

INDSATSTEORI SOM IMPLEMENTERINGSREDSKAB

Chefkonsulent Morten Greve, DEFACTUM

– ARBEJDSPAPIR, FEBRUAR 2018

INTRODUKTION

De senere år er der kommet stigende fokus på systematisk udvikling, beskrivelse og udbredelse af effektfulde metoder og indsatser i den offentlige sektor. I dette papir vil jeg argumentere for, at indsatssteori som redskab og tilgang har stort potentiale i denne sammenhæng – og dernæst give en kortfattet introduktion til tilgangen med afsæt i et konkret eksempel. Papiret har særligt fokus på anvendelse af indsatssteori i forbindelse med implementeringsprocesser.

Hvad er en "indsatssteori"?

Man kan definere en indsatssteori som en struktureret indholdsbeskrivelse af et fagligt tiltag i form af tekst, figurmateriale, billeder, oversigter og lign. En indsatssteori har altid fokus på sammenhængen mellem afsatte ressourcer, planlagte aktiviteter og forventede effekter (i form af en "logisk model"), men ofte belyses også de faglige, ledelsesmæssige og organisatoriske elementer i en implementering af tiltaget. Ligeledes vil der ofte på forskellig vis være fokus på tiltagets omgivelser/betingelser (konteksten). Denne korte beskrivelse bliver uddybet i det følgende.

"Indsats" forstås bredt og kan omfatte alt fra et simpelt, afgrænset tiltag til et komplekst velfærdstilbud med matrikel, personale osv. Begrebet dækker i denne sammenhæng enhver planlagt anvendelse af organisatoriske ressourcer med sigte på at nå et angivet mål.

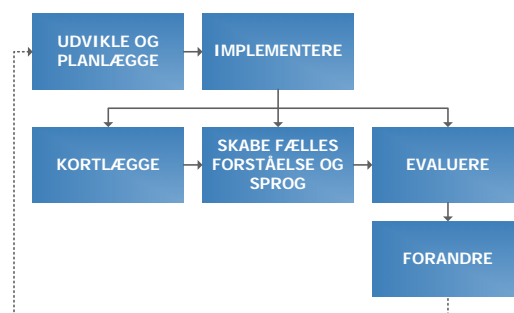
I en dansk sammenhæng anvendes begreber som "programteori", "logisk model", "indsatssteori", "forandringsteori", "virkningsteori" osv. til at betegne nært beslægtede forhold – og desværre ikke på en konsistent måde. Et selvstændigt formål med papiret er at foreslå en samlet begrebsramme, som jeg ser som hensigtsmæssig i en dansk sammenhæng,¹ og som ligeledes i hovedtræk korresponderer

med centrale bidrag til den internationale litteratur.² At jeg foretrækker "indsatssteori" som overbegreb hænger således sammen med, at indsatsbegrebet er bredt anvendt og meningsfuldt i en dansk kontekst – i modsætning til fx programbegrebet (som i "programteori"). Sidstnævnte har således rod i forbundsstaten USA, som på mange centrale parametre adskiller sig markant fra Danmark.

Hvorfor arbejde med indsatssteori?

Ved at udvikle en solid indsatssteori opnår man bedre overblik over og forståelse af den metode eller indsats, man arbejder med.

Som vist i figuren nedenfor, kan man pege på seks forskellige led i en kvalitetskæde, hvor indsatssteori kan understøtte praksis. Uanset om opgaven er at udføre forandrings- og udviklingsarbejde på baggrund af en afsluttet evaluering; at dokumentere, implementere eller evaluere en indsats; eller at styrke det fælles sprog og den fælles metodeforståelse i en faggruppe eller på en arbejdsplads, kan indsatssteori yde et vigtigt bidrag.



Indsatssteori: Mange anvendelsesmuligheder

I denne sammenhæng har jeg særligt fokus på implementeringsdimensionen: Sandsynligheden for, at implementeringsaktører kan udvikle og følge en robust implementeringsplan,

¹ Jeg har i denne forbindelse bl.a. trukket på inspiration fra Eriksen, M. (2008): "Den logiske model – et værktøj til at planlægge, gennemføre og evaluere sociale indsatser", Aarhus: KREVI.

² Chen, H. (2005): "Practical program evaluation: assessing and improving planning, implementation, and effectiveness", Thousand Oaks, CA: Sage; Donaldson, S. (2007): "Program Theory-Driven Evaluation Science", New York: Lawrence Erlbaum; Funnell, S. & P. Rogers (2011): "Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logic Models", San Francisco: Jossey-Bass.

stiger, hvis arbejdet kan baseres på en gen-nemarbejdet indsatssteori. En yderligere styr-ke ved indsatssteori som implementeringsred-skab er, at konceptet er så intuitivt, enkelt og fleksibelt i brug, at praksisaktører over tid kan udvikle en god beherskelse af redskabet uden behov for ekstern bistand.

Et konkret eksempel: Holmstrupgårds JUMP-indsats

Den bedste vej til at få en fornemmelse af, hvordan en indsatssteori kan udformes, er at tage udgangspunkt i et "rigtigt" eksempel. Jeg henviser derfor undervejs til et forholdsvis enkelt eksempel hentet fra den socialpsykia-triske ungeinstitution Holmstrupgård, som ligger i Brabrand vest for Aarhus.



Behandlingsinstitutionen Holmstrupgård

Holmstrupgård er en selvejende institution der arbejder på basis af en driftsoverens-komst med Region Midtjylland. Det er et pæ-dagogisk og miljøterapeutisk dag- og døgntil-bud primært møntet på unge fra 14 til 23 år med psykiatriske lidelser og organisk betinge-de vanskeligheder. Holmstrupgård består af fire boafdelinger, men driver desuden udslus-nings-, efterværns- og værestedstilbud til målgruppen.

Vores eksempel knytter sig til udslusningstil-buddet "Bogruppen", hvor afdelingsleder Paul Dearman og afdelingens øvrige medarbejdere over en årrække har opbygget en differentie-ret vifte af bo- og støtteformer, som holder en hånd under de unges gradvise overgang til et mere selvberørende liv i egen bolig. Konkret fokuserer jeg på Bogruppens "JUMP"-tilbud om støtte til praktik eller anden beskæftigelse med henblik på afklaring af den unges videre vej ud i uddannelse og beskæftigelse. JUMP blev etableret på forsøgsbasis i 2008, men har

været en fast del af Bogruppens tilbudsvifte siden 2010.

Bogruppens arbejde med JUMP ser jeg som et godt eksempel på en faglig sammenhæng, hvor indsatssteori på værdifuld vis kan under-støtte udvikling, implementering og løbende evaluering i praksis. Den logiske model bag JUMP-tilbuddet samt de centrale faglige an-tagelser og kontekstfaktorer er gengivet som bilag 1A henholdsvis 1B bagest i dette papir.

I det følgende afsnit giver jeg en uddybende præsentation af indsatssteorikonceptet, og jeg anbefaler, at læseren undervejs undersøger, hvordan de enkelte elementer er udmøntet i JUMP-eksemplet.

INDSATSTEORI: OVERORDNET RAMME

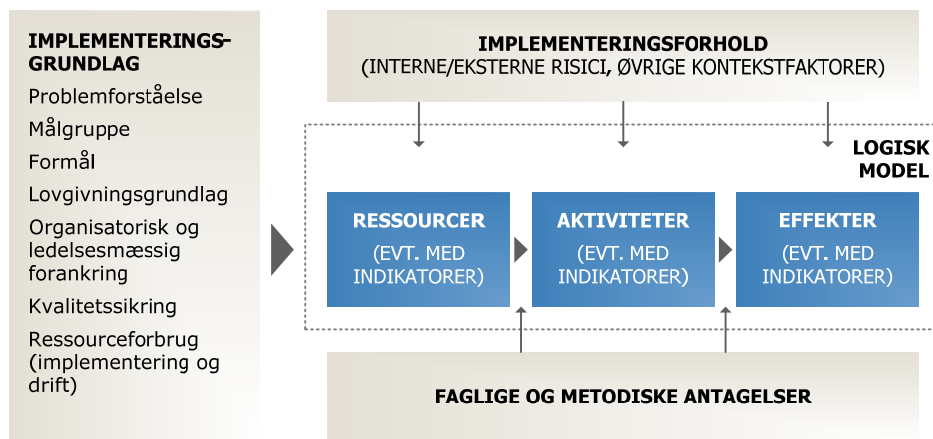
Figuren nedenfor illustrerer et generelt kon-cept og begrebsapparat, som kan danne ramme om konkrete indsatssteoriprocesser. De følgende underafsnit henviser til de fire overordnede elementer i figuren.

Implementeringsgrundlag

Udgangspunktet for indsatssteorien er en præcisering af implementeringsgrundlaget (se kassen længst til venstre i figuren). Denne del af indsatssteorien skal afklare indsatsens målgruppe(r), formål, lovgivningsgrundlag, organisatoriske og ledelsesmæssige foran-kring osv. Implementeringsgrundlaget tyde-liggør således inden for hvilke overordnede rammer, indsatsen skal gennemføres. Imple-menteringsgrundlaget beskrives normalt bedst i tekstform, men ofte suppleret med fx diagrammer og tabeloversigter.

I JUMP-bilagene er denne del af indsatssteori-en ikke udfoldet, da den konkrete indsatssteori primært skulle anvendes i en evaluerings-sammenhæng. I forbindelse med spredning og implementering vil det dog altid være en god idé at beskrive implementeringsgrundlaget forholdsvis detaljeret.³

³ Se konkrete eksempler på udfoldede implemen-teringsgrundlag i denne publikation: Greve, M. (2014): "Forebyggelse af kriminalitet blandt børn og unge. En metode- og implementeringsguide", Odense: Socialstyrelsen. Publikationen kan hentes her: <http://socialstyrelsen.dk/udgivelser/forebyggelse-af-kriminalitet-blandt-born-og-unge-en-metode-og-implementeringsguide/@@download/publication>



Indsatsteori: Overordnet begrebsramme

Logisk model

Beskrivelsen af de forventede sammenhænge i det fagligt-metodiske "maskinrum" gives i visuel form som et flowdiagram, hvor de kausale forbindelser er illustreret som pileforbundne kasser med et logisk og tidsligt forløb fra venstre mod højre – en logisk model.

Den logiske model viser, hvordan ressourcer (dvs. personale, kompetencer, koncepter, it, lokaler osv.) omsættes til faglige aktiviteter (dvs. vores faglige handlinger, arbejdsgange osv.), som på sin side skal give anledning til bestemte effekter for indsatsens målgrupper på kort, langt og eventuelt mellemlang sigt. Den logiske model beskriver med andre ord, hvordan det, vi gerne vil opnå (effekter), afhænger af det, vi gør, som igen afhænger af det, vi har til rådighed (ressourcer).

I JUMP-eksemplet er den vigtigste *ressource* en JUMP-medarbejder med den rigtige faglige og menneskelige profil (på del-/heltid afhængig af opfanget af JUMP-opgaverne). Andre væsentlige ressourcer er adgang til ydelser, faglige ressourcer og opbakning fra institutionens udslningsenhed m.m., aktiv ledelsesopmærksomhed og lokalefaciliteter. De vigtigste *aktiviteter* knytter sig til JUMP-konsulentens alsidige opgaveportefølje (se bilag 1A), men blandt de øvrige JUMP-aktiviteter er etablering og vedligeholdelse af et frivilligt mentornetværk i virksomheder m.m. samt interne organisatoriske aktiviteter. Hvad angår indsatsens forventede *effekter* er der især to langsigtede mål; ét der knytter sig til de deltagende unge og ét med fokus på selve organisationen. Målet er således på den ene side at øge udsigten til, at den enkelte unge i et JUMP-tilbud får et voksenliv

med en varig, meningsfuld tilknytning til arbejdsmarkedet. På den anden side er det også Holmstrupgårds mål over tid at styrke hele organisationens fokus på og indsats for de unges overgang til uddannelse og beskæftigelse. Håbet er altså, at effekten af JUMP-initiativet ad den vej også vil kunne udbredes til de unge fra Holmstrupgård, som ikke modtager den direkte JUMP-indsats. Som det fremgår af figuren går vejen til at opfylde disse langsigtede målsætninger via en række mere umiddelbare effekter – som fx styrket motivation for og viden om uddannelse og beskæftigelse hos den unge; bedre uddannelses-/jobmæssig matchning; bedre fastholdelse af den unge i igangværende forløb osv. Normalt vil en gennemtænkt insatsteori altid opstille en sådan struktur med langsigtede såvel som mere umiddelbare effektforventninger, hvor sidstnævnte udgør vigtige skridt på vejen mod den langsigtede målopfyldelse.

I beskrivelsen af en indsats kan man med fordel starte med at opstille de langsigtede mål, man gerne vil nå, og så arbejde sig "baglæns" i den logiske model. På den måde sikrer man, at trinene på vejen mod de langsigtede effekter har netop disse effekter for øje – og man får kritisk opmærksomhed på aktiviteter, som man måske gennemfører i dag, men som reelt ikke bidrager væsentligt til at opnå de ønskede effekter. Indsatsteorien skal imidlertid også sikre, at logikken holder, når man arbejder sig "forlæns" igennem kæden: "Hvilke ressourcer er nødvendige for at afvikle de planlagte aktiviteter?" og så fremdeles. På den måde kan man både bevæge sig forlæns og baglæns gennem den logiske model. I sidste ende er der brug en konkret vurdering af

hvilken "arbejdsretning", der i første omgang giver bedst mening.

Faglige antagelser

En indsatssteori har yderligere to centrale elementer. Det ene led sigter på nærmere at afdække indsatsens underliggende faglige antagelser. Det vil grundlæggende sige, *hvorfor* vi tror på, at vores ressourcer og aktiviteter vil føre til de ønskede effekter. Hvori består den virksomme kerne i indsatsen? Hvad er de virksomme mekanismer? Indsatsen udtænkes på basis af nogle forventninger til stabile – dvs. reproducerbare – kausale sammenhænge, som bør være underbygget af eksisterende praksisbaseret, faglig og forskningsmæssig viden på området.⁴ Det er disse underliggende kausale antagelser, som skal tydeliggøres i indsats teorien.

I JUMP-eksemplet er en central faglig antagelse fx, at den faglige fokusering og erfaringsopbygning, som bliver mulig med ansættelsen af en fast JUMP-medarbejder giver bedre effekt af Holmstrupgårds arbejde med beskæftigelsesrettet relations-, vejlednings- og støtteindsats (med den logiske models termer: Ressourcer bliver til virksomme faglige aktiviteter) (se bilag 1B). En anden antagelse er, at styrket matchning, motivation og viden giver et mere konstruktivt samspil mellem den unge og beskæftigelsessystemet (bl.a. Jobcentret), som på sin side giver en styrket fastholdelse af den unge i uddannelses- og beskæftigelsesforløb (faglige aktiviteter bliver til kortsigtede effekter). En sidste faglig antagelse i JUMP skal nævnes: Styrkede sociale kompetencer og styrket fastholdelse i konkrete uddannelses- eller beskæftigelsesforløb forventes over tid at give den enkelte unge øget arbejdsevne samt bedre og hurtigere afklaring med hensyn til uddannelse og fremtidigt forsørgelsesgrundlag, hvilket igen giver øget udsigt til, at den unge kommer i varig beskæftigelse (kortsigtede effekter bliver til langsigtede effekter).

Implementeringsforhold

Det sidste centrale element i indsats teorien vedrører en beskrivelse af de forhold, der forventes at have væsentlig betydning for en

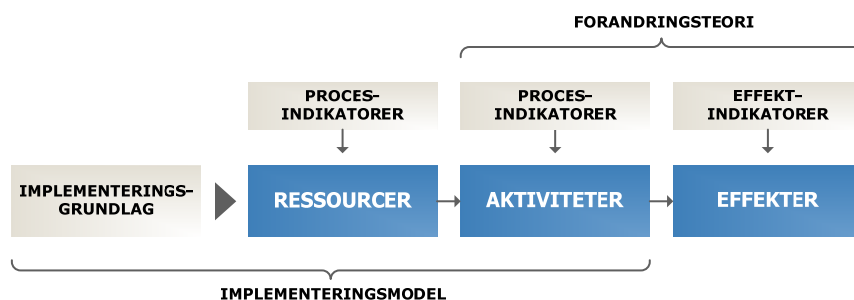
vellykket implementering, herunder ikke mindst væsentlige kontekstfaktorer, dvs. omgivelserforhold, der ikke er en del af selve indsatsen. Det kan fx være overordnet ledelsesopmærksomhed, organisatoriske rammer, eksterne interessenters handlinger, samfundsmæssige strømninger og konjunkturer osv.

Beskrivelsen af *implementeringsgrundlaget* sigter på bedst muligt at indkredse de vigtigste elementer i implementeringens afsæt. Beskrivelsen af væsentlige *implementeringsforhold* sigter derimod på at opbygge nuancerede forventninger til og viden om risici og andre opmærksomhedspunkter i en implementeringsoptik – så vidt muligt i form af konkrete anbefalinger til en håndtering af mulige udfordringer.

Lad os til illustration fremhæve tre eksempler på risici med relation til en implementering af JUMP, som er nævnt i bilag 1B. Som et eksempel på en risiko især knyttet til forholdet mellem ressourcer og aktiviteter: "At tilstrømningen af unge fra døgntilbuddets boafdelinger til udslusningstilbuddet og JUMP er ujævn, således at der i perioder er for mange (eller for få) unge i JUMP-tilbuddet sammenholdt med kapaciteten." Som et eksempel på en implementeringsrisiko, som kan underminere udsigten til at omsætte faglige aktiviteter i de forventede kortsigtede effekter: "At det ikke lykkes at etablere et tæt samarbejde Jobcentret, som derfor sender de unge ud i egne prioriterede beskæftigelsesprojekter." Og til slut et eksempel på en implementeringsmæssig faktor, der især kan have betydning – positiv eller negativ – for bevægelsen fra kortsigtede til langsigtede effekter: "Omfanget af de lokale uddannelsesstilbud og dybden og bredden af det lokale arbejdsmarked.

Det kan variere meget, hvor gode forudsætninger man vil have for at beskrive de forventede implementeringsforhold, herunder hvor udtømmende og med hvilken grad af sikkerhed. Især kan opgaven være vanskelig, hvis der er tale om implementering og afprøvning af en nyudviklet faglig indsats eller en indsats "hentet" i udlandet. Dette ændrer dog ikke ved, at der typisk er tale om en meget værdifuld del af en velfungerende indsatssteori – især selvfølgelig i en implementeringssammenhæng.

⁴ Pawson, R. (2013): "The Science of Evaluation. A Realist Manifesto", London: Sage, s. 86ff.



Sondringen mellem implementeringsmodel og forandringsteori

Implementeringsfejl vs. teorifejl

Det er vigtigt at være opmærksom på en væsentlig analytisk sondring i beskrivelsen og vurderingen af en indsats, nemlig sondringen mellem selve implementeringen og den underliggende faglige teori. En indsatssteori har således to dele, som vist i figuren ovenfor: En "implementeringsmodel", som viser, *hvordan* indsatsen skaber gunstige effekter, og en forandringsteori, som svarer på, *hvorfor* indsatsen virker.⁵

Kun hvis indsatssteorien tager højde for denne sondring, vil man evaluermæssigt kunne skelne mellem "implementeringsfejl" og "teorifejl". Hvis man, efter at have iværksat en indsats, ikke ser de forventede effekter for målgruppen, kan dette principielt skyldes, at indsatsen ikke er implementeret som forudsat og beskrevet i indsatssteorien (dvs. implementeringsmodellen), og/eller at den faglige teori (dvs. forandringsteorien) er fejlagtig eller utilstrækkelig. Førstnævnte er en implementeringsfejl, sidstnævnte en teorifejl.

Af samme årsag bør en indsatssteori, som vist ovenfor, opstille gode indikatorer for, hvorvidt de forudsatte ressourcer har været til stede; hvorvidt de forudsatte aktiviteter har fundet sted; og hvorvidt de forskellige typer af for-

ventede effekter over tid faktisk har vist sig.⁶ Hvis data, som måler på procesindikatorerne, afdækker implementeringsfejl, kan man foreløbig kun udlede, at noget er gået galt i implementeringsarbejdet. Man kan ikke sige noget om styrken af den faglige teori.⁷

ARBEJDSPROCESSEN

Det kræver et vist tidsforbrug at udarbejde en brugbar indsatssteori. Ofte bliver erfarne praktikere overraskede over hvor lang tid, det kan tage at udvikle en tilfredsstillende beskrivelse af en faglig substans, som fagpersonerne sådan set både kender og behersker. Når det er sagt, kan tidsforbruget dog skaleres i meget vidt omfang afhængig af budgetramme og vidensbehov uden at sætte gevinsten i form af øget stringens i implementeringsarbejdet over styr. Dette er erfaringsmæssigt en af konceptets styrker. I forbindelse med implementering eller evaluering af afgrænsede faglige tiltag kan opgaven fx om nødvendigt afgrænses til udarbejdelse af en kommenteret logisk model – fx lig den som gengives i JUMP-bilaget. I forbindelse med større implementerings- og evalueringprojekter vil behovet derimod oftest være en fuldt udbygget indsatssteori.

⁵ I en dansk sammenhæng anvendes begrebet "forandringsteori" ofte til at betegne en indsatssteori under ét (eller eventuelt en logisk model). Jeg vurderer, at denne begrebsbrug er u hensigtsmæssig – ikke mindst fordi den er ude af trit med hovedtendensen i den internationale litteratur. For et eksempel, se Funnell, S. & P. Rogers (2011): "Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logic Models", San Francisco: Jossey-Bass, s. 30-34. Jf. også <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

⁶ Fixsen, D. m.fl. (2005): "Implementation Research: A Synthesis of the Literature", Tampa, FL: University of South Florida, s. 68-70.

⁷ Eksempler på praktiske danske vejledninger i opstilling af indikatorer er Dahler-Larsen, P. & H. Krogstrup (2003): "Nye veje i evaluering", Aarhus: Systime, s. 67-73 og Rambøll Management Consulting (2006): "Effektmåling i integrationsministeriets puljestyling", København: Integrationsministeriet, s. 13-17.

Jeg vil indledningsvist fremhæve tre grundlæggende pointer i forbindelse med alle typer indsatssteoriprocesser:

(1) Vær uærbødig over for konceptet – Vores erfaring er, at den begrebsramme, som beskrives ovenfor, bedst kan ses som et støttende *udgangspunkt* for at fastlægge netop den indsatssteoriproces, der passer til den konkrete kontekst og det konkrete behov. Det er ikke et mål i sig selv at arbejde lige indgående med alle elementerne i konceptet – eller at udvikle en indsatssteori, som ser ud på en bestemt måde, hvad angår omfang, sprogbrug, udformning osv. Redskabet har i praksis betydelig skalerbarhed og fleksibilitet uden at gevinsterne ved en højere grad af faglig systematik, refleksion og dokumentation tabes.

(2) Brug "zoomen" – I arbejdet med en indsatssteori er det en god idé løbende at være opmærksom på, hvilket detaljeniveau (hvilken "skala") indsats teorien skal udarbejdes på. Det kan på den ene side være værdifuldt at se en given indsatssteori som en del af en større sammenhæng – indsats teorien kan dermed opfattes som en "indlejret" del af en mere omfattende implicit indsatssteori. På den anden side skal man være opmærksom på, hvordan indsats teorien måske rummer elementer i sig, som – hvis man "zoomer" ind – underforstår en eller flere implicite indsats teorier indlejret i indsats teorien.

Et eksempel: Indsats teorien for JUMP kan på den ene side ses som indlejret i en "større" indsatssteori for Bogrubbens udslusningsarbejde under ét – eller endog som en del af en overordnet indsatssteori for Holmstrupsgårds arbejde med ungemålgruppen – dette er da også indirekte beskrevet i bilag 1A og 1B flere steder. På den anden side rummer indsats teorien for JUMP nogle elementer, som måske med fordel kunne gøres til genstand for en mere uddybet selvstændig beskrivelse. I den forbindelse er det særlig oplagt at pege på aktiviteterne "etablering af internt beskæftigelsesnetværk for de unge" og især "etablering af mentorkorps". Jo mere tvivl der er om det nærmere indhold i disse elementer, jo mere relevant vil det være at overveje, om de skal beskrives mere uddybende. Enten som en ny supplerende indsatssteori eller måske snarere gennem en udbygning af den eksisterende

indsatssteori for JUMP ved at zoome ind på det pågældende element.

I de langt fleste tilfælde vil det ikke være nødvendigt at udarbejde yderligere indsats teorier på højere eller lavere skalaniveauer, men det er en god idé at have en opmærksomhed på skalaproblemstillingen; i forbindelse med tilrettelæggelsen af processen men også undervejs i den. På den ene side er det vigtigt ikke at få for mange detaljer ind i indsats teorien – så bliver den uoverskuelig og uhåndterlig – på den anden side kan det true både implementering og faglig effekt, hvis et centralt element er beskrevet på et for højt skalaniveau.

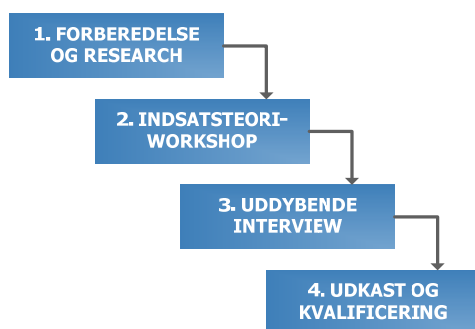
(3) Gør workshops og fælles plancher til omdrejningspunktet – Baseret på mangeårig erfaring med indsatssteori i vidt forskellige sammenhænge er vores entydige konklusion, at en indsatssteoriproces frem for alt får retning, energi og kvalitet, hvis den indbefatter workshoparbejde. Med "workshop-arbejde" mener jeg i denne sammenhæng strukturerede, udpræget produktorienterede, men også levende og spontane møder i overskuelige grupper med en velvalgt deltagerkreds på 6-10 personer samt 1-2 facilitatorer. Og bedst erfaring har jeg med processer, hvor workshoppen udspringer sig med en stor fælles vægplanch og en masse Post-it-blokke som det primære omdrejningspunkt. Der vil altid være behov for forberedelse, skrivearbejde, dialog og kommentering før, mellem og efter workshop-møderne, men det gunstige udfald af processen står og falder med det fysiske møde og den levende dialog mellem workshop-deltagerne (se uddybning i næste afsnit).

Et forslag til en arbejdsgang

Uanset hvad formålet og ambitionsniveauet er med indsats teorien, gør man klogt i at involvere tre forskellige aktørtyper med forskellige roller. For det første bør facilitator- og evt. penneførerrollen i processen varetages af en (eventuelt to) person(er), som ikke er direkte involveret i implementering og levering af indsatsen. Det handler om at sikre en vis afstand og uafhængighed – og dermed en bedre evne til at undre sig og stille uddybende og kritiske spørgsmål. Det er desuden en fordel, hvis rollen udfyldes af en person med erfaring i at støtte denne type processer. For

det andet er det uomgængeligt at involvere fagpersoner, som har solid viden om indsatsen og det faglige felt, den tilhører – så vidt muligt både repræsentation fra ledelses- og medarbejderside. En tæt dialog mellem facilitator og fagpersonerne er kernen i processen. Sluttelig vil det normalt altid være en stor fordel at involvere eksterne interessenter i arbejdet. Det kan fx være bestillere, samarbejdspartnere, uafhængige eksperter og videnspersoner, borgerrepræsentanter eller andre interessenter, som kan bidrage med vigtige, evt. kritiske vinkler på indsatsen.

Der findes ikke én rigtig måde at gå til arbejdet på, men i det følgende præsenteres et forslag til en arbejdsgang, der giver gode muligheder for skalering, hvad angår målsætninger og ressourceforbrug. Som det fremgår af figuren nedenfor, omfatter arbejdsgangen fire faser, som hver for sig bidrager til at opnå et godt resultat.



En faseinddelt arbejdsgang

(1) Forberedelse og research – En væsentlig forudsætning for en vellykket proces er en indledende fase med dokumentanalyse, research og workshop-forberedelse, som primært er facilitatorens ansvar. Den vigtigste forberedelsesopgave er at klargøre en stor planche til workshoparbejdet. De fleste forhandlere af kontorartikler sælger papirruller af fx 1 meters bredde, som er beregnet til indpakning, men som også er velegnede til dette formål. Planchen kan klippes ud i en størrelse på fx 1 x 2 meter. Den inddeles i relevante felter med tuschstreger, som vist i figuren nedenfor.

LOGISK MODEL	RESSOURCER	AKTIVITETER	EFFEKTER KORT SIGT	EFFEKTER LANGT SIGT

Forslag til planchelayout

Feltet til de forventede effekter skal opfattes som et kontinuum fra det kortsigtede til det langsigtede perspektiv. Post-its arrangeres i forhold til hinanden med dette for øje.

Som det fremgår, er planchen disponeret efter, at faglige antagelser og implementeringsforhold beskrives med afsæt i, (1) hvordan ressourcer omdannes til faglige aktiviteter; (2) hvordan faglige aktiviteter omdannes til kortsigtede effekter; og (3) hvordan kortsigtede effekter omdannes til langsigtede effekter (jf. JUMP-eksemplet i bilaget).

I forbindelse med projekter med en implementeringsdimension suppleres den store planche med en mindre planche, som inddeles i felter svarende til punkterne under indsatsteori-konceptets overskrift "Implementeringsgrundlag". Karakteren af og hensigten med indsatsteorien samt den indsamlede forhåndsviden afgør, om man kan udelade en eller flere af de syv overskrifter på planchen – eller eventuelt ønsker at supplere dem.

Hvis workshop-tiden tillader det, kan planchen desuden efter behov udvides med felter til at anføre bud på proces- og effektindikatorer (ovenover felterne til den logiske model).

Det gælder i særlig grad i forbindelse med projekter med en evalueringsdimension, men arbejdet med at udpege operationelle indikatorer kan også give stor værdi i en udviklings- og implementeringssammenhæng. Man skal dog være opmærksom på, at det erfaringsmæssigt kræver god tid (og mentalt overskud) at nå igennem hele processen på én workshop. Ønsker man at udarbejde en fuldt udbygget indsatsteori vil det derfor normalt

være en god idé at fordele arbejdet på to seancer.

Af hensyn til efterfølgende transport er det en god idé at folde plancherne nogle gange på begge led. Husk i den forbindelse at tage hensyn til størrelsen på de Post-its, der benyttes (normalt vil den bedste størrelse være ca. 13 x 7,5 cm).⁸ Plancherne hænges op på væggen i workshoplokalet med malertape.

Facilitatoren skal fra første færd rekvirere alt relevant skriftligt materiale fra egen organisation og evt. fra øvrige kilder. Dette sker normalt i tæt dialog med ledere og medarbejdere med viden om indsatsen og det faglige felt. Det stærkeste grundlag opnås, hvis facilitatoren også har mulighed for at foretage en målrettet litteratursøgning med fokus på relevant praksis- og forskningsviden m.m. Materialet anvendes som grundlag for at forberede begge workshopplancher. Målet er på forhånd at udfylde plancherne med facilitatorens bedste bud på indsatsens ressourcer, aktiviteter, effekter, faglige antagelser osv. I forberedelsesfasen bør facilitatoren desuden have en uformel dialog med en eller flere fagpersoner med direkte viden om indsatsen. Det foreløbige bud på en udfyldelse sættes på plancherne med Post-its eller lignende.

(2) Indsatsteori-workshop – Processens omdrejningspunkt er som sagt dens andet trin: En workshop, hvor deltagerkredsen ideelt set bør omfatte alle de tre ovennævnte aktørtyper. Den mest produktive arbejdsdialog opnås, hvis deltagergruppen tæller mindst 4-5 personer og højst 10 personer. Hvis indsatsen er velafgrænset, kan workshoppen gennemføres på ca. fire timer, men i mange tilfælde vil det være klogt at afsætte det meste af en arbejdsdag (eller evt. to seancer à 4-5 timer). Det er vigtigt at have tilstrækkeligt med tid til, at de spørgsmål, der uundgåeligt opstår undervejs, kan belyses nuanceret. Og især er det vigtigt, at alle planchens felter diskuteres i et tilfredsstillende omfang i forbindelse med workshoppen, hvor der er en bred interessentrepræsentation.

Workshoparbejdet bliver mere effektivt og stimulerende, hvis diskussionen kan tage afsæt i et foreløbigt bud som beskrevet oven-

for. Workshopdeltagerne vil næsten altid kunne justere og supplere udfyldelsen på en række punkter, og facilitatoren benytter således klæbelapper med en anden farve til som pennefører at fastholde disse bidrag på de to plancher i løbet af workshoppen. Det er hensigtsmæssigt at diskutere felterne i en rækkefølge, hvor gruppen starter med "Virkninger (langt sigt)", dernæst bevæger sig mod venstre i den logiske model, og til sidst drøfter de faglige antagelser ("Antag." i figur 1) og implementeringsforholdene ("Implem."). Når den store planche er udfyldt, går gruppen over til at diskutere planchen med implementeringsgrundlaget. Det mest krævende aspekt af facilitatoropgaven er at styre workshoppens tidsplan, så man når at drøfte alle felter. Hele workshoppen bør optages med diktafon eller mobiltelefon, så det er muligt at kontrollere, at alle væsentlige pointer er kommet med på plancherne.

Facilitatoren omdanner nu det skriftlige materiale, workshopplancherne og de mundtlige bidrag til et første udkast til indsatsteorien med tilhørende logisk model. Udkastet til den logiske model kan fx tegnes i Microsoft PowerPoint 2007 eller nyere eller evt. i et dedikeret diagramtegneprogram.⁹ Det er en fordel at forbinde kasserne med retningsbestemte pile, selvom det ofte er ganske udfordrende, da denne proces muliggør et mere logisk diagramlayout og bidrager til at klargøre indsatsens centrale årsag-virkning-sammenhænge. Selve indsatsteoriteksten stilles op i et tekstbehandlingsprogram under de relevante overskrifter. Facilitatoren bør forsyne dokumentet med et bud på relevante proces- og effektindikatorer – også selv om der ikke umiddelbart er planer om at anvende indsatsteorien i evalueringsøjemed. Indikatorerne kan eventuelt kvalificeres via indhentning af kommentarer fra en person med evalueringskompetencer.

(3) Uddybende interview – Der vil typisk opstå en række tvivlsspørgsmål undervejs i dette arbejde, og det tredje led i arbejdsgangen er således at foretage fx 2-3 målrettede, opklarende interview med relevante fagpersoner, som optages med diktafon eller lignende. Ofte

⁸ Folderne kan med fordel bruges til at trække tuschstregerne efter.

⁹ Programmer som Microsoft Visio, SmartDraw, DoView og Lucidchart er alle egnede, og normalt vil man kunne hente en gratis prøveversion.

styrker det indsats teorien, hvis interviewene fx foretages med ledelsesrepræsentanter, som ikke havde mulighed for at deltage i workshoppen. Normalt vil det være tilstrækkeligt at skrive et referat af interviewoptagelsen, som kommenteres og godkendes af interviewpersonen. Indsats teoriudkastet revideres i lyset af interviewene.

(4) Udkast og kvalificering – Processens sidste led er en kvalificering af det færdige udkast på basis af mundtlige eller skriftlige kommentarer til både teksten og den logiske model fra workshopdeltagere, interviewpersoner og evt. andre videnspersoner og interessenter. Kommentarerne omsættes til en ny revision af materialet, som sendes ud til en sidste kommentering og justering.

Udgangspunktet for den endelige udformning af en indsats teori vil altid være bidrag fra de ledere og fagpersoner, som har detaljeret viden om indsatsen. Facilitatoren skal dog spørge vedholdende og kritisk afprøvende til fagpersonernes egen forståelse af indsatsen. Det styrker resultatet, hvis der desuden inddrages eksterne, sagkyndige personer i processen. Ideelt som deltagere i workshoparbejdet eller i hvert fald i en rolle som "opponenter" på det endelige indsats teoriudkast. Typisk vil fagpersonerne bag indsatsen respektere og acceptere en velbegrundet justering på denne baggrund. I mange tilfælde vil det også være muligt og ønskeligt at inddrage brugere, pårørende og deres interesseorganisationer i en kvalificering af udkastet – fx i form af telefoninterview, fokusgruppeinterview m.m.

En kritisk refleksion

Efter vores erfaring har de fleste indsats teori processer aktuelt en betydelig lighed med den ovenfor beskrevne model. Det vil sige: De er forholdsvis tidsmæssigt komprimerede, strukturerede efter en lineær logik, i vidt omfang konsulentstyrede – og produktet af processen er typisk præget af en abstrakt og "akademisk" formidlingsform. Dette hænger formentlig især sammen med, at indsats teori i dag typisk kommer i spil på baggrund af et eksternt ønske, set i forhold til den praksis, de arbejdspladser, som indsatsen skal leveres i og af (fx i form af nationale eller forvaltningsdækkende initiativer eller eksternt finansiere-

de projekter). Indsats teori er derimod efter vores erfaring foreløbig ikke et redskab, som de faglige praksisfelter og arbejdspladser oplever som særlig relevant og vedkommende. Dette billede giver anledning til kritisk eftertanke.

Det er dybest set ikke særligt overraskende, at den ovenfor beskrevne tilgang ikke appellerer til faglige miljøer, hvor arbejdet med indsatsen for brugerne udgør en konkret, altid igangværende dagligdag. Logikken i fx nationalt styrede udviklings-, implementerings- eller evalueringsprojekter – og dermed deres indsats teori processer – rimer ofte mindre godt med et praksisperspektiv.

Det ligger uden for dette papirs rammer at beskrive en alternativ arbejdsproces i detaljer,¹⁰ men i oversigten nedenfor har jeg sat den "standardmodel", som beskrives ovenfor, op imod en skitse til en alternativ tilgang.

Standardmodellen	Alternativ model
Proces drevet af eksterne hensyn (fx implementering, evaluering m.m.)	Proces drevet af et internt ønske om faglig udvikling
Tidsafgrænset, forholdsvis intensiv arbejdsproces	Arbejdsproces udstrakt over lang tid med varierende intensitet
Lineær, logisk arbejdsgang frem mod den færdige version	Arbejdsgang med cyklisk karakter, indsats teori som et work-in-progress
Konsulentdrevet proces (ofte eksterne konsulenter)	Proces fortrinsvis drevet af "interne" ledere og medarbejdere
Abstrakt beskrivelse af indsatsen	Abstrakt beskrivelse kombineret med konkret praksisnær beskrivelse

To forskellige tilgange til indsats teoriarbejde

Den alternative model vil have ligheder med standardmodellen på en række punkter – fx brug af konceptets elementer og begreber, af workshop og vægplancher, og af interessentinddragelse gennem interview m.m. – men den tidlige rytme i processen vil være en helt anden, ligesom synet på og anvendelsen af produktet af arbejdet. Også selve produktets karakter vil formentlig skulle nytænkes: Der bør stadig indgå elementer af abstrakt beskrivelse af ressourcer, metoder, forventede ef-

¹⁰ Spørgsmålet er da også, om ikke en praksisnær tilgang til indsats teoriarbejde bør være mere eller mindre skræddersyet?

fekter osv., men man bør afsøge mulighederne for at beskrive faglige aktiviteter og metoder mere konkret, nuanceret og levende. Der kan fx være inspiration at hente i formidlingsformen "praksisfortællinger", som bl.a. indgår i undervisningen på de socialfaglige uddannelser.¹¹ Det kan fx være i form af små tekstvignetter, der anskueliggør, hvordan et element i indsats teorien – en faglig aktivitet – udspiller sig i praksis.¹² Vignetten kan være en omhyggeligt anonymiseret version af et faktisk handlingsforløb eller måske snarere bestå i en fiktiv kombination af praksiserfaringer.

I forbindelse med vores JUMP-eksempel kunne man forestille sig, at hovedplanchen forsynes med supplerende, korte vignetter, der tydeliggør vigtige aktiviteter i indsats teorien. Der kunne måske især være tale om nedslag knyttet til elementer i JUMP-medarbejderens opgaveportefølje som fx "relationsarbejde i forhold til den unge", "individuel støtte til den unges matchning med hensyn til uddannelse eller beskæftigelse" og "formidling og brobygning mellem den unge og det øvrige offentlige system". Formålet med den enkelte vignet vil under alle omstændigheder være at give en eksemplarisk og instruktiv illustration af, hvordan man løfter den pågældende faglige opgave i samspillet med konkrete borgere.

Denne korte refleksion kradser allerhøjst i overfladen af det problem, jeg beskriver. Vores vurdering er dog, at det er en udfordring, som der kan være god grund til at tage meget alvorligt i den videre udvikling af indsats teori-redskabet.

INDSATSTEORI OG IMPLEMENTERING

Denne artikels underbyggede påstand er, at udarbejdelse af indsats teorier har et stort potentiale på tværs af de store velfærdsområder. Indsats teori kan ikke mindst indgå som et effektivt middel til at sikre kvalitet, tydelighed og koordination i implementeringsprocesser.¹³

¹¹ Se Jensen, B. & I. Schiermacher (red.) (2016): "Fortællinger fra praksis i socialt arbejde", København: Akademisk Forlag.

¹² Jf. Ejrnæs, M. & M. Monrad (2012): "Vignetmetoden. Sociologisk metode og redskab til faglig udvikling", København: Akademisk Forlag.

¹³ Se fx Greenhalgh, T. m.fl. (2004): "Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic

Det skal dog understreges, at en indsats teori aldrig vil kunne stå alene fx i forbindelse med en implementeringsproces i en ny kontekst. En færdig indsats teori er dybest set en statisk, todimensionel beskrivelse af en indsats, som skal virkeliggøres i en firedimensional social virkelighed – i tid og rum. Og der er derfor brug for opmærksomhed på (og stor ydmyghed i forhold til) den kompleksitet, som de fleste implementeringsprojekter skal manøvrere i.

For det første vil det normalt være værdifuldt at trække på vejledning fra nøglepersoner i den organisation, som først udviklede eller implementerede metoden i en dansk sammenhæng. Deri ligger en kilde til nuanceret kvalitativ implementeringsviden. For det andet vil implementeringsaktørerne skulle udvikle en lokalt tilpasset, dynamisk implementeringsplan og -organisation. Et nyttigt afsæt for dette arbejde er at sætte indsats teorien i forhold til de hovedfaser, der typisk gennemløbes i et vellykket implementeringsforløb.

Der findes mange forskellige forskningsbaserede bud på en fasebetragtning på implementeringsforløb.¹⁴ Jeg vil dog pege på det bud, som Duncan Meyers m.fl. har udviklet under overskriften "Quality Implementation Framework" (QIF), som bedst match med en indsats teori-baseret implementeringstænkning.¹⁵ Det begrundes jeg med, at QIF-modellen har en høj grad af opmærksomhed på netop kompleksitet som udfordring – fx i den forstand at implementeringsfeltet er gennetegnet af gensidige påvirkningsforhold mellem mange forskellige aktører, og at der hersker usikkerhed med hensyn til forholdet mellem mål og midler på indsats området samlet set.

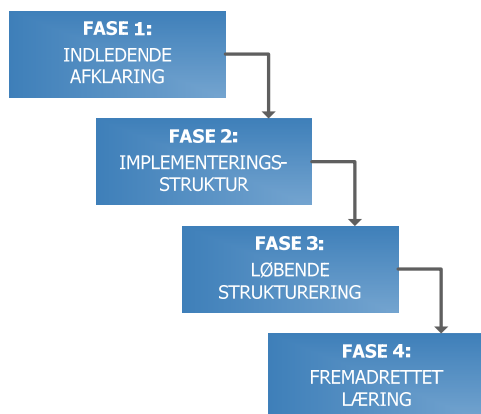
QIF vægter betydningen af (1) gensidig tilpasning mellem metode og kontekst samt (2) løbende, struktureret læring i implemente-

Review and Recommendations", *The Milbank Quarterly*, årg. 82, nr. 4, s. 615-616.

¹⁴ Se fx Fixsen, D. m.fl. (2005): "Implementation Research: A Synthesis of the Literature", Tampa, FL: University of South Florida.

¹⁵ Se Meyers, D. m.fl. (2012): "The Quality Implementation Framework: A Synthesis of the Critical Steps in the Implementation Process", *American Journal of Community Psychology*, årg. 50, nr. 3-4, s. 462-480.

ringsprocesser. QIF-modellens fire overordnede faser er illustreret i figuren nedenfor.



Fasestruktur i Quality Implementation Framework

Til de enkelte faser er der knyttet en række undertemaer og nyttige implementerings-spørgsmål, som strukturerer og understøtter implementeringsprocessen.

De fire faser sættes i forhold til brugen af indsats teori i det følgende, men hvert under-afsnit indledes med en kort introduktion til fasernes indhold.

FASE 1: Indledende afklaring – Den første fase bør indebære en vurdering af og tilpasning mellem indsats og kontekst samt, efter behov, opbygning af kapacitet i værtsorganisationen. Modellen anerkender, at man i implementeringsprocesser skal have respekt for, at mødet mellem indsats og implementeringskontekst ofte nødvendiggør en gensidig tilpasning. Man skal således være forberedt på at foretage en konkret vurdering af, hvilke mulige tilpasninger i forhold til indsats teorien som er acceptable, og hvilke som må vurderes at underminere indsatsens integritet. I forlængelse af denne proces vurderes værtsorganisationens kapacitet i forhold til behovet.

Hvordan kan indsats teori understøtte fasen? Med afsæt i en eksisterende indsats teori eller eventuelt gennem nyudvikling af en indsats teori kan den indledende vurderings-, tilpasnings- og opbygningsfase ske på basis af én sammenhængende og formidlingsegnet "fortælling" om det tiltag, man planlægger at implementere i en ny kontekst. I nogle tilfælde vil kapacitetsopbygningen og det videre forløb kunne ske på basis af den eksisterende indsats teori, i andre tilfælde vil vurderingsfasen pege på et behov for en tilpasning af indsatsen (og dermed af indsats teorien) til kontek-

sten. Under alle omstændigheder giver en indsats teoritilgang den første implementeringsfase et begrebsligt omdrejningspunkt.

FASE 2: Implementeringsstruktur – Denne fase bygger videre på afklaringsfasen og munder ud i udarbejdelse af en implementeringsplan, og en afklaring af implementeringsorganisationen: Nøglepersoner, ledelsesansvar, rolle- og ansvarsfordelinger m.m.

Hvordan kan indsats teori understøtte fasen? Indsats teoriens forskellige elementer – dvs. implementeringsgrundlaget, den logiske model samt kontekstfaktorer og øvrige implementeringsforhold – udgør tilsammen et stærkt instrument til opbygning af en detaljeret implementeringsplan. Jo mere veludbygget indsats teorien er, jo mere kan den fungere som en integreret tjekliste for, i første omgang, de ansvarlige ledere og siden også for de medarbejdere, der skal foretage den detaljerede implementeringsplanlægning og risikovurdering.

FASE 3: Løbende strukturering – I forlængelse af QIF-modellens betoning af kontinuerlig læring indebærer denne fase – hvor det egentlige implementeringsarbejde er i fuld gang – at man løbende tager stilling til behovet for og mekanismer til supervision, monitorering, processtøtte og erfaringsbaseret feedback.

Hvordan kan indsats teori understøtte fasen? Når implementeringen går i gang, er indsats teorien på den ene side et redskab til at fastholde organisationens loyalitet over for den faglige metode, som indsats teorien beskriver – man kan her fx drage fordel af at foretage målinger på de opstillede indikatorer. På den anden side udgør den et strukturerende dialogværktøj til den fortsatte drøftelse og vurdering af mulige tilpasninger i indsatsen til den lokale kontekst. Det er ikke givet, at den indledende vurdering af behovet for tilpasning af indsatsen til konteksten var korrekt.

FASE 4: Fremadrettet læring – Implementeringsforskningen peger på, at implementeringsforløb i komplekse omgivelser ofte giver anledning til overraskelser og utilsigtede hændelser – det kan være i form af skuffelser og barrierer, men det kan også være i form af

positive nye indsigter og muligheder.¹⁶ Denne fase handler frem for alt om at drage læring af erfaringerne fra implementeringen med henblik på fremtidig anvendelse.

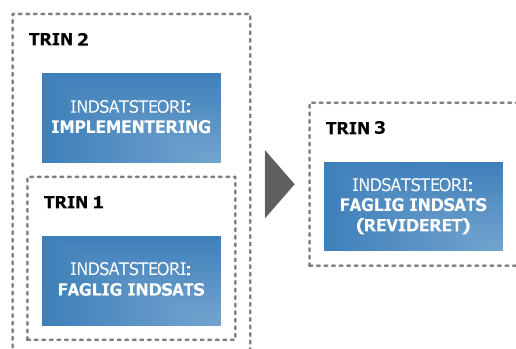
Hvordan kan indsatssteori understøtte fasen?

Med indsatssteorien har implementeringsaktørerne et medium, som er egnet til at opfange, tematisere og fastholde disse muligheder med henblik på omsætning i en ny version af den oprindelige indsatssteori – eller eventuelt i form af en helt ny indsats til implementering og afprøvning.

To slags indsatssteorier?

Især i forbindelse med implementering af lidt mere komplekse indsatser kan det, i lyset af QIF-modellens krav til processen, være velbegrunderet at anskue selve implementeringsopgaven som en selvstændig indsats. Tankegangen er vist i figuren nedenfor.

I trin 1 beskrives den faglige indsats, som planlægges implementeret, med en indsatssteori; i trin 2 beskrives og planlægges selve implementeringsprojektet inden for rammen af en selvstændig indsatssteori; og som trin 3 bearbejdes erfaringerne fra implementeringen af den faglige indsats i form af en revideret version af den oprindelige indsatssteori.



Tre trin i implementering med indsatssteori

Tidsforbruget til trin 2 og 3 vil normalt være væsentlig mere beskedent end til trin 1 – i den forstand høster man en senere gevinst ved at investere tid og kræfter i at udvikle en solid indsatssteori. I takt med at organisationen opbygger erfaring med indsatssteori som begrebsligt og planlægningsmæssigt medium vil

denne bevægelse mellem forskellige anvendelsesformer alt andet lige blive mere og mere uanstrengt.

AFRUNDING OG PERSPEKTIVERING

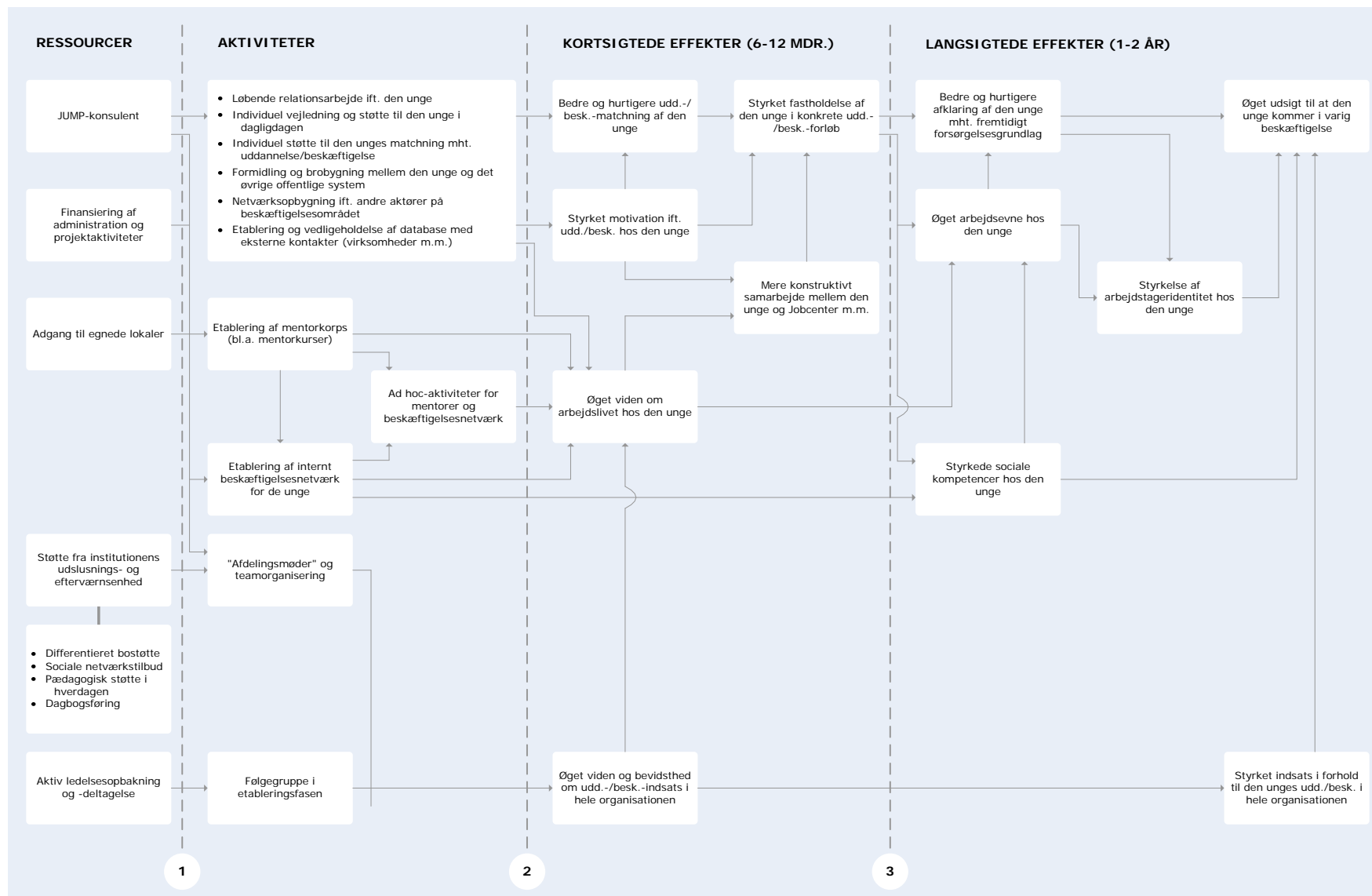
Dette papir introducerer til indsatssteori som implementeringsredskab. Grundpåstanden er, at indsatssteori kan bidrage markant til kvaliteten af implementeringsarbejdet i alle hjørner af velfærdssystemet – især hvis fagpersoner, konsulenter, forskere osv. bidrager til at videreudvikle redskabet i de kommende år.

Vores JUMP-eksempel berører blot ét af de mange fagområder, hvor den offentlige sektors medarbejdere og deres samarbejdspartnere løser opgaver under anvendelse af teoretisk og metodisk viden organiseret som indsatser eller foranstaltninger. I dette lys taler meget for, at kommuner, regioner og større velfærdstilbud kan drage stor fordel af at udvikle interne kompetencer i forhold til udvikling og anvendelse af indsatssteori på forskelligt ambitionsniveau og i forskellige sammenhænge. I det omfang der i dag udvikles indsatssteorier i forvaltninger og tilbud, sker det oftest gennem inddragelse af eksterne konsulenter. Spørgsmålet er dog, om ikke indsatssteori er så tilgængeligt, bredt anvendeligt og værdifuldt et redskab, at denne kompetence med fordel kan forankres i en intern konsulent- eller stabsfunktion.

Indsatssteorikompetencer opnås frem for alt gennem praktisk erfaring med redskabet, og udbyttet af at anvende metoden stiger ligeledes, hvis der på tværs af de faglige miljøer over tid kan opbygges en fælles forståelse af, hvad indsatssteorier er, og hvordan de kan bruges. Begge disse forhold taler for, at alle typer velfærdsorganisationer af en vis størrelse vil have forudsætninger for og kan få gevinst af at forankre disse opgaver internt.

¹⁶ Greenhalgh, T. m.fl. (2004): "Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations", *The Milbank Quarterly*, årg. 82, nr. 4, s. .

BILAG 1A: LOGISK MODEL – "JUMP"-TILBUDET TIL DE UNGE I HOLMSTRUPGÅRDS BOGRUPPE



BILAG 1B: "JUMP" – FAGLIGE ANTAGELSER OG IMPLEMENTERINGSRISICI

	Trin 1 (Ressourcer → Aktiviteter)	Trin 2 (Aktiviteter → Kortsigtede effekter)	Trin 3 (Kortsigtede eff. → Langsigtede eff.)
Faglige antagelser	<ul style="list-style-type: none"> • Ansættelse af en JUMP-konsulent, som har den rette faglige profil, og som kan koncentrere sig om arbejdet med de unges beskæftigelsesforhold, muliggør, at der kan arbejdes kontinuerligt med relationsopbygning, vejledning og støtte til de unge i JUMP-tilbuddet samt med opbygning og dokumentation af et eksternt netværk til arbejdsmarkedet, uddannelsessteder m.m. • De ressourcer, som investeres i JUMP, muliggør etablering af et frivilligt netværk af mentorer og andre unge, som kan stilles til rådighed for den enkelte unge i JUMP-tilbuddet i forbindelse med konkrete aktiviteter. • Døgntilbuddets udslusningsenhed og ledelse kan understøtte aktiviteterne i JUMP-tilbuddet med henblik på forankring, integration og fremdrift. 	<ul style="list-style-type: none"> • JUMP-aktiviteterne giver samlet set: <ul style="list-style-type: none"> ◦ En bedre og hurtigere uddannelses- eller beskæftigelsesmæssig matchning af de unge ◦ En øget motivation for og viden om at indgå i arbejdslivet hos de unge • Styrket matchning, motivation og viden giver samlet set et mere konstruktivt samspil mellem de unge og beskæftigelsessystemet (især Jobcenteret). • Styrket matchning, motivation og viden samt mere konstruktivt samspil med beskæftigelsessystemet giver samlet set en styrket fastholdelse af de unge i konkrete uddannelses-/beskæftigelsesforløb. 	<ul style="list-style-type: none"> • JUMP-aktiviteterne giver samlet set styrkede sociale kompetencer hos de unge. • Styrkede sociale kompetencer og styrket fastholdelse af de unge i konkrete uddannelses-/beskæftigelsesforløb giver samlet set øget arbejdsevne hos de unge samt bedre og hurtigere varig afklaring af de unge mht. fremtidigt forsørgelsesgrundlag. • Øget arbejdsevne hos og hurtigere varig afklaring af de unge giver samlet set en styrket arbejdsageridentitet hos de unge og bedre udsigter til, at de kommer i relevant, varig beskæftigelse.
Risici	<ul style="list-style-type: none"> • At det ikke viser sig muligt at rekruttere (tilstrækkeligt mange) mentorer, og dermed ikke kan lade sig gøre at etablere et stærkt beskæftigelsesnetværk for de unge. • At tilstrømningen af unge fra døgntilbuddets boafdelinger til udslusningstilbuddet og JUMP er ujævn, således at der i perioder er for få (eller for mange) unge i JUMP-tilbuddet sammenholdt med kapaciteten. • At det ikke lykkes at etablere et godt samarbejde mellem den/de JUMP-ansvarlige og medarbejdere/ledelse i døgntilbuddets udslusnings- og efterværnsenhed. • At ledelsen i døgntilbuddet mister interesse for JUMP-projektet og i evt. stedet prioriterer andre projekter/tiltag. • At den faglige og praktiske viden om og erfaring med driften af JUMP-tilbuddet er samlet hos så få personer, at den faglige kontinuitet i JUMP-arbejdet bliver sårbar. • At den personlige relation mellem JUMP-medarbejderen og den enkelte unge ikke kan opbygges eller udvikler sig negativt. 	<ul style="list-style-type: none"> • At konjunkturmæssige forhold på et givet tidspunkt indebærer markant forringelse af de unges beskæftigelsesmuligheder. • At det ikke lykkes at etablere et tæt samarbejde Jobcenteret, som derfor sender de unge ud i egne prioriterede beskæftigelsesprojekter. • At der er for stor geografisk afstand mellem døgntilbuddet og den enkelte unges uformelle netværk. • At det frivillige mentornetværk ikke opleves som et relevant eller brugbart tilbud af (hovedparten af) de unge i JUMP-tilbuddet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende kendskab til og interesse for JUMP hos konkrete kommuner og fravær af en tillidsfuld relation mellem døgntilbuddet og de pågældende kommuner. • Omfanget af de lokale uddannelses tilbud og dybden og bredden af det lokale arbejdsmarked. • Væsentlige lovgivningsændringer på området, som ændrer kommunernes styrings- og bevillingsprocedurer (fx forkortede intervaller i opfølgningen på effekten af indsatser).