



# Systematisk evaluering af integrationsprojekter

- En projektvejledning

[www.kk.dk](http://www.kk.dk)

KØBENHAVNSKOMMUNE  
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen  
Kontoret for Integration

Systematisk evaluering på integrationsområdet

## Indholdsfortegnelse:

<b>Systematisk evaluering af integrationsprojekter</b>	<b>4</b>
<b>1. Integrationsprojekter</b>	<b>4</b>
1.1 Projekttype	5
<b>2. Størrelse og krav</b>	<b>5</b>
<b>3. Projektoplysninger</b>	<b>6</b>
<b>4. Målstyring</b>	<b>7</b>
4.1 Sammenhæng til målsætninger i integrationspolitikken	7
4.2 Succeskriterier	8
4.3 Årsags-virkningslogik	9
<b>5. Selvevaluering</b>	<b>11</b>
<b>6. Ekstern evaluering</b>	<b>12</b>
<b>6. Procedurer</b>	<b>13</b>
<b>7. Kontakt og information</b>	<b>13</b>

## Systematisk evaluering af integrationsprojekter

Formålet med denne projektvejledning er at introducere projekter og forvaltninger i brugen af systematisk evaluering inden for integrationsområdet. Derfor har Kontoret for Integration skrevet en introduktion til principperne i systematisk evaluering, som er en del af Københavns Kommunes integrationspolitik.

I 2006 vedtog Borgerrepræsentationen "Københavns Kommunes integrationspolitik", og ved denne lejlighed blev det samtidig besluttet, at Københavns Kommune skal indarbejde et koncept for systematisk evaluering på integrationsområdet. Konceptet for systematisk evaluering er baseret på en rapport med konkrete fremgangsmåder udarbejdet af Rambøll Management,<sup>1</sup> og den omfatter også den projektrettede integrationsindsats.

Neden for følger en række anvisninger i forhold til, hvad et integrationsprojekt er, hvilke krav der stilles til forskellige projekter og hvordan projektevalueringerne kan gennemføres.

### 1. Integrationsprojekter

Helt overordnet kan man sige, at integrationsprojekter er indsatsår, der som oftest ligger ud over driftsopgaver, og som løber i en afgrænset periode, hvorefter det skal afklares om der er behov for at udbrede projektets erfaringer og forankre det. Mere konkret bliver projektet et integrationsprojekt, hvis projektets indsats retter sig mod målgruppen etniske minoriteter. Integrationsprojekter har typisk fokus på at fremme etniske minoriteters muligheder for deltagelse i aktiviteter, tilbud og forløb. Definitionen af et integrationsprojekt lyder:

"En indsats, der i overensstemmelse med de fastlagte mål for projektet, inden for en afgrænset tidsperiode, evt. som supplement til ordinære aktiviteter har en udspecificeret opgave med henblik på at bidrage til, at etniske minoritetsborgere får mulighed for at udnytte deres evner og ressourcer

---

<sup>1</sup> Rapporten "Systematisk evaluering på integrationsområdet" (BIU 54/2006) blev behandlet af Beskæftigelses- og Integrationsudvalget torsdag den 23. marts 2006 og kan findes i dagsorden systemet i sin fulde form.

med henblik på at blive deltagende og ydende medborgere på lige fod med samfundets øvrige borgere.”<sup>2</sup>

### 1.1 Projekttype

Kravene til systematisk evaluering af projekter gælder alle projekter, hvad enten det er udviklingsprojekter eller eksisterende projekter, der udvides til en ny målgruppe.

## 2. Størrelse og krav

Kravene til systematisk evaluering følger projekternes samlede beløbsstørrelse over hele projektets løbetid. Det vil sige, at jo større projektet er, desto flere krav til evaluering skal det leve op til.

På baggrund af Rambøll Managements anbefalinger kan der opstilles fire kategorier af projekter baseret på beløbsstørrelse, hvortil der er knyttet forskellige grader af krav. Det betyder, at der er minimumskrav til alle projekter uanset størrelse.<sup>3</sup> Kravene forøges med projektet størrelse, så store projekter skal leve op til samme krav som små plus nogle udvidede tillægskrav. Kravene til systematisk evaluering af integrationsprojekter, følger følgende fire kategorier:

Projektstørrelse og -krav	
Mindre projekter og derover:	Der stilles krav om indlevering af projektoplysninger og målstyring til projekter på under 500.000 kr.
Mellemstore projekter og derover:	Der stilles krav om mere målstyring og selvevaluering til projekter på 500.001-1.500.000 kr.

<sup>2</sup> Definitionen bygger videre definitionen i indstillingen omkring evaluering af integrationsindsatser (FAU 433/2005) på Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets dagorden d. 14. september 2005.

<sup>3</sup> Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets besluttede d. 14. september 2005 (FAU 433/2005) at indføre en minimumsgrænse på 100.000 kr. for evalueringskrav til integrationsprojekter. Dog er det med vedtagelsen af Københavns Kommunes integrationspolitik besluttet, at "Københavns Kommune vil i integrationsindsatsen indarbejde anbefalingerne fra Rambøll Managements rapport 'Systematisk Evaluering på integrationsområdet', hvilket også omfatter projekter på under 100.000 kr.

Store projekter:	Der stilles krav om målstyring, selvevaluering og ekstern evaluering til projekter på 1.500.001 kr. og derover.
------------------	---

Kravene gælder også integrationsprojekter, der blev opstartet før kravene for systematisk evaluering trådte i kraft, og som forlænges af fagudvalgene ved et nyt budgetår. Nedenfor gennemgås kravene til projektoplysninger, målstyring, selvevaluering og ekstern evaluering.

### 3. Projektoplysninger

Alle integrationsprojekter skal elektronisk indregistrere og rapportere udvalgte projektoplysninger tilbage til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens database over integrationsprojekter. Det vil gøre det muligt at samle og vurdere data om integrationsindsatsen på tværs af kommunen. Disse grundlæggende oplysninger er sammenfattet i skemaet nedenfor:

Projektoplysninger
<ul style="list-style-type: none"><li>• målgruppen, herunder karakteristika som køn, alder, nationalitet og uddannelsesbaggrund</li><li>• hvor projektet foregår (bydele projektet omfatter)</li><li>• antal deltagere, der har været involveret i/fået gavn af projektet</li><li>• anvendte metoder</li><li>• anvendte økonomiske ressourcer</li><li>• antal forskellige aktiviteter afholdt</li><li>• samlet vurdering af projektets succes</li></ul>

Der bliver oprettet et særligt skema på nettet med projektoplysningerne samt praktiske oplysninger, som skal udfyldes af projektholderen før projektet tildes penge. Alle projekter på over 500.000 kr. skal hver sjette måned indberette opdaterede oplysninger, så det bliver muligt at sammenligne projekter på tværs af forvaltninger, målgrupper og anvendte metoder. For projekter under 500.000 skal projektet kun opdatere oplysningerne ved

projektets start og afslutning. Samtlige projektdata vil blive samlet i en database, der bestyres af Kontoret for Integration.

## 4. Målstyring

### 4.1 Sammenhæng til målsætninger i integrationspolitikken

Det er væsentligt, at alle mindre projekter og derover er i samklang med målene for integrationspolitikken. Derfor vil Beskæftigelses- og Integrationsudvalget i samarbejde med fagudvalgene udvikle en række målsætninger for integrationsindsatsen i kommunen. Dette blev besluttet med vedtagelsen af integrationspolitikken. Målene skal også fungere som rettesnore for Københavns Kommunes integrationsprojekter, i den forstand at projekterne skal forholde sig til, hvordan de bidrager til at opfylde målene.

Integrationspolitikkenes målsætninger bliver efterfølgende konkretiseret i nogle målbare indikatorer (resultatmål). Indikatorerne (resultatmålene) for integrationspolitikken skitserer altså en målbar vej, som projekterne kan gå ad, for at bidrage til at indfri de overordnede målsætninger i integrationspolitikken.

*Eksempel på en målsætning i integrationspolitikken:*

København skal være en by, hvor alle – uanset køn og etnisk baggrund – har lige muligheder for at deltage i arbejdslivet. Byens mangfoldighed skal vise sig i alle brancher og både på offentlige og private arbejdspladser

*Eksempel på en indikator i integrationspolitikken:*

Københavns Kommune vil i perioden til og med år 2010 øge andelen af beskæftigede indvandrere med 10 procentpoint til ca. 57 pct. Målsætningen svarer til, at der skal ca. 8.500 flere indvandrere i beskæftigelse.

**Kilde:** Københavns Kommunes integrationspolitik

Der bliver desuden udviklet ca. 10-15 konkrete indikatorer (resultatmål) inden for hver fagforvaltning, der måler udviklingen i integrationsindsatsen inden for det enkelte fagområde. Indikatorerne kommer til at indgå i et nyt integrationsbarometer, og disse skal projekterne søge at inddrage i deres planlægning.

I september-oktober 2006 laver Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i samarbejde med kommunens øvrige forvaltninger en basismåling, som bliver startskuddet for integrationsbarometeret. Basismålingen danner grundlag de udvalgte indikatorer (resultatmål), som fremtidige målinger holdes op imod. Basismålingen bliver efter planen godkendt i Borgerrepræsentationen i november 2006. Til sammen udgør alle indikatorerne i basismålingen et integrationsbarometer, som giver et billede af, hvordan integrationen i Københavns Kommune udvikler sig.

De konkrete indikatorer (resultatmål) skal sikre overblik over retningen i den projektrelaterede integrationsindsats, og de vil desuden blive brugt til at vurdere, i hvilken grad de støttede projekter faktisk understøtter de opstillede mål i integrationsbarometeret.

#### **4.2 Succeskriterier**

Projekter – og evalueringer af projekter – bliver først rigtig fremadrettede, når de opstiller målsætninger, som de vil holdes op på. Derfor skal projekterne allerede i opstartsfasen definere konkrete succeskriterier.

Som led i udviklingen af konkrete og målbare målsætninger indfører Københavns Kommune et fire-benet målsætningskoncept for projekter bestående af en overordnet målsætning, resultatmål, aktivitetsmål og effektmål. Målsætningskonceptet fungerer på den måde, at for hver af de overordnede målsætninger skal det defineres: a) hvilke konkrete *resultater*, man ønsker at opnå (resultatmål), b) hvilke *aktiviteter*, man vil iværksætte for at opfylde målsætningerne (aktivitetsmål), og c) hvilke langsigtede effekter aktiviteterne skal føre til (effektmål).

For hvert af resultatmålene skal det endvidere angives, hvilken *metode* projektet vil anvende til at indsamle oplysninger om, hvorvidt målene er indfriet. De forandringer projektet søger at afstedkomme, bliver således udpenslet i en række sammenhængende årsags-virkningskæder. Skemaet neden for kan fungere som en guide til, hvordan projekterne kan bevæge sig imellem de forskellige mål i målsætningskonceptet.



<b>Succeskriterier i projekter</b>	
<b>Mål/ mission</b> ↓	Projektets mål er at styrke uddannelse og beskæftigelse inden for social- og sundhedsområderne blandt kvinder med anden etnisk baggrund end dansk.
<b>Resultatmål</b> ↓	95 pct. af de projektdeltagere, som består et særligt tilrettelagte grundforløb optages på Social- og Sundhedshjælperuddannelsen.
<b>Aktivitetsmål</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der oprettes et særligt grundforløb for kvinder med anden etnisk baggrund end dansk med 40 deltagere hvert halve år frem til 2008.</li> <li>- Det samlede fremmødet på det særlige grundforløbet blandt deltagerne skal være over 85 pct. af den planlagte undervisning.</li> <li>- Der oprettes mentoraftaler for 65 pct. af alle deltagerne som led i praktikkdelen inden for det første halve år.</li> <li>- Der gennemføres månedlige kontaktsamtaler med alle deltagere i hele uddannelsesperioden.</li> </ul>
<b>Effekt mål</b>	Andelen af kvindelige Social- og Sundhedshjælpere med anden etnisk baggrund end dansk stiger fra 4 pct. i 2005 til 8 pct, i 2010. Svarende til 350 personer flere i løbet af 5 år.

Kontoret for integration kan vejlede projekterne i, hvordan det kan opstille mål på forskellige niveauer, så projekterne lever op til succeskriterierne indenfor integrationsprojekter. Projektholderen skal desuden halvårligt rapportere, hvordan det går med opfølgningen af målene.

Hvis Beskæftigelses- og Integrationsudvalget har medfinansieret projektet, vil målene indgå i vurderingen af projektet.

### **4.3 Årsags-virkningslogik**

Københavns Kommunes integrationsprojekter skal tænke i sammenhængen mellem mål og redskaber til at nå mål, dvs. hjælpe projekter med at opstille en *årsagsvirkningslogik* for deres projekt.

Som redskab til at klargøre projektets årsags-virkningslogik skal projektet gennemtænke sammenhængen mellem projektets ressourcer, aktiviteter, output og resultater på kort og langt sigt. Figuren nedenfor giver en oversigt over, hvilke spørgsmål projektorganisationen skal overveje for at af-

dække sammenhængen mellem projektets indsats og mål. Det er figurens højre side – læst nedefra og op – der kan anvendes til at fastlægge projektets årsagsvirkningslogik.

<b>Årsags-virkningslogik for projekter</b>		
<i>Projektets ressourcer</i>		<i>Projektets effekter</i>
Hvilke ressourcer har vi til rådighed? ↓	<b>Ressourcer</b>	Er det realistisk, at de planlagte ressourcer er tilstrækkelige til at gennemføre de ønskede aktiviteter?
Kunne vi få flere eller bedre aktiviteter for de samme ressourcer? ↓	<b>Aktiviteter</b>	↑ Er det realistisk, at de planlagte aktiviteter vil føre til de ønskede resultater?
Kunne vi få flere eller bedre resultater på kort sigt på baggrund af de samme aktiviteter? ↓	<b>Resultater</b>	↑ Er det realistisk, at de planlagte aktiviteter vil føre til de ønskede resultater?
Kunne vi få bedre effekter på langt sigt? ↓	<b>Effekter</b>	↑ Er det realistisk, at de planlagte resultater vil føre til de ønskede effekter?
Kunne andre effekter bidrage mere til at opfylde integrationspolitikens mål?	<b>Mål</b>	↑ Løser de planlagte effekter problemet i henhold til integrationspolitikens mål?

Kilde: Rambøll Mangement, 2003.

Figurens højre side viser, hvordan projektholderen på flere niveauer skal overveje sammenhængen mellem ressourcer, mål, resultater og aktiviteter. Projektholderen skal med udgangspunkt i de afsatte ressourcer gennemtænke, om det er realistisk, at de planlagte aktiviteter vil føre til de ønskede resultater og de langsigtede mål. Gennem disse overvejelser bliver det tyde-

ligt, om der er aspekter af projektet, som ikke understøtter de overordnede målsætninger, og som derfor må gentænkes.

Figuren anvendes som udgangspunkt for sparring på projekter og Kontoret for Integration varetager denne funktion.

## 5. Selvaluering

Selvalueringen gælder mellemstore projekter og derover. For at ruste projekterne til at kunne gennemføre selvalueringer, har Rambøll opstillet en række standardspørgsmål, som projektet skal svare på. Dette skal samtidig sikre overblik og sammenlignelighed mellem forskellige integrationsprojekter.

I selvalueringen skal projekterne udarbejde en selvalueringsrapport, hvor projekterne reflekterer over indsats, metode og baggrunden for de opnåede resultater. Selvalueringen skal besvares ud fra en struktureret skabelon, der kommer til at ligge på integrationsprojekternes hjemmeside. Skabelonen er tænkt som en vejledning, der også sikres et ensartet fokus på læring i en form, der er let at håndtere, opsamle og sammenligne. Selvalueringerne gennemføres én gang årligt.

I selvalueringen skal projekterne fokusere på deres strategi for at formidle og forankre projektets metode og resultater.

Selvalueringen omfatter følgende spørgsmål:

Selvaluering
<ul style="list-style-type: none"><li>• Har projektet vist sig at have den forventede relevans for målgruppen?</li><li>• Hvilke problemer har projektet eventuelt oplevet med at nå målgruppen?</li><li>• Hvilke erfaringer har projektet gjort sig med de etablerede samarbejdsrelationer?</li><li>• Hvad er de vigtigste forklaringer på, at projektet har nået/ikke har nået sine mål?</li><li>• Hvad har været de vigtigste barrierer for, at projektet kunne nå sine mål?</li><li>• Hvad kunne projektet have gjort bedre?</li><li>• Hvad er udsigterne til, at projektets erfaringer videreføres i andre sammenhænge?</li></ul>

I forbindelse med selvevalueringen kan skemaet over "Årsags-virkningslogik for projekter" fungere som oversigt over de fem niveauer, projektet skal evaluere sig selv på. Gennemgås de forskellige niveauer af sammenhænge fra ressourcer over aktiviteter til effekter, sikres det, at projektholderne får overvejet, om projektet har været tilrettelagt optimalt i forhold til de givne målsætninger.

## 6. Ekstern evaluering

Større projekter eller puljer af projekter på mere end 1,5 mio. kr. skal udover selvevalueringerne evalueres af en ekstern evaluator. Det skal sikre en systematisk og uafhængig evaluering af projektets indsats og resultater, herunder om pengene er brugt fornuftigt og hensigtsmæssigt af projektet i forhold til at nå projektmålene.

Et andet væsentligt perspektiv ved mere dybtgående evaluering af større projekter er *læring*. Store projekter har bedre muligheder for at få afprøvet nye metoder over længere tid for en større målgruppe og vil derfor ofte rumme større læringspotentiale end små projekter. Derfor er det vigtigt, at der fokuseres på videnindsamling om læringsperspektivet.

I større projekter, hvor der er et læringsperspektiv, skal der løbende foretages procesevalueringer. Sådanne projekter vil typisk være udviklingsprojekter, og her er procesevalueringerne væsentlige for at indhente viden om udviklinger i perspektiver, metoder og målsætninger gennem projektforbøb, der senere bliver relevante, hvis projektet skal forankres og udbredes.

Desuden kan der med fordel arbejdes med styregrupper, der følger projekterne tæt med henblik på at sikre koordinering og erfaringsoverlevering til andre indsatser.

Også *sammenlignende analyser* af indsatser er vigtige, eksempelvis for at forklare, hvorfor en indsats over for en given målgruppe virker i en sammenhæng og ikke i en anden. En sådan viden er vigtig for at opsamle og sprede erfaringer om *best practices*. Det kan være best practices inden for opnåede resultater, hvad projektet skabte for de bevilgede ressourcer eller hvilke metoder projektet peger på virker.

På integrationsområdet vil Beskæftigelses- og Integrationsudvalget årligt udvælge et bestemt tema (eksempelvis diskrimination eller foreningsliv),

som alle andre projekter evalueres op imod. Det at evaluere flere projekter inden for det samme område på én gang har den fordel, at det gør det nemmere at få overblik over, hvad der virker mest effektivt på området og hvorfor.

Projekterne skal pege på om målet med projektet primært er at facilitere en proces eller en effekt. Grundlæggende er det to typer af mål, der leder til hver deres form for evaluering. Projektet kan være orienteret i mod processen – fx hvorledes organiseringen har tilpasset sig omgivelser, eller hvorledes der er udviklet metoder undervejs. I disse tilfælde bør man gennemføre en *procesevaluering*. Alternativt kan man være interesseret i at undersøge, hvad projektet betyder for de mennesker det gennemføres for – fx om man opnår en forandring i brugernes liv. I de tilfælde vil der være tale om en *effektevaluering*.

## **6. Høringer af integrationsprojekter**

Ud fra definitionen af integrationsprojektet er det hensigten, at både Beskæftigelses- og Integrationsudvalget og de øvrige fagudvalg og økonomiudvalget skal vurdere, om et projekt har en integrationsvinkel og derfor skal sendes i høring i Beskæftigelses- og Integrationsudvalget. Vurderingen er begrundet i Københavns Kommunes styrelsesvedtægt § 20, hvor der blandt andet står, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget "har ansvaret for den tværgående integrationsindsats" og "udvalgets erklæring skal derfor indhentes om enhver sag, der vedrører kommunens integrationsindsats."

Kravene til systematisk evaluering erstatter på ingen måde øvrige forvaltningers krav til projekterne, og skal derfor ses som additionelle krav, som skal sikre ensartethed på integrationsområdet. Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets høringssvar vil følge anbefalingerne til systematisk evaluering af integrationsprojekter.

## **7. Kontakt og information**

Kontoret for integration kan vejlede projektholdere i, hvordan projektet kan arbejde systematisk med evaluering. Der ydes både generel vejledning og mere fagspecifik vejledning.

<b>Generel projektvejledning:</b>	
Johan Kehler	Tlf.: 33 17 35 88
Maria Møllerstrøm	Tlf.: 33 17 34 31
Christine Rasmussen	Tlf.: 33 17 32 22
Samra Sikander	Tlf.: 33 17 34 70
<b>Fagrettet projektvejledning:</b>	
Arbjedsmarkedsprojekter: Rune Puggaard	Tlf.: 33 17 33 02
Bolig- og sociale projekter: Anne Vestergaard	Tlf.: 33 17 35 29
Boligprojekter: Jørgen Dahl	Tlf.: 33 17 37 18
Børne- og ungdomsprojekter: Anja Ougaard	Tlf.: 33 17 32 13
Erhvervs- og iværsetterprojekter: Lise Bayer	Tlf.: 33 17 34 57
Social og sundhedsprojekter: Karima Isert	Tlf.: 33 17 32 81
Kultur- og fritidsprojekter: Karima Isert	Tlf.: 33 17 32 81
Internationaleprojekter: Anne Markworth	Tlf.: 33 17 33 37

Desuden vil der blive oprettet en hjemmeside med anbefalinger og vejledninger til projekter indenfor integrationsområdet. Dette giver samtidigt nystartede projekter et billede af, hvilke projekter, der allerede er i gang, hvordan de styres og hvilke målgrupper, der er dækket. På denne hjemmeside skal projekterne også lade sig registrere ud fra en skabelon, der følger punkterne under projektoplysninger.