

Danmark i Bevægelse

danmarkibevægelse.dk

Brobygning i Thy Hallen i Thisted Kommune



Birgitte Westerskov Dalgas og Evald Bundgaard Iversen

Syddansk Universitet

marts 2026

Kolofon

Brobygning i Thy Hallen i Thisted Kommune

Birgitte Westerskov Dalgas og
Evald Bundgaard Iversen

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

Web: danmarkibevægelse.dk

Mail: dk-i-bev@health.sdu.dk>

Udgivet marts 2026

ISBN: 97887-85464-08-8

Forsidefoto: Mette Johnsen

Fotos: Mette Johnsen

Print: Grafisk center, SDU

Projektet er støttet af **Nordea-Fonden**

**NORDEA
FONDEN**
Vi støtter gode liv



Indhold

Kolofon.....	2
Indhold	3
Forord.....	5
Baggrund	6
Teoretisk ramme	7
Metode.....	9
Analyse	11
Brobygning i Thy Hallen	11
Udviklingen af brobygning som et samspil mellem top-down og bottom-up processer	13
Implementeringsproces.....	16
<i>Thy Hallen som fysisk implementeringsramme.....</i>	<i>16</i>
<i>Brobyggerens relationelle arbejde</i>	<i>18</i>
<i>Betydningen af forskellige kerneopgaver og tilgange for det tværorganisatoriske samarbejde.....</i>	<i>19</i>
<i>Nye tilgange for terapeuterne.....</i>	<i>20</i>
<i>Samarbejdet med foreningslivet.....</i>	<i>24</i>
<i>Målgruppeadfærd</i>	<i>26</i>
Opmærksomhedspunkter	29
Opsummering.....	32
Litteratur	34



Foto: Mette Johnsen

Forord

Denne undersøgelse er gennemført som en del af Danmark i Bevægelse. Danmark i Bevægelse er den hidtil største nationale undersøgelse af danskernes bevægelsesvaner samt kommunernes mål og indsatser for at fremme fysisk aktivitet. Formålet er at skabe viden, der kan styrke bevægelse i hverdagen og understøtte deltagelsen i idræts- og fritidsfællesskaber på tværs af befolkningen. Projektet udføres af Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund ved Syddansk Universitet med støtte fra Nordea-fonden.

I 2025 har vi gennemført casestudier af gode eksempler på bevægelsesfremmende indsatser i fem kommuner. Case-studierne indgår i projektets bredere ambition om at skabe en tæt kobling mellem forskning og praksis ved at undersøge, hvordan forskellige kommunale indsatser implementeres, og hvilke betingelser der har betydning for deres effekt.

De fem kommuner er udvalgt, fordi de rummer gode eksempler på bevægelsesfremmende indsatser, og samtidig sikrer de variation i region, kommunestørrelse, urbaniseringsgrad og socioøkonomisk sammensætning. I hver kommune har vi identificeret en konkret indsats, der har haft til formål at øge befolkningens fysiske aktivitet. Disse indsatser spænder over forskellige kontekster, herunder kommunale politikker, foreningslivet, partnerskaber med private aktører og initiativer målrettet særlige befolkningsgrupper.

Blandt de fem udvalgte kommuner er Thisted Kommune, hvor vi undersøger brobygningsindsatsen med afsæt i Thy Hallen. Her er kommunale sundheds- og genoptræningstilbud samplaceret med det lokale fritids- og foreningsliv i ét fælles hus. Den fysiske samplacering suppleres af en brobyggerfunktion, der har til opgave at støtte borgernes overgang fra et kommunalt sundheds- eller genoptræningsforløb til aktiv og varig deltagelse i civilsamfundets fællesskaber. Brobyggerfunktionen blev etableret før åbningen af Thy Hallen og er således ikke oprettet som en direkte følge af samplaceringen. Med etableringen af Thy Hallen er funktionen imidlertid blevet integreret i en ny organisatorisk og fysisk ramme, hvor nærheden mellem sundhedstilbud og foreningsliv styrker mulighederne for sammenhængende overgange. Initiativet er udvalgt, fordi det på en nytænkende måde forbinder sundhedstilbud og foreningsliv og skaber konkrete deltagelsesmuligheder for borgere, når deres sundheds- og genoptræningsforløb er afsluttet.

Vi vil gerne takke Thisted Kommune for at åbne dørene og dele deres erfaringer med at udvikle og drive brobygningsindsatsen i Thy Hallen. Vi vil også sige tak til de lokale foreninger og trænere, som har givet indblik i deres arbejde med at skabe tilgængelige og meningsfulde aktiviteter for borgere efter et sundheds- og genoptræningsforløb. Endelig vil vi takke de deltagere, der har delt deres oplevelser med indsatsen.

Baggrund

Regelmæssig fysisk aktivitet har dokumenteret betydning for både fysisk kapacitet, håndtering af kronisk sygdom og mental trivsel (Warburton & Bredin, 2017; Bull et al., 2020). Samtidig peger forskning på, at deltagelse i fysisk aktivitet, særligt i organiserede og sociale sammenhænge, kan reducere risikoen for ensomhed og styrke oplevelsen af handlekraft og tilhørsforhold (Eime et al., 2013).

Kommunale trænings- og rehabiliteringsforløb har for mange borgere stor betydning for opbygning af fysisk kapacitet og funktionsevne (Højgaard, 2015). Flere studier viser imidlertid, at overgangen mellem strukturerede sundhedstilbud og hverdagsliv udgør en kritisk fase, hvor mange borgere mister momentum og falder fra fysisk aktivitet (Engdal et al., 2023). Overgangen til civilsamfundets idræts- og fritidsfællesskaber forudsætter, at borgeren både kan orientere sig i nye rammer, håndtere praktiske barrierer og finde mening og tilhørsforhold i et fællesskab, der ikke er målrettet individuelle forløb (Hansen et al., 2025; Leenaars et al., 2015). For borgere med kronisk sygdom, funktionsnedsættelser eller begrænsede sociale ressourcer, kan denne overgang være særlig sårbar (Thurston & Green, 2004).

Brobygning er i de senere år blevet fremhævet som en strategi til at understøtte denne overgang. Brobygning dækker over indsatser, der aktivt forbinder kommunale sundhedsforløb med civilsamfundets aktiviteter gennem relationelt, organisatorisk og praktisk arbejde. Evalueringer viser, at brobygning kan bidrage til øget fastholdelse i fysisk aktivitet og styrket oplevelse af sammenhæng i hverdagen, men også at effekten afhænger af klare rammer, vedholdende opfølgning og et tæt samarbejde mellem sundhedsområdet og foreningslivet (Hansen et al., 2025).

Det er netop dette potentiale, brobygningsindsatsen i Thy Hallen i Thisted Kommune søger at realisere. Indsatsen knytter sig til åbningen af Thy Hallen i 2024, hvor kommunens trænings- og rehabiliteringstilbud blev samplaceret med lokale idrætsforeninger, aftenskoler og andre civilsamfundsaktører. Brobyggerfunktionen blev imidlertid oprettet allerede i sommeren 2021 og dermed forud for selve etableringen af Thy Hallen. Med samplaceringen har funktionen fået nye organisatoriske og fysiske rammer, som styrker mulighederne for at understøtte borgernes overgang fra kommunale forløb til varig deltagelse i fritids- og foreningsfællesskaber. Indsatsen retter sig især mod ældre borgere og borgere med kronisk sygdom eller funktionsnedsættelser, som har behov for mere end information og anbefalinger og evt. ledsagelse ud i et tilbud for at komme videre.

Formålet med denne undersøgelse er at belyse, hvordan brobygningsindsatsen i Thy Hallen er organiseret og implementeret i praksis, og hvordan samspillet mellem politiske rammer, organisatoriske strukturer, medarbejdernes arbejde og borgernes erfaringer påvirker mulighederne for varig deltagelse i fysisk aktivitet. Undersøgelsen tager afsæt i Winther og Nielsens integrerede implementeringsmodel (Winther & Nielsen, 2008) og undersøger, hvordan indsatsen er blevet til, hvilke mål og virkemidler den hviler på, hvordan brobygningen udfolder sig i hverdagen, og hvilke opmærksomhedspunkter der er centrale, hvis indsatsen skal fastholdes, videreudvikles eller overføres til andre kommuner.

Teoretisk ramme

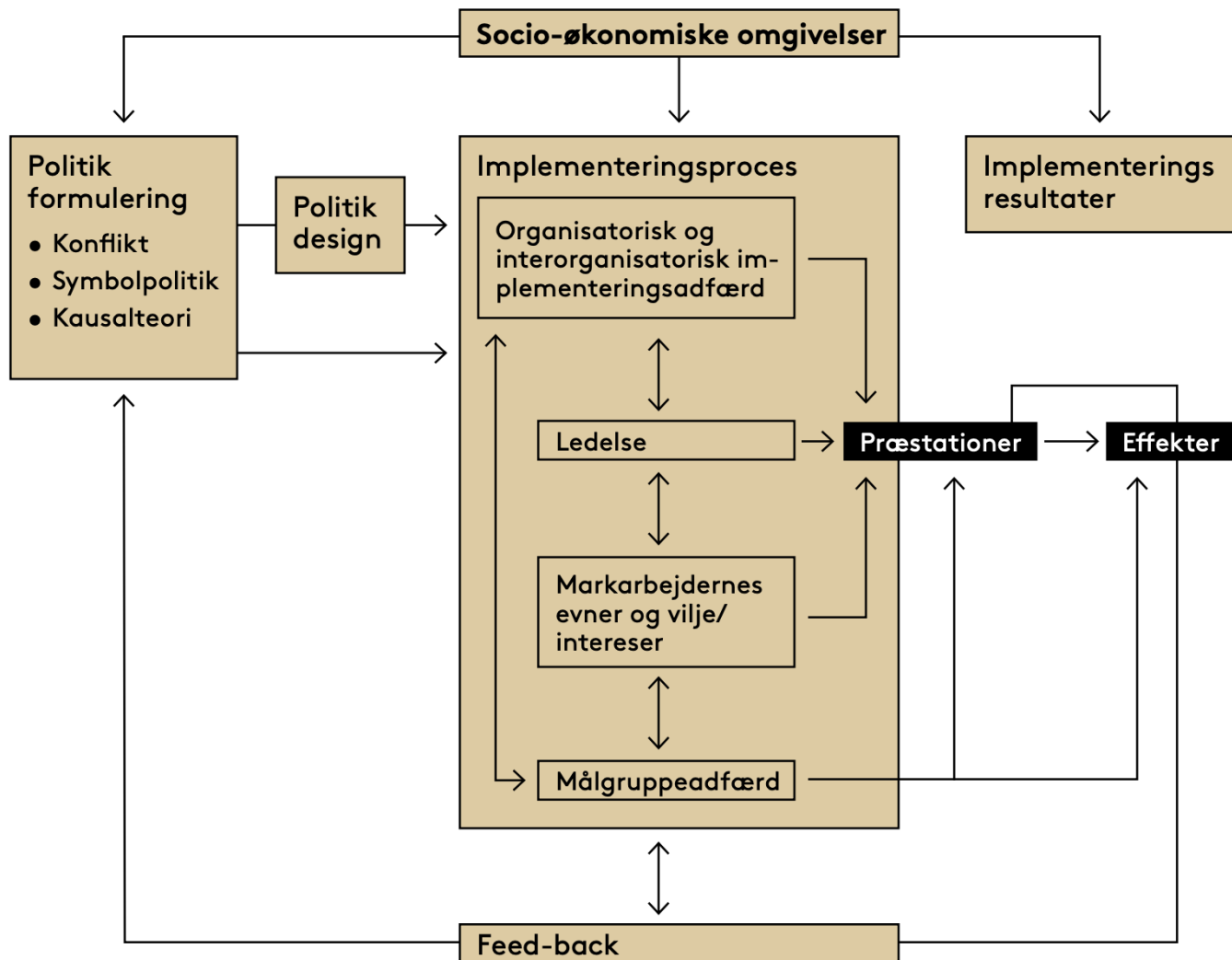
Analysen af *Brobygning i Thy Hallen* tager udgangspunkt i Winther og Nielsens integrerede implementeringsmodel (2008). Modellen er udviklet som et alternativ til de klassiske implementeringstilgange, hvor man enten har set implementering som et spørgsmål om top-down-styring fra politiske beslutningstagere eller som et bottom-up-fænomen, hvor frontlinjemedarbejderne frit fortolker og tilpasser indsatsen i praksis. Winther og Nielsen peger på, at virkeligheden er mere kompleks: implementering finder sted i et dynamisk spændingsfelt, hvor politiske intentioner, organisatoriske rammer, professionelles handlinger og borgernes reaktioner gensidigt påvirker hinanden. På den måde forstås implementering hverken som en lineær proces eller et afsluttet forløb, men som en vedvarende bevægelse mellem planlægning, udførelse og tilpasning. Erfaringer fra praksis – både fra medarbejdere og deltagere – føres tilbage til de organisatoriske og politiske niveauer og bidrager til at justere indsatsen undervejs.

Modellen fremhæver tre centrale dimensioner:

1. Den første er politikformulering og politikdesign, hvor problemforståelser, mål og virkemidler defineres. Her lægges den overordnede retning for en indsats, ofte gennem processer præget af forhandlinger, kompromiser og forskellige interesser. Politikdesign handler derefter om at oversætte disse mål til mere konkrete rammer for implementeringen, eksempelvis i form af finansiering, samarbejdsmodeller eller en tydelig afgrænsning af målgrupper.
2. Den anden dimension er implementeringsprocessen. Denne rummer flere niveauer, som tilsammen former, hvordan en indsats udfolder sig. På det organisatoriske niveau handler det om, hvordan indsatsen forankres administrativt, og hvordan samarbejdet organiseres på tværs af institutioner og forvaltninger. Ledelsesniveauet handler om de prioriteringer, ressourcer og former for legitimitet, der stilles til rådighed, og som er afgørende for, om indsatsen kan gennemføres fleksibelt og meningsfuldt. Dernæst står frontlinjen – de medarbejdere, som møder borgerne direkte. Deres faglighed, relationelle kompetencer og motivation er helt centrale for, hvordan indsatser omsættes fra rammer til praksis. Endelig fremhæver modellen, at målgruppen ikke kan forstås som passive modtagere, men som aktive deltagere, der med deres motivation, forudsætninger og reaktioner er med til at forme indsatsen undervejs.
3. Den tredje dimension er implementeringsresultaterne. Her skelner modellen mellem præstationer – de konkrete aktiviteter, der gennemføres, som fx antallet af møder, forløb eller deltagerkontakter – og effekter, dvs. de mere langsigtede forandringer, som indsatsen søger at skabe, fx ændret adfærd, øget fastholdelse eller bedre trivsel. Denne skelnen gør det muligt at analysere, om en indsats faktisk leverer de tilsigtede virkninger, eller om den primært resulterer i aktivitet uden varig betyding.

Med dette helhedsperspektiv giver modellen et redskab til at undersøge, hvordan en indsats som brobygning i Thy Hallen formes og tilpasses på tværs af politiske, organisatoriske og praksisnære niveauer. Den gør det muligt både at forstå de vilkår, der påvirker indsatsen, og at analysere de processer, hvor kommunalbestyrelsen, kommunale medarbejdere, foreninger, trænere og deltagere er med til at skabe dens konkrete udformning og resultater.

Figur 1: Den integrerede implementeringsmodel



Model inspireret af Den Integrerede Implementeringsmodel (Winter og Nielsen 2008; Andersen, 2024).

Metode

Undersøgelsen af brobygningsindsatsen i Thy Hallen er gennemført som et kvalitativt casestudie. Formålet har været at forstå, hvordan den fysiske samplacering af sundhed, genoptræning og fritids- og foreningsliv udspiller sig i praksis, og hvordan brobygningen understøtter borgernes overgang fra kommunale forløb til deltagelse i civilsamfundets fællesskaber. For at indfange denne kompleksitet bygger undersøgelsen på observationer, interviews med centrale aktører samt observation og rundvisning i Thy Hallen.

Der blev gennemført en dags observation af brobyggerens arbejde i Thy Hallen. Observationerne havde fokus på borgernes møde med brobyggeren, samarbejdet mellem Træning og Rehabilitering og foreningslivet samt de konkrete rutiner omkring overgangen fra de kommunale tilbud til aktiviteter i Thy Hallen. Under observationerne blev der foretaget korte samtaler med borgere om deres erfaringer med forløbet. Desuden fik vi en rundvisning, der gav os et indblik i, hvordan de fysiske rammer på forskellig vis understøtter brobyggernes arbejde i det daglige.

Datamaterialet blev suppleret med semistrukturerede interviews med centrale aktører. På ledelses- og strateginiveau blev der gennemført interviews med chefen for Sundhed, Kultur og Fritid samt lederen af Sundhed. På det organisatoriske niveau blev der interviewet en leder og en behandler fra Træning og Rehabilitering om deres arbejdsopgaver og samarbejdsflader. Derudover blev der gennemført interviews med foreningskonsulenter og repræsentanter fra foreninger med tilknytning til Thy Hallen for at belyse deres rolle i indsatsen. Endelig blev der gennemført interviews med borgere, som deltager i et brobygningsforløb.

Dataindsamlingen blev indledt med en rundvisning i Thy Hallen af den daglige leder, hvor de fysiske rammer og organiseringen af huset blev gennemgået. Rundvisningen gav et overblik over placeringen af de kommunale tilbud og foreningernes aktiviteter.

Analysen er gennemført som en tematisk analyse. Datamaterialet blev først gennemlæst og kodet, hvorefter koderne blev samlet i foreløbige temaer, som efterfølgende blev justeret, defineret og fortolket på tværs af materialet. Til sidst blev temaerne sat ind i en samlet analytisk ramme. Winther og Nielsens (2008) integrerede implementeringsmodel har fungeret som fortolkningsperspektiv og gjort det muligt at forstå temaerne som en del af en dynamisk implementeringsproces, hvor politiske rammer, organisatoriske strukturer, professionelles handlinger og målgruppens erfaringer gensidigt påvirker hinanden.



Foto: Mette Johnsen

Analyse

Analysen af brobygningsindsatsen i Thy Hallen er bygget op i en række trin. Først beskrives projektets idé, mål og organisering. Derefter ser vi på de forskellige aktører og deres roller, den politiske ramme og den måde, projektet er blevet sat i gang på. Fokus flyttes så til den daglige gennemførelse af brobygningsindsatsen samt til deltagernes udbytte. Til sidst peger analysen på, hvordan erfaringer bruges til løbende tilpasning, og hvilke opmærksomhedspunkter der er vigtige, hvis indsatsen skal fastholdes, udvides eller overføres til andre kommuner.

Brobygning i Thy Hallen

Brobygningsindsatsen i Thy Hallen har til formål at hjælpe borgere videre til lokale fritids- og foreningsfællesskaber, når et kommunalt sundheds- eller genoptræningsforløb slutter. Indsatsen retter sig især mod ældre borgere og borgere med kronisk sygdom, funktionsnedsættelser eller andre udfordringer, som gør det svært at fortsætte med fysisk aktivitet på egen hånd.

Indsatsen holder til i Thy Hallen, hvor kommunens Træning og Rehabilitering er placeret sammen med idrætsforeninger, aftenskoler og andre lokale aktiviteter. Det betyder, at borgerne allerede under deres kommunale forløb befinder sig i de samme rammer som fritidslivet. De kan se, høre og møde aktiviteterne, og overgangen til et tilbud uden for kommunen bliver dermed mindre fremmed. Arbejdet starter under det kommunale genoptrænings- og rehabiliteringsforløb, hvor terapeuterne arbejder ud fra en forståelse af succes, som rækker ud over resultater opnået i selve forløbet. Succes knyttes også til borgerens forudsætninger for at fortsætte et aktivt og meningsfuldt hverdagsliv efter afslutning. Denne forståelse har betydning for både planlægningen af overgangen og for vurderingen af, hvornår et forløb anses som afsluttet. I denne sammenhæng betragtes et forløb som afsluttet, når borgeren vurderes at have tilstrækkelige forudsætninger for at fortsætte i et relevant fritids- eller foreningsfællesskab uden kommunal støtte eller med den støtte, der er planlagt i overgangen. Afslutning knytter sig dermed ikke alene til opnåede træningsmål, men også til borgerens tryghed, handlemuligheder og mulighed for at fastholde fysisk aktivitet i hverdagslivet.

Denne forståelse danner rammen for de tidlige samtaler med borgeren om ønsker, hvad de har lyst til, og hvad der kunne være realistisk at fortsætte med efter forløbets afslutning. Samtalen handler både om borgerens aktuelle fysiske form, interesser og om, hvor tryk borgeren føler sig ved at starte et nyt sted. Borgeren bliver præsenteret for lokale aktivitetsmuligheder, blandt andet gennem Gå i gang aktivitetskataloget. Aktiviteterne er opdelt geografisk og samlet efter by og lokalområde, hvilket gør det nemt for borgeren at tage udgangspunkt i sit nærområde og finde tilbud, der passer ind i hverdagslivet. Indholdsmæssigt er kataloget kendetegnet ved en bred forståelse af aktivitet, hvor fokus ikke alene er på motion og træning, men også på sociale og kreative fællesskaber.

Udsnit af Gå i gang aktivitetskataloget



GÅ I GANG

Det er med stor glæde, at Thisted Kommune kan præsentere et aktivitetskatalog til dig, hvor alder, fysiske skavanker, eller sociale barrierer gør det særligt svært at finde fodfæste i aktiviteter af fysisk-, social-, eller kreativ karakter.

Kataloget samler og beskriver vores mangfoldige aktiviteter i Thy, så du blot kan **Gå i gang**.

Læsevejledning

Kataloget er opdelt efter bynavne i alfabetisk rækkefølge, så du kan gå på opdagelse i relevante aktiviteter i dit nærområde.

Aktiviteterne er også skrevet i alfabetisk rækkefølge under hver by, for at du nemt kan finde den helt rigtige aktivitet for dig. Vær opmærksom på at nogle aktiviteter er uden tovholder.

#	Aktivitet	Arranger/læs mere	Kontakt	Vi mødes	Pris	Note
18	NØRKLEKLUBBEN	Røde Kors Sydthy www.rodekors.dk/afdelinger/syd-thy/aktiviteter	Vita Holmgaard 40 14 64 58 Siagervej@hotmail.com	Torsdag (lige uger) kl. 13.30-16. Vi mødes hos hinanden.	Gratis.	
19	SKYDNING for seniorer	Ældre Sagen Sydthy Boddum-Ydby Skytteforening www.aeldresagen.dk/lokalafdelinger/sydthy/	Ole Pedersen 20 11 64 94 Thorkild Riis 20 16 60 57	Mandag kl. 10-12 fra oktober- april. Ydbyvej 193, Bod-dum-Ydby Skytte- og Fritidscenter, 7760 Hurup Thy.	Kr. 15,- for kaffe og rundstykker. Kr. 35,- for 25 skud. Kr. 250,- i kontingent pr. år (3 prøve-gange). + kr. 135,- pr. halvår for medlemskab i Ældre Sagen.	
20	SKYDNING For alle	Boddum-Ydby Skytteforening www.bysf.nu/	Anders Kappel 20 24 90 55	Tirsdag kl. 18-21. Lørdag kl. 13-15. Ydbyvej 193, Bod-dum-Ydby Skytte- og Fritidscenter, 7760 Hurup Thy.	Kr. 500,- pr. halvår ekskl. Patronforbrug.	
DOVER PLANTAGE						
21	HJERTESTI 4,5 km gårute	Hjerteforeningen www.lokal.hjerteforeningen.dk/thisted/kontakt/	Bestyrelsen på thy@hjerteforeningen@gmail.com.	Dover Plantage.	Gratis.	Uden tovholder
FRØSTRUP						
22	BÆKKENBUND	GOK-Thisted www.gok-thisted.dk/	Ditte Bak Svendsen 97 99 11 81 info@gok-thisted.dk	Torsdag 10.30-11.45. Frøstrup gl. kro. Storkevej 1, 7741 Frøstrup	Kr. 490,- for 6 gange.	Underviser er fysioterapeut. Der kan forekomme løbende ændring. Der henvises til www.gok-thisted.dk/for-yderligere-oplysninger .
23	FRISKE KVINDER 20-55+ Gymnastik Seniortime	Hannæs Sport og Fritid www.hsportfritid.dk/gymnastik/hold/	24 41 52 58 kontakt@hsportfritid.dk	Mandag kl. 19-20 i gymnastiksalen i Frøstrup, Skolevej 2, 7741 Frøstrup.	Kr. 600,- pr. sæson.	
24	FYSIO FLOW ALMENT	GOK-Thisted www.gok-thisted.dk/	Ditte Bak Svendsen 97 99 11 81 info@gok-thisted.dk	Onsdag kl. 18 - 19.30, Frøstrup gl. kro. Storkevej 1, 7741 Frøstrup	Kr. 1020,- for 17 gange.	Underviser er fysioterapeut. Der kan forekomme løbende ændring. Der henvises til www.gok-thisted.dk/for-yderligere-oplysninger .
25	FYSIO FLOW HENSYNTAGENDE	GOK-Thisted www.gok-thisted.dk/	Ditte Bak Svendsen 97 99 11 81 info@gok-thisted.dk	Mandag kl. 9 - 10.20 og 10.30 - 11.50. Torsdag kl. 9-10.20. Frøstrup gl. kro. Storkevej 1, 7741 Frøstrup	Kr. 860,- for 15 gange.	Underviser er fysioterapeut. Der kan forekomme løbende ændring. Der henvises til www.gok-thisted.dk/for-yderligere-oplysninger .
26	KLUBAKTIVITETER Banko, strikkeklub m.m.	Plejecenter Trye	99 17 30 20 trye@thisted.dk	Onsdag kl. 14-16. Søndergade 36, 7741 Frøstrup.	Gratis. Mulighed for kørsel til kr. 25,- tur/retur indenfor distrikt.	Gudstjeneste hver anden tirsdag kl. 10.30.
27	KROP OG BEVÆGELSE	GOK-Thisted www.gok-thisted.dk/	Ditte Bak Svendsen 97 99 11 81 info@gok-thisted.dk	Tirsdag kl. 9-10.30, 10.40-12 16.30-18. Onsdag kl. 9-10.30, 10.40-12. Frøstrup gl. kro. Storkevej 1, 7741 Frøstrup	Kr. 890,- For 14 gange.	Underviser er fysioterapeut. Der kan forekomme løbende ændring. Der henvises til www.gok-thisted.dk/for-yderligere-oplysninger .

For at vurdere, hvor meget støtte borgeren har brug for, anvender terapeuterne en enkel inddeling i grøn, gul og rød. Borgerne i grøn gruppe er klar til selv at tage kontakt til et tilbud og har kun brug for en anbefaling. Borgerne i gul gruppe har brug for lidt hjælp, fx at terapeuten ringer sammen med borgeren, eller at de kigger på tilmelding sammen. Endelig har borgerne i rød gruppe behov for mere støtte, fx at nogen følger dem til første aktivitet og hjælper dem med at finde sig til rette.

Vurderingen danner grundlag for, hvordan brobygning og følgeskab organiseres. For borgere med behov for mere omfattende støtte varetages brobygningen typisk af brobyggeren. Samtidig beskrives brobygningen i praksis som et fælles ansvar, hvor terapeuterne i stigende grad også selv varetager brobygning og følgeskab, særligt i grønne og gule forløb, hvor relationen allerede er etableret gennem det kommunale forløb. Brobyggeren har fortsat en central rolle i det praktiske og relationelle arbejde, som kan være vanskeligt at rumme i en travl kommunal hverdag, herunder kontakt til foreninger, aftaler om modtagelse, dialog om særlige hensyn og opfølgning, så borgeren ikke falder fra tidligt i forløbet.

Et centralt element i indsatsen er bevægelsesugen, som afholdes flere gange om året i Thy Hallen. Her inviteres borgere til at afprøve forskellige aktiviteter i et uformelt og trygt miljø. Foreningerne er til stede og præsenterer deres tilbud, og terapeuter og brobygger deltager som støtte. Borgerne kan prøve aktiviteter uden at skulle melde sig ind eller forpligte sig.

Samarbejdet med foreninger og aftenskoler er en vigtig del af indsatsen. Den daglige dialog med foreningslivet varetages primært af terapeuter og brobyggeren og består typisk af telefonopkald, mails eller korte beskeder, hvor opstart, timing og modtagelse aftales. Ofte identificeres en fast kontaktperson i foreningen for at skabe genkendelighed og tryk for borgeren. Foreningskonsulenterne, som har et indgående kendskab til det lokale foreningsliv, har en rolle i at sikre, at samarbejdet bygger på gensidig tillid og respekt for foreningernes frivillige logik. Herudover understøtter foreningernes parathed til at modtage nye målgrupper gennem dialog, forventningsafstemning og formidling af relevant faglig viden fra kommunen.

Udviklingen af brobygning som et samspil mellem top-down og bottom-up processer

Brobygningsindsatsen i Thisted Kommune er udviklet i et dynamisk samspil mellem praksiserfaringer, ledelsesmæssige beslutninger og efterfølgende strategisk forankring. Indsatsen kan således hverken forstås som et rent top-down-initiativ eller som et uformelt praksisgreb, men som en gradvis udviklingsproces, hvor faglige erfaringer har synliggjort et problemfelt, som ledelsen efterfølgende har adresseret organisatorisk og strategisk.

Organisatorisk tager indsatsen afsæt i en ledelsesmæssig beslutning i afdelingen for Træning og Rehabilitering og realiserer kommunale målsætninger på sundheds- og forebyggelsesområdet, herunder indsatser mod ensomhed og for øget trivsel. Samtidig er indsatsen løbende blevet tilpasset og justeret på baggrund af medarbejdernes erfaringer fra hverdagspraksis. Denne udvikling er siden blevet forankret i en bredere strategisk ramme gennem strategien *Nye Veje til Velfærd*, som har fokus på at styrke sammenhængen mellem kommunale indsatser og civilsamfundets fællesskaber.

I mødet med borgere – særligt personer med funktionstab og kronisk sygdom – blev det gradvist tydeligt for terapeuterne, at mange oplevede ensomhed og tab af handlekraft, når deres kommunale trænings- og rehabiliteringsforløb sluttede. Selvom forløbene bidrog til at opbygge fysisk og psykisk kapacitet, fremstod overgangen til civilsamfundets fællesskaber ofte usikker og ustruktureret. Dette blev især synligt i de tilfælde, hvor borgere begyndte at vende tilbage uden et egentligt behandlingsbehov, men med et udtalt behov for kontakt og tilknytning:

“Og så havde vi en periode, hvor vi virkelig fik øje på, hvor mange der faktisk var rigtig ensomme. Vi begyndte at se et mønster, hvor borgere vendte tilbage til os – ikke fordi de havde brug for træning, men fordi de manglede noget at være en del af. Det blev tydeligt, at det ikke var nok bare at afslutte et forløb med en brochure og et held og lykke.”

På baggrund af disse erfaringer – og understøttet af statslige puljemidler målrettet reduktion af ensomhed – traf ledergruppen en strategisk beslutning om at oprette en særskilt brobyggerfunktion. Stillingen blev fra begyndelsen tænkt som et organisatorisk svar på et konkret overgangsproblem, hvor borgere risikerede at falde mellem to stole, når den kommunale indsats ophørte, og civilsamfundets fællesskaber endnu ikke havde overtaget. Lederen af Træning og Rehabilitering fremhæver, at beslutningen handlede om at skabe tid og kapacitet til et arbejde, som ikke kunne rummes inden for den eksisterende organisering:

“Vi oprettede jo brobyggerstillingen med nogle midler, vi havde fået til at arbejde med ensomhed, og fordi vi kunne se, at det her med at få folk videre krævede mere end bare en god samtale. Det krævede tid, opfølgning og nogen, der havde mulighed for at tage fat og følge med – og det havde terapeuterne ikke altid kapacitet til.”

Brobyggerfunktionen blev siden integreret i alle fire fagområder under Træning og Rehabilitering og koblet til en systematisk screening, hvor borgerne blandt andet vurderes i forhold til ensomhed og tilknytning til fællesskaber. Denne struktur sikrer, at behov for brobygning identificeres tidligt, og at indsatsen indgår som en naturlig del af borgerens samlede forløb. Samtidig muliggør screeningsdata en mere systematisk opfølgning og organisatorisk læring på tværs af fagområder.

Brobygningsindsatsen i Thy Hallen viser, hvordan en beslutning truffet på forvaltningsniveau kan udvikle sig og få fodfæste gennem fagligt engagement og relationelt arbejde i praksis. Indsatsen kan således forstås som overvejende top-down i sin rammesætning, men med betydelig mulighed for løbende justering nedefra. Der er ikke tale om et færdigudviklet initiativ implementeret efter en fast plan, men om en gradvis udviklingsproces, hvor løsninger formes og tilpasses gennem erfaringer fra hverdagspraksis. Fortællinger om borgere, der lykkes i overgangen, har haft stor betydning for at skabe legitimitet og opbakning blandt både medarbejdere og ledelse.

Denne udvikling er efterfølgende indskrevet i en bredere strategisk tænkning om kommunens fremtidige velfærdsopgave. Gennem den tværgående strategi *Nye Veje til Velfærd* arbejder Thisted Kommune med at udvikle mere bæredygtige sundhedsværdikæder, hvor systemet og civilsamfundet rykker tættere sammen. Som en ledelsesrepræsentant formulerer det, handler det grundlæggende om at hjælpe borgerne videre i livet – ikke blot ud af systemet. I denne sammenhæng fungerer ABC for mental sundhed som en fælles metodisk ramme, hvor brobygning i praksis beskrives som et arbejde med “ABC bagfra.” Ved at tage afsæt i det meningsfulde engagement (Commit) skabes der et mere stabilt grundlag for både fællesskab (Belong) og aktivitet (Act):

“Hvad er det egentlig, der giver mening for dig? Hvad er det, du kunne forpligte dig ind i? Er det keramik, en strikkeklub, skak, kajak eller noget helt andet – hvor er dine interesser?”

Dermed afspejler brobygningsindsatsen også et skifte, hvor fokus ikke alene er at afhjælpe funktionsnedsættelser, men at understøtte borgerens oplevelse af sammenhæng i hverdagen. Dette kommer tydeligt til udtryk i den ledelsesmæssige ambition om, at borgeren ikke blot afsluttes korrekt, men reelt har et sted at gå hen:

“Vi slipper egentlig aldrig en borger, før vi har spurgt: hvor går du hen, når du går herfra?”

Denne lokale udviklingsproces flugter med Sundhedsstyrelsens nye kvalitetsstandarder for forebyggelsestilbud (Sundhedsstyrelsen, 2024), som stiller krav om, at kommunerne aktivt understøtter videreførelse og vedligehold af effekt gennem tidlig planlægning og tæt samarbejde med civilsamfundets aktører. Disse nationale standarder er kommet til efter brobygningsindsatsens opstart, men bidrager til at give indsatsen en klar lovgivningsmæssig legitimitet. Når arbejdet med overgange til civilsamfundet understøttes af nationale krav, fremstår brobygning som en integreret del af kommunens kerneopgave, hvilket gør det lettere for både ledelse og medarbejdere at prioritere og fastholde indsatsen i praksis. Brobygning i Thy hallen er i dag overgået til fast budget.



Foto: Mette Johnsen

Implementeringsproces

Implementeringsprocessen kan forstås som det sted, hvor man går fra intention til praksis. I dette afsnit zoomer analysen ind på de konkrete betingelser, der har haft betydning for implementeringsprocessen det muligt at arbejde med overgangen fra kommunale forløb til civilsamfundets fællesskaber. Fokus er både på de fysiske rammer og på de organisatoriske og relationelle greb, der har været nødvendige for at få brobygningsindsatsen i Thy hallen til at fungere i hverdagen.

Thy Hallen som fysisk implementeringsramme

Thy Hallen udgør en central ramme for brobygningsindsatsen, fordi hallen i praksis ændrer de fysiske og organisatoriske betingelser for, hvordan borgere bevæger sig fra kommunale forløb til civilsamfundets fællesskaber. Flere ledelsesrepræsentanter beskriver, at indflytningen i februar 2024 markerede et væsentligt skifte. Brobygning fandt også sted før 2024, men med etableringen af Thy Hallen fik indsatsen en anden tyngde, synlighed og forankring på tværs af kommunen.

Hvor brobygning tidligere primært var knyttet til bestemte enheder og medarbejdere, har samplaceringen bidraget til, at tankegangen er spredt til flere kommunale afdelinger og i højere grad er blevet en fælles organisatorisk opgave. En leder, som har fulgt processen fra planlægning til drift, beskriver udviklingen således:

“Vi startede faktisk et år inden indflytningen. Så allerede i februar året før begyndte vi at arbejde med, hvordan det her skulle fungere i praksis. Og så flytter vi ind i februar 2024. Når jeg ser tilbage, synes jeg egentlig, at vi er lykkedes rigtig godt – både med selve indflytningen, det helt lavpraktiske, men også med systematikken og samarbejdet. Måden huset er indrettet på, gør, at vi kan bringe vores ressourcer meget bedre i spil.”

Centralt i denne oplevelse står Thy Hallens åbne og gennemsigtige indretning. De mange glasfacader og synlige aktiviteter er bevidst valgt for at skabe et hus med liv og bevægelse, hvor borgere kan se, at der foregår noget – og at der findes fællesskaber efter endt kommunalt forløb. En leder fra sundhedsområdet forklarer:

“Vi ønskede ikke et hus med lukkede døre og en hård indgang. Vi ønskede et hus, hvor man kan se, hvad der sker. Man kan se, at der sidder nogen på en spinningcykel, at der er nogen nede i hallen, der bevæger sig. Det er en naturlig del, at man kan se, at folk sveder og er aktive. Når borgeren er i et sundhedsforløb, så er det jo en god start, at man allerede dér kan se, at der er noget efterfølgende. Er der noget af det her, jeg kan se mig selv i?”

I forlængelse af dette har man arbejdet bevidst med at blande forskellige brugergrupper i fællesområderne for at undgå stigmatisering. Målet har været, at det ikke skal være synligt, hvem der er i behandling, hvem der er i genoptræning, og hvem der bare er i huset af andre grunde. En leder beskriver overvejelserne og processen:

“Vi var meget optagede af, at man ikke skulle føle sig stigmatiseret, når man kom ind ad døren. At man ikke kunne se, at dem der sidder derovre, de skal nok til rusmiddelbehandling. Derfor besluttede vi, at vi ville blande borgerne ude i ankomstområdet. Jeg havde mange forbehold dengang – hvad med hygiejne, hvad med møblerne, kan man sætte sig i de lave stole, hvis man har fået en ny hofte? Vi havde mange diskussioner. Men vi endte med at sige, at det kan godt lade sig gøre, hvis vi tænker os om. Og i dag kan vi se, at det fungerer. Der sidder unge mennesker, der venter på bussen, mødre med barnevogne, folk der skal til behandling – og ingen ved, hvorfor den anden er her. Det er vi faktisk lykkedes med.”

Denne blanding af mennesker bidrager til, at Thy Hallen opleves som et hverdagssted snarere end et behandlingssted, hvilket i sig selv understøtter brobygningen. Når borgerne allerede bevæger sig i et miljø, der minder om civilsamfundets rum, bliver overgangen mindre markant.

Samlokaliseringen af kommunale medarbejdere og civilsamfundsaktører er et andet centralt element. I dag har over 40 medarbejdere fra forskellige afdelinger deres daglige gang i Thy Hallen, hvilket har ændret samarbejdsformerne. En ledelsesrepræsentant beskriver, hvordan det har påvirket relationerne:

“Før indflytningen var vi cirka 15 medarbejdere på daglig basis hernede, primært servicepersonale. Nu er vi over 40, måske 45. Og det der med at være sammen i hverdagen, bruge de samme faciliteter og blive nysgerrige på hinandens fagligheder – det vokser stille og roligt. Man begynder at forstå hinandens arbejds hverdag bedre, og det giver noget i samarbejdet.”

Denne fysiske nærhed gør det muligt at arbejde mere håndholdt med brobygning. I stedet for at afslutte et forløb med information eller henvisninger kan medarbejdere konkret følge borgeren videre. En sundhedsmedarbejder beskriver denne praksis:

“Det er jo let for os nu. Hvis vi har en borger, der kunne tænke sig at prøve noget, så kan vi tage dem med fysisk. Vi ved, hvornår foreningen har aktivitet, og så kan vi sige: ‘Kom lige, her er den person, du skal snakke med. Der er kaffe bagefter.’ Det gør overgangen meget nemmere.”

For foreningerne betyder Thy Hallen tilsvarende, at kontakten til kommunen er blevet mere umiddelbar. En frivillig repræsentant beskriver forskellen:

“Nu kender vi hinanden, og vi kan bare gå forbi receptionen og tage fat i hinanden. Sådan var det ikke før. Der var meget længere mellem os, både fysisk og i hverdagen.”

De fysiske rammer opleves samtidig som professionelle og indbydende, hvilket har betydning for både frivillige og borgere. En repræsentant fra civilsamfundet beskriver oplevelsen af huset:

“Her føles det ordentligt og professionelt. Der er lyst, der er rent, og det lugter ikke af sure sko. Det betyder faktisk noget. Man føler, at det her er et sted, man godt kan være, og som man kan invitere folk ind i.”

Organisatorisk arbejdes der bevidst med at skabe en fælles kultur i huset. Et tværgående husråd er etableret for at drøfte fælles værdier og samarbejde. En ledelsesrepræsentant formulerer ambitionen således:

“Det mindset, vi gerne vil have, er, at ingen borgere skal gå ud af huset uden at have fået en reel forbindelse til et fællesskab. Det er selvfølgelig ambitiøst, og vi er ikke helt i mål, men det er den retning, vi arbejder i”

Samtidig peger flere på, at Thy Hallen også kan være overvældende for nogle borgere. Husets størrelse og mange aktiviteter stiller krav til orientering og overblik. En borger beskriver sin oplevelse:

“Jeg syntes, det var svært at finde rundt. Man kommer ned i huset, og så er der mange maskiner og mange rum. Jeg følte lidt, at jeg selv skulle finde ud af det, og det var ikke helt let.”

Dette peger på, at Thy Hallen som implementeringsramme forudsætter aktiv støtte og ledsagelse, særligt for borgere med begrænset overskud. De fysiske rammer fungerer bedst, når de kombineres med relationelt arbejde.

Brobyggerens relationelle arbejde

Brobyggerens rolle i Thy Hallen er først og fremmest relationel. Brobyggeren arbejder i overgangene mellem system og hverdagsliv, hvor borgerens motivation og tidligere erfaringer spiller en afgørende rolle. Det relationelle arbejde består i at skabe tryghed og støtte borgeren i et tempo, der matcher den enkeltes overskud.

Et centralt træk ved brobyggerens praksis er evnen til at afstemme støtten individuelt. I samarbejde med terapeuterne arbejdes der frem mod en fælles forståelse af borgerens støttebehov, hvor indsatsen tilpasses i et kontinuum fra udlevering af Gå-i-gang-kataloget til individuel vejledning og egentlig ledsagelse.

Vedholdenhed er et gennemgående kendetegn ved brobyggerens arbejde. Mange borgere i målgruppen kan være præget af modløshed, svingende motivation eller tidligere nederlag i mødet med fællesskaber. Kontakten er derfor sjældent lige frem. Brobyggeren beskriver selv betydningen af at holde fast:

“Vedholdenhed er vigtigt. Bare fordi de ikke tager telefonen, stopper vi jo ikke med det samme. I realiteten skal de jo ringes op igen.”

I praksis betyder det, at brobyggeren aktivt følger op, også når borgeren ikke responderer i første omgang. Observationer viser, hvordan brobyggeren orienterer sig i journalen, ser hvad der sidst er drøftet, og tilpasser sin tilgang derefter. Når en borger ikke tager telefonen, sendes der en besked om, at kontakten forsøges igen. Det relationelle arbejde ligger her i at signalere stabilitet og tilgængelighed – at borgeren ikke er blevet glemt eller opgivet.

Samtidig er opfølgningen ikke uendelig. Kontakten fastholdes, indtil borgeren tydeligt giver udtryk for, at vedkommende ikke ønsker yderligere støtte, eller indtil brobyggeren vurderer, at yderligere opfølgning ikke længere giver mening. På den måde forsøger brobyggeren at balancere brobyggeren vedholdenhed med respekt for borgerens egen grænsesætning.

En særlig relationel kvalitet i brobyggerens arbejde knytter sig til hendes tilstedeværelse i genoptræningsforløbene. Når brobyggeren møder borgerne i denne sammenhæng, ifører hun sig samme tøj som terapeuterne. Det er et bevidst valg, som understøtter relationen og placerer brobyggeren som en del af forløbet. I praksis betyder det, at brobyggeren kan bevæge sig naturligt ind på holdene, tale med borgerne undervejs og opbygge relationen, mens borgeren stadig er i trygge rammer. Denne position gør det lettere at tale om, hvad der skal ske efter genoptræningen. Brobyggeren får mulighed for at lytte til borgerens overvejelser, tvivl og ønsker, før et konkret tilbud overhovedet bringes i spil. Det relationelle arbejde ligger her i at møde borgeren tidligt og på borgerens præmisser.

Når overgangen til civilsamfundet nærmer sig, bliver den fysiske ledsagelse for nogle borgere afgørende. Mange oplever usikkerhed i mødet med et nyt sted, nye mennesker og nye rutiner. En leder beskriver borgernes perspektiv sådan:

“‘Jeg ved ikke lige, hvor er omklædningsrummet, og hvad gør man lige?’ Borgeren er lidt usikker. Så kan vi tilbyde en brobygning med ledsagelse.”

Når brobyggeren går med borgeren første gang, handler det om langt mere end at vise vej. Det handler om at være et kendt ansigt i en ukendt situation. I flere observationer ses det, hvordan brobyggeren skaber ro ved at tage styringen på de små, men betydningsfulde detaljer, som hvor man går hen, hvem man møder, og hvad der forventes.

Samtidig viser analysen, at relationen i nogle tilfælde er så central, at det giver mere mening, at det er terapeuten – og ikke brobyggeren – der følger borgeren videre. En ledelsesrepræsentant beskriver denne vurdering:

“Nogle gange er det der medarbejderskift heller ikke godt for borgeren. Det er den terapeut, der har fået skabt noget tillid og tryghed.”

Brobyggerens relationelle arbejde rummer også håndtering af modstand. Nogle borgere er afvisende, trætte eller skeptiske over for nye tilbud. I disse situationer arbejder brobyggeren aktivt med at bevare en positiv og rolig tilgang uden at presse borgeren. I observationer reflekterer brobyggeren over dette arbejde:

“Jeg arbejder meget med at italesætte, hvad der sker i rummet, være den positive stemme og undlade at tage den negative respons videre eller forstærke den.”

Det relationelle arbejde består her i at rumme borgerens ambivalens og samtidig holde døren åben. Ofte betyder det, at der arbejdes med små skridt, konkrete aftaler og realistiske forventninger, så borgeren ikke oplever endnu et nederlag.

Betydningen af forskellige kerneopgaver og tilgange for det tværorganisatoriske samarbejde

Implementeringen af brobygningsindsatsen i Thy Hallen foregår i et organisatorisk landskab, hvor sundhedsområdet og fritidsområdet hver især er styret af forskellige lovgivninger, mål og arbejdskulturer.

Fra sundhedsområdets perspektiv er arbejdet forankret i Sundhedsloven og Serviceloven, som giver klare rammer for, *hvad* kommunen skal levere, *hvornår* et forløb starter og slutter, og *hvornår* borgeren formelt er færdig i systemet. Som lederen af Træning og Rehabilitering beskriver, har sundhedsområdet et stort ansvar for borgere med funktionstab, men også nogle tydelige afgrænsninger:

“Vi arbejder jo efter Sundhedsloven og Serviceloven, og der er nogle rammer for, hvornår et forløb starter, og hvornår det slutter. Og når et genoptræningsforløb slutter, så er borgeren jo egentlig ‘færdig’ hos os – også selvom vi godt kan se, at behovet for støtte ikke bare forsvinder der.”

Det betyder, at sundhedssystemet er godt til at opbygge fysisk kapacitet og funktion, men mindre godt rustet til at sikre, at borgeren faktisk får fodfæste i et fællesskab bagefter. Flere af de sundhedsprofessionelle, der blev interviewet, peger på, at det netop er her, de oplever et tomrum:

“Vi kunne se, at folk stod stærkere fysisk, når de gik herfra, men så stoppede det ligesom. Og så kom der nogle tilbage igen – ikke fordi de fejlede noget nyt, men fordi de manglede noget i deres hverdag. Noget at stå op til, nogen at høre til.”

På fritidsområdet er udgangspunktet et andet. Her er opgaven forankret i Folkeoplysningsloven, hvor fokus er på frivillighed, demokratisk dannelse, deltagelse i fælles aktiviteter og støtte til foreninger – ikke på individuelle borgerforløb. Som lederen for sundhed, kultur og fritid forklarer, er fritidsområdet grundlæggende indrettet til at understøtte fællesskaber, men ikke til at tage ansvar for den enkelte borgers overgang fra et kommunalt system:

“Foreningerne er jo frivillige fællesskaber. De er ikke sat i verden for at løse kommunale opgaver eller tage imod borgere med særlige behov. De er sat i verden for at lave aktiviteter for dem, der har lyst – og så kan vi som kommune støtte dem i det.”

Denne forskel i opgaveforståelse og lovgivningsmæssigt mandat gør samarbejdet sårbart. Flere aktører beskriver, hvordan sundhedsområdet og fritidsområdet i udgangspunktet “står fast i hver deres lovgivning”, og at det kræver aktiv indsats at skabe bevægelse på tværs:

“Der er jo to forskellige verdener, der mødes her. Sundhed kører meget på paragraffer og forløb, og fritid kører på frivillighed og engagement. Hvis man ikke gør noget aktivt for at forbinde dem, så sker der faktisk ingenting...”

Det er netop i dette mellemrum, at brobyggeren og terapeuterne bliver centrale implementeringsaktører. De fungerer som dem, der oversætter mellem systemerne og tager ansvar for det arbejde, som ingen af områderne kan løfte alene. Brobyggerrollen beskrives af flere som afgørende, fordi den har tid og mandat til at bevæge sig på tværs af organisatoriske grænser:

“Vi kunne ikke bare lægge det over på foreningerne, og terapeuterne kunne heller ikke nå det. Så brobyggeren blev en måde at sige: Okay, vi bliver nødt til at have nogen, der kan gå med borgeren hele vejen – også der, hvor lovgivningen egentlig stopper.”

Samarbejdet med foreningerne viser samtidig, at implementeringen i høj grad afhænger af relationer og tillid – ikke af formelle aftaler. Foreningerne er positive, men også bevidste om deres egne grænser. Som en foreningsrepræsentant beskriver det:

“Vi vil rigtig gerne tage imod dem, men vi kan jo ikke stå alene med ansvaret. Det giver tryk for os, at der er nogen fra kommunen, der kender borgeren, og som vi kan ringe til, hvis der opstår tvivl eller problemer.”

Implementeringen foregår i et spændingsfelt mellem ambitionen om et sammenhængende borgerforløb og de organisatoriske og ressourcemæssige rammer, der definerer, hvad der er muligt i praksis. Mens sundhedsområdet ikke kan fastholde borgeren ubegrænset, kan fritidsområdet ikke påtage sig behandlingsansvar, og foreningerne kan ikke løfte opgaver, der overstiger deres frivillige kapacitet.

Nye tilgange for terapeuterne

Brobygningsindsatsen i Thy Hallen har sat gang i en omfattende udviklingsproces blandt terapeuterne i Træning og Rehabilitering. Analysen viser, at denne proces har rakt langt ud over ændringer i arbejdsgange og værktøjer og i stedet har involveret en grundlæggende omforhandling af terapeuternes faglige selvforståelse, ansvar og succeskriterier. Bevægelsen fra skepsis til fælles fodslag har været både langvarig og krævende og har forudsat tydelig ledelse, høstning af praktiske erfaringer og mulighed for at se brobygning virke i konkret praksis.

Da brobygning første gang blev introduceret som et mere systematisk element i deres arbejde, blev den mødt med modstand blandt terapeuterne. Modstanden var ikke udtryk for manglende engagement i borgernes trivsel, men for en bekymring for, at brobygning ville tage tid og opmærksomhed fra det, terapeuterne opfattede som deres kerneopgaver nemlig genoptræning og rehabilitering. En leder beskriver denne første reaktion således:

“Da jeg kom og sagde, nu skal vi i retning af en brobygger, og nu skal vi have det organiseret, der var der ikke sådan en hurra-stemning. Fordi de tænkte: Så går tiden jo fra borgerne”

Denne skepsis var tæt knyttet til terapeuternes oplevelse af faglig succes. Mange terapeuter oplevede deres arbejde som meningsfuldt netop i kraft af de tætte forløb med borgerne og den synlige udvikling, de kunne følge over tid. At

skulle afslutte forløb tidligere for at give plads til brobygning blev derfor oplevet som et indgreb i noget, der allerede fungerede godt. En repræsentant fra ledelsen fortalte:

“En af terapeuterne kom og sagde: ‘Du skulle bare have været med på det sidste hold her. Det var så fantastisk. Der var gang i den, de trænede, de svedte, de snakkede, og de hyggede. De fik både noget fysisk og socialt ud af det. Og det vil du tage fra dem.’”

I denne fase blev brobygning oplevet som et brud i forløbet – som noget, der afkortede succesen frem for at forlænge den. Terapeuterne havde svært ved at se, hvordan afslutning før tid kunne skabe mere værdi for borgeren, når de selv oplevede, at de netop stod midt i et velfungerende rehabiliteringsmiljø.

For at flytte denne forståelse har ledelsen implementeringsarbejdet i høj grad handlet om at ændre, hvad der tæller som faglig anerkendelse. Ledelsen har aktivt arbejdet med at synliggøre, at terapeutens succes ikke nødvendigvis afsluttes sammen med det sidste træningspas, men først viser sig i det liv, borgeren fortsætter i uden for systemet. En leder formulerer denne ændring i perspektiv således:

“Det er en anden anerkendelse, man skal have. Det der med: kæft mand, jeg lykkes med at sende min borger ud i noget, som hun blev glad for, og som er vedvarende. Og som er derude i det liv, hun skal leve.”

Denne erkendelse blev ikke skabt gennem instrukser alene, men gennem konkrete afprøvninger. Et centralt skridt var, at brobygningen blev koblet direkte på de eksisterende holdforløb, så terapeuterne kunne se, hvordan borgernes motivation rakte ud over træningslokalet. En leder beskriver, hvordan brobygningen blev inddraget tidligt i et forløb:

“Jeg bad brobyggeren om at gå med ind på holdet og snakke med borgerne. Få en fornemmelse af, hvad de egentlig drømte om. Kunne de forestille sig noget bagefter? Og det viste sig jo, at de rigtig gerne ville ud i noget, de kunne fortsætte i.”

Da brobygningen begyndte at skabe konkrete overgange til civilsamfundets fællesskaber, ændrede terapeuterne gradvist deres holdning. De kunne se, at borgerne ikke mistede noget, men i stedet fik mulighed for at tage det, de havde opbygget i træningen, med videre. En leder beskriver dette vendepunkt:

“Jeg var nødt til at vise dem den succes, det også havde. Det var ikke nok at sige, at det var godt. De skulle se, at borgerne faktisk kom videre og blev hængende derude. Og der skete noget, da de så det.”

I dag er brobygning en integreret del af terapeuternes praksis allerede fra første møde med borgeren. Terapeuterne taler systematisk med borgerne om, hvad der kan ske efter det kommunale forløb, og hvordan de kan støtte borgeren i den overgang. En leder forklarer:

“Nu er opdraget, at ved første samtale med borgeren, der snakker vi brobygning. For vi ser jo borgeren i en meget lille del af deres liv. Så vi skal hele tiden tænke: hvad er det, der skal komme bagefter?”

Samtidig har brobygning bevæget sig fra at være en specialiseret opgave til at blive et fælles ansvar. Hvor brobyggeren tidligere bar hovedansvaret, er det i dag ofte er terapeuten, der guider eller følger borgeren videre, særligt i grønne og gule forløb. Det giver mening for brobygningsarbejdet fordi relationen allerede er etableret:

“Det er den terapeut, der har skabt tilliden og trygheden, som tager med. Så nu kører de alle sammen ud.”

På trods af den tydelige udvikling peger terapeuterne fortsat på konkrete benspænd i hverdagen. Dokumentationskravene i det kommunale it-system nævnes som tidskrævende og vanskelige at navigere i, hvilket kan hæmme lysten til at arbejde systematisk med brobygning. En leder beskriver det således:

“Det at kunne finde rundt i systemet og få udfyldt observationskortene har været en hurdle for mange. Når man i forvejen har en travl hverdag, kan det tage modet fra én. Det der med at navigere rundt i CURA [journaliserings-system] og få dokumentationen på plads har derfor også været en barriere for at komme ordentligt i gang med brobygning.”

Derudover skaber civilsamfundets rytme udfordringer, særligt i perioder med lange pauser i foreningslivet. At afslutte en motiveret borger op til sommerferien, uden at der er et tilbud at starte i, opleves som problematisk:

“Hvis vi har en borger i maj, der er klar og motiveret, og tilbuddet først starter i september, så er der risiko for, at det falder fra igen. Det er ikke optimalt.”

Samlet set viser analysen, at terapeuternes arbejde med brobygning i Thy Hallen har udviklet sig fra modstand til ejerskab. Terapeuterne beskriver, at forståelsen af succes i genoptræningsindsatsen gradvist er blevet udvidet. Ud over de fysiologiske genoptræningsmål, såsom forbedret styrke, bevægelighed og funktionsevne, lægges der i stigende grad vægt på borgerens muligheder for at skabe og fastholde et aktivt og meningsfuldt hverdagsliv efter afslutning af det kommunale forløb. Fagligheden knytter sig dermed både til opnåede træningsresultater og til understøttelsen af borgerens overgang til aktiviteter uden for systemet.



Foto: Mette Johnsen

Samarbejdet med foreningslivet

Samarbejdet med foreningslivet er en bærende del af brobygningsindsatsen, fordi det i praksis er her, borgerens nye “sted at gå hen” skal findes. Analysen viser, at samarbejdet i Thy Hallen i høj grad er blevet styrket af, at kommunen og foreningerne mødes i hverdagen, og at brobygning er blevet en fælles opgave, som både sundhedsfaglige medarbejdere, brobygger og fritidsområdet løfter i tæt kontakt med frivillige aktører. Samtidig viser analysen, at samarbejdet ikke kan reduceres til en teknisk overdragelse. Det fungerer bedst, når der er tydelige kontaktveje, realistisk forventningsafstemning og en fælles forståelse af, hvad der er foreningernes rolle – og hvad der ikke er.

Et gennemgående fund er, at samarbejdet bæres af relationer og af, at foreningerne har en konkret person fra kommunen at kontakte. Den type aftale gør samarbejdet enkelt at gå til og giver foreningen oplevelsen af, at kommunen tager ansvar for overgangen. Det handler ikke kun om at få borgeren ind ad døren, men også om at have nogen at læne sig op ad, hvis der opstår spørgsmål undervejs. Flere foreninger peger på, at det netop er denne mulighed for direkte kontakt, der er vigtig for dem.

Fra kommunens perspektiv er samarbejdet med foreningslivet tæt koblet til ønsket om at skåne borgeren for nederlag. I stedet for at borgeren selv skal opsøge mange tilbud og risikere at føle sig forkert, beskrives brobygningen som et stykke forarbejde, hvor kommunen udvælger, afklarer og klæder både borger og forening på. En leder forklarer det sådan:

“Man kigger på borgeren og prøver ud fra det at sige: jamen, så er det nok de her ting, vi vil starte med. Og så kan man ringe lidt rundt og høre. Det er jo den der håndholdte brobygning. Det er fagpersonen, der laver forarbejdet, inden man foreslår en vifte af muligheder. Så man ikke slæber borgeren med rundt i et eller andet cirkus, hvor de får nogle nederlag og får et indtryk af, at foreningerne ikke vil have mig. Her ligger der et professionelt ansvar for at beskytte borgeren mod sådanne erfaringer.”

Her bliver samarbejdet med foreningerne ikke kun et spørgsmål om kapacitet, men også om kvalitet. Det er ikke ligegyldigt, hvor borgeren starter, og det er ikke ligegyldigt, hvordan modtagelsen bliver. Den håndholdte tilgang bliver dermed et redskab til at gøre overgangen mere stabil og mindre sårbar, særligt for borgere med lavt overskud eller dårlige erfaringer med foreningsliv.

Et tydeligt tegn på et velfungerende samarbejde mellem kommunen og foreninger er, når kontaktvejen bliver kort, og når parterne forstår hinanden uden lange forklaringer. I nogle tilfælde beskriver foreningerne, at samarbejdet efterhånden er blevet så indarbejdet, at det kan løses med få linjer, netop fordi relationen og tilliden allerede er etableret. En foreningsrepræsentant beskriver en typisk kontakt sådan:

“Hun skriver bare til mig: Jeg har en borger, og det er hans telefonnummer, og jeg vil gerne have ham på holdet. Så ringer jeg, og mandagen efter starter han.”

Den praksis viser, at samarbejdet kan blive en del af hverdagsdriften, når det er bygget op omkring tydelige roller. Kommunen står for at vurdere borgerens behov og lave den første afklaring, mens foreningen kan fokusere på at tage godt imod og få borgeren ind i aktiviteten. Det reducerer usikkerhed for begge parter.

Samtidig peger analysen på et reelt spændingsfelt i samarbejdet, som handler om opgaveforståelse. Foreningerne vil gerne være inkluderende, men de vil ikke opleve, at de bliver sat til at løse kommunale opgaver. Det kommer tydeligt frem i samtaler om, hvordan brobygning skal tilpasses, så foreningerne kan se sig selv i det. En kommunal aktør beskriver, hvordan nogle foreninger reagerede:

“De følte jo lidt, at det er en kommunal opgave det her... og så er det sådan lidt med at få tilpasset det oprindelige koncept, så foreningen kunne se sig lidt mere i det.”

Spændingen bliver særlig tydelig, når der tales om foreninger med stærkt konkurrencepræg, hvor identiteten er tæt knyttet til præstation. En leder formulerer det sådan:

“De vil gerne have nogle pokaler på hylden... og det med, at der så kommer nogen ind, og hvor vi skal løse en social opgave, det er slet ikke for os.”

Citatet peger på, at det ikke giver mening at forvente det samme af alle foreninger. Nogle foreninger kan og vil meget, andre kan og vil mindre, og nogle vil have behov for støtte til at åbne sig for nye målgrupper. Samtidig viser analysen, at langt de fleste foreninger, der indgår aktivt i brobygningsindsatsen, netop har et bredere sigte end konkurrence og præstation og betragter inklusion som en del af deres foreningsidentitet.

Flere ledelsesrepræsentanter kobler samarbejdet til et bredere behov for at udvikle mere bæredygtige forløb, hvor borgere ikke bliver sluppet, men støttes ind i hverdagsfællesskaber. Samtidig er der en klar bevidsthed om, at civilsamfundet ikke kan bære en for tung opgave. En leder beskriver den strategiske risiko sådan:

“Faren ved det rent strategisk er, at vi pålægger civilsamfundet en opgave, som bliver så tung, at de går lidt i stykker over det. Og det må jo ikke ske, for så får vi den modsatte effekt.”

Det udsagn sætter en vigtig ramme for samarbejdet: brobygning skal udvikles på en måde, der er spiselig for foreningerne. Derfor bliver kommunens rolle også at dosere, støtte og følge op – ikke bare henvise.

Et konkret opmærksomhedspunkt i samarbejdet er, at foreningerne nogle gange oplever, at de får borgere henvist, uden at de er ordentligt klædt på til at tage imod. Det handler ikke om manglende vilje, men om behovet for at foreningerne får adgang til kommunens viden og støtte, når borgeren har udfordringer, som kan påvirke deltagelsen. En kommunal medarbejder beskriver denne erfaring:

“Vi har hørt fra foreninger, at de godt kunne have brugt noget mere hjælp fra kommunen. Det der med, hvor man har sendt en ud og sagt: du skal bare tage derhen, og det er fantastisk. Og så har foreningen ikke været ordentligt klædt på. Når man har sagt A, så skal man også være villig til at være klar til at sige B... ellers kan det blive en lidt træls oplevelse for begge parter.”

Det citat peger på et centralt læringspunkt: et godt samarbejde kræver, at kommunen også tager ansvar for rammesætningen omkring borgerens opstart, især når borgeren har behov for særlige hensyn, eller når foreningen er usikker på, hvad den går ind til. Det kan være små ting som en kort forventningsafstemning, men det kan også være behov for en mere systematisk støtte, fx gennem kurser eller sparring.

Selvom samarbejdet også omfatter foreninger uden for Thy Hallen, gør huset i sig selv noget ved kontaktfladen. Den fysiske nærhed gør det lettere at tage fat i hinanden, lave hurtige afklaringer og lave de små broer i hverdagen, som ellers kræver tid og planlægning. Det har den betydning at samarbejdet bliver mindre sårbart, når relationer kan plejes i hverdagen, og når det er let at mødes ansigt til ansigt. Det gør også, at foreningerne i højere grad oplever sig som en del af et fælles sted, hvor borgerne allerede kommer.

Bevægelsesugen, som afholdes fire gange om året, spiller en central rolle i samarbejdet mellem kommune og foreningsliv, fordi den skaber en konkret og tryk ramme for borgernes første møde med civilsamfundets aktiviteter. Bevægelsesugen organiseres og understøttes af brobyggerfunktionen, som står for koordineringen med foreningerne

og er synligt til stede under ugen. I stedet for at borgerne alene får information om tilbuddene, får de mulighed for at se, prøve og opleve aktiviteterne i praksis. Her møder borgerne foreningerne i de rammer, hvor de i forvejen kommer i forbindelse med genoptræning eller sundhedsforløb. Det gør overgangen mindre fremmed og sænker tærsklen for deltagelse. Borgerne kan kigge med, stille spørgsmål, prøve lidt og gå igen uden at skulle tage stilling til medlemskab eller forpligtelse. For borgerne fungerer Bevægelsesugen som en tydelig invitation. En borger beskriver betydningen sådan:

“Man går jo ikke bare op til receptionen og spørger, om man må komme ind og se fitnesscenteret. I bevægelsesugen var der en anledning til at se det og prøve det.”

Foreningerne oplever samtidig Bevægelsesugen som en tryk ramme for at tage imod nye borgere. De ved, at der er fagpersoner og brobyggere til stede, som kender borgerne og kan støtte, hvis der opstår spørgsmål. Det gør det lettere at sige ja og reducerer usikkerheden på begge sider.

Når samarbejdet med foreningslivet i Thy Hallen lykkes, skyldes det især tre ting: En fast og personlig kontakt, et professionelt forarbejde der beskytter borgeren mod nederlag, og en praksis hvor kommunen følger op og støtter foreningerne, så de ikke står alene. Samtidig viser analysen, at samarbejdet hele tiden skal balancere hensynet til foreningernes formål og frivillige ressourcer. Den fortsatte opgave bliver derfor at udbygge samarbejdet uden at gøre det tungt, og at sikre, at håndholdt brobygning ikke kun afhænger af enkelte relationer, men gradvist bliver en mere robust praksis, som kan holde over tid.

Målgruppeadfærd

Målgruppens adfærd er afgørende for, om brobygningen i Thy Hallen bliver til varig deltagelse. I Winter og Nielsens integrerede implementeringsmodel er det borgernes respons, der er afgørende for, om indsatsen fungerer i praksis.

Her har den differentiering, der er bygget ind i indsatsen vist sig at være helt central. Differentieringen gør det muligt både at give et let skub til dem, der kan meget selv, og at stille et mere stabilt stillads til dem, der risikerer at falde fra, hvis de står alene i opstarten.

For nogle borgere er det afgørende ikke en omfattende personlig støtte, men en konkret invitation, der gør det legitimt at gå ind ad døren og afprøve noget nyt. Her fungerer bevægelsesuge som en tydelig katalysator, fordi den skaber en ramme, hvor man kan kigge, prøve og stille spørgsmål uden at skulle forpligte sig. Det fremgår tydeligt i borgerens beskrivelse af, hvordan invitationen ændrer adfærden:

“Ja, vi fik sådan et ark papir med en reklame for den her bevægelsesuge. Vi var ti på holdet der. Og der var flere af os, der syntes, det var interessant, og fik mulighed for at prøve nogle nye ting af. Hvor man så har en halv dag, hvor man kan komme op og prøve noget andet og se, hvordan det virker. Det syntes jeg var fint.”

Når der spørges ind til, om borgeren ville være kommet uden denne ramme, er svaret lige så klart: *“Nej, det tror jeg ikke.”* Pointen i et praksisperspektiv er, at en relativt let indsats kan have stor effekt for borgere, der grundlæggende har lyst og kan navigere i en ny sammenhæng, men som har brug for en tryk anledning til at tage første skridt.

For andre borgere viser materialet, at overgangens sårbarhed ligger i de små detaljer: Om man bliver mødt, om man får den hjælp man har brug for, og om nogen følger op, når motivationen bliver udfordret. Her bliver det tydeligt, hvorfor differentieringen er vigtigt. En borger beskriver sin oplevelse af opstarten i et tilbud som præget af at stå alene:

“Den første dag var der en instruktør på. Og så var der ikke mere. Og det var for lidt [...] du blev egentlig overladt til dig selv. Du må selv finde ud af, hvordan det der maskinværk, det fungerer. Så stoppede jeg.”

Det er netop i sådanne forløb, at opfølgning fra brobygger eller terapeuter efter opstart i en aktivitet har stor betydning. I dette tilfælde blev borgerens frafald opdaget i en opfølgende samtale med brobyggeren, og borgeren blev hjulpet over i et andet tilbud, som passede bedre:

“Jamen jeg synes vi har meget mere sammenhold. Ja. Og det gør jo også det bliver mere interessant... Det er faktisk det vigtigste.”

Opfølgning kan dermed fungere som en vigtig fastholdelsesmekanisme, når den opleves som omsorg frem for kontrol.

Analysen peger desuden på, at borgernes sårbarhed i overgangen fra kommunale forløb til civilsamfundets fællesskaber også kan have en økonomisk dimension. Kontingentbetaling og transportudgifter fremstår som forhold, der i nogle tilfælde forstærker risikoen for frafald, især blandt borgere med begrænsede økonomiske ressourcer. En kommunal medarbejder beskriver borgernes mest udbredte barrierer således:

“Geografi, det at komme til og fra, og så kontingent. Det er det, vi hører mest.”

En borger formulerer det tilsvarende om medlemskab i et foreningstilbud:

“Jeg syntes, det var rigtig dyrt – 600 kr. er mange penge, når man er pensionist.”

Når kontingent og transport ikke indtænkes aktivt i brobygningen, risikerer de således at underminere ellers velfungerende relationelle og organisatoriske greb, særligt for borgere med færrest ressourcer.

Samlet set peger analysen på, at den differentierede tilgang er en afgørende kvalitet ved brobygningen i Thy Hallen. Indsatsen fungerer bedst, når terapeuter eller brobygger har mulighed for at matche støtte og opfølgning til borgerens samlede udgangspunkt.



Foto: Mette Johnsen

Opmærksomhedspunkter

Implementeringen af brobygningsindsatsen i Thy Hallen ser ud til at have styrket kommunens muligheder for at skabe mere stabile overgange mellem kommunale trænings- og rehabiliteringsforløb og lokale fritids- og foreningsfællesskaber. Samlokaliseringen af kommunale tilbud og civilsamfundets aktiviteter gør brobygning mere konkret og tilgængelig i hverdagen og har øget opmærksomheden på, hvordan små, håndholdte greb kan mindske frafald efter endt kommunalt forløb. Erfaringerne peger dog også på en række centrale opmærksomhedspunkter, som er vigtige at adressere, hvis indsatsen skal fastholdes, udvides eller overføres til andre kommuner.

I det følgende foldes de centrale opmærksomhedspunkter ud. Hvert opmærksomhedspunkt ledsages af anbefalinger formuleret som konkrete handlingsforslag, der kan fungere som inspiration i det videre arbejde.

Anbefalingerne for udvikling af brobygning i Thy Hallen vurderes samtidig at have relevans for andre kommuner, da udfordringer og valg knyttet til differentieret støtte, samarbejde med foreningslivet, kontinuitet og organisatorisk forankring formentlig går igen på tværs af lokale kontekster – også dér, hvor samlokalisering ikke er mulig.

Tabel 1. Opmærksomhedspunkter

Tema	Opmærksomhedspunkt	Anbefaling
Tværoorganisatorisk styring	Forskellige lovgivningslogikker og kerneopgaver (sundhed/forløb vs. fritid/frivillighed) betyder, at samarbejdet i praksis beror på kontinuerlig oversættelse og ledelsesmæssig opbakning	Brobygning forudsætter derfor et organisatorisk diplomati, hvor oversættelsesarbejdet mellem de to logikker anerkendes og legitimeres som en fælles kerneopgave, og hvor der skabes vedvarende rum for dialog og forhandling – både på ledelsesniveau og blandt frontlinjemedarbejdere – så forskelle håndteres åbent frem for at udvikle sig til skjulte barrierer.
Geografisk sårbarhed i overgange	I en geografisk stor kommune som Thisted kan overgangen blive mere sårbar for borgere, der skal videre til tilbud uden for Thy Hallen, fordi de visuelle og relationelle fordele ved samlokaliseringen ikke nødvendigvis følger med til andre lokaliteter.	Vær særligt opmærksom på overgange, hvor brobygningen rækker ud over Thy Hallens fysiske rammer, og styrk den relationelle og praktiske støtte i disse forløb, så geografi ikke bliver en skjult barriere for deltagelse.
Foreningernes kapacitet og (manglende) interesse	Foreningernes vilje til at deltage i brobygningen varierer og er tæt forbundet med deres selvforståelse og værdier. Nogle foreninger ser brobygning som en naturlig forlængelse af deres virke, mens andre oplever det som et brud med deres formål eller som en kommunal opgave, der udfordrer frivillighedens rammer.	Arbejd differentieret med foreningerne ved at anerkende deres forskellige selvforståelser og kapaciteter, og ved at tilpasse brobygningsindsatsen til den enkelte forenings profil. Tydeliggør, hvad der forventes – og hvad der ikke forventes – af foreningerne, og understøt samarbejdet gennem dialog, forventningsafstemning og målrettet støtte, så

Systematisk opfølgning	Overgangen fra kommunalt forløb til civilsamfund er særlig sårbar efter opstart, hvor frafald ofte opstår i de små og praktiske detaljer. Uden en systematisk opfølgningsstruktur opdages frafald sent eller tilfældigt, og borgeren risikerer at miste sammenhængen i forløbet. Brobygningsindsatsen i Thy hallen er kendetegnet ved en systematisk tilgang til opfølgning, men materialet viser samtidig, at fastholdelse ikke kan sikres af systematik alene. Opfølgning virker bedst, når den kobles til vedholdende, relationelt arbejde – også i situationer, hvor borgeren ikke selv umiddelbart responderer eller tager initiativ.	brobygning kan udvikles i tråd med foreningens eget formål og engagement. Det peger på behovet for at fastholde opfølgning som en aktiv praksis, hvor den faste struktur suppleres med personlig og opsøgende kontakt på de tidspunkter, hvor risikoen for frafald vurderes at være størst. Denne vedholdende kontakt fungerer som et midlertidigt stillads i overgangsfasen og kan bidrage til at opretholde borgerens motivation og tryghed, indtil deltagelsen er mere stabil. Den personlige opfølgning bør være en legitim og prioriteret del af brobygningsindsatsen og kan varetages enten af den dedikerede brobygger eller – afhængigt af borgerens forløb og relation – af terapeuten, som på baggrund af en konkret faglig vurdering træder ind i en brobyggende rolle. Samtidig er det centralt, at vedholdenheden balanceres med respekt for borgerens selvbestemmelse, så opsøgende kontakt opleves som støtte snarere end pres.
Kontinuitet og timing	Civilsamfundets sæsonrytme – særligt sommerpauser – kan skabe kritiske tomrum i overgangen fra kommunale forløb til foreningsliv. Når et forløb afsluttes i en periode uden reelle opstartsmuligheder, risikerer motiverede borgere at miste momentum, sammenhæng og den røde tråd i forløbet. Analysen viser, at dette spændingsfelt mellem sundhedssystemets helårsløgik og civilsamfundets sæsonlogik udgør en væsentlig sårbarhed i brobygningen.	Overvej brobyggende mellemrumsløsninger i perioder uden foreningstilbud, fx midlertidige aktiviteter i Thy Hallen eller alternative tilbud – gerne udviklet i samarbejde med civilsamfundets aktører eller den eller de lokale faciliteter. I denne sammenhæng kan hallernes personale spille en aktiv rolle som stabiliserende mellemlid i overgangen. Med deres daglige tilstedeværelse, kendskab til husets aktiviteter og relation til både kommunale medarbejdere og borgere har halpersonalet potentiale for at understøtte kontinuitet, fastholde borgernes tilknytning og reducere risikoen for frafald, indtil ordinære foreningstilbud igen er tilgængelige (se Andersen et al., 2024).
Økonomiske barrierer	Analysen viser, at økonomiske forhold kan spænde ben for brobygningen både på borger- og foreningsniveau. For borgerne – særligt pensionister og borgere med begrænsede ressourcer – kan kontingentbetaling og transportudgifter være udslagsgivende for, om de fastholdes i et tilbud. Samtidig kan foreningernes incitament til at tage imod voksne begrænses af eksisterende tilskuds- og refusionsregler, som i	Overvej økonomiske løsninger, der adresserer begge sider af brobygningen, fx kombinationer af målrettet kontingentstøtte til borgere i brobygningsforløb og justerede aktivitetstilskud eller incitamenter til foreninger, der tager imod målgruppen. Ved at tænke borger- og foreningsøkonomi sammen kan kommunen styrke

mindre grad understøtter denne målgruppe sammenlignet med børn og unge. Dermed opstår der en dobbelt økonomisk sårbarhed i overgangen.

forudsætningerne for, at brobygning også lykkes for borgere med færrest ressourcer.



Foto: Mette Johnsen

Opsummering

Formålet med brobygningsindsatsen i Thy Hallen er at støtte borgere i overgangen fra et kommunalt sundheds- eller genoptræningsforløb til varig deltagelse i lokale fritids- og foreningsfællesskaber, så de ikke mister fodfæste, når det kommunale forløb afsluttes. Indsatsen retter sig især mod ældre borgere og borgere med kronisk sygdom, funktionsnedsættelser eller andre udfordringer, som gør det vanskeligt at fortsætte med fysisk aktivitet på egen hånd. Indsatsen er etableret som en særskilt brobyggerfunktion på baggrund af en ledelsesmæssig beslutning i Træning og Rehabilitering, understøttet af puljemidler målrettet ensomhed, og den er siden blevet integreret i de fire fagområder under Træning og Rehabilitering. Den fysiske samplacering i Thy Hallen blev et afgørende løft, da kommunens Træning og Rehabilitering flyttede ind i hallen i februar 2024, hvilket gjorde brobygning mere konkret og gennemførlig i hverdagen.

Analysen peger for det første på, at Thy Hallen som fysisk implementeringsramme styrker brobygningen ved at gøre civilsamfundets aktiviteter synlige, tilgængelige og mindre fremmede for borgerne allerede under det kommunale forløb. Transparente og åbne rammer samt en bevidst ikke-stigmatiserende indretning bidrager til, at hallen opleves som et hverdagssted snarere end et behandlingstilbud. Samlokaliseringen forkorter samtidig kontaktveje mellem kommunale medarbejdere og civilsamfundsaktører og gør det lettere at etablere praktiske aftaler, introducere borgere til civilsamfundets aktiviteter samt håndtere små barrierer, før de udvikler sig til frafald.

For det andet viser resultaterne, at brobygningen i praksis bæres af differentieret og relationelt arbejde. Inddelingen i grønne, gule og røde forløb fungerer som et fælles arbejdsredskab til differentiering mellem borgere som kun har brug for et let skub, mens andre har behov for tæt ledsagelse, praktisk støtte og vedholdende kontakt. Det centrale er ikke kategoriseringen i sig selv, men den løbende afstemning af støtteintensitet til borgerens overskud, motivation og tidligere erfaringer. Materialet viser, at borgernes sårbarhed ofte ligger i de små og praktiske detaljer efter opstart, og at fastholdelse derfor afhænger af, at støtte og opfølgning ikke stopper ved første kontakt til et tilbud.

For det tredje peger analysen på, at opfølgning fremstår som en afgørende mekanisme for at undgå, at borgere “for-svinder” i overgangsfasen. Den vedholdende kontakt – også når borgeren ikke responderer med det samme – fremstår som en del af det, der gør brobygning til mere end en henvisning. Samtidig viser materialet, at systematik kun virker, når den aktiveres i praksis gennem relationel tilgængelighed og et tydeligt mandat til at følge op, især i gul/rød-forløb, hvor motivationen svinger og risikoen for frafald er størst.

For det fjerde dokumenterer analysen et væsentligt organisatorisk spændingsfelt, som udfolder sig internt i kommunen – på tværs af forvaltningsområder – samt i samarbejdet mellem kommune og civilsamfund. Spændingsfeltet knytter sig særligt til mødet mellem sundhedsområdets forløbs- og myndighedslogik og fritidsområdets frivilligheds- og fællesskabslogik. Brobygningen lykkes bedst, når der udøves et *organisatorisk diplomati*, hvor disse forskellige logikker aktivt oversættes og afstemmes i den daglige praksis. På tværs af forvaltninger handler det om at skabe fælles forståelser mellem sundhed og kultur- og fritidsområdet for roller, herunder ansvarsgrænser og fælles succeskriterier. Eksternt i samarbejdet med foreningerne handler det om at respektere foreningernes vilkår og selvforståelse, samtidig med at de understøttes i at modtage borgere fra brobygningsforløb.

For det femte viser casen, at samarbejdet med foreningslivet er stærkt, men ikke ensartet. Foreningernes vilje til at indgå i brobygningen varierer og hænger tæt sammen med deres selvforståelse og kapacitet. Nogle ser det som en

naturlig forlængelse af deres formål, mens andre ser det som en kommunal opgave, der er svær at løfte i foreningsregi og som udfordrer de frivillige. Et robust samarbejde synes derfor at afhænge af tydelige kontaktveje fra foreningerne ind i kommunen, realistiske forventninger fra kommunen, og at kommunen understøtter foreningerne, så de ikke oplever at stå alene med opgaven eller føler sig presset ind i en rolle, de ikke kan identificere sig med.

Endelig peger analysen på sårbarheder, der bliver særligt synlige, når indsatsen skal fastholdes eller overføres til andre kontekster. Geografien i en kommune kan gøre overgange mere skrøbelige, når borgeren skal videre til tilbud uden for der, hvor genoptræningen finder sted, fordi de visuelle og relationelle fordele ved samlokaliseringen ikke følger med. Civilsamfundets sæsonrytme kan skabe tomrum, hvor motiverede borgere mister momentum, hvis et kommunalt forløb afsluttes uden reelle opstartsmuligheder i fx en forening. Og økonomiske barrierer kan spænde ben både på borgerniveau, hvor kontingent og transport kan være udslagsgivende, og på foreningsniveau, hvor eksisterende tilskudslogikker i mindre grad understøtter voksne målgrupper. Samlet set viser resultaterne, at Thy Hallen skaber gode betingelser for brobygning, men at varig effekt afhænger af, at indsatsen fastholdes som en aktiv praksis, hvor støtte, opfølgning, samarbejde og strukturelle barrierer håndteres systematisk og i tæt samspil mellem kommune og civilsamfund.



Foto: Mette Johnsen

Litteratur

Andersen, R. V., Høyer-Kruse, J., & Iversen, E. B. (2024). Hvilken rolle kan personalet spille for genoptræning og forebyggelse i de kommunale haller? Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet. Movements Bind 2024 Nr. 1 https://www.sdu.dk/media/files/om_sdu/centre/c_isc/movements/2024/movements-2024-1.pdf

Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., Carty, C., Chaput, J. P., Chastin, S., Chou, R., Dempsey, P. C., DiPietro, L., Ekelund, U., Firth, J., Friedenreich, C. M., Garcia, L., Gichu, M., Jago, R., Katzmarzyk, P. T., Lambert, E., ... Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British journal of sports medicine*, 54(24), 1451–1462. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2020-102955>

Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for adults: informing development of a conceptual model of health through sport. *The international journal of behavioral nutrition and physical activity*, 10, 135. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-10-135>

Engdal, S., Hansen, H. F., & Ottesen, L. S. (2023). Mind the gap: building bridges between public sector exercise programmes and civil society sports associations. An integrative review of the literature. *European Journal for Sport and Society*, 20(3), 279–298. <https://doi-org.proxy1-bib.sdu.dk/10.1080/16138171.2022.2121320>

Hansen, H. F., Engdal, S., & Ottesen, L. S. (2025). Implementering af brobygning i praksis – fra kommunale træningsforløb med tilpassede holdspil til foreninger: En kvalitativ undersøgelse af to kommunale danske cases med særligt fokus på brobyggernes roller. Center for Holdspil og Sundhed. https://efteruddannelse.ku.dk/idraet/brobygning-implementeret-i-praksis/2025-CHS_implementering_web.pdf

Højgaard, B. (2015). *Baggrundsnotat – Til anbefalinger for patientrettede forebyggelsestilbud i forhold til fysisk træning i kommunerne*. KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning. <https://www.vive.dk/media/pure/8469/2034232>

Leenaars, K. E., Smit, E., Wagemakers, A., Molleman, G. R., & Koelen, M. A. (2015). Facilitators and barriers in the collaboration between the primary care and the sport sector in order to promote physical activity: A systematic literature review. *Preventive medicine*, 81, 460–478. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2015.10.010>

Thurston, M., & Green, K. (2004). Adherence to exercise in later life: how can exercise on prescription programmes be made more effective?. *Health promotion international*, 19(3), 379–387. <https://doi.org/10.1093/heapro/dah311>

Warburton, D. E., Nicol, C. W., & Bredin, S. S. (2006). Health benefits of physical activity: the evidence. *CMAJ : Canadian Medical Association journal = journal de l'Association medicale canadienne*, 174(6), 801–809. <https://doi.org/10.1503/cmaj.051351>

Winter, S. C., & Nielsen, V. L. (2008). *Implementering af politik*. København: Academica.



Foto: Mette Johnsen

Danmark i Bevægelse

Danmark i Bevægelse er den største nationale undersøgelse af danskernes bevægelsesvaner og kommunernes mål og indsatser for bevægelsesfremme. Formålet er at skabe viden, der kan styrke bevægelse og deltagelse i idrætsfællesskaber.

Undersøgelsen udføres af Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (sdu.dk/cisc) ved Syddansk Universitet og er støttet af Nordea-fonden.

Se mere på danmarkibevægelse.dk

Danmark i Bevægelse er forankret i CISC, som forsker i bevægelse, sundhed og civilsamfund.

Se mere på sdu.dk/danmarkibevægelse

