



2024

Idrottens etablering i utsatta områden

En utvärdering av Idrottsklivets organisering,
ledning och styrning



Olov Wolf-Watz
Strategirådet

Idrottens etablering i utsatta områden

En utvärdering av Idrottsklivets organisering,
ledning och styrning

Olov Wolf-Watz



Riksidrottsförbundet

Författare: Olov Wolf-Watz

Formgivning: Catharina Grahn, ProduGrafia

Formgivning omslag: Jacob Ekman

Innehåll

Förord	4
Författarens tack	5
Sammanfattning	6
Summary	7
Inledning	9
Bakgrund	10
RF som förvaltare av statsbidrag	10
Bakgrund till Idrottsklivet	11
Syfte, frågeställningar och metod	15
Vägval i undersökningen	15
Utgångspunkter för värderingen	16
Principer för bedömning av organisering, ledning och styrning.	17
Resultat	18
Idrottsklivets organisering – insatsens formella struktur	18
Idrottsklivets organisering – processer	21
Idrottsklivets organisering – kultur	25
RF:s styrning	27
Förklaringar till Idrottsklivets organisering	30
RF och idrottens relation till staten	30
RF och relationen till övriga delar av idrottsrörelsen	32
Vägval i utformningen av Idrottsklivet	35
Slutsatser och rekommendationer	38
Rekommendationer	39
Källor och litteratur	43

Förord

Våren 2023 gav regeringen uppdrag till Riksidrottsförbundet (RF) att stärka den idrottsliga närvaron i utsatta områden som en del av ett brottsförebyggande arbete.

Idrottsrörelsen har tidigare erfarenhet av att arbeta i områden där deltagandet i föreningslivet generellt sett är lågt. Inte minst har idrott för nyanlända gett viktiga lärdomar och nya sätt att organisera vårt arbete.

Med denna utvärdering av den särskilda satsningen *Idrottsklivet* vill vi fortsätta lära. Fungerar våra sätt att arbeta utifrån de mål som finns att uppnå? Finns det något som skulle behöva ändras på och som kan utvecklas ytterligare? Genom att initiera studien tidigt i uppbyggnaden av *Idrottsklivet* kan idrotten snabbare skapa och anpassa förändringar och utveckla strukturer för att möjliggöra önskvärda framtida effekter med arbetet.

Uppdraget att genomföra studien gick till Olov Wolf-Watz på Strategirådet. Olov har gedigen erfarenhet av utvärderingsarbete inom idrottsrörelsen och vi vill här uttrycka våra stora tack för föreliggande rapport.

Stefan Lund

Verksamhetsområdeschef Idrottsutveckling

Författarens tack

Den här rapporten handlar om Idrottsklivets organisering. Utvärderingen initierades av Riksidrottsförbundet (RF) som utlyste medel hösten 2023. Först och främst vill jag tacka för förtroendet att genomföra denna utvärdering och alla företrädare för SF, distrikt och RF som har deltagit i intervjuerna. Ert engagemang och ert bidrag har varit av central betydelse för denna rapport. Jag vill också rikta ett tack till Andreas Linderyd, Sandra Mattsson, Yafet Lemessa och Josefin Törsleff Sahlin på RF för kontinuerlig dialog och stort engagemang under arbetsprocessen. Ett särskilt tack riktas slutligen till Jesper Thiborg på RF för korrekturläsning och feedback.

Hägersten i november 2024

Olov Wolf-Watz

Sammanfattning

Regeringen tillförde 2023 ett årligt stöd på 100 miljoner till idrottsrörelsen för att stärka Idrottsrörelsens närvaro och ge boende en mer aktiv och meningsfull vardag i utsatta områden. Idrottsklivet – som Riksidrottsförbundet (RF) valt att kalla insatsen – drivs i samverkan mellan RF, elva RF-SISU distrikt (distrikt) samt 14 specialidrottsförbund (SF).

Syftet med denna utvärdering är att undersöka hur väl Idrottsklivets organisering, ledning och styrning skapar förutsättningar för ett lokalt utvecklingsarbete. Utvärderingen ska ge förslag på hur Idrottsklivet kan utvecklas och identifiera lärdomar som kan dras av RF i arbetet.

I denna bedömning av organisering, styrning och ledning är inte utgångspunkten i vilken grad insatsen skapar avsedda effekter. I stället utvärderas organisering, ledning och styrning med utgångspunkt i:

- Samverkan, lokal kännedom och närvaro
- Kompetenshöjning av idrottsrörelsen
- Kreativitet och nytänkande
- Kanalisering av stöd till de med kapacitet och vilja att förändra

Som underlag för utvärderingen har 15 företrädare för RF, 19 företrädare för 11 distrikt, 14 företrädare för SF intervjuats. Intervjuerna genomfördes året 2024.

Min bedömning är att Idrottsklivets organisering, ledning och styrning är adekvat för att skapa avsedda arbetssätt. Den formella strukturen för Idrottsklivet, och de processer som etablerats, har skapat förutsättningar för att möjliggöra samverkan, lokal kännedom och närvaro, kanalisering av stöd till de med kapacitet och vilja att förändra samt ett kreativt och nytänkande förhållningssätt.

Samtidigt är processerna för kompetenshöjning av idrottsrörelsen och de processer för att lära systematiskt av det arbete som bedrivs underutvecklade och underdimensionerade. Om arbetet lokalt ses som innovativa test för hur idrotten kan arbeta i utsatta områden är formerna för hur det arbetet dokumenteras och följs upp inte tillräckliga.

Idrottsrörelsen skapar stora värden i det svenska samhället, men den har svårt att styra på ett sätt som optimerar resursanvändningen och maximerar resultatet. Idrottsrörelsens styrka ligger i stället i förmågan att mobilisera engagemang på olika nivåer av rörelsen. Även om idrottsrörelsens inre struktur och relationen till staten begränsar friheten för hur en insats som Idrottsklivet kan formas hindrar de kontextuella ramarna inte idrottsrörelsen att stärka processen för att utveckla sitt kunskapskapital, det vill säga det värde som uppstår från människors erfarenheter, färdigheter, kunskap och lärande inom en organisation. Att utveckla idrottens kunskapskapital ställer dock krav på ett mer omfattande arbete för att dokumentera och utvärdera de lokala insatserna än vad som sker i dag. RF kan ta en sådan roll men det skulle kräva att mandat och resurser omfördelas inom programmet.

Summary

In 2023, the Swedish government provided an annual grant of 100 million SEK to Swedish sports to strengthen its presence and to offer residents in disadvantaged areas a more active and meaningful daily life. This initiative, named Idrottsklivet by the Swedish Sports Confederation (RF), is implemented in collaboration with RF, eleven RF-SISU districts (regional offices), and fourteen specialized sports federations (SF).

The purpose of this evaluation is to assess the extent to which the organization, leadership, and governance of Idrottsklivet create conditions for local development. The evaluation also offers recommendations for the further development of Idrottsklivet and identify insights that can guide RF in similar initiatives.

In evaluating organization, governance, and leadership, the focus cannot at this date be on the extent to which the initiative has achieved its intended effects. Instead, organization, leadership, and governance are assessed based on how well they establish the conditions for work methods that RF has identified as essential for success, namely:

- Collaboration, local knowledge, and presence
- Capacity-building within the sports movement
- Creativity and innovation
- Channeling support to those with the capacity and willingness to drive change

These are based on conclusions RF has drawn from previous research and experience. As a basis for this evaluation, interviews were conducted with 15 representatives from RF, 19 representatives from 11 districts, and 14 representatives from SF. Most interviews took place in the spring of 2024.

My assessment is that the organization, leadership, and governance of Idrottsklivet are adequate for establishing the intended work methods within the initiative. The formal structure of Idrottsklivet and the processes established have enabled collaboration, local knowledge and presence, channeling support to those with the capacity and willingness to drive change, as well as fostering a creative and innovative approach.

At the same time, the processes for capacity-building within the sports movement, as well as systematic learning from the ongoing work, remain underdeveloped and insufficient. If the local work is viewed as innovative tests of how sports associations can function in disadvantaged areas, then the forms for documenting and monitoring this work are currently inadequate.

This report highlights how the Swedish sports movement handles expectations to deliver solutions to societal challenges. The Swedish sports movement generates substantial value in Swedish society, yet it struggles to create value according to a straightforward effectiveness logic. Instead, the strength of Swedish sports lies in its ability to mobilize engagement across various levels of the organization. Although the internal structure of the sports movement and its relationship with

the state limit the freedom to shape initiatives like Idrottsklivet, these contextual constraints do not prevent the Swedish sports movement from strengthen the process of developing its knowledge base. However, this requires a more active effort to document and evaluate local initiatives than is currently in place. RF could take on this role, but it would require a reallocation of mandate and resources within the program.

Inledning

I mars 2023 fattade regeringen beslut om att ge Riksidrottsförbundet bidrag på 100 miljoner kronor för att utveckla idrottsverksamhet främst för barn och unga i områden som Polismyndigheten bedömer som ”utsatta områden”. Insatser ska ske där det finns förutsättningar för långsiktigt arbete och huvudsakligen där kriminella har en inverkan på lokalsamhället – samt i angränsande områden med socioekonomiska utmaningar. Målet med de öronmärkta medlen är att öka tillgången till idrottsverksamhet och att fler barn och ungdomar ska delta i föreningsledd idrottsverksamhet. Det ska i praktiken ske genom att antalet idrotts- och ungdomsledare i dessa områden ska öka och föreningsidrotten erbjuda deltagarna en mer aktiv, inkluderande och meningsfull tillvaro.

Syftet med utvärderingen är att undersöka hur väl Idrottsklivets organisering, ledning och styrning skapar förutsättningar för ett lokalt utvecklingsarbete. Utvärderingen ska dels fungera som underlag för RF att utveckla organiseringen av Idrottsklivet, dels peka på utvecklingsområden inför liknande framtida insatser.

Bakgrund

I detta kapitel presenteras en bakgrund till Idrottsklivet, dels utifrån RF:s roll som förvaltare av statsbidrag, dels utifrån Idrottsklivets syfte och mål.

RF som förvaltare av statsbidrag

Idrottsrörelsen binds samman genom medlemskap, från individnivån i föreningar till specialidrottsförbundens medlemskap i RF. Föreningar har gått samman i olika specialidrottsförbund och utformat sin verksamhet, vilket tillsammans utgör grunden för RF. En viktig roll för RF är samtidigt att fördela statsbidrag. Riksdagen beslutar om de övergripande syftena med bidraget, men idrottsrörelsen sätter upp sina egna mål och metoder. RF har ett myndighetsansvar när det gäller fördelningen av medlen och staten förväntar sig att idrotten tar ett samhällsansvar i denna roll.

Relationen mellan staten och idrottsrörelsen har ofta beskrivits i termer av ett implicit kontrakt. Det implicita kontraktet mellan staten och idrottsrörelsen bygger på ett ömsesidigt ansvar med tydliga rättigheter och skyldigheter för båda parter. Från statens perspektiv har staten rätten att ha insyn och kontroll över hur bidraget till idrottsrörelsen används, inklusive möjligheten att utse revisorer och statliga representanter i idrottsrörelsens ledning. Detta ska säkerställa att de statliga medlen används effektivt och i enlighet med statens riktlinjer. Samtidigt behöver staten bejaka idrottsrörelsen som en självständig civilsamhällsorganisation.¹

Från idrottsrörelsens perspektiv innebär kontraktet rätt till statsunderstöd i utbyte mot att bedriva samhällsnyttig verksamhet. Detta ger idrottsrörelsen ett relativt stort handlingsutrymme att själv besluta över hur de statliga bidragen används, men är också skyldig att arbeta för att främja den ideella sektorn och verka för idrottens sociala och geografiska expansion. Statsstödet ses som ett sätt att uppmuntra idrottsrörelsens ideella krafter, snarare än att ersätta dem. I praktiken fungerar idrottsrörelsen som en mellanhand för att administrera statliga bidrag och fördelar dessa inom sin verksamhet, vilket ger dem både ansvar och inflytande över idrottens utveckling.²

Redan 2008 fanns tecken på att det implicita kontraktet omförhandlades i takt med en bredare implementering av resultatstyrning i förvaltningen.³ Det finns två idealtyper som brukar användas för att beskriva statens stöd till civilsamhället. Enligt den första är frågan om vad verksamheten skapar för värde oviktig, så länge verksamheten mobiliserar deltagare och medlemmar. Enligt den andra räcker det inte att mobilisera medlemmar. Civilsamhället får i stället ersättning för att genomföra en verksamhet som ska skapa ett specifikt värde. Statens styrning av idrotten har historiskt burit drag av båda dessa idealtyper.⁴

1 SOU 2008:59

2 SOU 2008:59

3 SOU 2008:59

4 Wikström, F. m.fl. (2004). Staten och det civila samhället

I denna rapport argumenterar jag för att staten i sin syn på hur idrotten ska axla sitt ansvar i Idrottsklivet utgår från idealtypen ”aktivitet” och en förväntan på att arbetet ska styras utifrån en effektivitetslogik. ”Effektivitetslogik” kan definieras som en princip för styrning som syftar till att optimera resursanvändningen och maximera resultat i en organisation eller ett system. Inom styrning handlar det om att leda en organisation mot sina mål genom att effektivt utnyttja tillgängliga resurser (såsom tid, pengar och personal) samtidigt som man säkerställer att dessa används på det mest produktiva sättet.⁵

Det omförhandlade kontraktet med staten innebär utmaningar för idrottsrörelsen. RF måste balansera sin roll som representant för staten i fördelningen av statsbidrag med sin roll som representant för medlemmarna. Medlemmarna har gett RF uppdraget att leda, men RF:s verktyg för styrning är begränsade till att ange riktning, bidra med kunskap och uppmuntra till handling. Denna frihet i tolkningen av uppdraget skapar variation i hur SF ser på sitt ansvar. Dessutom finns skillnader i hur distrikten, som är RF:s förlängda arm, ser på sina uppdrag och ansvar. Detta leder till olika tolkningar och tillvägagångssätt inom idrottsrörelsen. Utmaningarna för idrottsrörelsen som folkrörelse att möta förväntningar enligt en effektivitetslogik har dokumenterats i anslutning till tidigare insatser.⁶

Bakgrund till Idrottsklivet

Idrottens tillgänglighet är starkt kopplad till människors socioekonomiska position. Barn till högutbildade föräldrar idrottar mer än de vars föräldrar enbart har gymnasieutbildning. Barn som bor med sammanboende föräldrar är mer aktiva inom idrott än barn till ensamstående föräldrar. Det finns också en skillnad mellan barn som bor i storstäder eller förorter jämfört med dem som bor på landsbygden, där de förstnämnda idrottar mer. Unga med utländsk bakgrund är generellt mindre aktiva inom idrotten än unga med svensk bakgrund.⁷ Denna sociala gradient är en del av större förändringsprocesser inom idrottsrörelsen, där professionalisering och kommersialisering har lett till högre kostnader för deltagande. Detta påverkar möjligheterna att delta, särskilt för hushåll med begränsade resurser.⁸

Idrotten har under en tid uppmärksammat utmaningar i områden som klassats som idrottssvaga områden. Det handlar om bostadsområden där föreningsidrotten inte är lika förankrad och etablerad som i andra bostadsområden och där föreningsidrotten i vissa fall saknar verksamhet. Mellan åren 2017–2022 bedrev RF ett arbete med att stärka det lokala arbetet i dessa idrottssvaga områden. Detta skedde med ekonomiskt stöd från regeringen om 14 miljoner kronor per år fram till och med 2022.⁹ Detta stöd kom 2023 att ersättas av Idrottsklivet som omfattar 100 miljoner kronor per år över tre år, enligt det ursprungliga beslutet. Av budgetpropositionen för år 2025 framgår dock att regeringen beviljat RF ”ett

5 Virani, A. (2023) “Enhancing the Effectiveness of Public Sector Performance Regimes: A Proposed Causal Model for Aligning Governance Design with Performance Logics”, *Perspectives on Public Management and Governance*, Volume 6, Issue 1, March 2023

6 Strategirådet (2020), ”Utvärdering av Idrottslyftet”

7 Centrum för Idrottsforskning (2017), ”Statens stöd till idrotten – uppföljning 2017”

8 Norberg, J.R. (2019), ”Idrotten och (o)jämligheten – en introduktion”, *Idrotten och (o)jämligheten – I medlemmarnas eller samhällets intresse*, Centrum för idrottsforskning 2019

9 <https://www.regeringen.se/49480b/contentassets/94760e0c95e04a45b0a1e462368b0095/langsiktig-reformprogram-for-minskad-segregation-ar-2017-2025.pdf>

permanent bidrag” för Idrottsklivet.¹⁰ Idrottsklivet kommer alltså vad det verkar få en fortsatt finansiering även efter 2025.

Av *Strategi 2025*, idrottsrörelsens gemensamma strategi, framgår att man vill svara mot hur Sverige i dag ser ut och att möjligheter att delta i föreningsidrott inte ska vara beroende av individens ekonomiska förutsättningar eller bostadsort. RF:s analyser visar att det finns en tydlig korrelation mellan socioekonomisk status och deltagande i föreningsidrott, där områden med starka socioekonomiska förutsättningar har högre deltagande än de med svagare förutsättningar. För att motverka detta har idrottsrörelsen sedan 2015 arbetat med integrations- och inkluderingsinsatser. Detta arbete intensifieras med de nya resurserna från regeringen för att stärka arbetet i utsatta områden i Idrottsklivet.¹¹

Idrottsklivets mål ligger i linje med målen i ”Strategi 2025” och syftar till att öka antalet barn och unga som deltar i föreningsledd idrottsverksamhet, öka tillgång till stabil idrottsverksamhet i prioriterade områden, samt att förbättra uppfattningen om en aktiv och meningsfull tillvaro bland deltagarna. Idrottsklivets betydelse för RF understryks av följande citat av en tjänsteman på RF:

” Det är vår viktigaste verksamhet. Tillsammans med trygghetsarbetet¹² är det området där vi inte får misslyckas.

Idrottsklivet är dock inte i första hand svaret på idrottsrörelsens utmaningar. När regeringen i mars 2023 fattar beslut om att ge RF bidrag på 100 miljoner kronor för att utveckla idrottsverksamhet i områden som Polismyndigheten bedömer som utsatta är det inte primärt ett sätt att ge stöd till idrotten. I stället betonas att idrott är ett medel för att stärka integration och brottsförebyggande arbete. Enligt regeringen är detta ”ett arbete som måste stärkas”.¹³

Önskad effekt samhälle	Önskad effekt individ	Resultat vi vill nå	Hur vi ska göra	Vad vi ska göra
Bidra till det brottsförebyggande arbetet i de utvalda områdena	Öka deltagarnas uppfattning om en meningsfull fritid	Öka antalet personer, främst barn och unga, som bor i angivna områden som deltar i föreningsledd idrottsverksamhet	Samverka lokalt, nyttja lokalkännedom, vara närvarand	Öka kunskap och kompetens om inkludering inom idrotten
		Öka antalet idrottsföreningar som bedriver verksamhet i de utvalda områdena	Aktivt jobba med delaktighet, inflytande och inkludering	Stärka föreningar med utvecklingsarbete
		Öka antalet idrotts- och ungdomsledare som verkar i angivna områden	Prioritera insatser som håller över tid	Vara kreativa och hitta nya former för idrott
			Ge stöd till dem som har viljan och kapacitet att förändra	Rekrytering av nya ledare

Förhållningssätt: Vi har ett rättviseperspektiv, jobbar långsiktigt och eftersträvar samsyn inom idrottsrörelsen

Figur 1. Övergripande beskrivning av Idrottsklivet.¹⁴

10 Prop. 2024/25:1 Utgiftsområde 17

11 Arnoldsson, J., Linderyd, A. (2023), ”En idrottsrörelse för alla?”, Socialmedicinsk tidskrift, vol. 100. Nr 4.

12 Se vidare <https://www.rf.se/rf-arbetar-med/trygg-och-inkluderande-idrott>

13 <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/03/100-miljoner-kronor-till-att-utveckla-idrottsverksamhet-i-utsatta-omraden/>

14 Riksidrottsförbundet ”Bilder Idrottsklivet RS 6 mars”

Av figuren framgår hur RF ser att uppdraget ska genomföras och hur Idrottsklivet är tänkt att hänga samman. De lokala insatserna ska ytterst bidra till det brottsförebyggande arbetet i de angivna områdena. Vägen dit går via att deltagarna upplever att de har en meningsfull fritid. Idrottsklivets bidrag till deltagarnas upplevelse av sin fritid går via att stärka föreningsidrottens erbjudande. Detta ska ske genom att öka antalet aktiva medlemmar i föreningsidrotten, fler aktiva föreningar och fler aktiva ledare. Vägen dit går i sin tur via ett framgångsrikt lokalt utvecklingsarbete. Det kan enligt RF ske via direkta interventioner, men målen kan också nås genom metodutveckling där en metod testas, utvärderas och sprids.¹⁵

De huvudsakliga utmaningarna som Idrottsklivet ska fokusera på omfattar socio-ekonomiska trösklar, bristande kännedom om idrottsmöjligheter och tillgång till idrottsytor. För att hantera dessa utmaningar betonas vikten av samverkan mellan olika aktörer, inklusive kommuner, skolor och civilsamhället.

RF har utformat Idrottsklivet med utgångspunkter i erfarenheter som RF har dragit och slutsatser som tidigare forskning pekar på. I dokumentet ”Strategi – Ökad idrottslig närvaro (Idrottsklivet)” presenteras en översikt av relevant forskning som fungerat som underlag i designen av Idrottsklivet. De slutsatser som RF drar konkretiseras i ett antal principer, sorterade under rubrikerna ”Utgångspunkter” och ”Arbetsätt”.¹⁶

Utgångspunkterna för Idrottsklivet är följande:

- Stabila föreningar
- Långsiktighet och hållbarhet över tid
- Rättviseperspektiv
- Delaktighet, inflytande och inkludering
- Eftersträva samsyn

Genomförandet av Idrottsklivet ska utgå från Arbetsätt, som också presenteras i strategin för Idrottsklivet.¹⁷ Dessa ”arbetsätt” är:

Samverkan, lokal kännedom och närvaro: Ett framgångsrikt arbete kräver samverkan mellan flera parter. Samverkan behöver fungera mellan RF, SF, distrikt och idrottsföreningar men också aktörer som kommuner, skolor, Polismyndigheten, bostadsbolag, företag och organisationer i civilsamhället.

Kompetenshöjning av idrottsrörelsen: En viktig del i arbetet handlar om att höja kompetensen inom idrottsrörelsen gällande inkludering och segregation. Det är viktigt att förstå normer och att motarbeta en ”vi-och-dom-mentalitet” för att skapa en mer inkluderande miljö. Nyttänkande krävs för att nå ut till målgrupper som traditionellt har varit underrepresenterade inom idrotten. Detta inkluderar att utveckla nya metoder för att kommunicera och engagera dessa grupper. I detta arbetsätt ligger uppdraget att bygga idrottens samlade kunskapskapital. Kunskapskapital, som också kallas intellektuellt eller kunskapsbaserat kapital, är allt av värde som uppstår från människors erfarenheter, färdigheter, kunskap och lärande inom en organisation.¹⁸

¹⁵ RF, Strategi – Ökad idrottslig närvaro (Idrottsklivet)

¹⁶ RF, Strategi – Ökad idrottslig närvaro (Idrottsklivet)

¹⁷ RF, Strategi – Ökad idrottslig närvaro (Idrottsklivet)

¹⁸ Mostafa A. Ali, m.fl. (2021), “A Multidimensional View of Intellectual Capital: The Impact on Innovation Performance”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Volume 7, Issue 4, 2021

Kreativitet och nytänkande: RF pekar ut ett par områden där det krävs särskilt mycket av kreativitet och nytänkande. Det handlar om formen för föreningsidrott och det ideella ledarskapet. Enligt RF krävs också nytänkande gällande skapandet av rum och platser som underlättar en första kontakt med föreningsverksamheten.

Kanalisering av stöd till de med kapacitet och vilja att förändra: RF pekar ut vikten av att rikta stödet till SF som har förmåga att lyckas i arbetet. RF pekar på att erfarenheten och forskning visar att det är få idrotter och föreningar som rönt större framgångar i angivna områden och att det ska få konsekvenser för fördelningen av medel. Specialidrottsförbunden behöver, för att kvalificera sig för Idrottsklivet, klargöra att de:

- har kapacitet,
- har stark vilja att arbeta i flera områden,
- kan peka på konkreta resultat (arbete som redan är i gång),
- utövar en idrott som är kulturellt välbekant och utövas i närområdet.

Sammantaget ska dessa arbetssätt bidra till att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt lokalt utvecklingsarbete.

Syfte, frågeställningar och metod

Syftet med denna utvärdering¹⁹ är alltså att undersöka hur väl Idrottsklivets organisering, ledning och styrning skapar förutsättningar för ett lokalt utvecklingsarbete. Utvärderingen fokuserar på Idrottsklivets grundläggande konstruktion och relationen mellan RF och övriga aktörer. De övergripande frågor som utvärderingen ska besvara är:

- Hur bidrar Idrottsklivets organisering, ledning och styrning till förutsättningarna för ett lokalt utvecklingsarbete?
- Hur kan styrning och organisering av programmet utvecklas för att stärka förutsättningarna för att lyckas?

Organisering, ledning och styrning av Idrottsklivet syftar på lång sikt till att skapa förutsättningar för ett effektivt lokalt utvecklingsarbete av hög kvalitet. Vägen dit går via att etablera lämpliga formella strukturer, processer och en samarbetskultur som gör det möjligt att bedriva ett utvecklingsarbete som präglas av strategins fyra arbetssätt.

Vägval i undersökningen

Utvärderingen fokuserar på Idrottsklivets styrning och organiseringen i ljuset av de olika regionala insatserna och bygger på en kvalitativ design. Empirin utgörs i huvudsak av intervjuer med företrädare för de 14 SF och 11 distrikt som deltar. Även företrädare för RF har intervjuats. Följande funktioner har intervjuats vid respektive organisation:

- SF: projektledare samt i vissa fall projektmedarbetare.
- Distrikt: Tjänstemän ansvariga för Idrottsklivet, såväl projektledare som projektmedarbetare.
- RF: Projektgruppen för Idrottsklivet, företrädare för Idrottsklivets styrgrupp, chefer i linjeorganisationen samt RF:s generalsekreterare.

Sammanlagt har 48 företrädare för SF, distrikt och RF intervjuats inom ramen för utvärderingen. Intervjuerna var cirka en timme långa och genomfördes i huvudsak digitalt över Teams. Urvalet av intervjupersoner gjordes i samråd med RF och syftade till att inkludera de funktioner som är centrala för Idrottsklivets implementering i respektive organisation.

Intervjuerna genomfördes våren 2024. Det är viktigt att betona att intervjuerna ger en lägesbild vid en given tidpunkt. Implementeringen av Idrottsklivet är

¹⁹ Utvärdering kan definieras som en systematisk process för att bedöma meriter, värde, värde eller betydelse (Scriven, M. (1991). "Evaluation thesaurus (4th ed.)". Newbury Park, CA: Sage). Enligt Scriven identifierar utvärderingsprocessen relevanta standarder för det som utvärderas, genomför empiriska undersökningar med hjälp av metoder från samhällsvetenskapen och integrerar därefter slutsatserna med standarderna till en övergripande utvärdering

inte statisk och bedömningen av organiseringen görs utifrån vittnesmål vid tidpunkten för intervjuerna.

Intervjuerna med företrädare för SF och distrikt ger en bild av de olika regionala insatsernas genomförande. Hur har aktörerna förstått sitt uppdrag, hur har de omsatt det i praktiken, hur förhåller sig de lokala strategierna till RF:s avsikter? Intervjuerna har fokuserat på hur organiseringen påverkat möjligheterna att etablera ett utvecklingsarbete av hög kvalitet och hur arbetet länkats till aktörernas ordinarie uppdrag och strategiska prioriteringar. Intervjuerna med RF avser att fånga upp lärdomar knutna till vägval som RF gör i arbetet.

Intervjuerna genomfördes som semi-strukturerade intervjuer utifrån en intervjuguide, specifik för varje aktör (RF, SF och distrikt). Samtliga frågor i intervjuguiden ställdes till deltagarna och för att fördjupa svaren hos de enskilda deltagarna ställdes olika följdfrågor (beroende på svar). Analysen av kvalitativa data syftar till att identifiera mönster i materialet utifrån utvärderingens frågor. I första steget identifieras nyckelord i underlaget. I det andra steget samlas dessa nyckelord i teman som slutligen bildar en grund för att identifiera mönster i datamaterialet.

Utgångspunkter för värderingen

För att kunna bedöma hur Idrottsklivets organisering, ledning och styrning bidrar till förutsättningarna för ett lokalt utvecklingsarbete behöver vissa centrala begrepp definieras.

För det första handlar det om begreppet *organisering*. Organisering kan beskrivas som det praktiska händelseförloppet och det vardagliga agerandet i den förändringsprocess som aktörerna bedriver. I denna utvärdering utgår jag från Bakkas uppdelning i tre huvudaspekter: struktur, kultur och process. Struktur avser formella aspekter, såsom uppbyggnad och formella uppdrag och roller. Kultur sätter fokus på mellanmänniska relationer, normer och språkbruk. Processer slutligen handlar bland annat om interaktioner och beslut av aktörerna i organisationen. Denna uppdelning har fungerat vägledande i analysen av organiseringens betydelse.²⁰ Denna uppdelning används för att strukturera resonemanget om hur organiseringen bidrar till förutsättningarna för ett lokalt utvecklingsarbete.

För det andra behöver begreppet *styrning* definieras. En organisations styrningsförmåga kan beskrivas som dess förmåga att uppfylla sin uppgift eller sitt syfte. Styrning handlar om samordning av aktiviteter och resurser i en organisation. En definition på styrning är ”att genom ledning och organisering skapa så goda förutsättningar som möjligt för verksamheten, genom att ge inriktning, fokus och stöd”.²¹ Med styrning avses i denna utvärdering därför de strategier och verktyg som RF använder för att förmå SF och distrikt att agera i linje med målen på ett effektivt sätt. I relation till styrning definieras *ledning* som den operativa och dagliga driften av verksamheten. Dessa begrepp kommer att användas för att strukturera resonemanget om hur styrningen bidrar till förutsättningarna för ett lokalt utvecklingsarbete.

²⁰ Bakka, Frode m.fl. (2014). Organisationsteori: Struktur, kultur och processer

²¹ Hansson, J., Molin, F. (2018). Styrning och motivation – slutrapport

I utvärderingssammanhang är slutligen effektbegreppet centralt för att bedöma värdet och nyttan av olika insatser eller program. *Effekt* kan definieras som positiva och negativa primära och sekundära långsiktiga resultat som åstadkoms av en intervention eller verksamhet, direkt eller indirekt, avsedda eller oavsiktliga.²² Idrottsklivet syftar till att skapa externa effekter i deltagande föreningar och i utpekade områden. Samtidigt kan också Idrottsklivets organisering, ledning och styrning sägas syfta till effekter i implementeringen av insatsen. I rapporten kommer jag att hantera Idrottsklivets arbetssätt som avsedda effekter för Idrottsklivets organisering, ledning och styrning.

Principer för bedömning av organisering, ledning och styrning.

Idrottsklivets organisering, ledning och styrning är medel i implementeringen av Idrottsklivet. Det är det sätt RF format arbetet i SF och distrikt för att insatsen ska kunna leverera enligt uppdraget. Normalt, i en bedömning av i vilken grad organisering, ledning och styrning är adekvat i en programsatsning som Idrottsklivet, utgör arbetets externa effekter en naturlig utgångspunkt. Har insatsen skapat avsett värde är det rimligt att anta att också organisering, ledning och styrning på något sätt har bidragit. Om insatsen inte levererat avsedda effekter är det också rimligt att söka hela eller delar av förklaringen i insatsens implementering.

Givet verksamhetens karaktär och karaktären hos den utmaning som Idrottsklivet adresserar kan man anta att avsedda externa effekter kommer att dröja. För denna utvärdering saknas därför möjlighet att bedöma Idrottsklivets organisering, ledning och styrning mot programmets effekter. Däremot är det möjligt att bedöma om Idrottsklivets organisering, ledning och styrning skapat förutsättningar för att programmet på sikt ska kunna leverera effekter på lång sikt. Enligt strategin för ökad idrottslig närvaro ska arbetet präglas av följande fyra arbetssätt:

- Samverkan, lokal kännedom och närvaro
- Kompetenshöjning av idrottsrörelsen
- Kreativitet och nytänkande
- Kanalisering av stöd till de med kapacitet och vilja att förändra

Som tidigare har nämnts är syftet med utvärderingen att undersöka hur väl Idrottsklivets organisering, ledning och styrning skapar förutsättningar för ett lokalt utvecklingsarbete. I praktiken kommer denna bedömning att utgå från en värdering av om Idrottsklivets organisering, ledning och styrning skapar förutsättningar för att arbetssätten i strategin etableras i Idrottsklivet.

²² European Union (2013). Design and commissioning of counterfactual impact evaluation – A practical guidance for ESF Managing Authorities

Resultat

Utvärderingen ska undersöka i vilken grad Idrottsklivets organisering, ledning och styrning skapar förutsättningar för ett lokalt utvecklingsarbete. Min övergripande bedömning är att organisering, styrning och ledning i huvudsak har skapat förutsättningar för följande avsedda arbetsätt:

- Samverkan, lokal kännedom och närvaro
- Kreativitet och nytänkande
- Kanalisering av stöd till de med kapacitet och vilja att förändra

Idrottsklivet kan beskrivas som en utvecklingsprocess där SF och distrikt tillsammans med föreningar över tid har hittat sina roller. Formerna för samarbetet har inte varit givna från början utan har formats i en kontinuerlig lokal dialog.

Samtidigt bedömer jag att organisering, ledning och styrning inte skapat förutsättningar för det fjärde arbetsättet – Kompetenshöjning av idrottsrörelsen. Detta arbetsätt ställer krav på andra formella roller och processer än vad som i dag finns etablerade.

I detta kapitel presenteras bedömningen av Idrottsklivets organisering, ledning och styrning. Kapitlet berör både den formella organisationen, dess viktigaste processer, den organisationskultur som kringgärdar arbetet och slutligen RF:s verktyg för styrning.

Idrottsklivets organisering – insatsens formella struktur

Idrottsklivet har under programmets första tid etablerat en formell struktur för arbetet. Den anger vad de olika aktörerna har för primära ansvarsområden och mandat. Den formella strukturen ger i praktiken SF och distrikt en stor frihet att själva forma sitt lokala samarbete, vilket ligger i linje med RF:s avsikt.

Aktörernas formella roller

RF har det övergripande ansvaret att leda Idrottsklivet via utvecklingsplaner och dialogträffar. RF har också ansvar för att fördela ekonomiskt stöd till föreningar och ska säkerställa att insatsen på ett övergripande plan levererar i linje med regeringens förväntningar. RF har också ansvar att följa upp insatsen, genomföra kunskapshöjande insatser och samordna FoU-arbetet.

SF är de huvudsakliga mottagarna av medel och har ett ansvar att mobilisera föreningar och ska säkerställa kvaliteten i det lokala utvecklingsarbetet. Det innebär att SF har ansvar för att stödja idrottsföreningar att genomföra idrottsaktiviteter i angivna områden samt i deras arbete med administration. SF ansvarar också för att rekrytera och utbilda ledare samt att bistå föreningar i arbetet med att rekrytera aktiva i angivna områden. SF ska slutligen även ingå i de nätverk som distrikten leder som ett led i sin samordning.

Distriktens formella uppdrag är att koordinera arbetet lokalt. Det omfattar samordning och samverkan med både föreningsliv och andra aktörer som exempelvis skolan, kommunala förvaltningar, Polismyndigheten etcetera. Distrikten ska säkerställa att samtliga föreningar som önskar, som också finns i angivna områden, ska få möjlighet att ta del av stöd från Idrottsklivet. Detta ska ske i samarbete med SF. Distrikten har också ett uppdrag att initiera och bedriva folkbildningsverksamhet och stärka föreningskunskapen i de föreningar som ingår i Idrottsklivet.

Aktörerna tolkar och omsätter sina roller på olika sätt

Organisationsstrukturen är komplex. De SF som deltar i Idrottsklivet har varierande vana att arbeta i utsatta områden, de är organiserade olika och de har valt att bemanna Idrottsklivet på olika sätt. SF har också olika stor vana att samarbeta med distrikt. Ett distrikt beskriver friktionen på följande sätt:

” Det som har skett med Idrottsklivet är att vår och SF:s roll har blivit tydligare. Vi har blivit tydligare för varandra. Sen ska man ha klart för sig – när det startade var det inte tydligt ...

Distrikten som deltar skiljer sig åt med avseende på storlek, organisatorisk kapacitet och erfarenhet av att arbeta med utsatta områden. De varierar också med avseende på hur många områden som ryms i deras distrikt och således hur många SF som är aktiva i distrikten. En företrädare för ett SF beskriver skillnaden mellan distrikt:

” Det har varit väldigt olika från olika distrikt. Vissa har två SF medan Stockholm ska arbeta med samtliga SF och en massa utsatta områden. Det är olika hur man har valt att arbeta.

De formella rollerna ger en beskrivning av vad som förväntas av varje aktör. Men hur uppgiften ska lösas och hur det formella ansvaret omsätts i praktiken ser olika ut mellan olika distrikt och mellan olika SF.

Ett exempel på detta är hur olika SF valt att förankra arbetet internt. I vissa fall är Idrottsklivet en integrerad del av förbundets strategiska arbete. Projektledaren ingår i ett sammanhang och Idrottsklivet utgör en del av en större strategisk ambition. I andra fall är projektledaren mer isolerad och Idrottsklivet saknar länkar till andra delar av verksamheten. En företrädare för ett SF beskriver hur den formella organisationen på sitt SF har valts för att integrera Idrottsklivet i ett vidare strategiskt arbete:

” Jag är samordnare för Idrottsklivet – vi valde aktivt att inte anställa en projektledare. Vår ingång är att det inte ska vara något vid sidan av ordinarie verksamhet. Vi går in i ny strategisk period. Inkludering är ett av tre fokusområden. Det här kom lägligt och vi vill knyta det så nära som möjligt till ledningen.

Ett annat exempel är hur det konkreta samarbetet ser ut mellan distrikt och SF. När det gäller distriktens roll i samarbetet med SF ser tolkningen av samarbetets form olika ut. I vissa distrikt finns en tydlig struktur för samarbetet med SF, där

man har gemensamma avstämningar och en plan för hur man ska arbeta tillsammans. I andra distrikt saknas detta. Ett insatsområde där den konkreta rollen skiljer sig åt mellan distrikt är hur kontakten med skolor ska ske. En företrädare för ett SF beskriver det på följande sätt:

” Det ser väldigt olika ut i olika distrikt. Vissa sköter kontakten med skolorna. Andra säger att vi ska göra det. I ytterligare andra fall tar föreningarna kontakt med skolorna direkt. Det varierar väldigt mycket/.../. Jag är lite kluven – det hade varit bra med mer styrda roller.

Distrikten har också olika strategier för att samarbeta med övriga aktörer, såsom kommuner och andra civilsamhällsorganisationer. I vissa distrikt betonas vikten av att skapa bra samarbeten med kommunala aktörer för att bygga modeller som kan stödja idrottsverksamheten. Detta samarbete anses vara avgörande för att skapa en hållbar och långsiktig verksamhet. I andra distrikt är den strategiska dialogen med kommuner mer begränsad. Det är inte bara en skillnad mellan distrikt utan handlar också mycket om hur kommunerna själva väljer att agera. En företrädare för ett distrikt beskriver variationen mellan olika kommuner inom distriktet.

” Vårt uppdrag är att vi måste ha koll på det som pågår och ska kunna förmedla det till kommunen. Kultur- och fritidsförvaltningen i/kommunen X/ skriver inte avtal nu utan att ta kontakt med RF SISU. Vi behöver ha den dialogen med kommunen. Men det är stor skillnad mellan kommunen Y och kommunen X.

SF och distrikt uttrycker önskemål om utvecklade roller

Även om rollfördelningen mellan RF, SF och distrikt är tydligt kommunicerad uttrycker flera SF och distrikt en önskan om att RF ska ta en mer ledande roll och ge tydliga riktlinjer för hur arbetet ska bedrivas. Bland dessa finns en känsla av att det behövs mer struktur för att säkerställa att alla arbetar mot gemensamma mål:

” Jag upplever att det skulle krävas en tydligare styrning från riks. Att de skulle kunnat styra distrikten lite mer. Det är bra med en frihet men det måste finnas tydliga riktlinjer.

Citatet ovan från en företrädare för ett SF manifesterar den spänning i materialet som finns mellan å ena sidan önskan om tydlig central styrning från RF och å andra sidan betoning på behovet av frihet för att kunna ta det lokala ansvaret hos SF, distrikt och föreningar. Vissa intervjuade uttrycker att RF borde ta en mer aktiv roll i avgränsningar i det lokala samarbetet mellan SF och distrikt, medan andra anser att frånvaron från centrala riktlinjer och möjligheten till anpassningen utifrån specifika behov är avgörande för framgång.

Den formella strukturen skapar förutsättningar för lokal samverkan

Den formella strukturen är en central aspekt i organiseringen av Idrottsklivet. För att insatsen ska kunna leverera avsedda effekter behöver den formella rollstrukturen både vara lämplig utifrån uppdragets art och utifrån den ansvarsfördelning som normalt gäller inom idrottsrörelsen.

Variationen mellan olika SF och distrikt i hur de omsätter sin roll är delvis en konsekvens av varierande förutsättningar, men de ligger också i linje med hur RF tänker sig att organisationen ska fungera. Arbetssättet ”Samverkan, lokal känedom och närvaro” innebär att förutsättningarna för framgång skapas lokalt. Samverkan behöver fungera mellan RF, SF, distrikt och idrottsföreningar men också andra aktörer. Det innebär att innehållet i Idrottsklivet ska formas lokalt, i samarbete mellan lokala företrädare för SF, distrikt och idrottsföreningar.

Företrädare för RF betonar att det finns en risk att en starkare central styrning skulle bli rigid och att det skulle hindra kreativitet. Att ge distrikt och föreningar frihet att anpassa sina insatser, det ska i linje med det resonemanget bidra till mer effektiva och relevanta lösningar. Detta synsätt understryker att lokal anpassning är en aktiv process där lokala aktörer bidrar med sina insikter och erfarenheter. Att implementeringen av programmet skiljer sig åt är därför avsiktligt och ett uttryck för hur RF önskar att Idrottsklivet ska fungera och i linje med de arbetsätt som RF vill etablera.

Idrottsklivets organisering – processer

Processer handlar om hur arbetet i en organisation faktiskt utförs och bidrar till att upprätthålla organisationens struktur och främja samarbete mellan olika delar av organisationen.²³ Vid sidan om den formella strukturen finns det etablerade processer i genomförandet av Idrottsklivet som är centrala för att insatsen ska kunna skapa avsett värde. Vissa förfogar RF över, andra ägs av SF och distrikt. De processer som understödjer ett lokalt utvecklingsarbete har etablerats, men de som syftar till att bidra till att stärka det samlade lärandet är fortfarande inte etablerade.

Processer RF förfogar över

RF ansvarar för tre centrala processer; att fördela ekonomiska bidrag, att följa upp det lokala utvecklingsarbetet och att ansvara för kontinuerlig kunskapsutveckling.

Ytterst ska medelsfördelningen vara en process som skapar förutsättningar för ett lokalt utvecklingsarbete. För 2024 fördelades medel så att 62 procent gick till SF, cirka 33 procent till distrikten och drygt 5 procent till RF. I Idrottsklivet har RF valt en (för idrottsrörelsen) ovanlig form för att fördela medel. I stället för att fördela medel till samtliga medlemmar går medel i Idrottsklivet till ett mindre antal SF som bedömts mogna att bedriva verksamhet i angivna områden. RF gör också en kontinuerlig bedömning av SF:s programförklaringar som ligger till grund för beslut om medelstilldelning. Det finns alltså ett styrande element i

²³ Bakka, Frode m.fl. (2019). Organisationsteori: Struktur, kultur och processer

fördelningen av medel där RF, om man inte ser att SF kan motivera sitt äskande, har möjlighet att justera budgeten.

En andra central process för RF är uppföljning av det lokala utvecklingsarbetet. Det arbetet har två primära syften. Det ena är att skapa förutsättningar för ett lokalt lärande. Genom att ge stöd i arbetet med att följa effekterna av arbetet skapas förutsättningar för ett lärande. Här fokuserar uppföljningen på de insatser som görs av föreningar, SF och distrikt men också exempelvis de boendes upplevelser av verksamheten. Det andra syftet är att skapa ett underlag för återrapport för Idrottsklivet i sin helhet. När det gäller uppföljning på individnivå har RF etablerat analysmodeller som gör det möjligt att följa antalet aktiva och ledare på lokal nivå.

Kravet på uppföljning har varit tydligt från starten och formerna för uppföljning sattes också tidigt i insatsen. Ansvaret för att följa upp det lokala arbetet vilar på SF och distrikt. RF erbjuder stöd i dialogform och fungerar som bollplank kring metodfrågor. Men i uppföljningsplaner för SF och distrikt framgår att vissa frågor kring exempelvis samverkan, föreningsstöd, verksamhetsstöd lärdomar etcetera återkommande ska besvaras av aktörerna.²⁴ En företrädare för RF beskriver ambitionen på följande sätt:

” Vi följer upp progressionen i arbetet och effekter genom skriftliga rapporter två gånger om året. Med distrikten blir det övergripande, och de får inkomma med djupare beskrivning av det som är viktigt. Vi har löpande kontakt och träffar förbunden i enskilda dialogmöten för att diskutera deras plan och metodstöd.

En tredje central process handlar om en kontinuerlig kunskapsutveckling. Arbetet i Idrottsklivet ska vara innovativt och nytänkande, men syftet är inte att idrotten ska gissa eller chansa. Syftet är i stället att idrotten ska vara innovativ genom att testa och lära. RF har en central roll i arbetet med att stärka idrottens kunskapskapital. En viktig del i arbetet består av de återkommande dialogmötena där samtliga aktörer samlas för att diskutera iakttagelser och lärdomar. En annan del är att forskning tillämpas.²⁵

Processer för att leda ett lokalt utvecklingsarbete

Processerna för ett lokalt utvecklingsarbete kan sorteras under fyra huvudsakliga rubriker: SF:s och distrikts samverkansprocesser, SF:s och distrikts samarbete med övriga aktörer, RF och föreningar samt SF och distrikts systematiska lärande.

Samarbetet mellan SF och distrikt är en nyckelprocess för Idrottsklivet. SF och distrikten har bärande roller i programmet och värdet av Idrottsklivet kan bara realiseras om samarbetet fungerar lokalt. Av intervjuer med företrädare för både SF och distrikt framgår att processen för samverkan ser olika ut i olika distrikt. Formerna för hur processen ska se ut har inte varit given utan har vuxit fram i varje distrikt. Det finns SF som ifrågasätter detta. Flera SF vittnar om att variationen försvårar deras arbete. De behöver interagera med distrikt på olika

²⁴ RF, ”RF-SISU distrikt uppföljningsplan Idrottsklivet 2023”, RF, ”SF uppföljningsplan Idrottsklivet 2023”

²⁵ RF, Strategi, ”Ökad idrottslig närvaro (Idrottsklivet)”

sätt i olika delar av landet. Samtidigt finns det inga instrument i programmet som ställer krav på distrikt att forma en gemensam process. Företrädare för ett SF beskriver det på följande sätt:

” Jag upplever att den största samverkan sker där många SF finns representerade. Om man jämför ”distrikt x” med ”distrikt y” – det är jättestor skillnad. I ”kommun x” var vi ensamma och det var bara att tuta och köra. I ”kommun y” var det mycket svårare. Det krävdes mycket mer organisatorisk samordning där.

Vid sidan om samarbetet mellan SF och distrikt är samarbetet mellan idrottens aktörer och andra relevanta aktörer centralt för att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt lokalt utvecklingsarbete. Flera SF och distrikt betonar vikten av samarbete med skolor, kommuner, polis och övriga civilsamhället. Samtidigt ser förutsättningarna olika ut beroende på i vilket av de angivna områdena man tittar. I Stockholm är exempelvis många aktörer involverade i insatser inom de angivna områdena. Att navigera i den mångfald av aktörer som redan verkar i vissa områden är helt central för att lyckas etablera ett framgångsrikt lokalt arbete. I andra områden är situationen annorlunda med färre områden och färre SF, vilket påverkar graden av komplexitet i samordningsarbetet. Detta påverkar hur distrikten behöver agera, men det påverkar också hur mycket arbete distrikt behöver lägga ned för att hitta former för Idrottsklivet lokalt. Även i detta fall varierar processerna stort mellan olika distrikt.

Samverkan mellan SF, distrikt och föreningar ligger i centrum för arbetet lokalt. Många SF arbetar aktivt för att stödja föreningar i deras utveckling och för att underlätta deras deltagande. Det kan handla om att ge stöd till föreningar i deras föreningsutveckling för att kunna ta emot fler deltagare. Eller att ge stöd i arbetet med bristen på ideella ledare med tid och ork att starta nya föreningar och sektioner. Intervjuer med företrädare för distrikten visar att de arbetar aktivt med att skapa en dialog med föreningarna genom att fungera som samordnare och stöd, anpassa insatserna efter lokala förutsättningar och hantera utmaningar.

Den fjärde processen handlar om arbetet för ett kontinuerligt systematiskt lärande på lokal nivå. Idrottsklivet är en blandning av en intervention som skapar värde direkt för de deltagare som berörs och en utvecklingsinsats som utvecklar arbetssätt och metoder för att möjliggöra att effektivare insatser kan implementeras i framtiden. Det finns förväntningar på att idrottsrörelsen ska leverera i linje med målen under de första tre åren. Samtidigt är det uppenbart att för flera SF och distrikt är Idrottsklivet en lärprocess där de arbetar mot målgrupper de tidigare inte nått, med föreningar de tidigare inte samarbetat med, i nya samarbetsformer med distrikt och omgivande aktörer.

För att idrottsrörelsen över tid ska kunna bedriva ett effektivt arbete behöver aktörerna i Idrottsklivet tillsammans arbeta för att bygga ett kunskapskapital. Det handlar om att systematiskt dokumentera, följa upp och utvärdera. Av intervjuer med företrädare för SF och distrikt framgår att det är få SF och distrikt som arbetar systematiskt med detta. En företrädare för ett distrikt beskriver frånvaron av systematik på följande sätt:

” Att samla de goda erfarenheterna i en kunskapsbank. Inte som forskning utan mer praktiskt med mallar eller hjälpmedel. Vi har exempelvis jobbat med inkludering. Vi har gjort en massa bra grejer men vi har inte samlat ihop det.

Fokus ligger på att etablera en verksamhet, men insatser för att dokumentera arbetet, följa upp effekterna av arbetet och vad som villkorar framgång genomförs inte systematiskt. I stället önskar sig flera SF och distrikt att RF tar en aktivare roll i dessa processer. Nedanstående citat från en företrädare för SF beskriver önskemål om en förändrad roll för RF:

” Vi som SF önskar att RF leder det tydligare. Det kommer att behövas. Jag upplever och jag förstår att det finns en osäkerhet.

Samtidigt är bilden inte entydig. Det finns SF som agerar systematiskt för att bygga kunskap om det arbete som de bedriver. Ett exempel är Svenska Budo & Kampsportförbundet som tagit fram en standard för hållbarhetsredovisning och ekonomiskt stöd till föreningar, det är villkorat av att de redovisar i linje med standarden. Ett annat exempel är distriktet i Örebro som lägger ned arbete på att följa effekterna av sitt arbete.

Lokala och centrala processer i Idrottsklivet understödjer inte samtliga arbetssätt

De viktigaste förutsättningarna för ett framgångsrikt genomförande avgörs i de lokala processer SF och distrikt tillsammans med föreningar och övriga aktörer utvecklar. Samtidigt står Idrottsklivet ut som ett arbete där RF valt att fokusera på ett mindre antal av sina medlemmar som bedöms mogna att axla ansvaret. Idrottsklivet ställer krav på engagemang och resurser från SF:s sida och RF har markerat att de formar processer för att fördela bidrag utifrån en bedömning av hur väl SF motsvarar kraven. SF beskriver också hur de för kontinuerliga dialoger med de föreningar som ges stöd. Min bedömning är att de lokala och centrala processerna bidragit till det avsedda arbetssättet ”Kanaliserad av stöd till de med kapacitet och vilja att förändra”.

Min bedömning är att SF och distrikt under den första tiden formerat sig för att kunna bedriva ett effektivt lokalt utvecklingsarbete i den form som Idrottsklivet erbjuder och att processerna som etablerats lokalt stödjer arbetssättet ”Samarverkan, lokal kännedom och närvaro”. De lokala processerna har formats lokalt och har ofta etablerats mellan aktörer som inte tidigare har samarbetat nära. Ett tredje arbetssätt är ”Kreativitet och nytänkande”. RF pekar ut ett par områden där Idrottsklivet behöver präglas av kreativitet och nytänkande. Min bedömning är att det finns inslag av kreativitet och nytänkande i de processer som SF och distrikt har etablerat. Denna kreativitet utgår dock från en lokal kontext och vad som kan kallas kreativt och nytänkande behöver förstås mot aktörernas tidigare erfarenheter.

Frågan om kreativitet och nytänkande angränsar till frågan om arbetssättet ”Kompetenshöjning av idrottsrörelsen”. Nytänkandet inom Idrottsklivet krävs för att nå ut till målgrupper som traditionellt har varit underrepresenterade inom idrotten men för att kunna höja kompetensen inom idrottsrörelsen behöver detta ”nytänkande” dokumenteras och valideras. I det avseendet bedömer jag

att processerna inte är tillräckliga inom Idrottsklivet. När det gäller frågan om hur idrotten kan lära och bygga ett kunskapskapital som möjliggör att idrotten i framtida liknande insatser kan bygga på tidigare erfarenheter är det tydligt att de befintliga processerna brister både lokalt och centralt. Varken SF eller distrikt avsätter (med få undantag) resurser för att dokumentera och utvärdera det arbete som bedrivs.

Idrottsklivets organisering – kultur

Den sista aspekten av Idrottsklivets organisering handlar om dess kulturella aspekter. Under denna aspekt av organiseringen sorteras värderingar, normer och beteenden som utvecklas inom en organisation. Kultur kan som ett osynligt styrmedel påverka hur beslut fattas och hur medarbetare agerar inom organisationen.²⁶ I utvärderingen av Idrottsklivet handlar detta om frågan om det finns en samarbetskultur som skapar förutsättningar för att etablera önskade arbetsätt.

Idrottsklivet bygger på den värdegrund som uttrycks i Strategi 2025. I Idrottsklivets utgångspunkter pekar RF mot några specifika värden som, rättvisa, inkludering och samsyn. Alla ska ges möjlighet att delta i idrotten, oavsett bakgrund. Delaktighet och inflytande är centrala teman, där arbetet strävar efter att nå målgrupper som tidigare haft mindre inflytande. Idrottsklivet ska främja en ”oss”-mentalitet, där föreningar tillsammans med lokalbefolkningen formulerar problem och lösningar.²⁷ Strategin pekar ut principer som ska gälla i arbetet med deltagande föreningar. Men de kan också ses som utgångspunkter för samarbetet mellan RF, SF och distrikt. Nedanstående avsnitt beskriver aspekter av detta samarbete.

En utvecklad samarbetskultur mellan SF och distrikt

Idrottsrörelsen är en decentraliserad och fragmenterad folkrörelse. Mandatet byggs i grunden utifrån medlemskap och idrottsföreningar, SF, SDF och distrikt är organisationer som i grunden formar sin egen verksamhet inom ramen för rådande regelverk. Samarbetet lokalt innebär sällan att SF och distrikt möts. I stället kan de betraktas som fristående aktörer med olika uppdrag i relation till idrottsföreningarna. Idrottsklivet har kommit att utmana denna struktur på flera sätt. Flera intervjupersoner både från SF och distrikt nämner att det nu finns en mer strukturerad och återkommande samverkan mellan SF och distrikten. Samarbetet med distrikten har förbättrats, när det nu finns dedikerade personer som har ett samordningsansvar och träffar föreningar tillsammans med SF. Flera av distrikten lyfter särskilt formen med återkommande möten där SF och distrikten sätter en gemensam plan som avgörande för att dialog och samverkan stärkts.

En kultur av att vilja lära och utvecklas

Idrottsklivet för SF och distrikt samman på en lokal nivå. Det har gynnat en kultur av att dela kunskap om arbetet och den egna verksamheten. Företrädare för SF beskriver att kulturen av öppenhet i samarbetet har utvecklats över tid och att den utvecklingen har gynnats av RF:s förhållningssätt och insatser. En företrädare för ett SF beskriver att det överlag ”har funnits en ödmjukhet och en

²⁶ Bakka, Frode m.fl. (2019). Organisationsteori: Struktur, kultur och processer

²⁷ RF, Strategi, ”Ökad idrottslig närvaro (Idrottsklivet)”

mjukhet i samarbetet”. Flera SF betonar att stödet från RF varit positivt och att dialogen med RF har öppnat för att kunna dela erfarenheter mellan olika SF och med RF, vilket inte skett inom ramen för deras ordinarie arbete. Några distrikt betonar också vikten av att ha regelbundna möten med andra distrikt för att utbyta erfarenheter och diskutera administrativa frågor.

En kultur av att behandla SF och distrikt lika

Även om formen för fördelning av medel i Idrottsklivet visar att RF vill satsa på SF som har kapacitet att bedriva en verksamhet med hög kvalitet är de SF som deltar i Idrottsklivet inte lika. Erfarenheten att arbeta i utsatta områden skiljer sig åt mellan exempelvis Svenska Fotbollförbundet och Svenska Bordtennisförbundet. Samtidigt finns det företrädare för vissa SF som beskriver att RF behandlar SF lika trots deras stora skillnader. En företrädare för SF beskriver RF:s ansats på följande sätt:

” Approachen är lika gentemot alla SF. Men vi befinner oss i skilda världar.

RF lyckas, enligt vissa SF, inte ta höjd i sitt stöd för att olika idrotter har olika förutsättningar och behov. Det påpekas att det är viktigt att RF:s insatser och stöd är anpassade efter de specifika behoven hos olika idrotter och deras verksamheter, snarare än att tillämpa en enhetlig strategi som inte passar alla. Vissa SF uttrycker en känsla av att det skulle behövas mer dialog och förståelse för de olika idrotternas unika situationer för att skapa en mer rättvis och effektiv behandling av alla idrotter.

Företrädare för RF å sin sida hänvisar till att frågan delvis handlar om bristande resurser. En differentierad ansats kräver resurser som i dag saknas. I en av intervjuerna med företrädare för RF resonerar intervjupersonen på följande sätt:

” Är det möjligt att differentiera mellan olika SF och distrikt? Ja, det där är kanske nästa steg – att dela upp dem. Det här jobbet vi har gjort har krävts för att få syn på det. Men då krävs också mer av oss. Samtidigt ska det slimmas och slimmas. Kraven ökar. Man behöver agera olika med olika förbund och distrikt – men hur ska vi mäta med det? Det är 72 förbund och jättemånga olika stöd. Vi har inte muskler att göra mer även om förbunden förväntar sig det.

Bedömning av samarbetskulturen

Samarbetskulturen är en resurs i Idrottsklivet. I takt med att aktörerna lärt känna varandra och det lokala samarbetet fördjupats har också samarbetskulturen stärkts. Min bedömning är att de värderingar, normer och beteenden som utvecklas inom Idrottsklivet sammantaget bidrar till att etablera arbetssätten ”Samverkan, lokal kännedom och närvaro” samt ”Kreativitet och nytänkande” som båda är beroende av en tillitsfull relation mellan parterna.

RF:s styrning

Styrning handlar, som presenterades ovan, om samordning av aktiviteter och resurser i en organisation.²⁸ I detta fall handlar det om verktyg som RF använder för att förmå SF och distrikt att agera i linje med målen på ett effektivt sätt. RF använder i sin styrning en rad olika instrument. Det handlar om ekonomisk styrning, dialog och samverkan, förankring och uppföljning. Dessa ges en närmare beskrivning nedan.

Ekonomisk styrning: RF fördelar medel till SF baserat på deras förmåga att ta emot och använda pengarna effektivt. RF har dragit lärdom från tidigare program att inte endast fördela pengarna utan att säkerställa att de går till verksamheter som kan hantera dem. För att få stöd måste SF inkomma med intresseanmälan och programförklaring. Detta ökar chanserna att endast de som verkligen vill och kan bidra till målen får medel.

Dialog med SF och distrikt: RF har en tät dialog med SF och distrikten för att lösa problem och anpassa strategier. Detta inkluderar regelbundna möten och avstämningar, dels för att säkerställa att det finns en gemensam förståelse för arbetets riktning, dels för att kontinuerligt kunna lösa utmaningar i det praktiska arbetet. Det finns en uttalad strävan från RF att inte låsa in kreativiteten utan att låta SF och distrikten anpassa sig efter lokala förutsättningar, vilket möjliggör en mer flexibel och effektiv styrning.

Förankring: RF använder en form av mjuk styrning i Idrottsklivet där man inte i huvudsak styr med riktlinjer och mallar utan genom att förankra strategin i SF:s och distriktens egen verksamhet. Företrädare för RF bedömer att även om detta tar tid skapar det förutsättningar för långsiktiga effekter. Det finns en uppenbar balansgång mellan behovet av styrning och behovet av frihet. RF söker i sin styrning hitta en medelväg där man kan fokusera på det som fungerar.

Uppföljning: RF följer upp progressionen i arbetet och effekterna genom skriftliga rapporter och halvårsuppdateringar. Detta inkluderar att kontrollera att lokala planer följs och att justera strategier vid behov. Det finns en given form för hur uppföljningen ska ske, vilket omfattar både formella och informella avstämningar för att säkerställa att målen nås.

Dessa instrument kan sägas vara RF:s verktyg för att möjliggöra att insatsen levererar i linje med ambitionerna.

Förväntan på tydligare styrning

Vid sidan om den ekonomiska styrningen är verktygen i huvudsak tillits- och dialogbaserade. Såväl SF som distrikt ser värdet av en ”mjuk” styrning och ett stort eget handlingsutrymme. Man uttrycker att stödresurserna som RF erbjuder är lättillgängliga och relevanta. Man uppskattar också RF:s dialogbaserade uppföljning och lärandegrupper, vilket bidrar till stöd och inspiration. Formen för styrning erbjuder också en flexibilitet som fler aktörer har uppskattat.

Samtidigt efterlyser såväl SF som distrikt också en tydligare styrning. Flera distrikt uttrycker behovet av ett tydligare ledarskap, tydligare ramar och riktlinjer från RF för att säkerställa enhetlighet och effektivitet i arbetet. Distrikten

²⁸ Hansson, J., Molin, F. (2018) Styrning och motivation – slutrapport

efterfrågar mer formella strukturer och processer för att underlätta samarbete och implementering av initiativ. Två distrikt uttrycker det på följande sätt:

” Vi har poängterat detta för RF. Det behöver vara lite snävare ramar för att vi ska jobba likvärdigt i alla distrikt. Föreningar pratar med varandra. Spannet får inte vara för stort, då gör alla olika.

” Vi behöver någon som styr med fast hand. Det är en förutsättning att ta det framåt.

I vissa fall har aktörerna också uttryckt frustration över vad de ser som en oklarhet i vad RF vill uppnå i termer av en systemförändring. Ett ensidigt fokus på lokalt utvecklingsarbete leder till att de mer genomgående systemutmaningarna inte adresseras. Detta perspektiv uttrycks i nedanstående citat från en företrädare för ett SF:

” Jag har synpunkter på Idrottsklivet. Jag tycker att det från nationell nivå – det är för vagt. Vad vill vi åstadkomma? På nationell nivå är det inte klart vilken systemförändring som satsningen ska bidra till. RF samlar alla – vi pratar om hur ska vi jobba. Sen faller det ned på distrikten där alla jobbar olika.

Bedömning av RF:s styrning

Formen för styrning i Idrottsklivet kan kallas en tillitsbaserad och verksamhetsanpassad styrningsmodell. I tillitsbaserad styrning decentraliseras beslutsmakt till verksamhetens operativa delar som själva, utan inblandning, kan fatta beslut om hur medel ska användas för att åstadkomma resultat. RF:s uppgift i en sådan modell är att formulera den strategiska riktningen och därigenom vägleda den operativa verksamheten.

Principen för design och styrning är således ett delegerat ansvar. SF och distrikt ska hitta former för sitt samarbete lokalt. Detta ligger också bakom principerna för styrning. RF styr (vid sidan om den ekonomiska fördelningen) genom att följa upp aktörernas åtaganden mot de strategiska målen, genom dialog och förankring. Det är ett medvetet val som lägger ansvaret för att insatsen fungerar lokalt på de aktörer som verkar lokalt.

Denna utvärdering adresserar inte frågan om det finns förutsättningar för att Idrottsklivet skapar avsedda externa effekter. Men utifrån antagandet att RF har identifierat arbetsätt som stärker möjligheten att skapa dessa effekter är RF:s styrning i huvudsak ändamålsenlig.

Bedömningen bygger på flera argument. För det första skapar principen för fördelning av medel en grundförutsättning för arbetsättet ”Kanaliserad av stöd till de med kapacitet och vilja att förändra”. För det andra skapar den tillitsbaserade styrningsmodellen en grund för arbetsättet ”Samverkan, lokal kännedom och närvaro”. Även om det förekommer en önskan om en tydligare central styrning av Idrottsklivet är min bedömning att en styrmodell med stort lokalt mandat och hög grad av frihet är en förutsättning för att kunna etablera de lokala processer som krävs för att utveckla lokal samverkan och dra nytta av en lokal kännedom och närvaro. Det ligger också i linje med RF:s roll och uppdrag. En del av de

förväntningar SF och distrikt uttrycker kring RF:s styrning skulle innebära att RF går bortom sin roll och uppdrag. RF:s uppdrag är att skapa förutsättningar för att mobilisera aktörerna i idrottsrörelsen, inte att maximera möjligheterna för ett effektivt genomförande av arbetet enligt en effektivitetslogik. Skulle RF styra för att maximera möjligheterna till en effektiv och sammanhållen implementering skulle RF ta en annan roll än vad organisationen givits av sina medlemmar.

Förklaringar till Idrottsklivets organisering

Idrottsklivets organisering och styrning utgår från en ambition om att skapa förutsättningar för en framgångsrik implementering. Min bedömning är att organisering, ledning och styrning i huvudsak skapat förutsättningar för önskade arbetssätt i Idrottsklivet. Men detta gäller inte arbetssättet ”Kompetensutveckling av idrotten” som inte tillräckligt understöds av Idrottsklivets formella struktur, processer och styrning. RF följer upp insatsen på ett övergripande plan, men processen för att fånga upp och validera lärdomar i det lokala arbetet är inte tillräcklig.

I detta kapitel vill jag diskutera vad det är som gör att Idrottsklivets organisering och styrning ser ut som den gör. Riksidrottsförbundets tidigare relationer till staten, men även till övriga delar av idrottsrörelsen, har betydelse för hur man organiserar, styr och leder Idrottsklivet. Vilket i sin tid påverkar förutsättningarna det lokala arbetet. I det följande kommer jag att diskutera betydelsen av dessa relationer för organiseringen.

Det finns också ett antal vägval som gjorts i utformningen av den specifika och riktade satsningen, Idrottsklivet, som har haft betydelse för hur väl RF skapat de önskvärda förutsättningarna. Dessa kommer att närmare diskuteras i detta kapitel.

RF och idrottens relation till staten

Relationen mellan idrottsrörelsen och staten har betydelse för hur Idrottsklivet organiseras, styrs och leds. RF har en central roll i det svenska samhället som paraplyorganisation för idrottsrörelsen. RF fungerar som en samlande kraft för sina SF och har till uppgift att stödja, utveckla och företräda idrottens verksamhet i Sverige. RF har en nära relation till sina medlemmar, där RF fungerar som en stödfunktion genom att förse förbunden med resurser, utbildning och samordning. Detta inkluderar ekonomiskt stöd, rådgivning och vägledning kring organisation, jämställdhet, inkludering och andra strategiska frågor – tidigare i Strategi 2025 och inför kommande strategi ”Svensk idrott 2035”.

När det gäller relationen till staten agerar RF som en länk mellan idrottsrörelsen och regeringen. RF:s roll i förhållande till staten är att representera idrottsrörelsens intressen, medverka i dialoger om idrottspolitik och säkerställa att regeringens stöd till idrotten används effektivt och i linje med de mål som regeringen satt upp. RF hanterar också fördelningen av statliga bidrag till sina medlemsorganisationer, och i denna funktion agerar RF, som nämnts, som en myndighetslik aktör, eftersom det förväntas att de bidragen används på rätt sätt och i överensstämmelse med statens riktlinjer.

RF har således en tudelad roll: å ena sidan är man en service- och samordningsorganisation för sina medlemmar, å andra sidan är man en representant och partner gentemot staten. Detta gör att RF måste balansera sina medlemmars behov och önskemål med de krav och förväntningar som kommer från regeringen och andra offentliga institutioner.

I Idrottsklivet balanserar RF de ambitioner som regeringen uttrycker i sitt uppdrag och idrottsrörelsens självständighet. I samband med beslutet om att fördela avsatta medel till Idrottsklivet skriver regeringen på sin hemsida:

” Utöver de hälsovinster och den sociala gemenskap föreningsidrotten ger för den enskilde bedömer regeringen att idrotten i sig fyller en viktig funktion i arbetet med att främja integration och i det brottsförebyggande arbetet.²⁹

Det partnerskap som regeringen formar med RF i Idrottsklivet är alltså grundat i förväntningar på att idrotten ska kunna bidra till att lösa stora samhällsutmaningar. Företrädare för RF uttrycker en medvetenhet om att RF:s verksamhet måste anpassas efter de politiska prioriteringarna. Ett konkret exempel är den otålighet som finns på att Idrottsklivet ska leverera värde snabbt på föreningsnivå. Med statsbidraget följer en förväntan på att idrottsrörelsen som helhet kan leverera.

Att leverera i linje med förväntningar som följer med en effektivitetslogik kommer samtidigt alltid att vara en utmaning för idrottsrörelsen. Citatet nedan från en företrädare för RF beskriver dilemmat:

” Idrottsrörelsen är fortfarande en folkrörelse. Det är något som idrotten behöver bevara. Priset som vi får betala är att trenden mot professionalisering krockar med folkrörelsens logik. Effekten blir låg.

Det finns här en dubbelhet i förväntningarna på idrotten. Å ena sidan ger regeringen idrotten ett stort uppdrag att arbeta med en svår samhällsutmaning – ett uppdrag som följer med en förväntan på snabb leverans. Å andra sidan kommer uppdraget i form av ett statsbidrag som RF har stor frihet att själv disponera där leveransen handlar om att lösa en utmaning som idrotten historiskt har haft svårt att lösa.

Även om RF är mottagare och förvaltare av statsbidraget i linje med regeringens avsikter är RF samtidigt mån om att behålla idrottsrörelsens självständighet i implementeringen. RF:s utgångspunkt är att det ekonomiska stöd som RF tar emot ska skapa så stora frihetsgrader som möjligt för idrottsrörelsen och en långsiktighet i finansieringen. En företrädare för RF beskriver det på följande sätt:

” Det är långsiktigheten – det är det vi lyfter i dialogen med regeringsföreträdare. Det är avgörande. Det är inte *rocket science*. När det är val 2026, vad händer då?

²⁹ <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2022/12/regeringen-satsar-pa-idrottsrorelsen-och-scouterna/>

När idrottsrörelsen mobiliserar sin organisation för en programinsats som Idrottsklivet innebär det i praktiken att 14 SF och 11 distrikt behöver etablera arbetsformer, definiera gränssnitt med andra aktörer, rekrytera personal etcetera. En förväntan på en snabb leverans matchas inte av idrottsrörelsens förmåga att leverera värde. En företrädare för RF beskriver hur idrottsrörelsens grundläggande struktur omöjliggör en ”maximal effektivitet”.

” Maximal effektivitet är svårt i en kedja med så mycket politik. Det är svårt att vara optimal ur ett perspektiv när det är suboptimalt ur ett annat.

Det återstår att se om idrottsrörelsen kan leverera i linje med förväntningar om externa effekter på samhällsnivå i Idrottsklivet, men oavsett om det sker eller inte, kommer det inte att vara effekter som uppstår snabbt. Även om alla inblandade aktörer har reagerat snabbt på sitt nya uppdrag är idrottsrörelsen sammantaget en stor och långsam organisation. Här ska många aktörer som har en hög grad av oberoende forma en gemensam insats mot gemensamma mål med nya arbetsformer inom ett område där de inte tidigare har lyckats. Idrottsrörelsen skapar värde genom att mobilisera ett lokalt engagemang.

RF behöver signalera till regeringen att idrottsrörelsen är en trovärdig och effektiv motpart i arbetet med samhällsutmaningar för att kunna motivera ekonomiskt stöd för sådana insatser. Men RF behöver samtidigt arbeta för att anpassa förväntningarna till något som idrottsrörelsen kan möta. RF:s organisering och styrning av Idrottsklivet manifesterar RF:s balansgång i sitt dubbla uppdrag. Genom att ankra formell struktur och processer i övergripande mål och fördela medel i linje med en övergripande ambition men samtidigt låta SF och distrikt forma hur arbetet ska bedrivas lokalt söker RF en balanspunkt. RF möter regeringens förväntningar utan att låta regeringen styra idrottsrörelsen.

RF och relationen till övriga delar av idrottsrörelsen

I förhandlingar med regeringen företräder RF hela idrottsrörelsen. I den relationen finns det uppenbara och enkla värden – att säkerställa en långsiktig finansiering där idrottsrörelsen självständigt förfogar över mandatet att forma verksamheten. I relationen till SF och distrikt är RF:s roll mer komplicerad. En annan orsak till att Idrottsklivets organisering, ledning och styrning ser ut som den gör kan därför spåras till RF:s relation till sina medlemmar och sina distrikt.

RF och relationen till SF

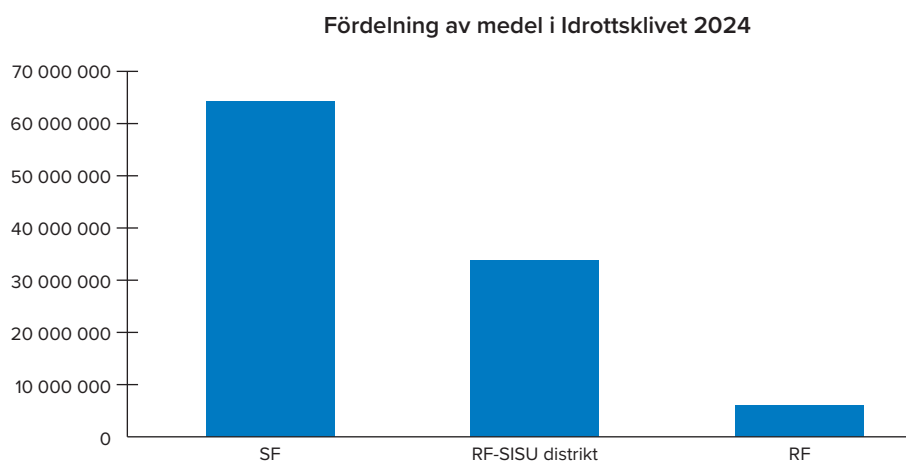
RF:s roll och funktion är inte statisk utan formas och omformas i relation till medlemmarnas önskemål. Ett tydligt exempel är beslutet på Riksidrottsmötet (RIM) 2021 där medlemmarna röstade för att bifalla en motion om att mer av idrottens samlade resurser skulle omfördelas från RF till SF, vilket i praktiken innebär att RF:s budget ska minska och SF:s budget ska öka med 100 miljoner kronor över fem år.

I Idrottsklivet bär SF och distrikt huvuddelen av ansvaret för hur medlen används. Sett i ljuset av RF:s relation till sina medlemmar är detta ett rimligt vägval. Det finns en tydlig förväntan på RF att medel inte ska användas centralt

utan att de ska nå rörelsen. Det innebär också att Idrottsklivet från ett SF- och föreningsperspektiv är en generös insats. Ett SF beskriver det på följande sätt:

” Vi vill satsa på några få föreningar. Men vi fick mycket pengar i tilldelning så vi måste arbeta med fler föreningar. /.../ Vi går in med mycket medel i alla föreningar. Det handlar om mellan 200 000–400 000 kronor i varje förening.

Tittar man på medel för år 2024 fördelas de på följande sätt:



Figur 2. Fördelning av medel i Idrottsklivet år 2024

Av diagrammet framgår att RF:s andel av medlen uppgår till drygt fem procent.

Processen att bygga kunskapskapitalet inom idrotten är central för att skapa värde i Idrottsklivet. Om idrottsrörelsen samlat ska stärka sitt arbete i utsatta områden och med målgrupper man traditionellt sett har svårt att nå behöver idrotten prioritera denna process. En företrädare för RF beskriver det på följande sätt:

” Syftet är att gå från projektgenomförande till att fästa idrotten på plats. Att man får en beständig verksamhet kvar. Det är det som ska skilja Idrottsklivet från andra insatser. Vi har haft utmaningar tidigare att få dem beständiga.

Den aktör som kan ansvara för den processen är RF, men fördelningen av medel i Idrottsklivet ger inte RF stora möjligheter att axla det ansvaret. Företrädare för RF beskriver här en skiljelinje mellan tjänstemanna- och förtroendemannanivån. Citatet nedan från en företrädare för RF beskriver vad man ser som utgångspunkten från förtroendemannedet:

” Generellt – om man pratar om förtroendevalda – man vill att så mycket medel som möjligt ska ut till medlemmarna. Vi har ett krav på att få mindre medel. Det är svårt att möta båda dessa samtidigt. Det blir en mager del.

Samtidigt finns från tjänstemannedet i SF en önskan om att RF tar ett större ansvar för processer som är mer generella och där varje SF har svårt att agera

vart och ett för sig. Denna önskan om ett RF som styr tydligare med fast hand har framgått av tidigare avsnitt. Två företrädare för RF beskriver dilemmat på följande sätt:

” SF vill ha så mycket pengar de kan få hela tiden. Samtidigt är förväntansbilden hög.

” Vi lever med den paradoxen. Det är problematiskt. Det finns mycket förväntningar, samtidigt ska alla pengar ut i organisationen. Vi brottas med det.

Idrottsklivet kan inte ses isolerat. SF har under en tid önskat ett smalare och mindre RF och det får konsekvenser även för Idrottsklivet. Idrottsklivet är ett program där möjligheterna att forma insatsen lokalt ligger hos SF med stöd från distrikten och där RF har resurser endast för att driva och leda programmet på ett övergripande plan. Både SF och distrikt bedömer att det RF gör inom flera områden inte är tillräckligt. En företrädare för ett SF säger följande avseende formerna för lärande via dialogmöten:

” Jag tycker att formerna är för svaga för att kunna fatta skarpa beslut. /.../ Redan på det första mötet sa jag: ”Hur dokumenteras det?” Det finns konkreta frågor, till exempel hur man startar sektioner eller hur man kan hantera lokaltrafiksfrågan. Det skulle vi kunna diskutera – men jag har inte sett en enda del där vi ser att detta har vi kommit fram till. Vi börjar om på samma plats. Vi går inte framåt.

Men relationen mellan RF och SF begränsar formerna för hur RF också leder och styr Idrottsklivet. Om RF skulle ta en mer styrande roll skulle det kräva mer resurser än vad som ryms inom de finansiella ramarna, å andra sidan skulle det påverka den roll och funktion som medlemmarna förväntar sig att RF ska ta. Nedanstående citat från en företrädare för RF beskriver utmaningen för RF att ta en mer aktivt styrande roll:

” Om man frågar dem som arbetar inom ramen för Idrottsklivet eller andra särskilda satsningar, då får man svaret att de önskar sig tydligare styrning, att RF ska ta en större roll. Samtidigt – om man tittar på i grunden vad som är RF:s uppdrag – som RF:s uppdrag är formulerat ska RF inte styra förbunden. RF har en samordnande roll. Det är utgångspunkten. SF har ansvar för att leda och styra sin verksamhet.

RF:s organisering och styrning av Idrottsklivet kan ses som en logisk konsekvens av RF:s relation till sina medlemsförbund. Idrottsklivets decentraliserade formella struktur, decentraliserade processer och fördelning av medel ligger i linje med SF:s förväntningar på RF i en vidare kontext.

RF och relationen till distrikt

Orsakerna till Idrottsklivets organisering, ledning och styrning kan också sökas i RF:s relation till sina distrikt. Som tidigare avsnitt har visat vittnar företrädare för SF om att en utmaning i Idrottsklivet är att varje distrikt löser sin uppgift på sitt eget sätt. RF ger distrikten en ram att förhålla sig till men därefter är det upp

till varje distrikt att forma verksamheten. Jag har tidigare konstaterat att denna formella struktur i huvudsak skapar förutsättningar för önskade arbetsätt, men den arbetsfördelning som uppstår mellan RF och distrikt faller också in i en traditionell rollfördelning mellan RF och distrikten.

Distrikten utgör en viktig del av RF:s struktur och de fungerar som regionala företrädare för både RF och SISU Idrottsutbildarna. Formellt sett är de ansvariga för att implementera RF:s riktlinjer och beslut på lokal nivå. De fungerar som en länk mellan RF centralt och de lokala idrottsföreningarna. Samtidigt har de en hög grad av oberoende av RF (och av varandra) i och med att verksamheten leds av en distriktsstyrelse.

Det uppstår ofta en spänning mellan distriktens oberoende, självständighet och uppdrag att anpassa initiativ till lokala förhållanden och den enhetlighet som RF strävar efter i hela landet. Friheten tillåter flexibilitet för att möta lokala och regionala behov, medan kravet på enhetlighet är nödvändigt för att säkra likvärdiga förutsättningar och kvalitet i idrottsutvecklingen över hela Sverige.

Denna spänning kommer till uttryck även i Idrottsklivet. För de SF som tidigare inte har samarbetat med distrikten har det blivit tydligt att distrikten är självständiga enheter som har svaga organisatoriska kopplingar till varandra. Det finns vittnesmål om att distrikten över tid kommit att närma sig varandra och att de nu i högre grad än tidigare knyts närmare RF. Samtidigt är skillnaderna fortfarande stora i hur man väljer att forma sin roll och sina insatser. En företrädare för RF beskriver relationen till distrikten på följande sätt:

” Distrikten är sina egna. /.../ Kan RF vara den som leder och styr? Jag upplever inte att RF har den rollen i vardagen. /.../ RF har bidragit med att ta fram de lokala planerna. Det finns en gemensam struktur. Det fanns behov av det men här var det svårt för distrikten att ta sig an det. Distrikten har olika förutsättningar att ta sig an uppdraget.

Oberoendet är fortfarande stort och möjligheten för RF att skapa en formell struktur som fungerar styrande är därför begränsad. Idrottsklivets organisering kan därför sägas följa en gammal ordning att RF ger förutsättningar för distrikt att själva forma sitt arbete.

Vägval i utformningen av Idrottsklivet

Idrottsklivet är inte en separat insats utan genomförs i en kontext av RF:s, SF:s och distriktens befintliga relationer och traditionella roller. Det finns dock aspekter av organiseringen som är en konsekvens av Idrottsklivets utformning. Här kommer jag att lyfta fram tre vägval som jag bedömer har gynnat möjligheterna samt ett vägval som jag bedömer har hindrat möjligheterna att etablera önskade förutsättningar för ett lokalt utvecklingsarbete.

Idrottsklivet bygger på tidigare kunskap

Förväntningarna på att snabbt etablera en verksamhet i Idrottsklivet var stora både inom idrottsrörelsen och utanför. Trots det avsatte RF tid och resurser för att sammanställa befintlig kunskap inom relevanta områden. Detta skapade flera värden. På ett grundläggande plan kan det sägas att framtagandet av strategin

gynnat möjligheterna att etablera önskade arbetssätt eftersom det är i detta dokument de definieras. Men det har också bidragit på andra sätt. För det första gav det en grund för att beskriva uppdragets karaktär och åtagandets gränser. Det tydliggjorde var kärnan i åtagandet ligger och hur idrotten tolkar sitt uppdrag. För det andra skapade det förutsättningar för dialog med aktörer inom och utanför Idrottsklivet. För det tredje skapade det en grund för uppföljning och fortsatt utvärdering av Idrottsklivet. Strategin är därför ett centralt dokument för RF:s styrning och de processer som kringgärdar den.

Fördelning av medel till de med kapacitet och vilja att arbeta med frågan

Det kan tyckas som en självklarhet, att aktörer inom idrotten, som ska ta sig an uppgiften att stärka idrotten i områden som polismyndigheten bedömer som utsatta områden, behöver ha en kapacitet och vilja att göra det. Med åtagande följer krav på engagemang, kompetens och långsiktighet som kräver just en grundläggande kapacitet och vilja att ta sig an uppgiften. Att kanalisera medel till vissa SF är dock ovanligt inom idrottsrörelsen. En vanlig form av fördelningsnyckel inom idrotten utgår i stället från storleken på andra stöd, vilket i praktiken innebär att alla SF beviljas medel. Idrottslyftet är ett exempel på en liknande programinsats där stödets omfattning baserades på storleken på andra typer av stöd snarare än förbundens kapacitet och vilja att utveckla sin barn- och ungdomsidrott.

Detta aktiva vägval har gjort det möjligt att arbeta med motiverade förbund, men också att forma processer för dialog och resultatuppföljning med utgångspunkt i en gemensam och ambitiös målbild. Detta har sannolikt också bidragit till att överkomma inledande friktion i samarbete mellan distrikt och SF i etableringen av en fungerande lokal samverkan.

Idrottsklivets dialogmöten och nätverksträffar

Som ett led i den mjuka styrningen av Idrottsklivet har RF lagt ned resurser på att uppmuntra dialog och hålla obligatoriska nätverksträffar. Dessa syftar till att fånga upp frågor från aktörerna lokalt, att inspirera och att sprida kunskap om implementeringen. Ett viktigt värde av nätverksträffarna har varit att bidra till en gemensam kultur som skapar förutsättningar för ett öppet och utforskande samarbete mellan SF och distrikt. Som framgått av tidigare avsnitt har samarbetskulturen i Idrottsklivet bidragit till att etablera arbetssätten ”Samverkan, lokal kännedom och närvaro” samt ”Kreativitet och nytänkande” som båda gynnas av tillit och konstruktivitet.

Processerna för metodutveckling

Som framgått av tidigare avsnitt är processerna för att stärka idrottens kunskapskapital otillräckliga. En orsak till detta kan härledas till en brist i programmets design.

Det är tydligt att det finns ett mått av innovation i Idrottsklivet, vilket också framgår av de arbetssätt som RF vill etablera. Här finns det en viktig distinktion att göra mellan interventionsinsatser och metodutvecklingsinsatser. En inter-

ventionsinsats syftar till att direkt påverka och förändra en specifik situation eller ett problem.

En metodutvecklingsinsats fokuserar å andra sidan på att långsiktigt utveckla och förbättra arbetsmetoder, verktyg eller strategier. Målet är att stärka verksamhetens kapacitet och effektivitet genom att utveckla det sätt som arbetet utförs på, snarare än att hantera ett omedelbart problem.

För att driva en interventionsinsats krävs en analys av problemet, implementering av specifika åtgärder, samt uppföljning och utvärdering av övergripande indikatorer centralt. Den bygger ofta på tidigare forskning och beprövade metoder. En metodutvecklingsinsats ställer däremot krav på kontinuerlig dokumentation, analys och utveckling av arbetsmetoder. Att utveckla arbetssätt, initiera pilotprojekt och att genomföra iterativa tester är centrala beståndsdelar. Syftet är att stärka effektivitet och kvalitet över tid, och arbetet ställer krav på systematik i det lokala utvärderingsarbetet.

Min bedömning är att Idrottsklivet drivs som en blandning av intervention och metodutvecklingsinsats. Den fungerar som en metodutvecklingsinsats på så sätt att den bygger på ett lokalt utvecklingsarbete och ett innovativt förhållningssätt. Men den bör ses som en intervention eftersom den ytterst ska bidra till att öka tillgången till ett stabilt föreningsliv i angivna områden. Men också eftersom den dokumentation och utvärdering som sker lokalt långt ifrån möter kraven på en metodutvecklingsinsats. RF pekar på att Idrottsklivet ska vara både en interventionsinsats och en metodutvecklingsinsats, men inte att det krävs helt olika arbetssätt för att lyckas med de olika typerna av insatser. Två SF uttrycker det på följande sätt:

” Kunskapsstyrning – hur ska vi jobba för att få effekt? Alla famlar i det arbetet. Vi skulle vilja att RF jobbade åt det hållet. Vi har internt velat ha stöd i vad som förväntas. Vi vill på riktigt att det ska ha hänt något. Vi får inte det stödet. Och RF signalerar inte de förväntningarna.

” Vi har ingen enkät – vi har dagar när vi diskuterar. Jag har varit med på en träff. Det skulle sammanställas – allt det vi skrev ned. Vi satt och spånade och kom fram med jättemycket kloka idéer och tankar – de skulle sammanställas. Det var i januari.

Slutsatser och rekommendationer

Syftet med denna utvärdering är att undersöka hur väl Idrottsklivets organisering, ledning och styrning skapar förutsättningar för ett lokalt utvecklingsarbete. Detta genom att utvärdering besvarar följande frågor:

- Hur bidrar Idrottsklivets organisering, ledning och styrning till förutsättningarna för ett lokalt utvecklingsarbete?
- Hur kan styrning och organisering av programmet utvecklas för att stärka förutsättningarna för att lyckas?

Hittills har den första frågan besvarats och kan sammanfattas på följande vis: Idrottsklivets organisering, ledning och styrning är adekvat för att skapa avsedda arbetssätt i insatsen. Den formella strukturen för Idrottsklivet, och de processer som etablerats, har skapat förutsättningar för att etablera samverkan, lokal kännedom och närvaro, kanalisering av stöd till de med kapacitet och vilja att förändra samt ett kreativt och nytänkande förhållningssätt.

Samtidigt är processerna för kompetenshöjning av idrottsrörelsen och de processer för att lära systematiskt av det arbete som bedrivs underutvecklade. Om arbetet lokalt ses som innovativa test för hur idrotten kan arbeta i utsatta områden så är formerna för hur det arbetet dokumenteras och följs upp inte tillräckliga.

Orsakerna till Idrottsklivets organisering kan delvis härledas till faktorer utanför Idrottsklivet. Idrottsrörelsens relation till staten, RF:s relation till sina medlemmar och distrikt sätter begränsningar för hur programmet kan organiseras. Inom den ramen finns också faktorer som förklarar Idrottsklivets organisering som RF har kunnat påverka.

Några av förklaringarna till att Idrottsklivet lyckats etablera önskade arbetssätt kan spåras till vägval i designen. Det handlar om ambitionen att bygga programmet utifrån tidigare kunskap, nya principer för hur medel fördelas samt hur formerna för den mjuka styrningen av SF och distrikt ska se ut. Men i designen av insatsen finns också en viktig förklaring till en av organiseringens, ledningens och styrningens stora brister. Lokalt sker metodutvecklingen i form av interventioner där arbetssätt och processer utvecklas utan att de dokumenteras eller testas systematiskt. För arbetet som krävs för ett systematiskt lärande och för att kunna bidra till en kompetenshöjning av idrottsrörelsen saknas nödvändiga processer och nödvändiga resurser.

Utifrån dessa slutsatser vill jag nu besvara min andra fråga: Hur kan styrning och organisering av programmet utvecklas för att stärka förutsättningarna för att lyckas? Därför ger jag följande rekommendationer i det fortsatta arbetet med Idrottsklivet:

Rekommendationer

RF har konstruerat Idrottsklivet med avsikt att etablera vissa specifika arbetssätt och min bedömning är att RF i huvudsak har lyckats. Det är för tidigt att avgöra om det också innebär att Idrottsklivet kommer att leverera enligt regeringens förväntningar och skapa önskade externa effekter, men givet att RF dragit rätt slutsatser utifrån befintlig kunskap finns grundläggande förutsättningar för det.

Om idrottsrörelsen samlar och RF ska använda Idrottsklivet för att utveckla och systematisera kunskap om arbete inom utsatta områden behöver dock förändringar ske. Mina rekommendationer kommer därför att utgå från detta.

Dokumentera och paketera kunskap inom specifika områden

Intervjuerna i denna utvärdering rymmer idéer om vilka områden där det finns möjlighet att dokumentera, systematisera, validera och paketera kunskap som skulle kunna bidra till att stärka idrottens kunskapskapital. Nedan presenteras ett urval av dessa:

Föreningsnivå:

- Hur kan föreningar förflytta prova-på-verksamhet till medlemskap? Vilka processteg finns i processen från en prova-på-verksamhet till ett medlemskap? Vad skapar kvalitet i de processtegen?
- Hur kan föreningar utveckla arbetet med att rekrytera unga ledare? Vilka olika strategier finns för att rekrytera unga ledare lokalt? Vilka framgångsfaktorer finns i arbetet med dessa strategier?
- Hur kan föreningar bygga en stark lokal förankring? Vilka grundstrategier finns för att stärka den lokala förankringen? Vilka nödvändiga förutsättningar behöver säkras för att lyckas?
- Hur kan lokaltrafikfrågan hanteras? Vilka aktörer behöver involveras i ett arbete för att stärka tillgängligheten till idrottsytor? Hur ser processen ut för att föra den dialogen och vad skapar kvalitet i varje processteg?

SF-nivå:

- Vad krävs för att lyckas använda erfarenheter från en förening och sprida dem till fler föreningar? Hur har de SF som lyckats med en konceptualisering och spridning gjort – vad har varit nycklar till framgång i deras arbete?
- Hur kan SF arbeta med föreningar som saknar erfarenhet? Vilka processer är centrala för att arbeta med föreningar som i dag saknar erfarenhet från utsatta områden? Vad skapar kvalitet i varje processteg?
- Hur kan SF arbeta med föreningar med lång erfarenhet? Vilka processer är centrala för att utveckla föreningar som redan har erfarenhet från utsatta områden? Vad skapar kvalitet i varje processteg?

Distriktsnivå:

- Hur kan distrikten utveckla former för att stötta SF på ett samlat sätt? Vilka gemensamma arbetsformer eller processer kan stärka distriktens samlade erbjudande till SF?

- Hur kan distrikten föra en dialog med olika typer av föreningar? Föreningar är fria att forma sin verksamhet inom rådande regelverk. Vilka typer av föreningar finns och vad villkorar framgång i utvecklingsinsatser till olika typer av föreningar?
- Hur kan distrikten utforma folkbildning så att den passar nya målgrupper? Vilka strategier för att anpassa folkbildningsinsatser till en ny målgrupp finns? Vad krävs för att lyckas i varje strategi?

RF:

- Hur kan strukturella trösklar hanteras och adresseras? En del av utmaningarna kring idrott i utsatta områden kan inte hanteras lokalt utan handlar om idrottens regelverk och strukturer. Hur kan RF och medlemmarna agera för att hantera dessa utmaningar?
- Hur kan RF utveckla former för att leda och styra idrottsrörelsens aktörer för att maximera möjligheterna till ett samlat avtryck?

Skapa förutsättningar för en kompetenshöjning av idrottsrörelsen

För att Idrottsklivet ska bidra till en långsiktig och hållbar utveckling för idrottsrörelsen på olika nivåer, krävs en betydligt mer fokuserad och systematisk insats än vad som görs i dagsläget. Det finns i dag en risk att idrottsrörelsen inte dokumenterar och validerar viktiga lärdomar som kan dras av Idrottsklivet. Detta hindrar idrottsrörelsen från att dra nytta av den investering som görs i Idrottsklivet.

En stor del av förklaringen till hur Idrottsklivet organiserats kan härledas till hur idrottsrörelsen är organiserad och hur relationen till staten ser ut. När det gäller arbetet med att bygga idrottens kunskapskapital finns i den organisatoriska kontexten ingenting som hindrar idrottsrörelsen från att hantera denna process. Det som krävs är ett tydligt mandat till RF för att säkerställa att den kunskapsbaserade utvecklingen kan förvaltas och stärkas på ett mer effektivt sätt. I nuläget förfogar SF och distrikt resurser att genomföra de insatser som krävs, men de saknar en överblick och koordinering för att säkerställa en enhetlig och sammanhållen strategi. Om dessa insatser decentraliseras blir konsekvensen sannolikt att slutresultatet fragmenteras.

För att undvika detta bör RF ges ett bredare mandat och tillgång till nödvändiga resurser för att driva denna process framåt på ett övergripande plan. RF har redan den organisatoriska position som krävs för att fungera som ett sammanhållande nav för denna process. Däremot saknas det i dagsläget de materiella och personella resurser som behövs för att fullt ut kunna leda och samordna arbetet. En förstärkning av RF:s kapacitet skulle möjliggöra en mer strategisk styrning där lärdomar, resurser och erfarenheter kan delas mellan SF, distrikt och föreningar på ett effektivt sätt. På detta sätt skulle ett gemensamt kunskapskapital kunna byggas upp, vilket i sin tur skulle stärka idrottsrörelsen på både lokal och nationell nivå.

Förslag på ytterligare studier och utvärderingsinsatser:

I ljuset av ovanstående rekommenderar jag att RF initierar fortsatta studier och utvärderingsinsatser.

För det första en studie om hur den kunskap som utvecklas i Idrottsklivet kan samlas och göras tillgänglig för aktörer inom idrottsrörelsen. En förstudie skulle behöva fokusera på hur följande aspekter kan säkras:

- **Formen för kunskapskapitalet:** En sammanhållen ”kunskapsbank” skulle kunna bidra till att bygga idrottens samlade kunskapskapital genom att systematisera och dokumentera lärdomar från olika projekt och insatser. Detta skulle underlätta för framtida insatser att bygga på tidigare erfarenheter och kunskap.
- **Effektivare resursanvändning:** Genom att ha en centraliserad plats för kunskap och lärdomar kan RF, dess medlemmar och distrikt undvika att ”uppfinna hjulet på nytt” och i stället dra nytta av redan beprövade metoder och strategier. Detta skulle kunna bidra till en mer effektiv användning av resurser.
- **Förbättrad uppföljning och bättre förutsättningar för utvärdering:** En kunskapsbank kan underlätta uppföljning och utvärdering av olika insatser genom att tillhandahålla tydliga indikatorer och systematik för att mäta framgång och identifiera kunskapsbehov kring förbättringsområden.
- **Ökad transparens:** Genom att göra information och lärdomar tillgängliga för aktörer inom idrottsrörelsen på olika nivåer kan RF främja en kultur av transparens och delaktighet, där olika aktörer kan bidra med sina insikter och erfarenheter.

För det andra en samlad effektutvärdering av Idrottsklivet. En samlad effektutvärdering av Idrottsklivet skulle kunna skapa flera värden för RF:

1. **Förbättrad kunskapsutveckling:** En strukturerad effektutvärdering skulle möjliggöra en systematisk insamling och analys av data, vilket skulle bidra till en djupare förståelse för vilka metoder och arbetssätt som är mest effektiva. Detta skulle kunna stärka idrottens kunskapskapital och bilda underlag till en kunskapsbank som kan delas mellan SF, distrikt och föreningar.
2. **Ökad transparens:** Genom att ha en tydlig och sammanhållen utvärderingsprocess kan RF få ytterligare kraft i ambitionen att alla aktörer arbetar mot gemensamma mål och att resultaten rapporteras på ett enhetligt sätt. Detta skulle öka förtroendet för RF:s arbete både internt och externt.
3. **Bättre resursfördelning:** Med en mer detaljerad förståelse för vilka insatser som ger bäst resultat kan RF fördela resurser mer effektivt i framtida beslut. Detta skulle kunna innebära att medel riktas mot de SF och distrikt som visar störst potential att uppnå de önskade effekterna.
4. **Stärkt förmåga att möta politiska förväntningar:** En sammanhållen effektutvärdering kan hjälpa RF att bättre möta de politiska förväntningarna på att idrotten ska bidra till att lösa stora samhällsutmaningar. Genom att kunna visa på konkreta resultat och effekter kan RF stärka sin position i dialogen med regeringen och andra intressenter.

5. Förbättrad strategisk planering: Genom att ha tillgång till detaljerade utvärderingsresultat kan RF och dess medlemmar bättre planera framtida insatser och strategier. Detta kan leda till mer långsiktiga och hållbara lösningar på de utmaningar som idrotten står inför.

För det tredje föreslår jag fördjupande studier/utvärderingar kring de områden som berör RF i ovanstående avsnitt. De rymmer potentiella lärdomar om hur trösklar kan hanteras på nationell nivå och hur samarbetsformer kan formas med SF och distrikt som kan hjälpa idrottsrörelsen att skapa önskat värde på kort sikt och i framtiden.

Källor och litteratur

- Arnoldsson, J. och Linderyd, A. (2023). "En idrottsrörelse för alla? Geografiska analyser prövar den svenska idrottsrörelsens självbild och ger nya frågor om idrottens bidrag till folkhälsa", *Socialmedicinsk tidskrift*, vol. 100, nr 4
- Bakka, Frode m.fl. (2014). *Organisationsteori: Struktur, kultur och processer*, Liber 2014
- Centrum för Idrottsforskning (2017). "Statens stöd till idrotten – uppföljning 2017"
- European Union (2013). *Design and commissioning of counterfactual impact evaluation – A practical guidance for ESF Managing Authorities*
- Hansson, J. och Molin, F. (2018). Styrning och motivation – slutrapport
<https://www.regeringen.se/49480b/contentassets/94760eec95e04a45b0a1e462368b0095/langsiktigt-reformprogram-for-minskad-segregation-ar-2017-2025.pdf>
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2022/12/regeringen-satsar-pa-idrottsrorelsen-och-scouterna/>
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/03/100-miljoner-kronor-till-att-utveckla-idrottsverksamhet-i-utsatta-omraden/>
- Mostafa A. Ali, m.fl. (2021). "A Multidimensional View of Intellectual Capital: The Impact on Innovation Performance", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Volume 7, Issue 4, 2021
- Norberg, J.R. (2019). "Idrotten och (o)jämligheten – en introduktion", *Idrotten och (o)jämligheten – I medlemmarnas eller samhällets intresse*, Centrum för idrottsforskning 2019
- Prop. 2024/25:1 Utgiftsområde 17
- Riksidrottsförbundet, "RF-SISU distrikt uppföljningsplan Idrottsklivet 2023"
- Riksidrottsförbundet, "SF uppföljningsplan Idrottsklivet 2023"
- Riksidrottsförbundet, Strategi – Ökad idrottslig närvaro (Idrottsklivet)
- Riksidrottsförbundet "Bilder Idrottsklivet RS 6 mars"
- Scriven, M. (2004). *The evaluation exchange*, Volume IX, Number 4, Winter 2003/2004
- Scriven, M. (1991). "Evaluation thesaurus (4th ed.)". Newbury Park, CA: Sage.
- SOU 2008:59
- Strategirådet (2020). "Utvärdering av Idrottslyftet"
- Virani, A. (2023). "Enhancing the Effectiveness of Public Sector Performance Regimes: A Proposed Causal Model for Aligning Governance Design with Performance Logics", *Perspectives on Public Management and Governance*, Volume 6, Issue 1, March 2023
- Wikström, F. m.fl. (2004). *Staten och det civila samhället*



Riksidrottsförbundet