

Hvad er indsatssteori?

Introduktion til et implementerings- og
evalueringsredskab



Metodenotat nr. 1

Hvad er indsatssteori?

Introduktion til et implementerings- og evalueringsredskab

©DEFACTUM, Region Midtjylland, 2021

Emneord: Indsatssteori, programteori, forandringsteori, udvikling, dokumentation, evaluering, implementering, indikatorer

Version: 1.0

Versionsdato: 23. april 2021

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:
Chefkonsulent Morten Greve (morten.greve@stab.rm.dk)

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

DEFACTUM
Olof Palmes Alle 15
8200 Aarhus N
E-mail: defactum@rm.dk
Hjemmeside: www.defactum.dk

DEFACTUM's metodenotater kan downloades fra www.defactum.dk.

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUKTION | 1 |
| 1.1 | Hvad er indsatssteori? | 1 |
| 1.2 | Hvorfor arbejde med indsatssteori? | 2 |
| 1.3 | Et eksempel: Holmstrupgårds JUMP-indsats | 3 |
| 2 | INDSATSTEORI: KONCEPTET | 4 |
| 2.1 | Implementeringsfejl vs. teorifejl | 8 |
| 3 | ARBEJDSPROCESSEN | 10 |
| 3.1 | Et forslag til en arbejdsgang | 11 |
| 3.2 | En kritisk refleksion | 17 |
| 4 | INDSATSTEORI OG IMPLEMENTERING | 19 |
| 4.1 | QIF: En fasemodel | 19 |
| 4.2 | To slags indsats teorier? | 23 |
| 5 | INDSATSTEORI OG EVALUERING | 25 |
| 5.1 | Udvikling af evalueringsspørgsmål | 26 |
| 5.2 | Udvikling af indikatorer | 28 |
| 6 | AFRUNDING | 31 |
| 7 | BILAG A: JUMP-INDSATSENS IMPLEMENTERINGSGRUNDLAG | 32 |
| 8 | BILAG B: JUMP-INDSATSENS LOGISKE MODEL | 35 |
| 9 | BILAG C: FAGLIGE ANTAGELSER OG KONTEKSTFAKTORER I JUMP | 36 |

1 Introduktion

De senere år er der kommet øget fokus på systematisk at udvikle, evaluere og udbrede effektfulde metoder og indsatser på velfærdsområdet bredt betragtet.¹ Samtidig er der en stigende erkendelse af, at netop dette at effektdokumentere indsatser og implementere dem i nye kontekster er forbundet med udfordringer.² Der er derfor et markant ønske om at udvikle forskningsmæssigt underbyggede modeller, metoder og redskaber, som kan være til gavn i den forbindelse.³ Dette papir søger at bidrage til den bestræbelse.

Vi vil argumentere for, at indsats-teori som redskab og tilgang har stor værdi i både implementerings- og evalueringsforløb. Forskellige varianter og aspekter af indsats-teori har hidtil især været benyttet som afsæt for evaluering, men i dette papir peger vi på, hvordan indsats-teori også kan være en nøgleressource i forbindelse med implementeringsforløb.

1.1 Hvad er indsats-teori?

Man kan definere en indsats-teori som en struktureret indholdsbeskrivelse af en indsats. Det vil typisk være i form af tekst, figurer, billeder og lignende, men også fx multimedie-elementer kan være værdifulde. En indsats-teori har altid fokus på afsatte ressourcer, planlagte aktiviteter og forventede resultater, men den bør også belyse de faglige, ledelsesmæssige og organisatoriske elementer i en implementering af tiltaget. Ligeledes vil der ofte på forskellig vis være fokus på tiltagets omgivelser (konteksten). Vi uddyber denne korte indkredsning i det følgende.

Vi forstår "indsats" bredt, så det kan omfatte alt fra et simpelt, afgrænset tiltag til et komplekst velfærdstilbud med matrikel, ledelse og personale, fast budget osv. Begrebet dækker her enhver planlagt anvendelse af organisatoriske ressourcer med sigte på at nå et angivet mål.⁴

"Indsats-teori" er velegnet som overbegreb, fordi termen "indsats" er bredt anvendt og meningsfuld i en dansk kontekst – i modsætning til fx programbegrebet (som i "programteori"). Sidstnævnte har rod i forbundsstaten USA, hvor indsatsudvikling fx ofte foregår som projekter i delstaterne inden for rammerne af et føderalt program. Programbegrebet anvendes derimod sjældent i enhedsstaten Danmark. Vi opfatter dog termene "indsats-teori" og "programteori" som helt synonyme. I en dansk sammenhæng ser man begreber som "programteori", "logisk model", "indsats-teori", "forandringsteori" osv. anvendt til at betegne nært beslægtede forhold – og desværre ikke på en konsistent måde.⁵

¹ Se fx *Socialpolitisk Redegørelse 2020* fra Social- og Ældreministeriet (især s. 33-39). Redegørelsen kan hentes her: https://sm.dk/media/19474/socialpolitisk_redegoerelse_2020_t.pdf

² Jf. Dahler-Larsen, P. (2013): *Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er projekter*, Odense: Syddansk Universitetsforlag, s. 7-16; Fixsen, D.L. m.fl. (2005): *Implementation Research. A Synthesis of the Literature*, Tampa, FL: University of South Florida, s. 2-6.

³ Se fx Mertens, D.M. & A.T. Wilson (2019): *Program Evaluation Theory and Practice. A Comprehensive Guide*, New York, NY: The Guilford Press; Nilsen, P. (2015): "Making sense of implementation theories, models and frameworks", *Implementation Science*, årg. 10, nr. 1, s. 1-13.

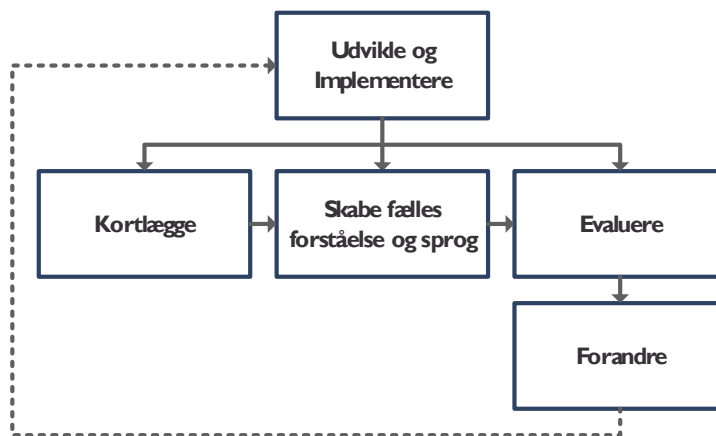
⁴ Jf. fx Socialstyrelsens begrebsbase: <https://ss.item.dk/?TermId=1677&SrcLang=da&TrgLang=en>

⁵ Greve, M. (2015): "Styrket implementering gennem indsats-teori. Forebyggelse af ungdomskriminalitet som eksempel", s- 70-89 i Albers, B. m.fl. (red.): *Implementering. Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet*, København: Dansk Psykologisk Forlag, se s. 71-72.

Et formål med papiret er derfor at foreslå en begrebsramme, som vi ser som hensigtsmæssig i en dansk sammenhæng,⁶ og som korresponderer godt med den internationale litteratur på området⁷ – uagtet at der også her hersker en del begrebsforvirring.⁸

1.2 Hvorfor arbejde med indsatssteori?

Ved at udvikle en solid indsatssteori opnår man frem for alt en bedre forståelse af den indsats, man arbejder med. Som vist i Figur 1, kan man pege på en række led i en kvalitetscirkel, hvor indsatssteori understøtter praksis, så man lykkes bedre med den foreliggende opgave.



Figur 1 – Indsatssteori: Mange anvendelsesmuligheder

Opgaven kan bl.a. være at...

- ...igangsætte en forandringsproces i forhold til en eksisterende indsats
- ...udvikle og implementere en ny (eller revideret) indsats
- ...kortlægge en eksisterende indsats
- ...styrke fælles sprog og fælles metodeforståelse i en faglig sammenhæng
- ...forberede og gennemføre en evaluering.

I denne sammenhæng har vi som sagt lige så meget fokus på implementeringsdimensionen som på evalueringsdimensionen: Sandsynligheden for, at implementeringsaktører kan udvikle og efter behov tilpasse en robust implementeringsplan, stiger, hvis arbejdet kan baseres på en gennemarbejdet teoretisk forståelse af indsatsen.⁹

⁶ Vi har i denne forbindelse trukket på værdifuld inspiration fra Eriksen, M. (2008): *Den logiske model – et værktøj til at planlægge, gennemføre og evaluere sociale indsatser*, Aarhus: KREVI.

⁷ Chen, H. (2015): *Practical Program Evaluation: Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective*, 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, CA: Jossey-Bass.

⁸ Se Leeuw, F.L. & S.I. Donaldson (2015): "Theory in evaluation: Reducing confusion and encouraging debate", *Evaluation*, årg. 21, nr. 4, s. 467-480.

⁹ Jf. Davies, m.fl. (2010): "A systematic review of the use of theory in the design of guideline dissemination and implementation strategies and interpretation of the results of rigorous evaluations", *Implementation Science*, årg. 5, nr. 1, s. 14-19.

1.3 Et eksempel: Holmstrupgårds JUMP-indsats

Den bedste vej til at få en fornemmelse af, hvordan man kan udforme en indsats teori, er at tage udgangspunkt i en case. Vi henviser derfor undervejs til et praksiseksempel hentet fra den socialpsykiatriske ungeinstitution Holmstrupgård beliggende i Brabrand ved Aarhus.

Holmstrupgård er et pædagogisk og miljøterapeutisk dag- og døgntilbud etableret tilbage i 1928. Tilbuddet er møntet på unge i aldersgruppen 14-23 år med psykiatriske lidelser og organisk betingede vanskeligheder. Det fungerer i dag som en selvejende institution med driftsoverenskomst med Region Midtjylland. Holmstrupgård består af fire boafdelinger, men rummer desuden udslusnings-, efterværns- og værestedstilbud til målgruppen.

Vores eksempel knytter sig til udslusningstilbuddet Bogruppen, som over en årrække har opbygget en vifte af bo- og støtteformer, som holder en hånd under de unges gradvise overgang til et mere selvberørende liv i egen bolig. Konkret fokuserer vi på Bogruppens JUMP-tilbud (Job og Unge-MatchningsProjekt). JUMP yder støtte til praktik eller anden beskæftigelse med henblik på afklaring af den unges videre vej ud i uddannelse og beskæftigelse. Et JUMP-forløb varer typisk 1½-2 år regnet fra tidspunktet for den unges udskrivning fra en boafdeling på Holmstrupgård. Tilbuddet blev etableret på forsøgsbasis i 2008, men har været en fast del af Bogruppens tilbudsvifte siden 2010.¹⁰



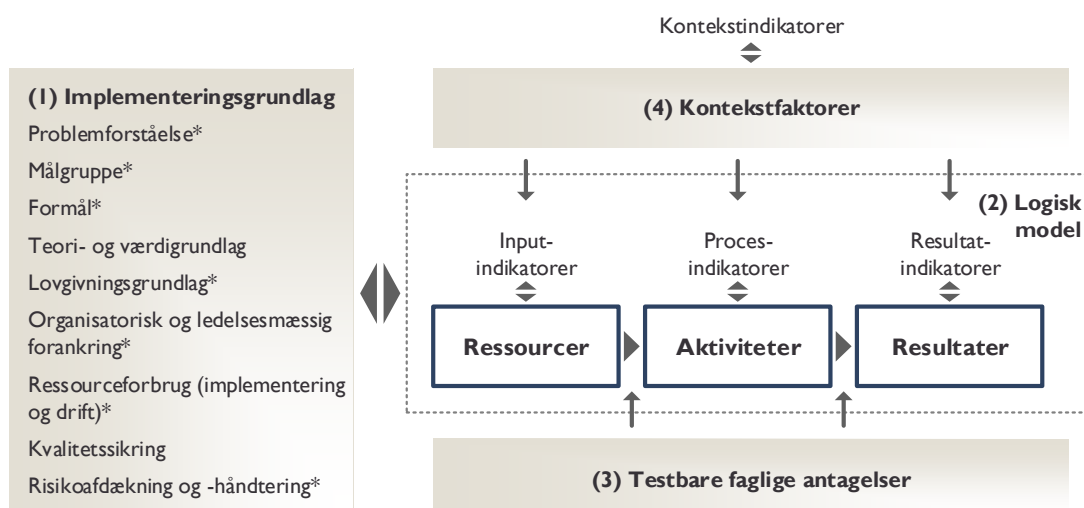
Figur 2 – Behandlingsinstitutionen Holmstrupgård

Bogruppens arbejde med JUMP er et godt eksempel på en faglig sammenhæng, hvor indsats teori kan understøtte udvikling, implementering og løbende evaluering i praksis. JUMP-tilbuddets indsats teori er gengivet i kompakt form som bilag A, B og C bagest i dette papir. JUMP-eksemplet kan forhåbentlig tjene til at tydeliggøre sigtet med de forskellige elementer i indsats teorikonceptet.

¹⁰ Det skete bl.a. på baggrund af positive resultater fremlagt i en evalueringsundersøgelse fra samme år. Se <https://www.defactum.dk/publikationer/showPublication?publicationId=7&pageId=309986>

2 Indsatsteori: konceptet

Figur 3 nedenfor illustrerer et overordnet begrebsapparat, som kan strukturere arbejdet med at udvikle en indsatsteori. De følgende underafsnit henviser til de fire nummererede hovedelementer i figuren.



Figur 3 – Indsatsteori: Overordnet begrebsramme

(1) Implementeringsgrundlag

Udgangspunktet for indsatsteorien er en præcisering af implementeringsgrundlaget (kassen længst til venstre i figuren). Denne del af indsatsteorien afklarer indsatsens målgruppe(r), formål, lovgivningsgrundlag, organisatoriske og ledelsesmæssige forankring osv.

Implementeringsgrundlaget tydeliggør generelt inden for hvilke overordnede rammer og med hvilket fokus, indsatsen skal gennemføres. En komprimeret version af JUMP-indsatsens implementeringsgrundlag er gengivet i bilag A.

Der kan være stor variation i, hvor udfoldet og omfattende implementeringsgrundlaget bliver i det enkelte tilfælde – det afhænger af behovet og af den tid, man kan investere i arbejdet. En kortfattet afklaring af de vigtigste punkter vil dog altid være givet godt ud (mærket med "*" i figuren).¹¹ Man beskriver normalt især implementeringsgrundlaget i tekstform, men det kan give god mening at supplere med fx diagrammer og tabeloversigter.¹²

Det er værd at fremhæve risikoanalyse som et særlig vigtigt element. Her er et eksempel på en risikofaktor for JUMP-indsatsen, som især er knyttet til forholdet mellem ressourcer og aktiviteter: "at tilstrømningen af unge fra boafdelingerne til udslusningstilbuddet og JUMP er ujævn, således at der i perioder er for få (eller for mange) unge i JUMP-tilbuddet sammenholdt med kapaciteten." En risikofaktor, der kan underminere udsigten til at

¹¹ Dette skal tages med et forbehold: Hvad de vigtigste punkter er, afhænger selvfølgelig af formålet med indsatsteorien. Eksempelvis kan punktet "teori- og værdigrundlag" være yderst centralt i en sammenhæng, hvor samspillet mellem forskning og faglig praksisudvikling er i fokus.

¹² For en række eksempler på implementeringsgrundlag, se fx Socialstyrelsen (2014): *Forebyggelse af kriminalitet blandt børn og unge – en metode- og implementeringsguide*, Odense: Socialstyrelsen og DEFACTUM. Publikationen kan hentes her: <https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/forebyggelse-af-kriminalitet-blandt-born-og-unge-en-metode-og-implementeringsguide>.

omsætte faglige aktiviteter til de forventede resultater, er, "at det ikke lykkes at etablere et tæt samarbejde med Jobcentret, som derfor fx sender de unge ud i egne prioriterede beskæftigelsestilbud m.m." Faktorer, der især kan have negativ betydning for bevægelsen fra kortsigtede til langsigtede resultater er bl.a. "ringe dybde og bredde i mulighederne på det lokale arbejdsmarked samt negativ konjunkturudvikling."

(2) Logisk model

De forventede sammenhænge i indsatsens fagligt-metodiske kerne beskriver man i visuel form som et flowdiagram – en logisk model. Forbindelsen mellem implementeringsgrundlag og logisk model er vist som en 'tovejs-pil' i figuren. Årsagen er, at disse to led i indsats teorien oftest først finder deres mere færdige form gennem en eller flere runder gensidig tilpasning. Typisk vil arbejdet med den logiske model og, længere fremme i tid, en konkret implementering og afprøvning af indsatsen fx give anledning til justeringer i beskrivelsen af implementeringsgrundlaget.

De kausale forbindelser i den logiske model er illustreret som pileforbundne kasser med et logisk og tidsligt forløb fra venstre mod højre.¹³ Modellen viser, hvordan man omsætter *ressourcer* (dvs. personaleressourcer, kompetencer, metodekoncepter, faglige redskaber, it, lokaler osv.) til *aktiviteter* (dvs. faglige handlinger, dialog- og samarbejdsformer, arbejdsgange osv.), som på sin side skal give anledning til bestemte forventede *resultater* for indsatsens målgrupper på kort, langt og eventuelt mellemlangt sigt. Den logiske model beskriver med andre ord, hvordan de gunstige udfald, vi gerne vil se, afhænger af det, vi gør, som igen afhænger af det, vi har til rådighed.¹⁴

I litteraturen ser man meget ofte endnu et led skudt ind mellem aktiviteter og resultater, nemlig "præstationer" (i engelsksproget litteratur oftest benævnt "outputs"). Et eksempel på et bidrag, som har haft betydning for udbredelsen af denne praksis, er W.K. Kellogg Foundations håndbog i udvikling af logiske modeller, *Logic Model Development Guide*, oprindeligt offentliggjort i 1998.¹⁵ I Kellogg-håndbogen ses præstationer som en del af resultatsiden, forstået som de konkrete produkter eller ydelser, der skal leveres i forbindelse med indsatsen. Præstationer bestemmes typisk især som indsatsaktiviteternes forventede kvantitative omfang, fx efter denne "opskrift": *indsatsteorien forudsætter, at aktivitet A leveres så-og-så-mange gange og/eller i så-og-så-mange timer*.¹⁶

Vi opfatter dog præstationsleddet som et unødigt komplicerende element. Det er meget muligt, at det kan give mening at optælle – og sætte succes- eller omfangskriterier for – givne aktiviteter i indsats teorien, men kunne det samme ikke ofte siges om ressourcer og

¹³ For nogle eksempler på logiske modeller, se fx DEFACTUM (2019): *Skolemistrivsel og social isolation hos børn og unge med autisme. Kommunale erfaringer og forebyggende indsatser*, Aarhus: DEFACTUM, s. 23-59 og DEFACTUM (2017): *Evaluering af projekt "patientansvarlig læge" i Region Midtjylland. Ti pilotprojekter*, Aarhus: DEFACTUM.

¹⁴ Se McLaughlin, J.A. & G.B. Jordan (2015): "Using Logic Models", s. 62-87 i Newcomer, K.E. m.fl. (red.): *Handbook of Practical Program Evaluation, 4th Edition*, Hoboken, NJ: Wiley.

¹⁵ Håndbogen kan downloades her: <https://www.wkkf.org/resource-directory/resources/2004/01/logic-model-development-guide>

¹⁶ Se fx Eriksen, M. (2008): *Den logiske model – et værktøj til at planlægge, gennemføre og evaluere sociale indsatser*, Aarhus: KREVI, s. 8-13; W.K. Kellogg Foundation (2004): *Logic Model Development Guide*, Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation, s. 1-4.

resultater? Eksempelvis en angivelse af hvor mange afsatte ledelses- og medarbejdertimer, der er nødvendige for en solid levering af indsatsen, eller af hvor stor den forventede målbare effekt for målgruppen er på givne punkter. Typisk vil det være med afsæt i indikatorer opstillet med evaluering for øje. Det virker ikke logisk at knytte dette særligt til aktivitetssiden, og i det koncept, vi præsenterer i dette papir, falder præstationsleddet derfor ud. Efter vores erfaring er dette til gavn for logiske modellers anvendelighed og intuitive forståelighed.

I JUMP-eksemplet (se bilag B) er den vigtigste ressource en JUMP-medarbejder med den rigtige faglige, erfaringsmæssige og menneskelige profil. Andre væsentlige ressourcer er adgang til ydelser, faglige kompetencer og opbakning fra ungeinstitutionens udslusningsenhed m.m., aktiv ledelsesopmærksomhed og lokalefaciliteter.

De vigtigste aktiviteter knytter sig til JUMP-konsulentens alsidige opgaveportefølje, men blandt de øvrige JUMP-aktiviteter er at etablere og vedligeholde et frivilligt mentornetværk i virksomheder m.m. samt interne organisatoriske tiltag og processer.

Hvad angår indsatsens forventede resultater er der især to langsigtede mål; ét der knytter sig til de deltagende unge og ét med fokus på selve organisationen. Målet er 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, der passer til den unges ønsker og forudsætninger. På den anden side er det også Holmstrupgårds mål over tid at styrke hele organisationens fokus på og indsats for de unges overgang til beskæftigelse og uddannelse. Håbet er altså, at virkningerne af JUMP-tilbuddet fx også vil kunne udbredes til de unge fra Holmstrupgård, som ikke modtager den direkte JUMP-indsats.

Som det fremgår af bilag B, går vejen til at opfylde disse langsigtede målsætninger via en række mere umiddelbare resultater. Blandt de vigtigste er styrket motivation for og viden om uddannelse og beskæftigelse hos den unge; bedre uddannelses- og jobmæssig matchning; og bedre fastholdelse i aktuelle praktikforløb.

Normalt vil en gennemtænkt indsatssteori altid opstille en sådan struktur med langsigtede såvel som mere umiddelbare resultatforventninger, 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 trinnene 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. En indsatssteori skal selvfølgelig ikke rumme elementer, man reelt kan undvære. Indsats teorien skal dog 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 udvikle og vurdere modellen i begge retninger.

(3) Testbare faglige antagelser

Det tredje centrale led i konceptet er indsatsens faglige antagelser. Det vil sige en uddybning af, 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 elementer? Man bør udvikle

indsatsen på basis af testbare forventninger til kausale sammenhænge, som er underbygget af eksisterende praksisbaseret, faglig og forskningsmæssig viden på området. Det er disse underliggende antagelser om virksomme mekanismer, indsats teorien skal tydeliggøre.¹⁷

Mange vil nok forbinde begrebet "testbar" med design af kontrollerede lodtrækningsforsøg – altså med en 'hård' eksperimentel afprøvning på basis af kvantitative målinger. I denne sammenhæng bruger vi dog begrebet i en mere pluralistisk (mindre restriktiv) betydning, hvor kravet blot går på, at man på forhånd afklarer hvilke typer iagttagelig adfærd, der kan give støtte til antagelsen – og det modsatte. Data, selve iagttagelsen eller 'testen', kan dog både være kvantitativ eller kvalitativ afhængig af indsatsens karakter.¹⁸

I JUMP er det en central antagelse, at den faglige fokusering og erfaringsopbygning, som bliver mulig ved at ansætte en dedikeret JUMP-medarbejder, giver bedre effekt af Holmstrupgårds generelle arbejde med beskæftigelsesindsats (se bilag C). Ressourcer bliver dermed til virksomme faglige aktiviteter. En anden faglig antagelse er, at styrket matchning, motivation og viden giver et mere konstruktivt samspil mellem den unge og beskæftigelsessystemet (bl.a. Jobcentret). Dette styrker fastholdelsen af den unge i beskæftigelsesforløb. Faglige aktiviteter bliver dermed til kortsigtede resultater. Og en sidste faglig antagelse i JUMP: Bedre sociale kompetencer og styrket fastholdelse i konkrete beskæftigelsesforløb vil over tid bl.a. give den enkelte unge øget arbejdsevne samt hurtigere afklaring med hensyn til uddannelse og forsørgelsesgrundlag. Dermed bliver udsigten til, at den unge kommer i varig beskæftigelse forøget. De kortsigtede resultater understøtter altså, at indsatsens langsigtede mål bliver nået.

(4) Kontekstfaktorer

Det sidste element i en indsats teori er en beskrivelse af væsentlige kontekstfaktorer, dvs. omgivelserforhold, der ikke som sådan er en del af selve indsatsen. Det kan fx være overordnet ledelsesopbakning, organisatoriske rammer, eksterne interessenters handlinger, konkurrerende eller måske understøttende tiltag, lovgivning, samfundsmæssige strømninger og konjunkturer osv. Det er vigtigt at opbygge nuancerede forventninger til og viden om indsatsens betydningsfulde omgivelser.¹⁹ Og bemærk i den forbindelse, at kontekstfaktorer kan have både fremmende og hæmmende betydning for en succesrig implementering og levering af indsatsen.

Lad os til illustration fremhæve et par eksempler på faktorer i omgivelserne med relation til en implementering af JUMP. En væsentlig faktor er på den ene side kommunernes tilbøjelighed til at henvise unge til en anbringelse på Holmstrupgård med efterfølgende udslusning. Den varierer fx både på baggrund af udviklingen i diagnosticering og i kommunernes vurdering af Holmstrupgård som relevant indsats. På den anden side har konjunkturudviklingen på det lokale arbejdsmarked stor betydning. Det er lettere at få

¹⁷ Se fx Astbury, B. & F.L. Leeuw (2010): "Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation", *American Journal of Evaluation*, årg. 31, nr. 3, især s. 367-371; Pawson, R. (2013): *The Science of Evaluation. A Realist Manifesto*, London: Sage, især s. 86-91.

¹⁸ Jf. Hirst, P.H. (1974): *Knowledge and the curriculum*, London: Routledge & Kegan Paul, s. 41-52.

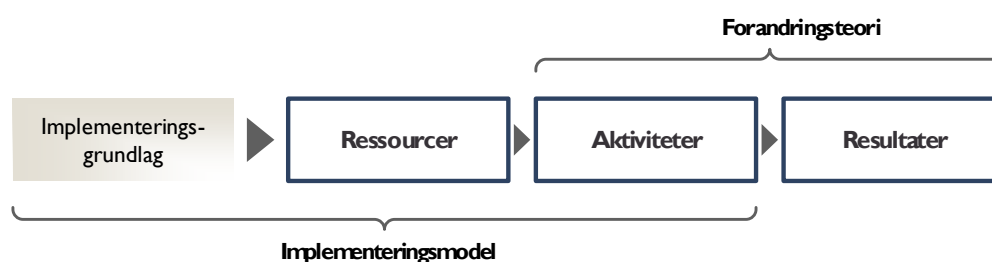
¹⁹ Øvretveit, J. (2011): "Understanding the conditions for improvement: research to discover which context influences affect improvement success", *BMJ quality & safety*. årg. 20, Suppl. 1, s. i18-i23.

etableret gode praktikker, hvis de lokale arbejdspladser generelt efterspørger ny arbejdskraft. Se en mere udfoldet beskrivelse af JUMP-indsatsens kontekstfaktorer i bilag C.

Det kan variere meget hvor gode forudsætninger, man har for at beskrive de forventede kontekstforhold, herunder hvor udtømmende og med hvilken grad af sikkerhed. Især kan opgaven være vanskelig, hvis der eksempelvis er tale om implementering og afprøvning af en helt nyudviklet faglig indsats eller implementering af en indsats udviklet i udlandet. Dette ændrer dog ikke på, at der typisk er tale om en meget værdifuld del af en velfungerende indsats-teori – især selvfølgelig i en implementeringssammenhæng, men også fx i forbindelse med evalueringer. Vi udfolder dette i kapitel 4 og 5 nedenfor.

2.1 Implementeringsfejl vs. teorifejl

Det er vigtigt at være opmærksom på en væsentlig sondring, når man beskriver og vurderer en indsats: forskellen på selve implementeringen og den underliggende faglige teori. En indsats-teori har to dele, som vist i Figur 4 nedenfor: En *forandringsteori*, som svarer på, hvordan indsatsen virker – gennem hvilken kæde af faglige aktiviteter den kan skabe hvilke positive resultater – og en *implementeringsmodel*, som anviser, hvordan man kan realisere indsatsen i praksis.



Figur 4 – Sondringen mellem implementeringsmodel og forandringsteori

Kun hvis indsats-teorien tager højde for denne sondring, vil man efterfølgende kunne skelne mellem implementeringsfejl og teorifejl. Hvad dækker denne skelnen over? Hvis man, efter at have iværksat en indsats, ikke har opnået de forventede resultater for målgruppen, er der som udgangspunkt to muligheder. Det kan *enten* skyldes, at indsatsen ikke er implementeret som forudsat i indsats-teorien (dvs. implementeringsmodellen), *eller* at den faglige teori (dvs. forandringsteorien) er fejlagtig eller utilstrækkelig. Førstnævnte er en implementeringsfejl, sidstnævnte en teorifejl.²⁰

Begrebet "forandringsteori" anvendes i Danmark ganske ofte til at betegne en indsats-teori som helhed.²¹ Denne begrebsbrug ser vi som uhensigtsmæssig. I første omgang fordi den er ude af trit med centrale bidrag til den internationale litteratur.²² Et mere tungtvejende

²⁰ I princippet kan begge dele dog også være tilfældet på én gang. Dahler-Larsen, P. (2013): *Evaluering af projekter – og andre ting som ikke er ting*, Odense: Syddansk Universitetsforlag, s. 125-130.

²¹ Se eksempelvis Rambøll (2006): *Effektmåling i Integrationsministeriets puljestyre*, København: Rambøll Management Consulting, s. 8-12; Økonomistyrelsen (2010): *Case-samling – inspiration til effekt. Hvordan vælger du mål, metoder, redskaber og resultatkrav, der passer til jeres styringsbehov?*, København: Økonomistyrelsen, se s. 1-2, 9-12.

²² Se fx Chen, H. (2015): *Practical Program Evaluation: Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective*, 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 58-79; Funnell, S. & P. Rogers (2011): *Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logic Models*, San

problem er dog, at begrebsbrugen kan underminere, at man får draget den vitale sondring mellem implementeringsfejl og teorifejl.

Af samme årsag bør en indsatssteori opstille indikatorer, der dækker både implementeringskvalitet og faglige resultater – som vist i Figur 3 ovenfor.²³ Der er brug for indikatorer, der kan belyse, hvorvidt de...

- ...forudsatte ressourcer har været til stede (inputindikatorer)
- ...forudsatte aktiviteter er blevet afviklet i det forventede omfang med den forventede kvalitet (procesindikatorer)
- ...forventede resultater faktisk har vist sig over tid (resultatindikatorer).

I de fleste tilfælde vil det også være relevant at opstille indikatorer, som tager højde for kontekstforhold, man forventer, vil kunne få betydning for både implementeringskvalitet og faglig målopfyldelse (kontekstindikatorer).

Hvis data, som måler på input-, proces- og evt. kontekstindikatorer, afdækker væsentlige implementeringsfejl, kan man foreløbig kun evaluere implementeringen, ikke den faglige teori. En implementeringsfejl kan fx være, at indsatsen i praksis er ydet til en anden målgruppe end forudsat i implementeringsgrundlaget. Eller at centrale faglige aktiviteter ikke er gennemført i det forudsatte omfang og med den forudsatte kvalitet. Er kvaliteten af implementeringen samlet set utilfredsstillende, kan man ikke på det foreliggende grundlag sige noget om styrken af den faglige teori.

Vi uddyber arbejdet med indikatoropstilling i kapitel 5 nedenfor.

Francisco: Jossey-Bass, s. 30-34. Jf. www.betterevaluation.org/en/resources/guide/theory_of_change. Det hører dog med til billedet, at der heller ikke internationalt hersker enighed om, hvordan begrebet præcist skal forstås – jf. Mayne, J. (2016): "Useful Theory of Change Models", *Canadian Journal of Program Evaluation*, årg. 30, nr. 2, s. 119-142.

²³ Fixsen, D. m.fl. (2005): *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*, Tampa, FL: University of South Florida, s. 68-70.

3 Arbejdsprocessen

Det kræver en investering af tid at udarbejde en indsats teori. Ofte bliver erfarne praktikere overraskede over, hvor lang tid det kan tage at udvikle en solid beskrivelse af en faglig substans, som fagpersonerne sådan set både kender og behersker. Man kan dog godt skalere tidsforbruget afhængig af budget, ambitioner og vidensbehov, uden at man sætter gevinsten i form af øget faglig systematik, refleksion og dokumentation over styr. Dette er erfaringsmæssigt en af konceptets styrker. I forbindelse med implementering eller evaluering af mindre faglige tiltag kan man fx afgrænse opgaven til at udarbejde en kommenteret logisk model (fx lig den, som vi gengiver i bilag B). I større implementerings- og evalueringsprojekter vil behovet derimod oftest være en udbygget indsats teori.²⁴

Vi vil fremhæve tre pointer i forbindelse med alle typer indsats teori processer:

(1) Vær uærbødig over for konceptet – Erfaringen er, at man bør opfatte den begrebsramme, vi beskriver ovenfor, som et fleksibelt, støttende *udgangspunkt*. Målet er at tilrettelægge netop den indsats teori proces, der passer bedst 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 indsats teori, som ser ud på en bestemt måde, hvad angår omfang, sprogbrug, udformning osv. Den version af JUMP-indsats teorien, der indgår som bilag til dette papir, er et eksempel på en indsats teori, der er lidt mere udfoldet end en kommenteret logisk model, men dog stadig kompakt.

(2) Husk "zoomen" – I arbejdet med en indsats teori er det en god idé løbende at være opmærksom på, hvilket detaljeniveau (hvilken 'skala') man udarbejder indsats teorien på. Det kan på den ene side ofte være værdifuldt at se en given indsats teori som en del af en større sammenhæng. Indsats teorien kan dermed opfattes som en indlejret del af en mere omfattende indsats teori. På den anden side skal man være opmærksom på, om indsats teorien rummer elementer, som – hvis man 'zoomer ind' – underforstår en eller flere implicitte, indlejrede indsats teorier.

Indsats teorien for JUMP kan man eksempelvis på den ene side opfatte som indlejret i en større indsats teori for Bogrubbens udsagningsarbejde under ét. Eller endog som en del af en overordnet indsats teori for Holmstrupsgårds arbejde med ungemålgruppen. På den anden side rummer JUMP-indsats teorien nogle elementer, som måske med fordel kunne være genstand for en mere uddybet selvstændig beskrivelse. Det gælder især aktiviteterne "etablering af internt beskæftigelsesnetværk for de unge" og "etablering af mentorkorps". Jo mere tvivl der er om det nærmere indhold i disse elementer, jo mere relevant vil det være at beskrive dem uddybende. Enten som en ny indlejret indsats teori eller måske gennem en udbygning af den eksisterende indsats teori 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. Det gælder i forbindelse med tilrettelæggelsen af arbejdsprocessen, men også undervejs i den. På den ene side er det vigtigt ikke at få for mange detaljer ind i

²⁴ For et eksempel, se <https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/en-vej-ind-en-gruppebaseret-metode-til-at-hjaelpe-alvorligt-kriminalitetstruede-unge-ind-i-samfundet-metodebeskrivelse>

indsatsteorien, så den bliver uoverskuelig og uhåndterlig. På den anden side kan det true både implementering og faglig målopfyldelse, hvis et centralt element er undersøgt og beskrevet på et for højt skalaniveau.

(3) Gør dialog, workshops og fælles plancher til omdrejningspunktet – DEFACTUM har i en lang årrække arbejdet med indsatsteori i vidt forskellige sammenhænge. På den baggrund er vores entydige konklusion, at en indsatsteoriproces frem for alt får retning, energi og kvalitet, hvis den primært udspiller sig i form af workshoparbejde. Med workshoparbejde mener vi strukturerede, udpræget produktorienterede, men også levende og spontane møder i overskuelige grupper. En indsatsteoriworkshop skal alt andet lige have en velvalgt deltagerkreds på 5-8 personer samt 1-2 facilitatorer. Og bedst erfaring har vi med processer, hvor workshoppen udspiller sig med en stor fælles vægplanche og en masse post-it-blokke som det primære omdrejningspunkt. Der vil altid være behov for forberedelse, skrivearbejde, dialog og kvalificering før, mellem og efter workshopmøderne, men det gunstige udfald af processen står og falder med det fysiske møde og den levende dialog mellem workshopdeltagerne. Vi uddyber dette i det følgende afsnit.

3.1 Et forslag til en arbejdsgang

Der findes ikke én rigtig måde at gå til arbejdet på, men nedenfor præsenterer vi et forslag til en arbejdsgang, der giver gode muligheder for skalering, hvad angår målsætninger og ressourceforbrug. Som det fremgår af Figur 5 nedenfor, omfatter arbejdsgangen fire faser, der spiller sammen og hver for sig bidrager til at opnå et godt resultat. Vi har anvendt modellen med gode resultater til alt lige fra planlægningen af enkle, velafgrænsede indsatser²⁵ til komplekse implementerings- eller evalueringsprojekter med millionbudgetter.



Figur 5 – En faseinddelt arbejdsgang

Næsten uanset formål og ambitionsniveau gør man klogt i at involvere tre forskellige aktørtyper med forskellige roller i processen. For det første bør facilitator- og penneførerrollen varetages af én, eventuelt to personer, som ikke er direkte involveret i implementering og levering af indsatsen. Det handler om at sikre en vis afstand og uafhængighed – og dermed et bedre udgangspunkt for at undre sig og stille uddybende og kritiske spørgsmål. Det er desuden en fordel, hvis rollen udfyldes af en person med erfaring i

²⁵ Helt ned til et samlet tidsforbrug hos facilitator på 8-10 timer samt 2-4 timer hos hver af de deltagende fagpersoner.

at understøtte denne type processer. For det andet skal man naturligvis involvere fagpersoner, som har solid viden om indsatsen og det faglige felt, den tilhører; så vidt muligt med repræsentation fra både ledelses- og medarbejderside. En tæt dialog mellem facilitator og fagpersoner er kernen i processen. Sluttelig vil det normalt altid være en fordel at involvere øvrige interessenter i arbejdet. Det gælder især repræsentanter for brugere og evt. pårørende, men det kan også være bestillere, samarbejdspartnere, uafhængige eksperter og øvrige videnspersoner, som kan bidrage med vigtige, evt. kritiske vinkler på indsatsen.

(1) Forberedelse og research – En forudsætning for en vellykket proces er en indledende fase med research og workshopforberedelse. Dette er normalt primært facilitatorens ansvar.

Facilitatorens første indledende opgave er den *forberedende research*. Tidligst muligt i processen indhenter og gennemlæser hun alt relevant skriftligt materiale vedrørende indsatsen. Dette sker normalt i tæt dialog med ledere og medarbejdere med viden om indsatsen og det faglige felt. Man skal være opmærksom på, at fagfolk ind imellem tænker for snævert i forhold til hvilket materiale, der kan have værdi. Fx kan interne notater, mødereferater, hjemmesidemateriale, ansøgninger, projektbeskrivelser m.m. ofte være nyttige i den forberedende fase. Det er vigtigt, at man ikke overser brugbart materiale.

Det er erfaringsmæssigt vidt forskelligt, hvor meget skriftligt materiale, der foreligger på forhånd. Selv hvis den skriftlige dokumentation er af god kvalitet, er det dog altid en fordel, hvis facilitatoren tidligt i processen mundtligt indhenter viden hos en eller flere personer med dyb indsigt i indsatsen. Dette gøres med afsæt i indsatsteorikonceptets elementer. Det stærkeste samlede grundlag opnår man, hvis facilitatoren desuden har mulighed for at foretage en målrettet litteratursøgning med fokus på praksis- og forskningsviden m.m.

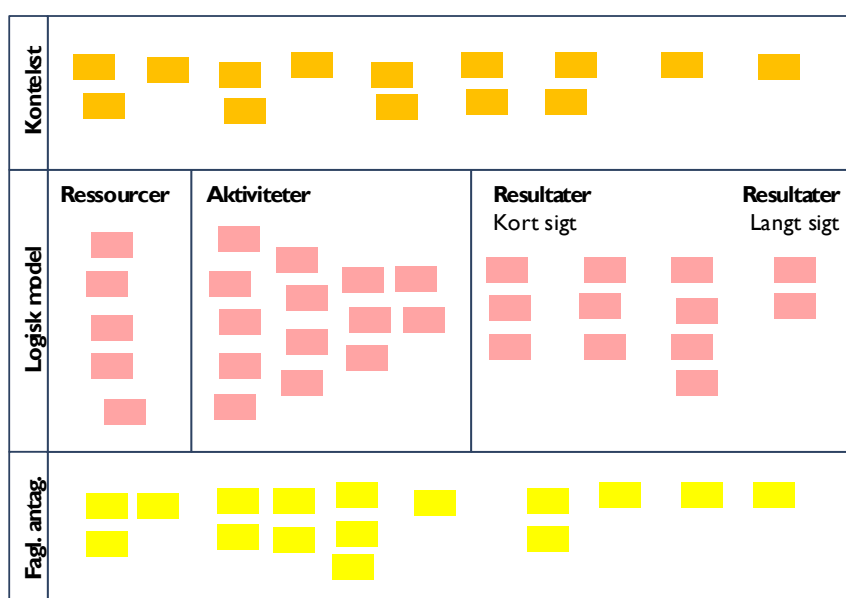
| | | | | |
|--------------|------------|-------------|-------------------------|--------------------------|
| Kontekst | | | | |
| Logisk model | Ressourcer | Aktiviteter | Resultater Kort sigt | Resultater Langt sigt |
| Fagl. antag. | | | | |

Figur 6 – Et basis-planchelayout

Den næste forberedelsesopgave er at *klargøre plancher* til workshoparbejdet. De fleste større forhandlere af kontorartikler sælger ruller af brunt genbrugspapir af 1 eller 1½ meters bredde, der især er beregnet til indpakning, men som også er velegnede til dette formål (og billige i anskaffelse). Planchen kan klippes ud i en størrelse på fx 1 x 2 meter. Den inddeles i relevante felter med tuschstreger, fx i en basisversion som vist i Figur 6 ovenfor.

Af hensyn til eventuel transport er det en god idé at folde plancherne nogle gange på begge ledde.²⁶ Husk i den forbindelse at tage hensyn til størrelsen på de post-its, der benyttes. Post-its skal nemlig helst ikke sættes oven på en af folderne, da de i så fald let falder af under transport. Normalt vil den bedste størrelse post-its være den mest gængse: 12,7 x 7,6 cm, men hvis man ønsker at muliggøre læsbarhed på lidt større afstand, kan man vælge versionen på 20 x 14,9 cm. Det er ikke en god idé at rulle planchen sammen i stedet for at folde den. For det første bliver den dermed mere uhåndterlig under transport, og for det andet hæfter post-its ikke nær så godt på en rullet planche.

Især feltet til de forventede resultater bør man opfatte som et kontinuum fra det kortsigtede til det langsigtede perspektiv. Post-its i feltet med aktiviteter vil dog også typisk være arrangeret sådan, at aktiviteter bygger videre på andre, forudgående aktiviteter. Facilitatoren arrangerer post-its på planchen med dette for øje (jf. Figur 7 nedenfor).



Figur 7 – Foreløbig plancheudfyldelse

Faglige antagelser og kontekstfaktorer kan man fx drøfte og beskrive med fokus på, (1) hvordan ressourcer bliver til faglige aktiviteter; (2) hvordan faglige aktiviteter bliver til kortsigtede resultater; og (3) hvordan kortsigtede resultater omdannes til langsigtede resultater. Det er dog ikke nødvendigvis den mest meningsfulde tilgang, og der er derfor ikke tegnet vægge i de to planchefelter beregnet til dette indhold i Figur 6.

Især i forbindelse med projekter med en implementeringsdimension skal man supplere den store planche med en anden planche inddelt i felter svarende til punkterne under konceptets overskrift "Implementeringsgrundlag" (jf. Figur 3). Karakteren af og hensigten med indsats teorien samt den indsamlede forhåndsviden afgør, om man kan udelade en eller flere af de ni overskrifter på planchen – eller måske omvendt ønsker at supplere dem.

Hvis workshoptiden tillader det, kan man udvide den store planche med et felt til at anføre bud på de fire typer indikatorer, som er vist i Figur 3 ovenfor. Det gælder især i projekter med en evalueringsdimension, men operationelle indikatorer kan også give stor værdi i en

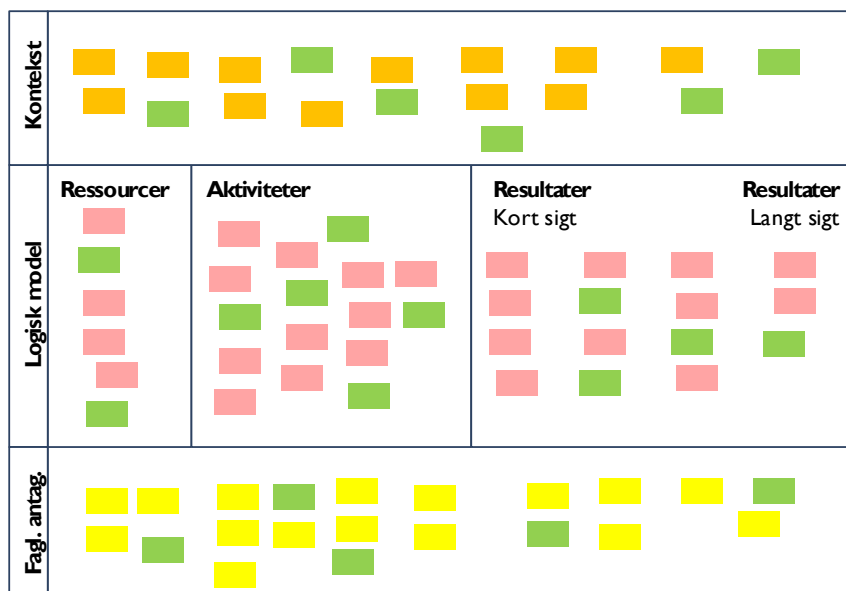
²⁶ Folderne kan desuden med fordel bruges til at trække tuschstregerne efter.

udviklings- og implementeringssammenhæng. Indikatorer gør det nemlig klart for alle, hvordan man konkret kan se, at indsatsen bliver leveret efter hensigten, og at den opnår de forventede resultater. En oplagt placering på planchen er oven over feltet til kontekstfaktorer. Man skal dog være opmærksom på, at det kræver god tid (og mentalt overskud) at nå igennem hele processen på én workshop. Ønsker man at udarbejde en fuldt udbygget indsats teori med indikatorer, vil det normalt være en god idé at fordele arbejdet på mindst to seancer. Vi uddyber spørgsmålet om indikatorudvikling i afsnit 5.2 nedenfor.

Facilitatoren anvender det indsamlede materiale som grundlag for at forberede plancherne. Målet er at udfylde plancherne med et bud på indsatsens ressourcer, aktiviteter, forventede resultater, faglige antagelser osv. samt evt. implementeringsgrundlaget. Man sætter det foreløbige bud på plancherne med post-its som vist i Figur 7 ovenfor.

(2) Indsatssteoriworkshop – Omdrejningspunktet i arbejdet er en eller flere workshops, som man indkalder til tidligt i processen. Hvis det er muligt, bør man forsøge at få alle de tre ovennævnte kategorier af personer bredt repræsenteret i deltagergruppen. Dog bør man undgå, at deltagerantallet bliver for stort. 5-10 deltagere er normalt velfungerende.

Plancherne med den foreløbige udfyldelse hænger man op på væggen i workshoplokalet med fx malertape. Erfaringen viser, at workshoparbejdet bliver mere effektivt og stimulerende, hvis diskussionen kan tage afsæt i et foreløbigt bud som beskrevet ovenfor. Der kan være noget paralyserende over at starte med en tom planche. Workshopdeltagerne vil næsten altid kunne justere og supplere udfyldelsen på en række punkter. Facilitatoren benytter derfor post-its med en kontrastfarve til at fastholde disse bidrag på plancherne, som vist i Figur 8 nedenfor. Der vil normalt altid både komme helt nye post-its på planchen og post-its, som rummer mere velvalgte eller præcise formuleringer end dem, de afløser. Det giver en god oplevelse af fremdrift – og virker anerkendende i forhold til deltagerne.



Figur 8 – Revideret planche efter workshopprocessen

Det kan være en god idé at diskutere felterne i en rækkefølge, hvor gruppen starter med "Resultater, langt sigt" – normalt er det den langsigtede målopfyldelse, som er kernen i praktikernes oplevelse af motivation og mening i arbejdet. Dernæst bevæger man sig så

mod venstre i den logiske model, for til sidst at drøfte de faglige antagelser og kontekstfaktorerne. Når den første planche er udfyldt, går gruppen evt. 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 tilstrækkelig godt. Det er derfor en god idé at forberede en tidsplan, som afsætter tid til hvert enkelt element. Man vil sjældent på forhånd kunne overholde planen helt præcist, men det letter opgaven at have noget at navigere efter. Hele workshopen kan man evt. optage med diktafon eller mobiltelefon, så det efterfølgende er muligt at kontrollere, at alle væsentlige pointer er kommet med på plancherne.

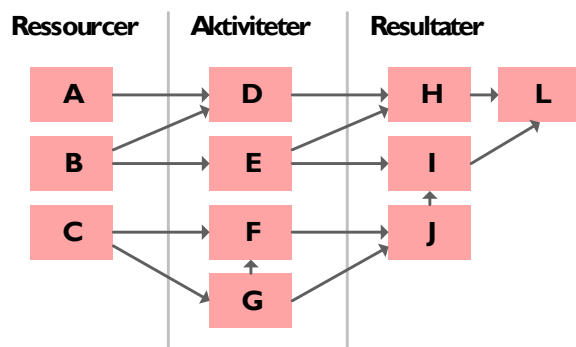
(3) Uddybende interview – Der vil typisk opstå tvivlsspørgsmål undervejs i processen, hvor man bearbejder materialet fra research- og workshopfaserne. Det tredje led i arbejdsgangen er derfor at foretage et eller flere opfølgende interview med relevante ledere og fagpersoner med særlig viden om indsatsen. Den bedste tilgang er dog – inden man tager kontakt til fagfolkene – at lave et første udkast til indsats teorien i den form og på det ambitionsniveau, der passer til projektet. Vi tænker her både på den logiske model (samt evt. andet figurmateriale) og på tekst, der belyser de øvrige elementer i konceptet. Som udgangspunkt er målet ikke at gøre materialet så færdigt, at man fx kan sende det ud til kommentering. Målet er snarere at arbejde nok med det til at opdage alt det, man er i tvivl om eller mangler svar på. Når man har været igennem alle de væsentlige aspekter af indsats teorien i 'kladdeform', samler man alle de opfølgende spørgsmål og omsætter disse til en slags interviewguide. En del af spørgsmålene vil man ofte kunne få svar på skriftligt.

Udkastet til den logiske model kan man tegne i fx Microsoft PowerPoint, men et egentligt diagramtegneprogram er dog alt andet lige den bedste løsning.²⁷ Det vil normalt være en fordel at vente med at arbejde med pileforbindelserne i figuren, til efter at de opfølgende interview er gennemført (se uddybning af denne proces nedenfor). Indsats teoriens øvrige elementer – implementeringsgrundlag, faglige antagelser, kontekstfaktorer og evt. indikatorer – stiller man dernæst struktureret op i et tekstbehandlingsprogram under de relevante overskrifter.

(4) Udkast og kvalificering – Processens sidste led er en kvalificering af indsats teorien på basis af mundtlige og skriftlige kommentarer til hele materialet fra workshopdeltagere, interviewpersoner og andre interessenter. Første skridt i denne fase er således at udarbejde et færdigt udkast til det samlede materiale, hvor viden fra de opfølgende interview er indarbejdet.

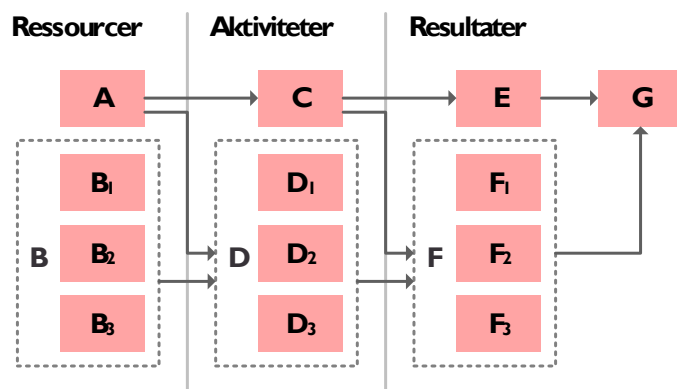
En vigtig opgave i den forbindelse er at udvikle et færdigt udkast til den logiske model. Det er en fordel at forsøge at forbinde kasserne med retningsbestemte pile som vist i Figur 9 nedenfor. Det er ganske vist ofte en udfordrende opgave, men processen muliggør et mere logisk diagramlayout og bidrager til at klargøre indsatsens centrale årsag-virkningssammenhænge.

²⁷ Programmer som Microsoft Visio, SmartDraw, DoView og Lucidchart er alle velegnede. En anden, gratis mulighed er Draw i Open Source-kontorpakken Libre Office (se www.libreoffice.org).



Figur 9 – Pileforbindelser i logisk model

Ofte vil det dog ikke være meningsfuldt eller hensigtsmæssigt at sætte pile mellem *alle* enkeltlementerne i den logiske model. Det kan både være fordi, resultatet bliver for uoverskueligt rent visuelt, og fordi det ikke giver tilstrækkeligt god faglig mening. Sidstnævnte gælder især, hvor (dele af) en indsats kun kan forstås som et samlet hele; ikke som enkeltkomponenter med hver deres helt specifikke funktion eller sigte. Dette er man ofte ude for på fx det sociale område. I de situationer kan man med fordel 'klynge' nogle af elementerne inden for en ramme og så i stedet pileforbinde rammerne, som vist i Figur 10 nedenfor.²⁸ Dette virkemiddel kan i mange tilfælde gøre figuren betydeligt lettere at overskue og afkode.



Figur 10 – Gruppering af elementer i en logisk model

Se eksempelvis den logiske model for JUMP-indsatsen, som er gengivet i bilag B. Der er her anvendt en kombination af disse to tilgange.

Når man har fået alle kommentarerne på det færdige udkast i hus, omsætter man disse til en ny revision af materialet, som bør sendes ud til en sidste kommentering og justering.

Udgangspunktet for den endelige udformning af en indsatssteori bør 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 man desuden inddrager uafhængige, sagkyndige personer i processen. Det kan ideelt ske i en rolle som deltagere i selve workshoparbejdet, men det kan

²⁸ For et eksempel på denne tilgang, se DEFACTUM (2018): *VISOs rådgivning om adoption uden samtykke. En videns- og erfaringsopsamling. Bilagsrapport*, Odense: Socialstyrelsen og DEFACTUM, s. 2-5 (https://socialstyrelsen.dk/filer/tvaergaende/viso/adoption_u-s_bilagsrapport.pdf).

også være som eksterne 'opponenter' på det endelige indsats teoriudkast. Man bør også inddrage brugere, pårørende og evt. deres interesseorganisationer i en bredere kvalificering af udkastet. Typisk vil fagpersonerne bag indsatsen respektere og acceptere en velbegrundet justering på denne baggrund.

3.2 En kritisk refleksion

I DEFACTUM har vi generelt positive erfaringer med indsats teori processer. Deltagerne oplever dem typisk som interessante, udfordrende og givende. Omvendt ser vi ofte, at selve indsats teorien kun bliver anvendt til et bestemt, afgrænset formål.²⁹ Den er med andre ord kun 'levende' i en periode; i en projektperiode eller måske endda kun i dets indledende fase. Potentialet som omdrejningspunkt for udvikling af faglig kvalitet indfris for sjældent.

En mulig årsag til dette kan være selve arbejds processens karakter. Den er ofte ret tidsmæssigt komprimeret, struktureret efter en lineær logik og tæt facilitator styret. Produktet og sprogbrugen oplever fagpersonerne måske samtidig som lidt abstrakt og distanceret i forhold til den faglige praksis. Dette hænger formentlig især sammen med, at indsats teori i dag typisk kommer i spil på baggrund af et eksternt ønske, og ikke på initiativ af den praksis, de arbejdspladser, som faktisk skal levere indsatsen.³⁰ Det er et billede, som giver anledning til kritisk eftertanke.

Det er måske forventeligt, at den beskrevne tilgang ikke varigt aktiverer og engagerer faglige miljøer, hvor arbejdet med indsatsen for brugerne udgør en konkret, nuanceret og altid igangværende dagligdag. Logikken i fx nationale udviklings- eller evalueringsprojekter – og deres indsats teori processer – rimer ofte dårligt med et praksis perspektiv.

Det ligger uden for dette papirs rammer at beskrive en alternativ arbejds proces i detaljer. I oversigten nedenfor har vi dog sat 'standardmodellen' op imod en skitse til en alternativ tilgang. Opstillingen er med vilje sat på spidsen, men der vil i mange tilfælde være gode muligheder for at bøjede den konventionelle tilgang i retning af alternativet.

| 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 længere tid med varierende intensitet |
| Lineær, logisk og snævert instrumentel arbejdsgang frem mod den færdige version | Arbejdsgang med cyklisk karakter, indsats teori som et levende 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 |

Tabel 1 – To forskellige tilgange til indsats teori arbejde

Den alternative model har ligheder med standardmodellen på en række punkter. Det gælder fx brug af indsats teori konceptets elementer og begreber; af workshop arbejde og

²⁹ Oftest i forbindelse med et afgrænset evaluerings- eller implementeringsprojekt.

³⁰ Fx i form af nationale eller forvaltningsdækkende initiativer eller eksternt finansierede projekter.

vægplancher; og af interessentinddragelse gennem interview, workshopdeltagelse m.m. Den tidslige disponering af processen vil til gengæld være en helt anden. Ligesom synet på og anvendelsen af produktet af arbejdet vil være det. Også selve produktets udformning vil formentlig skulle nytænkes. Der bør stadig indgå elementer af abstrakt beskrivelse af ressourcer, metoder, forventede resultater 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 professionsuddannelser.³¹ Det kan fx være i form af små tekstvignetter, der anskueliggør, hvordan et element i indsats teorien – en faglig aktivitet – udspiller sig i praksis.³² Vignetten kan være en omhyggeligt anonymiseret version af et faktisk handlingsforløb – eller måske snarere bestå i en fiktiv kombination af praksiserfaringer. Især sidstnævnte tilgang har vi gode erfaringer med i DEFACTUM.

I forbindelse med vores JUMP-eksempel kunne man forestille sig, at hovedplanchen bliver forsynet med supplerende, korte vignetter, der tydeliggør vigtige aktiviteter i indsats teorien. Der kunne måske især være tale om nedslag knyttet til centrale elementer i JUMP-medarbejderens opgaveportefølje. Oplagte bud kunne fx være "relationsarbejde i forhold til den unge", "individuel støtte til den unges matchning med hensyn til beskæftigelse eller uddannelse" 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 illustration af, hvordan man i praksis kan løfte den pågældende faglige opgave i samspillet med den enkelte unge og samarbejdspartnerne. Både forskning og praksiserfaringer peger på, at historiefortællende eksempler i mange tilfælde fungerer bedre som handlingsanvisning end generiske, og dermed abstrakte vejledninger eller instruktioner.³³

Lad det være klart: Denne korte refleksion kradser kun i overfladen af det problem, vi beskriver. Vores vurdering er dog, at det er en udfordring, der kan være god grund til at tage meget alvorligt i den videre udvikling af indsats teoriredskabet.

³¹ Se Jensen, B. & I. Schiørmacher (red.) (2016): *Fortællinger fra praksis i socialt arbejde*, København: Akademisk Forlag.

³² Jf. Ejmæs, M. & M. Monrad (2012): *Vignetmetoden. Sociologisk metode og redskab til faglig udvikling*, København: Akademisk Forlag. Alternativt kan videoklip være en interessant mulighed.

³³ Heath, C. & D. Heath (2008): *Made to Stick. Why Some Ideas Survive and others Die*, New York, NY: Random House, se s. 204-237.

4 Indsatsteori og implementering

Ovenfor har vi præsenteret indsatsteorikonceptet og arbejdsprocessen. Resten af metodenotatet sigter på at udfolde nogle aspekter af, hvordan indsatsteori kan understøtte implementerings- og evalueringsforløb. Vi drøfter koblingen med implementering nedenfor, mens koblingen med evaluering er emnet for det efterfølgende kapitel.

I implementeringsprocesser kan indsatsteori fungere som et effektivt middel til at sikre kvalitet, tydelighed og afstemthed.³⁴ En indsatsteori vil dog aldrig kunne stå alene i en implementeringsproces. En færdig indsatsteori er dybest set en statisk, todimensional beskrivelse af en indsats, som skal virkeliggøres i en firedimensional, dynamisk social virkelighed – i tid og rum. Der er derfor brug for opmærksomhed på (og stor ydmyghed i forhold til) den kompleksitet, som de fleste implementeringsprojekter skal manøvrere i.³⁵

Hvis det er muligt, vil det for det første normalt være værdifuldt at trække på vejledning fra nøglepersoner i den organisation, som først udviklede eller implementerede metoden i en dansk sammenhæng. For det andet vil implementeringsaktørerne skulle udvikle en lokalt tilpasset, dynamisk implementeringsplan og -organisation. Et nyttigt afsæt for dette arbejde er at sætte indsatsteorien i forhold til de hovedfaser, der normalt altid indgår i et vellykket implementeringsforløb.

4.1 QIF: En fasemodel

Der findes mange velunderbyggede bud på faseopdeling af implementeringsforløb.³⁶ Vi vil pege på den model, Duncan Meyers m.fl. har udviklet under overskriften "Quality Implementation Framework" (QIF), som en særligt velegnet kandidat.³⁷ Det begrundes vi for det første med, at QIF er udviklet på baggrund af en omfattende forskningsgennemgang, hvor forfatterne opbygger en syntese af et stort antal implementeringsmodeller fra de seneste par årtier. QIF-modellen har for det andet en høj grad af opmærksomhed på netop kompleksitet som udfordring. Eksempelvis i den forstand at implementeringsfelter ofte er kendetegnet af gensidige påvirkningsforhold mellem mange forskellige aktører.³⁸ Ligesom der kan herske usikkerhed med hensyn til forholdet mellem mål og midler på indsatsområdet

³⁴ Greenhalgh, T. m.fl. (2004): "Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations", *The Milbank Quarterly*, årg. 82, nr. 4, især s. 615-616; Oosthuizen, C. & J. Louw (Developing program theory for purveyor programs", *Implementation Science*, årg. 8, artikel 23.

³⁵ Jf. May, C.R. m.fl. (2016): "Implementation, context and complexity", *Implementation Science*, årg. 11, artikel 141; Pfadenhauer, L.M. m.fl. (2017): "Making sense of complexity in context and implementation: the Context and Implementation of Complex Interventions (CICI) framework", *Implementation Science*, årg. 12, artikel 21.

³⁶ Se fx Fixsen, D. m.fl. (2005): *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*, Tampa, FL: University of South Florida; Nilsen, P. (2015): "Making sense of implementation theories, models and frameworks", *Implementation Science*, årg. 10, artikel 53.

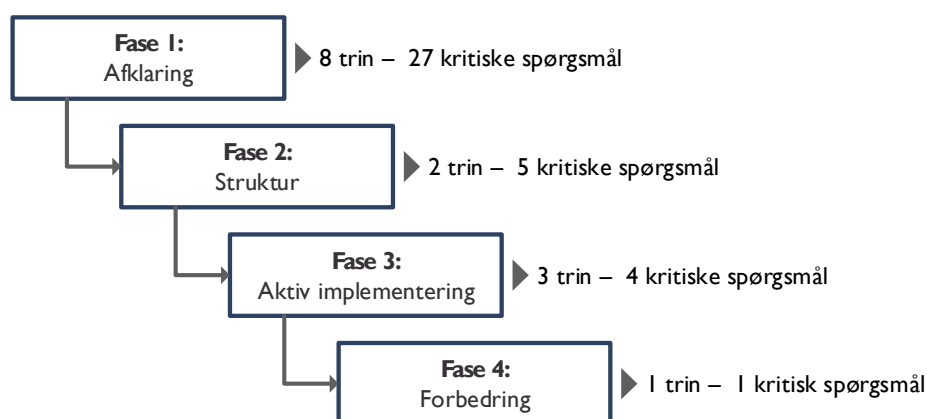
³⁷ Meyers, D. m.fl. (2012): "The Quality Implementation Framework: A Synthesis of the Critical Steps in the Implementation Process", *American Journal of Community Psychology*, årg. 50, nr. 3-4, s. 462-480.

³⁸ Dette er en af grundene til, at en solid indsatsteori bør have opmærksomhed på kontekstfaktorer. Jf. Hawe, P. (2015): "Lessons from Complex Interventions to Improve Health", *Annual Review of Public Health*, årg. 36, nr. 1, s. 307-323.

samlet set.³⁹ For det tredje er det værd at bemærke, at QIF-artiklen – publiceret i et forskningstidsskrift i 2012 – er blevet citeret i betydeligt omfang i den relevante litteratur.⁴⁰ Især er det faktisk i de senere år, at antallet af henvisninger har taget fart.

QIF vægter betydningen af (1) gensidig tilpasning mellem indsats, værtsorganisation og kontekst samt (2) løbende, struktureret støtte, feedback og læring i processen. QIF-modellens fire overordnede faser er illustreret i Figur 11 nedenfor. Til de enkelte faser er der knyttet i alt 14 'trin'. Og på de enkelte trin opstiller QIF-modellen i alt 37 kritiske implementeringsspørgsmål, der både ansporer til specifik analyse (fx af organisationens kompetencer set i forhold til indsatsens krav) og mere grundlæggende refleksion (fx vedrørende det værdimæssige match mellem indsats og organisation).

Eksempelvis lyder trin 4, som er en del af den afklarende fase 1: "Undersøge muligheder for tilpasning". To af implementeringsspørgsmålene herunder er: "Skal tiltaget ændres for at passe bedre til organisationen eller målgruppen?" og "Hvordan vil ændringer af tiltaget blive dokumenteret og monitoreret i løbet af implementeringen?".⁴¹ En del af svaret på sidstnævnte spørgsmål ligger lige for: Ved hjælp af indsatssteoriarbejde!



Figur 11 – Fasestruktur i Quality Implementation Framework

FASE 1: Indledende afklaring – Den første fase bør indebære en vurdering af og tilpasning mellem indsats, værtsorganisation og kontekst samt, efter behov, opbygning af kapacitet i værtsorganisationen. I implementeringsprocesser skal man have respekt for, at mødet mellem indsats, værtsorganisation og implementeringskontekst ofte nødvendiggør en gensidig tilpasning. Det anerkender QIF-modellen. Man skal derfor være forberedt på at foretage en konkret vurdering af hvilke mulige tilpasninger i indsats teorien, som vil være fagligt acceptable. Og af hvilke ændringer, man omvendt må vurdere, vil underminere indsatsens integritet. Sideløbende med denne proces vurderer implementeringsaktørerne værtsorganisationens kapacitet i forhold til behovet.

³⁹ Vi ser QIF som udtryk for en pragmatisk syntese mellem behovet for et systemisk helhedsperspektiv på indsatsimplementering og et mere 'reduktionistisk' fokus på enkeltaktører og deres handlinger. For et tilsvarende perspektiv i en evalueringskontekst, se Chen, H.T. (2016): "Interfacing theories of program with theories of evaluation for advancing evaluation practice: Reductionism, systems thinking, and pragmatic synthesis", *Evaluation and Program Planning*, årg. 59, nr. 4, s. 109-118.

⁴⁰ Aktuelt (23. april 2021) har artiklen fx 362 citations på CrossRef og 814 på Google Scholar.

⁴¹ Vi anvender her Metodecentrets danske bearbejdning og oversættelse af QIF, som kan hentes her: <https://metodecentret.dk/quality-implementation>

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 konteksten. Under alle omstændigheder giver en indsats teoritilgang den første implementeringsfase et fælles begrebsligt omdrejningspunkt. Den leverer så at sige råmaterialet til den mere formidlings- og dialogmæssige del.

Ser man på JUMP-indsatsen, forekommer det oplagt, at andre behandlingsinstitutioner landet over med en beslægtet målgruppe vil kunne drage nytte af Holmstrupgårds erfaringer. Omvendt vil der formentlig i mange tilfælde være brug for en tilpasning: Er målgruppen ikke helt overlappende? Har tilbuddet ikke i forvejen en veletableret udslusningsenhed og -indsats à la Bogrupperne? Man har måske et alternativt bud på efterværnsindsats? Har tilbuddet det samme forholdsvis store volumen som Holmstrupgård? Svarer det lokale arbejdsmarked og det kommunale opland til Holmstrupgårds (bl.a. med én meget dominerende bestillerkommune)? I den afklarende fase kan disse og andre mulige forskelle i udgangspunktet hver for sig og tilsammen begrunde justeringer i indsatsen såvel som i værtsorganisationens kapacitet og kompetencer. Indsats teorien udgør her et nyttigt udgangspunkt for samlet at afdække og forholde sig til behovet for tilpasninger.

FASE 2: Implementeringsstruktur – Denne fase bygger videre på afklaringsfasen og munder ud i en implementeringsplan såvel som i en afklaring af, hvordan man ønsker at organisere implementeringsprocessen: Nøglepersoner, ledelsesansvar, rolle- og ansvarsfordelinger, fora og dialogkanaler m.m.

Hvordan kan indsats teori understøtte fasen? Indsats teoriens forskellige elementer – herunder især implementeringsgrundlaget med risikoanalysen samt den logiske model med tilhørende indikatorer – udgør tilsammen et stærkt instrument til opbygning af en detaljeret implementeringsplan. Jo mere veludbygget indsats teorien er, jo mere kan den fungere som en tjekliste for, i første omgang, de ansvarlige ledere og siden også for de medarbejdere, der skal foretage den detaljerede implementeringsplanlægning samt risikovurdering og -håndtering. Er ressourcerne på plads? Hvor langt er vi med at få de faglige aktiviteter sat i værk med høj kvalitet? Monitorerer vi aktiviteter og foreløbige erfaringer med målopfyldelse godt nok?

Et eksempel på, hvordan JUMP-indsats teorien vil kunne understøtte planlagt implementering i nye kontekster, er dens beskrivelser af væsentlige risici (se bilag A). En af risikofaktorerne lyder fx, "at det ikke viser sig muligt at få tilstrækkeligt mange forskellige lokale virksomheder til at påtage sig at tilbyde de unge praktikforløb, som afspejler den enkelte unges interesser og ønsker." Dette er en barriere, som Holmstrupgård faktisk oplevede i den første udviklingsfase. Bogrupperns tilgang var i første omgang at forsøge at rekruttere et bredt netværk af interesserede virksomheder, før den første ung blev matchet med et praktiksted. Argumentet for denne tilgang var, at man dermed lettere kunne præsentere den enkelte ung for forskellige konkrete praktikmuligheder. Det viste sig imidlertid, at det var væsentligt lettere at få virksomhederne til at bakke op, hvis man henvendte sig med en konkret ung, der ønskede sig en praktik hos den pågældende virksomhed. Hen ad vejen ændrede Bogrupperne med andre ord fuldstændig tilgang til, hvordan nye virksomheder kunne

rekrutteres som samarbejdspartnere. Denne type analyser og erfaringer er naturligvis nyttige ved planlægning af en implementering i en ny kontekst.

FASE 3: Aktiv implementering – I denne fase er den egentlige implementeringsproces i fuld gang. QIF-modellen betoner som tidligere nævnt kontinuerlig støtte, læring og feedback fra praksis. Anbefalingen er derfor, at man rettidigt og kontinuerligt sikrer tilstrækkelige mekanismer for supervision, monitorering, processtøtte og erfaringsbaseret feedback. Og at man efter behov løbende foretager justeringer i indsatsen (og indsats teorien) i lyset af de erfaringer og den læring, organisationen opnår i processen.

Hvordan kan indsats teori understøtte fasen? Når selve implementeringen går i gang, kan indsats teorien på den ene side være et redskab til at fastholde værtsorganisationens loyalitet over for den faglige metode, som indsats teorien beskriver. Man kan her fx drage fordel af at foretage observation og målinger på de opstillede indikatorer. På den anden side kan den udgøre et dialogværktøj til løbende at drøfte og vurdere mulige tilpasninger af indsatsen til værtsorganisationen og den lokale kontekst (og omvendt) i lyset af de udfordringer og muligheder, der viser sig. Det er ikke givet, at den indledende vurdering af behovet for tilpasning mellem indsats, værtsorganisation og kontekst var korrekt, men indsats teorien giver undervejs en vigtig struktur på og dynamisk ramme for den erfaringsbaserede udvikling og dokumentation af indsatsen.

JUMP-indsats teorien beskriver på forskellig vis, hvordan Holmstrupgård og Bogruppen har understøttet en aktiv implementeringsfase (se bl.a. den logiske model i bilag B). Disse erfaringer kan en ny værtsorganisation drage fordel af. Ved implementering af JUMP i en ny kontekst er det dog muligt, at værtsorganisation og implementeringskontekst vil adskille sig fra Holmstrupgård-eksemplet på visse punkter. Der kan derfor være behov for at justere Holmstrupgårds model for aktiv implementering til den nye sammenhæng. Det vigtige er, at implementeringsgrundlag, logisk model m.m. rummer klare svar på, hvordan organisationen sikrer processtøtte, læring og feedback. Ikke bare i den første fase, men vedholdende og over hele den periode, hvor den aktive implementeringsfase løber.

FASE 4: Fremadrettet læring og forbedring – 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, muligheder og potentialer.⁴² Denne fase handler frem for alt om at drage læring af erfaringerne fra implementeringen, positive såvel som negative, med henblik på fremtidig anvendelse. Det være sig i fortsat udvikling og levering af indsatsen – eller i en helt ny sammenhæng.

Hvordan kan indsats teori understøtte fasen? Med indsats teorien har interessenterne et medium, som er egnet til at opfange, tematisere og fastholde disse behov, udfordringer og muligheder med henblik på omsætning i en ny version af den oprindelige indsats teori – eller eventuelt i form af en helt ny indsats til implementering og afprøvning.

⁴² Greenhalgh, T. m.fl. (2004): "Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations", *The Milbank Quarterly*, årg. 82, nr. 4, se s. 607-612.

Implementeringen af JUMP-indsatsen på Holmstrupgård er dybest set en succeshistorie.⁴³ Der viste sig undervejs kun behov for mindre justeringer i forhold til den indsats-teori, som blev skitseret tilbage i 2008. Der er således et stort overlap mellem den oprindelige beskrivelse og den JUMP-indsats, som hovedparten af de unge, der indskrives i Bogrupperne, fortsat nyder godt af. Samtidig har erfaringerne fra JUMP-projektet givet næring til nye ideer til, hvordan Bogrupperne kan understøtte de unges mere selvberørende og tilfredsstillende liv uden for en institutionel kontekst. I forbindelse med JUMP-eksemplet har især Bogruppernes afdelingsmøder dannet ramme om disse innovative processer.

Bogrupperne har fx efterfølgende udviklet og afprøvet en idé om at etablere og drive et Frivillighus i den almennyttige boligforening, som Bogruppernes værested og udslusningsboliger i forvejen er placeret i. Man så denne indsats som komplementær i forhold til JUMP. Ved at bygge bro mellem de unge og de øvrige beboere i boligområdet, skulle Frivillighuset skabe en civilsamfunds-baseret ramme om de unges adgang til givende samvær og netværksdannelse. I udviklingen af Frivillighus-projektet er der trukket på inspiration fra flere forskellige elementer i JUMP-projekt og -indsats-teori.⁴⁴

At dette innovationsprojekt ikke blev lige så succesfuldt som JUMP-initiativet er i denne forbindelse mindre væsentligt. Essensen er, at organisationen havde opmærksomhed på at identificere og omsætte de udviklingsideer og -muligheder, som en udviklings- og implementeringsproces kaster af sig.

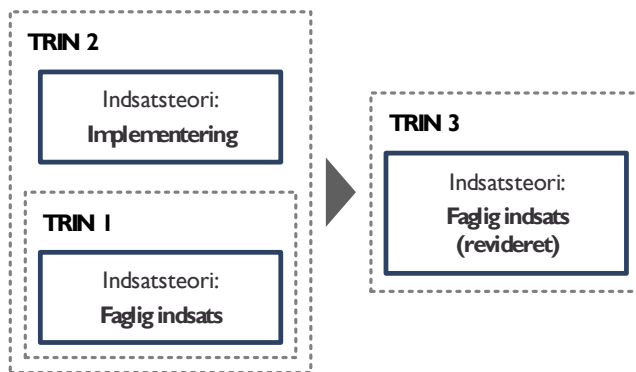
4.2 To slags indsats-teorier?

Især i forbindelse med implementering af lidt mere komplekse indsats-er kan det, i lyset af QIF-modellens krav til processen, være en fordel at anskue selve den lokale implementeringsopgave som en selvstændig indsats. En solid indsats-teori for en faglig indsats rummer en implementeringsmodel, men denne har som udgangspunkt et generisk præg. Den giver derfor ofte ikke i sig selv tilstrækkeligt svar på, hvordan det er planen at realisere indsatsens implementeringsmodel med høj kvalitet i netop denne organisation; i netop denne kontekst.

Tankegangen er vist i Figur 12 nedenfor. I trin 1 beskriver man selve den faglige indsats, man planlægger at implementere, med en indsats-teori (den foreligger evt. i forvejen i en version, der blot skal tilpasses). I trin 2 beskrives og planlægges den tidsbegrænsede implementeringsindsats inden for rammen af en selvstændig indsats-teori. Og som trin 3 bearbejder man eventuelt erfaringerne fra implementeringen af den faglige indsats i form af en ny version af den oprindelige indsats-teori. I mange tilfælde vil man nemlig opleve, at erfaringerne fra implementeringsforløbet har givet ny viden, som kan begrunde justeringer.

⁴³ Center for Kvalitetsudvikling (2010): *Projekt JUMP: Organisering, erfaringer og resultater*, Aarhus: Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland.

⁴⁴ Se DEFACTUM (2017): *Evaluerings af projekt Frivillighus. Erfaringer fra et innovationsprojekt*, Aarhus: DEFACTUM, Region Midtjylland.



Figur 12 – Implementering som selvstændig indsats

Tidsforbruget på trin 2 og især trin 3 vil normalt være mere beskedent end på trin 1. I den forstand høster man en senere gevinst ved at investere tid og kræfter i fra første færd at udvikle en solid indsatsteori. I takt med at organisationen opbygger erfaring med indsatsteori som begrebsligt og planlægningsmæssigt medium, vil denne bevægelse mellem forskellige anvendelsesformer alt andet lige blive mere og mere uanstrengt.

5 Indsatsteori og evaluering

Internationalt har begrebsliggørelsen af og arbejdet med indsatsteori (oftest betegnet "program theory") udviklet sig i tæt tilknytning til *teoribaseret* evaluering.⁴⁵ Det er en evalueringstradition, som især står som et modstykke til det, man kan kalde *variansbaseret* evaluering, inkarneret ved det kontrollerede lodtrækningsforsøg og andre typer kontrolgruppedesign.⁴⁶

Variansbaseret evaluering lægger hovedvægten på metodisk at isolere og kvantitativt undersøge effekten af en given (ny) indsats sammenlignet med effekten af alternative indsats(er) med samme målgruppe og fokus. I modsætning hertil lægger teoribaseret evaluering større vægt på udforskningen og udviklingen af selve indsatsen i sin detaljerede helhed. Det handler om at åbne dén 'sorte boks', indsatser til tider kan fremstå som for evaluatoren og andre eksterne interessenter.⁴⁷ Fokus er altså på den underliggende faglige teori og de faglige antagelser, kæden af virksomme principper og elementer, den organisatoriske forankring og kontekst, implementering og implementeringskvalitet m.m.⁴⁸ Jo mere stabil og allerede velbelyst den indsats, som er genstand for evalueringen, er, jo mere relevant kan en variansbaseret evalueringstilgang være. Har man omvendt et ønske om et evalueringsmæssigt læringsudbytte, der rækker ud over spørgsmålet om forskellen på den målbare effekt af to eller flere indsatser, vil teoribaseret evaluering ofte være det rette designvalg.

Karikeret kan man sige, at en variansbaseret evaluering især kan give svar på, om en given indsats giver merværdi sammenlignet med alternativer – og derfor bør blive bevaret eller endog udbredt – eller ej. Heroverfor giver en teoribaseret evaluering snarere svar på spørgsmål om, hvordan indsatsen kan implementeres, forbedres, videreudvikles, målrettes m.m.⁴⁹

Indsatsteorier – herunder især logiske modeller og forandringsteorier – er relevante redskaber i forbindelse med begge disse evalueringstilgange,⁵⁰ men særligt i teoribaseret evaluering er en veludbygget indsatsteori et uomgængeligt værktøj. Det er den først og

⁴⁵ I en dansk kontekst bruges også begrebet "virkningsevaluering" (jf. Krogstrup, H.K. & P. Dahler-Larsen (2003): *Nye veje i evaluering. Håndbog i tre evalueringsmodeller*, Århus: Systime Academic, s. 51-79, 97-112). Vi foretrækker dog den internationale betegnelse, da denne tydeligere signalerer, hvad det særlige ved evalueringsformen er: indgående fokus på indsatsen anskuet som en *faglig teori*.

⁴⁶ Bemærk dog, at disse to evalueringstraditioner begge kan ses som forgreninger på den af 'evalueringstræets' tre hovedstammer, som har fokus på forsknings-/evaluerings*metode* og afdækning af kausalitet, og som betoner håndfast, instrumentel vidensproduktion. De to øvrige hovedstammer fokuserer på anvendelse henholdsvis værdisætning. Se Alkin, M.C. & C.A. Christie (2004): "An Evaluation Theory Tree", s. 12-65 i Alkin, M.C. (red.): *Evaluation Roots. Tracing Theorists' Views and Influences*, Thousand Oaks, CA: Sage.

⁴⁷ Astbury, B. & F.L. Leeuw (2010): "Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation", *American Journal of Evaluation*, årg. 31, nr. 3, s. 363-381.

⁴⁸ Fx Pawson, R. & N. Tilley (1997): *Realistic Evaluation*, London: Sage, se s. 71-78, 117-127; Weiss, C.H. (1997): "Theory-Based Evaluation: Past, Present, and Future", *New Directions in Evaluation*, årg. 1997, nr. 76, s. 41-55.

⁴⁹ Se Birckmayer, J.D. & C.H. Weiss (2000): "Theory-Based Evaluation in Practice. What Do We Learn?", *Evaluation Review*, årg. 24 nr. 4, s. 407-431.

⁵⁰ Jf. Lipsey, M.W. & D.S. Cordray (2000): "Evaluation Methods for Social Intervention", *Annual Review of Psychology*, årg. 51, nr. 1, s. 345-375.

fremmest, fordi teoribaserede evalueringer ofte bliver udfordret på at bevare overblikket over en kompleks og dynamisk faglig substans – og dataindsamling. En simpel forandringsteori er her ikke et tilstrækkeligt udbygget dialog- og styringsredskab for opdragsgiver, evaluator og øvrige interessenter.

I dette kapitel ser vi nærmere på to områder, hvor værdien af indsatssteori er særligt stor i en evalueringssammenhæng: formulering af evalueringsspørgsmål og udvikling af indikatorer til evaluering af implementering og målopfyldelse.

5.1 Udvikling af evalueringsspørgsmål

I alle typer evalueringsprocesser er det hensigtsmæssigt at opstille eksplicitte evalueringsspørgsmål – interessenterne bør selvfølgelig spørge sig selv og hinanden: "hvad ønsker vi at få viden om og svar på gennem evaluering?". Normalt vil det ske i den forberedende fase, men det kan især i mere eksplorativt anlagte evalueringer være berettiget at vurdere og eventuelt justere eller supplere disse undervejs. Velvalgte evalueringsspørgsmål bidrager på den ene side til at holde evalueringsteamet på sporet undervejs i processen, således at de indsamlede data i sidste ende kan give det forventede vidensudbytte. På den anden side medvirker de til at sikre evalueringens ansvarlighed over for rekvirenter og øvrige interessenter, herunder deltagende faglige miljøer og berørte borgere, pårørende m.m.⁵¹

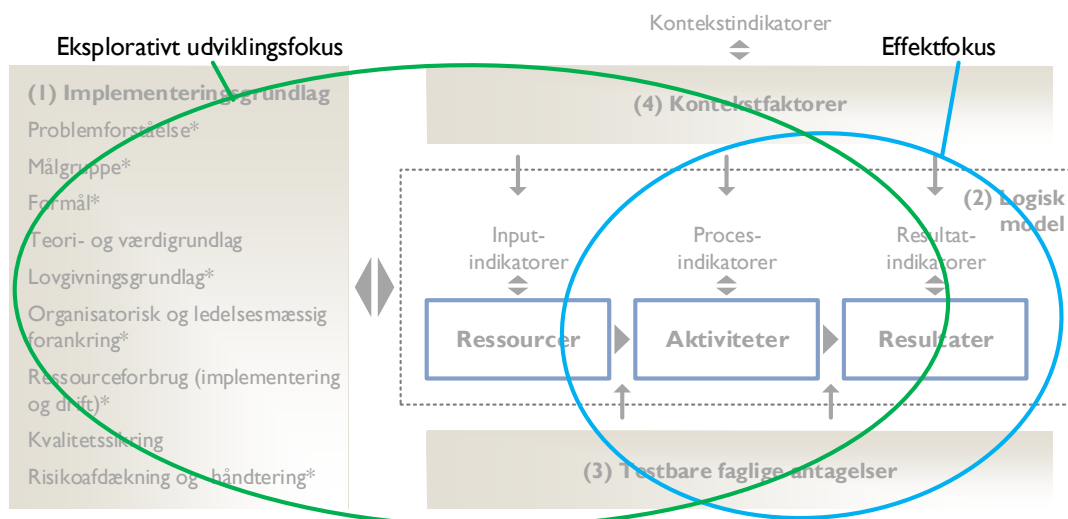
I forbindelse med langt de fleste evalueringer er der en eller flere opdragsgivere, som vil have bestemte krav og forventninger til evalueringens fokus. Typisk vil de overordnede spørgsmål dog blive endeligt fastlagt i dialog med evaluator og andre interessenter. Udvikling af en indsatssteori kan kvalificere denne proces markant. Dertil kommer, at evaluator vil have brug for at fortolke og udfolde de overordnede evalueringsspørgsmål i forbindelse med evalueringsplanlægning og dataindsamling.

Målet er at bygge en 'bro' mellem de overordnede evalueringsspørgsmål, på den ene side, og enkeltindikatorer operationaliseret i interviewguider, spørgeskemaer m.m. på den anden side. Bevæbnet med en solid indsatssteori er evaluator rustet til at løfte denne opgave.

Som vist i Figur 13 nedenfor vil de forskellige dele af indsats teorien være mere eller mindre centrale afhængig af fokus i evalueringen. Anlægger man et eksplorativt udviklingsfokus vil implementeringsmodellen (og herunder især implementeringsgrundlaget) være af stor betydning (grøn cirkel). Fx kan indkredsning af teori- og værdigrundlag, forankring og risikofaktorer give vigtig viden til afklaringen af det eksplorative evalueringens fokus.⁵² Er målopfyldelses- eller effektvurdering derimod det primære sigte, forskyder vægten sig til forandringsteorien og centrale faglige antagelser (blå cirkel).

⁵¹ På dette punkt – såvel som på utallige andre – er *Better Evaluation*-hjemmesiden, som bl.a. vedligeholdes af den centrale evalueringsforsker og -praktiker Patricia Rogers, en nyttig ressource: www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/frame/specify_key_evaluation_questions

⁵² Jf. fx Mertens, D.M. (2016): "Assumptions at the philosophical and programmatic levels in evaluation", *Evaluation and Program Planning*, årg. 59, nr. 6, s. 102-108.



Figur 13 – Indsatsteori og evalueringsfokus

I evalueringen af JUMP-projektet var de overordnede evalueringsspørgsmål præget af forventningerne fra Holmstrupgårds ledelse samt fra bevillingsgiveren Det Lokale Beskæftigelsesråd for Aarhus og Samsø. Evalueringsspørgsmålene lød:

1. Hvordan fungerede arbejdet med de unges beskæftigelses-/uddannelsessituation før etableringen af JUMP?
2. Hvordan er JUMP-tilbuddet organiseret, og hvilket fagligt indhold har det?
3. Hvilken konkret rolle har JUMP i praksis spillet for hver enkelt af de unge og i forhold til den unges formelle netværk (jobkonsulenter, øvrige)?
4. Hvilket udbytte har de unge haft af JUMP-indsatsen i henseende til afklaring af og deltagelse i relevant beskæftigelse/uddannelse?
5. Hvilke udviklingsperspektiver og -behov tegner sig for JUMP-konceptet?

Både implementerings- og resultatevaluering var, som det fremgår, en del af opdraget. Alle interessenter var dog enige om, at evalueringen skulle forholde sig eksplorativt til, hvilken forskel etableringen af JUMP havde gjort for de unges samspil med beskæftigelsessystemet og arbejdsmarkedet, og til hvilke forbedringsmuligheder evaluatorene kunne identificere.

Udformningen og udfoldningen af evalueringsspørgsmålene samt indsatsteoriarbejdet foregik i overlappende processer. Koblingen mellem dem er da også let at udpege. Spørgsmål 1 knytter sig især til problemforståelse, målgruppe og formål i implementeringsgrundlaget. Spørgsmål 2 blev formuleret med den endelige, udfoldede version af indsatsteorien i tankerne. Spørgsmål 3 og 4 knytter sig til ressourcer og aktiviteter henholdsvis aktiviteter og resultater i den logiske model. Sluttelig lægger spørgsmål 5 op til en afdækning af den udviklingsmæssige læring af implementerings- og resultatevalueringen.

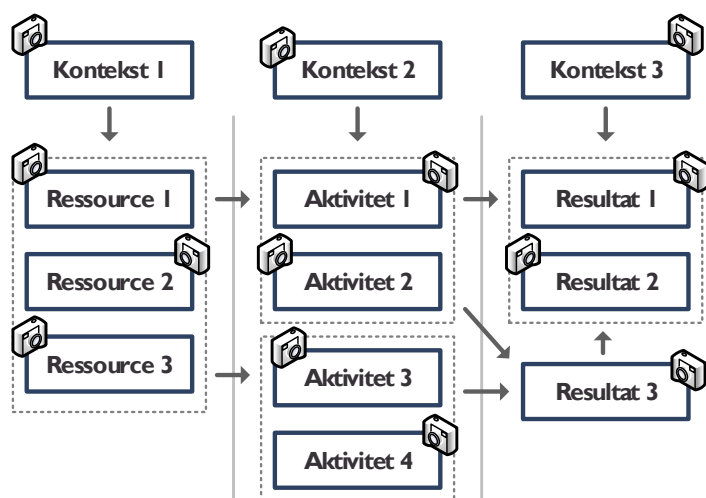
Indsatsteorien fik bl.a. stor betydning for opbygningen af de interviewguider, som blev anvendt i dataindsamlingen, hvorved det blev sikret, at de indsamlede data kunne besvare evalueringsspørgsmålene validt og nuanceret (det gælder især spørgsmål 1, 3 og 4). I forhold til evalueringsspørgsmål 2 udgjorde en forkortet version af indsatsteorien derimod i sig selv rapportens svar på spørgsmålet. Og hvad angår udviklingsperspektivet er det beskrivelsen af indsatsens første version, som fungerer som referenceramme for drøftelsen af forbedringsmuligheder og mulige justeringer (evalueringsspørgsmål 5).

5.2 Udvikling af indikatorer

Spørgsmålet om opstilling af evalueringsindikatorer ligger i naturlig forlængelse af det foregående afsnit. Indikatorudvikling tjener nemlig til at bygge en bro mellem de forholdsvis abstrakte evaluerings spørgsmål med den konkrete dataindsamling.

Vi vil anlægge en forståelse af begrebet "indikator" som en *anvisning af, hvordan et specifikt forhold af evalueringsmæssig betydning kan gøres observerbart på en valid måde* – det være sig i kvantitativ eller kvalitativ form.⁵³ Det er en bredere forståelse af begrebet end den, der ofte lægges til grund i evaluering og kvalitetsarbejde, hvor indikatorudvikling bliver afgrænset til at understøtte kvantitativ dataindsamling eller datafangst. I denne sammenhæng bliver indikatorer typisk anvendt i en benchmarking på tværs af organisatoriske enheder, geografiske regioner m.m.⁵⁴ En bredere definition kan dog begrundes med, at også kvalitativ dataindsamling og evaluering har gavn af at arbejde stringent med den begrebslige kobling mellem beskrivelsen af evalueringsgenstanden – det, der skal observeres – og observationen, selve den operationelle dataindsamling. En god indikator bør under alle omstændigheder være klar, direkte og entydig til gavn for operationalisering i dataindsamlingsinstrumenter.

Evalueringsforskerne Peter Dahler-Larsen og Hanne Kathrine Krogstrup har givet en nyttig metafor for sammenhængen mellem indsats-teori (de benytter termen "programteori") og udvikling af evalueringsindikatorer. De bruger ganske vist ikke indikatorbegrebet eksplicit, men deres tankegang ser vi som forenelig med den brede forståelse, vi anlægger.



Figur 14 – Indikatorer som "evalueringskameraer"

Dahler-Larsen & Krogstrup anskuer indsats-teorien som en slags ramme eller rum, der huser beskrivelsen af evalueringsgenstanden, indsatsen (se Figur 14 ovenfor). I dette rum er det evaluatorens opgave at ophænge 'kameraer', så de evalueringsmæssigt væsentlige

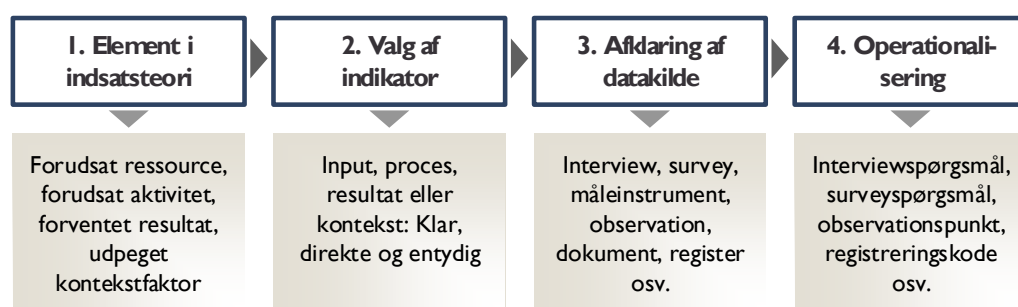
⁵³ Jf. fx Lindgaard, M. m.fl. (2015): *Kan det betale sig? Sådan måler du social nytteværdi*, København: Gyldendal Business, især kap. 2 og 3.

⁵⁴ Se Dahler-Larsen, P. (2008): *Konsekvenser af indikatorer*, Aarhus: KREVI. Det gælder fx i den kvalitetsmonitorering og -udvikling på sundhedsområdet, som længe var drivende for indikatorbegrebets udbredelse.

spørgsmål – vedrørende input, proces, resultat og kontekst – kan belyses med valide data.⁵⁵ Figuren viser en stiliseret indsatssteori, hvor der i første omgang er ophængt et evalueringskamera – opstillet en indikator – ud for alle indsatssteoriens elementer. I forbindelse med en indsatssteoriworkshop, hvor deltagerne arbejder med indikatorer, vil opgaven være at udpege en eller flere indikatorer for hvert af de enkelte elementer.

Som det fremgår af ovenstående er der tale om en tovejslogik: Indsatssteoriens elementer er afsættet for at udvikle indikatorer i den første del af processen; og indikatorerne er afsættet for at gennemføre en operationel dataindsamling – opsætte 'kameraer' – som giver viden om implementering og målopfyldelse i den efterfølgende del af processen. Dette er baggrunden for, at sammenhængen er vist med tovejspile i Figur 3 ovenfor.

Arbejdet med indikatorer og operationalisering er skitseret i generisk form i Figur 15 nedenfor. De to første trin er allerede fremhævet i det foregående: Udpegning af et element i indsatssteori og opstilling af en eller flere indikatorer for elementet. Tredje trin består i en afklaring af, hvad datakilden (eller -kilderne) kan være. Og sluttelig skal der ske en operationalisering i form af fx interview- eller surveyspørgsmål, punkter i en observationsguide, registreringskoder til dokumentanalyse osv.



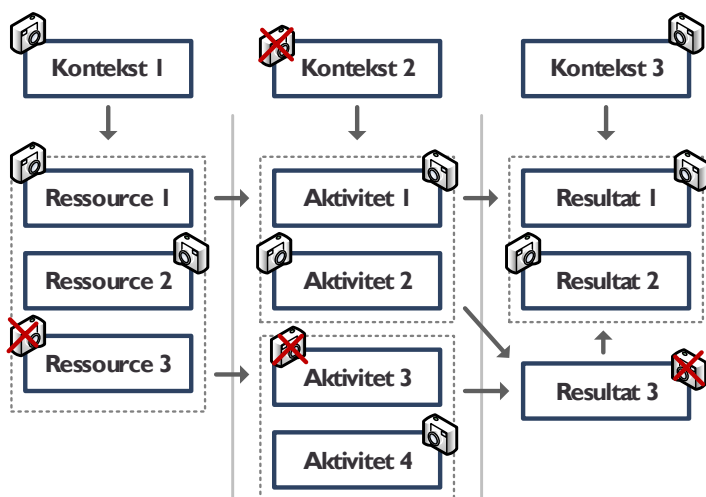
Figur 15 – Fra indsatssteori til operationalisering

Resultatet af processen kan ansues som en bruttoliste med indikatorer til evalueringen. I praksis vil man normalt altid foretage en prioritering og udvælgelse til en nettoliste via vurdering og afklaring af datakilder, dataindsamlingslogistik og operationalisering. Resultatet af processen er, at det kun er en del af bruttolistens indikatorer, der faktisk kommer til at indgå i evalueringen – som vist i Figur 16 nedenfor.

Der er både metodiske, pragmatiske og etiske kriterier i denne forbindelse. En god indikator skal således – ud over at være klar, relevant og tilstrækkelig til formålet – være tilgængelig for observation, etisk forsvarlig og økonomisk i brug.⁵⁶ Der er megen evalueringsfaglighed og -håndelag i dette arbejde, som indsatssteoriprocessen ikke kan kompensere for, men resultatet bliver erfaringsmæssigt mere komplet, og processen mere systematisk, når den kan tage afsæt i en solid indsatssteori.

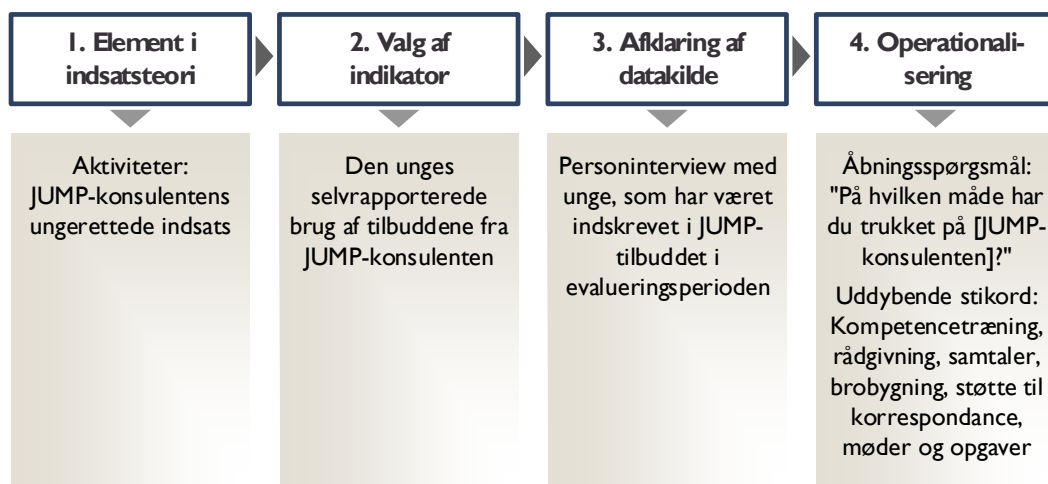
⁵⁵ Dahler-Larsen, P. & H.K. Krogstrup (2003): *Nye veje i evaluering. Håndbog i tre evalueringsmodeller*, Aarhus: Systime, se s. 60-75.

⁵⁶ Jf. CREAM-kriterierne for indikatorudvikling og -vurdering. Jf. Kusek, J.Z. & R. Rist (2004): *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*, Washington, DC: World Bank, se især s. 65-79. Bogen kan hentes her: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>



Figur 16 – Indikatorvalg

Figur 17 nedenfor gengiver et konkret eksempel på en operationaliseringsstreng fra JUMP-evalueringen med fokus på den ungerettede del af JUMP-konsulentens opgaveportefølje.



Figur 17 – Eksempel på operationalisering i JUMP-evalueringen

Som indikator valgte evaluatorene den unges selvrapporterede brug af JUMP-konsulentens tilbud. Den metodiske og pragmatiske vurdering af mulige datakilder mandede ud i, at personinterview med unge i JUMP-tilbuddet samlet set var den bedste løsning i sammenhængen. Som operationalisering i interviewguiden til ungeinterviewene valgtes et åbent indledningsspørgsmål – for at afdække, hvad der umiddelbart faldt den unge ind – suppleret med et antal støttende stikord, som blev bragt i spil, hvis den unge havde svært ved at genkalde sig de enkelte elementer.

6 Afrunding

Dette papir introducerer til indsatssteori som implementerings- og evalueringsredskab. Grundpåstanden er, at indsatssteori kan bidrage markant til kvaliteten af arbejdet med implementering og evaluering i alle hjørner af velfærdssystemet – især hvis fagpersoner, konsulenter, forskere osv. bidrager til fortsat 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 indsats teorier 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 opnår man frem for alt gennem praktisk erfaring med redskabet. Frem for alt er det kun via praktisk erfaring i forskellige kontekster, man kan opøve evnen til at 'genkende' og skelne mellem fx teori- og værdigrundlag, risikofaktorer, forventede resultater, faglige antagelser, kontekstfaktorer osv. Og det kræver ligeledes erfaring at opbygge evnen til hurtigt at omsætte formuleringer fra fagpersoner, brugere osv. til den korte og præcise sproglige form, som kendetegner elementerne i en velfungerende indsatssteori. Der er fx snævre rammer for hvor mange ord, der i alt kan anvendes i en logisk model, hvis den skal fungere efter hensigten.

Udbyttet af arbejdet med indsatssteori stiger ligeledes, hvis der på tværs af de faglige miljøer over tid kan opbygges en fælles forståelse af, hvad indsats teorier 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.

7 Bilag A: JUMP-indsatsens implementeringsgrundlag

| Parameter | Implementeringsgrundlag |
|---|---|
| Problemforståelse | Inden JUMP blev etableret, oplevede Holmstrupgårds udslusningsafdeling Bogruppen typisk god udvikling i de unges færdigheder på bodelen (i form af hverdagsmestring m.m.), men der var udfordringer knyttet til beskæftigelse og uddannelse. Der tænkes her på afklaring i forhold til beskæftigelse og uddannelse såvel som etablering og fastholdelse af konkrete tilbud eller forløb. De unge kunne ofte ikke få adgang til tilstrækkelig målrettet støtte til at få dette på plads. |
| Målgruppe | Bogruppens såvel som JUMP's overordnede målgruppe er unge på 18-23 år, som har været indskrevet på Holmstrupgårds boafdelinger. Bogruppens indsats sætter ind, når den unge er klar til at forlade en boafdeling på Holmstrupgård. I første omgang flytter den unge ud i en af Holmstrupgårds egne udslusningsboliger. Vedkommende indskrives desuden i Daggruppen, som har et internt skoletilbud (9./10. klasse) og beskæftigelsestilbud i form af værksteder. Der er visse unge på Holmstrupgård, som ikke udskrives fra døgnophold til Bogruppen. Det gælder i første række unge, som ønsker at vende tilbage til den kommune, de kommer fra i en anden del af landet. En del unge fra andre kommuner opnår dog en tilknytning til Aarhus og til området, og de fleste unge fra Holmstrupgård bliver faktisk indskrevet i Bogruppen (og lidt senere i JUMP). |
| Formål | Ambitionen med JUMP er at støtte bedre op om Jobcenterets samarbejde med den unge ved bl.a. at klæde jobkonsulenterne på med bedre viden om den unges ressourcer, ønsker og udfordringer. JUMP-medarbejderen indgår derfor i tæt sparring med den unge og den unges interne kontaktperson fra døgnafdelingen. En vigtig del af tanken med JUMP er at undgå, at der sker to store overgange i den unges liv på én gang – dvs. at flytte i egen bolig og at påbegynde beskæftigelse (eller uddannelse) på én gang. JUMP tager således over senest efter et halvt års forløb i Daggruppen. JUMP skal desuden løbende understøtte den unges konkrete forløb i form af fx virksomhedspraktik. JUMP har primært fokus på beskæftigelsesdelen. Når den unge er klar til at påbegynde et uddannelsesforløb vil vedkommende normalt senest tre måneder inde i uddannelsesforløbet blive udskrevet fra JUMP. UU og SPS tager derefter over i forhold til den støttende indsats. |
| Lovgivningsgrundlag | JUMP er etableret som en takstdækket socialfaglig ydelse, der kan tilkøbes af den kommune, som giver bevilling til døgnopholdet på Holmstrupgård. Lovgrundlaget for JUMP er servicelovens § 76 (efterværn for unge på 18-23 år) henholdsvis § 85 (bostøtte til unge voksne). Tilbuddet bliver bevilget af de kommunale familieafdelinger (efterværn) henholdsvis voksenhandicapafdelingerne (bostøtte). Holmstrupgård vurderer, at det mest oplagte havde været at yde indsatsen efter § 32 i lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, men Holmstrupgård har som regionalt tilbud ikke adkomst til at oprette tilbud under denne lovgivning, jf. den aftalte overordnede rollefordeling mellem kommuner og regioner. |
| Organisatorisk og ledelsesmæssig forankring | Bogruppen er en udslusningsafdeling med fem medarbejdere og en afdelingsleder. Afdelingslederen refererer til Holmstrupgårds forstander. Afdelingen har lokaler i umiddelbar fysisk tilknytning til det øvrige Holmstrupgård. Den råder bl.a. over to bofællesskaber og fem |

ungdomsboliger placeret i almennyttigt boligbyggeri tæt på Holmstrupgårds bygninger. De unge er normalt tilknyttet Bogruppen i 2-3 år, heraf ca. 1½ år med ophold i en af Bogruppens boliger.

| | |
|----------------------|---|
| Ressourceforbrug | Der har siden pilotprojektet i 2008-2010 været en bemanning af JUMP-indsatsen svarende til stort set én fuldtidsstilling. Opgaverne har i hele perioden været løst af en medarbejder med en baggrund som uddannet socialrådgiver og tidligere ansat i et Jobcenter. Der har ikke været et væsentligt ressourceforbrug ud over denne normering i forbindelse med udviklings- og implementeringsfasen. Dog var ca. 110.000 kr. af pilotprojektbudgettet afsat til gennemførelse af en ekstern projektevaluering. I Holmstrupgårds nuværende takststruktur kan JUMP i den sidste fase af et udslningsforløb (hvor JUMP ikke er en del af Bogruppens standardtilbud) tilkøbes for 277 kr. pr. døgn. |
| Kvalitetssikring | Der knytter sig en særlig udfordring til kvalitetssikring af JUMP-indsatsen. Holmstrupgård har erfaret, at det er afgørende for at lykkes med indsatsen, at den varetages af én bestemt faglig medarbejderprofil (se ovenfor). Det sikrer på den ene side en kvalificeret ensartethed i indsatsen, men skaber omvendt en markant sårbarhed i forhold til at fastholde praksisviden og -erfaring ved fx langvarig sygdom eller jobskifte. I forbindelse med en barsel afprøvede Bogruppen en model, hvor de øvrige Bogruppe-medarbejdere overtog JUMP-funktionen med sparring fra afdelingslederen, men dette fungerede ikke optimalt. I øjeblikket er Bogruppens bedste bud på kvalitetssikring af indsatsen (1) at have løbende vidensdeling mellem JUMP-medarbejder og afdelingsleder; og (2) at lægge et overlap ind imellem, at en nyansat JUMP-medarbejder tiltræder, og at forgængeren fratræder, så en 'oplæring' bliver mulig. |
| Risikoidentifikation | <p>I det følgende opregnes en række bud på risikofaktorer i forbindelse med implementering af en JUMP-indsats:</p> <p>At det ikke viser sig muligt at få tilstrækkeligt mange forskellige lokale virksomheder til at påtage sig ansvaret for at tilbyde de unge egnede praktikforløb, og dermed opnå et godt match med den enkelte unges interesser og ønsker.</p> <p>At det ikke viser sig muligt at rekruttere tilstrækkeligt mange mentorer på lokale virksomheder, og at det dermed ikke kan lade sig gøre at etablere et stærkt beskæftigelsesnetværk for de unge.</p> <p>At de unge i JUMP-tilbuddet i praksis ikke oplever et beskæftigelsesnetværk baseret på frivillige mentorer som et relevant eller brugbart tilbud.</p> <p>At tilstrømningen af unge fra boafdelingerne til udslningsstilbuddet og JUMP er ujævn, således at der i perioder er for få (eller for mange) unge i JUMP-tilbuddet sammenholdt med kapaciteten.</p> <p>At det ikke lykkes at etablere et godt samarbejde mellem JUMP-medarbejderen og medarbejdere og ledelse i ungeinstitutionens udslnings- og efterværnsenheden.</p> <p>At ungeinstitutionens ledelse over tid svækker fokus på JUMP-indsatsen og i evt. stedet prioriterer andre projekter eller tiltag fx på baggrund af forventninger og krav 'oppefra' (eget ledelsessystem, fx driftskommune eller -region) eller 'udefra' (bestillerkommuner, stat og Folketing).</p> <p>At den faglige og praktiske viden om og erfaring med driften af JUMP-tilbuddet er samlet hos så få personer (i særdeleshed JUMP-medarbejderen),</p> |

at den faglige kontinuitet i JUMP-arbejdet bliver sårbar ved medarbejderskift eller langvarigt fravær.

At den personlige relation mellem JUMP-medarbejderen og den enkelte unge ikke kan opbygges eller udvikler sig negativt.

At længerevarende konjunkturmæssige forhold indebærer, at de unges beskæftigelsesmuligheder bliver markant forringet.

At det ikke lykkes udslusningsenheden og JUMP-medarbejderen at etablere et tilstrækkelig tæt og positivt samarbejde med Jobcentret, som derfor fx sender de unge ud i egne prioriterede beskæftigelsestilbud.

At manglende kendskab til og interesse for JUMP-indsatsen hos konkrete kommuner samt fravær af en tillidsfuld relation mellem døgntilbuddet og de pågældende kommuner hæmmer samarbejdet.

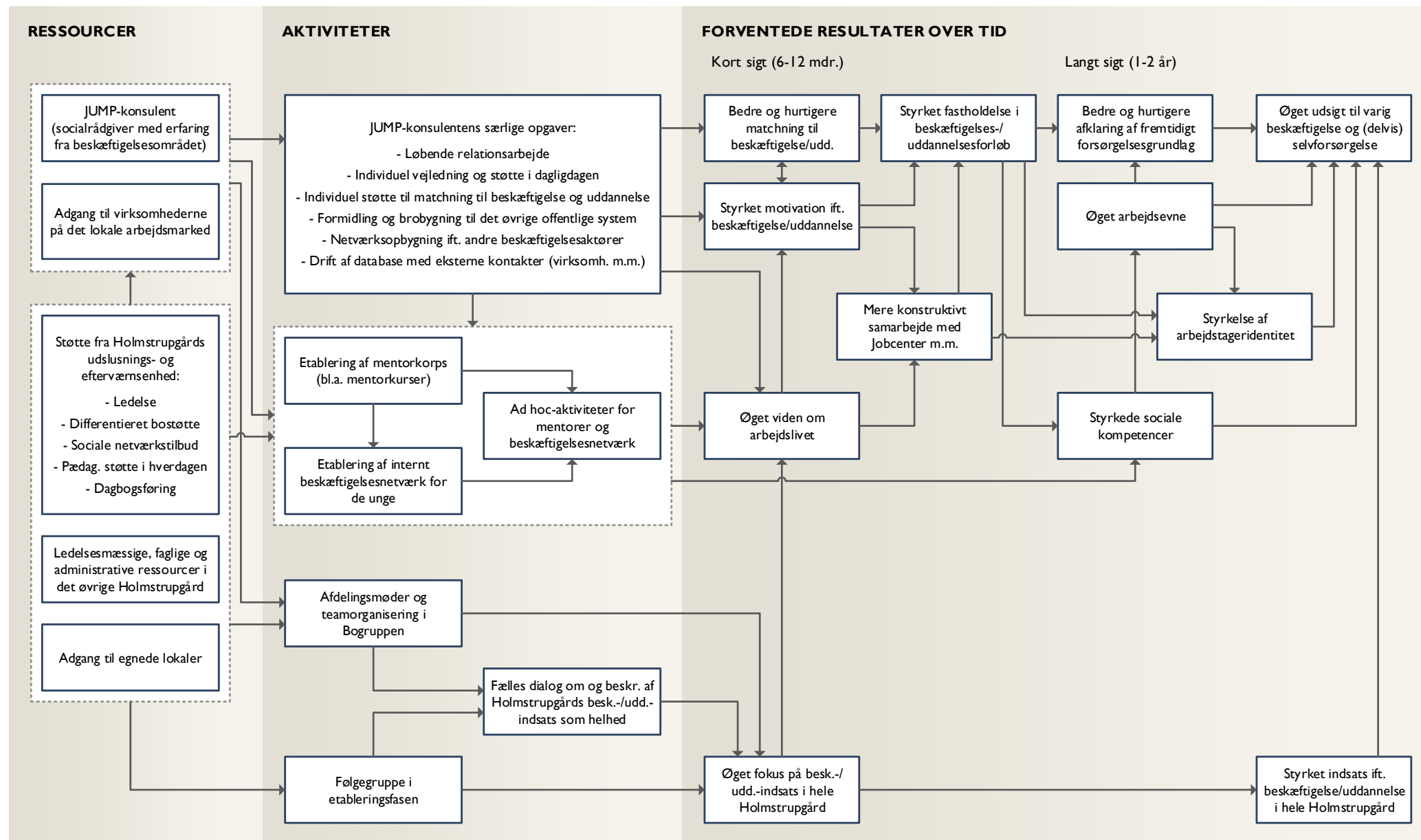
At der er for stor geografisk afstand mellem udslusningsboligen og den enkelte unges støttende uformelle netværk.

At dybden og bredden af det lokale arbejdsmarked og evt. omfanget af de lokale uddannelsestilbud begrænser de unges muligheder.

At væsentlige lovgivningsændringer på området ændrer kommunernes styrings- og bevillingsprocedurer (fx i form af forkortede intervaller i opfølgningen på effekten af indsatser eller nyt fokus i valg og iværksættelse af indsatser).

NB: Af omfangshensyn har vi udeladt beskrivelser af, hvordan man kan håndtere de beskrevne risici, men dette vil være et værdifuldt element i en fuldt udbygget indsats teori.

8 Bilag B: JUMP-indsatsens logiske model



Note: Hvis intet andet er anført, henviser kasserne med forventede resultater til udviklingen hos de unge, som modtager en JUMP-indsats.

9 Bilag C: Faglige antagelser og kontekstfaktorer i JUMP

Centrale faglige antagelser

Gennem ansættelse af en JUMP-konsulent, som har den rette faglige profil, og som kan koncentrere sig om arbejdet med de unges beskæftigelsesforhold og uddannelsesplaner, bliver det muligt at arbejde kontinuerligt med (a) relationsopbygning, vejledning og målrettet støtte til de unge i JUMP-tilbuddet, samt med (b) opbygning og dokumentation af et eksternt netværk til arbejdsmarkedet, uddannelsessteder m.m.

De ressourcer, som investeres i JUMP, muliggør etablering af et frivilligt netværk bestående af mentorer på virksomhederne samt af andre unge med forbindelse til Holmstrupgård. Beskæftigelsesnetværket 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 og integration i den øvrige organisation og til gavn for fremdrift i udvikling af indsatsen.

JUMP-aktiviteterne giver samlet set:

- Øget motivation for og viden om at indgå i arbejdslivet hos de unge
- En bedre og hurtigere uddannelses- og beskæftigelsesmæssig matchning af de unge.

Styrket matchning, motivation og viden i forhold til beskæftigelse giver samlet set et mere konstruktivt samspil mellem de unge og beskæftigelsessystemet, herunder især Jobcenteret.

Styrket matchning, motivation og viden samt mere konstruktivt samspil med beskæftigelsessystemet giver samlet set en styrket fastholdelse af de unge i konkrete beskæftigelses- og uddannelsesforløb.

JUMP-aktiviteterne giver samlet set styrkede sociale kompetencer hos de unge.

Styrkede sociale kompetencer og styrket fastholdelse af de unge i konkrete beskæftigelses- og uddannelsesforløb giver samlet set øget arbejdssevne hos de unge samt bedre og hurtigere varig afklaring af de unge mht. fremtidigt forsørgelsesgrundlag.

Øget arbejdssevne hos og hurtigere arbejdsmarkedsmæssig afklaring af de unge giver samlet set en styrket arbejdstageridentitet hos de unge og bedre udsigter til, at de kommer i relevant, varig beskæftigelse.

Centrale kontekstfaktorer

Kommunernes kendskab til og forståelse af mulighederne i Holmstrupgårds behandlingstilbud og i særdeleshed til JUMP-indsatsen.

Kommunernes tilbøjelighed til at henvise unge til en anbringelse på Holmstrupgård med efterfølgende udslusning – fx på baggrund af udvikling i diagnoseomfang og kommunernes vurdering af Holmstrupgård som relevant indsats.

Volumen, bredde og rummelighed i mulighederne på det lokale arbejdsmarked samt det lokale udbud af uddannelsesstilbud.

Adgang til og imødekommenhed hos de medarbejdere på lokale virksomheder, der ønskes rekrutteret til mentorkorpset.

Udviklingen i behandlingstilbuddets dialog og samarbejdsklima med lokale beskæftigelsesaktører, herunder især Jobcenteret.

Konjunkturudviklingen på det lokale arbejdsmarked (på baggrund af internationale, nationale eller lokale faktorer).

Politiske, strategiske og styringsmæssige ændringer i kommunernes prioriteringer og fokus i den ungerettede socialfaglige beskæftigelsesindsats.

Overordnede lovgivningsændringer på beskæftigelses- og evt. socialområdet, som ændrer kommunernes styrings- og bevillingsprocedurer samt faglige praksis (fx ændrede intervaller i opfølgningen på effekten af indsatser).

