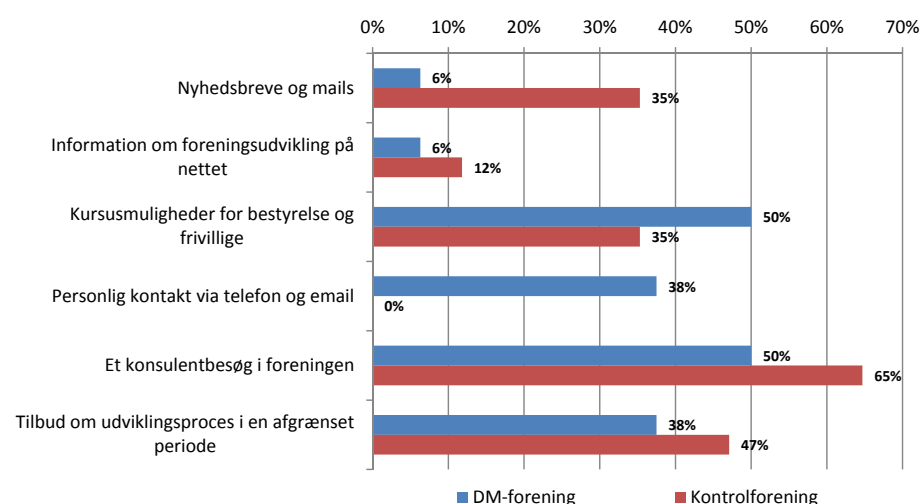
Anderledes ser det ud blandt kontrolforeningerne, som godt nok også efterspørger hjælp fra DGI, men flere lægger her vægt på kursusaktivitet, ligesom ordet "værktøjer" går igen i et par citater som noget, DGI kan hjælpe med. Eksempelvis efterspørger en foreningsrepræsentant "værktøjer så vi kan udvikle fritiden sammen med skolernes skolefritidsordninger", mens en anden råder DGI til at "udvikle konceptet om foreningsudvikling, udarbejde værktøjer til fastholdelse og rekruttering af medlemmer og instruktører, herunder også folk til bestyrelse og udvalg".

Billedet er ikke entydigt sådan, at DM-foreninger efterspørger sparring, mens kontrolforeningerne efterspørger værktøjer, men interessant er det, at de to ord primært knytter sig til foreninger i hver af de to kategorier. En forskel som er interessant i forhold til en diskussion om, hvor langt man som idrætsorganisation kan nå med udvikling af koncepter til et for-

eningsliv, der er så forskelligt, som det er tilfældet. I hvert fald vidner svarene om, at der kan være vanskeligheder forbundet med at indføre koncepter i en forening uden først at have sat sig ind i foreningens situation, herunder dens medlemssammensætning, lokalområde, ressourcer (økonomiske og menneskelige) – og en lang række andre væsentlige forhold.

Når man spørger foreningerne, hvilken type af kontakt, der har størst betydning, når DGI skal støtte udviklingsprocesser i foreningerne er det den personlige kontakt, der har størst betydning.

**Figur 7. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om hvilken form for kontakt til DGI der er vigtigst.**



Et konsulentbesøg i foreningen er den mest valgte svarmulighed. Halvdelen af DM-foreningerne prioriterer denne kontakt, mens omtrent to ud af tre kontrolforeninger (65 pct.) gør dette. Til gengæld er det kun blandt DM-foreningerne, vi finder en efterspørgsel efter personlig kontakt via telefon og e-mail. Næsten fire ud af ti DM-foreninger (38 pct.) finder denne form for kontakt vigtig. I forhold til første og anden runde af 'DM' er konsulentbesøgets vigtighed faldet for DM-foreningerne, mens kontakt via telefon og e-mail er vokset i vigtighed blandt samme gruppe. Det er muligvis et udtryk for, at kommunikationen med en større andel af DM-foreningerne i tredje runde er foregået via telefon og e-mail, og at foreningerne derfor har fundet denne form for kontakt vigtigere end tidligere generationer af DM-foreninger.

Interessant er det også at hæfte sig ved, at kurser i regi af DGI får et comeback i vigtighed for DM-foreningerne. Halvdelen af DM-foreningerne tillægger således kurser en vigtig rolle i denne tredje runde af 'DM', hvilket er et højere tal end i både første og anden runde.

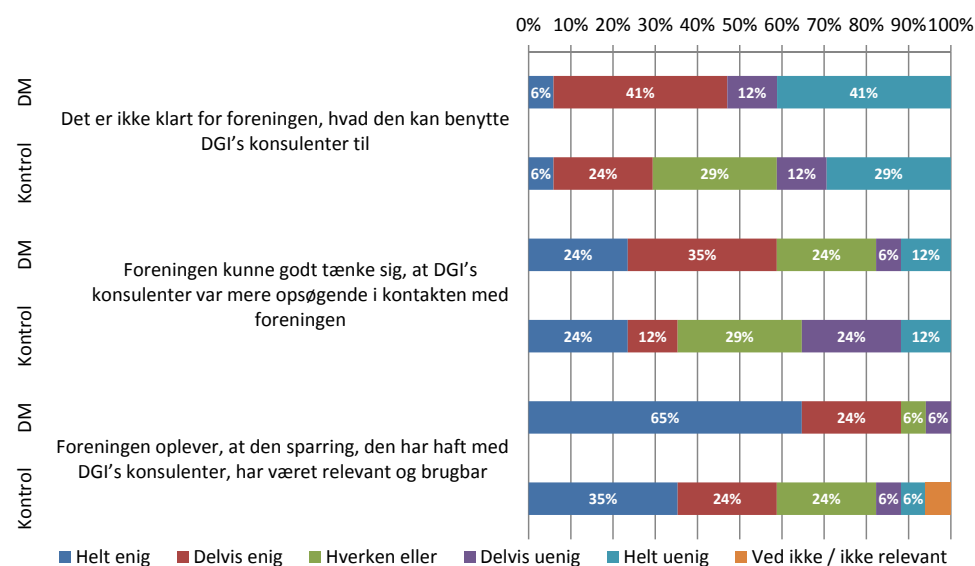
Inden for de seneste tre år har næsten alle DM-foreninger (94 pct.) haft kontakt til en konsulent fra DGI, men det tilsvarende tal for kontrolforeninger er også højt, nemlig 71 pct. Tabel 5 viser formålet med og udbyttet af konsulentbesøgene.

**Tabel 5. DM-foreningernes og kontrolforeningernes beskrivelse af formål med og udbyttet af konsulentkontakten.**

DM-FORENINGER	<p>Flere kontakter med forskellig udvikling som formål.</p> <p>Vi har haft mange kontakter omkring forskellige projekter.</p> <p>Udvikling - vi vil gerne udvikles og tilbyde DTU som er attraktivt her og nu, således vi kan trække nye medlemmer fra de større byer.</p> <p>At styrke bestyrelsens arbejde og samarbejde.</p> <p>Det var den måde vi kom med i DM, vi spurgte om hjælp og det fik vi.</p> <p>I forbindelse med DM har vi haft kontakt med konsulenter som har hjulpet os godt igennem forløbet. Derudover har vi brugt en DGI konsulent i forbindelse med fusionen mellem to meget forskellige foreninger, og sidst men ikke mindst som opstarter af vores nye organisation. Det har hjulpet os til at få processen til at forløbe stille og roligt og få overblik over målsætninger, visioner osv.</p> <p>Vi har forsøgt at få hjælp til oprettelse af børnebadminton igen. Endvidere havde vi stor hjælp af DGI's konsulent, Jesper, i forbindelse med DM i Foreningsudvikling.</p> <p>DM i Foreningsudvikling.</p> <p>Vi ønskede nye vedtægter, så brugte vi en DGI konsulent til at sparre med. Derudover har vi i forbindelse med DM i foreningsudvikling brugt konsulenter til strukturering omkring udvikling af foreningen og kommunikation.</p> <p>DGI-konsulent har besøgt MIF ifm. udarbejdelse af en frivillighedsstrategi.</p> <p>Samarbejde omkring events. Vi har et par gange været primus motor for DGI Nordsjælland ifm. et af deres løb.</p> <p>Formålet var at få coaching vedr. DM i foreningsudvikling. Udbyttet var stort da vi havde en brainstorming, som senere blev bearbejdet og anvendt til at sætte målet og afgrænsningerne for frivilligpolitikken.</p> <p>Ifm. DM i foreningsudvikling har vi haft en del kontakt med DGI's konsulenter. Det har betydet at vi nu er meget bedre rustet til fremtiden.</p> <p>Vi har blandt andet haft DGI Haller til at hjælpe til at med at lave en plan for udviklingen af vores fysiske rammer.</p> <p>De var ude og se vores lokaler og holde møde med vores bestyrelse. Det var et godt besøg og vi fik snakket en del, men ellers hører vi ikke meget fra DGI.</p>
KONTROLFORENINGER	<p>Det var for at sætte lidt mere gang i foreningen, og involvere byens borgere. Det har givet flere aktiviteter i foreningen, og flere hænder til at hjælpe med at lave aktiviteterne.</p> <p>Vi har drøftet forskellige juridiske spørgsmål af foreningsretlig karakter med en advokat fra DGI.</p> <p>Ny bestyrelsesformand. Oplæg fra konsulent til foreningens bestyrelse "går vi alle i sammen retning".</p> <p>Vi har haft kontakt og besøg af en konsulent i forbindelse med et forsøg på at få gang i en mountainbikeafdeling i klubben. Vi fik en god ide om hvordan vi skulle gribe forsøget an. Det startede også godt ud, men har siden mistet pusten og er i dag næsten lagt død.</p> <p>"Løb med"-eventen har været alt for dårlig og alt for sen organiseret og under al kritik. Vi fik det løst til sidst takket være feberredninger i sidste sekund. Tak for det men bedre held en anden gang.</p> <p>Det var vedr. krolf. Det fik vi desværre ikke op at køre grundet mangel på frivillige.</p> <p>Nytænkning, inspiration, god sparring, sat nye tanker i gang, hurtigt opfølgning med info. Som man aftaler.</p> <p>Hvordan vi får flere frivillige. Samarbejde imellem afd. i en flerstrengt idrætsforening.</p> <p>DGI var inviteret med til et bestyrelsesmøde, for at informere om hvad de kunne tilbyde os.</p> <p>Foreningsudvikling.</p> <p>Konsulenterne har leveret et solidt stykke arbejde, men kunne være rart med en kontaktform minimum en gang i året, hvor en konsulent fortæller om nye tiltag i DGI, da jeg ikke har muligheden for at sætte mig ind i alle de tiltag der sker i DGI, derfor ville det være rart med en primær konsulent som havde den faste kontakt 1 til 2 gange i året via et møde hvor de kort fortæller om hvad der rører sig i DGI.</p>

Uden at gå i dybden med enkelte udsagn, så handler DM-foreningernes beskrivelser overvejende om sparring i forbindelse med processen omkring 'DM' og udviklingsforløbet i forbindelse hermed. For nogle kontrolforeninger er der også fokus på udvikling i mere bred forstand, men flere nævner mere afgrænsede formål med kontakten, herunder indsatser i forhold til en bestemt aktivitet eller event, ledelse af foreningen eller samarbejde. Fælles for DM-foreninger og kontrolforeninger er dog en relativt stor tilfredshed med sparringen med DGI's konsulenter. Det viser figur 8.

Figur 8. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på udsagn om anvendelsen af DGI's konsulenter.

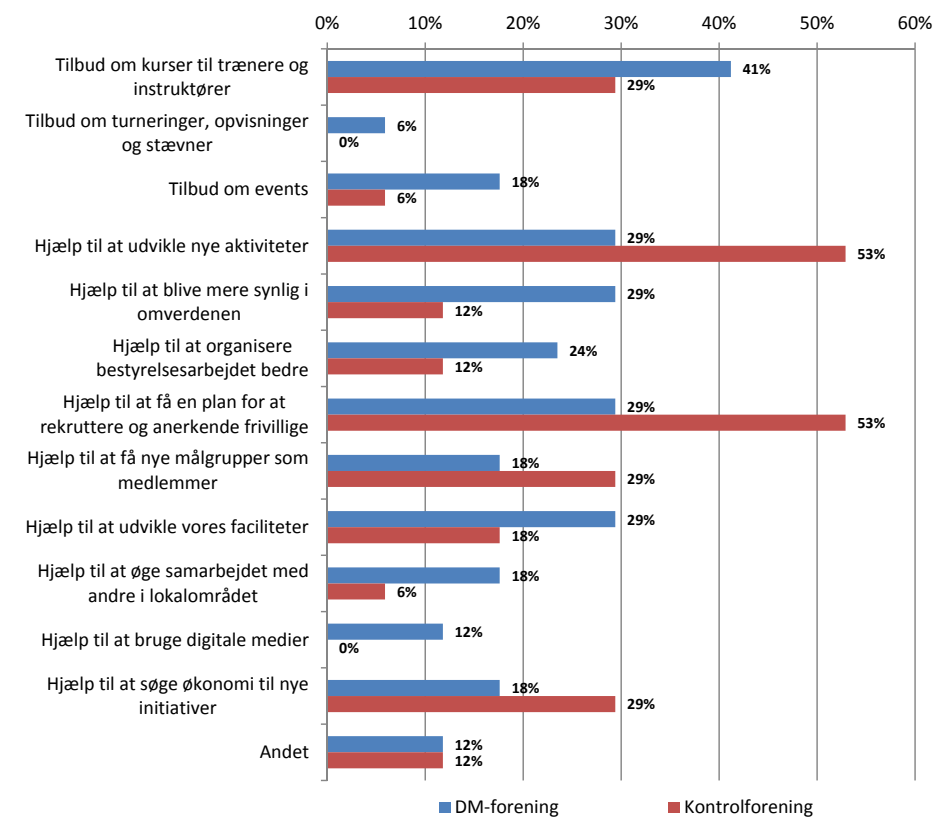


Knap ni ud af ti DM-foreninger (89 pct.) oplever sparringen med DGI's konsulenter som overvejende relevant og brugbar, og det tilsvarende er tilfældet for knap seks ud af ti kontrolforeninger (59 pct.). Tal der er en anelse lavere end blandt foreningerne fra anden runde af 'DM'. Lidt mindre er også efterspørgslen efter mere opsøgende arbejde blandt DGI's konsulenter i tredje runde, men der er stadig en klar overvægt af DM-foreninger (59 pct.), som ønsker sig mere opsøgende arbejde fra DGI, mens kontrolforeningerne fordeler sig mere ligeligt på spørgsmålet.

Lidt overraskende er der 47 pct. af DM-foreningerne, for hvem det ikke er klart, hvad de kan benytte DGI's konsulenter til, mod kun 30 pct. af kontrolforeningerne. Noget som er overraskende givet DM-foreningernes mere intensive kendskab til mulighederne for sparring med DGI gennem DM-processen. Resultatet går dog mere eller mindre igen fra anden runde, hvor tendensen var den samme.

Der er relativ stor spredning i svarene på hvilken hjælp fra DGI, der vil være særlig betydningsfuld for foreningernes udvikling. Det understreger figur 9.

Figur 9. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om hvilken hjælp fra DGI der har størst betydning.



Særligt er DM-foreningerne spredt i deres vægtning af, hvilken hjælp fra DGI, de finder har størst betydning. Kurser indtager førstepladsen med 41 pct., mens den delte andenplads med 29 pct. indtages af hjælp til at udvikle aktiviteter, hjælp til at blive mere synlig i omverdenen, hjælp til at få en plan for at rekruttere og anerkende frivillige og hjælp til at udvikle vores faciliteter. En fordeling som givetvis afspejler, at foreningerne i 'DM' har arbejdet med forskellige udviklingsaspekter.

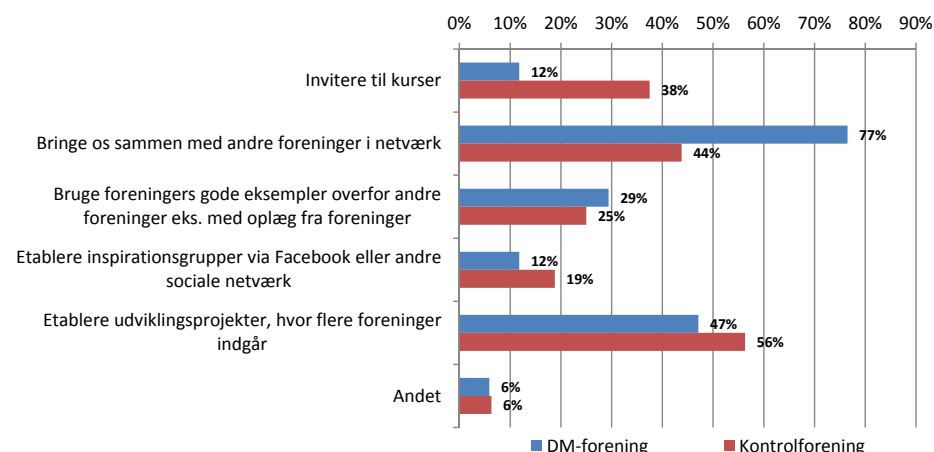
Selv om hjælp til at udvikle nye aktiviteter kommer ind på en andenplads på listen over de vigtigste områder at få hjælp på blandt DM-foreningerne, bliver den form for hjælp prioriteret markant lavere end i anden runde af 'DM'. Således var det i anden runde hele 53 pct. af DM-foreningerne, som vægtede denne form for hjælp højt. Noget som muligvis indikerer, at DM-foreningerne i tredje runde har haft mindre fokus på dette aspekt – eller, alternativt, at de har fundet sparring med DGI mindre vigtigt i den sammenhæng.

Blandt kontrolforeningerne stikker især to former for hjælp ud, som mere end halvdelen af foreningerne (53 pct.) prioriterer højt, nemlig hjælp til at udvikle nye aktiviteter og hjælp til at få en plan for at rekruttere og fastholde frivillige. Når sidstnævnte bliver prioriteret højt – specielt i kontrolforeningerne – er det i tråd med, at rekruttering og fastholdelse af frivillige i gentagne undersøgelser bliver nævnt som den primære udfordring for idrætsforeninger bredt set (Ibsen, 2006; Ibsen, Thøgersen, & Levinsen, 2013). Årsagen til at behovet for at få hjælp til en plan for rekruttering og fastholdelse af frivillige er mest udtalt blandt kontrolforeninger

er muligvis, at DM-foreningerne, som vi så tidligere, allerede har arbejdet hermed og dermed fået bedre styr på det frivillige arbejde.

Foreningerne er også blevet spurgt om, hvad DGI først og fremmest kan gøre for, at foreninger kan udvikle hinanden – altså med et fokus på, hvordan DGI bedst bringer foreninger sammen, så de kan drage nytte af hinanden.

Figur 10. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om hvordan foreninger kan udvikle hinanden.



Svaret er her rimeligt klart, at det primært handler om at bringe foreninger sammen i netværk og at etablere udviklingsprojekter, hvor flere foreninger indgår. Første mulighed er særlig efterspurgt blandt DM-foreningerne (77 pct.) sammenlignet med kontrolforeningerne (44 pct.), mens den anden mulighed er særlig efterspurgt blandt kontrolforeningerne (56 pct.) sammenlignet med DM-foreningerne (47 pct.). Endelig er der en del foreninger – både DM-foreninger (29 pct.) og kontrolforeninger (25 pct.) – som tillægger det at anvende gode eksempler fra andre foreninger som inspiration stor betydning. Til gengæld er der her markant færre DM-foreninger, som tillægger kurser værdi (12 pct.), mens det er noget mere udbredt blandt kontrolforeningerne (38 pct.). Den tendens er i tråd med både første og anden undersøgelse af 'DM'.

### Foreningernes udvikling de seneste tre år

I det følgende vil fokus være på at sammenligne udviklingen i DM-foreninger og kontrolforeninger. Det er gjort ved at spørge til DM-foreningernes og kontrolforeningernes udvikling de seneste tre år, hvilket, for DM-foreningernes vedkommende, omfatter processen omkring 'DM'. Vi kan på den måde få en indikation på, om 'DM' har medført en særlig stor udvikling sammenlignet med kontrolforeningerne og i givet fald på hvilke områder og på hvilken måde. Fokus er i den forbindelse på to hovedområder, nemlig ledelse og aktiviteter.

### Ledelse

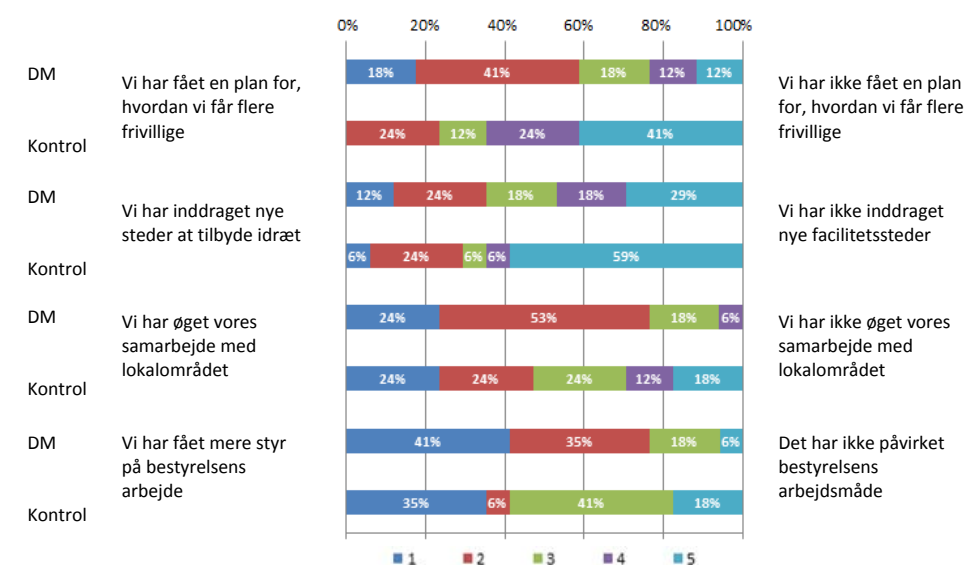
Et af de spørgsmål, som foreningerne er blevet stillet, er, hvorvidt de har ændret deres mål i bred forstand, altså både i form af formelle vedtægtsændringer, men også mere uformelt. Godt halvdelen af DM-foreningerne (53 pct.) angiver, at det er sket inden for de seneste tre år, mens kun godt hver tiende kontrolforening (12 pct.) har ændret herpå i samme periode. Tabel 6 beskriver ændringerne.

Tabel 6. DM-foreningernes og kontrolforeningernes beskrivelse af de ændringer, der er sket i deres mål inden for tre år.

DM-FORENINGER	Øget fokus på bredde og motion. Ordene nej, men vi er gået fra økonomisk redning til at kunne bruge flere kræfter på udvikling. Hovedtankerne er de samme. Vi har LAVET mål :-) Fokus på udvikling. Mål, der rækker både indad i foreningen og udad mod lokalsamfundet og sponsorer. Blevet meget mere synlige i lokalsamfundet.
KONTROLFORENINGER	Integration med kommunen. Ansvar for den lukkede skole

Foreningerne er desuden blevet bedt om at svare på, hvad der bedst beskriver foreningens udvikling de seneste tre år. I den forbindelse blev de stillet over for en række udsagn, og resultatet fremgår af figur 11.

Figur 11. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på udsagn om, hvad der bedst beskriver foreningens udvikling de seneste tre år.





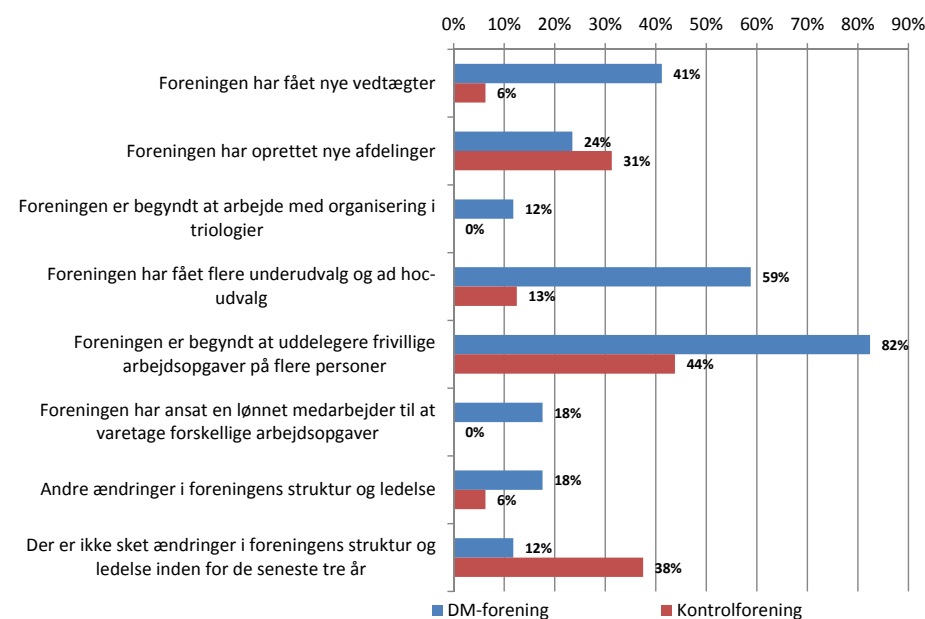
På tværs af alle de nævnte former for tiltag, foreningerne kan have arbejdet med, er DM-foreningerne mest tilbøjelige til at have arbejdet med dem alle. Eksempelvis er næsten seks ud af ti DM-foreninger overvejende enige i, at de har fået en plan for, hvordan de får flere frivillige. Det tilsvarende tal er 36 pct. i kontrolforeningerne.

Samarbejde med lokalområdet er et andet punkt, hvor DM-foreningerne skiller sig ud, idet 77 pct. er overvejende enige i, at dette samarbejde er øget, mens tallet i kontrolforeningerne er 48 pct. Lignende forskel er der på det aspekt, der handler om at få styr på bestyrelsens arbejde. Det er 76 pct. af DM-foreningerne overvejende enige i, at de har fået inden for de seneste tre år mod 41 pct. i kontrolforeningerne.

I sammenligning med første og anden runde af 'DM' er forskellene mellem DM-foreninger og kontrolforeninger i tredje runde noget større. Noget som skyldes, at DM-foreningerne har arbejdet mere med alle ovennævnte tiltag i tredje runde, end det var tilfældet i første og anden runde, mens fordelingen blandt kontrolforeningerne er nogenlunde ens over de tre runder af 'DM'. Eneste undtagelse fra de generelle tendenser er arbejdet med at inddrage nye steder at dyrke idræt. Her er forskellene mellem DM-foreninger og kontrolforeninger relativt lille, og det var i første runde af 'DM', at flest foreninger arbejdede med dette.

Tendensen til at DM-foreninger har arbejdet mere strategisk med det frivillige arbejde afspejler sig da også i besvarelsene på spørgsmålet om, hvilke strukturelle og ledelsesmæssige ændringer, der er sket i foreningerne de seneste tre år.

**Figur 12. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvilke ændringer der er sket i foreningens struktur og ledelse de seneste tre år.**



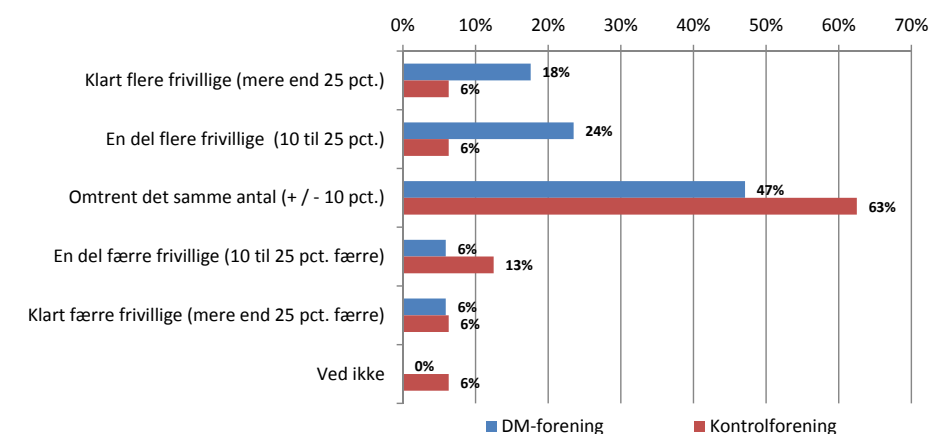
Der er eksempelvis en markant højere andel af DM-foreninger (59 pct.) end kontrolforeninger (13 pct.), der har nedsat underudvalg og ad hoc-udvalg, mens også klart flere DM-foreninger (82 pct.) end kontrolforeninger (44 pct.) uddelegerer frivillige arbejdsopgaver på flere per-

soner. Endelig har langt flere DM-foreninger (41 pct.) end kontrolforeninger (6 pct.) ændret deres vedtægter inden for de seneste tre år. Noget som går fint i spænd med, at langt flere DM-foreninger, som tidligere vist, har ændret i deres mål de seneste tre år.

I sammenligning med tidligere årgange af 'DM' er tendenserne til forskelle på de områder, som handler om uddelegering på flere udvalg og personer, gennemgående. I forhold til anden runde af 'DM' er forskellene mellem DM-foreninger og kontrolforeninger dog mere udtalte i tredje. Flere DM-foreninger har fået flere underudvalg og ad hoc-udvalg og er begyndt at uddelegere frivillige arbejdsopgaver på flere personer.

Figur 13 viser da også, at DM-foreningerne har oplevet en meget positiv udvikling i antallet af frivillige de seneste tre år.

**Figur 13. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om udviklingen i antallet af frivillige de seneste tre år.**



DM-foreningernes udvikling er markant mere positiv end kontrolforeningernes. Mere end fire ud af ti (42 pct.) af DM-foreningerne har således fået en del flere eller klart flere frivillige, mens det tilsvarende tal for kontrolforeningerne er 12 pct. Der ser med andre ord ud til at gå en lige linje fra at organisere det frivillige arbejde på en ny måde og at sætte fokus på anerkendelse til en større rekruttering af frivillige. Noget som i øvrigt er i tråd med nyere forskning på området (Østerlund, 2012a).

Omvendt viser en sammenligning med foreningerne i første og anden runde af 'DM', at disse opnåede en større fremgang i antallet af frivillige end foreningerne i tredje runde til trods for, at DM-foreningerne i første og anden runde i mindre grad angiver at have arbejdet med en frivillighedsstrategi, uddelegering og anerkendelse. Et resultat som givetvis illustrerer, at selv om der ser ud til at være en positiv sammenhæng mellem tendensen til at arbejde med en frivillighedsstrategi, uddelegering og anerkendelse på den ene side og antallet af frivillige på den anden, så er der også andre forhold, som har betydning herfor.

Når foreningerne selv skal forklare udviklingen i antallet af frivillige, kommer flere begrundelser på banen. De er listet i den tabel 7.

**Tabel 7. DM-foreningernes og kontrolforeningernes beskrivelser af årsager til udviklingen i antallet af frivillige.**

DM-FORENINGER	Mere målrettet indsats og bedre administrativ styring.
	Målet er klart at øge antallet af frivillige og nu har vi nogle teknikker til at gøre det.
	Vi er bedre til at synliggøre hvad opgaven går ud på. Foreningen er blevet mere attraktiv at være en del af. Flere instruktører og andre frivillige nødvendiggjort af medlemsfremgang.
	Vi har sørget for at få vokseninstruktører på alle vores hold. Vi har også taget hjælpeinstruktører ind i en tidligere alder, dette har medført at vi kan holde på dem i flere år, samt at deres venner også gerne vil være hjælpere.
	Vi er blevet bedre til at gøre frivilligopgaverne overskuelige. Tidsafgrænsede og klart definerede.
	Det er blevet sjovere at deltage og mere synligt at aktiviteterne er til gavn for hele klubben - både direkte og indirekte.
	Vi har fået flere aktiviteter, og dermed behov for flere frivillige.
	Der har været en del frivillige som har været med i mange år og man har ikke kunnet finde nogle nye. Det har resulteret i færre hold i fodbold og gymnastik. Vores oplevelse er at når det er forældre der skal stille op bliver det svært.
	Man kan ikke se vigtigheden i at anderkende/rose træner/instruktør, samt at der bliver gjort forskel på træner/instruktør. Dette er meget skidt.
	Vi har bare svært ved at få frivillige til at møde op til f.eks. faste træningstider, de har ikke lyst til at være bundet på bestemte dage på bestemte tidspunkter. Vi har fundet ud af at mange der vil hjælpe i vores forening er mest interesseret i at hjælpe når det passer ind i deres planer og ikke omvendt ind i vores planer.
KONTROLFORENINGER	Ja- specielt interne problematikker.
	Stigende aktivitet og større kvalitetskrav fra medlemmerne. Større konkurrence om hvernig af medlemmer stiller større krav til hver enkelt klub. Den der gør mest vinder den største tilgang.
	En lukket skole, betød alle stod sammen om at kæmpe for vores forening i vores landsby. Samt bevise vi kan godt gå nye veje og vil gerne. Alle har medansvar.

Alligevel er der en klar tendens til, at foreningerne nævner deres målrettede arbejde med at få flere frivillige som den primære forklaring på fremgangen i antallet af frivillige. På den måde er svarene i tråd med forskningen på området. Det skal dog også nævnes, at enkelte foreninger nævner fremgangen i antallet af frivillige som et resultat af en generel positiv udvikling med flere aktiviteter og flere medlemmer.

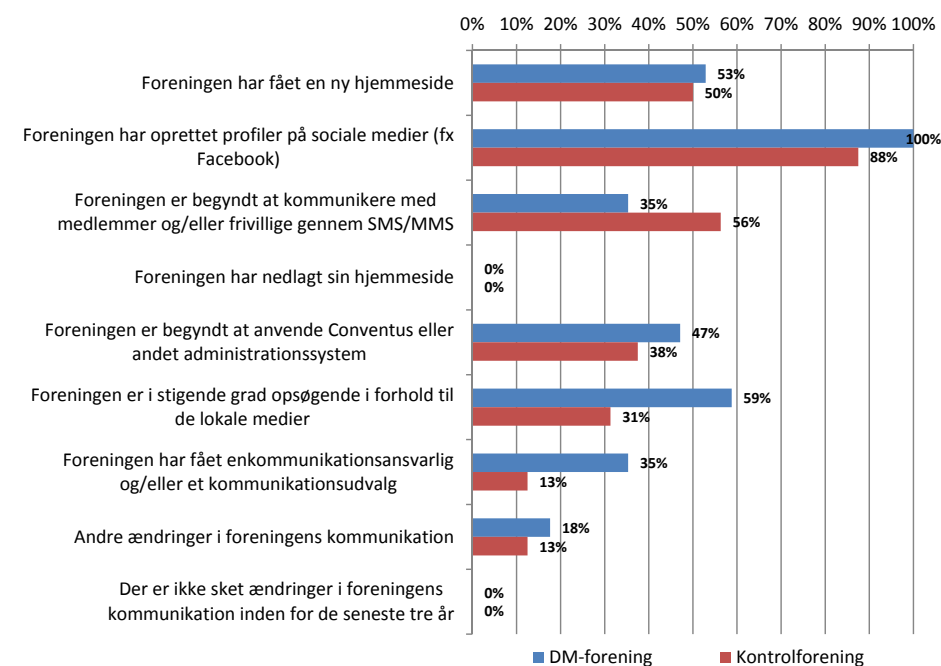
Når så stor en andel af foreningerne nævner det, at de har arbejdet mere strategisk med det frivillige arbejde, som årsag til, at de har fået flere frivillige, står det i kontrast til anden runde af DM-foreninger, som i højere grad begrundede udviklingen som en følge af den generelt positive udvikling i foreningen. At det er tilfældet kan hænge sammen med, at flere foreninger angiver at have arbejdet målrettet med at ændre tilgangen til rekruttering og fastholdelse af frivillige. Det gør, at det er nærliggende at tilskrive fremgangen denne indsats.

Knap fire ud af ti DM-foreninger (38 pct.) angiver i forlængelse af ovenstående, at de har udarbejdet en decideret plan for rekruttering og fastholdelse af frivillige. Kun 8 pct. af kontrolforeningerne angiver det samme. Tal som begge er højere end i anden runde af 'DM', hvor det var hver fjerde DM-forening og ingen kontrolforeninger, der havde udarbejdet en plan. Nedenfor har de foreninger, der har lagt en plan, kunnet angive anledningen til det og indholdet heri.

**Tabel 8. DM-foreningernes og kontrolforeningernes beskrivelser af anledningen til og indholdet i deres plan for at rekruttere og fastholde frivillige.**

DM-FORENINGER	Frivillighedsstrategi.
	Ifm. DM i foreningsudvikling.
	Behov for mange hjælpere til vores to store årlige motionsløb, taktikken har været at synliggøre den store betydning, løbene har for klubben. Og så har rekrutteringen af hjælpere været let.
	Vi er ved at oprette et frivilligudvalg.
	Vi har forsøgt lave en frivillighedsdatabase samtidig med spørgeskemaundersøgelsen.
	Vi er i gang med at lave et kartotek af frivillige som vi kan ringe til ved arrangementer o.lign.
KONTROLFORENINGER	Ikke nødvendig pt.
	Den blev aldrig færdig.

Et andet vigtigt aspekt af ledelse er kommunikation, og i den forbindelse er foreningerne blevet spurgt om, hvilke ændringer der inden for de seneste tre år er sket i deres måde at kommunikere på.

**Figur 14. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvilke ændringer der er sket i foreningernes måde at kommunikere på de seneste tre år.**

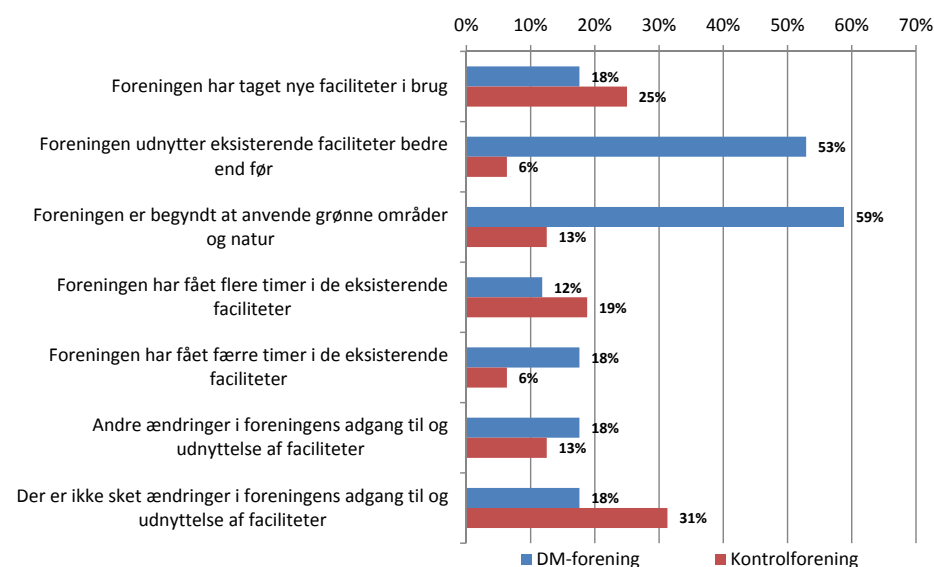
For alle foreningers vedkommende er der sket ændringer. Generelt set er det sket i DM-foreningerne i lidt højere grad end kontrolforeningerne, med undtagelse af kommunikation ved SMS/MMS, som flere kontrolforeninger (56 pct.) end DM-foreninger (35 pct.) har indført. Omvendt har alle DM-foreninger fået en profil på de sociale medier mod 88 pct. af kontrol-

foreningerne. Generelt set er foreningerne således med på noderne i forhold til moderne kommunikationsformer.

De tre områder hvor DM-foreningerne er markant mere aktive end kontrolforeningerne er, når det gælder det at være opsøgende i forhold til de lokale medier (59 mod 31 pct.), i forhold til anvendelse af Conventus eller andet administrationssystem (47 mod 38 pct.) og i forhold til at have fået en kommunikationsansvarlig og/eller et kommunikationsudvalg (35 mod 13 pct.).

Ændringer er der også inden for de seneste tre år sket i mange af foreningernes adgang til og udnyttelse af faciliteter. Det viser figur 15.

**Figur 15. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvilke ændringer der er sket i foreningernes adgang til og udnyttelse af faciliteter.**



Der er sket ændringer i faciliteterne blandt flere DM-foreninger (82 pct.) end kontrolforeninger (69 pct.). Forskellen forklares ikke i, at DM-foreningerne i højere grad end kontrolforeningerne har taget nye faciliteter i brug – faktisk tværtimod, da det er tilfældet for en fjerdedel af kontrolforeningerne, men under hver femte DM-forening (18 pct.).

I stedet skal forklaringen på forskellen søges i to forhold. Det første er anvendelse af grønne områder og natur, som 59 pct. af DM-foreningerne mod 13 pct. af kontrolforeningerne gør, mens det andet er bedre udnyttelse af eksisterende faciliteter, som 53 pct. af DM-foreningerne angiver mod 6 pct. af kontrolforeningerne. Netop på dette punkt skiller DM-foreningerne fra tredje runde sig også markant ud fra DM-foreningerne fra anden runde. Således var det i anden runde af 'DM' 17 pct. af foreningerne, der var begyndt at anvende grønne områder og natur, mens 22 pct. udnyttede eksisterende faciliteter bedre.

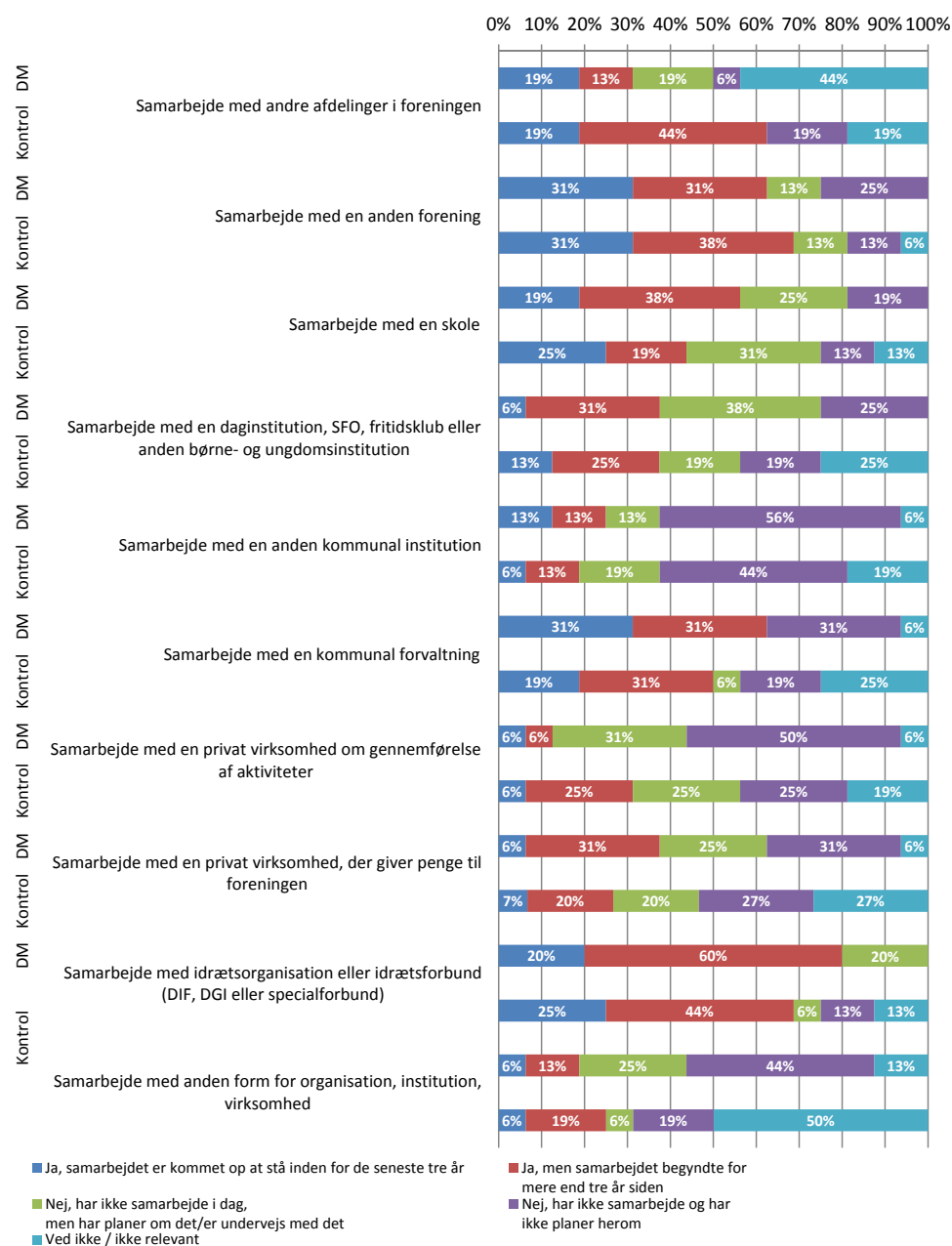
I tabel 9 er foreningernes beskrivelser af de ændringer, der inden for de seneste tre år sket i foreningernes adgang til og udnyttelse af faciliteter, gengivet.

**Tabel 9. DM-foreningernes og kontrolforeningernes beskrivelser af ændringerne i deres adgang til og udnyttelse af faciliteter de seneste tre år.**

Foreningen har taget nye faciliteter i brug – beskriv kort hvilke:	
DM-FORENINGER	Udendørsarealer, gangarealer, mødelokale.
	Skolen pga. mangel af tider i hal, døgninstitution pga. anden slags medlemmer.
	Løbebånd i vand.
KONTROLFORENINGER	Til danseundervisning tidlig eftermiddag.
	Lukket skole.
	Motionscenter.
	Multibane.
Foreningen udnytter eksisterende faciliteter bedre end før – beskriv kort hvilke:	
DM-FORENINGER	Morgentræning.
	Brug af alle baner er blevet optimeret.
	Flere idrætter på samme tid.
	Har fået flere hold i gang i hallen i vintersæson.
	Udnytter tidspunkter hvor der ikke er andre brugere bedre.
	Alt skal udnyttes - vi kommunikerer bedre sammen om udnyttelse af timerne.
	Mix af rekvisitter til løb, spinning, running.
	Bedre belægning i hallerne, pay and play i ledige timer.
KONTROLFORENINGER	Vi har prøvet at sætte flere aktiviteter i gang, så vi kan bruge vores faciliteter bedre, da vi har været for nedadgående.
Foreningen er begyndt at anvende grønne områder og natur - beskriv kort hvordan:	
DM-FORENINGER	Parkourtræning.
	Motionsredskaber i naturen.
	Fitness er rykket ud.
	Udendørs crossgym, krolf, løb, cykling.
	Udendørs crossfit.
	Gå- og Løbeklub etableret.
	Crossgym.
	MTB og løbeafdeling.
	Skovfitness.
	MTB i skoven og løberute i skoven.
KONTROLFORENINGER	Parkourbane.
	Parkour.
Andre ændringer i foreningens adgang til og udnyttelse af faciliteter – beskriv kort:	
DM-FORENINGER	Skolereform betyder færre haltimer.
	Vi mangler halkapacitet.
	Silkeborg kommune har stoppet for mulighed for at benytte svømmefaciliteterne lørdag eftermiddage og søndage.
KONTROLFORENINGER	Vi har fået nyt atletikstadion på kommunens budget i 2017.

Som det sidste element i den del, der handler om ledelse, er der fokus på udviklingen i foreningernes samarbejdsrelationer og ændringerne heri de seneste tre år. Som vi så tidligere er både DM-foreninger og kontrolforeninger meget stærkt orienterede mod samarbejde med lokalsamfundet, og det afspejler sig da også i deres besvarelser, som fremgår af figur 16.

Figur 16. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvilke forpligtende samarbejder, de har.



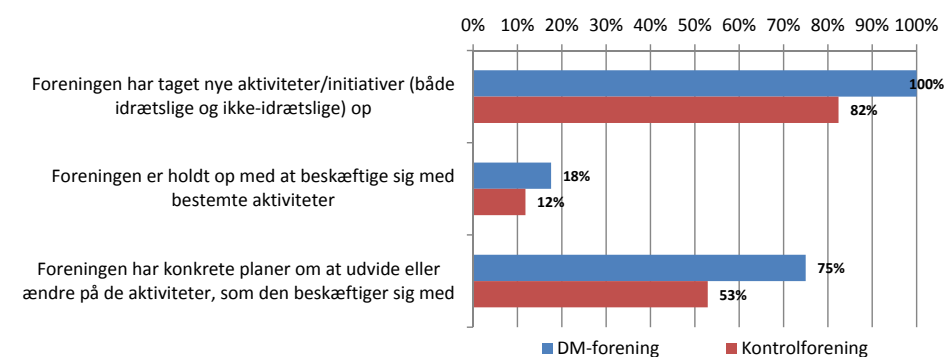
Generelt set er der ikke den store forskel mellem DM-foreninger og kontrolforeninger i deres samarbejds mønster. Flertallet af foreningerne er udadvendte, særligt i forhold til andre foreninger og idrætsorganisationer.

I sammenligning med anden generation af DM-foreninger er det midt i en tid med den høje grad af fokus på forenings-skolesamarbejde, som skolereformen har medført, bemærkelsesværdigt, at andelen af DM-foreninger, som samarbejder med en skole, er lavere blandt tredje generation. Således angiver 57 pct. af DM-foreningerne i tredje runde, at de samarbejder med en skole. I anden runde var det tilsvarende tal 70 pct. I den forbindelse skal det selvfølgelig tilføjes, at der uagtet forskellen er tale om en høj procentdel, der samarbejder.

### Aktiviteter

Ud over de ledelsesmæssige forandringer, som er gennemført i såvel DM-foreninger som kontrolforeninger, er der også sket ændringer i foreningernes aktiviteter. Det understreger figur 17, hvoraf det fremgår, at fire ud af fem foreninger har taget nye aktiviteter eller initiativer op.

Figur 17. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvorvidt der er sket ændringer i hvad foreningen beskæftiger sig med inden for de seneste tre år.



Både DM-foreninger og kontrolforeninger har været flittige til både at oprette nye aktiviteter, DM-foreningerne dog lidt mere end kontrolforeningerne. Alle DM-foreninger har således gjort dette, mens andelen blandt kontrolforeninger ligger på 82 pct. En tilsvarende – endda lidt større – forskel finder vi, når vi ser på fremtidsplanerne. Tre fjerdedele af DM-foreningerne mod godt halvdelen af kontrolforeningerne (53 pct.) har således konkrete planer om at udvide eller ændre på de aktiviteter, de beskæftiger sig med.

Det fremgår af tabel 10, hvilke aktiviteter foreningerne har taget op, er holdt op med at beskæftige sig med og planlægger at udvide med eller ændre på.

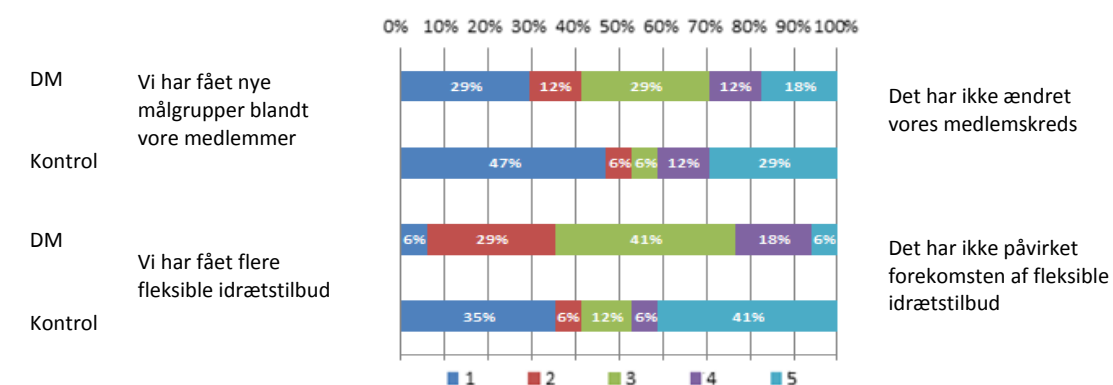


**Tabel 10. DM-foreningernes og kontrolforeningernes beskrivelser af ændringerne i det de beskæftiger sig med inden for de seneste tre år.**

Foreningen har taget nye aktiviteter/initiativer (både idrætslige og ikke-idrætslige) op - Hvis Ja, skriv kortfattet herunder hvilke ændringer og/eller aktiviteter?	
DM-FORENINGER	Skolesamarbejde, morgentræning. +65, parkour, kommunikation. Skæmtens, bieffekt, messe. Byfest og nye former for idræt. Aktiviteter til nye faciliteter og målgrupper. Bordtennisafdeling oprettet. Årlig Frivillig-Fest. Oprettet handicaphold og voksenhold. Nye tiltag, der retter sig mod turismen + støtter og deltager i lokalpolitiske initiativer. Hold hvor flere aktiviteter indgår samt nye aktiviteter så som crawl svømning. Samarbejde i lokalsamfundet, ca. 10 nye idrætsaktiviteter. Diverse foredrag o.lign. Udeliv og 60+ dog uden held. Vi er begyndt at lave flere ikke idrætsrelaterede arrangementer, specielt for børnene for at vise vores navn i lokalsamfundet. Vi laver f.eks. græskarudskæring, påskehygge, juledekorationer, støtte/velgørende løb, aften/nat løb, MTB og kommende Natur Fitness.
KONTROLFORENINGER	Floorball, samt arrangementer for byen, som ikke er sport. Foreningen har etableret en privatskole med et særligt idrætsakademi tilknyttet. Dans. Tilføjet TRI. Børne/unge/voksen aktivitetsklub. Parkour. Fodboldfitness, nye måder at holde sportsfest på. Andre motionstilbud. Motionscykling. Forsøgt yoga. Halloween fest.
Foreningen er holdt op med at beskæftige sig med bestemte aktiviteter - Hvis Ja, skriv kortfattet herunder hvilke ændringer og/eller aktiviteter?	
DM-FORENINGER	Hold der ikke længere er søgning til, bliver lukket. Opgivet at finde instruktører til hold for unge, dog 18+. Gymnastik, vi kan ikke få instruktør.
KONTROLFORENINGER	Zumba er droppet pga. for få medlemmer.
Foreningen har konkrete planer om at udvide eller ændre på de aktiviteter, som den beskæftiger sig med - Hvis Ja, skriv kortfattet herunder hvilke ændringer og/eller aktiviteter?	
DM-FORENINGER	Især flere udendørsaktiviteter, men vi følger med trenden på alle områder, måske endnu en fusion på vej :-) Vil gerne kunne tilbyde ældreidræt. Mere familievenlige aktiviteter. Mere handicapidræt. Endnu mere samarbejde med myndigheder såsom kommunen og Naturstyrelsen. Nyeste er taekwondo, som netop er startet, ellers er vi altid klar til at starte nye projekter. Vi vil gerne starte minigolf op, men vi mangler frivillige. Vi har søgt det i vores blad, som sendes ud til hele sognet, men uden succes. Vi er i gang med at anlægge en petanquebane og måske en løbeafdeling.

KONTROLFORENINGER	Med andre klubber. Foreningsfitness, ældreaktiviteter, kulturarrangementer. Vi får smart ny multihal hvor mulighederne bliver bedre og bedre. Vi forsøger løbende at se på udviklingen og være blandt de første til nye tiltag. Idéer til nye aktiviteter. Vil forsøge børnegymnastik. Nyt samarbejde med Gym Danmark.
-------------------	--

Svarene repræsenterer en høj grad af forskellighed og understreger, at deltagelse i 'DM' ikke er lig indførelse af bestemte aktiviteter eller initiativer. Ganske som det var tilfældet i første og anden runde af 'DM', har en del af foreningerne haft fokus på indførelse af motionsorienterede aktiviteter, som kan imødekomme efterspørgslen i befolkningen (Laub, 2013), men billedet er i denne tredje runde endnu mere forskelligartet. Det afspejler sig også i svarfordelingen i figur 18.

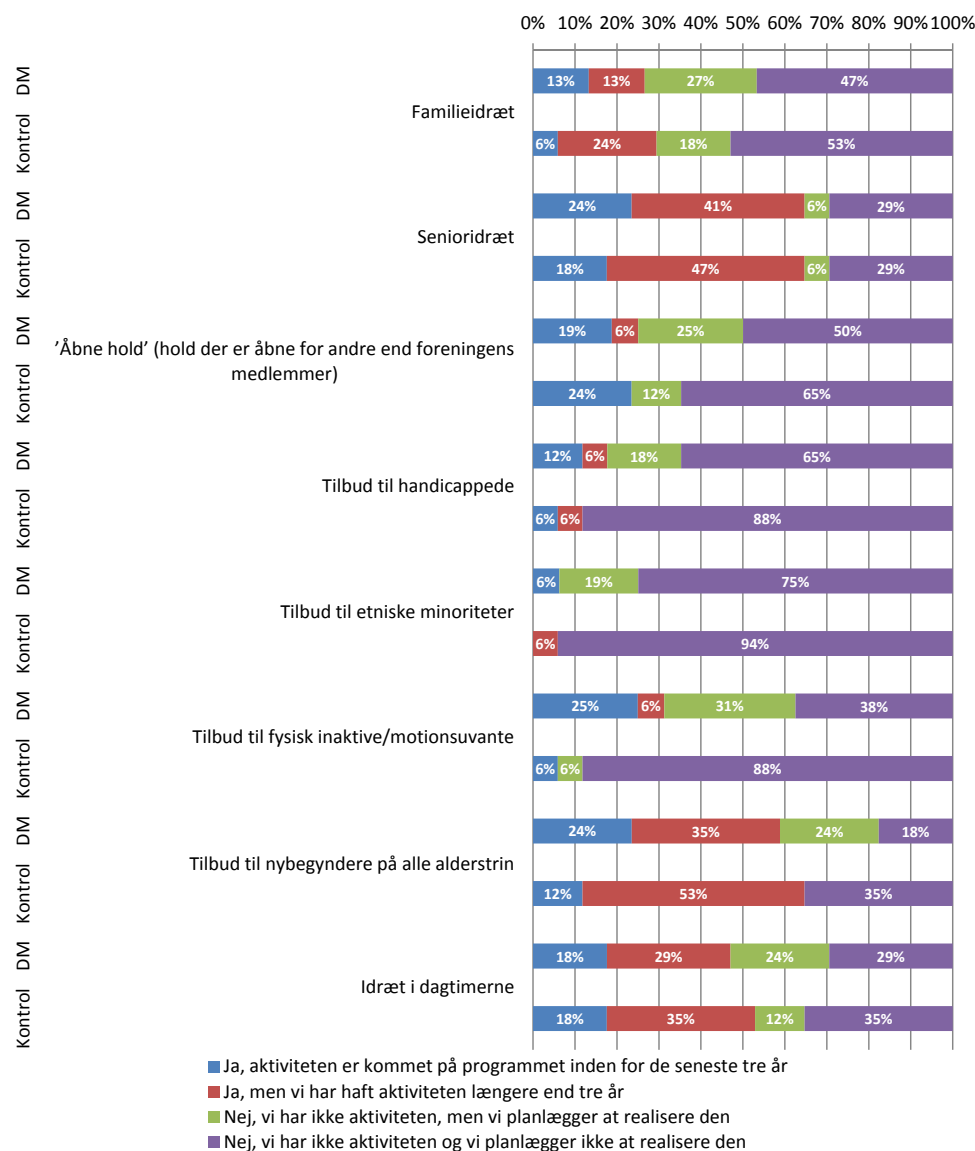
**Figur 18. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på udsagn om, hvad der bedst beskriver foreningens udvikling de seneste tre år.**

Både DM-foreninger og kontrolforeninger har i relativt stort omfang har fået nye målgrupper blandt medlemmerne. Det er 41 pct. af DM-foreningerne overvejende enige i, mens det tilsvarende er tilfældet for hele 53 pct. af kontrolforeningerne. Ser vi mere specifikt på fleksibilitet, tegnes det samme billede. Her angiver 41 pct. af kontrolforeningerne og 35 pct. af DM-foreningerne, at de er overvejende enige i, at de har fået flere fleksible idrætstilbud.

Figur 18 viser på en og samme tid, at der sker en udvikling i de undersøgte foreninger, som sigter på at inkludere nye målgrupper i foreningslivet, bl.a. ved at indtænke fleksibilitet i idrætsudbuddet. Samtidig viser figur 18 også, at det ikke er noget særegent for DM-foreningerne, men at det også sker i andre foreninger, som ikke har deltaget i 'DM'.

Figur 19 gør os klogere på hvilke typer aktiviteter, foreningerne udbyder i dag, samt om de er kommet op at stå inden for de seneste tre år. I tilgift får vi også information om, hvorvidt foreningerne planlægger at realisere de pågældende aktiviteter.

Figur 19. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvilke særlige aktiviteter eller hold for bestemte målgrupper foreningerne udbyder.



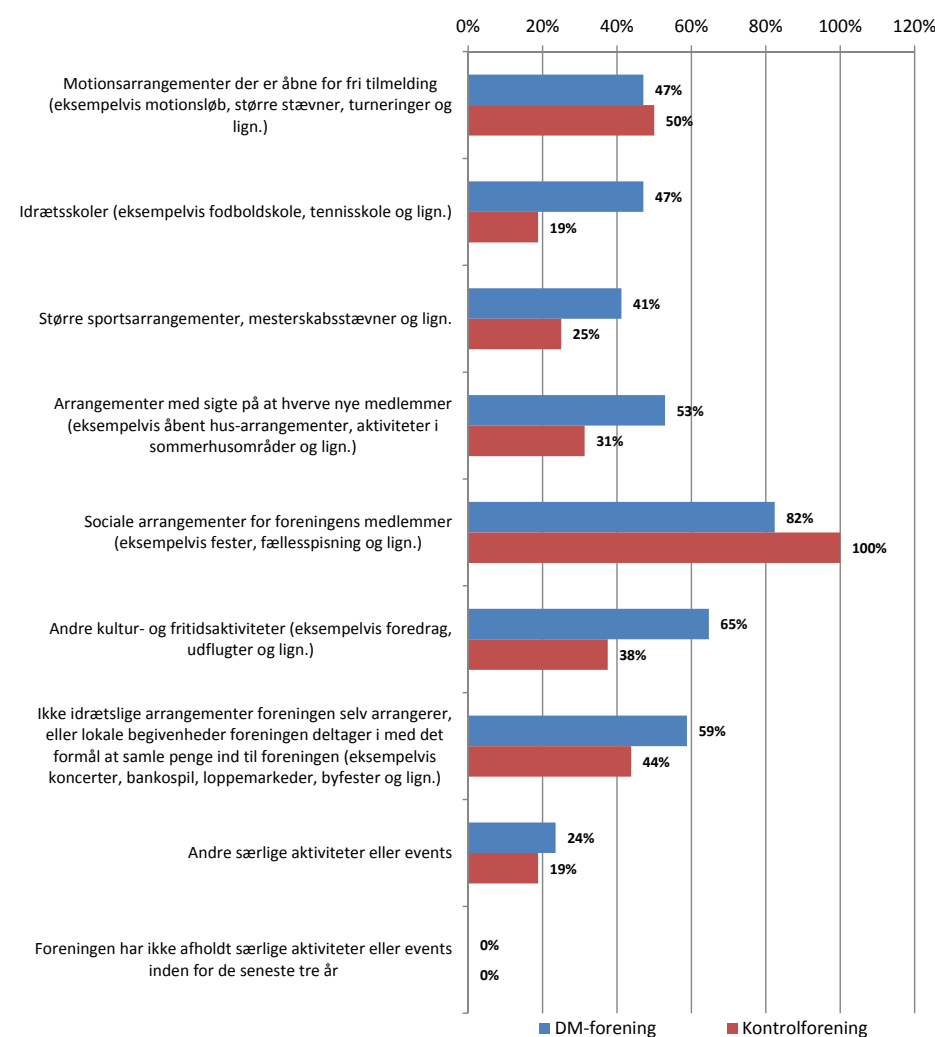
Der er kun mindre forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger både i udbuddet af aktiviteter og i udviklingen de seneste tre år. Få foreninger har tilbud specifikt til målgrupper som handicappede og etniske minoriteter, mens det er meget mere udbredt at have senioridræt, tilbud til nybegyndere og idræt i dagtimerne på programmet. Tilbud til fysisk inaktive eller motionsuvante er vokset noget frem de seneste tre år, men primært blandt DM-foreningerne, ligesom der ser ud til at være en vis interesse for at realisere aktiviteten blandt DM-foreningerne.

Det at tænke i idræt for specifikke målgrupper har antageligt vundet større indpas i foreningslivet som følge af politiske målsætninger om (forenings)idræt for alle, samt medfølgende projekter og partnerskaber på idrætsområdet med fokus netop på aktiviteter rettet specifikt

mod forskellige målgrupper. Der er i den forbindelse som oftest tale om samfundsgrupper, som er mindre idræts- og/eller foreningsaktive end gennemsnittet. Den udvikling kan vi spore træk af i denne undersøgelse, selv om vi ikke ud af svarene kan læse i hvor høj grad der er tale om aktiviteter, der specifikt henvender sig til de omtalte målgrupper, eller om der er tale om aktiviteter, der er åbne for alle, men hvor mennesker, der tilhører de opstillede målgrupper, også er velkomne.

Hvor figur 19 handler om de mere faste aktiviteter og hold, viser svarene i figur 20 udbredelsen af de mere løst organiserede aktiviteter eller events.

Figur 20. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvilke særlige aktiviteter eller events foreningerne har afholdt inden for de seneste tre år.



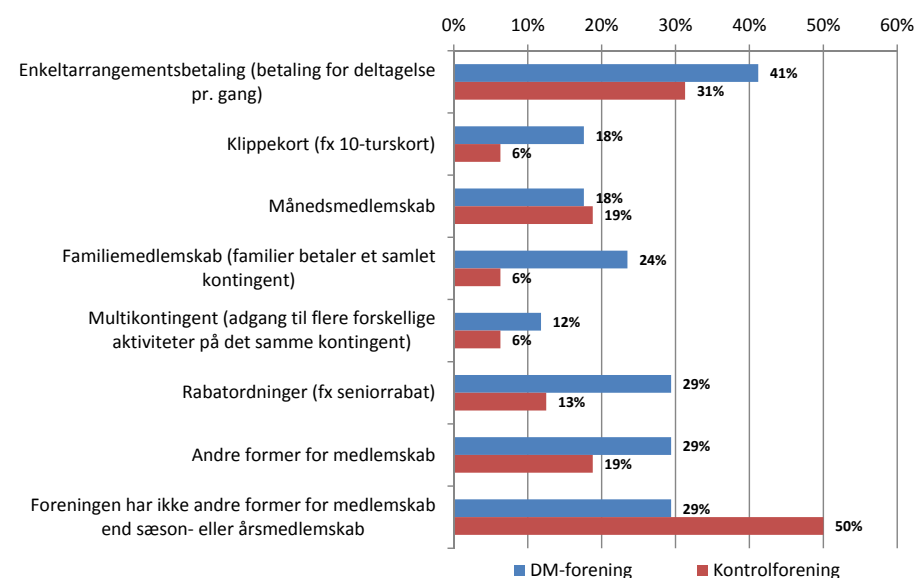
Som figur 20 viser, har alle foreninger afholdt mindst en af de nævnte aktiviteter eller events inden for de seneste tre år. Det mest udbredte er at afholde sociale arrangementer for medlemmer, særligt i kontrolforeningerne, som alle har afholdt et socialt arrangement inden for de

seneste tre år. Et tal der blandt DM-foreninger er oppe på 82 pct.

På stort set alle områder er DM-foreningerne mere aktive end kontrolforeningerne – både når det gælder idrætsaktiviteter og ikke-idrætslige aktiviteter og arrangementer. Der er enkelte forskelle til tidligere generationer af DM-foreninger, men de fleste er relativt begrænsede.

En ting er foreningernes aktiviteter, noget andet er den måde, medlemmerne har mulighed for at være knyttet til foreningen og dens aktiviteter. I den forbindelse er foreningerne blevet spurgt til de forskellige medlemskabsformer, som findes i foreningerne, når man ser bort fra almindelige sæson- eller årsmedlemskaber, som traditionelt har været det mest udbredte og i mange tilfælde den eneste mulighed.

**Figur 21. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvilke andre former for medlemskab (end almindeligt sæson- eller årsmedlemskab) foreningen har.**



Godt syv ud af ti DM-foreninger (71 pct.) og halvdelen af kontrolforeningerne har andre former for medlemskab. Den mest udbredte er enkeltarrangementsbetaling, som omtrent 41 pct. af DM-foreningerne og 31 pct. af kontrolforeningerne tilbyder. Mest interessant er det, at markant flere DM-foreninger end kontrolforeninger har rabatordninger, familiemedlemskab, klippekort og multikontingent – samt andre former for medlemskab, som ikke er angivet her. Der er enkelte forskelle til tidligere generationer af DM-foreninger, men de fleste er relativt begrænsede.

Inden vi vender os mod foreningernes vurdering af fremtiden, er det værd kort at fokusere på et af de redskaber, som foreninger kan anvende til at opnå inspiration til at udvikle sig, nemlig en medlemsundersøgelse. Hver fjerde kontrolforening har gennemført en sådan undersøgelse, men det har næsten halvdelen af DM-foreningerne (47 pct.). Tabel 11 viser DM-foreningernes beskrivelser af anledningen til undersøgelsen og betydningen heraf.

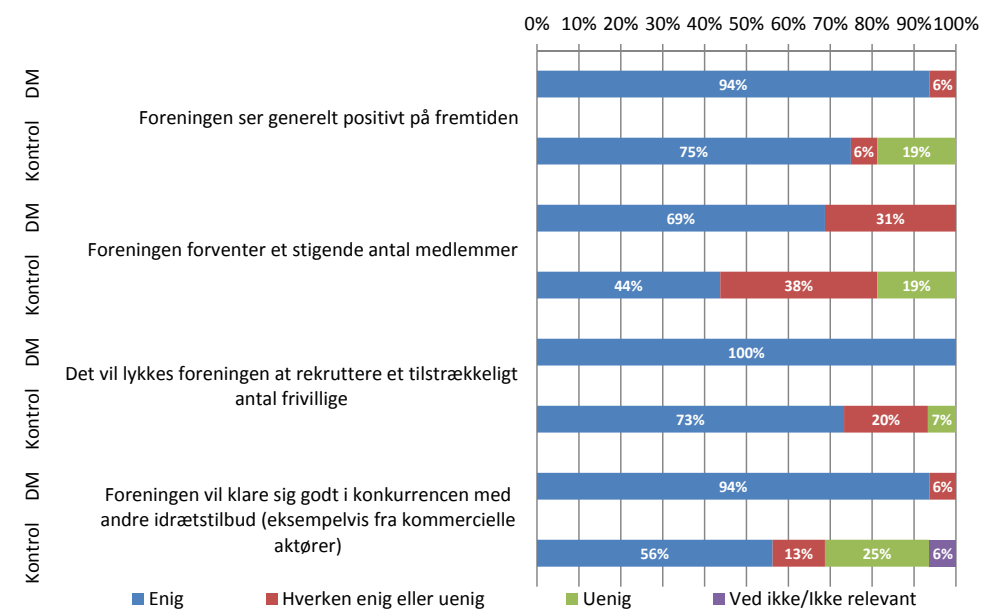
**Tabel 11. DM-foreningernes beskrivelser af anledningen til og betydningen af at gennemføre en medlemsundersøgelse.**

DM-FORENINGER	Med DGI, men ingen tilbagemelding fra DGI.
	I forbindelse med DM spurgte vi folk i byen hvad de tænkte om os, og i hvilken retning de ønskede vi skulle udvikle os. Det synliggjorde nogle ting og jeg hjalp os med at prioritere nogle tiltag.
	Vi ville gerne have nogle flere frivillige, så spørgeskema har været sendt rundt.
	Spørgeskemaer på holdene – tilfredshedsundersøgelse.
	3 undersøgelser på mindre end 2 år: hvorfor er du i Nordtrim + kommunikationsundersøgelse + brugerundersøgelse for begynderne ... formål og resultat kan ikke beskrives kort :-)
	Ifm. DM, og det har givet en masse input.
	Vi lavede en stor spørgeskemaundersøgelse i hele sognet. Det gav os megen god information.
	For at finde ud af om vi er på rette spor.

### Foreningernes vurdering af fremtiden

Der er ret så markant forskel mellem DM-foreninger og kontrolforeninger, når det gælder vurderingen af fremtiden. En markant større andel af DM-foreningerne ser, som figur 22 viser, positivt på den nærmeste fremtid, her operationaliseret som de kommende fem år.

**Figur 22. Fordelingen af DM-foreninger og kontrolforeninger på spørgsmålet om, hvordan de vurderer deres respektive foreningers nærmeste fremtid (de kommende fem år).**



Den større optimisme hos DM-foreningerne gælder alle de opstillede parametre, herunder medlemstal, rekruttering af frivillige og konkurrencen med andre idrætstilbud, og den gælder både i sammenligning med kontrolforeningerne og danske idrætsforeninger generelt.

Bemærkelsesværdigt er det eksempelvis, at 94 pct. af DM-foreningerne generelt ser positivt på fremtiden. Det er markant højere både end de 75 pct. blandt kontrolforeningerne, der besidder samme optimisme, men også end de 63 pct. generelt blandt idrætsforeninger (Østerlund, 2010). En sådan forskel vidner om, at 'DM' har givet en saltvandsindsprøjtning til de deltagende foreninger, som har forplantet sig i en høj grad af mod på livet og optimisme. I hvert fald her umiddelbart efter processen er afsluttet.

Et markant resultat er det også, at alle DM-foreninger er enige i, at det vil lykkes at rekruttere et tilstrækkeligt antal frivillige. Især når man tænker på, at netop rekrutteringen af frivillige går igen som den største udfordring, når foreningerne selv skal pege herpå, i generelle undersøgelser af idrætsforeninger (Ibsen, 2006; Laub, 2012).

Sammenlignet med anden runde af 'DM', er foreningerne i tredje runde mere optimistiske, når det gælder rekruttering af frivillige (100 pct. mod 72 pct.) og konkurrencen med andre idrætstilbud (94 pct. mod 78 pct.), mens de er lidt mindre optimistiske, når det gælder udsigten til medlemstilgang (69 pct. mod 78 pct.).

Optimismen med hensyn til fremtiden afspejler sig også i, at flere DM-foreninger supplerer deres svar omkring forventninger til fremtiden med detaljerede planer for fremtidige udviklingsinitiativer. Det fremgår af tabel 12, hvor foreningerne har kunnet angive planer om konkrete udviklingstiltag i tiden fremover.

**Tabel 12. DM-foreningernes og kontrolforeningernes beskrivelser af planer om konkrete udviklingstiltag i tiden fremover.**

DM-FORENINGER	Udbygning af foreningsdemokratiet inkl. generalforsamlingskonceptet.
	Plan for rekruttering og fastholdelse. Årshjul for bestyrelse og forening. Skrevne beskrivelser af opgaver.
	Vi skal have kursus i at rekruttere frivillige og vi skal have taget temperaturen på foreningen, gør vi det vi skal og kan?
	Vi udvikler kontinuerligt på vores frivillige, og forventer også at øge samarbejdet med andre foreninger, skoler mm. Derudover har vi konkrete planer om mere udendørsaktiviteter, og måske mere ad hoc prægede idrætsarrangementer.
	JIF er dybt involveret i planerne om opførelsen af et multihus i Jystrup, som DGI Faciliteter & Lokaludvikling går i gang med at skitsere i Q2, 2015.
	Vi vil gøre mere for de frivillige i foreningen, for at fastholde dem, samt vise at vi værdsætter deres store frivillige arbejde. Evt. se om vi kan udnytte de faciliteter bedre end vi gør i dag, da vi har brug for flere timer i hallen, men vi har nærmest sat os på al den haltid der er. Vi har fået kæmpestore hold de seneste år, som gør at vi skal omstrukturere, så der bliver en bedre fordeling af børnene på holdene. Samt at vi er ved at få en del unge, som vi skal have oprettet hold til, hvis vi ikke skal tabe dem, nu hvor de er kommet op i juniorrækken.
	Ny hjemmeside. Udvikle en strategi for foreningen.
	Etablering af opmærkede løberuter og Naturgym i Tisvilde hegn sammen med Naturstyrelsen. Bystafetløb i Helsingø. Sponsorpleje.
	Byg nyt.
	Vi udvikler til stadighed nye aktiviteter, men det er besværligt da Silkeborg Kommune kun tillader et bestemt antal timer pr. år. Timetallet reduceres hvert år, hvorfor nye aktiviteter ikke er let at gennemføre. Et stort problem er at vi ikke kan få bevilliget timer lørdag eftermiddag og søndage. Desuden er der planer om at vi ikke i fremtiden kan få timer om formiddagen, hvilket betyder at vi får problemer med at fastholde timer til pensionister, som har gavn af vandgymnastik i helsebadet for at lindre gigtsmerter.

Først og fremmest skal vi i mål med ny ledelsesstruktur, som vi er midt i, og ud fra denne, ser vi kæmpe potentiale. Senest er vi gået med i et projekt om udvikling af udendørsområde i vores by

Mere synlig opgavebeskrivelse for frivillige. Udvikling til de fysiske rammer.

- Natur Fitness / Motion i fri natur på forskellige lokationer med forskelligt indhold og udfordringer.  
- Lave "rigtige mænd" tiltag a la programmet på DR1. Muligvis i samarbejde med kommunen.  
- Sommerferie Camps for byens unger hvor de kommer igennem vores forskellige idrætstilbud + hvad vi ellers finder på.  
- Petanque afdeling.  
- Div. løbsarrangementer. Både dem vi selv laver og hvor vi samler folk til en tur til et andet motionsløb/tilbud.

KONTROLFORENINGER Samarbejde med skolen/SFO.  
Udvikling af aktiviteter - både alene og i samarbejde med andre.

Nyt atletikstadion i samarbejde med kommunen og eget klubtilskud på 1 mio. kr. Med på kommunens anlægsbudget i 2017.  
Kvalitetstiltag i klubbens aktiviteter generelt.  
Plan for tiltrækning af nye medlemmer  
Øget samarbejde med naboklubber

Vi udvikler hele tiden og går nye veje. Der er ikke langt fra ide til handling hos os. Det gælder både sportsligt, socialt, kulturelt samt andre aktiviteter.

Vil om et års tid påbegynde en eller anden form for foreningsudvikling med henblik på at effektiviserer arbejdsgange i ledelsen, fremme samarbejdet med udvalgene endnu og få flere ad hoc grupper samt frivillige.

Vi arbejder løbende med udvikling og er i gang med en planlægning af vort aktivitetshus.

Hovedbestyrelsen vil meget gerne lave en 2025 plan for vores idrætsforening.

Over det meste af linjen er der tale om ambitiøse tiltag, som på mange måder vidner om en vilje til at fortsætte udviklingen. Om det vil lykkes at få de konkrete aktiviteter realiseret og i hvilket tempo, kan vi ikke vide, men ambitionerne er i hvert fald til stede.



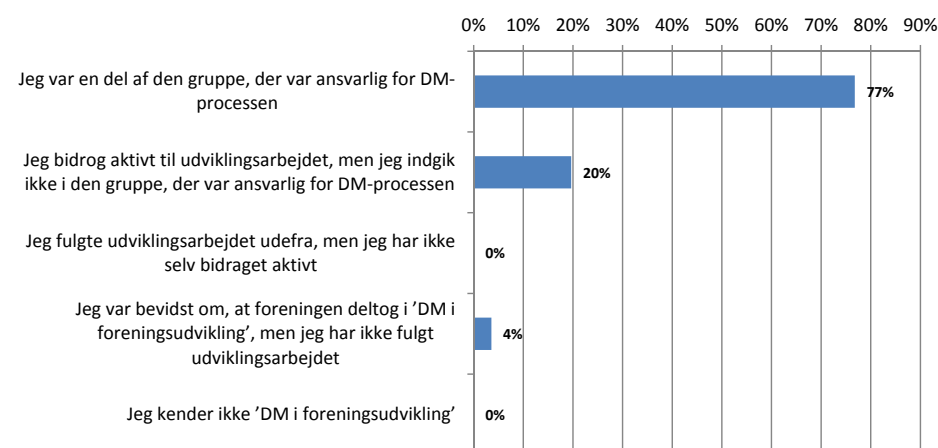
## Del 2 – Frivilligdelen

Denne anden del af undersøgelsen omfatter de frivillige, der har været stærkt involveret i arbejdet med 'DM'. De har svaret på spørgsmål, der omhandler deres personlige medvirken i 'DM' og deres udbytte heraf. De har også svaret på spørgsmål om deres kvalifikationer og socioøkonomiske baggrund. Centrale pointer og citater fra de afholdte fokusgruppeinterviews bliver også inddraget.

### Arbejdet med 'DM'

I forbindelse med undersøgelsen blev der truffet et valg om, at det kun var de frivillige, der bidrog aktivt til arbejdet med 'DM', som skulle have mulighed for at besvare spørgeskemaet. Derfor bliver de frivillige i begyndelsen af spørgeskemaet bedt om at svare på, hvad der bedst kendetegner deres engagement i forbindelse med 'DM'. Figur 23 viser, hvordan langt hovedparten af de adspurgte lever op til kravet om at have haft et aktivt engagement.

Figur 23. De frivilliges vurdering af, hvad der bedst beskriver deres rolle i forbindelse med 'DM'.



Godt tre ud af fire (77 pct.) har siddet med i den gruppe, der var ansvarlig for 'DM', men dertil kommer en mindre andel (20 pct.), der bidrog aktivt uden at være en del af den ansvarlige gruppe. Det er svarene fra disse to grupper af frivillige, som indgår i de følgende figurer og tabeller.

Som det fremgår af tabel 13, har de frivillige haft forskellige årsager og/eller anledninger til at gå ind i arbejdet med 'DM', og der er begrundelser, som både retter sig mod foreningens behov og mod egne behov. Dertil kommer enkelte begrundelser, der italesætter foreningens rolle i lokalsamfundet.

Tabel 13. De frivilliges beskrivelse af årsagen og/eller anledningen til, at de gik ind i arbejdet med 'DM'.

Jeg synes det er et arbejde som er spændende at deltage i og man kan få lov til at komme med alle sine krøllede ideer uden noget bliver skudt til måls inden det overhovedet er begyndt, samtidigt mener jeg det er vigtigt for vores lokalområde at der er nogle som vil være aktive i vores idrætsforening.

Jeg ville gerne være med til at videreudvikle foreningen, og så deltagelsen i DM som en rigtig god anledning.

Jeg var sammen med 2 andre i FU initiativtager til at ønske os med i DM-projektet. Først da vi «var udtaget» solgte vi ideen til vores ForeningsForum - foreningens ledelsesorgan på større projekter. Jeg og FU søgte udvikling i en fusioneret forening, hvor 1.ste år var gået i praktikkens tegn, men med al for lidt tid og perspektiv på at udvikle samarbejde og forening.

For at se på foreningen med nye øjne, få nogle redskaber til samarbejde mellem de forskellige afdelinger, nye ideer.

Da jeg er formand for foreningen fandt jeg det naturligt, at jeg deltog.

Jeg ville gerne komme videre med vores tiltag i forhold til visionen, og håbede at få en masse support i processen. Det blev det dog ikke til og vi kom ikke så langt. Projektet hørte ikke så godt til i dette koncept.

For at fastholde unge i foreningen, for at give yngre kræfter større indflydelse og interesse i det frivillige arbejde.

Jeg var ny forælder i klubben, så havde ikke involveret mig tidligere i klubbens arbejde. Klubbens formand spurgte om det ikke var noget for mig.

Vi er i gang med arbejdet i forvejen. Deltagelsen kunne fortælle omverdenen om vores arbejde.

Jeg er næstformand i foreningen.

Formand for foreningen.

Lød interessant. Opfordring fra landsdel.

Fik det anbefalet gennem en af vores medlemmer, og ønskede det, for at lave en gruppe, der fremover har dette emne som arbejdsområde.

Som deltager fra foreningens forretningsudvalg, der er øverst 'myndighed' i klubben - og fordi det endvidere lød interessant og som et middel til at nå et mål.

Forbedring af de muligheder der er for vores medlemmer, samt bibeholder efterspørgsel og udvikling.

Jeg blev spurgt om jeg ville være med, syntes det lød spændende og meldte mig.

For at bidrage til et godt udfald samt have medbestemmelse ift. hvilke tiltag, der skulle gøres.

Lød som et spændende og lærerigt projekt.

Som formand for foreningen, så jeg noget potentiale i at kunne være en del af udviklingsforløbet, både personligt men især for foreningen og ikke mindst for borgerne i byen.

Jeg ville gerne være med til at styrke samarbejdet afdelingerne imellem og tiltrække flere frivillige.

Vi stiftede bekendtskab med DM i foreningsudvikling til et Gymnastik-inspirationskursus i Herning hvor vi hørte et par tidligere deltagere fortælle om deres foreningers udbytte af DM-deltagelsen. Fantastisk - det vil vi også. Vi har en flerstrengt forening - uden meget sammenhold på tværs af afdelingerne, og det ville vi gerne ændre på.

Fordi det lød super spændende og en oplagt mulighed for at styrke/skabe et samarbejde mellem foreningerne i boldklubben, og skabe fælles udvikling.

Jeg blev spurgt da fodboldafdelingen ikke var særlig repræsenteret i DM gruppen.

Foreningsstruktur.

Jeg sad i bestyrelsen for foreningen.

Jeg synes det lød spændende at kunne hjælpe med at styrke den lokale forening, hvor mine børn går (4 og 7 år) og skal gå i mange år. Det var også en god mulighed for at danne netværk i lokalområdet, hvor jeg lige var flyttet til med min familie.

Formanden spurgte om jeg ville være med i styregruppen.

Årsagen var at vi i vores forening ville prøve med nye tiltag.

Vi blev spurgt af DGI. Som nystartet/sammenlagt forening virkede det som en god ide.

Blev valgt ind i bestyrelsen sidste år.

For at bruge nomineringen som løftestang i klubbens generationsskifte/udviklingsproces.

Jeg er medlem af bestyrelsen i klubben, og da vi blev udvalgt til at deltage, var vi en 3-4 stykker, der gik ind i processen.

Fordi jeg synes at vores forening alt for ofte brugte "vi plejer" og ligesom ikke var særlig nytænkende. Synes vi trængte til at få noget ny inspiration.
Synes vores forening trængte til at vi fik gang i noget nytænkning, men oplevede at ikke hele bestyrelsen var af den mening, så derfor var DM i foreningsudvikling virkelig en hjælpende hånd.
Sidder i gymnastikforeningens bestyrelse.
Fordi at det er et godt initiativ, og det samtidig er med til at fastholde foreningen i en udviklingsproces, hvor vi skal tænke kreativt og anderledes. En god måde at forny os selv på.
For at få ny viden og frivillighed.
Jeg tog initiativ til at melde os til DM i foreningsudvikling, da jeg følte at tiden var inde til at gøre noget for at vores forening er rustet til fremtiden.
Fordi jeg mener at vores lokale forening trænger til udvikling.
Henrik spurgte om jeg ikke havde lyst til at være med til at forny foreningen og genskabe noget af den dynamik der havde været i forbindelse med foreningssammenlægningen vi havde oplevet for år tilbage. Jeg havde lyst til at sparke nyt liv i foreningen og sammenholdet. Da Henrik senere fortalte om DM-forløbet var vi ikke i tvivl om at det var det der skulle til.
Jeg var ny formand i foreningen, og havde sammen med næstformanden en snak om hvordan vi kunne fortsætte vores udvikling af foreningen, og hvad der kunne sparke det i gang.
Som ny formand ville jeg forsøge at gøre op med "vi gør som vi plejer" og få sat vigtigheden af hvor vigtige alle frivillige er på dagsordenen.
Det kunne være spændende, da vi havde et godt emne.
Jeg deltog i Sund By projektet som aktiv deltager.
Er selv med.
Det var min idé. Jeg mente det kunne give en god reklame effekt for vores forening.
Har tidligere været i bestyrelsen i gym. forening, og blev spurgt af formanden om jeg ikke kunne tænke mig det.
For at få nogle værktøjer/idéer til at udvikle vores foreninger.
Da jeg i mange år har været aktiv i DGI, var dette endnu en chance for at være med i et projekt.
Deltog gennem Fredsø/Lødderup netværk som repræsentant for Friskolen.
Medlem af bestyrelsen.
Spændende projekt, som kunne være med til at udvikle mit lokalområde.

De mest udbredte begrundelser har rod i foreningen. Det handler på den ene side enten om de frivilliges nuværende positioner i foreningen, som gjorde, at de så sig som en del af 'DM', eller om at de blev opfordret til at deltage i 'DM' af en anden frivillig, typisk formanden, i foreningen. På den anden side vidner flere af begrundelserne også om en lyst til og et mod på at ville gøre noget godt for foreningen. At udvikle den – i nogle tilfælde af nød, i andre af lyst. Endelig spillede ønsket om at øge sammenholdet i foreningen også en rolle for en del af de frivillige.

De personlige begrundelser er lidt mere sjældent forekommende blandt besvarelsene, men alligevel er der en del, der angiver, at der også lå personlige overvejelser bag deres bidrag i arbejdet med 'DM'. Flere ytrer, at de fandt 'DM' spændende og følte de kunne gøre en forskel, mens enkelte angiver, at de så det som en mulighed for at få medbestemmelse på foreningens udvikling og en større viden, som de kunne anvende i deres virke som foreningsledere – eller som nye foreningsledere. Få nævner også det at spille en rolle i lokalsamfundet som en begrundelse for at gå ind i arbejdet.

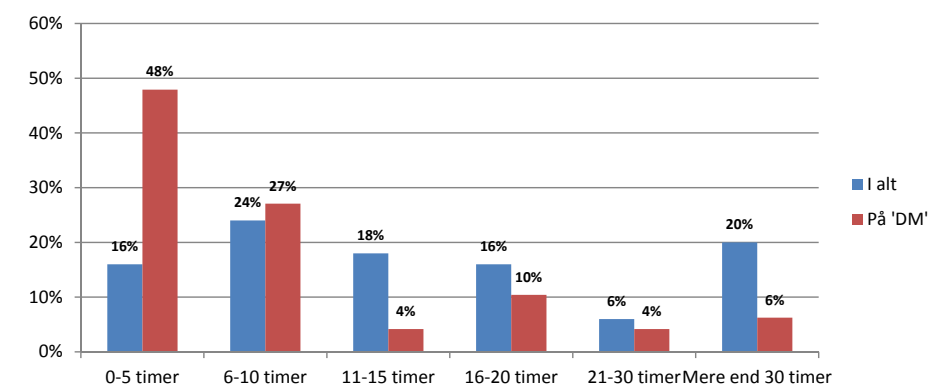
Således er der tale om en skønsom blanding af begrundelser for at gå ind i arbejdet med 'DM', men det, der i særlig høj grad skinner igennem, er som nævnt ønsket om at ville gøre

noget godt for foreningen og dens udvikling.

At 'DM' har været en ressourcekrævende proces for de foreninger, der har deltaget heri, er der næppe tvivl om. Som nævnt i foreningsdelen har de mange nye initiativer, foreningerne har arbejdet med, krævet en stor indsats fra få frivillige (hvoraf mange indgår i denne undersøgelse), kombineret med en mindre indsats fra mange frivillige.

Figur 24 viser præcis hvor meget arbejde, de mest engagerede frivillige har lagt, dels i 'DM', dels i det frivillige arbejde generelt i foreningen. Når det er interessant at inddrage begge tal, er et fordi langt de fleste frivillige i 'DM' ikke var "rene DM-frivillige", men frivillige, som, også undervejs i DM-processen, varetog flere opgaver. Noget som er kendetegnende for en stor andel af de frivillige i idrætsforeninger, som ofte varetager flere opgaver på samme tid. En undersøgelse estimerer således, at knap halvdelen af de frivillige varetager mere end én opgave i deres respektive foreninger (Østerlund, 2012b).

Figur 24. De frivilliges estimering af deres gennemsnitlige månedlige tidsforbrug på 'DM' og generelt på frivilligt arbejde i foreningen, mens 'DM' stod på.



I gennemsnit har de frivillige anvendt sytten timer om måneden på foreningsarbejde, hvoraf de elleve gik med arbejde relateret til 'DM'. Tal som er identiske med de frivilliges tidsforbrug i forbindelse med anden runde. Gennemsnittallet dækker imidlertid over store variationer i de frivilliges tidsforbrug, både når det gælder det samlede tidsforbrug og tidsforbruget i forbindelse med 'DM'. Det viser, at gruppen af frivillige omkring 'DM' både indeholder stærkt engagerede frivillige, som bruger meget tid på foreningsarbejde, og frivillige, som nok kan være engagerede, men som bruger mindre tid i foreningen.

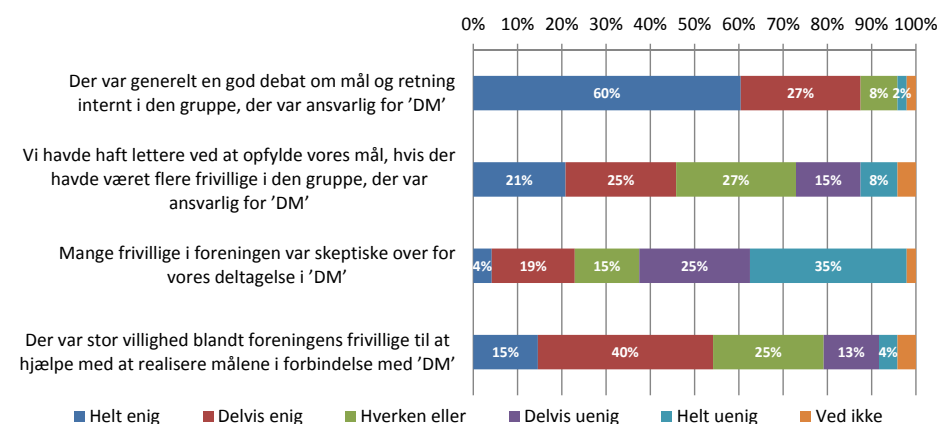
Andelen der anvender relativt meget tid på det frivillige arbejde i foreningen samlet set, forstået som mere end femten timer om måneden, eller omtrent fire timer om ugen eller mere, ligger blandt de frivillige i forbindelse med 'DM' på 42 pct. I en generel undersøgelse af frivillige i idrætsforeningers tidsforbrug lå den tilsvarende andel nogenlunde identisk på 41 pct. (Østerlund, 2012b).

Tidsforbruget specifikt på 'DM' har af gode grunde været mindre end det samlede tidsforbrug for næsten alle de frivillige. Fire frivillige har dog angivet det samme timetal, hvilket svarer til, at 7 pct. af de frivillige udelukkende beskæftigede sig med 'DM', mens det stod på. De resterende 93 pct. har sideløbende løst andre opgaver i foreningen.

Hver femte frivillig har anvendt mere end femten timer om ugen alene på opgaver relateret til 'DM', men for tre fjerdedele vedkommende har engagementet været mere begrænset med et månedligt tidsforbrug på ti timer eller mindre. Et tidsforbrug som dog kan forekomme højt for de mange, der i forvejen bruger mange timer på frivilligt arbejde i deres respektive foreninger. Andelen der anvender ti timer eller mindre er noget højere blandt gruppen af frivillige i tredje runde af 'DM' sammenlignet med anden runde, hvor det var 55 pct., der anvendte ti timer eller mindre på opgaver i forbindelse med 'DM'. I og med at det gennemsnitlige tidsforbrug var identisk, vidner det om en større polarisering i tidsforbruget blandt de frivillige, som deltog i tredje runde af 'DM'.

Til trods for tendensen til et lavere tidsforbrug viser ovenstående, hvordan 'DM' har været en proces, der har krævet ganske meget af en gruppe af ihærdige frivillige, der har været en del af processen. Som figur 25 viser, oplever langt hovedparten af de frivillige imidlertid processen som havende været positiv.

Figur 25. De frivilliges vurdering af en række udsagn om arbejdet med 'DM'.



Knap ni ud af ti frivillige (87 pct.) vurderer således, at der overvejende har været en god debat om mål og retning i de grupper, der har været ansvarlige for 'DM' i de enkelte foreninger. Noget som vidner om et altovervejende positivt samarbejde.

Alligevel erklærer 46 pct. af de frivillige sig overvejende enige i, at de ville have haft lettere ved at nå deres mål, hvis der havde været flere frivillige i deres respektive arbejdsgrupper. Her er det dog værd at bemærke, at 27 pct. svarer "hverken eller" på spørgsmålet, og at 23 pct. er overvejende uenige heri. Der er med andre ord uenighed om, hvorvidt flere frivillige i arbejdsgrupperne ville have haft en positiv effekt på målopnåelsen. Man kunne da også forestille sig både positive og negative effekter af større arbejdsgrupper. På den ene side kunne det gøre det sværere at opnå enighed om beslutninger, på den anden side ville der være flere til at løfte opgaverne.

I forhold til sidstnævnte har foreningernes øvrige frivillige dog i mange tilfælde været gode til at hjælpe til med at realisere arbejdsgruppernes opsatte mål. 55 pct. af de frivillige, der har været involveret i 'DM', erklærer sig overvejende enige heri, mens kun 17 pct. er

overvejende uenige. Alligevel har 23 pct. oplevet en vis skepsis over for 'DM'. Ganske vist et mindretal, men alligevel et udtryk for, at en strategisk indsats, der lægger op til store forandringer, måske ikke overraskende kan støde på modstand.

### Personligt og fagligt udbytte af 'DM'

I de frivilliges egne beskrivelser af deres årsag og/eller anledning til at gå ind i arbejdet med 'DM', fyldte personlige og faglige overvejelser væsentligt mindre end begrundelser relateret til foreningerne. De frivillige blev imidlertid også på forskellig vis spurgt til deres personlige, sociale og faglige udbytte af forløbet. Tabel 14 viser, hvad de frivillige svarede, når de blev bedt om selv at vurdere deres udbytte.

Tabel 14. De frivilliges beskrivelser af, hvad de har fået ud af at deltage i 'DM' – personligt, socialt og karrieremæssigt.

Mega meget på det personlige og sociale plan, nok ikke meget på det karrieremæssige plan.
Har fået sat mit aftryk på foreningens udvikling, skabt gode relationer blandt alle grene i foreningen. Gjort alle bevidste om, at vi er EN forening der vil det samme: Skabe gode tiltag og gode rammer for vores medlemmer.
Oplevet at det nytter at række hånden ud - vi fik 2 meget energiske og kompetente deltagere i arbejdsgruppen ved at jeg "solgte målet for at deltage i DM-processen". Jeg blev bekræftet i at mange af mine ideer kunne bruges, men også at de blev bedre ved at blive luftet og iltet i gruppen. Jeg møde spændende frivillige i de andre DM-foreninger og lærte nyt gennem deres initiativer.
Lidt socialt med personerne der var med.
Energi, mere kendskab til alle kroge af afdelingerne i foreningen.
Intet umiddelbart.
Indblik i at styre fokusgruppe-interviews.
Det var en dejlig og udfordrende oplevelse. Vi havde det godt i vores arbejdsgruppe og det har vi stadig.
Det vil nok være at overdrive at sige det er DM's skyld.
Fået nye redskaber til at strukturere, nye kontakter og lidt til mit CV.
Bedre kendskab til mine kolleger i foreningen, større indsigt i menneskets sind.
Meget rart at vide at det til tider helt umærkelige arbejde man bruger meget tid på, faktisk kan gøres op og er noget der tæller...
Blevet mere skarp på, vigtigheden af, at man til stadighed udvikler sig, og stiller spørgsmål til hvad man laver, og hvor man vil hen.
Øjnene op for, hvad der skal arbejdes med i egen klub og en fornemmelse af gabet mellem det eksisterende og det ønskede.
Mere sammenhold og flere frivillige. Mere fællesskab
Jeg har lært de andre i gruppen bedre at kende samt fået indsigt i, hvordan en forening fungerer.
Er blevet tættere med de andre fra gruppen, og har fået lettere ved at se ting fra flere vinkler, samt set forskellige måder at løse forskellig opgaver på.
Fået mere overblik over foreningen. Har fået et større netværk. Sidst men ikke mindst har jeg i processen arbejdet med noget af det der driver mig mest, at udvikle ting, og at give noget tilbage til borgerne i byen.
Jeg har fået mest ud af det sociale. At arbejde på tværs af afdelingerne har styrket foreningsånden.
Vores DM gruppe er stor - det lykkedes os at finde personer fra alle afdelinger - vi er 7. En hel fantastisk gruppe med så meget god energi. Vi kendte ikke hinanden særlig meget på forhånd - så det i sig selv har givet rigtig meget. Vi holder sammen endnu, og har lige her i sidste weekend afholdt den årlige frivillighedsdag.
Jeg har fået et endnu større netværk. Jeg har fået et uundværligt samarbejde og kendskab til de øvrige foreninger som var en del af gruppen. Et samarbejde som kun bliver styrket og udviklet endnu mere. Det har givet mig glæde, energi og styrket mig i troen på at alt kan lade sig gøre hvis man vil det nok :)
Socialt er man kommet til at kende de andre afdelinger i klubben/personerne bag, meget bedre.
Bliver nok anset mere som ham der gerne vil en masse nyt.

---

Personligt: været et givende forløb - afprøvet nogle ideer.  
 Socialt - ikke så meget.  
 Karrieremæssigt - gennemført et projekt fra start til slut, brugt spørgeskema - skrevet rapport.

---

Gode venner i lokalområdet.  
 Erfaring med forandringsledelse over for de mere skeptiske medlemmer i foreningen.  
 Jeg har skaffet en af de frivillige et fast arbejde ved at kunne anbefale hans frivillige arbejde i foreningen.

---

Personligt: jeg har lært, hvordan man skaber forbedringer i organisationer og ser nu forbedringer i alle organisationer.  
 Socialt: Jeg har fået meget stabile bekendtskaber i mit lokalområde.  
 Karrieremæssigt: Jeg har nu et CV, der på trods af min unge alder, er meget imponerende og sammen med det frivillige jeg udfører i andre foreninger, skaffede det mig fast arbejde i mit dannelsesår.

---

Personligt var det en oplevelse at deltage, og ligeledes at se hvor mange foreninger der deltog, og høre hvad de gjorde for deres forening, for at få den til at bestå.

---

Umiddelbart nok ikke det helt store. Det har ikke været spildt for vi har haft en god proces. De bedste erfaringer handler nok mest om, at jeg har lært de øvrige i bestyrelsens egenskaber at kende.

---

Noget værdiskabende at bruge min fritid på.

---

Som skrevet i det tidligere svar, har jeg lært noget om at have en vision og at arbejde frem mod at opfylde den. I 2014 efterår holdt vi en ny visionsdag i klubben, så vi fortsætter arbejdet med at udvikle os.

---

Synes det har været en god proces at komme igennem. Det har givet vores gymnastikforening nyt liv og vi har lært at inddrage flere personer i vores arbejde, så det ikke bliver helt så krævende for os der sidder i bestyrelsen.

---

Personligt: Et større mod på at prøve noget nyt. Har set at ting kan lade sig gøre, og at det er vigtigt at inddrage flere mennesker i større arrangementer, så man ikke er helt slidt op når det er slut.  
 Socialt: Det har givet en følelse af at vi er flere der løfter i flok, hvilket gør at det er sjovere.  
 Karrieremæssigt : ?

---

Fået mere inspiration til foreningsarbejdet - især med at engagere de personer, der hidtil ikke har været aktive i foreningen.

---

Nye input og tanker fra andre foreninger, men samtidig også en overraskende erkendelse af, at vi faktisk er længere fremme end mange andre foreninger, der har svært ved at udvikle sig.

---

Det har udviklet mine lederevner rigtigt meget at stå i spidsen for denne proces.

---

Jeg er blevet god til at arbejde i en gruppe mod et fælles mål.

---

Det har givet helt klart været en positiv oplevelse, at det kunne lade sig gøre at gennemføre så meget, og opleve at foreningens medlemmer bakkede op. Det gav os et godt socialt sammenhold - specielt i gruppen.

---

Stolthed af at være en del af foreningen.

---

Personligt: Det er svært at komme igennem med nye tiltag/forandringer så længe de "gamle" kræfter holder fast ved deres gamle ideer.  
 Socialt: At blive et kendt ansigt på godt og ondt (mest godt da jeg har gjort op med sladre).  
 Karrieremæssigt: Jeg har en mellemløber stilling, hvor jeg arbejder med coaching som et rigtig godt værktøj, i det daglige, der følger tit personlig udvikling med når der coaches :-)  
 Dette kan foreningsmæssigt godt være et problem når der er tale om vi plejer kultur.

---

Meget lidt.

---

Intet.

---

Personligt og i videre arb. i foreningen.

---

Personligt har jeg fået et stort netværk og slået mit (og foreningens) navn fast i byens og kommunens borgere. De ved at hvis der skal laves eller ske noget i byen/foreningen går de gerne til mig og foreningen. Det har også gjort at jeg blev årets leder i vores forening og så har jeg lige modtaget Nordea Fondens skulderklap pris og en gave på 10.000 kr.  
 Socialt har det givet et kæmpe netværk af personer der kan hjælpe med at få arrangementer til at ske. Og det har sat stort fokus på frivilligt arbejde og der er flere der har meldt sig klar til at hjælpe efter at vi har været med i DM.  
 Karrieren er næsten på toppen men jeg fortsætter :-)

---

Ikke noget specifikt.

---

Videreførelse af lidt DGI arbejde.

---

Personligt har jeg fået spændende input, socialt og karrieremæssigt har jeg ikke fået nogle input.

---

Personlige relationer til andre foreninger.

---

To typer af begrundelser træder særligt tydeligt frem i svarene fra de frivillige. Den første er på det personlige plan, men er relateret til foreningen og drejer sig om, at mange føler, de har fået nogle redskaber, de kan bruge i deres virke som foreningsledere, primært af ledelsesmæssig karakter. I forlængelse heraf omtaler mange udviklingen i deres forening med en vis portion stolthed. Den anden relaterer sig til det sociale og handler om større netværk og sociale kontaktflader, som 'DM' har været med til at facilitere dannelsen af. Det gælder primært i de etablerede arbejdsgrupper, men også i form af netværk på tværs af afdelinger i foreningerne, som tidligere havde begrænset kontakt.

Der er også en del frivillige, som nævner den personlige gevinst. De føler både en større grad af anerkendelse som frivillige på grund af 'DM'. Flere forbinder det eksplicit med den synlighed, som foreningsdelen viste, at 'DM' har haft både internt i foreningerne og eksternt, fx i de lokale medier, hvor mange DM-foreninger har opnået massiv omtale.

Få frivillige nævner, at de karrieremæssigt har fået noget ud af at deltage i 'DM'. Blandt de få, der nævner betydningen for deres karriere, omtaler det at have gennemført spørgeskemaundersøgelser og fokusgruppeinterviews samt skrevet rapporter og lign. En nævner, at det har bidraget positivt til vedkommendes CV, mens en anden nævner, at opgaverne i forbindelse med 'DM' har stor synergi med vedkommendes arbejde som coach.

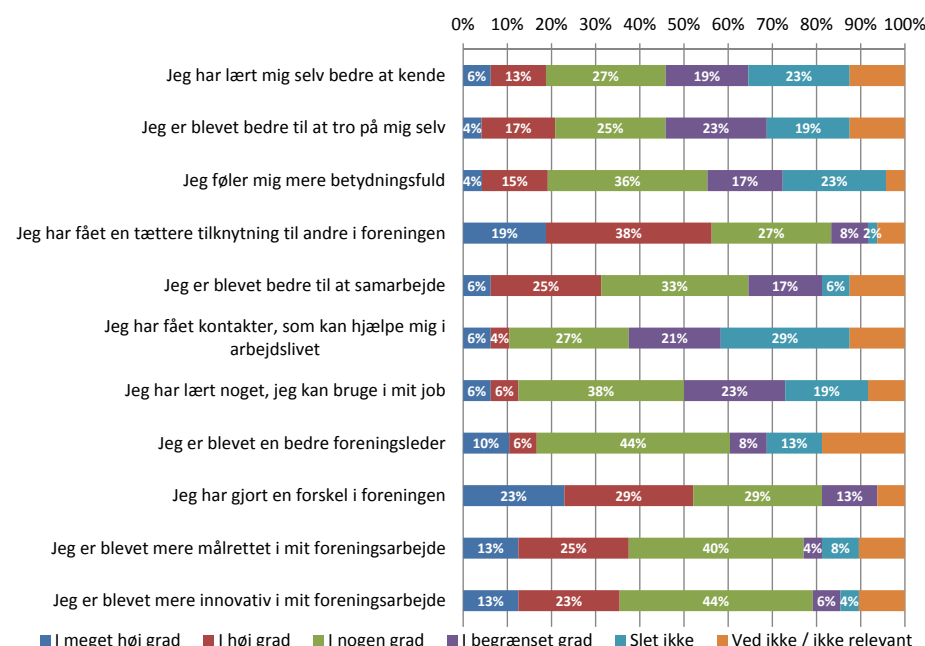
Man kan stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt årsagen til, at relativt få nævner en overførbare af erfaringerne i forbindelse med 'DM' til erhvervskarrieren, er, at kompetencer opnået i foreningslivet ikke er overførbare til arbejdslivet, om 'DM' er for afgrænset en strategisk indsats til at opnå sådanne kompetencer, eller om de frivillige endnu ikke har oplevet en overførbare. Det kan denne rapport isoleret set ikke svare på.

En mere pragmatisk forklaring kunne være, at mange af de frivillige i forbindelse med 'DM' er veletablerede på arbejdsmarkedet, eller måske endda ophørt på arbejdsmarkedet, og at de derfor har svært ved at se en overførbare fra deres virke i foreningslivet til deres virke i erhvervslivet.

Tendensen til, at de frivillige primært knytter deres udbytte af 'DM' til foreningsarbejdet går igen i figur 27.



Figur 27. De frivilliges vurdering af forskellige udsagn om, hvad de har fået ud af at deltage i 'DM'.

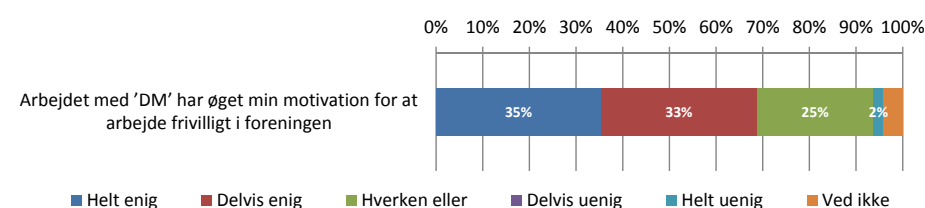


Godt halvdelen (52 pct.) synes i høj grad eller meget høj grad, at de har gjort en forskel i foreningen. En næsten tilsvarende andel (57 pct.) føler desuden, at de har fået en tættere tilknytning til andre i foreningen. Endelig mener 38 og 36 pct., at de i høj grad eller meget høj grad er blevet henholdsvis mere målrettede og innovative i deres foreningsarbejde. En svarfordeling, der stemmer meget godt overens med de frivilliges egen beskrivelse af, hvad de havde fået ud af at medvirke i 'DM'.

Begrundelser af mere personlig karakter står svagere end dem, der knytter sig til foreningen. Alligevel er knap hver tredje (31 pct.) i høj grad eller i meget høj grad blevet bedre til at samarbejde, og 33 pct. er det i nogen grad. Hvis man inkluderer i nogen grad, som indikerer en effekt af 'DM', er det da også omkring halvdelen, der har lært sig selv bedre at kende, er blevet bedre til at tro på sig selv og/eller føler sig mere betydningsfulde. For en strategisk indsats der løber så relativt kort tid, er det umiddelbart fornuftige tal. Mindst opslutning er der ikke overraskende om de arbejdsmæssige gevinster ved deltagelsen i 'DM', som det er et mindretal af de frivillige, der oplever.

En stor andel af de frivillige har øget deres motivation til at arbejde frivilligt i foreningen gennem 'DM'. Det viser figur 28.

Figur 28. De frivilliges vurdering af den effekt, som 'DM' har haft på deres motivation for at arbejde frivilligt.



Godt to tredjedele af de frivillige (68 pct.) erklærer sig overvejende enige i, at arbejdet med 'DM' har øget deres motivation. Kun 2 pct. er omvendt overvejende uenige. Det er et interessant resultat al den stund, at man kunne have forventet, at den store arbejdsindsats i forbindelse med 'DM' kunne have fået nogle frivillige til at brænde ud. Det ser kun i meget begrænset omfang ud til at være tilfældet. Noget som muligvis hænger sammen med den tidligere fortalte historie om, at selv om 'DM' har krævet en stor arbejdsindsats, så har det også gjort det sjovere at være frivillige pga. den skabte dynamik og anderledes opgaver, som det har ført med.

Ud over de mere målrettede og faste spørgsmål om 'DM' blev de frivillige også givet muligheden for at udtrykke deres kommentarer til og tanker om forløbet med 'DM'. De indgår i tabel 15, men vil ikke blive behandlet yderligere her.

Tabel 15. De frivilliges kommentarer til eller tanker om forløbet med 'DM'.

Jeg synes at DGI konsulenterne skal blive bedre til at lytte til vi der arbejder i foreningerne, samt være mere konkrete i det omkring det skrivende arbejde, som fik lov at fylde alt for meget.

År 2013/2014 var med for kort tidshorisont fra vi satte os mål og til vi skulle aflevere resultatrapport. Tiden var for presset til at vi fra DM-gruppen kunne være meget aktive i udviklingsregi/mødeaktivitet/personudvikling med udvalgt osv. - når vi samtidig havde en kort deadline for at beskrive vore resultater. Vi ramte ind i 3 DGI-konsulenter i forløbet - den sidste alene til at afslutte vores forløb - IKKE godt nok planlagt fra DGI, da fortroligheden og målene ikke "gik i arv". IKKE modtaget nævneværdig feedback på vores resultater og hvad vi ville arbejde videre med - som om DGI havde afsat for lidt resourcer til at holde udviklingen i gang - vi har så SELV gjort meget, men det burde være med DGI som backup!

Nej.

Deltagelsen har skærpet formuleringerne i vores arbejde

Vi ville gerne gøre det igen. Vi har faktisk oplevet medlemsfremgang, på trods af så meget. Meeen der går nok lige lidt inden vi melder os under faner. Godt at få bevidstgjort hvor meget arbejde der er i bestyrelse og at få fokus på uddelegering af opgaver samt oprettelse af frivilligbank. Fra start burde flere været taget med til intro. Det duede ikke helt, at det kun var formand hér der deltog til introduktionen.

Udemærket med indspil til klubber og det frivillige arbejde, der er svært at rekruttere til.

Fed oplevelse og så bedre analyse i forbindelse med udførelse af en opgave.

Vi blev guidet igennem processen af en meget kompetent kontaktperson fra DGI, hvilket også havde indflydelse på det positive forløb.

Jeg kan kun anbefale andre at gå i gang. Kast jer dog bare ud i det. Selvom man ikke vinder er der bare så meget effekt af processen også bagefter. Selvom det er pl... Irriterende IKKE at vinde - når man nu er bedst!!

Godt forløb der kan være med til at sætte skub i foreningen, og kan være med til at åbne døre man slet ikke havde tænkt på der kunne være noget spændende inde bag ved :-)

Det var et spændende forløb - men svært at begrænse sig og svært at finde den rigtige retning at gå efter.

Vi kunne godt ha tænkt os mere støtte og opfølgning fra vores DGI kontaktperson. Vi kunne godt ha tænkt os en sparringsgruppe med andre DM foreninger, enten i lokalområdet eller foreninger der havde samme målsætning som os.

Jeg har fået mulighed for at arbejde med særdeles kompetente folk og har lært meget af dem. Jeg har fået meget ud af kurser i foreningsudvikling.

Klubbens udviklingsproces de sidste par år har ikke taget farve af DM-processen. Vi havde kørt den på nøjagtig samme måde desuagtet DM.

Det var et fint forløb, der fik os i gang med at tænke anderledes og at udvikle klubben i højere grad, end vi selv var i gang med.

Synes det var et fantastisk tilbud, som alle foreninger burde benytte sig af. Det kunne være dejligt om det var et tilbud vi fik igen om 5 år, for så trænger vi nok til nyt input igen :-)

Det har bare været fedt at være med. Håber vi får muligheden igen om nogle år. Udvikling er jo noget der gerne skal fortsætte!

Selv om jeg oplevede DM-forløbet som en positiv ting, har jeg faktisk haft lyst til at trække mig fra min bestyrelsespost i foreningen. Ikke fordi det går dårligt, men fordi jeg er gået lidt træt i det og har lyst til at koncentrere mig om min egen træning og familie.

Jeg har valgt at stoppe som formand efter 2 år, af personlige årsager, jeg har ikke lyst til at stå i spidsen for en forening der i den grad ikke vil/tør gå helhjertet ind i forandringsledelse. Dette har intet med DM i foreningsudvikling at gøre, det er jo et fantastisk værktøj, som rummer hele pakken. Man skal bare gribe chancen :-)

For kort tid til planlægning, udførelse og opfølgning.

Der var 1 mand der kørte det hele selv, han var meget dårlig til at bede andre om hjælp, så det er begrænset hvor meget vi andre har måtte bidrage. Hvis det havde været tilfældet, havde det gået bedre...

-Jeg har lært at vi skal være flere til at løfte så stor en opgave som deltagelsen i DM har været.

-Har lært at man skal gå 100 % ind i arbejdet for at vinde.

-Vi har lært i foreningen hvad vi kan og hvad vi ikke kan klare.

-Der var hjælp og vejledning fra DGI's side i starten af projektet men den forsvandt lidt i løbet af projektet desværre. Jeg kunne godt have brugt at de lige holdt lidt mere gang i os/mig.

Til sidst: Tusind tak for at vi kunne være med, det har givet hele vores forening og by et løft og vi har fået større sammenhold.

Jeg må nok sige at det har været væsentlig mere tidskrævende. End vi på forhånd var stillet i udsigt.

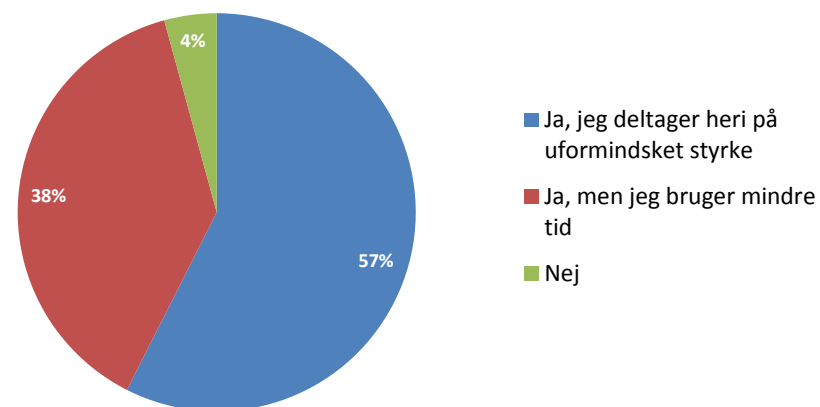
Ingen kommentarer.

Bedre samarbejde i lokale foreninger.

### Det nuværende frivillige engagement

Hvor de foregående afsnit har haft fokus på processen omkring 'DM', handler dette afsnit om de frivilliges generelle engagement i deres respektive foreninger. Herunder om de fortsat er en del af udviklingsarbejdet i foreningen, og det er de fleste, viser figur 29.

Figur 29. De frivilliges svar på, om de fortsat er en del af arbejdet med at udvikle foreningen.

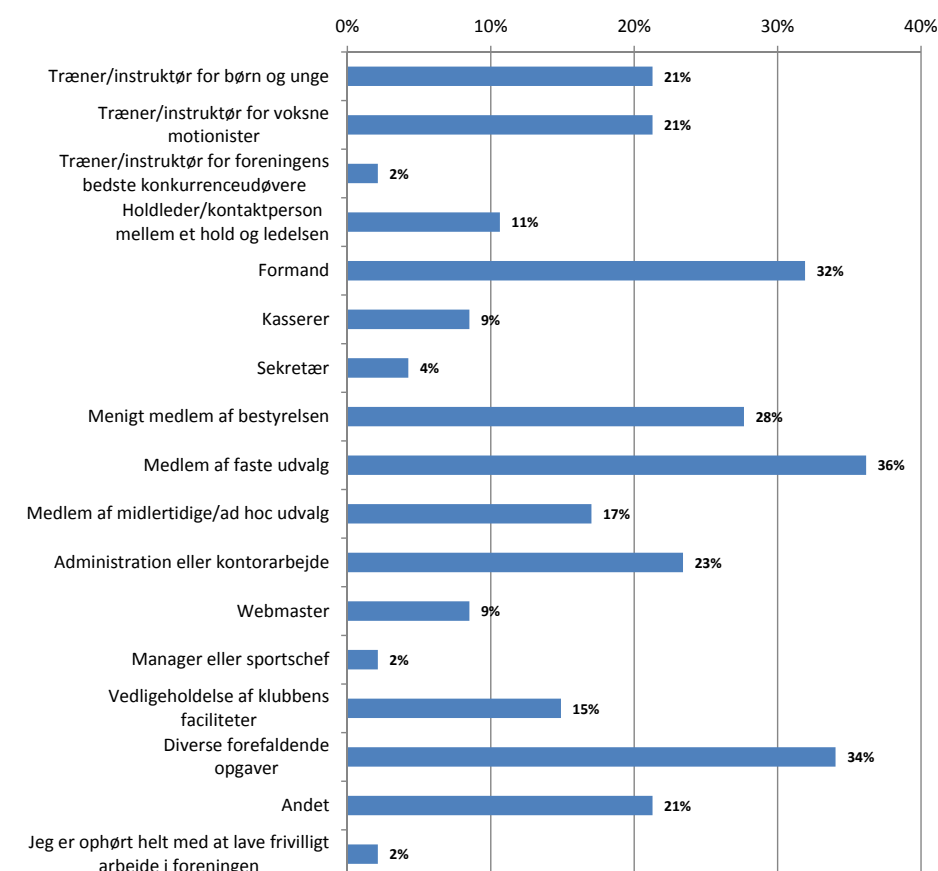


Da denne undersøgelse blev gennemført, var der gået omtrent ni måneder siden den anden runde af 'DM', som denne rapport sætter spot på, blev afsluttet. Derfor er det interessant, at kun knap en ud af tyve frivillige (4 pct.) er trådt ud af arbejdet med at udvikle foreningen. Resten arbejder fortsat med at udvikle deres respektive foreninger, og knap seks ud af ti frivillige (57 pct.) angiver, at de deltager i udviklingsarbejdet på uformindsket styrke. Med tanke på hvor intensivt et forløb 'DM' er, forekommer det at være imponerende. Det indikerer, at

'DM' er mere end bare en strategisk indsats, som kører i en begrænset periode. Det har sat sig præg på en gruppe af frivillige, som ser ud til at føre tankerne om udvikling videre.

Som tidligere vist arbejdede godt ni ud af ti frivillige i forbindelse med 'DM' med andre opgaver end dem, der følger med 'DM'. Figur 30 giver et indblik i, hvilke opgaver disse er.

Figur 30. De frivilliges angivelse af, hvilke opgaver de varetager i foreningen.

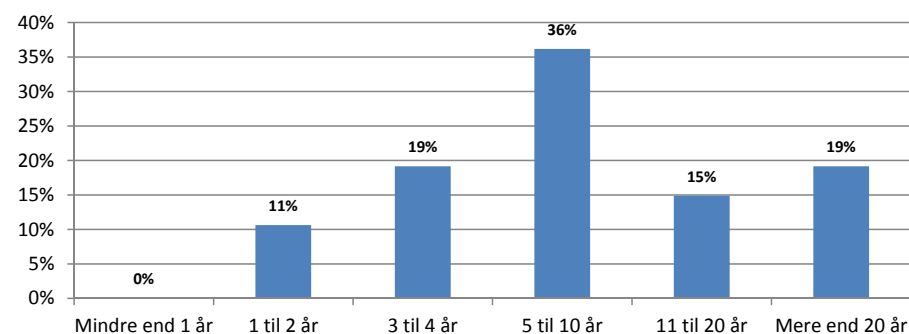


Som figur 30 viser, er der samlet set en høj andel af formænd og øvrige bestyrelsesmedlemmer samt medlemmer af faste udvalg blandt de frivillige. Det er ikke overraskende, da langt hovedparten af de frivillige i denne undersøgelse har været en del af den gruppe, der har arbejdet med 'DM', hvilket som oftest vil sige bestyrelsen eller en nedsat arbejdsgruppe.

Bortset herfra illustrerer opgavelisten den tidligere fremsatte konstatering af, at frivillige i idrætsforeninger ofte er engagerede i mange forskellige opgaver – de frivillige i 'DM' endda i højere grad end andre frivillige. Knap to tredjedele af de frivillige (73 pct.) arbejder således med mere end én opgave, hvilket er højere end i en generel undersøgelse af frivillige, hvor tallet er 49 pct. (Østerlund, 2012b).

Ovenstående kunne indikere, at gruppen af frivillige i forbindelse med 'DM' udgør en særlig aktiv og engageret gruppe. Spørgsmålet er, om det også er en gruppe, hvor de fleste har været frivillige i mange år, eller om der er tale om nye frivillige. Det giver figur 31 et indblik i.

Figur 31. De frivilliges besvarelse af, hvor længe de sammenlagt i deres liv har arbejdet frivilligt i foreningen.

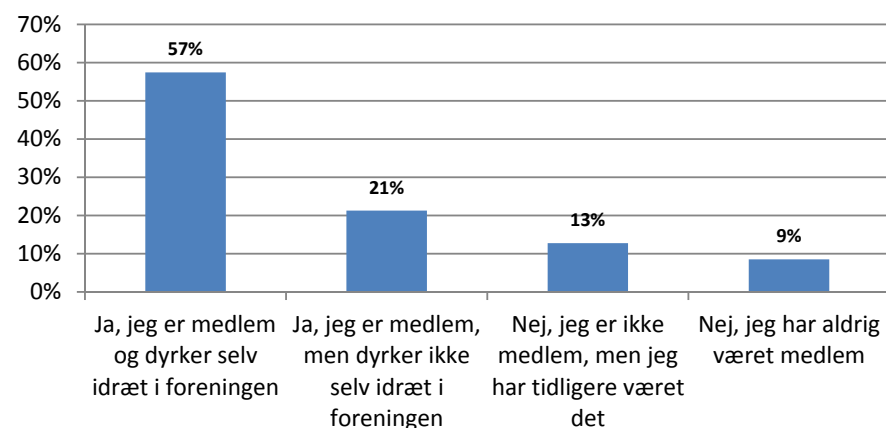


Fordelingen viser, at langt hovedparten af de frivillige, der har taget del i 'DM', er en rutine-ret gruppe. Ikke overraskende har ingen været frivillige i mindre end et år, da 'DM' startede cirka halvandet år før denne undersøgelse. Tre ud af fire har været frivillige i fem år eller mere, og har derfor, da de gik ind i arbejdet med 'DM', haft nogle eller mange års erfaring med det frivillige arbejde. Når der derfor er så relativt mange frivillige, der nævner begrundelser relateret til foreningen, når de skal forklare, hvorfor de gik ind i arbejdet med 'DM', kan det hænge sammen med det mangeårige engagement og tilhørsforhold til deres respektive foreninger.

Der er da også en højere forekomst af frivillige med lang historik som frivillig i deres respektive foreninger blandt DM-frivillige end generelt i foreningslivet. Således er det som nævnt 75 pct. af de DM-frivillige, der har fem års erfaring eller mere og 31 pct. med mere end tyve års erfaring. De tilsvarende generelle tal er 56 og 13 pct. (Østerlund, 2012b).

Størstedelen af de frivillige er ikke kun frivillige, men dyrker også idræt i foreningen. Det fremgår af figur 32.

Figur 32. De frivilliges svarfordeling på spørgsmålet om, hvorvidt de er medlemmer af foreningen.

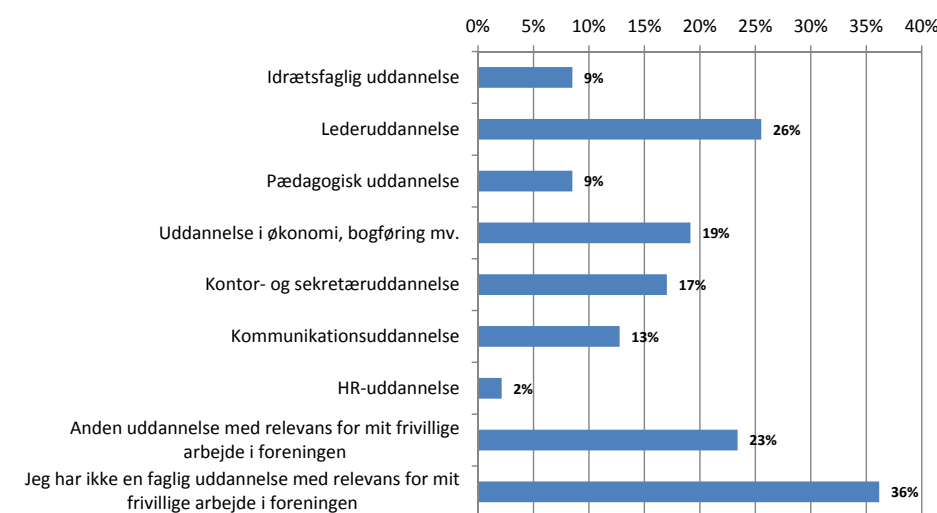


Mere end tre fjerdele af de frivillige (78 pct.) er medlemmer, og 57 pct. dyrker i tilgift idræt i foreningen. De tal vidner om et engagement også på andre fronter i foreningen, som er nogenlunde i tråd med de generelle tal for frivillige. Således er det 75 pct. af frivillige generelt, der er medlemmer af deres respektive idrætsforeninger, og 56 pct. dyrker idræt i foreningen (Østerlund, 2012b). Sammenlignet med de frivillige fra anden runde af 'DM' er der blandt de frivillige i tredje runde lidt flere, der enten aldrig har været medlem af foreningen, eller som tidligere har været medlem. Omvendt er der lidt færre, som selv er idrætsaktive i foreningen.

### Kvalifikationer

Hidtil har fokus været på at tegne et billede af de frivillige i forbindelse med 'DM', samt at undersøge, hvad de har fået ud af at medvirke. I dette afsnit er fokus i stedet på, hvilke kvalifikationer de frivillige har i form af uddannelse, erhvervmæssige kompetencer og deltagelse på kurser. Ser vi i den forbindelse først på det uddannelsesmæssige, så viser figur 33, at hovedparten af de frivillige har en uddannelse med relevans for det frivillige arbejde, de udfører i foreningen.

Figur 33. De frivilliges svar på, om de har en faglig uddannelse med relevans for det arbejde, de udfører i foreningen.



Knap to tredjedele (64 pct.) af de DM-frivillige angiver, at de har en faglig uddannelse med relevans for det arbejde, de udfører i foreningen. Det tal er lidt højere end det generelle tal for frivillige på 55 pct. De to mest udbredte uddannelser er en lederuddannelse (26 pct.), uddannelse i økonomi, bogføring mv. (19 pct.) og en kontor- og sekretæruddannelse (17 pct.). Andelen blandt de DM-frivillige, der har disse uddannelser, er da også højere end blandt frivillige generelt, hvor de tilsvarende tal er henholdsvis 21, 7 og 6 pct. (Østerlund, 2012b).

Sammenlignet med frivillige fra anden runde af 'DM' er andelen med en relevant faglig uddannelse noget lavere. Således var det i anden runde 78 pct., der angav at have en relevant

faglig uddannelse, mens tallet som nævnt er 64 pct. i tredje. Den væsentligste forklaring herpå er, at andelen af frivillige med en lederuddannelse kun er omtrent halvt så stor i tredje runde. Til gengæld er andelen med en af de ovennævnte, mere administrative uddannelser, noget højere. Således var det i anden runde kun 7 pct., der havde en uddannelse i økonomi, bogføring mv., mens endnu færre (2 pct.) havde en kontor- og sekretæruddannelse.

I og med at 'DM' er et projekt, der som oftest fører til udvikling på flere fronter i foreningen, herunder den strukturelle og administrative side, er det næppe en ulempe, at andelen med en uddannelsesmæssig baggrund på netop dette område er øget.

Knap hver fjerde frivillig (23 pct.) angiver at have en anden uddannelse med relevans for deres frivillige arbejde i foreningen, end de nævnte. I tabel 16 har nogle af de frivillige angivet, hvilke uddannelser det drejer sig om.

**Tabel 16. De frivilliges angivelse af hvilken anden uddannelse med relevans for deres frivillige arbejde, de har.**

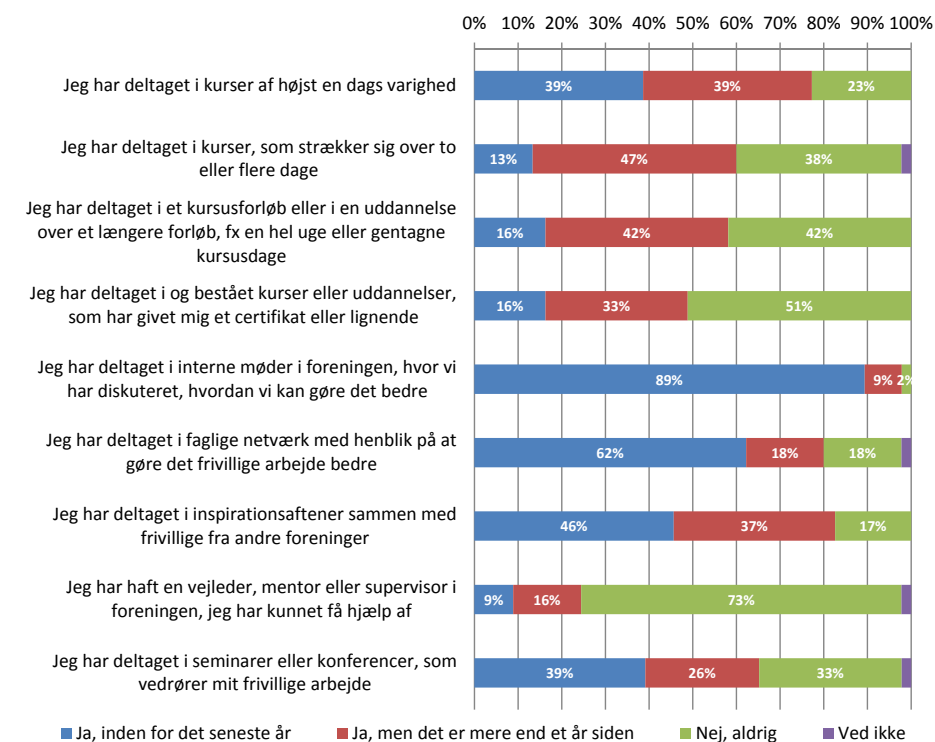
Fysioterapeut.
DGI's lederuddannelse.
Internt salg.
Jeg har lederuddannelse fra spejderne.
Leanmanager.
Har taget en del kurser i DGI (mest om gymnastik til børn). Har lidt undervisningserfaring fra mit arbejde som sygeplejerske. Har flere kurser om kommunikation.
Markedsføring.
Forsvaret.
Træner og leder.
Salgsassistent.
Selvstændig håndværker.

Ud over at være blevet spurgt til deres uddannelsesmæssige baggrund for at virke som frivillig i deres respektive foreninger, er de også blevet bedt om at forholde sig til, hvilke andre måder de har forsøgt at kvalificere sig til de opgaver, de udfører i foreningen.

Langt de fleste frivillige har deltaget i interne møder (89 pct.), inspirationsaftener (83 pct.) og faglige netværk (80 pct.) og mange af dem inden for det seneste år. Ikke overraskende har hovedparten (65 pct.) derudover deltaget i seminarer eller konferencer, som vedrører deres frivillige arbejde. Årsagen til at det ikke er overraskende er, at der som en del af 'DM' indgik bl.a. en startkonference. Den ligger dog mere end et år tilbage, hvilket givetvis er en del af forklaringen på, at nogle svarer, at det er mere end et år siden, de har deltaget i et seminar eller en konference i forbindelse med det frivillige arbejde.

På alle de fire ovennævnte parametre ligger de frivillige i forbindelse med 'DM' over det generelle billede af frivillige inden for idrætten. Interessant er i den forbindelse særligt forskellen på deltagelsen i interne møder, som ligger på 64 pct. generelt mod 89 pct. for DM-frivillige. Noget som vidner om en større fælles intern refleksion blandt frivillige i DM-foreninger. Dertil kommer, at det generelt blandt frivillige er langt mindre udbredt at deltage

**Figur 34. De frivilliges angivelse af hvilke andre måder de har forsøgt at kvalificere sig til de opgaver, de udfører i foreningen.**



i faglige netværk (34 pct.) og på seminarer eller konferencer (18 pct.).

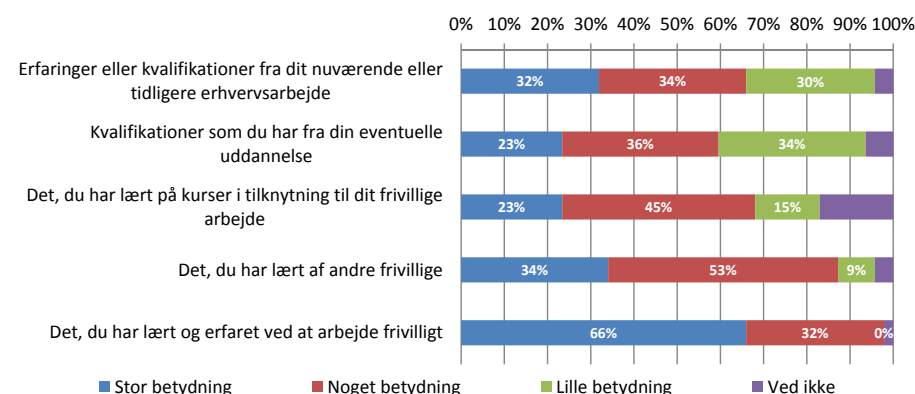
Kursusforløb er der også langt flere DM-frivillige, der har deltaget i, end frivillige generelt i idrætten. Mere end to tredjedele af de DM-frivillige (78 pct.) har deltaget i kurser af en dags varighed, hvilket ligger markant over det generelle tal på 44 pct. Samme tendens gælder for kurser af få dages varighed, som 60 pct. af de DM-frivillige har deltaget i mod 31 pct. blandt frivillige i idrætten. Deciderede kursusforløb med eller uden certifikater er lidt mere sjældne blandt både DM-frivillige og frivillige inden for idrætten, men forskellene mellem de to grupper er stadig markante. Eksempelvis har halvdelen af de DM-frivillige (49 pct.) deltaget i et kursus, som har givet dem et certifikat. Det tal er dobbelt så højt som for idrætsfrivillige generelt.

Den eneste måde at kvalificere sig til arbejdet som frivillig, der er mere udbredt generelt blandt frivillige inden for idrætten end blandt DM-frivillige, er det at have en vejleder, mentor eller supervisor. Det har 25 pct. af de DM-frivillige haft mod 33 pct. generelt blandt frivillige inden for idrætten (Ibsen, 2014). DM-frivilliges kvalifikationer ser med andre ord ud til, i langt højere grad end det generelt er tilfældet inden for idrætten, at komme dels fra egen uddannelses- og erhvervmæssige baggrund samt fra kurser, netværk, konferencer og inspirationsarrangementer.

Det billede fremstår endnu tydeligere, når man ser på svarene på det følgende spørgsmål, hvor de frivillige selv har vurderet, hvad der især har haft betydning for dem i deres udførelse af frivilligt arbejde i foreningen.



Figur 35. De frivilliges vurdering af hvilke erfaringer og kvalifikationer, der især har betydning for udførelsen af deres frivillige arbejde i foreningen.



Hovedparten af de DM-frivillige tilskriver alle de nævnte erfaringer og kvalifikationer betydning. Flest vægter deres egne erfaringer højest (66 pct.). Til sammenligning er det knap en tredjedel (32 pct.), som tillægger erfaringer og kvalifikationer fra deres erhvervsarbejde stor betydning. De tilsvarende tal generelt for frivillige i idrætten er til sammenligning henholdsvis 38 pct. for egne erfaringer og 31 pct. for erfaringer fra erhvervsarbejde.

Kurser og uddannelse bliver tillagt stor betydning af 23 pct. af DM-frivillige mod 24 pct. generelt, mens andelen der mener, at det, de har lært af andre frivillige, har stor betydning, ligger på 34 pct. Tallet for frivillige inden for idrætten generelt er på det punkt næsten identisk, idet det ligger på 31 pct. (Ibsen, 2014). Her kunne man måske have forventet, at tallet blandt DM-frivillige havde været lavere end det generelle tal givet den mindre brug af mentorer blandt DM-frivillige.

Erfaringen vejer således tungt blandt DM-frivillige, hvilket næppe er overraskende givet, at de, som tidligere beskrevet, udgør en særlig gruppe af frivillige, hvor hovedparten har en mangeårig baggrund som frivillige i deres respektive foreninger. Sammenlignet med frivillige fra anden runde af 'DM' er andelen, der angiver, at de anvender kvalifikationer fra deres erhvervsarbejde, uddannelse og/eller kurser, noget lavere. På den front ligner de frivillige i tredje runde mere frivillige generelt, end det var tilfældet for de frivillige fra anden generation af 'DM'.

De frivillige i forbindelse med 'DM' har også haft mulighed for mere åbent at beskrive, hvilke områder de mener, de i særlig høj grad har kunnet anvende deres faglige kvalifikationer og personlige forudsætninger på i forbindelse med 'DM'. Svarene fremgår af tabel 17. De vil ikke blive kommenteret yderligere her.

Tabel 17. De frivilliges angivelse af hvilke områder de mener, de har kunnet anvende deres faglige kvalifikationer og personlige forudsætninger på i forbindelse med 'DM'.

I stort omfang på udførelse af ansøgning og målbeskrivelser, men da jeg altid siden 12 års alderen har været frivillig har jeg også noget med på det foreningspolitiske.

Som frivillig i foreningen give sin mening til kende, komme med gode ideer, skrive den gode historie om forskellige begivenheder/ tiltag i foreningen. Være med til at promovere foreningen udadtil.

Strategi og struktur.  
Kommunikation.  
Energi og entusiasme til at få folk med - vise vejen.  
Netværk - til f.eks. at arrangere VALGmøde m.m.

Kan forstå at det er forskellige øjne, som ser et samarbejde i AC Norddjurs med. Forskellige synspunkter.

At kende foreningen inde fra og vide/kunne se hvor vi skulle sætte ind.

Vigtigt at projektet falder ind under Foreningsudvikling- der gjorde vores ikke, oplevede jeg, og derfor skete der ikke så meget.

Den menneskelige del, hvor der skal være plads til alle.

På alle områder.

Reklamering / synlighed.  
Overblik / struktur.

Stor erfaring med frivilligt foreningsarbejde gennem næsten 30 år, både i små og store, lokale og landsdækkende foreninger og organisationer.

I kommunikation med de andre omkring det hensigtsmæssige i at bruge tid på dette ift. 1) andre relevante ting for forening 2) rent driftsorienterede sager, og 3) andre personlige ting.

Inden for ledelse, systematisering og skabe engagement.

Arbejder til daglig med personlig og faglig udvikling og har en uddannelse som proceskonsulent samt at jeg har 25 års erfaring med frivilligt arbejde.

Social og samarbejde.

I forbindelse med marketing/it/pr.

At jeg var så meget yngre end de andre, så de kunne få andre øjne på, både for den voksne del og den unge.

Som igangsætter og den der har overblik og holder fokus på at det hele ikke bare går op i snak men også bliver ført ud i livet.

Jeg har arbejdet en del i strategirådgivning - og synes det giver rigtig god effekt og mening at bruge nogle af de redskaber og teknikker til bl.a. at holde styr på alle de bolde der farer rundt i luften i en idé-fase.

Det syntes jeg er svært at svare på. Jeg er en "har fingrene i mange ting" person, som ikke er bange for at stå frem og fortælle og ikke er bange for at bringe ting frem i lyset til drøftelse.

Jeg arbejder til daglig som sælger og er klar over vigtigheden i at blive set, for at opnå det man gerne vil.

Har brugt både mine erhvervs- og foreningsmæssige ledelseskompetencer.

Nytænkende og konstruktiv. Har en god formidlingsevne

Mine kompetencer som projektleder har styret os gennem projektet. Jeg har holdt styr på møder, aftaler og opgaver.

Særligt i arbejde af analytisk og strategisk karakter.

Kommunikation, udvikling, vision.

Jeg er strategisk projektchef, så jeg har anvendt mine faglige kompetencer til at strukturere, delegere og eksekvere.

Jeg har ikke rigtig nogle faglige forudsætninger for at arbejde med DM i foreningsudvikling, da jeg er tandlæge. Jeg har undervejs lært meget om opsætning af mål og at udvikle strategier til at nå målene.

Har været frivillig i mange år og vidste derfor hvad der var meget ressourcerkrævende og havde også nogle ideer om hvad vi havde brug for hjælp til.

Faglige kvalifikationer: Har et arbejde hvor der er meget der skal koordineres, så jeg er vant til at planlægge og kommunikere meget.

Personlige forudsætninger: Har været frivillig i mange år både i gymnastikforeningens bestyrelse og som instruktør for et børnehold. Vores familie på 5 har alle været/er aktive brugere af foreningen.

Ingen kommentarer.

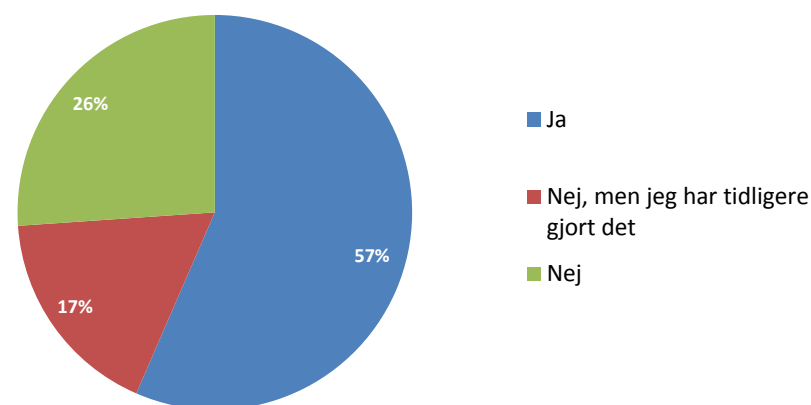
Ved ikke.

Det har været vigtigt hele tiden at holde fokus på målet.
Motivation og fokus.
Det er svært at svare på.
Jeg er til daglig leder og chef for en del medarbejdere. Mine ledelsesmæssige kompetencer var dermed vigtige som både motivation men også, delegering og sparring til konfliktløsning undervejs.
Kontakter til den offentlige sektor, pressen og netværk.
Alt hvad der har med salg & service, planlægning og strukturering at gøre.
Kun personligt.
Jeg er tømrer og har brugt mit fag til at bygge et Natur Fitness område som et led i DM. Jeg har brugt og fået styrket mit netværk af bekendte/kontakter til at få div. arrangementer til at ske.
Forstår ikke spørgsmålet.
Mangeårigt kendskab til lokalforeningsarbejde og DGI.
Projektstyring.
Mangeårigt bestyrelsesarbejde.

### Frivilligt arbejde uden for foreningen

Generelle undersøgelser af frivilligt arbejde har tidligere vist, at mennesker, der er frivillige på et område, ofte også er det på andre områder. De frivillige i denne undersøgelse udgør i den forbindelse ingen undtagelse.

Figur 36. De frivilliges svar på, om de er frivillige andre steder end i foreningen.



Knap seks ud ti (57 pct.) er for øjeblikket frivillige andre steder end i foreningen. Dertil kommer 17 pct., der tidligere har været det. Det er med andre ord et klart flertal af de frivillige, der enten er eller har været frivillige andre steder end i foreningen. Tallene er noget højere end i en generel undersøgelse af frivillige i idrætsforeninger, hvor 36 pct. for øjeblikket var frivillige uden for foreningen og 25 pct. tidligere havde været det (Østerlund, 2012b). Hvor de DM-frivillige er eller har været frivillige fremgår af tabel 18.

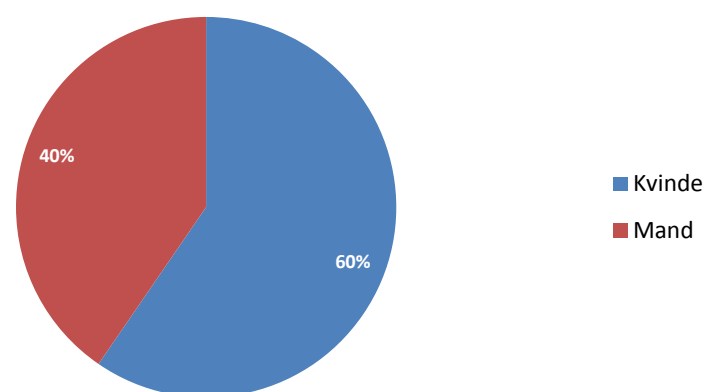
Tabel 18. De frivilliges angivelser af de steder, de enten er eller tidligere har været frivillige.

Nuværende frivillig i...
Rotary – Borgerforening.
I Ansager byudvikling, med mariefestival, skt. hans, fastelavn og hvad der ellers kommer.
En idrætsforening hvor mine børn er aktive.
Er subformand på Skanderborg festival.
Jagtforening, golfklub.
Fodboldtræner/holdleder.
Politik, natur og miljø.
Vidar, Kolding.
Forretningsudvalg i selvejende hal.
HIF og idrætssamvirket.
Svømmeklub.
Juniorklub.
Jystrup Landsbyforening og Jystrup Aktivitetshus.
Vikingskibslaug Freja Byrding.
Spejder og kirke.
Formand i Naturred Tisvildeleje FMBA.
Klasseråd i min datters klasse, indsamler for dansk flygtningehjælp.
Partipolitik.
I forbundet.
Spejder, HC Midtjylland.
Fornyligt er jeg startet hos brorfelde.eu så får vi at se hvor det fører til :-)
Ølsted Lokalråd.
DGI bestyrelse krocket Nordsjælland.
Forældrebestyrelsen i børnehaven, frivillig for Ølsted og sports "journalist" i vores lokale Ølsted Blad.
Skolebestyrelsen, Håndbold; LC.
Idrætscenter.
Har tidligere været frivillig i...
IF Mols.
Ønskefonden.
Andre idrætsforeninger.
Siddet i festudvalg i lokalsamfundet.
Forældrebestyrelse, børnehave.
Ikast Gymnastik Forening.
Sportsunion og Idrætsråd.
Fredsø forsamlingshus.

### Karakteristik af de frivillige

Undersøgelsen af de frivillige, der har været involveret i 'DM', slutter af med en karakteristik af de frivillige ud fra en række socioøkonomiske forhold, hvoraf den første er den kønsmæssige fordeling.

Figur 37: De frivilliges kønsfordeling.

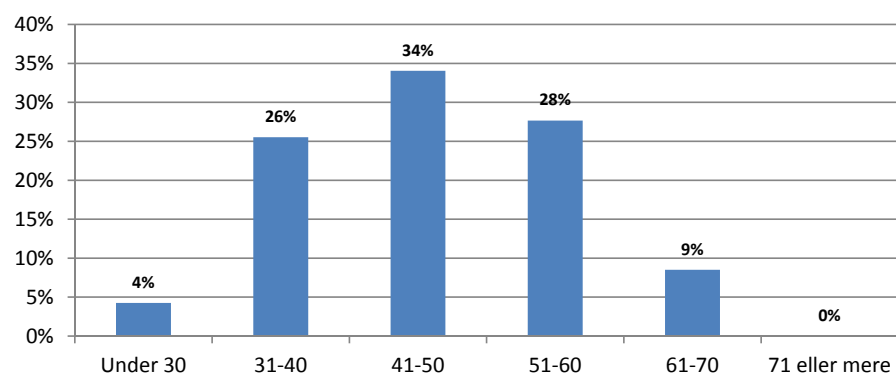


Blandt de frivillige er der en overvægt af kvinder, som udgør 60 pct. En tendens som er modsat den generelle fordeling blandt frivillige, som hedder 66-34 i mændenes favør (Laub, 2012). En del af forklaringen herpå er muligvis, at flere af foreningerne, der har medvirket i 'DM', har arbejdet med at skabe mere fleksible og fitnessinspirerede aktiviteter, som traditionelt er aktiviteter, der tiltaler kvinder.

Aldersmæssigt rekrutterer de foreninger, der har medvirket i 'DM', tilsyneladende fra alle aldersgrupper.

Sammenligner man med frivillige ledere generelt i foreningslivet er andelen af voksne på mere end 40 år lidt højere blandt DM-frivillige (71 pct.) end generelt i foreningslivet (66 pct.), men forskellene er ikke store (Laub, 2012). Den primære forskel på den aldersmæssige forde-

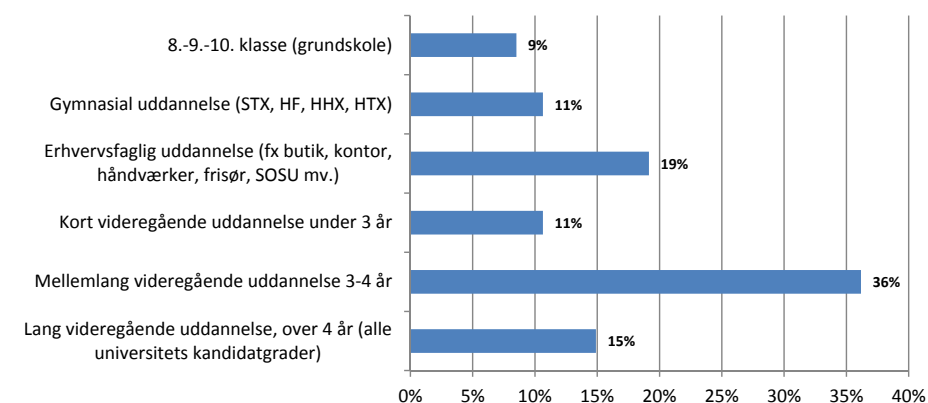
Figur 38: De frivilliges aldersfordeling.



ling af frivillige i tredje runde sammenlignet med anden er, at andelen på 40 år og derunder er højere i tredje runde (30 pct.) end i anden runde (20 pct.). Bortset herfra er der store ligheder mellem fordelingerne.

At der er tale om en relativ veluddannet skare af frivillige i forbindelse med 'DM', fremgår tydeligt af figur 39.

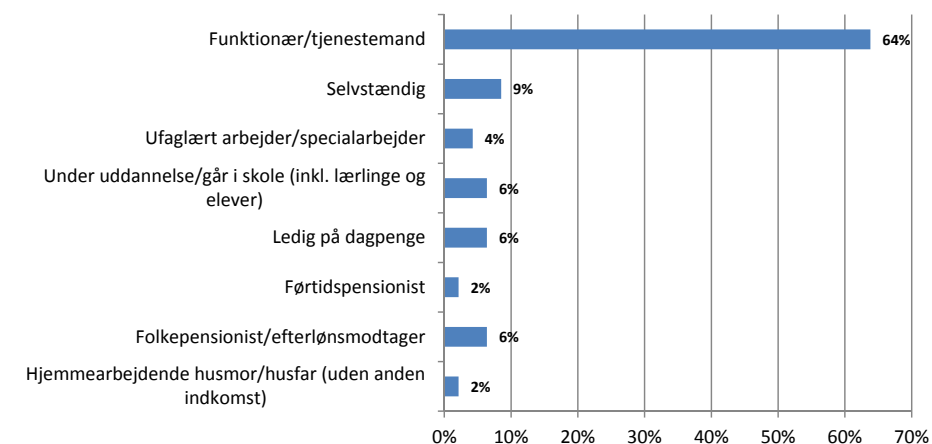
Figur 39: De frivilliges angivelse af den højeste uddannelse, de har fuldført/bestået.



51 pct. har en mellemlang eller lang videregående uddannelse og dertil kommer 11 pct. med en kort videregående uddannelse og 30 pct. med enten en gymnasial eller erhvervsfaglig uddannelse. De tilsvarende tal for frivillige generelt er, at 46 pct. har en mellemlang eller lang videregående uddannelse, 9 pct. har en kort og 31 pct. har en erhvervsfaglig eller gymnasial uddannelse (Østerlund, 2012b).

Det relativt høje uddannelsesniveau afspejler sig da også i jobfunktionerne.

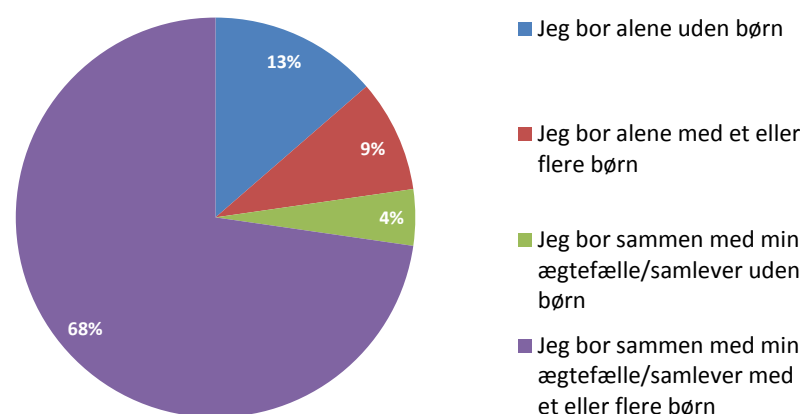
Figur 40: De frivilliges angivelse af, hvad deres hovedbeskæftigelse er for tiden.



Næsten to tredjedele (64 pct.) arbejder som funktionærer, som udgør den altdominerende gruppe. Sammenlignet med den generelle population af frivillige ligger andelen af funktionærer da også markant højere blandt DM-frivillige (Østerlund, 2012b). Det samme gælder i sammenligning med frivillige fra anden runde af 'DM', hvor 47 pct. var funktionærer, mens der var 22 pct. faglærte arbejdere – en gruppe som slet ikke er repræsenteret blandt de frivillige i tredje runde.

Endelig er de frivillige også blevet spurgt til deres familieforhold. Disse fremgår af figur 41.

Figur 41. De frivilliges angivelse af deres familieforhold.

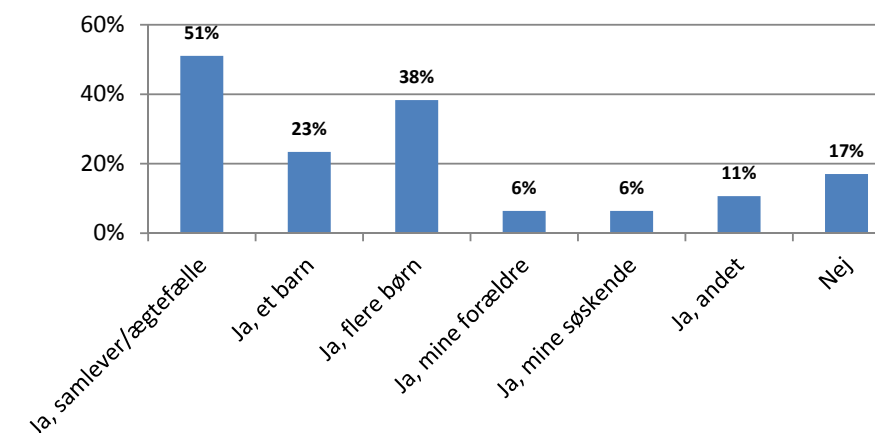


Knap to tredjedele (72 pct.) bor sammen med en ægtefælle eller samlever. For de 68 pct. er der børn involveret, mens 4 pct. ikke har børn. Lidt mindre end hver tiende (9 pct.) bor alene med et eller flere børn, mens 13 pct. bor alene uden børn. Det er særligt de 68 pct., der bor sammen med ægtefælle eller samlever og har børn, som er højere end det generelle tal for frivillige på 39 pct. (Østerlund, 2012b).

Endelig er de frivillige blevet spurgt, om andre i deres familie er aktive i foreningen, og det er i høj grad tilfældet, viser figur 42.

Kun 17 pct. af de frivillige i forbindelse med 'DM' har ikke andre i deres familie, der er aktive i foreningen. Det generelle tal for frivillige er til sammenligning 54 pct. Særligt er det et eller flere børn, der er aktive. Det er tilfældet for 61 pct. af de DM-frivillige og 26 pct. af frivillige generelt. En lidt lavere andel af de DM-frivillige (51 pct.) har en ægtefælle eller samlever, der er aktiv. Det tilsvarende generelle tal er 19 pct. (Østerlund, 2012b). Det vidner om og understreger tidligere pointer i rapporten om, at DM-frivillige udgør en gruppe af frivillige med et særligt stort engagement i deres respektive foreninger.

Figur 42. De frivilliges angivelse af, hvorvidt andre i deres familie er aktive i foreningen.





## Litteraturliste

- Ibsen, B. (2006). *Foreningsidrætten i Danmark: udvikling og udfordringer*. Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund; Syddansk Universitet. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Ibsen, B. (2014). Uddannelse og kvalificering i det frivillige arbejde. I: Fridberg, T. & Henriksen, L. S. (red.). *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012*. København: SFI - Det nationale forskningscenter for velfærd.
- Ibsen, B., Thøgersen, M., & Levinsen, K. (2013). *Kontinuitet og forandring i foreningslivet: Analyser af foreningslivets udbredelse, sammensætning og karakteristika i 00'erne*. Movements 2013:11. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund; Syddansk Universitet.
- Laub, T. B. (2012). *Fremtidens frivillige foreningsliv i idrætten*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Laub, T. B. (2013). *Danskernes motions- og sportsvaner 2011*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Østerlund, K. (2010). *Udvalgte tal fra undersøgelsen af frivilligt arbejde i DIF's medlemsforeninger*. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund; Syddansk Universitet.
- Østerlund, K. (2012a). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143-165. doi: 10.1080/16184742.2012.731074.
- Østerlund, K. (2012b). *Udvalgte tal fra undersøgelsen af medlemmer og frivillige i 30 idrætsforeninger*. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund; Syddansk Universitet.
- Østerlund, K. (2014). *Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling' 2012-2013*. Movements 2014:6. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund; Syddansk Universitet.

## Serien MOVEMENTS

Se de tidligere udgivelser i rapportserien på CISC's hjemmeside: [www.sdu.dk/cisc](http://www.sdu.dk/cisc)

- 2015:6 Bjarne Ibsen, Karsten Østerlund og Hans-Peter Qvist: Foreningsdeltagelse og frivilligt arbejdes betydning for demokratisk deltagelse.
- 2015:5 Karsten Østerlund, Bjarne Ibsen, Anne Sofie Berg og Sandra Christiansen: Muligheder og barrierer for forankring af Projekt Fokus.
- 2015:4 Bjarne Ibsen, Heidi Trankjær Bøndergaard og Peter Mindegaard: Evaluering af Projekt Fritidspas i Fredericia Kommune.
- 2015:3 Lise Specht Petersen: Aktivitetsoaser i Rudersdal Kommune.
- 2015:2 Kirsten Kaya Roessler (red.): Arkitektur og Psykologi: Casestudier i sygehuse, arbejdspladser og byrum.
- 2015:1 Bjarne Ibsen, Maja Pilgaard, Jens Høyer-Kruse og Jan Toftegaard Støckel: Pigers idrætsdeltagelse: Hvorfor er der så mange piger, der ikke går til idræt?
- 2014:15 Kamilla Ryding og Ejgil Jespersen: At mestre livet med et synstab - kursus for nyblinde som led i en rehabiliteringsindsats.
- 2014:14 Peter Mindegaard og Søren Thorgaard Skou: Bedre Liv med Artrose – en folkesygdom med slagside: Patientuddannelse og træning til borgere i Hvidovre Kommune med artrose i knæ og hofter og kort eller ingen uddannelse.
- 2014:13 Peter Mindegaard: Sund i Hømarken.
- 2014:12 Karsten Østerlund: Social kapital i gymnastik og fitness: En undersøgelse for landsudvalget i DGI Gymnastik & Fitness.
- 2014:11 Ejgil Jespersen: Handicapforskning i idræt og bevægelse - Statusnotat om Center for Handicap og Bevægelsesfremme, August 2014.
- 2014:10 Jim Toft og Maja Ahler: Bevægelse, krop & sind: Idræt, sport og motion i socialpsykiatrien i Ringsted, Slagelse og Sorø Kommune.
- 2014:9 Karsten Østerlund, Kamilla Ryding og Ejgil Jespersen: Idræt, fritid og helbred for mennesker med funktionsnedsættelse.
- 2014:8 Jens Høyer-Kruse og Bjarne Ibsen: Undersøgelse af Farum Arena.
- 2014:7 Rikke Agnete Andersen: Stemmer i Idrætshuset.
- 2014:6 Karsten Østerlund: Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling' 2012-2013.
- 2014:5 Jens Høyer-Kruse og Lau Tofft-Jørgensen: Undersøgelse af idrætfaciliteter i Skanderborg Kommune.
- 2014:4 Kurt Lüders: Sprækker i ADHD-diskursen.
- 2014:3 Peter Mindegaard og Bjarne Ibsen: Brugerundersøgelse af AquaPunkt-vandtræning.
- 2014:2 Bjarne Ibsen: 10 års forskning i bevægelser - CISC 2004-2014: Staturrapport for Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund - baggrund, undersøgelser og publikationer.
- 2014:1 Anna Staal: Unge, idræt og recovery: Evaluering af udviklingsprojekt om idræt for sindslidende.
- 2013:12 Maja Ahler: Lars Legemester og HandiLeg.
- 2013:11 Bjarne Ibsen, Malene Thøgersen og Klaus Levinsen: Kontinuitet og forandring i foreningslivet: Analyser af foreningslivets udbredelse, sammensætning og karakteristika i 00'erne.
- 2013:10 Thomas Gjelstrup Bredahl: Slutevaluering af projektet "Sund Rekrut"

- 2013:9 Peter Mindegaard, Bjarne Ibsen, Anne-Merete Kissow og Jan Sau Johansen: Brugerundersøgelse af undervisning i varmtvandsbassin.
- 2013:8 Sigrid Alison Rytz, Lars Elbæk og Bjarne Ibsen: Matematik- og læsetræning i en fodboldklub: Evaluering af Projekt Helhed i B 1909.
- 2013:7 Jens Høyer-Kruse og Bjarne Ibsen: Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling'
- 2013:6 Michael Fehsenfeld, Peter Mindegaard og Bjarne Ibsen: YOUR GAM3: Gadeidræt i udsatte boligområder.
- 2013:5 Jan Toftegaard Støckel: Fysisk aktivitet i skolefritidsordninger: En analyse af institutionsstrukturer og kulturer under forandring.
- 2013:4 Kurt Lüders og Ejgil Jespersen: Idrætsdeltagelse blandt unge voksne med sindslidelser.
- 2013:3 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: EN GOD OMVEJ – Bevægelse i lokalområdet: Samlet evaluering af otte kommunale anlægsprojekter til fremme af rekreativ fysisk aktivitet.
- 2013:2 Jan Toftegaard Støckel: Evaluering af Anbragte Børn i Bevægelse.
- 2013:1 Bjarne Ibsen, Malene Thøgersen og Lau Tofft-Jørgensen: Fritidsfaciliteterne i Fredensborg Kommune.
- 2012:17 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Naturparken Mellem Bakkedrag og Dalstrøg - Evaluering af en omdannet græsmark ved boligbebyggelse i Sønderborg.
- 2012:16 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: En Voldsom Omvej - Evaluering af en omdannet støjvold i Solrød.
- 2012:15 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Pixlpark - En Digital Legeplads - Evaluering af en omdannet plads i en ny bydel i Roskilde.
- 2012:14 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Et bevægelseksperimentarium - Evaluering af en omdannet park ved Sundhedscentret i Nykøbing Sjælland.
- 2012:13 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Sidesporet - Evaluering af en omdannet asfaltplads ved Nørre Aaby station.
- 2012:12 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Opfordring til udfordring - Evaluering af omdannede restarealer i Kolding Bycentrum.
- 2012:11 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Byens Arena - Evaluering af en omdannet parkeringsplads ved boligbebyggelse i Høje Gladsaxe.
- 2012:10 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Dronningens Bastion - Evaluering af en omdannet bastion på et historisk voldanlæg i Fredericia.
- 2012:9 Thomas Skovgaard, Kurt Lüders, Jesper von Seelen, Mette Munk Jensen, Bjarne Ibsen, Casper Due Nielsen og Tobias Marling: Svømning i den danske folkeskole.
- 2012:8 Bjarne Ibsen, Venka Simovska og Henrik M. Larsen: Tilgængelighed til og deltagelse i idræt blandt børn og unge på Vesterbro: Evaluering af DGI-byens børne- og ungeprojekt Go-Active.
- 2012:7 Bjarne Ibsen ... et al.: Idrættens outsiders - Inklusion eller eksklusion af vanskeligt stillede børn og unge i idræt: Evaluering af puljen til idræt for vanskeligt stillede børn og unge.
- 2012:6 Jan Arvidsen, Karen Dalgaard Pedersen og Søren Andkjær: Rum og rammer for Aktivt Udeliv: Et litteraturstudie om naturlige omgivers betydning for Aktivt Udeliv.
- 2012:5 Bjarne Ibsen: Human Resource Management for Volunteers in Sports Organisations in Europe.
- 2012:4 Charlotte Skau Pawlowski og Jens Troelsen: EN GOD OMVEJ - Bevægelse i lokalområdet: Kvalitativ analyse af den kommunale planlægnings- og implementeringsproces forbundet med projektet.
- 2012:3 Louise Kamuk Storm, Simon Madsen og Bjarne Ibsen: Evaluering af projekt Grib Chancen.
- 2012:2 Louise Bæk Nielsen og Bjarne Ibsen: Idrætsdeltagelse og idrætsfaciliteter i Vordingborg Kommune.
- 2012:1 Thomas Gjelstrup Bredahl: Slutevaluering af Greve Kommunes metodeudviklingsprojekt "MultiMinen" - For 6-8 årige børn med overvægt.
- 2011:6 Peter Lund Kristensen: Evaluering af 'Sunde vaner fra barnsben': Den kvantitative del - Vejle Kommune.
- 2011:5 Louise Kamuk Storm, Simon Madsen og Bjarne Ibsen: Evaluering af 'Bevæg dig sund og glad: Et projekt i Esbjerg Kommune for overvægtige børn og deres familier.
- 2011:4 Jan Toftegaard Støckel: Evaluering vedrørende projekt Idrætszen.
- 2011:3 Bjarne Ibsen og Louise Bæk Nielsen: Idræt og idrætsfaciliteter på Bornholm.
- 2011:2 Jakob Haahr og Søren Andkjær (red.): Muligheder og begrænsninger for friluftsliv: Konferencerapport - artikler og abstracts.
- 2011:1 Ejgil Jespersen: Evaluering af Krop og Kontor forsøgsprojekter.
- 2010:7 Pernille Andreassen: Evaluering af 'Sunde vaner fra barnsben' - Vejle Kommune.
- 2010:6 Forskningsenheden for 'Bevægelse, Idræt og Samfund' (BIS): Forskningsprofil og udviklingsplaner for 2010-2014.
- 2010:5 Bjarne Ibsen, Anne Mette Walmar Hansen og Eva Vennekilde: Ændringer i kommunal idætspolitik efter kommunalreformen.
- 2010:4 Karsten Østerlund: Gå i Gang: Slutevaluering.
- 2010:3 Lise Specht Petersen: Rum for idræt og leg på Vesterbro.
- 2010:2 Bjarne Ibsen og Carsten Hvid Larsen: Aktivitet eller idrætspolitisk arbejde? Frivilligt arbejde i DGI Vestsjælland og DGI Nordsjælland.
- 2010:1 Bjarne Ibsen, Jan Toftegaard Støckel og Charlotte Klinker: Børn og fysisk aktivitet på Vesterbro.
- 2009:7 Lise Specht Petersen og Bjarne Ibsen: København – en by i bevægelse: evaluering af Københavns Kommunes motionsstrategi.
- 2009:6 Ole Lund: Evaluering af projekt 'Sund Cirkel'.
- 2009:5 Carsten Hvid Larsen og Bjarne Ibsen: Frivilligt arbejde i Gigtforeningen.
- 2009:4 Ole Lund: Sund indskoling – evaluering af sundhedsfremmende indsatser i SFO og indskoling i Frederikshavn Kommune.
- 2009:3 Kirsten Kaya Roessler: Gruppesamtaler som psykologisk behandling af kroniske smerter: erfaringer fra projektet "Tilbage til arbejdet".
- 2009:2 Lars Breum Christiansen og Jens Troelsen: Bevægelsesmuligheder i Kolding By 2008.
- 2009:1 Ole Lund: Rend og Hop – Vi si'r stop: et sundhedsprojekts bestræbelser på at skabe bedre betingelser for det sunde liv i Varde Kommune.
- 2008:10 Lars Breum Christiansen og Jens Troelsen: Bevægelsesmuligheder i Roskilde By.
- 2008:9 Per Jørgensen: Idrætspolitik i Gentofte Kommune gennem 100 år.
- 2008:8 Jens Høyer-Kruse, Malene Thøgersen, Jan Toftegaard Støckel og Bjarne Ibsen: Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet.
- 2008:7 Pernille Vibe Rasmussen: Foreninger og integration: Undersøgelse af foreningers vilkår for integrationsarbejde i Københavns Kommune.
- 2008:6 Thomas Gjelstrup Bredahl: Ekstern evaluering af Motion på Recept i Frederiksberg Kommune: September 2007.
- 2008:5 Thomas Gjelstrup Bredahl: Evaluering af Motion på Recept i Nordjylland 2007.

- 2008:4 Jens Troelsen, Kirsten Kaya Roessler, Gert Nielsen og Mette Toftager: De bolignære områders betydning for sundhed: hvordan indvirker bolignære områder på sundheden? – og hvordan kan udformningen gøres bedre?
- 2008:3 Ole Lund og Pernille Andreassen: Gå i gang: evalueringsrapport.
- 2008:2 Jan Toftegaard Støckel (red.): Parallel leg eller integreret leg? – partnerskaber om børn, leg og bevægelse.
- 2008:1 Pernille Vibe Rasmussen og Kirsten Kaya Roessler: Stofmisbrug og fysisk aktivitet: Evaluering af ”Krop og læring – Mere styr på eget liv”.
- 2007:1 Bjarne Ibsen: Børns idrætsdeltagelse i Københavns Kommune 2007.