



**HVORDAN ISOLERER VI
SAMMENHÆNGEN MELLEM INDSATS
OG RESULTAT?**

**LÆRINGSUDFORDRINGER I RESULTAT-
BASERET STYRING
- PRAKSISERFARINGER FRA ET FAR-
VAND FULD AF SKÆR**

**VIDEN TIL LÆRING OG UDVIKLING -
EVALUERING OG ANVENDELSE AF FOR-
ANDRINGSTEORIER I UNGE & SORG**

HVORDAN ISOLERER VI SAMMENHÆNGEN MELLEM INDSATS OG RESULTAT?

Propensity score matching er en relativt ny statistisk metode der blandt andet kan bruges til effektevaluering. Den bærende ide i metoden er ad statistisk vej at skabe en kontrolgruppe som ligner en bestemt gruppe af borgere eller virksomheder der er målgruppe/genstand for en offentlig indsats, så meget at det er muligt at sammenligne outcomes for de to grupper på udvalgte variable. Artiklen rummer en introduktion til metoden og belyser den gennem en række eksempler. Afslutningsvis diskuteres nogle metodiske udfordringer i forhold til at bruge metoden.

Effektevaluering handler om at undersøge årsagssammenhænge (Munk 2008). Konkret er vi interesserede i at undersøge sammenhængen mellem en given indsats og ændringer i et eller flere outcomes. Det er svært at foretage effektevaluering fordi mange andre forhold end den pågældende indsats påvirker de outcomes vi er interesserede i. Hvis vi f.eks. er interesserede i at undersøge hvordan indførelsen af en mentorordning på erhvervsuddannelserne påvirker elevernes gennemførelses- og frafaldsprocent, må vi være opmærksomme på at udviklingen i frafaldet over en årrække ikke bare påvirkes af den indførte mentorordning, men også af ændringer i konjunkturerne, ungdomskaracteren og lovgivningen og desuden af mange andre forhold der er svære at sætte på en formel.

Hvordan man forholder sig til dette problem, er der forskellige bud på. Inden for evalueringsfeltet i Danmark har der især været diskussion af forskellige evalueringsmodeller der baserer sig på indsats-teori som værktøj til at analysere de processer en given indsats igangsætter, og de effekter eller bidrag til effekter den igangsætter. Diskussionerne har især taget udgangspunkt i evalueringsmodeller som virkningsevaluering, realistic evaluation og contribution analysis (se f.eks. Dahler-Larsen og Krogstrup 2009, Krogstrup 2006, Dybdahl 2009 og EVA 2009a). Langt sjældnere, i hvert fald uden for fagøkonomiske kredse, har der været en seriøs diskussion af alternativet til disse tilgange. Alternativet kan kaldes den kontrafaktiske tilgang til kausalitet, på engelsk *the Neyman-Rubin counterfactual framework* efter statistikerne Neyman og Rubin. Selvom denne tilgang er udviklet af statistikere, har den desuden rod i flere forskellige discipli-

ner, f.eks. økonomi og psykologi, og på det seneste har den også gjort sit indtog i sociologien (Guo og Fraser 2010, Winship og Morgan 2007).

DEN KONTRAFAKTISKE TILGANG

Ideen med den kontrafaktiske tilgang er at vi ikke kan tale om effekten af en indsats uden at vi har et kvalificeret bud på hvad der ville være sket hvis vi ikke havde gennemført indsatsen. Dette forhold – hvad der ville være sket hvis vi ikke havde gennemført indsatsen – kaldes den kontrafaktiske situation. For at kunne fastslå hvad effekten af en mentorordning er på en række udvalgte skoler, må vi vide hvilket frafald der ville have været på de samme skoler uden en mentorordning. For evaluatorene der har arbejdet med effektevaluering, giver dette intuitivt god mening. Vi ved godt at effekten af et jobskabelsesprogram ikke kan gøres direkte op som andelen af klienter der er i arbejde efter en given periode. Evaluerer vi f.eks. en privat aktør i beskæftigelsesindsatsen med ansvar for 100 arbejdsløse akademikere, kan vi ikke opgøre effekten ved alene at se på hvor mange af dem der er i arbejde efter en periode på f.eks. 12 måneder. Vi ved at en del af disse akademikere ville have fundet arbejde uanset om de havde deltaget i den private aktørs jobskabelsesprogram eller ej. Måske har programmet ligefrem forhindret nogle i at få job ved at optage deres tid med andre aktiviteter end at søge arbejde. I dette tilfælde ville effekten af jobskabelsesprogrammet være negativ, også selvom den private aktør på papiret ville kunne fremvise nogle umiddelbart imponerende resultater i forhold til hvor mange akademikere der var i arbejde efter 12 måneder. For at kunne

udtale os om effekten af jobskabelsesprogrammet bliver vi nødt til at have en forestilling om den kontrafaktiske situation, i dette tilfælde hvor mange af de arbejdsløse akademikere der havde fundet et job uden den private aktørs hjælp.

Når man evaluerer effekten af en indsats ud fra den kontrafaktiske tilgang til kausalitet, består den metodiske indsats i at estimere hvordan den kontrafaktiske situation ville have set ud. Optimalt ville vi gerne evaluere effekten af en indsats ved at se på det samme individ i to forskellige situationer. Det er imidlertid ikke muligt da man ikke på samme tid både kan have en mentor og ikke have en mentor eller på samme tid både deltage i et jobskabelsesprojekt og ikke deltage i et jobskabelsesprojekt. Derfor er den kontrafaktiske situation en teoretisk konstruktion som ikke kan observeres, men kun estimeres. I stedet for at sammenligne udfaldet for samme deltagere sammenligner vi udfaldet for sammenlignelige grupper af deltagere. Med sammenlignelige grupper menes grupper der er sammenlignelige i statistisk forstand.

LODRÆKNINGSFORSØGET

Det bedste design i forhold til at estimere den kontrafaktiske situation er også det mest simple. Designet kaldes "lodtrækningsforsøget" eller på engelsk *the randomized controlled trial*. Har vi mulighed for at placere 200 unge i to forskellige grupper ud fra en tilfældig lodtrækning hvor den ene gruppe (indsatsgruppen eller interventionsgruppen) modtager indsatsen og den anden gruppe (kontrolgruppen) ikke gør, ved vi, såfremt randomiseringen er foretaget korrekt og alt i forbindelse med forsøget forløber som planlagt, ikke at de to grupper af ens, for det er der ikke nogen grupper der er, men at forskellene mellem dem er tilfældige. Den eneste systematiske forskel mellem de to grupper er at den ene gruppe har modtaget indsatsen og den anden ikke har. Når vi bagefter analyserer forskellene mellem grupperne, kan vi ved hjælp af en simpel signifikanstest analysere om de forskelle vi iagttager mellem de to grupper, er så store at vi ved et givent signifikansniveau tør tro på at de ikke er opstået på grund af tilfældige forskelle mellem de to grupper, men at de skyldes indsatsen.

At lodtrækningsforsøget bygger på en tilfældig fordeling af deltagerne, er netop designets store force i metodisk henseende. Frem for at skulle kontrollere for betydningen af andre variable, kan vi lade randomiseringen gøre arbejdet for os. I mange tilfælde er det imidlertid ikke praktisk muligt, eller etisk forsvarligt, at gennemføre et lodtrækningsforsøg for at evaluere effekten af indsats. Og hvad gør man så? Her er matching en mulig vej.

MATCHING

Ideen i matching er at matche hvert enkelt individ der deltager i en indsats, med et eller flere individer der ligner det første individ så meget som muligt, men som ikke har deltaget i indsatsen. På den måde opbygges der ad statistisk vej en kontrolgruppe der ligner den anden så godt at den er et godt udtryk for den kontrafaktiske situation.

Mere formelt kan man sige at hvis vi lader y_1 betegne outcome med indsatsen og lader y_0 betegne outcome uden indsatsen, er det $E(y_1 - y_0)$ vi ønsker at estimere. Her betegner E forventningsoperatoren eller "treatmenteffekten". Denne angiver altså den gennemsnitlige effekt af indsatsen i den gruppe af personer der har modtaget indsatsen. Problemet er, som det også blev nævnt ovenfor, at vi for hvert enkelt individ kun observerer enten y_1 eller y_0 og ikke begge (1).

Når man foretager såkaldt *simpel matching*, identificerer man faktorer der både har betydning for deltagelse i indsatsen og outcome, og foretager matching ud fra dem. Har køn en betydning for deltagelse i indsatsen outcome, matcher man hver kvinde i indsatsgruppen med en kvinde i kontrolgruppen; har etnicitet en betydning, matcher man hver efterkommer af en indvander med en efterkommer osv.

Der behøver blot at være et par baggrundsfaktorer som man ønsker at matche i forhold til, før det bliver vanskeligt at foretage simpel matching. Det kan være vanskeligt at matche hvert individ i indsatsgruppen med et individ i kontrolgruppen når en række kriterier skal opfyldes på én gang. Man kan havne i situationer

hvor man f.eks. leder efter et individ der er kvinde, er i aldersgruppen 15-16 år, studerer på en bestemt uddannelse, hvis forældre er ufaglærte, og som tilhører en bestemt etnisk minoritet. Dette vil betyde at mange individer i indsatsgruppen ikke kan matches med et individ i kontrolgruppen, og man bliver dermed tvunget til det metodisk beklagelige at måtte udelade dem fra evalueringen. Løsningen på dette problem er at matche alle på et udtryk der samler indflydelsen fra de forskellige baggrundsfaktorer der har betydning.

Statistikerne Rosenbaum og Rubin påviste i 1983 at vi kan anvende den såkaldte *propensity score* for en bestemt gruppe individer som et samlet udtryk for baggrundsfaktorerne. Propensity scoren udregnes som sandsynligheden for at deltage i en indsats givet individets baggrundskaraktistika. Hvis det lykkes os at estimere propensity scoren korrekt, kan man estimere treatmenteffekten simpelt som gennemsnittet af outcome blandt individer der har modtaget indsatsen, minus gennemsnittet af outcome blandt individer der ikke har modtaget indsatsen, men som har samme propensity score. I praksis kan det være svært eller umuligt at finde individer med nøjagtigt samme propensity score, hvorfor der oftest anvendes et mindre strengt kriterium, nemlig at propensity scores ikke må være for forskellige.

PROPENSITY SCORE MATCHING I PRAKSIS

I praksis kan propensity score matching f.eks. gennemføres ved at følge nedenstående fremgangsmåde der let kan implementeres i STATA gennem proceduren `psmatch2`:

- **Identificer individerne i indsatsgruppen**
- **Identificer de individer der potentielt set kan indgå i en kontrolgruppe**
- **Estimer propensity scoren ved hjælp af f.eks. en probitregression eller en logistisk regression for samtlige individer der er identificeret under 1 og 2**
- **Udvælg en kontrolgruppe fra gruppen af indivi-**

der der potentielt set kan indgå i en kontrolgruppe ved at udvælge de individer der har en propensity score der matcher individerne i treatmentgruppen bedst muligt.

- **Estimer effekten ud fra en sammenligning af et simpelt gennemsnit de to grupper imellem. Om denne effekt er signifikant, afgøres af en simpel t-test.**

Når treatmentgruppen skal identificeres, er det vigtigt at gøre sig klart præcis hvad der menes med at et individ har deltaget i en indsats. F.eks. kan der tænkes eksempler på at et bestemt individ har deltaget i mere end én indsats. Skal dette individ indgå i analysen eller ej? Svaret afhænger af om man vil være sikker på at måle den rene effekt af en enkelt indsats, eller om man vil være tilfreds med at kunne måle en samlet effekt af flere indsatser.

Når man skal identificere den mulige kontrolgruppe, må man gøre sig klart hvilken målgruppen indsatsen er rettet mod. Hvis man f.eks. vil evaluere en indsats der er målrettet mod gymnasieelever, skal man formodentlig begrænse den mulige kontrolgruppe til at indeholde alle gymnasieelever. Men hvis deltagerne i indsatsen kun er kvindelige gymnasieelever, skal de mandlige elever nok tages ud af den mulige kontrolgruppe.

Estimation af propensity scoren foregår ved at man estimerer en sandsynlighed for deltagelse i indsatsen givet de baggrundskaraktistika der foreligger oplysninger om. Den præcise estimationsmetode kan variere, men som oftest anvendes probitestimation eller logistisk estimation. Som resultat af denne estimation fås en estimeret sandsynlighed – propensity score – for deltagelse i indsatsen der ligger mellem 0 og 1. Denne sandsynlighed foreligger for såvel deltagere som ikke-deltagere.

Udvælgelsen af kontrolgruppen sker ved for hvert individ i treatmentgruppen at udvælge det individ i den mulige kontrolgruppe hvis propensity score ligger tættest på. Dette kan betyde at ét individ kan komme til at indgå i kontrolgruppen to gange.

Som påvist af Rosenbaum og Rubin er det herefter let at estimere treatmenteffekten idet vi blot tager gennemsnittet for treatmentgruppen og sammenligner med gennemsnittet for kontrolgruppen. En simpel t-test kan vise om disse to størrelser er statistisk signifikant forskellige.

I praksis anvendes der ofte en kombination af simpel matching og propensity score matching. Da CEBR f.eks. evaluerede innovationsindsatsen over for små og mellemstore virksomheder, var det en betingelse at virksomheden i kontrolgruppen skulle være fra samme branche som virksomheden i treatmentgruppen. Dermed undgik man at sammenligne virksomheder med vidt forskellig produktion som blot tilfældigvis havde samme propensity score.

Den praktiske gennemførelse af matching illustreres i det følgende ved hjælp af to eksempler (2).

EFFEKTEN AF AA-MØDER PÅ ALKOHOLMISBRUG

Et hospital i USA havde kontakt til 218 krigsveteraner med alkoholproblemer. Veteranerne fik tilbud om at deltage i et afvænningsprogram afholdt af Anonyme Alkoholikere (AA). For de veteraner der havde lyst til at deltage, ville hospitalet afholde udgiften. Af de 218 tog nogle af veteranerne imod tilbuddet og deltog i møderne, andre gjorde ikke.

Når vi ønsker at foretage en evaluering af effekten af at deltage i afvænningsprogrammet, kan vi ikke bare sammenligne de veteraner der deltog i AA-programmet, med gruppen af veteraner der ikke deltog. Hele filosofien i AA bygger på at en alkoholmisbruger selv skal vælge at deltage i programmet og at engagere sig i behandlingen. De veteraner der melder sig til at deltage i programmet, må derfor formodes at være mere motiverede for at bryde med deres alkoholmisbrug end andre veteraner. Med andre ord er gruppen af veteraner der ikke deltager i programmet, som helhed et dårligt udtryk for den kontrafaktiske situation.

For at opnå et ikke-biased udtryk for den kontrafaktiske situation anvender vi matching. Der var en række

demografiske forskelle mellem den gruppe der valgte at deltage i AA-programmet, og de øvrige veteraner. F.eks. var andelen af kvinder der deltog i AA-møderne, større end i gruppen af de øvrige veteraner. Vi kunne derfor godt foretage en simpel matching i forhold til køn og andre faktorer. Men som nævnt er det, når man ønsker at matche i forhold til en række variable, vanskeligt at finde et præcist match til hver deltager i indsatsgruppen, og vi kan derfor blive tvunget til at opgive nogle af observationerne i indsatsgruppen. I stedet forsøger vi at matche deltagere i interventionsgruppen med veteraner der ikke deltog i AA-møderne, men som egentlig havde samme sandsynlighed for at gøre det. Af en eller anden – antaget tilfældig – grund gjorde de det bare ikke.

Sandsynligheden for at ville deltage i møderne er forskellig fra veteran til veteran. For nogles vedkommende er det meget sandsynligt at de vil tage imod tilbuddet, for andres vedkommende er det meget usandsynligt. Vi udtrykker sandsynligheden som et tal mellem 0 og 1. Sandsynligheden hænger sammen med en række baggrundsfaktorer. Hospitalet fandt ud af at følgende faktorer havde en betydning for om veteranerne ønskede at deltage i programmet:

- **Om man er mand eller kvinde (kvinder havde større sandsynlighed for at deltage end mænd)**
- **Hvor alvorligt man bedømmer sit alkoholproblem på en skala fra 1 til 10 (jo alvorligere man bedømmer sit problem, desto mere sandsynligt er det at man deltager i indsatsen)**
- **Hvor tilbøjelig man er til at løse problemer ved at søge hjælp fra andre på en skala fra 1 til 10 (jo mere tilbøjelig man er, desto højere er sandsynligheden for at man deltager i indsatsen).**

Disse data samler vi ind for alle 218 deltagere. For alle deltagere beregnes herefter propensity scoren for at deltage i programmet, uanset om de rent faktisk deltog i programmet eller ej.

Derefter matcher vi hvert individ i gruppen af deltagere i AA-møderne med et individ fra gruppen af veteraner der ikke deltog i møderne, men som havde samme sandsynlighed for at deltage i møderne.

På denne måde får vi skabt en kontrolgruppe der er et godt udtryk for den kontrafaktiske situation.

Herefter forholder vi os til forskellen mellem interventionsgruppe og kontrolgruppe i forhold til vores outcome. Målt på et indeks for alvorligheden af alkoholproblemer der går fra 1 til 30, var der en signifikant forskel på over 6 point mellem interventionsgruppen og den matchede kontrolgruppe. Deltagelse i AA-møderne var altså et effektivt middel mod alkoholproblemer (eksemplet er inspireret af Rossi et al. 1999, 328-329).

MÅLING AF EFFEKTEN AF AKTIVERING I FORHOLD TIL AT SKAFFE LEDIGE I ARBEJDE

Et andet eksempel på brug af propensity score matching er en evaluering af aktiveringsindsatsen over for forsikrede ledige (CEBR, 2009). I Danmark har ledige ret og pligt til aktivering. Det betyder at man skal tilbydes et aktiveringstilbud når man har været ledig i en vis periode, og at man har pligt til at gennemføre en sådan aktivering hvis man vil bevare retten til at modtage dagpenge. Imidlertid er det omdiskuteret om denne aktiveringsindsats virker. Får aktiveringsperioderne flere i beskæftigelse? Eller fastholder de måske ligefrem personer i ledighed?

I denne situation er det forholdsvis let at identificere treatmentgruppen som alle de individer der har været i et bestemt type aktiveringsforløb inden for en bestemt periode. Med den mulige kontrolgruppe forholder det sig lidt anderledes. Hvilke ledige skal indgå? Skal det være alle, eller skal det kun være nogle med bestemte karakteristika? I den givne evaluering blev det besluttet at tage udgangspunkt i alle som var ledige i første uge af 2002. De som efterfølgende blev aktiveret, udgjorde treatmentgruppen, mens de der ikke blev aktiveret, udgjorde kontrolgruppen.

Ved estimering af propensity scorens afsløredes følgende karakteristika blandt individerne i treatmentgrup-

pen, dvs. de individer som havde deltaget i jobtræning i en privat virksomhed:

- **Den gennemsnitlige ledighedsanciennitet var næsten 30 uger længere i treatmentgruppen. Dette skyldes at aktivering først tilbydes efter en vis periodes ledighed.**
- **Blandt de aktiverede var kun 44 % kvinder, mens 54 % blandt de ikke-aktiverede var kvinder.**
- **Blandt de aktiverede var 43 % ufaglærte, mens 38 % blandt de ikke-aktiverede var ufaglærte.**

Disse forskelle, som det kunne lade sig gøre at rette op på ved hjælp af propensity score matching, viser at kontrolgruppen og treatmentgruppen adskilte sig på en række områder der er relevante for muligheden for at komme i beskæftigelse. Den kontrafaktiske situation er anderledes for en gruppe med 43 % ufaglærte end for en gruppe med 38 % ufaglærte, hvorfor det er vigtigt at kontrollere for denne forskel.

Resultatet af målingen blev at jobtræning i en privat virksomhed i første omgang viste sig at have en negativ effekt på beskæftigelsen. Godt et år efter evalueringens start var der imidlertid en positiv effekt. Andelen af beskæftigede var højere i interventionsgruppen end i kontrolgruppen. Analysen viser dermed at aktivering i private virksomheder på længere sigt er effektivt i forhold til at skaffe ledige i arbejde.

METODEN STILLER KRAV TIL IMPLEMENTERING OG DATA

En nylig afsluttet evaluering hvor propensity score matching er anvendt som metode, viser at en meningsfuld anvendelse af metoden forudsætter at en række krav er opfyldt (EVA 2009b). For det første skal indsatsen være veldefineret og velafgrænset. Dette lyder tilsyneladende simpelt, men i praksis er der på mange områder inden for offentlig forvaltning og service stor variation i indholdet af indsatser der betegnes på samme måde. I den evaluering der blev omtalt

i artiklens begyndelse, ønskede man f.eks. at undersøge om indførelsen af en mentorordning på erhvervsuddannelserne nedbringer elevfrafaldet på grundforløbet. Det viste sig imidlertid at det var meget forskelligt fra skole til skole hvad det indebar at have en mentorordning. Nogle skolars mentorordning bestod i elev til elev-mentorer, på andre skoler havde en lærer afsat nogle timer i sit skema til at arbejde med fastholdelse af elever. På andre skoler havde man en socialpædagog ansat på fuld tid, og på atter andre havde en pensioneret håndværker eller lignende en eller anden form for kontakt med frafaldstruede elever. Det varierede også om mentoren var tilknyttet en række faste elever, eller om mentorordningen var et tilbud til de af skolens elever der følte et behov. Ligeledes varierede intensiteten af ordningen; på nogle skoler havde mentorerne mange arbejdstimer, på andre skoler få. Alle disse forhold gav slør og upræcise estimater i forhold til at vurdere mentorordningernes effekt generelt.

En anden erfaring fra denne undersøgelse er at man for at estimere effekten af tiltag der retter sig mod bestemte personer, er nødt til at have oplysninger om hvem disse personer er (f.eks. deres cpr-nummer). Det giver for stor usikkerhed at ville undersøge effekten af indførelsen af en mentorordning på skolens aggregerede frafaldsniveau.

En tredje erfaring er at metoden kan være vanskelig at bruge hvis der er tale om et område hvor der bliver igangsat mange indsatser. Vanskeligheden hænger sammen med konstruktionen af både indsatsgruppe og kontrolgruppe. Hvad angår indsatsgruppen, er det vanskeligt at afgøre præcis hvad der virker, hvis der på skolen f.eks. er igangsat både en mentorordning og et tilbud om psykologhjælp, og hvis der samtidig er afsat penge til at forbedre det sociale miljø. Kombinationen af indsatser vil derudover variere fra skole til skole. Dette vanskeliggør også konstruktionen af en kontrolgruppe der er "ren" og ikke påvirket af effekten af andre indsatser.

De nævnte forhold vedrører i bund og grund ikke metodens validitet, men måden vi implementerer politikker og policies på i Danmark. Det fører til en række

spørgsmål om sammenhæng mellem dette og et stærkt ønske fra politisk hold om at få viden om effekter af forskellige indsatser.

METODISK DISKUSSION

Matching kan kritiseres på de samme punkter som andre kvasiekperimentelle metoder. Først og fremmest er det som gennemgået ovenfor en vigtig forudsætning at deltagelse i indsatsen og outcome er uafhængige for individer med samme propensity score. Er dette ikke tilfældet, er de estimater der fremkommer ved brug af metoden, biased. I praksis vil dette ofte skyldes at ikke alle variable der er af betydning for selektionen til treatment, er observeret og medtaget i selektionsmodellen. Hvis det i eksemplet med aktiveringsindsatsen f.eks. er sådan at personer med et bestemt "drive" er mere tilbøjelige til at komme i privat jobtræning, og hvis dette drive også har betydning for deres udbytte af indsatsen, er betingelsen om uafhængighed ikke opfyldt, idet vi i analysen ikke har undersøgt for dette drive. Kun hvis netop de variable vi har observeret, kan forklare et sådant drive, f.eks. hvis personernes drive er afhængigt af erhvervs erfaring, uddannelse eller lignende, vil vi alligevel kunne sige at betingelsen er opfyldt.

Eksemplet viser at validiteten af en matchingestimator i høj grad afhænger af om vi kan observere de variable der er relevante for selektionen og udfaldet. Hvis der er uobserverede variable der må forventes at spille en afgørende rolle for såvel selektion som outcome, vil to individer der ser ud til at have samme sandsynlighed for at deltage i en indsats, i realiteten ikke have det. Og dermed vil man stå med et forkert estimat af den kontrafaktiske situation.

For at undersøge betydningen af hvilke faktorer man matcher i forhold til, har Shadish et al. (2008) gennemført en undersøgelse hvor de har estimeret effekten af en indsats både ved hjælp af lodtrækningsforsøg og ved hjælp af kvasiekperimentelle metoder, herunder propensity score matching. Det viser sig at propensity score matching er i stand til at levere resultater der er næsten (96 %) lige så præcise som et

lodtrækningsforsøg hvis man er i stand til at identificere og modellere de faktorer der har betydning for selektionen. Matcher man derimod i forhold til såkaldte *factors of convenience*, altså forhåndenværende baggrundsdata som køn, alder osv. som i mindre grad er korreleret med selektion og outcome, vil resultaterne af matchingen være upræcise og biased. Gør man dette, er der stor risiko for at nå den forkerte konklusion om effektiviteten af en indsats og dermed gøre mere skade end gavn ved at anbefale videreførelse af ineffektive indsatser og nedlæggelse af effektive indsatser.

Problemet med at anvende en kvasiexperimentel metode som matching er at man normalt har begrænsede muligheder for at undersøge om ens modellering af selektionen er god, eller om der er vigtige uobserverede variable man ikke har taget højde for.

Til trods for at propensity score matching også er forbundet med udfordringer, er der dog ingen tvivl om at der er mange tilfælde hvor metoden kan anvendes i evalueringssøjemed. I Danmark har vi særligt gode muligheder for at bruge metoden da vi gennem Danmarks Statistiks registre kan få adgang til detaljerede oplysninger om alle individer og virksomheder i landet. Dermed har vi bedre muligheder for at skabe kontrolgrupper gennem matching end man har i de fleste andre lande.

NOTER:

1: En redegørelse for forskelle og ligheder mellem propensity score matching og beslægtede teknikker som Heckmans sample selection model og matching estimators findes i Guo og Fraser 2010.

2: En grundig matematisk indføring i teorien bag matchingmetoder kan findes i Rosenbaum og Rubins oprindelige artikel eller i Wooldridge (2002), kapitel 18.

LITTERATUR:

CEBR (2009): *Analyser af effekten af aktivering og voksen- og efteruddannelse for forsikrede ledige*. København. http://www.cebr.dk/upload/analyser_af_aktivering_og_veu_for_forsikrede_ledige.pdf

Dahler-Larsen, Peter og Krogstrup, Hanne Katrine (2009): *Nye Veje i Evaluering*, Viborg: Academia.

Dybdahl, Line (2009): "Contribution Analysis – et alternativ til klassiske effektdesigns?", *Evalueringssnyt*, 24, pp. 12 -15.

EVA (2009a): *Viden der forandrer – Virkningsevaluering af læsevejlederen som fagligt fyrtårn*. København. <http://www.eva.dk/projekter/2008/virkningsevaluering-af-laesevejledning-i-en-kommune/projektprodukter/viden-der-forandrer.-virkningsevaluering-af-laesevejlederen-som-fagligt-fyrtaarn>

EVA (2009b): *Frafald på grundforløbet på de merkantile erhvervsuddannelser*. København. <http://www.eva.dk/projekter/2008/effektevaluering-af-frafald-paa-merkantile-grundforloeb/rapport/frafaldet-paa-grundforloebet-paa-de-merkantile-erhvervsuddannelser>

Guo, Shenyang og Fraser, Mark W. (2010): *Propensity Score Analysis. Statistical Methods and Applications*, London: Sage.

Krogstrup, Hanne Kathrine (2006): *Evalueringssmodeller*, 2. udgave. Århus: Academia.

Munk, Martin (2008): Metoder til at måle kausale effekter af socialpolitiske indsatser, *Dansk Sociologi*, 19(1), pp. 55-73.

Rosenbaum, P.R. og Rubin D.B. (1983): The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects, *Biometrika* 70(1), pp. 41-55.

Rossi, Peter et al. (1999): *Evaluation. A systematic approach*, 6th Edition. London: Sage.

Shadish, William, Clark, M.H. og Steiner, Peter (2008): "Can Nonrandomized Experiments Yield Accurate Answers? A Randomized Experiment Comparing Random to Nonrandom Assignment", *Journal of the American Statistical Association*, 103. pp. 1334 - 1343.

Winship, Christopher og Morgan, Stephen L. (2007): *Counterfactuals and Causal Inference: Methods and Principles for Social Research*, Cambridge: CUP.

Wooldridge, J.M. (2002): *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

LÆRINGSUDFORDRINGER I RESULTATBASERET STYRING - PRAKSISERFARINGER FRA ET FARVAND FULD AF SKÆR

Resultatbaseret styring, Performance management .. kært barn har mange navne. Danske kommuner har i høj grad fået fokus på effekterne. Overalt vidner mødeaktivitet og ERFA-grupper om, at resultatbaseret styring er tæt på at være en forudsætning for at opnå legitimitet som offentlig forvaltning i dagens Danmark. Data flyder også villigt ind i alle systemerne. Sværere er det at få dem anvendt i organisationen, at forankre data og skabe den refleksion og læring, der i sidste ende gerne skulle resultere i ændrede prioriteringer, arbejdsgange, -og større effektivitet.

Læringsudfordringen knyttet til resultatbaseret styring kan være overvældende, men det er vores påstand, at styringskonceptet i sidste ende står og falder med at det faktisk lykkes at forankre det i organisationen, og at vise resultater.

I Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune indførte man resultatbaseret styring (her ved navn "Helhedsorienteret Driftsstrategi") den 1. januar 2008. Helhedsorienteret Driftsstrategi blev indført i tre driftscentre i forvaltningen som afløser for en bestiller-udfører model (BUM). En analyse, foretaget af Rambøll Management i 2006 viste, at der var en række problemer knyttet til modellen, særligt, at hverken bestiller eller udfører under BUM naturligt inddrog et borgerhensyn i deres planlægning af driften. Mens bestillerens fokus i høj grad var på kontrol af den leverede kvalitet (efter tilstandskrav), var udførerens fokus i høj grad et bundlinjefokus. Der var endvidere en række trivselsudfordringer knyttet til modellen, der også hindrede videndeling på tværs mellem bestiller og udfører. Der var således behov for en ny organisation og en balanceret tilgang til driften. (Borgerrepræsentationen, 2007)

Helhedsorienteret Driftsstrategi har basalt set tre hovedkomponenter:

1: En dataindsamling fordelt på fire overordnede indikatorer, borgertilfredshed, faglig kvalitet, økonomisk effektivitet og medarbejertilfredshed, der i princippet måles for alle væsentlige kerneydelser

2.: En fast kobling til forvaltningens ABC-model med

henblik på at sikre økonomistyringen

3.: En formidling og bearbejdning af de indsamlede data gennem forvaltningens ledelsesinformationssystem (TargIT) og gennem de læringsforløb, der er omdrejningspunktet her.

Desuden omfatter strategien en Benchmark i forhold til omverdenen.

LÆRING I RESULTATBASERET STYRING

Der er sagt og skrevet meget om læringsforløbenes betydning i resultatbaseret styring. Fra at de skal "ansvarliggøre" organisationen gennem aktivt brug af data (Bohni Nielsen, 2008, s. 234) til at de skal skabe bedre produktivitet, effektivitet, fordeling og forudsigelighed (Johnsen, 2007, s. 262).

Læringsforløbene i Helhedsorienteret Driftsstrategi skal på den ene side sikre, at strategien forankres i organisationen, og at der blandt medarbejdere og ledere er tilslutning til styringsinstrumentet. Som del af forvaltningens styringsmodel er det afgørende, at især personalelederne slutter op om modellen, og bidrager med at gennemføre målinger, og ikke mindst med at sprede data. Mens Driftsstrategien bidrager til de øverste ledelseslag med et nyt forbedret styringsgrundlag, får personalelederne kun i begrænset om-

fang egentlig glæde af ledelsesinformationen. De har derimod en nøglerolle i at få modellen til at virke, og har derfor på forhånd været udpeget som nøglepersoner.

På den anden side skal læringsforløbene sikre, at organisationen anvender den indsamlede viden optimalt til at udvikle nye processer og til at optimere sin drift. Diskussion og refleksion i de enkelte faglige fora i organisationen, mellem medarbejdere og ledere, skal danne udgangspunkt for en vurdering af, hvordan ressourcerne anvendes bedst muligt, ud fra en balancering af de fire overordnede hensyn, borgertilfredshed, faglighed, medarbejdertrivsel og økonomi.

Det er ganske store krav at stille til læringsforløbene! Forudsætningerne for succes er med vores øjne :

- At det lykkes at gøre det resultatbaserede styringssystem, Driftsstrategien, meningsfuldt for alle implicerede,
- At det lykkes at opnå reel forankring at den indsamlede viden gennem en bevidst satsning på double loop learning-processer,
- At læringsforløbene tager udgangspunkt i de etablerede praksisfællesskaber.

RESULTATBASERET STYRING SKAL GIVE MENING

Den første forudsætning for, at læringsforløbene skal lykkes er, at systemet som sådan, og selve processerne opleves som meningsfulde af de implicerede. Det lyder indlysende, men det kan være svært at tilrettelægge sit system, så meningen fremtræder lige klart for alle. Og nogen gange må man bare tænke om! I 2008 kastede vi os raskt over dataindsamlingen og producerede rapporter til organisationen hver 2. måned i forventning om, at den ville bruge vores data og iværksætte læring og feedback. Men intet skete. Der var tale om et veritabelt overflow af dokumentation, - hver gang én rapport var læst af den lokale ledelse, kom en ny. De blev aldrig formidlet. Derfor var det også så som så med forankringen.

Siden da har vi arbejdet systematisk med meningsdannelseprocessen og støtter os til en række af Weicks principper, især at mening dannes gennem handling, at mening er tæt knyttet til troværdighed og at meningsskabelse sker efter et individuelt kort eller landskab. (Weick, 2005, s. 40, 61, 49). Det betyder, at forvaltningen i sit arbejde med Driftsstrategien fra 2009 har lagt langt større vægt på løbende at monitorere, i hvilken grad medarbejder og ledere i organisationen spillede med. Den ledelsesmæssige opbakning er blevet opgraderet og der er åbnet for lagt flere individuelle løsninger, hvor det enkelte faglige center får frihed til at designe sin egen læringsproces efter hvilke kompetencer og forhold, der er naturlige dér.

FORANKRING AF RESULTATBASERET STYRING

Erfaringen fra det første års drift har blandt andet vist, at det er vanskeligt at få de lokale ledelser i organisationen til at prioritere læring. Læringsprocesserne ses ikke som en selvfølgelig bestanddel af styringssystemet, og feedback til medarbejderne betragtes lidt som overflødig luksus.

Årsagerne hertil var mange, men en evaluering, gennemført efter ét års drift konkluderede, bl.a. at der som nævnt blev målt alt for ofte, til at målingerne gav mening, at data ikke oplevedes *troværdige*, samt at læringsforløbene ofte blev negligeret eller sprunget over. Både medarbejdere og mellemledere udtrykte stor skepsis overfor systemet som sådan, der ikke kunne anses for rodfæstet.

Man kan konkludere, at der trods ganske store anstrengelser omkring kommunikationsprocesser, mange seminaraktiviteter, og inddragelse af medarbejdere, tillidsmænd og ledere på alle niveauer, fortsat ikke var tale om at Driftsstrategien var accepteret. Set i lyset af de mange anstrengelser, der faktisk blev gjort var resultatet skuffende. Vi kunne konstatere, at uanset seminarer informationsmøder og nyheder på Intranettet, forblev opfattelsen af systemet den samme.

I et læringsperspektiv kunne man tale om at der

(højst) havde været tale om "single loop" læring, altså læring indenfor de bestående rutiner, mens kravet reelt var en kulturforandring, en accept af at data skal anvendes til refleksion og nye erkendelser – "Double loop" (Argyris, 2003, s. 1179)

Anbefalingerne fra den evaluering, der blev gennemført omfattede blandt andet:

- **Reduceret antal målinger m.h.p. at sikre tid til læring**
- **Større fokus på feedback til medarbejderne og refleksion over data og opnåede resultater**
- **Justering af målinger m.h.p. større oplevelse af mening**
- **Øget fokus på ledelsesinformation og ledelsesmæssig opfølgning**

På den baggrund blev konceptet justeret som anbefalet.

I anbefalingerne går et øget fokus på involvering af medarbejdere og mellemledere hånd i hånd med øget ledelsesmæssig opbakning. Der var med andre ord behov for både et engagement på medarbejder- og mellemlederniveau, og en stærk ledelsesmæssig opbakning, der kunne holde de enkelte centre ansvarlige for den faktiske gennemførelse af de nødvendige lærings- og feedbackforløb.

LÆRING MED UDGANGSPUNKT I PRAKSIS

2. gang lykkedes det. Med en situationsbestemt tilgang, der tillod de enkelte fagcentre at tilrettelægge de læringsforløb, der gav mening for dem. Med udgangspunkt i de faglige fællesskaber, der meningsfuldt kunne dyrke resultaterne, og med en styrket ledelsesmæssig opbakning, har der i 2009 været gennemført meget succesfulde læringsforløb.

Der har været forskellige tilgange, svarende til de forskellige kulturer og udfordringer, der har eksisteret

lokalt. Et par eksempler:

Park og Natur: fokus på personalelederen

Som konsekvens af beslutningen om intensivering af formidlingen og feedbacken til medarbejderne blev der i forvaltningens Center for Park og Natur nedsat en læringsgruppe til at arbejde med læringsforløb, bl.a. til at undersøge, hvorfor læringen blev nedprioriteret fra områdeledernes side. Ganske hurtigt viste det sig, at de områdeledere, der til dagligt havde ansvar for at formidle resultaterne til deres medarbejdere, hverken havde et tilstrækkeligt kendskab/ejerskab til driftsstrategien eller de fornødne formidlingskompetencer til at servere budskabet.

Målet for læringen var derfor at gøre områdelederne i stand til selv at levere varen, dvs. formidle resultaterne direkte til medarbejderne, og samtidig at forankre budskabet hos ambassadørerne i medarbejdergruppen.

Processen, som bestod af både gruppedialog/sparring, individuel træning og en række praktiske formidlingsøvelser gav klare resultater; områdelederne kunne bruge de meget konkrete redskaber i deres hverdag.

Veje: Fokus på historien

I Center for Veje valgte de at lægge fokus et andet sted, nemlig ved at skabe en fælles forståelse og et fælles sprog via narrative fortællinger. En stor udfordring i centret har været at se meningen i borgerperspektivet og en skuespiller blev derfor hyret til, efter grundig orientering om Driftsstrategien, at spille "borger" på et roadshow rundt til alle pladser og faglige enheder.

Denne ramme dannede baggrund for en diskussion om data fra de fire parametre, borgertilfredshed, medarbejdertilfredshed, faglig kvalitet og økonomi, og hvordan de kan forstås i forhold til hinanden.

Årsagen til successen i ovennævnte eksempler skal findes i at man mødte henholdsvis områdelederne og medarbejderne i de praksisfællesskaber, de rent faktisk befandt sig i, dvs. tog udgangspunkt i deres virke-

lighed og konkrete barrierer. Samtidig løsnede man op for en mulighed for at skabe dialog mellem dem indbyrdes (både medarbejdere og ledere). Med praksisfællesskaber menes arbejdsfællesskaber der opfatter sig selv som del af samme organisation, deler artefakter og ritualer, og som gensidigt bidrager til udviklingen af fællesskabet. (Wenger, 2000 s. 229)

KONKLUSION

Vores væsentligste ærinde med denne artikel er at slå fast, at læringselementet er en uadskillelig del af resultatbaseret styring. Vi ved det. Vi har prøvet uden! Nå det er sagt, skal det med, at det ikke behøver at være så svært. Men erfaringerne fra Teknik- og Miljøforvaltningen i København viser også, at det ikke går at tage for givet, at data kommunikerer ud i organisationen. Læringsudfordringen skal italesættes og sættes i system. Og der skal gives plads til involvering og til individuelle løsninger.

Men derved vinder den resultatbaserede styring også stort. Fra at levere dokumentation og nøgen legitimitet, begynder systemet at levere konstruktive refleksioner og forslag til ydelsesudviklinger.

NOTER

Borgerrepræsentationen 2007, Strategi for udvikling af Service og Kvalitet ved drift af Københavns Kommunes offentlige Arealer, Bilag 1, Beslutning af 30. august 2007 (BR 334/07),

Teknik- og Miljøforvaltningen, 2008, Internt dokument, 27. november 2008, Evaluering af Helhedsorienteret driftsstrategi

Bohni Nielsen, Steffen, Ejler Nikolaj og Schwartz Bojsen, Daniel: Implementering af resultatbaseret styring – erfaringer i de seks cases og udfordringer der skal håndteres (i "Når Måling giver Mening, resultatbaseret styring og dansk velfærdspolitik i forvandling", Ejler Nikolaj, et al., København, Jurist og Økonomforbundets forlag, 2008

Johnsen, Åge, Resultatstyring i Offentlig sektor, Konkurrence uten marked, Bergen, Fagboksforlaget 2007

Weick, Karl E., Sensemaking in Organizations, Sage Publications, 2005

Argyris, Chris, A Life full of Learning, Organization Studies, 2003;24;1178,

Wenger, Etienne, Communities of Practice and Social Learning Systems, Sage Publications, 2000

VIDEN TIL LÆRING OG UDVIKLING – EVALUERING OG ANVENDELSE AF FORANDRINGSTEORIER I UNGE & SORG

Det er et velkendt og i stigende grad gældende vilkår også for sociale organisationer, at vi skal være i stand til løbende at dokumentere, om indsatserne har de forventede virkninger og skaber tilstrækkelig social værdi. Det er også velkendt, at hvis ikke dokumentation og måling giver mening for og i praksis, kan det være til byrde snarere end inspiration. Evalueringer har stor værdi når de 'sættes i spil' internt i organisationer, men alt for ofte bruges resultater tilsyneladende kun til at 'få næste bevilling i hus'.

VIDEN TIL LÆRING OG UDVIKLING

I Rådgivnings- og Videncentret Unge & Sorg er vores enkle opgave – når man skærer helt ind til benet – at hjælpe flest muligt af de unge i vores målgruppe, som har behov for det, med et tilbud der er relevant og virkningsfuldt for dem. Den opgave tager vi selvfølgelig meget alvorligt. Som en social hjælpeorganisation, der er afhængig af (begrænsede) eksterne offentlige og private midler, er det også vigtigt, at hver krone bidrager til dette mål så direkte og i så høj grad, som det er muligt.

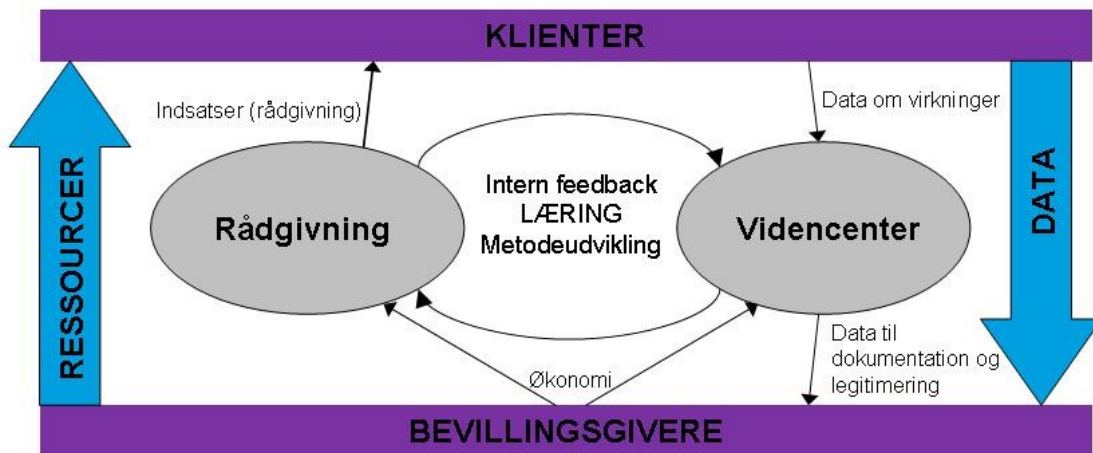
Nok er opgaven enkel, men det betyder ikke, at den er simpel. For hvad er den rigtige indsats til de rigtige mennesker, og hvordan tilrettelægges arbejdet, så flest muligt får mest mulig gavn af indsatsen? For at svare på de spørgsmål er det nødvendigt at tilegne sig viden om virkeligheden: Hvad gør vi, hvorfor gør vi det, hvilke effekter har det og for hvem? Virkeligheden er i konstant forandring, så dette behov for viden er ikke en proces, der stopper. Derfor arbejder vi i Unge & Sorg hele tiden med at dokumentere og evaluere vores tilbud og vurdere, om de lever op til vores målsætninger. Hvis der er ting, man gerne vil gøre bedre og anderledes, og derfor har behov for at udvikle tilbuddene/aktiviteterne, er det ligeledes nødvendigt med viden; både en præcis viden om målene med de nye tilbud, herunder hvilke behov hos målgruppen der skal opfyldes, samt viden om hvad der skal til for at nå målene.

VISIONER OG ANVENDELSE

I dette indlæg vil vi kort beskrive Unge & Sorgs visioner i forhold til dokumentation og evaluering, samt hvordan vi overordnet bruger dokumentationen til to ting:

For det første er formålet at vise, om rådgivningsarbejdet har effekt for brugerne, herunder på hvilke måder og hvilke områder det har (eller ikke har) effekt. Det er blevet et grundvilkår for organisationer som Unge & Sorg, at vi til stadighed skal kunne legitimere vores eksistens over for bevillingsgivere og andre. Det vil sige, at vi skal dokumentere, at vi formår at bruge de bevilgede midler til at skabe social værdi.

Det andet overordnede formål med dokumentationen er at få et bedre vidensgrundlag til at kunne udvikle tilbuddene metodisk og organisatorisk. Heldigvis udelukker det ene ikke det andet, tværtimod er evaluering og faglig udvikling faktisk hinandens forudsætninger. I hvert fald er det vores erfaring, at der er store fordele ved at tage sit udgangspunkt i den betragtning.



Illustrationen viser, hvordan vi i Unge & Sorg forsøger at arbejde med dokumentation som en integreret del af rådgivningsarbejdet og driften i øvrigt. Alternativet til at have et videncenter, der står for en stor del af dokumentationen og den løbende evaluering af tilbudene, kunne fx være med jævne mellemrum at bestille en evaluering hos eksterne konsulenter. En sådan model ville formentlig også tilfredsstille dokumentationskravet fra bevillingsgivere. Vi har valgt i stedet at have et samlet "Rådgivnings- og Videncenter" netop for at skabe muligheden for den *interne løbende feedback* om resultater, så der bliver kortere afstand mellem viden og anvendelse/implementering af viden. Helt konkret foregår denne feedback fx ved, at professionelle og frivillige løbende får del-resultater fra afsluttede gruppeforløb, så de kan bruge disse resultater i deres evaluering af grupperne. Hvis der blandt rådgivere er overvejelser omkring et tilbud til en særlig gruppe, kan videncentret bidrage til disse overvejelser ved at undersøge, hvordan lignende klienter er blevet hjulpet af allerede eksisterende tilbud, og hvad de eventuelt har manglet.

SAMARBEJDE OG GENSIDIG LÆRING MELLEML RÅDGIIVERE OG VIDENCENTER

Organisatorisk søger vi at fremme videndeling ved, at to medarbejdere (psykologer) deler deres tid mellem

rådgivnings- og vidensarbejde. Dette er med til at sikre, at der også på uformelle niveauer bliver udvekslet en viden om, hvad der aktuelt "rører sig" hos rådgivere, vidensmedarbejdere, klienter osv. Ved aktivt at indtænke gensidig læring på denne måde, håber og tror vi på, at vi hurtigere kan få øje på ting, der med fordel kan gøres anderledes (alt efter hvilke resultater der opnås), og at vi mere fleksibelt kan tænke nyt i forhold til metoder, arbejds gange m.v.

Vi tror på, at det er forudsætningen for, at vi som samlet organisation kan arbejde kvalificeret med at sikre, at vores tilbud har de virkninger, vi tilstræber.

SKAL GIVE MENING I PRAKSIS

Medarbejdere ønsker at gøre deres job så godt som muligt og er derfor optaget af at udvikle deres faglige praksis. Men hvis dokumentation ikke giver mening for den praksis, den udspiller sig i, har den ingen værdi ud over, at den måske kan bruges over for omverdenen til at sige "Se, hvad vi kan"! Hvis vi fx vælger (eller tvinges til) kun at stræbe efter nogle eksternt definerede succeskriterier samt evaluere på nogle virkninger hos klienterne, som ikke opleves som grundlæggende meningsfulde for de rådgivere, der arbejder med klienterne hver dag, så bliver dokumen-

tation og evaluering meget hurtigt reduceret til en besværlig og tidskrævende udfyldelse af skemaer og opleves som en "kiggen over skulderen". Og værst: Den viden, der skabes, bruges kun til legitimering og til at sikre, at den næste bevilling kommer i hus, men bidrager ikke i nogen særlig grad til at udvikle fagligheden og tilbuddene. Derfor er der i høj grad også en ledelsesmæssig interesse i at gøre dokumentationen vedkommende og relevant.

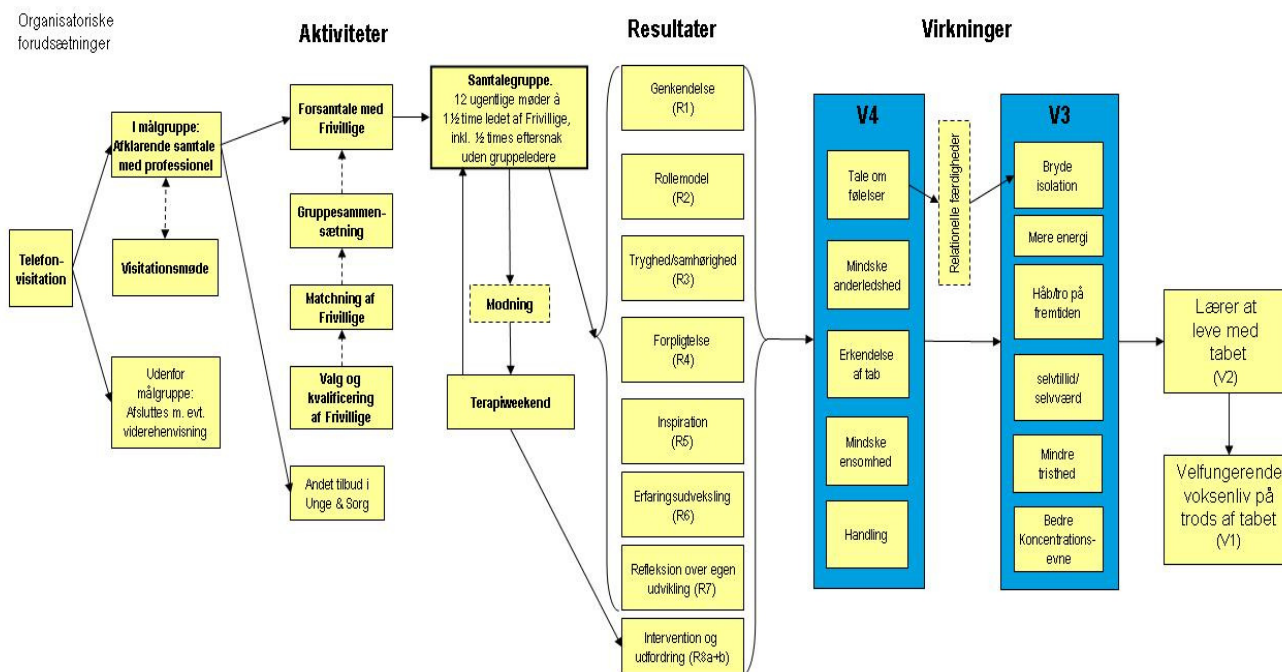
FORANDRINGSTEORIER

Men før man overhovedet kan begynde at indsamle "viden om virkninger" af en indsats, er det afgørende at vide (herunder blive enige om!), hvilke *mål* man har med et bestemt tilbud/aktivitet, *hvem* det retter sig mod, hvilke *forandringer* og virkninger, man gerne vil skabe hos den enkelte klient for at nå målene, og hvilke konkrete *aktiviteter* indsatsen består af (i vores tilfælde individuelle samtaleforløb og gruppetilbud, fx samtalegrupper ledet af frivillige).

Til det formål er forandringsteorier meget anvendelige; "teorier" i den forstand at det er beskrivelser af vores antagelser eller formodninger om, hvordan virkeligheden hænger sammen i årsags-virkningskæder. Formodningerne kan være erfaringsbaserede og/eller underbyggede i forskningen.

Alene processen med i fællesskab at sætte mere præcise ord på: "Hvad gør vi, og hvorfor?" er nyttig og er med til at skabe fundamentet for læring og faglig udvikling.

En forandringsteori er naturligvis et meget forenklet og generaliseret billede af den proces, klienter forhåbentlig gennemgår, og den kan og skal ikke give et udtømmende billede af virkeligheden. Men arbejdet med forandringsteori er et godt værktøj internt i en organisation som en fælles referenceramme til at tale om fx metodeudvikling og ikke mindst i forhold til at udpege, på hvilke parametre det giver mening at evaluere indsatsen.



Herover ses en skematisk gengivelse af forandringsteorien for vores frivilligt ledede samtalegrupper. Skemaet skal læses fra venstre mod højre og viser klientens "gang" gennem tilbuddet i Unge & Sorg fra den første telefonkontakt til de langsigtede virkninger, vi arbejder hen imod, illustreret med kasserne yderst til højre.

Forandringsteorien er blevet til efter en proces, hvor tidligere klienter og frivillige gruppeledere er interviewet, hvorefter forandringsteorien er formuleret i fællesskab af rådgivere, vidensmedarbejdere og ledelse. Vi har på samme måde arbejdet med at formulere forandringsteorier for de øvrige gruppetilbud i Unge & Sorg. Resultater og virkninger af indsatsen bliver altså med forandringsteorien "pindet ud", og man kan på den baggrund danne sig et overblik over, hvilke indikatorer der kan/skal evalueres i forhold til. Her er det en vigtig øvelse at holde fast i "kan", for når man på samme tid i evalueringen gerne vil inddrage de forskellige ting, der efterspørges af praktikere, ledere, brugere, bevillingsgivere og politikere, er det afgørende at prioritere, så man kun indsamler den tilstrækkelige mængde data. Det er en vanskelig balance, og motivationen kan hurtigt forsvinde, hvis balancen "tipper over" og dokumentationskravene bliver for omfattende i forhold til, i hvor høj grad man oplever at dokumentationsarbejdet kan bruges til inspiration og udvikling af

den faglige praksis. Dette vil forringe ikke bare kvaliteten af dokumentationen, det vil også skabe dårligere grobund for læring og faglig udvikling. Her er det igen en fordel at rådgivning og videncenter samarbejder, så dokumentation ikke er noget, der bare pålægges fra en "usynlig" instans ovenfra, men er noget der kan påvirke og påvirkes af det daglige arbejde.

VIDEN SKAL BRUGES AKTIVT

I forsøget på at få finansieret aktiviteter bliver organisationer som Unge & Sorg mødt med stigende krav om at kunne fremlægge dokumentation for, at vores tilbud giver "value for money". Vores pointe er, at dokumentation og evaluering kan og bør gå hånd i hånd med faglig udvikling og på den måde bruges til meget mere end blot at tilfredsstille politikere og andre bevillingsgivere. Der er mange mulige veje til at opnå en sådan integration af viden i praksis, og uanset hvilken vej man vælger, vil det ikke ske gnidningsfrit. Det er en fortsat proces, og vi er ikke "i mål", men vores erfaring er, at indsatsen i høj grad betaler sig. Vi har med dette indlæg villet give et indblik i, hvordan vi i Unge & Sorg prøver aktivt at bruge den viden, der kommer ud af dokumentation og evaluering for derigennem at skabe en læring og udvikling til gavn for de unge, som har behov for støtte.

Rådgivnings- og Videncentret Unge & Sorg

Unge & Sorg tilbyder gratis støtte til unge mellem 16 og 28 år, hvis forældre er alvorligt syge eller døde. Der gives også råd og vejledning til de unges netværk (venner, kæreste, forældre og andre nærtstående voksne) samt undervisning af professionelle, der i deres arbejde møder vores målgruppe. Unge & Sorg har rådgivninger i København, Århus og Odense, hvor professionelle og frivillige tilbyder gruppeforløb og personlige samtaler. Derudover har vi landsdækkende tilbud: Chatten, Linjen, Brevkassen og Forum på nettet. I videncentret gennemfører vi praksisforskning på området, samt evaluerer effekten af rådgivningsindsatsen. Læs mere på www.ungeogsorg.dk.