



KØBENHAVNS KOMMUNE

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget
Borgmesteren

Bilag 2

Økonomiudvalget
Teknik- og Miljøudvalget
Socialudvalget
Kultur- og Fritidsudvalget
Børne- og Ungdomsudvalget
Sundheds- og Omsorgsudvalget
Integrationsrådet

Dato: 17-11-2006

Sagsnr.: 1101-325128

Dok.nr.: 2006-15831

Høring af indstilling vedr. projektstyring på integrationsområdet

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget vedtog på mødet den 16. november 2006 at sende Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens indstilling vedr. projektstyring på integrationsområdet i høring i de øvrige fagudvalg og i Integrationsrådet.

Indstillingens baggrund er, at Borgerrepræsentationen med vedtagelse af kommunens integrationspolitik (BR 395/06) besluttede at forbedre mulighederne for systematisk koordinering og opfølgning på kommunens tværgående integrationsindsats, herunder projektområdet.


Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen anmoder om, at høringsparterne i deres høringssvar bl.a. tager stilling til de puljer, som det er foreslået, at indstillingens tiltag omfatter (se bilag 1). Samt at man i øvrigt reflekterer over de tiltag, der er foreslået, med henblik på at forbedre mulighederne for projektstyring på integrationsområdet.

Som det fremgår af vedlagte beslutningsprotokol fra Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets behandling af sagen den 16. november 2006, havde udvalget følgende bemærkninger til indstillingen:

- I forbindelse med evalueringspraksis af projekterne, skal det overvejes om beløbsstørrelsen for den nedre grænse for ekstern evaluering, under hensyntagen til de frivillige organisationers engagement, eventuelt skal sænkes.
- Det skal overvejes om databasen kan udvikles således at den kan benyttes aktivt af borgerne til at skabe overblik over de projekter der er i gang i København.
- Det foreslås, at databasens dataudtræk også skal kunne oplyse hvis projekterne i særligt omfang er rettet mod bestemte nationaliteter.

Frist for at afgive høringssvar er fastsat til den 15. januar 2007.

Med venlig hilsen


Jakob Hougaard

Teknik- og Miljøforv.
Skr. J.nr. 159.000/1/03

23 NOV. 2006

Rådhuset
1599 København V.

Telefon
33 66 28 51

Direkte telefon
33 66 28 50

Telefax
33 66 71 30

E-mail
Jakob.Hougaard@bif.kk.dk

www.jakobhougaard.dk

103 - 51

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget**DAGSORDEN**

for ordinært møde torsdag den 16. november 2006

3. Projektstyring på integrationsområdet

BIU 215/2006

INDSTILLING

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen indstiller,

- **at** Beskæftigelses- og Integrationsudvalget drøfter indstillingens forslag vedrørende projektstyring på integrationsområdet.
- **at** Beskæftigelses- og Integrationsudvalget sender indstillingen i høring i de øvrige udvalg og i Integrationsrådet, som herefter i revideret form forelægges Beskæftigelses- og Integrationsudvalget og Borgerrepræsentationen.

RESUME

Det fastslås i Københavns Kommunes Integrationspolitik (BR 395/06), at "der er behov for en systematisk overvågning af, om integrationsindsatsen virker" og for klar koordinering og styring på integrationsområdet.

Med henblik på at forbedre mulighederne for styring på projektområdet foreslår Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget drøfter følgende forslag, som herefter sendes i høring i de øvrige fagudvalg og i Integrationsrådet:

- Der skabes et overblik over relevante puljer på integrationsområdet på kommunens hjemmeside.
- Projektansøgere rådgives om relevante puljer og projektansøgning.
- Mulighederne for styring og opfølgning på det enkelte integrationsprojekt forbedres gennem systematisk ansøgnings- og evalueringspraksis og halvårlige seminarer omkring projektstyring, vidensdeling mm..
- Det vurderes for hvert enkelt projekt, hvorvidt det skal forankres i ordinær drift.
- Der skabes et overblik over kommunens integrationsprojekter gennem Projekt databasen.

Der lægges op til, at processen omkring implementeringen af forslagene evalueres april 2008.

SAGSBESKRIVELSE

14. juni 2006 vedtog Borgerrepræsentationen "Københavns Kommunes integrationspolitik" (BR 395/06). Bl.a. med udgangspunkt i en rapport udarbejdet af RAMBØLL i 2006 (BIU 54/2006) blev det ved den lejlighed slået fast, at "der er behov for en systematisk overvågning af, om integrationsindsatsen virker" og for klar koordinering og styring på integrationsområdet. Det blev eksempelvis besluttet for større projekter at "foretage en mere systematisk evaluering og videreformidling af resultater", og at "sikre et bedre overblik over samtlige integrationsprojekter i kommunen". På samme vis, at alle projektansøgere bør opleve indgangen til kommunen som let og smidig.

Med udgangspunkt i anbefalingerne fra RAMBØLLs rapport har Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen udarbejdet nedenstående forslag. Pt. er forslagene primært relevant for den delmængde af kommunes projekter, der er integrationsprojekter. Som sådan kan de opfattes som et pilotforsøg på en tværgående projektindsats i kommunen.

1. Overblik over relevante puljer

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen udarbejder et overblik over de af kommunens puljer, der er relevante for integrationsområdet. Overblikket er bl.a. tilgængeligt på kommunens hjemmeside i én samlet oversigt.

2. Rådgivning til projektansøgere

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen rådgiver projektansøgere ved henvendelse omkring udformning af ansøgning. Samtidig formidler forvaltningen dokumenterede erfaringer fra andre integrationsprojekter og information om kommunens integrationspolitiske mål og strategi. Hvor det er relevant og muligt, afholder de enkelte forvaltninger informationsmøder før puljeansøgningsfrist.

3. Bedre styring og opfølgning på det enkelte integrationsprojekt

Ansøgningskemaer med aktivitets- og effektmål: Forvaltningen udarbejder standardiserede ansøgningskemaer. Skemaerne er obligatoriske for alle integrationsprojekter, der ansøger de kommunale puljer opstillet i Bilag 1. Alt efter projektstørrelse (over samlet løbetid) er der forskellige ansøgningskemaer:

Projekter < 0,5 mio. kr.: Basal projekt-information indgives, dvs. titel, indsatsområde, formål, målgruppe, periode, geografi, antal deltagere, projektholder, budget, finansieringskilder, medarbejderressourcer, planlagte aktiviteter, forventede resultater, succeskriterier og evalueringstype.

Projekter 0,5 – 1,5 mio. kr.: Basal projektinformation og mere detaljerede succeskriterier opstilles. Projektansøger forklarer, hvordan projektets aktiviteter fremmer projektets overordnede mål.

Projekter > 1,5 mio. kr.: Med udgangspunkt i rådgivning og bistand fra ekstern evaluatør opstilles indikatorer for projektet, så det kan evalueres systematisk.

Halvårslige seminarer: Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen arrangerer sammen med de øvrige forvaltningers ressourcepersoner halvårslige seminarer omkr. målstyring og evaluering. Seminaret er samtidig et forum, hvor projekter m.fl. kan mødes, vidensdele og formidle dokumenteret erfaring.

Evaluering: Projektevaluering er centralt for at vigtige erfaringer opsamles og formidles videre.. Evalueringspraksis afspejler som udgangspunkt projektets beløbsstørrelse over samlet løbetid (se

[1]

nedenfor) . Og er obligatorisk for alle integrationsprojekter, der er bevilliget midler fra de kommunale puljer opstillet i bilag 1:

Projekter < 0,5 mio. kr.: Proj ektholder skriver en selvevaluering efter fast skabelon og i forhold til opgivne projektoplysninger.

Projekter 0,5 – 1,5 mio. kr.: Projektholder skriver en selvevaluering i forhold til opstillede succeskriterier. Projektholder afleverer årlige statusrapporter.

Projekter > 1,5 mio. kr.: I samarbejde med den eksterne evaluator etablerer projektledelsen ved projektets indledning baseline og indikatorer. Projektets fremdrift monitoreres løbende, og der afsluttes med en ekstern evaluering. Evt. foretages midtvejs- /procesevalueringer. Forvaltningen har udarbejdet en håndbog omkring systematisk evaluering, vedlagt som Bilag 2.

4. Kobling mellem projekt og drift

For ethvert projekt er det vigtigt at vurdere, hvorvidt projektet skal forankres i varig drift. Med det for øje søger forvaltningen at benchmarke projekterne med den ordinære drift på integrationsområdet. Dette danner sammen med den aktuelle integrationsstrategi baggrund for indstilling til beslutningstagere omkring evt. forankring.

Pt. er viden omkring effekt og cost-effect af den ordinære drift mangelfuld. Det er et område forvaltningen arbejder på at forbedre.

Fra idé til integrationsprojekt i Københavns Kommune

Peter Jensen vil gerne lave et projekt omkring etnisk iværksætter i ghettoområderne. På kommunens hjemmeside finder han information om relevante puljer og kontakter i forvaltningen. Og på kommunens halvårslige seminar orienteres han om kommunens integrationsplan og om systematisk evaluering og projektopstilling.

Ud fra det udfylder Peter Jensen den standardiserede projektansøgning. Her forklarer han bl.a. hvordan projektets aktiviteter fremmer dets mål, og hvordan det passer ind i kommunens integrationsstrategi.

Peter Jensen bevilliges 1 mio. kr. og hans projekt registreres i Projektdatabasen.

Undervejs udarbejder han årlige statusrapporter, og efter afslutning en selvevaluering, hvor han forklarer, han hvad der gik godt og skidt.

På baggrund af statusrapporter og selvevaluering benchmarker forvaltningen projektet med den ordinære drift. Og indstiller til beslutningstagere omkring evt. forankring af projektet i kommunens drift.

5. Overblik over projekter

For at sikre et bedre overblik over kommunens integrationsprojekter, blev det med Københavns Kommunes integrationspolitik (BR 395/06) vedtaget at etablere en database, hvor kommunens integrationsprojekter registreres.

Databasen kan også være en kilde til datatræk omkring eksempelvis målgrupper, deltagerantal, anvendte metoder, projektf finansiering, geografi etc. Det vil bidrage til at sikre gennemsigtighed og målbarhed af projektindsatsen, og til at forstå integrationsbarometerets målinger nærmere.

Databasen kan desuden bruges til at formidle projekterfaringer internt og eksternt i kommunen. Det er obligatorisk for alle integrationsprojekter, der bevilliges midler fra de kommunale puljer opstillet bilag 1, at registrere sig i projektdatabasen.

Databasen forventes at være oppe at køre med de første projektregistreringer primo 2007.

MILJØVURDERING

Sagstypen er ikke omfattet af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens positivliste over sager, der skal miljøvurderes.

ØKONOMI

Udgifter afholdes inden for de 10 mio. kr., som blev afsat til styrkelse af den tværgående indsats (jfr. BR 37/2006). Der forventes følgende konkrete udgifter til udmøntningen af de konkrete initiativer:

	2006	2007	2008
Projektdatabase: udvikling og drift	0,75 mio. kr.	0,1 mio. kr.	0,1 mio. kr.
Administration (4 års-værk)	1,4 mio. kr.	1,4 mio. kr.	1,4 mio. kr.

HØRING

Indstillingen sendes til høring i de øvrige udvalg og i Integrationsrådet, og relevante bemærkninger indarbejdes før den forelægges Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.

Høringsbrev er vedlagt som Bilag 3.

Høringsparterne anmodes om at tage stilling til de puljer, som det er foreslået, at indstillingens tiltag omfatter (se bilag 1), samt i øvrigt at forholde sig til de tiltag, der er foreslået.

Tidsplan for den videre proces som følger:

November 2006: Indstillingen forelægges Beskæftigelses- og Integrationsudvalget og sendes i høring.

15. januar 2007: Frist for modtagelse af høringssvar, der herefter indarbejdes i indstillingen.

Februar / marts 2007: Indstillingen behandles i Beskæftigelses- og Integrationsudvalget og i Borgerrepræsentationen.

April 2007: Indstillingens forslag træder i kraft.

April 2008. Processen omkring implementering af initiativerne evalueres.

BILAG

Der vedlægges følgende bilag:

Bilag 1: Oversigt over relevante puljer

Bilag 2: Håndbog om systematisk evaluering

Bilag 3: Høringsbrev

Morten Binder /

Kaj Ove Christiansen

[1]

Mindre projekter kan dog også evalueres eksternt, fx når der er tale om nye eller innovative indsatser.



BESLUTNINGSPROTOKOL

fra ordinært møde torsdag den 16. november 2006

3. BIU 215/2006 Projektstyring på integrationsområdet

INDSTILLING OG BESLUTNING

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen indstiller,

- at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget drøfter indstillingens forslag vedrørende projektstyring på integrationsområdet.
- at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget sender indstillingen i høring i de øvrige udvalg og i Integrationsrådet, som herefter i revideret form forelægges Beskæftigelses- og Integrationsudvalget og Borgerrepræsentationen.

Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets beslutning i mødet den 16. november 2006

Indstillingen blev godkendt med en følgende bemærkning:

- I forbindelse med evalueringspraksis af projekterne, skal det overvejes om beløbstørrelsen for den nedre grænse for ekstern evaluering, under hensyntagen til de frivillige organisationers engagement, eventuelt skal sænkes.
- Det skal overvejes om databasen kan udvikles således at den kan benyttes aktivt af borgerne til at skabe overblik over de projekter der er i gang i København.
- Det foreslås, at databasens dataudtræk også skal kunne oplyse hvis projekterne i særligt omfang er rettet mod bestemte nationaliteter.

Heidi Wang (V) havde følgende protokol bemærkning:

” Til afsnittet ”Overblik over projekter” på side 4 foreslås det, at der i 2. afsnit om dataudtræk tilføjes etnicitet og nationalitet.”

RESUME

Det fastslås i Københavns Kommunes Integrationspolitik (BR 395/06), at ”der er behov for en systematisk overvågning af, om integrationsindsatsen virker” og for klar koordinering og styring på integrationsområdet.

Med henblik på at forbedre mulighederne for styring på projektområdet foreslår Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget drøfter følgende forslag, som herefter sendes i høring i de øvrige fagudvalg og i Integrationsrådet:

BESLUTNINGSPROTOKOL ... fortsat

fra ordinært møde torsdag den 16. november 2006

- Der skabes et overblik over relevante puljer på integrationsområdet på kommunens hjemmeside.
- Projektansøgere rådgives om relevante puljer og projektansøgning.
- Mulighederne for styring og opfølgning på det enkelte integrationsprojekt forbedres gennem systematisk ansøgnings- og evalueringspraksis og halvårlige seminarer omkring projektstyring, vidensdeling mm..
- Det vurderes for hvert enkelt projekt, hvorvidt det skal forankres i ordinær drift.
- Der skabes et overblik over kommunens integrationsprojekter gennem Projekt-databasen.

Der lægges op til, at processen omkring implementeringen af forslagene evalueres april 2008.

BESLUTNINGSPROTOKOL ... fortsat
fra ordinært møde torsdag den 16. november 2006

MØDET SLUTTEDE KLOKKEN 16.30

Underskrift

Jakob Hougaard

Heidi Wang

Peter Schlüter

Carl Christian Ebbesen

Per Bregengaard

Signe Goldmann

Hamid El Mousti

Jens Nielsen

Jan Andreasen

Tina Bostrup

Margrethe Wivel

/Anette Jon Jonsen

BILAG 1: Oversigt over relevante puljer

For alle integrationsprojekter, der ansøger nedenstående puljer, er det obligatorisk at anvende standardiserede ansøgnings- og evalueringsskemaer:

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

- 8 mill. kr. puljen
- Puljen til særlige integrationsfremmende tiltag
- Økonomisk støtte fra Københavns Kommunes Lokale Beskæftigelsesråd (LBR)

Socialforvaltningen:

- Støtte til frivilligt socialt arbejde i henhold til §115 i Lov om Social Service (Socialforvaltningen)

Kultur- og Fritidsforvaltningen:

- Lokalkulturpuljen
- Puljen for Kunst- og Kulturprojekter
- Udviklingspuljen
- Frivillige foreningers aktiviteter med børn og unge under 25 år
- Tilskud til folkeoplysende voksenundervisning
- Andelsforeningen Byens Børn
- Puljen til overvægtige børn samt etniske minoritetspiger
- Brobygningspuljen

Teknik- og Miljøforvaltningen

- Puljen til lokalt miljøarbejde (Agenda 21 puljen)
- Københavns Kommunes Byøkologiske Fond
- Tilskud til etablering og renovering af beboerlokaler og udearealer
- Lokale puljer til borgerinitiativer i kvarterløftsområder, områdefornyelse m.fl.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

- Økonomisk støtte til aktiviteter for ældre københavnere efter Servicelovens §79 (tidligere §65)

Børne- og Ungdomsforvaltningen

- ??

Økonomiforvaltningen

- ??



Systematisk evaluering af integrationsprojekter



www.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Kontoret for Integration

Indholdsfortegnelse:

Systematisk evaluering af integrationsprojekter	2
1. Integrationsprojekter	2
1.1 Projekttype	3
2. Størrelse og krav	3
3. Projektoplysninger	4
4. Målstyring	5
4.1 Sammenhæng til målsætninger i integrationspolitikken	5
4.2 Succeskriterier	6
4.3 Årsags-virkningslogik	7
5. Selvevaluering	9
6. Ekstern evaluering	10
6. Procedurer	11
7. Kontakt og information	11

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,¹ 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 indsatser, 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

¹ Rapporten "Systematiske 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.”²

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.³ Kravene forøges med projektets 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.

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

³ 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">• målgruppen, herunder karakteristika som køn, alder, nationalitet og uddannelsesbaggrund• hvor projektet foregår (bydele projektet omfatter)• antal deltagere, der har været involveret i/fået gavn af projektet• anvendte metoder• anvendte økonomiske ressourcer• antal forskellige aktiviteter afholdt• samlet vurdering af projektets succes

Der bliver oprettet et særligt skema på nettet med projektoplysningerne samt praktiske oplysninger, som skal udfyldes af projektholderen før projektet tildeles 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.

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

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

Kilde: Rambøll Management, 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. Selvevaluering

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

I selvevalueringen skal projekterne udarbejde en selvevalueringsrapport, hvor projekterne reflekterer over indsats, metode og baggrunden for de opnåede resultater. Selvevalueringen 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. Selvevalueringerne gennemføres én gang årligt.

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

Selvevalueringen omfatter følgende spørgsmål:

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

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 projektforsløb, 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.

Generel projektvejledning:	
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
Fagrettet projektvejledning:	
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 iværksætterprojekter: 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.