



KØBENHAVNS KOMMUNE
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Kontoret for Integrationservice

Bilag 2

Dato: 27-10-2008

Sagsnr.: 2008-79747

Dok.nr.: 2008-586542

Analyse af projektstyringen i Københavns Kommunes Integrationsprojekter

<u>1) Resume</u>	3
<u>1.1 Betingelser og praksis for projektstyring</u>	3
<u>1.2 Fordeling af projekterne på indsatsområder</u>	4
<u>1.3. Understøttelse af projekterne</u>	4
<u>2) Indledning</u>	6
<u>3) Status på arbejdet med projektstyring</u>	8
<u>4) Betingelser og praksis for projektstyring</u>	10
<u>4.1. Styringskrav fra de integrationsfremmende puljer</u>	10
<u>4.2. Puljernes formål</u>	11
<u>4.3. Ansøgningskrav</u>	11
<u>4.4. Evalueringskrav</u>	12
<u>4.5. Kilder til viden om projekterne</u>	12
<u>4.6. Hvordan arbejder projekterne med projektstyring?</u>	13
<u>4.7. Hvordan dokumenterer projekterne effekt?</u>	14
<u>4.8. Vidensdeling og læring</u>	15
<u>4.9. Målgruppearbejde</u>	16
<u>4.10. Opsummering</u>	17
<u>5) Overblik over projekternes økonomiske fordeling på indsatsområder</u>	18
<u>5.1. Projekternes fordeling på integrationspolitiske mål</u>	18
<u>5.2. Kommunens medfinansiering</u>	19
<u>5.3 Projekternes bidrag til integrationspolitikens indsatsområder</u>	20
<u>5.4. Forholdet mellem projekter og drift</u>	24
<u>5.5. Opsummering</u>	25
<u>6) Forankring</u>	26
<u>6.1. Forvaltningers forankringsstrategi</u>	26

1) Resume og konklusion

Der blev i 2008 brugt knap 49 millioner kr. fordelt på ca. 114 integrationsprojekter. Disse midler udgør tilsammen knap 12 % af Københavns Kommunes samlede ydelser til integrationsindsatsen. Bevillingsperioden på projekterne er sjældent over tre år, hvilket betyder at 130 projekter er afsluttet i de forløbne to år. Det kan derfor konkluderes, at der er en meget stor udskiftning og fornyelse i integrationsprojekterne.

Ovenstående analyse har givet følgende konklusioner:

1.1 Betingelser og praksis for projektstyring

Puljerne, der støtter integrationsfremmende formål, stiller meget divergerende krav til ansøgning og evaluering. Dette betyder, at et integrationsprojekt, der ansøger flere puljer skal udforme forskellige ansøgningskemaer samt tilrettelægge projektet efter meget forskellige evalueringsskemaer. Desuden er projektstyringssproget forskelligt fra pulje til pulje, hvilket komplicerer ansøgningsprocessen yderligere.

Fælles standarder for ansøgnings- og evalueringsskemaer vil derfor gøre ansøgningsfasen lettere for projektansøgere, skabe et fælles projektstyringssprog, sikre en højere kvalitet i projekterne samt gøre det lettere at sammenholde projekternes resultater og erfaringer med hinanden.

Et fælles ansøgnings- og evalueringsskema giver yderligere mulighed for en fælles elektronisk løsning, hvilket dels letter projektansøgenes ansøgningsproces, dels begrænser det administrative arbejde med at registrere ansøgninger samt formidle projektoplysninger på Projektbankens hjemmeside.

Skriftlige evalueringer af projekterne har vist, at projekterne ofte blot fokuserer på hvilke aktiviteter, der skal afholdes for målgruppen, og ikke på hvilke effekter disse aktiviteter har på målgruppen. Der er derfor behov for et løft blandt projekterne, så de i højere grad fokuserer på effekt, og projektet derved tilrettelægges efter hvilke aktiviteter, der bidrager med bedst mulig effekt indenfor de ressourcemæssige rammer.

Projektbanksekretariatet anbefaler:

- At styringskravene i form af ansøgning og evaluering gøres ens

Side 4 af 27

og obligatoriske for alle puljer.

- At de fælles ansøgnings- evalueringsskemaer udarbejdes således, at alle projekter både fokuserer på hvilken effekt, der er ønsket for målgruppen, og på hvilke aktiviteter, der skal afholdes for at opnå den ønskede effekt.
- At der afholdes en fast række seminarer, der bidrager til et kompetenceløft i projektstyringen samt netværk mellem integrationsprojekterne.

1.2 Fordeling af projekterne på indsatsområder

Der er i 2008 114 aktive projekter, som fordeler sig over alle seks integrationspolitiske indsatsområder. Endvidere støtter projekterne 75 % af alle indikatorerne under indsatsområderne.

Selv om projekterne generelt set dækker de integrationspolitiske områder bredt, har projekterne ikke udviklet en forandringsteori med opfyldelsen af integrationspolitikken som mål.

Ved at gennemgå formålsparagrafferne for de integrationsfremmende puljer ses det, at de fleste puljer har integration som et sekundært formål, og at integrationsprojekterne derfor ikke skal forholde sig til, hvordan de støtter de integrationspolitiske mål.

Projektbanksekretariatet anbefaler:

- At det enkelte integrationsprojekt tager stilling til, hvilke integrationspolitiske indsatsområder, det støtter.
- At der ydes rådgivning til større projekter om udvikling af forandringsteorier, der kan hjælpe projekterne til i højere grad at fokusere på integrationspolitikken samt kan forklare årsag - virknings sammenhængen mellem aktiviteter og integrationseffekter.

1.3. Understøttelse af projekterne

Projektbanken og TaskForce Integration har indtil videre arrangeret to seminarer, hvor projektmagere undervises i projektstyringsmetoder. Seminarerne bidrager til at løfte kompetencerne samt sikre udbredelsen af et fælles projektstyringssprog.

Side 5 af 27

På seminarerne deltager projektmagerne i workshops og opnår derved større kendskab til hinandens aktiviteter. Dette samarbejde på tværs af integrationsprojekterne fordrer erfarings- og vidensdeling mellem projekterne. Der opleves derfor stor efterspørgsel fra Københavns projektmagere på disse seminarer.

Mere effektiv projektstyring, kan blandt andet forbedre projektets målopfyldelse og styrke projektets metodeudvikling, som er en forudsætning for en strategisk forankring.

Forvaltningerne er blevet interviewet om deres afsluttede projekter. På den baggrund konkluderes det, at det med den store udskiftning i projektmassen er svært for forvaltningerne at have det fulde overblik over hvilke integrationsprojekter, der bliver forankret efter endt bevillingsperiode. Forankring, fornyelse eller afslutning af projekter er en afgørende styringsmulighed for forvaltningernes side til at sikre videreførelse af projekter, der skaber gode resultater og effekter til en fornuftig pris.

Projektbanken anbefaler:

- At der etableres et monitoreringssystem til løbende at måle fremdriften af projekterne.
- At projektbankssekretariatet går i dialog med de projekter, der viser sig ikke at have fremdrift.
- At der laves en vejledning for at forny, forankre eller afslutte projekter.

2) Indledning

Borgerrepræsentationen vedtog den 14. juni 2006 Københavns Kommunes integrationspolitik (BR 395/06). Politikken blev blandt andet til med udgangspunkt i en rapport udarbejdet af Rambøll i 2006 (BIU 54/2006), hvor det blev slået fast, at der er behov for klar koordinering og styring på integrationsområdet samt behov for at sikre bedre overblik over samtlige integrationsprojekter¹ i kommunen. Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen fik opdraget med at understøtte betingelser for bedre projektstyring og overblik (BR 112/07B).

Københavns Kommune har siden 2006 haft 244 integrationsprojekter. Der er blevet skabt et overblik over kommunes integrationsprojekter dels ved at samle information om alle integrationsprojekterne via oprettelsen af projektbanken i maj 2007 og, dels ved at TaskForce Integration har besøgt 85 projekter i løbet af 2008. Der er yderligere foretaget en række initiativer til at styrke koordineringen og styringen af integrationsprojekter i kommunen.

Nærværende analyses formål er at gøre status på arbejdet med at understøtte projektstyring på integrationsområdet og hvilken praksis integrationsprojekterne faktisk har for projektstyring i dag. Analysen indeholder følgende fire kapitler:

Kapitel tre redegør kort for status på de projektstyringsinitiativer som Beskæftigelses og Integrationsforvaltningens projektbankssekretariat har udført og er i gang med.

Kapitel fire beskriver betingelser og praksis for integrationsprojekter. Kapitel konkluderer, at puljernes krav til ansøgning og evaluering varierer meget, og at det har betydning for praksis. Der er stadig behov for et løft af projekterne, så de i højere grad fokuserer på effekter og ikke kun på aktiviteter.

Kapitel fem giver et overblik over, hvordan integrationsprojekterne er fordelt på økonomi, indsatsområder, målgruppe og indikatorer, og konkluderer at projekterne støtter pænt op om integrationspolitikken.

¹ Et integrationsprojekt er et initiativ, der skal løse en helt specifik opgave inden for en afgrænset tidsperiode og i overensstemmelse med de mål, der er lagt fast for projektet. Projektet kan f.eks. være som supplement til ordinære aktiviteter, hvor det har en specifik opgave, der skal bidrage til, at indvandrere får mulighed for at udnytte deres evner og ressourcer, så de kan blive deltagende og ydende medborgere på lige fod med samfundets øvrige borgere.

Side 7 af 27

Endeligt undersøger kapitel seks begrundelser for at forankre projekter og konkluderer, at bevæggrundene for forankring generelt er meget forskelligartede, da der er en meget stor udskiftning blandt projekterne.

Analysen bygger på følgende materiale:

- Afsluttede og aktive projekter i Projektbanksdatabasen
- Ansøgnings- og evalueringsskemaer for integrationsfremmende puljer
- Selvevalueringer
- Eksterne evalueringer
- Rapporter fra TaskForce Integrations projektbesøg
- Face-to-face og telefoninterview med repræsentanter fra forvaltningerne samt projektmagere.

3) Status på arbejdet med projektstyring

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen fik med beslutningsprotokolaterne BR 395/06 og BR112/07B opdraget til at understøtte projektstyringen af kommunens integrationsprojekter. Forvaltningens projektbankssekretariat har udført følgende tiltag:

A. Overblik over projekter

- **Database over integrationsprojekter:** ”Projektbanken” blev lanceret 3. maj 2007, som samlet oversigt over alle Københavns Kommunes integrationsprojekter, der har et samlet budget på over 50.000 kr., og som er finansieret helt eller delvist af kommunen.
- **Pjece om projektbanken:** I februar 2008 blev der udgivet en pjece om projektbanken, som skal øge kendskabet til projektbankens information.
- **Halvårlig status på projektbankens integrationsprojekter:** Der bliver udarbejdet et bidrag til den årlige statusrapport. Endvidere laves en grundigere status over integrationsprojekterne hvert efterår.

B. Overblik over relevante puljer

- **Puljeoversigt:** I juni 2008 er der tilføjet en liste over de integrationsfremmende puljer på projektbankens hjemmeside www.kk.dk/projektbanken, for at give Københavns Kommunes projektmagere et bedre overblik over finansieringsmulighederne.

C. Rådgivning og seminarer om evaluering og målrettet projektudformning

- **Seminarer:** Projektbanken og TaskForce Integration har i samarbejde med Projektrådgivningen og Socialforvaltningen afholdt to efterspurgte projektstyringsseminarer (december 2007 og oktober 2008) for 110 frivillige og ansatte ved Københavns Kommunes integrationsprojekter. Det næste seminar er planlagt til februar 2009.
- **Rådgivning:** Projektansøgere til den Tværgående Integrationspulje er blevet rådgivet i opstilling af forandringsteori.
- **Projektbesøg:** TaskForce Integration har i 2008 besøgt 85 integrationsprojekter. Formålet med besøgene har været at indhente viden om god praksis, yde rådgivning og facilitere vidensdeling mellem projekterne samt styrke projekternes

viden om projektstyring.

D. Fælles ansøgnings- og evalueringsstandarder på tværs af forvaltningerne

- **Indstilling om fælles standarder for ansøgning og evaluering:** Den 13. november 2008 fremlægges BIU en indstilling om fælles standarder for ansøgnings- og evalueringsskema.

E. Kobling mellem projekt og drift

- **Kvalitetsvurderingssystem:** Den 13. november 2008 fremlægges BIU en indstilling om et kvalitetsvurderingssystem, der skal bidrage til at identificere forankringspotentialer i integrationsprojekterne.

Yderligere er følgende tiltag i proces.

F. Videreudvikling af projektbankens hjemmeside med fokus på brugevenlighed

- **Geografisk kort:** For at give et visuelt overblik over projekternes geografiske placering i Københavns Kommune, er der indgået aftale med et IT-firma om at udvikle et geografisk kort over kommunens integrationsprojekter. Kortet forventes færdig udviklet i januar 2009.
- **Brugerundersøgelse:** Projektbankssekretariatet vil foretage en brugerundersøgelse af projektbanken i begyndelsen af 2009.

G. Erfaringsudveksling

- **Projektforum:** To gange årligt mødes repræsentanter fra de forvaltninger, som har aktive projekter i projektbanken, for at udveksle viden om puljer og projekter. Tredje møde i projektforum blev afholdt medio 2008 og et fjerde møde vil blive afholdt i december 2008.
- **Ministerielt netværk:** Projektbankssekretariatet afholder løbende fællesmøder og enkeltmøder med Velfærdsministeriet og Integrationsministeriet med henblik på at skabe vidensdeling omkring effektstyring og databaser. Der er i 2008 afholdt to fællesmøder og tre enkeltmøder, og det næste fællesmøde vil blive afholdt ultimo november 2008.
- **Møderække med områdeløftskontorer og fælles møde for lokaludvalg:** Projektbankssekretariatet har afholdt møde med

områdeløftskontorer og lokaludvalg med det formål at identificere projekter inden for områdeløftsindsatsen, som har relevans for projektbanken. Det næstkommende møde er planlagt til marts 2009.

4) Betingelser og praksis for projektstyring

Dette kapitel viser integrationsprojekternes betingelser for projektstyring og praksis herfor. De integrationsfremmende puljer udstikker betingelser for projektstyring, og de har meget forskelligartede ansøgnings- og evalueringskrav samt forskellige krav til hvilket overordnet formål, projekterne skal støtte. Dette betyder, at et integrationsprojekt, der ansøger flere puljer, skal udforme forskellige ansøgningsskemaer samt tilrettelægge projektet efter meget forskellige formålsparagraffer og evalueringskrav, hvilket kan påvirke projektets styringsmuligheder

De forskellige betingelser for styring giver sig udslag i praksis, hvor det viser sig, at der er forskel på projektstyring, og at der stadig er behov for, at projekterne i højere grad planlægges efter hvilken forandring eller effekt, der skabes og ikke kun efter hvilke aktivitetsmål, der opfyldes.

4.1. Styringskrav fra de integrationsfremmende puljer

Københavns Kommunes integrationsprojekter finansieres på nuværende tidspunkt af syv forskellige puljer, som administreres af fire forskellige forvaltninger.

Puljernes forskellige betingelser har betydning for, hvordan projektførelsen styres. Med projektstyring menes, at der udarbejdes en mere eller mindre udfoldet forandringsteori for hvilken effekt projektet skal have på målgruppen, samt hvordan projektet ledes hen mod dette mål. For at operationalisere forandringsteorien opstilles succeskriterier dels for hvilke aktiviteter, projektet skal afholde og hvor mange personer, der skal deltage i disse, dels for hvilke effektmål, projektet skal opnå. Desuden evalueres projektets plan efter projektafslutning.

Tabel 1: Puljekrav

Pulje	Forvaltning	Integrations politisk formål	Ansøgningskrav	Evalueringskrav
Udviklingspuljen	Kultur og Fritidsforvaltningen		X (kun for fokus 1)	X
Brobygningspuljen	Kultur og Fritidsforvaltningen		X	X
Støtte til frivilligt socialt arbejde i henhold til § 18	Socialforvaltningen		X	X (Projekter, som støttes med over 100.000 kr.)
Haralds Kroner	Teknik og Miljøforvaltningen		X	
Mimers Penge	Teknik og Miljøforvaltningen		X	
Den tværgående integrationspulje	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	X		X (Evaluering i henhold til krav om aktivitets-, resultat og effektmål)
Metodeudviklingspuljen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen		X	

4.2. Puljernes formål

Formålsparagrafferne for de integrationsfremmende puljer er meget forskelligartede. Det er kun *Den tværgående integrationspulje*, der direkte stiller krav om, at de projekter puljen støtter, skal fremme Københavns Kommunes integrationspolitiske mål og vision. *Brobygningspuljens* formålsparagraf gør dog etniske minoriteter til den centrale målgruppe og kræver, at projekterne skal supplere integrationsindsatsen på det sociale område. De resterende fem integrationsfremmende puljer retter sig mere generelt imod kvarterløfts-, beskæftigelse- eller folkeoplysende målsætninger. Integration er for de fleste af puljerne et sekundært formål. *Udviklingspuljen* nævner f.eks., at introduktion af etniske minoriteter i foreningslivet kan støttes og *Haralds Kroner* nævner ligeledes i ansøgningskravene, at projektansøgerne blandt andet skal tage stilling til integration.

4.3. Ansøgningskrav

Side 12 af 27

Som det fremgår af tabel 1, varierer kravene til ansøgning betydeligt på tværs af puljerne. Fem af puljerne har et ansøgningskema eller har opstillet konkrete krav til ansøgningsformen. Disse puljer ønsker generelt, at projektansøgerne skal redegøre for, hvordan projektet støtter puljens formål. Desuden ønskes projektorganiseringsoplysninger som f.eks. finansieringsplan, forankringsplan og succeskriterier etc.

De resterende to puljer, som ikke har et ansøgningskema, stiller derimod mere overordnede krav til projektets formål. *Udviklingspuljen* kræver generelt, at de støttede projekter indeholder et udviklingsaspekt og forankres i en folkeoplysende forening. *Den tværgående integrationspulje* kræver redegørelse for, hvordan projektet fremmer Københavns Kommunes integrationspolitik.

4.4. Evalueringskrav

Det er kun *Brobygnings- og Udviklingspuljen*, der har et evalueringsskema, der er gældende for alle puljens projekter. *Støtte til frivilligt socialt arbejde i henhold til § 18* har evalueringskrav for projekter over 100.000 kr., mens *Den tværgående integrationspulje* ikke har et evalueringsskema, men derimod kræver evaluering i henhold til opstillede krav om aktivitets-, resultat og effektmål.

De fire nævnte puljer, som har opstillet evalueringskrav, beder typisk om en beskrivelse af projektforløbet, målgruppe, succeskriterier, effektmål samt forankringsstrategi. Andre puljer uden evalueringsskema, såsom *Haralds Kroner*, beder om en kort beskrivelse til erfaringsudveksling, imens *Metodeudviklingspuljen* kræver en plan for egen evaluering. *Mimers Penge* har ingen formulerede krav om evaluering.

De integrationsfremmende puljer stiller meget forskellige betingelser for projektstyring. *Brobygningspuljen* er den eneste pulje, som har både et ansøgnings- og et evalueringsskema på nuværende tidspunkt, imens *Udviklingspuljen* og *Metodeudviklingspuljen* er ved at udvikle ansøgnings- og evalueringsskemaer. Kultur og Fritidsforvaltningens puljer opsætter således de stærkeste betingelser for projektstyring.

Der stilles således meget forskellige krav til projekterne, hvilket i det følgende influerer på praksis.

4.5. Kilder til viden om projekterne

Der er indsamlet en stor mængde viden om Københavns Kommunes integrationsprojekter gennem 64 skriftlige evalueringer samt

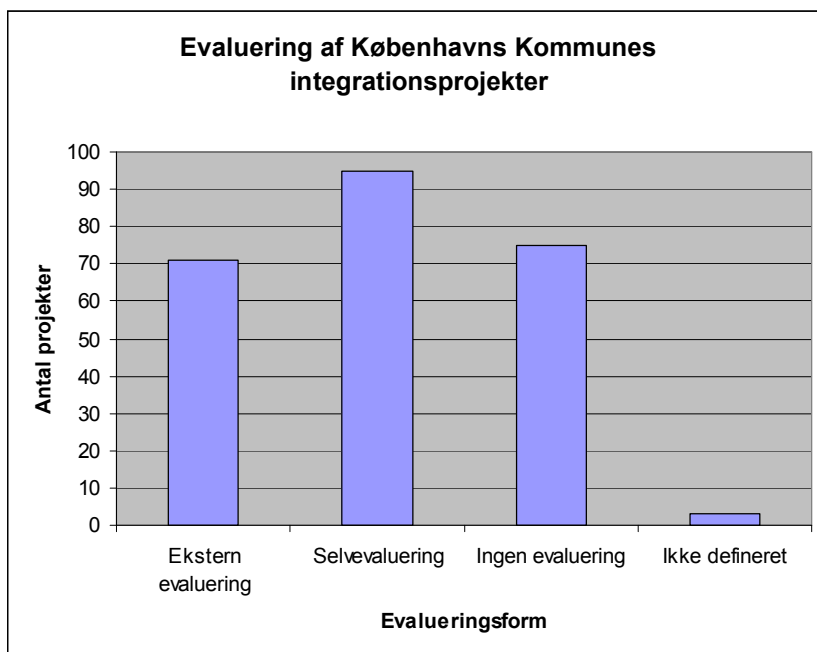
Side 13 af 27

TaskForce Integrations 85 projektbesøg med formålet at indhente viden om god praksis, yde rådgivning om projektstyring og facilitere vidensdeling.

Evalueringer:

Da det kun er tre ud af de syv integrationsfremmende puljer, der har et evalueringskrav for alle støttede projekter, er der en del projekter uden evaluering.

Figur 1: Evalueringer af afsluttede og aktive projekter



Projektbanken indeholder i alt 244 afsluttede og aktive projekter. Heraf bliver 166 evalueret gennem enten selvevaluering (95) eller ekstern evaluering (71). Herudover er der 75 projekter, der ikke har krav om evaluering, hvilket ofte er projekter med et begrænset budget. Endeligt er der 3 projekter, hvor projektholderen ikke har defineret evalueringsformen.

Der er i projektbanken vedhæftet 64 evalueringer ud for de respektive projekter, 23 af disse er eksterne evalueringer, mens de 41 er selvevalueringer.

4.6. Hvordan arbejder projekterne med projektstyring?

Projektbesøgene og evalueringerne har tegnet et billede af et meget sammensat og forskelligartet projektlandskab i Københavns

Side 14 af 27

Kommune. Nogle projekter har frivillige ansatte og få tusinde kroner at bruge på aktiviteter, mens andre projekter har lønnede medarbejdere og budgetter på flere millioner.

Evalueringsrapporterne viser, at det oftest er projekter med over 100.000 kr. i medfinansiering fra Københavns Kommune, der har en projektstyringsplan, dog er det bestemt ikke alle af disse projekter, der benytter sig af projektstyring. Dette bekræftes yderligere af TaskForce Integrations projektbesøg. Data fra projektbanken viser, at der pt. er 68 aktive projekter, der har en kommunal medfinansiering på 100.000 kroner eller over.

Årsagen til, at så få projekter benytter sig af projektstyring, skyldes dels, at mindre projekter er drevet af frivillige og dermed har få ressourcer og i nogle tilfælde manglede viden om projektstyring. Dels er det som tidligere vist kun tre ud af syv integrationsfremmende puljer, der stiller krav om evaluering til samtlige støttede projekter (halvdelen af projekterne med en medfinansiering på over 100.000 kroner er støttet af en af disse tre puljer).

I Projektbankens oversigt over projekter og ud fra evalueringer ses det, at stort set alle projekter redegør for formål (eller mission, vision og konkret fokus, som det også skrives), men formålet er dog oftest meget kortsigtet og fokuserer eksempelvis på hvor mange personer, der ser udstillingen, antal nye børn i klubben osv. Kun få projekter beskriver de langsigtede effekter i en forandringsteori, eksempelvis hvorfor og hvordan udstillingen eller klubben bidrager til bedre integration.

Yderligere viser evalueringerne, at ca. 20 % af projekterne arbejder med delmål, hvilket er en fordel for længerevarende projekter. At opstille delmål gør det muligt at justere projektet undervejs, hvis delmålet ikke opnås eller ikke er ønskværdigt længere.

4.7. Hvordan dokumenterer projekterne effekt?

Brug af succeskriterier er et vigtigt måleinstrument i en forandringsteori til at evaluere, om projektet har afholdt de ønskede aktiviteter samt opnået den ønskede effekt.

Når projekterne benytter sig af succeskriterier, arbejdes der oftest ud fra aktivitetsmål (antal besøgende til udstillingen, antal nye medlemmer af klubben osv.). Kun ganske få projekter opstiller succeskriterier for effektmålene, og disse er ikke altid målbare. Eksempelvis opstilles succeskriterier for effekt som en ”positiv tilgang til forskellighed”, ”anerkendelse af mangfoldighed” osv., som umiddelbart kan være

Side 15 af 27

svære størrelser at måle på, da udsagnene ikke er operationaliserede.

I evalueringerne af projekter med succeskriterier ses det, at projekterne ofte beskriver, hvorfor succeskriterier ikke blev nået og hvad, der kan ændres til næste gang. Dog er det meget få projekter, der i evalueringerne forklarer den positive historie om, hvorfor succeskriterierne blev nået.

Eksempel på brug af succeskriterier:

Fra A til Mimergadekvarteret er et projekt, der har opstillet nogle gode succeskriterier rettet både mod aktiviteter og effekter. Der er opstillet aktivitetsmål for hvor mange kvinder, der skal ansættes som miljøformidlere. Desuden er der opstillet effektmål af miljøformidlernes arbejde, som skal måles på en reduktion af vand, varme og el i de lejemaal, hvor miljøformidlerne har ydet rådgivning.

Succeskriterier for aktiviteter og effekt er en meget vigtig del af projektstyring, hvorfor det vil være en fordel, at flere projekter benyttede sig af succeskriterier. Yderligere er der behov for et løft så projekterne også fokuserer på effektmål og ikke kun på aktivitetsmål.

4.8. Vidensdeling og læring

De 64 evalueringer viser, at en del af projektmedarbejderne i de større projekter kommer på kursus, så de kan udføre projektets aktiviteter og facilitere målgruppen bedst muligt. Disse kurser målretter sig mod undervisning, miljø, mentorering osv..

Herudover har 110 ansatte og frivillige ved integrationsprojekterne været til projektstyringsseminarer arrangeret af Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen.

Dog kan TaskForce Integration på baggrund af projektbesøgene konkludere, at der er manglende kendskab til de eksisterende muligheder for gratis rådgivning såsom Kultur og Fritidsforvaltningens Projektværksted, TaskForce Integration og Projektbankssekretariatet. TaskForce Integration konstaterer yderligere at projekter, der har fået

Side 16 af 27

rådgivning, er mere velfungerende og bedre til at anvende projektstyring.

Med hensyn til vidensdeling ses det ud fra evalueringerne, at der er en del større projekter, der samarbejder med firmaer og organisationer som f.eks. Outbox, Yellow Ducks, Det Kongelige Teater, Dansk Idrætsforbund etc. Desuden samarbejder projekterne fra Brobygningspuljen og Udviklingspuljen i høj grad med projektrådgivningen. Projekterne samarbejder sjældent med andre integrationsprojekter med mindre, der stilles krav om samarbejdserklæringer fra puljeholdernes side.

4.9. Målgruppearbejde

Projektbesøgene viser, at graden af forundersøgelse af projektets målgruppe er direkte afhængig af, om projektet er drevet af frivillige kræfter eller har fastansatte medarbejdere. Evalueringerne viser, at det primært er projekter med budgetter på over 250.000, der laver forundersøgelser af, hvordan målgruppen nås bedst muligt og får mest muligt ud af projektet, samt hvilke forandringer/ effekter målgruppen har brug for.

Dog vurderer TaskForce Integration, at projekterne er opmærksomme på at afsætte ressourcer til løbende opfølgning på målgruppens kontinuerlige deltagelse i projektets aktiviteter. Desuden er mange projekter bevidste om fordele og ulemper ved at arbejde med kønsopdelte aktiviteter.

Projektbesøgene og evalueringerne viser, at projekterne generelt inddrager målgruppen i projektarbejdet. Dette sker blandt andet ved at trække på projektstabens forudgående netværk blandt målgruppen. Flere sportsklubber ansætter trænere med minoritetsbaggrund, eksempelvis har fodboldklubben B93 involveret fædrene til minoritetsdrengene i fodboldklubben i rekrutteringen af nye trænere. Desuden er der mange projekter, hvor undervisere eller formidlere har minoritetsbaggrund og derved kan kommunikere med målgruppen på modersmål.

Eksempel på inddragelse af målgruppe: Projektet *Muhabet* (udtrykket betyder ”at vise omsorg for andre”) viser en effektiv måde at inddrage målgruppen på. *Muhabet* er et værested for psykisk syge med minoritetsbaggrund i alderen 18-30 år. I projektet er der enighed om, at det har været afgørende for værestedets succes (ca. 25 faste brugere hver dag), at de medarbejdere, der var med til at starte stedet, kunne

4.10. Opsummering

Som det ses stiller puljerne meget forskellige krav til projekterne. Desuden har puljerne generelt integration som et sekundært formål, hvilket betyder, at integrationsfremmende puljer, med undtagelse af *Den tværgående integrationspulje*, ikke opsætter betingelser, der fordrer projekternes udvikling af en integrationsrelateret forandringsteori.

Københavns Kommunes integrationsprojekter benytter sig i meget forskellig grad af projektstyringsredskaber. Nogle projekter har kun en kort formåls- og aktivitetsbeskrivelse, mens andre projekter benytter sig af både succeskriterier for aktivitets- og effektmål, forankringsstrategi samt etablerer samarbejde med eksterne aktører. Endeligt samarbejdes der generelt sjældent på tværs af integrationsprojekterne, hvilket kunne fordrer erfarings- og vidensdeling mellem projekterne.

Projektbankssekretariatet vurderer at:

- De forskellige betingelser for projektstyring vil blive afhjulpet med indførelse af fælles minimumsstander for ansøgnings- og evalueringskrav, hvor der vil blive fokus på aktiviteter og effekt og hvilke integrationspolitiske indsatser, projekterne støtter.
- Der er stadig stort behov for rådgivning og seminarer til at løfte projektstyringen og netværk mellem projekterne.

5) Overblik over projekternes økonomiske fordeling på indsatsområder

Afsnittet giver et overblik over kommunens finansiering af projekterne samt overblik over, hvordan projekterne fordeler sig på de integrationspolitiske indsatsområder. Set i lyset af, at det kun er Den tværgående integrations pulje, der stiller krav om at, projekterne støtter integrationspolitikken, er det relevant at opnå indblik i, hvorvidt projekterne samlet set støtter kommunens integrationspolitik.

5.1. Projekternes fordeling på integrationspolitiske mål

Der er pt. registreret 114 aktive projekter i projektbanken. Tabel 2 viser, hvordan projekterne fordeler sig i forhold til integrationspolitikens seks indsatsområder.

Tabel 2: Fordelingen af projekter på indsatsområder i 2007 og 2008 (antal)

Område	Projekter i 2007		Projekter i 2008		Differenc e
	Antal	Andel	Antal	Andel	
Uddannelse	10	5%	11	10%	5%
Kultur og Fritid	81	44%	43	38%	-6%
Tryghed	23	13%	6	5%	-8%
Bolig	34	18%	36	32%	14%
Sundhed og Omsorg	14	8%	6	5%	-3%
Beskæftigelse	22	12%	12	11%	-1%
I alt	184	100%	114	100%	0%

Det samlede antal aktive projekter for 2008 er 114 sammenlignet med 184 aktive projekter i 2007. En væsentlig forklaring på nedgangen i antallet af projekter er, at mange af projekterne i 2007 er afsluttet, hvilket især gør sig gældende for projekter på Kultur- og Fritidsområdet.

Desuden viser figuren, at Kultur- og Fritidsområdet samt Boligområdet tegner sig for 70 procent af alle projekterne i 2008. 43 projekter er fordelt på Kultur og Fritid og 36 projekter er fordelt på Bolig.

De resterende indsatsområder: Beskæftigelse, Uddannelse, Tryghed og Sundhed og Omsorg står i 2008 hver især for 5-11 procent af projekterne, fordelt på 12 projekter på Beskæftigelse, 11 på Uddannelse og 6 projekter på både Tryghed samt Sundhed og Omsorg.

5.2. Kommunens medfinansiering

Det fremgår af tabel 3, at Københavns Kommunes samlede medfinansiering til integrationsprojekter i 2008 beløber sig på knap 49 mio. kr.. Dette beløb er knap 10 mio. kr. højere end beløbet for 2007, hvilket primært skyldes at medfinansieringen for helhedsplaner på boligområdet er inkluderet i medfinansieringen for 2008, men ikke for 2007. Det ses ligeledes, at medfinansieringen på Boligområdet er gået op fra knap 12 mio. kr. i 2007 til 24 mio. kr. i 2008.

Tabel 3: Københavns Kommunes medfinansiering til projekter i 2007 og 2008 (kr.)

Område	Kommunal medfinansiering 2007		Kommunal medfinansiering 2008		Differenc e
	Beløb	Andel	Beløb	Andel	
Uddannelse	2.446.750	6%	4.308.370	9%	3%
Kultur og Fritid	8.817.573	22%	7.995.178	16%	-6%
Tryghed	989.083	3%	421.281	1%	-2%
Bolig	11.881.776	30%	24.163.248	49%	19%
Sundhed og Omsorg	1.838.148	5%	1.233.000	3%	-2%
Beskæftigelse	13.311.376	34%	10.814.941	22%	-12%
I alt	39.284.706	100%	48.936.018	100%	0%

Tabellen viser derved, at boligområdet i 2008 tegner sig for knap halvdelen af projektmedfinansieringen, mens beskæftigelse samt kultur og fritid følger efter med henholdsvis 22 og 16 procent af medfinansieringen. De mindste andele af medfinansieringen går til uddannelse med 9 procent, sundhed og omsorg med 3 procent og tryghed med 1 procent.

Selvom det fremgår af tabel 3, at sundhed og omsorg samt tryghed umiddelbart kun har få projekter og kun en lille andel af medfinansieringen, er der reelt flere projekter, der beskæftiger sig med disse indsatsområder. For at øge overblikket er hvert projekt kun registreret på ét indsatsområde. Det betyder, at de fleste af projekterne i praksis har berøring med flere indsatsområder end det ene, der fremgår af tabellerne.

Sammenholdes fordelingen af projekterne (tabel 2) med fordelingen af projektfinsieringen (tabel 3), ses det, at i 2008 er fordelingen ganske varierende mellem indsatsområderne. Bolig og Beskæftigelse har nogle store projekter bl.a. helhedsplanerne, der sluger en stor del af medfinansieringen i forholdet til antallet af projekter. Derimod er der

Side 20 af 27

flere mindre projekter, som ikke er så dyre i drift, i de resterende indsatsområder: uddannelse, kultur og fritid, tryghed og sundhed og omsorg.

5.3 Projekternes bidrag til integrationspolitikens indsatsområder

Københavns Kommunes integrationspolitik fokuserer som bekendt på 6 indsatsområder. For hvert indsatsområde er der udviklet en række indikatorer, som integrationsindsatsen bliver målt på via integrationsbarometeret. Projektbankens projekter er ligeledes blevet fordelt på indsatsområderne og på indikatorerne, ud fra princippet om, at hvert enkelt projekt kan støtte flere af politikens indikatorer.

Da Københavns Kommunes integrationsprojekter kun er en del af mange forskellige integrationsmæssige tiltag i København, kan det ikke konkluderes, at projekterne afgør farven på indikatorerne. Dog kan nedenstående oversigt give et indblik i, hvordan projekterne fordeler sig på de forskellige indikatormål.



Tryghed

Alle indikatorer:



HOVEDINDIKATOR 1. Andel indvandrere/efterkommere 15-19 år med bopæl i København, der dømmes for en lovovertrædelse, når der korrigeres for social baggrund



Indikator 2. Andel borgere i de udsatte områder i København, der føler sig trygge



Indikator 3. Andel indvandrere/efterkommere i København, der oplever diskrimination



Indikator 4. Andel indvandrere/efterkommere i København under 18 år, der sigtes for en lovovertrædelse



Indikator 5. Forskellen mellem indvandrere/efterkommere og borgere med dansk oprindelse i København, der oplever at være inkluderede

På tryghedsområdet findes der seks aktive projekter i 2008, som primært retter sig imod rådgivning om blandt andet diskrimination og æresvold. Disse projekter støtter således primært tryghedsindikator nr. 3 vedrørende andelen af indvandrere/efterkommer i København, der oplever diskrimination. Herudover omhandler projekterne aktiviteter for unge mænd, der er kriminalitetstruede (indikator 1, 3 og 4).










De fleste tryghedsprojekter er bydelsdækkende, og målgruppen for tryghedsprojekterne er primært unge med minoritetsbaggrund (overvægt af mænd) som støttes af tre ud af de seks projekter. Voksne i

matchgruppe 3, 4 og 5 samt alle københavnske borgere, der har været udsat for diskrimination støttes af de resterende tre projekter. Tryghed har haft en positiv udvikling det sidste halve år i forhold til de politiske målsætninger, hvorfor indikatoren nu er blevet grøn i barometeret.



Uddannelse

Alle indikatorer:

- | | |
|--|--|
|  HOVEDINDIKATOR 1. Gabet mellem et- og tosprogede elevers karaktergennemsnit ved Folkeskolens Afgangsprøve i København |  Indikator 6. Andel børnehaveklasser i København, hvori mere end halvdelen er tosprogede elever |
|  Indikator 2. Andel daginstitutioner i København, hvor andelen af indvandrere/efterkommere svarer til den gennemsnitlige andel af indvandrere/efterkommere i bydelens daginstitutioner |  Indikator 7. Andel folkeskoler i København med mindre end 25% tosprogede elever |
|  Indikator 3. Andel indvandrere/efterkommere der er indmeldt i børnehave i København |  Indikator 8. Andel tosprogede elever i København, der er i gang med en ungdomsuddannelse |
|  Indikator 4. Andel børn indmeldt på 1. klasses trin i de københavnske folkeskoler |  Indikator 9. Københavns placering på listen over 40 kommuners uddannelses- og beskæftigelsesfrekvenser |
|  Indikator 5. Antallet af børn, der starter i 0. klasse på skoler med tosprogede børn som målgruppe | |

Uddannelsesområdet har 11 aktive projekter i 2008, som primært støtter tiltag i folkeskoleregi. Syv projekter retter sig mod tosprogede børn og unge generelt samt forældre til folkeskoleelever, hvilket derfor omhandler uddannelsesindikator 4, 5, 6, 7 og 8. De fleste uddannelsesprojekter finder sted på Nørrebro.

Uddannelse er som det eneste indsatsområde gået i gul og har dermed hverken haft en positiv eller negativ udvikling det sidste halve år.



Beskæftigelse

Alle indikatorer:

 HOVEDINDIKATOR 1. Andel beskæftigede indvandrere/efterkommere i København	 Indikator 4. Andel beskæftigede indvandrere/efterkommere i København i etnisk underrepræsenterede brancher
 Indikator 2. Andel beskæftigede indvandrere/efterkommere i København, der er kvinder	 Indikator 5. Andel indvandrere/efterkommere ansat i Københavns Kommune
 Indikator 3. Andel beskæftigede indvandrere/efterkommere i København, der er mænd	 Indikator 6. Andel indvandrere/efterkommere med en erhvervsuddannelse ansat i Københavns Kommune







Beskæftigelse har haft en positiv fremgang i det forløbne halvår. Der har indtil videre været 12 beskæftigelsesprojekter i 2008, hvoraf 11 projekter primært støtter en øget fremgang i beskæftigelsesgraden af mænd og kvinder med minoritetsbaggrund generelt. Projekterne støtter således beskæftigelsesindikator 1, 2 og 3. Kun et enkelt projekt støtter direkte indvandrere/efterkommere i at komme i arbejde i underrepræsenterede brancher (indikator 4).

Beskæftigelsesprojekterne er enten placeret på Nørrebro eller Brønshøj-Husum eller er bydelsdækkende.



Bolig

Alle indikatorer:

 HOVEDINDIKATOR 1. Antal boliger i de udsatte områder i København	 Indikator 4. Antal uger pr. år personer i de udsatte områder i København i gennemsnit er selvforsørgende
 HOVEDINDIKATOR 2. Andel modtagere af overførselsindkomst i de udsatte boligområder i København	 Indikator 5. Antal tilflytninger til de udsatte boligområder eller højrisikoområder i København, der efter 1/1 2007 har fået en bolig gennem fleksibel udlejning.
 Indikator 3. Andel modtagere af overførselsindkomst i højrisikoområderne i København	 Indikator 6. Antal tilflytninger til de udsatte områder i København, der efter 1/1 2007 har fået en bolig gennem kombineret udlejning.

Der har i 2008 været 36 aktive boligprojekter, desuden har indsatsområdet været i fremgang det sidste halve år. Projekterne er primært boligsociale indsatser og helhedsplaner samt et par enkelte områdefornyelsesprojekter, hvilket tilsammen betyder at projekterne dækker København meget bredt geografisk set.

Da boligprojekternes målgruppe er meget brede og oftest rette imod borgere med anden etnisk baggrund eller beboere i bestemte boligområder, er det ikke muligt at vurdere, hvordan projekterne støtter de meget specifikke indikatorer for bolig vedrørende antal



Kultur og Fritid

Alle indikatorer:



Hovedindikator 1. Andel tosprogede elever i 5. klasse i København, der er medlem af en idrætsforening



Hovedindikator 2. Andel tosprogede elever i 9. klasse i København, der er medlem af en idrætsforening



Hovedindikator 3. Forskellen mellem andel af indvandrere/efterkommere og borgere med etnisk dansk oprindelse over 15 år i København, der er medlem af en idræts- eller kulturforening



Hovedindikator 4. Forskellen mellem andel af indvandrere/efterkommere og borgere af etnisk dansk oprindelse i København, der går til koncert, i teatret, på museer og bruger bibliotekerne og kulturhusene

Kultur og fritidsområdet har ligeledes været i fremgang i det forløbne halve år. Der er 43 aktive kultur og fritidsprojekter, som fokuserer på alt fra skøjteløb og dans til taekwondo og fodbold. Projekterne med fysisk aktivitet retter sig i 36 tilfælde mod børn og unge i alderen 6-25 år. Det ses ligeledes ud fra indikatormålingerne at mange af projekterne støtter op om en stigning af børn og unge, der er medlem af en idrætsforening, som vedr. indikator 1, 2 og 3. Ligeledes retter 11 af projekterne sig imod indikator 4, som søger at mindske forskellen i etniske danskeres og indvandreres brug af teater, museer, biblioteker og kulturhuse.

Udover idrætsaktiviteterne har Kultur og Fritidsområdet 21 projekter, som støtter samfundsoplysende aktiviteter samt karriere og netværksfremmende aktiviteter, såsom kvindeklubber og mødesteder m.v. hvor målgruppen oftest er voksne kvinder med minoritetsbaggrund uden for arbejdsmarkedet. Projekterne dækker byen bredt geografisk set, dog med overvægt af aktiviteter på Nørrebro.



Sundhed og Omsorg

Alle indikatorer:



Hovedindikator 1. Andel indvandrere/efterkommere i København, der ryger dagligt



Hovedindikator 3. Andel indvandrere/efterkommere i København, der føler sig uønsket alene



Hovedindikator 2. Andel indvandrere/efterkommere i København, der har et positivt selv vurderet helbred.

Sundhed og omsorgsområdet har også oplevet fremgang. Området har 6 aktive projekter i 2008, hvoraf 2 af projekterne støtter indikator 2 og 3, som arbejder for at mindske følelsen af at være uønsket alene.

Et projekt er målrettet kontanthjælpsmodtagere imens de resterende 3 projekter er målrettet rådgivning og omsorgsarbejde for voksne personer med etnisk minoritetsbaggrund. Projekterne er enten bydelsdækkende eller iværksat på Nørrebro.

Samlet set støtter integrationsprojekterne godt op om integrationspolitikken, da projekterne støtter 75 % af integrationspolitiske indikatorer.

5.4. Forholdet mellem projekter og drift

Som det ses af nedenstående tabel, er der meget stor forskel på, hvor stor en andel af det samlede forbrug projekterne udgør. På Bolig og Kultur- og Fritidsområdet udgør projektmidlerne en stor andel, hvorimod der bliver brugt en mindre del på projekter på de resterende indsatsområder: Beskæftigelse, Uddannelse, Tryghed samt Sundhed og Omsorg.

Tabel 3: Projekternes andel af det samlede økonomiske budget for integrationspolitikken indsatsområder.

Indsatsområde	Kommunens samlede forbrug for indsatsen	Kommunal projekt-medfinansiering	Projekternes andel af det samlede forbrug
Beskæftigelse	149,4 mio.	10,8 mio.	7,2 %
Uddannelse	202,7 mio.	4,3 mio.	2,1 %
Bolig	30,8 mio.	24,2 mio.	78,6 %

Tryghed	14,5 mio.	0,4 mio.	2,8 %
Kultur og Fritid	12,4 mio.	8,0 mio.	64,5 %
Sundhed og Omsorg	7,0 mio.	1,2 mio.	17,1 %
I alt	416,8 mio.	48,9 mio.	11,7 %

Som det ses er der i 2008 brugt knap 49 millioner kr. på integrationsprojekter. Disse midler udgør tilsammen knap 12 % af Københavns Kommunes samlede ydelser til integrationsindsatsen.

5.5. Opsummering

På trods af at kommunens integrationsfremmende puljer ikke har et eksplicit integrationsformål, må det konkluderes at projekterne støtter godt op om politikken. Dette ses dels ved at projekterne dækker alle indsatsområder, dels ved at projekterne støtter 75 % af alle indikatorerne under indsatsområderne.

Desuden er det værd at bemærke, at projekterne kun står for ca. en tiendedel af det samlede budget til forbedring af integrationen i Københavns Kommune. Derfor skal projekterne ikke nødvendigvis dække alle indsatsområder lige bredt, men kan bruges i en politisk prioritering til at løfte områder, der trænger.

6) Forankring

Dette afsnit viser, at det generelt har været svært dels i projektbanksregi, dels i forvaltningerne at etablere det fulde overblik over, hvorvidt projekter bliver fornyet, forankret eller afsluttet. Det vurderes, at der er mange forskelligartede bevæggrunde for, hvad der skal med projekterne efter endt bevillingsperiode og der ikke tages systematisk afsæt i effektvurderinger, når projekter skal forankres.

6.1. Forvaltningers forankringsstrategi

Det er sjældent, at Københavns Kommunens integrationsprojekter opnår bevillinger på over tre år. Der er pt. 26 af de 114 aktive projekter, som har bevilling på 18 måneder eller mindre. Da projekterne har så kortvarige bevillinger, har forvaltningerne derfor gode muligheder for at styre deres projektmasse ved at vælge, hvorvidt et projekt skal fornyes, forankres eller afsluttes.

Siden 2006 er bevillingerne for 130 projekter afsluttet. Det har ikke været muligt at undersøge om disse projekter er blevet fornyet, forankret eller afsluttet, da mange af projekterne har været kortvarige indsatser uden evalueringer.

Projekter på driftsbevilling er der dog mere klarhed over. Her fremgår det at 14 ud af 15 projekter, som har en medfinansiering fra kommunens driftsbevilling er blevet videreført i enten kommunalt eller lokalt regi. Kun ganske få af de 14 projekter, forankres i deres oprindelige form, derimod videreføres langt de fleste via nye metoder eller aktiviteter. Det vil sige, at der er meget forskellige bevæggrunde for at forankre eller forny projekter både inden for og på tværs af forvaltninger.

Selv om dele af projekterne på driftsbevillinger ofte bliver videreført, har forvaltningerne sjældent en klar strategi for hvilke projekter, der skal forankres og hvilke, der skal afsluttes. En væsentlig forklaring på dette er, at udskiftningen i projektmassen er så stor, at der ikke laves en strategi for hvert enkelt projekts afslutning eller videreførelse.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har dog et par projekter, der er blevet forankret, grundet gode evalueringsresultater og desuden er blevet eksporteret til andre kommuner. Projekterne er: *Motion og Sundhed - kun for kvinder* samt *Forebyggelse af uønsket graviditet blandt etniske minoriteter*, som er en del af initiativet *Sundhed på dit*

For netop at skabe en bedre kobling mellem projekter og drift, er der behov for at kommunen baserer forankringen af integrationsprojekterne både på omkostnings- og progressionsanalyser. Det er ikke klart hvor mange projekter, der forankres grundet effekt, hvorfor projektbankssekretariatet fremadrettet vil skabe sådan et overblik samt støtte projektforankringsprocessen ved at udvikle parametre til et monitoreringssystem, som vil bidrage til identificeringen af de gode metoder og projektdele, der kan medføre forankring på driftsbevilling.

Projektbankssekretariatet anbefaler:

- At der etableres et monitoreringssystem til at måle fremdriften af projekterne.
- At projektbankssekretariatet går i dialog med de projekter, der viser sig ikke at have fremdrift.

