

Implementering af brobygning mellem børnehaver og idrætsforeninger: undersøgelse af nøglefaktorer for et vellykket samarbejde



Marlene Rosager Lund Pedersen
Postdoc, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet



Trine Top Klein-Wengel
Ph.d.-studerende, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet



Lars Breum Christiansen
Lektor, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet

kommunal opbakning og langsigtet finansiering for at sikre bæredygtigheden af samarbejdsforløbet. Artiklen bidrager med ny viden om, hvordan samarbejder mellem børnehaver og boldidrætsforeninger kan foregå i praksis, samt hvilke faktorer der er vigtige for en vellykket implementering. Artiklen understreger, at implementeringen ikke alene afhænger af formelle strukturer og ressourcer, men også af de relationelle dynamikker og den daglige interaktion mellem aktørerne, der foregår i selve implementeringsprocessen for brobygningsprogrammet. Studiet nuancerer dermed forståelsen af, hvordan brobygningsinitiativer kan styrkes for at skabe bæredygtige og inkluderende fritidstilbud for børnehavebørn.

Artiklen undersøger et brobygningsprogram mellem børnehaver og boldidrætsforeninger, som har til formål at styrke samarbejdet og øge børns deltagelse i idrætsaktiviteter. Gennem en analyse baseret på Winter og Nielsens (2008) implementeringsmodel identificerer artiklen både udfordringer og muligheder i samarbejdet, herunder organisatorisk struktur, rollefordeling, ressourcemobilisering, kommunikationsstrategier og lokalt engagement. Resultaterne viser, at en vellykket implementering kræver en helhedsorienteret tilgang med tydelig organisering, kontinuerlig dialog i processen og gensidig forpligtelse mellem aktørerne. Desuden understreges vigtigheden af

Børns deltagelse i organiseret idræt øger deres fysiske aktivitet og kan forbedre deres motoriske færdigheder, sociale færdigheder, selvregulering og læsefærdigheder (Harlow, Wolman & Fraser-Thomas, 2020; Harlow, Bassett-Gunter & Fraser-Thomas, 2022). Et samarbejde mellem børnehaver og idrætsforeninger har potentiale til at understøtte børns udvikling og kan skabe en naturlig overgang til foreningslivet. Det pædagogiske personale i børnehaven kan spille en central rolle som brobyggere til idrætsforeninger ved at introducere børnene for idrætsaktiviteterne samt motivere børnenes forældre til at prioritere bevægelse og aktivitet i familiens hverdag (Stephensen & Pedersen, 2024). Samtidig

giver samarbejdet mellem børnehaver og foreninger mulighed for vidensdeling mellem det pædagogiske personale i børnehaven og trænerne i foreningen. Samarbejde mellem det pædagogiske personale i børnehaven, forældre og idrætsforeninger er vigtige for, at børn kan blive en del af en forening (Harlow & Fraser-Thomas, 2023). På trods af de potentielle fordele ved et samarbejde er der stadig mange ubesvarede spørgsmål om, hvordan et sådant samarbejde kan implementeres og etableres. Tidligere forskning har vist, at blandt de forskellige typer af offentlige institutioner (skole, dagtilbud, genoptræning mv.) samarbejder dagtilbudsområdet mindst med foreningslivet (Ibsen, 2020).

Denne artikel undersøger et brobygningsprogram mellem børnehaver og boldidrætsforeninger, som er gennemført otte steder i Danmark. Artiklen beskriver, hvordan samarbejdet blev organiseret, hvilke ressourcer og former for kommunikation der var centrale, samt hvordan fælles mål og aftaler blev fastlagt. Derudover belyses de erfaringer og udfordringer, som aktørerne fremhævede, og hvordan disse kan bruges til at styrke fremtidige samarbejder. Formålet er at skabe indsigt i, hvordan man bedst kan tilrettelægge og videreudvikle samarbejder mellem børnehaver og boldidrætsforeninger.

Beskrivelse af brobygningsprogrammet

Brobygningsprogrammet har til hensigt at skabe et samarbejde mellem børnehaver, lokale boldidrætsforeninger og kommune med fokus på boldspil og boldaktiviteter, så de gensidigt kan inspirere hinanden og skabe en glidende brobygning for børnene og herigennem en lettere overgang til foreningslivet.

Brobygningsprogrammet er en del af projektet *Børnehavebørn bruger bolden*, der blev gennemført i fire kommuner og otte børnehaver. Rekrutteringen blev indledt med invitationer til danske kommuner, der

samarbejdede med Danmarks Idrætsforbund (DIF) i partnerskabet *Bevæg dig for livet*. Fire kommuner sagde ja til at deltage i projektet, hvorefter de otte børnehaver tilsluttede sig. Derefter hjalp kommunerne med at finde de boldidrætsforeninger, der var villige til at indgå et samarbejde med børnehaverne. Kommunen fungerede således som et bindeled mellem dagtilbuddene og foreningerne ved at udpege relevante lokale idrætsforeninger til samarbejdet med børnehaverne.

Brobygningsprogrammet var inspireret af *Aktive børn i forening* udviklet i Københavns Kommune (Brøgger & Ryding, 2022). Det foregik en gang ugentligt i otte uger, hvor børnehaver og boldidrætsforeninger samarbejdede om planlægning og afvikling af aktiviteter. I forløbene var det op til børnehaverne og boldidrætsforeningerne at beslutte, om idrætsaktiviteten skulle foregå i børnehaven, i foreningen eller som en kombination af begge steder – samt at afklare rollefordeling og ansvarsområder. Efter det otte ugers forløb afsluttedes brobygningsforløbet med en boldfestival. Boldfestivalen havde til hensigt at fungere som et initiativ for forældreinddragelse og som en festlig bolddag, hvor familierne kunne deltage aktivt, møde foreningerne og trænerne og få et indblik i, hvordan boldaktiviteter kan blive en del af børnenes hverdag både i og uden for dagtilbuddet. Som en del af forløbet modtog foreningerne penge til at købe bolde og rekvisitter og et lille beløb til de deltagende trænerne.

Teoretisk ramme i artiklen

I denne artikel anvendes Winters integrerede implementeringsmodel som teoretisk ramme til at analysere implementeringen af brobygningsprogrammet mellem børnehaver og idrætsforeninger (Winter & Nielsen, 2008). Modellen giver en struktureret tilgang til at forstå, hvordan nye initiativer eller programmer omsættes fra plan til praksis, og hvilke faktorer der påvirker, om implementeringen bliver en succes.

Analysen vil fokusere på de deltagende aktørers erfaringer med implementeringsprocessen og tager udgangspunkt i modellens tre faser:

Fase 1: Politikformulering og -design: Politikformulering og -design refererer til den tidlige fase, hvor målene for initiativet fastlægges, og den organisatoriske struktur udformes. Ifølge Winter og Nielsen (2008) er klare, konsistente og entydige mål afgørende for en vellykket implementering, da de skaber en fælles forståelse blandt de involverede aktører. Organiseringen af samarbejdet mellem aktørerne – i dette tilfælde børnehaver, boldidrætsforeninger og kommunale instanser – spiller også en væsentlig rolle. Det er også i denne fase, at der aftales, hvilke ressourcer der tilføres (økonomiske og menneskelige).

Fase 2: Implementeringsprocessen: Implementeringsprocessen dækker de dynamiske aspekter, hvor programmets design omsættes til praksis. Her fremhæver Winter og Nielsen (2008) bl.a. *organisatorisk og interorganisatorisk adfærd*. Brobygningensprogrammet involverer flere organisationer og myndigheder med forskellige interesser og ressourcer i forhold til at implementere brobygningensprogrammet. Winter og Nielsen (2008) skelner mellem to afhængighedsrelationer. Den første type er sekventielle relationer med ensidig afhængighed, hvor aktør B er afhængig af aktør A for at kunne udføre sine opgaver. A er derimod hverken afhængig af B eller modtager ressourcer fra B og har derfor ikke større incitament for at bidrage til B. Dette kan føre til forsinkelser og være med til at hæmme implementeringen. Den anden type afhængighedsrelation er den reciproke relation. Den bygger på gensidighed, hvor begge aktører er afhængige af hinanden for at kunne løse deres opgaver. Dette skaber incitament for begge aktører til hurtigt at løse opgaverne, hvilket fremmer en positiv implementering (Winter & Nielsen, 2008). Derudover

fremhæves aktørerne, kaldet markarbejderne, som i dette tilfælde er både det pædagogiske personale i børnehaverne og trænerne i foreningerne, der i sidste ende står for selve implementeringen af brobygningensprogrammet. De spiller en central rolle, da de møder målgruppen (børnene), opbygger relationer mellem dem og står for den praktiske udførelse. Markarbejdernes (trænerens og det pædagogiske personales) vilje, evner og interesser er vigtige for implementeringens succes.

Fase 3: Implementeringsresultaterne: Tredje fase i Winters integrerede implementeringsmodel fokuserer på de konkrete resultater af implementeringen, det vil sige de effekter, samarbejdet har haft i praksis.

Metode

Studiet bygger på fokusgruppeinterviews, som havde til formål at indsamle data om brobygningensprogrammet og samarbejdserfaringerne blandt de aktører, der har deltaget i brobygningensprogrammet. Der blev gennemført fire fokusgruppeinterviews, ét i hver kommune, med de to deltagende børnehaver, de tilknyttede boldidrætsforeninger og repræsentanter fra kommunen. I alt deltog 25 aktører: fem konsulenter fra kommunerne, ti ansatte fra børnehaverne og ti trænere fra foreningerne (se appendiks). Interviewene fandt sted, når brobygningensprogrammet var afsluttet på de respektive steder. Fokusgruppeinterviewene blev gennemført i perioden fra november 2024 til marts 2025. Tidspunktet for interviewene afhang af, hvornår brobygningensprogrammet var gennemført, og hvornår det var muligt for aktørerne i de forskellige kommuner at mødes samtidig. Hvert interview varede 1,5 time og blev gennemført online.

Dataanalyse

Ved hjælp af en tematisk analyse er nøgletemaer og mønstre i aktørernes erfaringer og perspektiver blevet identificeret (Braun & Clarke, 2006). Fokus er

på samarbejdets organisering, ressourceallokering, kommunikation og mål samt på aktørernes fremhævede erfaringer og udbyttet af at have deltaget i brobygningsprogrammet. Denne tilgang skaber sammenhæng mellem de teoretiske begreber og aktørernes konkrete oplevelser, hvilket har givet en forståelse af de processer, der har været afgørende for programmets implementering og dets resultater.

Analyse

Præsentationen af analysen er opdelt i tre dele struktureret efter faserne i implementeringsteorien fra Winter og Nielsen (2008), som anvendes til at belyse de centrale elementer i implementeringen af brobygningsprogrammet mellem børnehaven, boldidrætsforening og kommune.

Fase 1: Politikformulering og -design

Organisering af samarbejdet

I den første fase spillede kommunemedarbejderne en central rolle i rekrutteringen af de deltagende børnehaver og boldidrætsforeninger. De havde kendskab til fritidsmiljøet og kobledede de udvalgte børnehaver med foreningerne, hvilket skabte et tværfagligt samarbejde. Samarbejdet blev struktureret omkring møder, hvor aktørerne fra henholdsvis børnehaven, forening og kommune deltog for at aftale rammerne for brobygningsforløbet. Her blev praktiske detaljer såsom tidspunkter for aktiviteterne og rollefordeling mellem aktørerne fastlagt. Foreningerne stod for det sportslige indhold/aktivitetsafviklingen, mens det pædagogiske personale assisterede med børnene og hjalp med at transportere dem til og fra foreningerne, når aktiviteterne fandt sted uden for børnehaverne. Denne fordeling blev anerkendt af alle aktører, da den kombinerede foreningernes sportslige ekspertise og faglighed med det pædagogiske personales kendskab til børnene, hvilket skabte en god og tilfredsstillende arbejdsfordeling mellem aktørerne.

Samarbejdet var præget af en fleksibel tilgang med tilpasninger undervejs, hvis der opstod ændringer. Et eksempel på dette var, da rammerne for en aktivitet blev ændret på grund af personalemangel, og aktiviteten blev afholdt i børnehavens indgangsparti i stedet for i hallen. Denne tilpasning blev positivt modtaget, og Henrik, en træner fra en basketballklub, sagde: "Jeg tror, børnene synes, det var sjovt også at prøve det [læs: aktiviteten] i børnehaven."

Flere steder blev det fortalt, at samarbejdet løbende blev tilpasset, så aktiviteterne og tilgangen kunne imødekomme børnenes behov. En træner fra fodboldklubben beskrev et eksempel på, hvordan de i et samarbejde hjalp hinanden, så børnene følte sig trygge ved træningen, fordi det pædagogiske personale hjalp til i aktiviteterne og gav en ekstra hånd med: "Det [læs: det pædagogiske personale] var understøttende i forhold til børn, som havde svært ved at indgå i den normale fodboldtræning. Og det gik så fint på legepladsen. Vi lavede små stationer over det hele, hvor pædagogerne var klædt på til at tage hånd om det".

Organiseringen af samarbejdet kan betegnes som netværksbaseret, hvor aktørerne arbejder sammen på lige fod og løbende tilpasser samarbejdet for at opnå de ønskede resultater (Winter & Nielsen, 2008). Tydelig fleksibilitet og gensidig dialog kendetegner netværksorganiseringen. Samarbejdet var ikke domineret af hierarkisk kontrol, men var tværtimod præget af en partnerskabsmodel, hvor alle aktørerne havde mulighed for at bidrage med deres kompetencer og erfaringer. Den netværksbaserede organisering sikrede, at aktørerne kunne tilpasse samarbejdet løbende og arbejde sammen mod fælles mål. Dette afspejles i eksemplerne på, hvordan aktiviteterne blev justeret i forhold til ændringer, såsom personalemangel, samt i den åbne dialog, hvor alle parter havde en stemme i beslutningsprocessen.

Ressourcer

En vigtig faktor i den indledende fase af brobygningsprogrammets implementering er at sikre tilstrækkelige ressourcer til at kunne gennemføre samarbejdet. Winter og Nielsen (2008) understreger, at adgang til ressourcer – både menneskelige, økonomiske og fysiske – er afgørende for implementeringens succes. I denne sammenhæng blev de ressourcer, som var nødvendige for at understøtte samarbejdet mellem børnehaverne, boldidrætsforeningerne og kommunen, mobiliseret gennem et aktivt samarbejde mellem de forskellige aktører. Kommunen afsatte medarbejderressourcer til at koble børnehaverne sammen med foreningerne og medgav haltider, og foreningerne fik ressourcer i form af økonomi til indkøb af materialer/bolde, så aktiviteterne kunne gennemføres, uden at foreningerne skulle have en økonomisk udgift.

Henrik, en træner fra basketballklubben, fremhævede, hvordan materialerne, der blev stillet til rådighed, har været en stor hjælp for foreningen: "Det har været rigtig fint (...). Jeg fik nogle ekstra manualer med. Det har været meget hjælpsomt, når vi skal kommunikere, hvad der er vigtigt at fokusere på for den aldersgruppe." Dette citat understreger, hvordan de materialer, der blev leveret som en del af brobygningsprojektet, hjalp med at strukturere træningen og gav trænerne et konkret redskab til at tilpasse deres tilgang til børnenes behov.

Yderligere understøttede Josephine, en pædagogisk medarbejder fra en af børnehaverne, vigtigheden af de fysiske ressourcer, som blev stillet til rådighed. Hun beskrev, at adgangen til faciliteter og opbevaringsplads var en stor lettelse for både børn og personale: "Og så selvfølgelig også, at vi havde haltiderne til det, og at vi kunne opbevare materialerne nede i hallen, så vi havde bolde dernede og andre redskaber, så de ikke skulle med hjem frem

og tilbage." Dette citat fremhæver, hvordan tilgængeligheden af faciliteter og opbevaring af udstyr bidrog til gennemførelsen af forløbene, da det fjernede de praktiske barrierer, der kan opstå med at transportere udstyr frem og tilbage.

Henrik tilføjede også, at det økonomiske tilskud til materialer har været en vigtig støtte for foreningen, især i forhold til bolde: "Og det har også været fint, det der tilskud til materialer og så videre. (...) Jeg tænker, når det er sådan et projekt med en bold, så er det vigtigt, at der næsten er en bold til hver eller i hvert fald to om en bold." Dette citat understreger vigtigheden af det økonomiske støttebeløb, der blev stillet til rådighed til køb af udstyr, hvilket sikrede, at hver deltager havde adgang til de nødvendige ressourcer til afvikling af idrætsaktiviteten. Det understøtter også Winter og Nielsens pointe om, at økonomiske ressourcer er vigtige for en vellykket implementering, da de kan sikre, at alle praktiske behov bliver opfyldt og bidrager til en vellykket implementering.

Fælles mål og kommunikation

For at sikre et vellykket samarbejde er det vigtigt, at alle aktører har fælles mål, som de kan arbejde hen imod. Ifølge Winter og Nielsen (2008) er klare og konsistente mål essentielle for en effektiv implementering, da de skaber en fælles forståelse og retning blandt de involverede aktører. En vigtig del af kommunikationen var også forventningsafstemningen i starten af samarbejdet. Ifølge en pædagogisk leder var det tidlige møde mellem de involverede parter, hvor målene og ansvarsområderne blev afklaret, afgørende for at sikre, at alle vidste, hvad der skulle gøres. I brobygningsprogrammet var målet at afvikle forløbene ud fra de samarbejdsaftaler, der blev indgået til opstartsmødet. Flere aktører nævnte, at kommunikationen forløb godt mellem parterne, hvilket havde en positiv indvirkning på både planlægning og

udførelse af aktiviteterne. Theresa, en pædagogisk leder i et dagtilbud, sagde: "Jeg synes simpelthen, at det har været rigtig fint. Kommunikationen har været dialogbaseret." Den tidlige afklaring af roller og den dialogbaserede tilgang blev vigtig for at sikre, at samarbejdet forløb smidigt, og at alle parter kunne fokusere på at gennemføre aktiviteterne i fællesskab.

Fase 2: Implementeringsprocessen

Organisatorisk og interorganisatorisk adfærd

En vigtig faktor i implementeringen af brobygningsprogrammet var aktørernes adfærd og engagement. I implementeringsfasen trådte aktørerne, primært trænere og det pædagogiske personale, aktivt ind i deres roller for at omsætte programmets mål til praksis. Nogen steder fortalte de, at det pædagogiske personale opnåede nye kompetencer, hvilket havde en positiv indvirkning på samarbejdet. En af trænerne udtalte: "Det har givet pædagogerne nogle nye ideer til, hvordan man også kan bruge en bold og fodbold, når vi snakker små børn. (...) Det handler om at blive en del af et foreningsliv. Og hvad er det bolden kan. Hvilket vi også allerede har bygget videre på (...) det har været fedt, og det har også været en næring for mig at se" (Johanna, fodboldtræner).

Flere af de involverede aktører udviste et engagement for at sikre en effektiv opstart af samarbejdet og en god relation til børnene. For eksempel beskrev Henrik, en træner fra basketballklubben, hvordan han tog initiativ til at besøge børnehaverne før programmet begyndte, hvilket var en vigtig strategi for at opbygge tillid og skabe en god relation til børnene og deres forældre. Han sagde: "Der var jeg på et lille besøg nede i børnehaven og lige sådan at få hilst på forældrene og børnene inden, og det var egentlig rigtig fint." Denne adfærd viser, hvordan et tidligt engagement fra foreningernes side kunne hjælpe med at etablere en tryk og tillidsfuld ramme for børns deltagelse i de kommende aktiviteter, da

de allerede havde hilst på Henrik. Henrik påpegede også, at der var en generel interesse og støtte fra kommunens side under hele processen, hvilket bidrog til programmets implementering. Det understreger vigtigheden af, at alle aktører har et fælles mål og er villige til at støtte hinanden for at skabe et vellykket samarbejde.

Samtidig blev det tydeligt, at strukturen omkring aktiviteterne spillede en central rolle i at opretholde et velfungerende samarbejde. For eksempel blev der i en aktivitetsforening behov for en større grad af strukturering, da aldersgruppen var bredere end trænerne var vant til, og der samtidig var mange deltagere. Anni, en træner fra foreningen, nævnte: "Vores hold er normalt meget rummeligt. Det er også et stort aldersspænd nu her [i brobygningsprogrammet], så blev vi simpelthen supermeget struktureret i træningen, og internt blev vi enige om, hvem køber hvad, og vi indførte en fløjte for at få ørenlyd igen." Anni forklarede videre, at det var en nødvendighed at have en fløjte for at få den store børnegrupes opmærksomhed. Det viser, hvordan en mere struktureret tilgang blev nødvendig for at kunne styre aktiviteterne.

Relationer

Samarbejdet om implementeringen af brobygningsprogrammet bygger primært på reciprokke relationer mellem børnehaven og forening. I interviewene blev den gensidige afhængighed udtrykt gennem beskrivelser af, hvordan begge parter lærte af hinanden og bidrog til aktiviteterne. Trænerne var afhængige af det pædagogiske personale for at etablere tillid til børnene og af personalets kendskab/relation til børnenes forældre. Samtidig var det pædagogiske personale afhængige af trænerens sportslige viden om idrætten for at implementere aktiviteterne. Dette samarbejde skabte incitament for begge parter til at opretholde en effektiv og gensidig arbejdsproces,

hvilket fremmede brobygningsprogrammets succes. Undervejs oplevede de, at de i fællesskab skulle lykkes med opgaven, som en træner beskriver her: "Altså vi måtte ligesom alle sammen hjælpes ad med, at det blev en god oplevelse for alle, ikke fordi ellers så ville man godt kunne sige: Lige i dag er jeg torsdagstræt, så jeg bliver hjemme, men det var vi lige opmærksomme på i den periode, det kunne ikke lade sig gøre" (Karen, træner).

Sekventielle relationer opstår, når én aktør er afhængig af en anden for at kunne gennemføre sin opgave, men denne afhængighed ikke er gensidig. I brobygningsprogrammet kan denne type relation ses i forholdet mellem kommunens støttefunktion og de lokale aktører som børnehave/pædagogisk personale og foreningen/trænere. Kommunen leverede ressourcer og organisatorisk opbakning, der gjorde det muligt for børnehaven og foreningen at gennemføre programmet, da de koblede dem sammen. Kommunen havde ikke samme afhængighed af de lokale aktører, men det var ikke en begrænsning, der hæmmede samarbejdet i brobygningsprogrammerne, da kommunernes motivation og interesse for at få brobygningsprogrammet til at lykkes var høj. Som en kommunerepræsentant udtalte: "Det er jo lige sådan et spot on på, hvad vi rigtig gerne vil hjælpe med at lave de der synergier [koblingen mellem børnehaver og foreninger], så dette ikke er et ekstra arbejde for dem at koordinere" (Marie, kommune).

Barrierer og muligheder

Under implementeringen fremhævede aktørerne både barrierer og muligheder, som havde indflydelse på brobygningsprogrammet. En af de pædagogiske medarbejdere, Josephine, reflekterede over en af de barrierer, der blev mødt undervejs i forløbet, nemlig at de havde nogle børn, der var meget tilbageholdende med boldspil, men de arbejdede på at skabe en tryk ramme. Deres arbejde betød, at de langsomt

oplevede, at børnene blev mere engagerede, samt at det gav dem en fællesskabsfølelse, at de har deltaget i forløbet. Den pædagogiske leder udtalte: Forløbet har i hvert fald givet en stærk fællesskabsfølelse blandt børnene, men også blandt personalet, og det har været meget værdifuldt" (Ursula, børnehaveder). Dette citat viser, hvordan en barriere – børns tilbageholdenhed over for boldspil – blev mødt med muligheden for at udvikle en mere inkluderende og støttende tilgang, der gradvist hjalp børnene med at blive mere trygge og engagerede i aktiviteterne. Ved at skabe trygge rammer og give støtte er det muligt at vende en udfordring til en mulighed for at øge børns deltagelse.

Samtidig blev der identificeret flere muligheder, der kunne fremme programmets succes. Et af de væsentlige elementer i arbejdet med at overvinde barrierer var kommunikationen og samarbejdet mellem de forskellige aktører, hvor den dialogbaserende kommunikation undervejs var med til at sikre, at de udfordringer, der dukkede op, blev tilpasset undervejs.

Fase 3: Implementeringsresultaterne

Oprettelse af nye hold

Et af de mest synlige resultater af samarbejdet har været oprettelsen af nye aktiviteter og hold. Ifølge flere interviewede aktører har samarbejdet givet mulighed for at inkludere en tidligere overset aldersgruppe i foreningen, hvilket har været en stor gevinst for både foreningen og børnene, der nu får mulighed for at deltage i disse aktiviteter. Henrik, som er træner i en basketballklub, fortalte: "Vi har simpelthen fået et hold, vi ikke havde. Ikke også ja, de er vel 12-14 stykker (...) fra foreningens side af, så har det jo gjort det, at vi for alvor er startet op med den aldersgruppe". Muligheden for at engagere yngre børn i foreningen, som de ikke tidligere har fokuseret på, har haft en positiv indvirkning, og de har nu oprettet et hold i denne aldersgruppe i klubben.

Øget synlighed og anerkendelse

En anden væsentlig effekt af samarbejdet har været de involverede institutioner og foreningers øgede synlighed. Josephine, en pædagogisk medarbejder, bemærkede: "Samarbejdet har gjort kommunen opmærksom på vores engagement i bevægelse, hvilket har ført til henvendelser om deltagelse i andre aktive initiativer." Denne synlighed har ikke kun styrket børnehavernes omdømme, men har også åbnet døren for flere samarbejdsmuligheder og initiativer på tværs af sektorerne. Øget synlighed har dermed ikke kun givet de involverede aktører anerkendelse, men har også resulteret i flere muligheder for fremtidige samarbejder og initiativer på tværs.

Ny viden

En vigtig virkning af samarbejdet er den ændrede adfærd og den nye viden, som aktørerne har opnået. Det pædagogiske personale som måske ikke tidligere havde erfaring med foreningsaktiviteter med bolde, har i flere af børnehaverne fået nye perspektiver på, hvordan fysiske aktiviteter og lege med bold kan anvendes i pædagogisk arbejde. Johanna, træner i fodboldklubben, beskriver, at samarbejdet har givet det pædagogiske personale et øget kendskab til, hvordan man arbejder med bold i relation til børns udvikling. Det er med til at styrke samarbejdet mellem foreninger og børnehaver.

Langsigtede effekter og bæredygtighed

Samarbejdet har ikke kun haft kortsigtede resultater, men har også lagt grunden for et mere langsigtet samarbejde mellem forening og børnehave på baggrund af de otte gennemførte brobygningsforløb. Flere aktører peger på, at samarbejdet har skabt nye samarbejdsflader mellem børnehave, forening og kommune, hvilket har haft en positiv indvirkning på fremtidige initiativer. Fx nævnes det af Josephine, en pædagogisk medarbejder i en af børnehaverne, at de nu har et nyt projekt med foreningen om bevægelse i

børnehaven, som de ikke ville have fået, hvis ikke de havde samarbejdet i dette brobygningsprogram. Et andet sted forsætter de samarbejdet, men med håndbold som aktivitet i stedet for fodbold, som det var i brobygningsforløbet. Og et tredje sted har de fortsat et samarbejde med samme aktivitet: "Så har vi fået det her konkrete samarbejde med [børnehaven] op at stå omkring det her. Det har jo været rigtig, rigtig fint" (Henrik, basketballtræner).

Flere af kommunemedarbejderne understreger også vigtigheden af, at de i forvaltningen fremadrettet skal samarbejde på tværs for at skabe et solidt fundament for udvikling af fremtidige lokale initiativer. De beskriver, at de har fokus på, hvordan fritidsaktiviteter kan integreres i børns liv tidligere, hvilket åbner for flere projekter og en mere bæredygtig model for lokalt samarbejde.

Diskussion

Analysen af brobygningsprogrammet mellem børnehaver og boldidrætsforeninger viser, at implementeringen af et vellykket samarbejde kræver en håndholdt og struktureret tilgang, hvor kommunen er et vigtigt bindeled i at få koblet børnehaverne med foreningerne. De identificerede nøglefaktorer er tydelig organisering, rollefordeling, ressourcer, kommunikation og engagement – men der er også væsentlige udfordringer, der skal overvejes. Dette vil blive udfoldet i diskussionen nedenfor.

Tydelig organisering og rollefordeling

En central aktør, som eksempelvis kommunen, spiller en afgørende rolle i at koordinere og facilitere samarbejdet mellem de involverede parter (børnehaver og foreningerne) især i opstartsfasen. I dette brobygningsprogram var det en styrke, at en aktør i kommunen kunne tage ansvaret for koordineringen og være bindeledet imellem de to aktører. Dog kan det i andre kontekster være vanskeligt at sikre, at én eller

to aktører kan varetage hele ansvaret, især i større eller mere komplekse brobygningsprogrammer. I sådanne tilfælde kan det være nødvendigt at inddrage flere aktører og finde løsninger, hvor koordineringen deles, så ansvaret ikke bliver for stort eller tidskrævende, hvis ikke der i forvejen er allokert ressourcer til det. Studier på området viser, at hvis indsatsen spredes ud mellem flere personer, så tiltaget ikke kun afhænger af én person, undgår man, at det bliver for skrøbeligt, hvis personen fx stopper (Ooms, Van Kruijsbergen, Collard, Leemrijse & Veenhof, 2019). Omvendt er det vigtigt at være opmærksom på, at hvis ansvaret fordeles mellem flere personer, kan det blive sværere at holde styr på, hvem der har ansvaret. Dette stiller derfor større krav til klar og tydelig kommunikation om rollefordelingen, så det er klart, hvem der gør hvad, og hvornår det skal ske (Winter & Nielsen, 2008).

Tidligere forskning viser også, at det hjælper at have en brobygger ansat til at samle på tværs af forvaltninger og sektorer, hvis man har dette fokusområde og prioriterer ressourcerne til det politisk (Leenaars, Smit, Wagemakers, Molleman & Koelen, 2018; Ooms et al., 2019). Et vigtigt aspekt er derfor at få opbakning fra beslutningstagerne, så de aktører, der varetager koordineringen – som kommunen var det i dette projekt – får det nødvendige mandat, opbakning og tid i deres portefølje til at gennemføre og implementere brobygningen. Dette skyldes, at brobygning er en ressourcekrævende opgave og ikke må tages for givet (Leenaars, Smit, Wagemakers, Molleman & Koelen, 2015).

Tildelingen af ressourcer

Mobiliseringen af ressourcer i projektdesignet – både økonomiske, menneskelige og fysiske – var vigtige for programmets succes. Det var vigtigt for implementeringen, at der blev opbygget organisatorisk kapacitet i form af allokerte ressourcer i projektdesignet (men-

neskelige og økonomiske). Økonomisk støtte gjorde det muligt at stille nødvendige materialer til rådighed, og de menneskelige ressourcer, som engagerede trænere og pædagogisk personale, var vigtige for, at samarbejdsforløbene kunne gennemføres.

Dog opstår der et vigtigt spørgsmål, når ressourcerne er begrænsede, som det kan være tilfældet, når man ikke er en del af et projekt med økonomisk støtte og materialer til foreningerne. Hvordan kan programmer implementeres, hvis den økonomiske støtte ikke er tilstrækkelig? Et muligt svar kunne være at overveje alternative løsninger såsom at indgå partnerskaber med lokale virksomheder eller frivillige aktører, der kan bidrage med ressourcer.

Det fremgik i projektet, at ikke alle foreninger havde de menneskelige ressourcer til at køre et forløb otte gange med børnehaven (brobygningsforløb 3 og 4 i appendiks). I disse tilfælde blev to foreninger koblet på, så børnehaven fx gennemførte fire forløb med hver forening. Dette samarbejde krævede et kompromis, da det af forskellige årsager ikke var muligt for foreningerne at gennemføre alle forløb. Derfor blev der fra starten indgået samarbejde mellem flere foreninger og børnehaven, så aftaler og roller kunne afstemmes på forhånd. Dette kan være en styrke, da børnene præsenteres for forskellige tilgange og aktiviteter, det pædagogiske personale inspireres på forskellig vis, og der dannes grobund for samarbejde med flere aktører. Samtidig kan det være en udfordring, at der ikke skabes samme langvarige relation, hvor tryghed både mellem børn og voksne opbygges, og potentialet for et videre samarbejde har længere tid til at udvikle sig.

Kommunikation og fælles mål

Studier viser, at fælles mål i samarbejdet, som aktørerne kan agere efter, er vigtigt for implementeringen (Harris, Houlihan & Mackintosh, 2014; Winter

& Nielsen, 2008). I brobygningsprogrammet var der en god dialog undervejs i forløbet, og forventningsafstemningen i begyndelsen af samarbejdet spillede en vigtig rolle i at skabe en fælles forståelse og minere misforståelser under implementeringen. Denne afstemning skabte et solidt fundament for en åben og løbende dialog, som gjorde det muligt at tilpasse aktiviteterne og justere programmerne, så de bedst kunne imødekomme børnenes behov. Dette bekræftes også af andre studier, der viser, at god kommunikation er med til at sikre overensstemmelse og forventningsafstemning mellem aktørerne (Casey, Payne, Brown & Eime, 2009). Dog rejser dette spørgsmål om, hvordan man opretholder struktureret kommunikation og tilpasning på længere sigt, især når der sker udskiftninger blandt det pædagogiske personale i børnehaverne og trænerne i foreningerne. Hvordan sikrer man kontinuitet i kommunikationen over tid, og hvordan kan man sikre, at både nye og gamle aktører forstår de oprindelige mål og forbliver engagerede? Her spiller lederne i børnehaverne en væsentlig rolle ved at holde fokus på målene og opretholde dialogen. Dog kan lederne også skifte arbejde, hvilket kan skabe usikkerhed i samarbejdet. Dette understreger behovet for retningslinjer og en stærkere opbakning fra beslutningstagerne. Hvis brobygning bliver anerkendt som et mål på kommunalt niveau, kan det blive en fast del af de langsigtede mål for børnehaverne. Et forslag kunne fx være at fastsætte et krav om, at hver børnehave har et samarbejde med mindst én idrætsforening, hvilket kan bidrage til at sikre, at samarbejdet fortsætter, uanset ledelsesmæssige skift.

Engagement og adfærd

Trænerne og det pædagogiske personales engagement var en afgørende faktor for samarbejdets succes. Deres villighed til at tilpasse sig og arbejde sammen i en gensidig afhængighed skabte et stærkt partnerskab. Denne form for engagement er dog ikke nødvendigvis givet i alle samarbejder. Tidligere

forskning viser, at det er idrætsforeningernes (trænerne) lyst, evne og vilje, der er udslagsgivende for, om foreningerne går ind i disse samarbejder (Ibsen & Levinsen, 2019; Winter & Nielsen, 2008). I nogle situationer kan der opstå modstand mod samarbejde, især hvis der er uafklarede forventninger, eller hvis aktørerne har vidt forskellige arbejdsmetoder og mål. I dette brobygningsprogram havde de involverede parter sagt ja til at deltage, fordi de havde lyst og motivation til at indgå i samarbejdet.

Det er derfor relevant at diskutere, hvordan man kan fremme engagement og samarbejde på tværs af aktører, der måske ikke er lige så motiverede eller har de samme målsætninger. Er der behov for yderligere workshops eller aktiviteter, der kan opbygge tillid og skabe en fælles forståelse? Hvis der derudover ikke er ledelsesopbakning i børnehaven, vil det være svært for det pædagogiske personale at implementere samarbejdet effektivt. Denne opbakning er nødvendig for at sikre, at alle aktører føler sig støttet og motiveret til at bidrage aktivt.

Bæredygtighed og partnerskaber

Et af de centrale spørgsmål, som diskussionen rejser, er, hvorvidt dette brobygningsprogram kan vedligeholdes på langt sigt. Selvom programmet har været vellykket i dette tilfælde, kan det være udfordrende at implementere et sådant samarbejde på tværs af flere kommuner eller i andre sammenhænge, hvor ressourcerne og aktørernes vilje kan være mindre. For at sikre at programmet kan fortsætte på lang sigt, bør der etableres langsigtede finansieringsmodeller, der ikke er afhængige af projektmidler. Dette kan fx gøres ved, at man indgår et partnerskab. Tidligere studier om partnerskaber mellem idrætsforeninger og offentlige institutioner viser, at forankringen af et brobygningsforløb sikres bedst, når det passer ind i foreningens organisatoriske struktur, vision og værdier. Hvis der allerede eksisterer et hold i den relevante

aldersgruppe i foreningen, øges chancen yderligere for en vellykket implementering og forankring (Casey, Payne, Eime & Brown, 2009). Et studie fra Holland beskriver, at der mangler muligheder for, at de to sektorer – altså den frivillige sektor og institutionerne – i fællesskab kan søge økonomiske midler til partnerskabsarbejde for nye målgrupper, som eksempelvis børnehavebørn (Hermens, Super, Verkooijen & Kolen, 2015). Dette kunne være en måde at imødekomme en bæredygtighedsmodel på, da muligheden for at søge økonomiske midler har indflydelse på implementeringen og forankringen af nye samarbejder og indsatser (Hermens, Langen, Verkooijen & Kolen, 2017). Hvis dette tiltag blev skabt, ville det kunne hjælpe med at sikre bæredygtige samarbejder.

For at opnå bæredygtighed kunne man integrere brobygningsprogrammet som en del af de eksisterende kommunale strukturer og strategier – fx undervisnings- og dagtilbudspolitikken, sundhedspolitikken samt kultur- og fritidspolitikken. På den måde sikres både et fast økonomisk grundlag og en naturlig forankring i kommunens strukturer, så programmet bliver en integreret del af tilbuddene til børnene. At sikre politisk opbakning og forankring på beslutningstageniveau er vigtige for, at programmet får den nødvendige støtte og prioritet, især når det skal udvides eller vedligeholdes på tværs af flere kommuner.

Konklusion

Analysen af brobygningsprogrammet mellem børnehaver og boldidrætsforeninger fremhæver, hvordan et samarbejde kan implementeres gennem en struktureret tilgang. Succes i implementeringen afhænger af flere nøglefaktorer, herunder tydelig organisering, mobilisering af ressourcer, kommunikation og stærkt engagement fra alle involverede aktører.

En vigtig nøglefaktor er etablering af en klar struktur, organisering, rollefordeling og forventningsafstemning i opstartsfasen. Ved at udpege en central aktør

såsom en kommune kan koordineringen af samarbejdet styrkes. Kommunen spiller en vigtig rolle i at rekruttere deltagende børnehaver og foreninger samt at skabe en netværksbaseret struktur, der fremmer fleksibilitet og dialog. Denne organisering sikrer, at alle aktører arbejder mod fælles mål og forstår deres respektive roller i projektet.

Tildelingen af ressourcer udgør en anden væsentlig faktor. Økonomisk støtte er vigtig for at fjerne logistiske og praktiske barrierer, hvilket muliggør investeringer i materialer og faciliteter, der er nødvendige for at tilpasse aktiviteterne til børnenes behov. Samtidig er menneskelige ressourcer – trænere og pædagogisk personale – essentielle for at skabe et dynamisk samarbejde. Deres kompetencer supplerer hinanden, og deres motivation er en forudsætning for programmets succes.

Løbende kommunikation og etablering af fælles mål er vigtige elementer i implementeringen. En åben og løbende dialog blandt aktørerne muliggør tilpasning undervejs og skaber en inkluderende ramme, hvor børnenes behov og udvikling er i fokus. Aktørernes engagement og adfærd er desuden vigtige for at opnå et vellykket samarbejde. Villighed til at samarbejde, tilpasse sig ændringer og lære af hinanden styrker dynamikken og samarbejdet mellem aktørerne.

Samlet set viser brobygningsprogrammet, at implementeringen af programmet kræver en helhedsorienteret tilgang, hvor nøgleelementer som tydelig organisering, mobilisering af ressourcer, dialogbaseret kommunikation og engagement blandt aktørerne er centrale. Disse faktorer skaber grundlag for en model, der kan inspirere lignende brobygningsinitiativer i andre sammenhænge, der styrker samarbejdet mellem institutioner og har til hensigt at fremme børns deltagelse i foreningsaktiviteter. For at sikre succes og bæredygtighed på langt sigt bør der fremadrettet være fokus på langsigtet finansiering og partnerskaber.

Anerkendelser

Forfatterne vil gerne takke børnene, forældrene, foreningerne, kommunerne og børnehaverne, som er involveret i projektet *Børnehavebørn bruger bolden*. Vi er meget taknemmelige for samarbejdet herom. Vi vil også gerne takke vores kollegaer fra projektet, som har bidraget til implementering af projektet og kvalificeringen af artiklen: Liselotte Byrnak, Charlotte Sandager Aggestrup, Malte Nejst Larsen, Vibeke Grandt, Katrine Bertelsen og Maj Kærgaard Kristensen.

Referencer

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brøgger, P. & Ryding, K. D. (2022). Aktive børn i forening. MOV:E 13. *Bevægelse 0-6-årige*. <https://www.epaper.dk/fiibl/move-13-2022/?gotopage=32>
- Casey, M. M., Payne, W. R., Brown, S. J. & Eime, R. M. (2009). Engaging community sport and recreation organisations in population health interventions: Factors affecting the formation, implementation, and institutionalisation of partnerships efforts. *Annals of leisure research*, 12(2), 129-147. doi:10.1080/11745398.2009.9686815
- Casey, M. M., Payne, W. R., Eime, R. M. & Brown, S. J. (2009). Sustaining health promotion programs within sport and recreation organisations. *J SCI MED SPORT*, 12(1), 113-118. doi:10.1016/j.jsams.2007.08.007
- Harlow, M. V., Bassett-Gunter, R. & Fraser-Thomas, J. (2022). Exploring parents', coaches', and children's experiences and perceived outcomes in preschooler sport. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 14(4), 668-685. doi:10.1080/2159676X.2021.1965012
- Harlow, M. & Fraser-Thomas, J. (2023). Describing early years sport: take-up, pathways, and engagement patterns amongst preschoolers in a major Canadian city. *Sport in society, ahead-of-print(ahead-of-print)*, 1-23. doi:10.1080/17430437.2023.2234306
- Harlow, M., Wolman, L. & Fraser-Thomas, J. (2020). Should toddlers and preschoolers participate in organized sport? A scoping review of developmental outcomes associated with young children's sport participation. *International review of sport and exercise psychology*, 13(1), 40-64. doi:10.1080/1750984X.2018.1550796
- Harris, S., Houlihan, B. & Mackintosh, C. (2014). Delivery networks and community sport in England. *The International journal of public sector management*, 27(2), 113-127. doi:10.1108/IJPSM-07-2013-0095
- Hermens, N., Langen, L., Verkooijen, K. T. & Koelen, M. A. (2017). Coordinated action between youth care and sports: facilitators and barriers. *HEALTH SOC CARE COMM*, 25(4), 1318-1327. doi:10.1111/hsc.12431
- Hermens, N., Super, S., Verkooijen, K. & Koelen, M. (2015). Intersectoral action to enhance the social inclusion of socially vulnerable youth through sport: An exploration of the elements of successful partnerships between youth work organisations and local sports clubs. *Social inclusion*, 3(3), 98-107. doi:10.17645/si.v3i3.139
- Ibsen, B. (2020). *Den frivillige kommune: Samspillet mellem den frivillige og den offentlige sektor*. Syddansk Universitetsforlag.
- Ibsen, B. & Levinsen, K. (2019). Collaboration between sports clubs and public institutions. *European Journal for Sport and Society: Social Roles of Sport Organisations*, 16(2), 187-204. doi:10.1080/16138171.2019.1610619
- Leenaars, K. E. F., Smit, E., Wagemakers, A., Molleman, G. R. M. & Koelen, M. A. (2015). Facilitators and barriers in the collaboration between the primary care and the sport sector in order to promote physical activity: A systematic literature review. *PREV MED*, 81, 460-478. doi:10.1016/j.ypmed.2015.10.010
- Leenaars, K. E. F., Smit, E., Wagemakers, A., Molleman, G. R. M. & Koelen, M. A. (2018). The role of the care sport connector in the Netherlands. *Health promotion international*, 33(3), 422-435. doi:10.1093/heapro/daw097
- Ooms, L., Van Kruijsbergen, M., Collard, D., Leemrijse, C. & Veenhof, C. (2019). Sporting programs aimed at inactive population groups in the Netherlands: Factors influencing their long-term sustainability in the organized sports setting. *BMC SPORTS SCI MED R*, 11(1), 33-33. doi:10.1186/s13102-019-0137-5

- Stephensen, L. E. M. W. & Pedersen, M. R. L. (2024). Effektive budskaber og kanaler til at motivere børnehaverforældre til at engagere sig i boldforeninger. *Forum for Idræt*, 39, 30-56. <https://tidsskrift.dk/forumforidraet/article/view/144839>
- Winter, S. C. & Nielsen, V. L. (2008). *Implementering af politik*. Academica.

Appendiks

Gruppeinterview Brønderslev Kommune	Brobygningsforløb 1	<i>Silke - kommune</i> , Fritid og Kultur <i>Josephine - børnehave</i> , pædagogisk medarbejder <i>Henrik - basketballklub</i> , træner
	Brobygningsforløb 2	<i>Silke - kommune</i> , Fritid og Kultur (indgår også i brobygningsforløb 1) <i>Theresa - børnehave</i> , pædagogisk leder <i>Johanna - fodboldklub</i> , træner
Gruppeinterview Kolding Kommune	Brobygningsforløb 3	<i>Helle - kommune</i> , Fritid og Kultur <i>Anette - kommune</i> , Fritid og Kultur <i>Ursula - børnehave</i> , pædagogisk leder <i>Hugo - basketballklub</i> , træner <i>Kim - volleyklub</i> , træner
	Brobygningsforløb 4	<i>Helle - kommune</i> , Fritid og Kultur (indgår også i brobygningsforløb 3) <i>Anette - kommune</i> , Fritid og Kultur (indgår også i brobygningsforløb 3) <i>Karen - aktivitetsforening</i> , træner <i>Anni - aktivitetsforening</i> , træner <i>Nilus - panna-klub</i> , træner
Gruppeinterview Holstebro Kommune	Brobygningsforløb 5	<i>Hanne - kommune</i> , Fritid og Kultur <i>Lotte - børnehave</i> , leder <i>Annie - børnehave</i> , viceleder <i>Connie - håndboldklub</i> , træner
	Brobygningsforløb 6	<i>Hanne - kommune</i> , Fritid og Kultur (indgår også i brobygningsforløb 5) <i>Carsten - børnehave</i> , leder <i>Hugo - rugbyklub</i> , træner
Gruppeinterview Lejre Kommune	Brobygningsforløb 7	<i>Marie - kommune</i> , Fritid og Kultur <i>Bettina - børnehave</i> , leder <i>Catrin - børnehave</i> , pædagog <i>Jytte - håndboldklub</i> , træner
	Brobygningsforløb 8	<i>Marie - kommune</i> , Fritid og Kultur (indgår også i brobygningsforløb 7) <i>Rie - børnehave</i> , leder <i>Emir - børnehave</i> , pædagog