



Sett mål - oppnå resultater

Et verktøy i kommunens arbeid med introduksjonsprogrammet for nyankomne innvandrere

		TRINN 7: Presentasjon og rapportering av virksomhetsplan. Når resultater og analyser av virksomhetsplanen for kalenderåret foreligger, presenteres denne for de ansatte i enheten og for kommunens ledelse (eksempelvis på rådmannens ledermøte og i formannskapet).			
	TRINN 5: Enheten utarbeider en virksomhetsplan for et kalenderår (mal på virksomhetsplan - se side 25)				
		TRINN 4: Sett av tid for de ansatte til å utarbeide mål- og resultatindikatorer i et planverktøy, som for eksempel en virksomhetsplan. *			



Visjon

**Like muligheter og like levekår
i et flerkulturelt samfunn**

Trykk: 07 Gruppen AS - 02.08
Illustrasjoner: www.svovel.no
Tekstbearbeidelser: Britt Arnhøy
Opplag: 2000
ISBN 978-829275734-5
www.imdi.no

Forord

Mål- og resultatstyring innebærer at hver enkelt virksomhet må konkretisere overordnede mål slik at de kan måles, og følge opp resultatene i forhold til målene.

Mål- og resultatstyring handler om styring, men mest om ledelse. Det er ledere som må etablere og følge opp gode prosesser for målformuleringer, analyse og læring, og ikke minst legge til rette for god kommunikasjon til riktig tid.

Den primære målgruppen for ressursheftet er derfor kommunale ledere med faglig og økonomisk resultatansvar, samt fagpersoner innenfor opplærings- og kvalifiseringsarbeidet.

Formålet er å gi en praktisk veiledning til ledere og deres medarbeidere som er i en fase hvor det er behov for operasjonalisering av egne mål, – og som stiller seg spørsmålet; hvordan angriper vi dette?

Ressursheftet har som mål å inspirere ledere til å jobbe aktivt sammen med medarbeidere for å ta i bruk mål- og resultatstyring.

Heftet bygger på erfaringer fra fire forskjellige kommuner, som alle har tatt i bruk målstyring innenfor introduksjonslovens to ordninger. De deler av sin kunnskap om sammenhengen mellom mål, resultater og læring, samt hvordan ulike typer resultater kan måles.

Takk til Innvandrer-tjenesten i Levanger kommune, Introduksjonssenter for utlendinger i Drammen kommune, Kvalifiseringssenter for innvandrere i Trondheim kommune, samt Flyktningekontoret og Voksenopplærings-senteret i Bærum kommune som alle har bidratt til ressursheftet. En spesiell takk til Anne Edman ved Introduksjonssenter for utlendinger i Drammen kommune som har ført nettverkgruppens arbeid i pennen.

Vi håper ressursheftet vil inspirere og motivere til et målrettet arbeid innenfor introduksjonslovens to ordninger.

Oslo, 11. februar 2008

Hvorfor jobbe med mål- og resultatstyring?

Inspirasjon
Resultatene utgjør en forskjell for dem det gjelder! Innsatsen fra deg som programrådgiver og innsatsen fra deg som norsklærer, står helt sentralt for at hver enkelt programdeltaker skal kunne nå sine mål.

Introduksjonslovens overordnede formål er å gi nyankomne innvandrere et kvalifiseringstilbud som fører til arbeid eller utdanning.

Ansvar for å tilrettelegge et slikt tilbud er lagt til kommunene. Hva kan kommunene gjøre for å best mulig tilrettelegge tilbudet slik at flest mulig kommer i arbeid eller i utdanning?

Mål- og resultatstyring er et nyttig redskap for styring og forankring av dette arbeidet i kommunen. "Uten mål vet vi ikke hvilken retning vi jobber mot", sier en av kommunene som har erfaring med mål- og resultatstyring.

Uten klare mål blir det vanskelig å se resultater av arbeidet man legger ned. Dermed får man ikke gjort jobben så godt som man ønsker, og arbeidsdagen blir frustrerende. Uten noe å måle mot, vet man lite om hvilke metoder og tiltak som fungerer godt, og hvilke som fungerer dårlig. Både tid og verdifull erfaring går tapt.

Ved at flyktningtjenesten/voksenopplæringen tar i bruk mål- og resultatstyring i arbeidet med introduksjonsordningen og norskopplæringen, blir enhetene bevisstgjort både målene de jobber mot og resultatene de oppnår. Dette gir gevinster på flere områder:

- Kommunen får et grunnlag til å analysere hvilke tiltak og metoder som fungerer godt, og hvilke som fungerer mindre godt. Dermed kan den korrigere arbeidsmetoder og iverksette tiltak som ikke fungerer optimalt, samt tydeliggjøre og videreutvikle det som er bra. På denne måten får kommunen også

informasjon om hvorvidt den når målene introduksjonsloven legger til grunn. Denne kunnskapen er nødvendig for å vurdere hva som kan gjøres for å oppnå (enda) bedre resultater.

- Å sette mål for arbeidet bidrar til å sikre kvaliteten på introduksjonsprogrammet og på norskopplæringen (se avsnittet "Hvordan måle kvalitet?" på side 4).

- Bruk av mål- og resultatstyring vil gi et godt grunnlag for politiske beslutninger innenfor fagområdet.
- Dessuten: Når man ser resultater, blir arbeidet morsommere og mer meningsfylt.

- Til syvende og sist er det de nyankomne innvandrerne som nyter godt av gevinstene arbeidet med mål- og resultatstyring gir i form av et bedre tilbud og dermed større mulighet for å nå egne mål om å komme i arbeid eller utdanning. Jo flere som når målene, jo bedre samfunnsøkonomi.

Bærum, Levanger, Trondheim og Drammen har alle tatt i bruk mål- og resultatstyring. Du kan lese mer om hvordan de har løst oppgavene sine på side 12-21.

IMDi anbefaler kommunene å fatte vedtak om resultatmål!

OPPGAVE

Still dere følgende spørsmål:

- Vil vi jobbe annerledes om vi har konkrete mål for arbeidet vårt?
- Påvirker målretting av arbeidet tjenestetilbudet vårt?



Et viktig utgangspunkt

Arbeids- og inkluderingsdepartementet har i sitt tildelingsbrev for 2008 til Integrerings- og mangfoldsdirektoratet oppført følgende resultatkrav:

65 % av deltakerne i introduksjonsprogram skal gå over i utdanning eller arbeid etter avsluttet program.

30 % av deltakerne som er arbeidsøkere ved avsluttet introduksjonsprogram skal ha gått over til arbeid eller utdanning innen ett år etter avsluttet program.

40 % av deltakerne i norskopplæringen i 2008 som omfattes av rett og plikt til opplæring i norsk og samfunnskunnskap skal gå opp til Norskprøve 2 eller 3. 60 % av disse skal bestå skriftlig del av prøven og 95 % av disse skal bestå muntlig del av prøven.



Hvordan måle kvalitet?

Tips fra kommunene

Kvantitative mål kan være egnet som uttrykk for kvalitet.

For eksempel vil en høy prosentandel av dem som avslutter introduksjonsprogram og som går over i arbeid eller utdanning, gi en indikasjon på kvaliteten på introduksjonsprogrammet. Slik vil også antall deltakere som gjennomfører og består norskprøvene gi et viktig signal om hvordan opplæringen fungerer.

Kvalitet er ikke en gitt størrelse og vil derfor måtte måles i forhold til noe for å gi mening. Det er som oftest summen av flere faktorer som avgjør kvaliteten på tjenesten. Sagt på en annen måte: Kvalitet er alle kjennetegn ved opplærings- og kvalifiseringsarbeidet som tilfredsstillende og/eller faglige krav, samt deltakeres behov. Siden kvalitetsbegrepet er så sammensatt, er det avgjørende å finne gode indikatorer. Mål- og resultatstyring er både en forutsetning for og et verktøy i dette arbeidet. God kvalitet innenfor introduksjonsordningen og norskopplæring forutsetter blant annet

- at kommunen oppfyller introduksjonsloven og dens forskrifter
- at kommunen oppfyller de faglige normene innenfor norskopplæringen og kvalifiseringsarbeidet
- at kommunen oppfyller deltakeres forventninger til kvalifiseringsløpet.

Lovteksten er svært viktig fordi den forteller noe om lovgivers intensjon. Formålsbestemmelsen sier noe om hvilke behov introduksjonsprogrammet og norskopplæringen er ment å dekke. Både lovteksten og forskriftene stiller kvalitative krav til opplærings- og kvalifiseringsarbeidet.

OPPGAVE

- Hva er tilfredsstillende språknivå for å kunne beholde en jobb?
- Hvordan måle kvaliteten på en individuell plan?
- Hvordan måle tett oppfølging, og skal den måles?
- Hvordan måle kvaliteten på veiledning, og skal den måles?
- Hvordan måle kvaliteten på norskundervisningen, og skal den måles?



Hvordan måle resultatene?

For å kunne måle resultater må selve målene konkretiseres. Til det bruker vi indikatorer. "En indikator er en kvantitativ måleenhet som forteller om aktiviteten er gjennomført eller ikke." Indikatorene beskriver i hvilken grad virksomheten når sine mål innenfor en avgrenset tidsperiode. To indikatorer er overordnet andre resultatindikatorer.

- Prosentandelen av deltakerne i introduksjonsprogrammet som går over i arbeid eller utdanning.
- Prosentandelen som har bestått norskprøve.

Her er noen eksempler på indikatorer fra kommunene:

- Antall aktiviteter som er gjennomført.
 - Antall deltakere på aktivitet x.
 - Antall deltakere på språkpraksisplass.
 - Antall justeringer av individuell plan.
 - Antall samtaler per år vedrørende individuell plan.
 - Hvor ofte det er samarbeid mellom lærer og programrådgiver.
- Flyktningtjenesten/voksenopplæringen bør starte med å finne ut hva som er avgjørende for å nå målene. Det anbefales at enheten vurderer hvilke faktorer som vil fremme måloppnåelse og hvilke som vil kunne hemme den.

I vurderingen bør enheten

- finne faktorene,
- vurdere sannsynligheten for at faktorene faktisk vil hemme eller hindre måloppnåelsen
- analysere eventuelle konsekvenser dette vil ha for måloppnåelsen
- finne hensiktsmessige tiltak

Viktige spørsmål

i denne sammenheng er:

- Hva er oppnådd av resultater tidligere?
- Hvilke interne og/eller eksterne

rammebetingelser vil mest sannsynlig påvirke valget av ambisjonsnivået enheten setter seg?

● Hvilken betydning vil tidsperspektivet ha for ambisjonsnivået? Det ligger en utfordring i å skape et ønske om å bruke resultatstyring som en del av arbeidet i kommunen/enheten. En forutsetning for dette vil være at indikatorene oppleves som meningsfulle og aksepterte av dem som måles. Både programrådgiver og norsk lærer er sentrale aktører i denne sammenheng. Indikatorene må dessuten være mulige å følge opp. Resultatindikatorer som velges bør være målbare og utvetydige. Dersom det føres opp for mange indikatorer (særlig kvalitative som det krever mye ressurser å måle), blir det krevende å følge opp planene opp mot resultatene. Eksempel på sentrale mål- og resultatindikatorer – se side 22. To eksempler på utdrag fra virksomhetsplan – se side 23.

OPPGAVE

Diskutér: Hvor mye tid skal benyttes til språkopplæring i klasserom kontra trening på en språkpraksisplass?

Eksempler fra kommunene

1. Hva er våre mål? Våre mål er at 80 % av deltakerne går over i arbeid eller utdanning etter avsluttet program, at 40 % av deltakerne går opp til norskprøve, og at 60 % av disse består Norskprøve 2 eller 3.
2. Hvordan skal vi nå målene våre? Opprette helsekoordinatorstilling og tettere samarbeid med NAV Arbeid
3. Hvilket verktøy skal vi benytte for å måle og for å styre våre resultater? Vi vil utarbeide virksomhetsplaner for å kunne måle og styre våre resultater.
4. Hva er våre tidligere erfaringer, og hvordan kan disse benyttes til å oppnå forbedringer hos oss?
5. Vår styrke i -07 var høy prosentandel som kom i arbeid etter avsluttet introduksjonsprogram. Derimot var det lav prosentandel som gikk opp til Norskprøve 2 og 3.

Tips fra kommunene

Det er viktig å sette søkelys på manglende resultater, men samtidig gi anerkjennelse for gode resultater.



Samarbeid og organisering

Det er forskjell på å ha mål og å nå mål. Samarbeid er en nøkkelfaktor for å nå mål man har satt seg. Samarbeid og samordning er en forutsetning for å få til individuelt tilpassede introduksjonsprogram. Da er det viktig å forsikre seg om at man har

- klare felles mål og felles forståelse på tvers av nivåer og etater
- klar arbeidsfordeling og rutiner for samarbeid mellom aktørene (hvem gjør hva når?)

Eksempel fra kommunene

I Trondheim har kommunen skapt en arena for tverretattlig og faglig samarbeid. Hver siste fredag i måneden (møtene heter "Last Friday") møtes alle relevante aktører angående deltakere i introduksjonsprogrammet som har særskilte behov. Programrådgivere, ansatte i flyktninghelsetjenesten, voksenopplæringen og PP-tjenesten møtes og diskuterer konkrete saker, bekymringer og løsninger.

Forankring og involvering

De beste resultatene oppnår kommunen ved at alle i organisasjonen bidrar til å nå målene.

Arbeidet bør forankres på toppnivå, både administrativt og politisk, og disse bør etterspørre informasjon om resultatoppnåelse.

Dersom alle involveres, vil mål- og resultatstyring fungere som en utmerket kommunikasjonsplattform mellom politikere og administrasjonen i kommunen.

Tips fra kommunene

Et viktig suksesskriterium for å lage gode og operative mål er at de ansatte deltar i diskusjoner og i utarbeidelse av resultatindikatorer, tiltaksplaner m.m. De ansatte må ha et eierforhold til mål- og resultatstyringsarbeidet for at enheten skal oppnå best mulig resultater.

Synliggjøring av resultater

Målene avspeiler verdier: at innvandrere forventes å opptas i det norske samfunnet. En viktig faktor er at samfunnet, både lokalt og nasjonalt, gjøres kjent med de resultater kommunene oppnår i integreringsarbeidet.

Forslag til litteratur om mål- og resultatstyring

Resultatstyring i offentlig sektor,

Åge Johnsen, Fabokforlaget, 2007

Endringsledelse: Mål- og resultatstyring i privat og offentlig virksomhet, Jon-Arild Johannessen og Johan Olaisen, Fagbokforlaget, 1995

Fra mål til resultat – Styringssystemer i kommunene – en veileder, Grethe Metliaas og Stein Jonny Valstad, Kommuneforlaget, 2006

Merk at listen ikke er uttømmende, og den har kun til hensikt å gi eksempler på litteratur innenfor området.

► Kom i gang!

Kommunenes tips til prosessen

- ✓ Ha en god plan for hvordan prosessen med mål- og resultatsstyring skal foregå
- ✓ Utarbeid klart definerte mål som er målbare
- ✓ Lag enkle mål
- ✓ Tidfest målene
- ✓ Oppfør ansvarsperson for oppgaver som skal utføres
- ✓ Oppfør ansvarsperson for oppgaven med å innhente resultater
- ✓ Sørg for at involverte parter har en felles forståelse for hva som er målet
- ✓ Sørg for at involverte parter føler målet som meningsfylt
- ✓ Sørg for at mål og tiltak er realistiske
- ✓ Foreta hyppig oppfølging av måloppnåelse
- ✓ Vurder med jevne mellomrom de metoder og tiltak som blir benyttet for å nå målene
- ✓ Vurder interne og eksterne elementer som har betydning for måloppnåelse
- ✓ Inspirer kontinuerlig slik at alle ansatte opplever at måloppnåelse har en overordnet posisjon i virksomheten

HUSK: Kort er godt. Det enkle er ofte det beste.

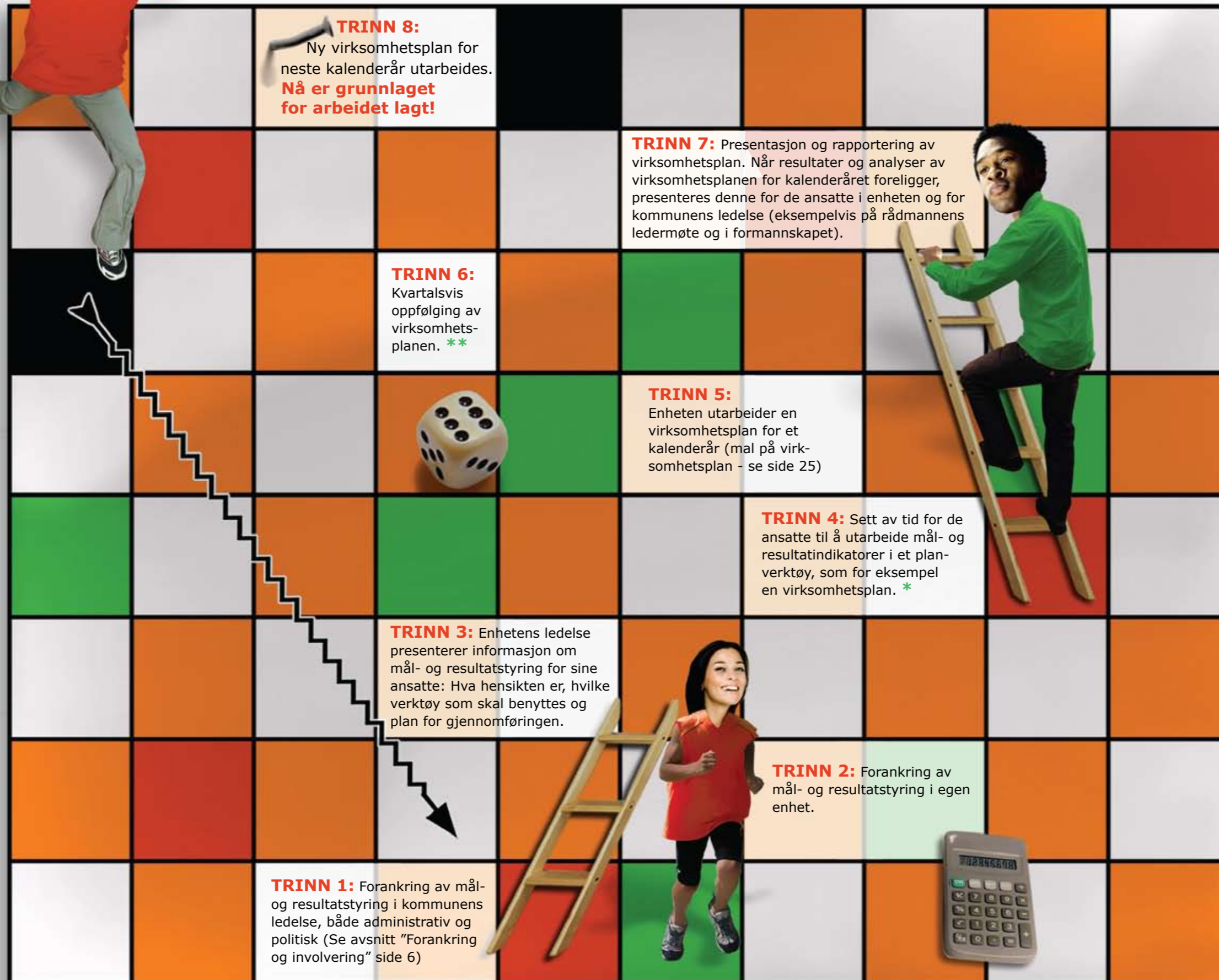
Beskrivelser fra eksempelkommunene bakerst i heftet gir konkrete og nyttige tips om hvordan dere kommer i gang med mål- og resultatstyringsarbeidet, og viser hva disse prosessene har medført for våre fire utvalgte kommuner.

Eksemplene samlet bakerst i heftet vil også gi god hjelp på veien.

Hvis din kommune ikke har benyttet mål- og resultatstyring innenfor fagområdet tidligere, anbefales det at dere velger den enkleste løsningen som vises ved eksemplet i neste kapittel.

Spill på lag

- åtte enkle trinn til mål- og resultatstyring!



*

- Ledelsen og de ansatte utarbeider klart definerte mål som er målbare
- lager enkle mål
- tidfester målene
- oppfører ansvarsperson som skal innhente informasjon om oppnådde resultater
- sørger for at involverte parter har en felles forståelse av hva som er målet
- sørger for at involverte parter føler målet som meningsfylt
- sørger for at mål og tiltak er realistiske

8

**

Resultater:

- Hva er oppnådd?
 - Hva er ikke oppnådd?
- Husk: Én person bør ha ansvaret for å innhente informasjon om resultater.

Tiltak:

- Hvilke tiltak er gjennomført etter planen?
 - Hvilke tiltak er ikke gjennomført?
 - Analyse av årsaker til god måloppnåelse: antatt avgjørende faktorer.
 - Analyse av årsaker til manglende måloppnåelse: antatt avgjørende faktorer.
 - Skal noen av de planlagte tiltakene avsluttes, justeres og/eller erstattes av andre?
 - Vurdere om andre interne/eksterne forhold kan være av betydning for oppnådde resultater.
 - Bør andre enheter i kommunen eller eksterne instanser involveres?
- Ledelsen inspirerer jevnlig slik at alle ansatte opplever at måloppnåelse har en høy status i virksomheten.

9

Denne illustrasjonen kan også fås som plakat, se www.imdi.no

Bruk NIR i rapporteringen

Nasjonalt introduksjonsregister (NIR) gir den enkelte kommune en god oversikt over målgruppene for introduksjonsordningen, samt rett og plikt til norskopplæring.

Registeret bidrar til å forenkle kommunens planlegging, organisering og gjennomføring av introduksjonsprogram og norskopplæring for den enkelte deltaker. Ved avslutning av program skal kommunen rapportere inn deltakerens hovedaktivitet, som for eksempel kan være arbeid. I den forbindelse vil NIR være et utmerket verktøy for kommunens interne rapportering om måloppnåelse. For det første gir registeret kommunen opplysninger om i hvilken grad og på hvilken måte enkeltpersoner deltar i ordningene. For det andre gir det en samlet oversikt over antall deltakere som kommer i arbeid eller ordinær utdanning m.m. etter avsluttet introduksjonsordning.

NIR er ikke bare et hjelpemiddel for kommunen, det er også et evalueringsverktøy for IMDi. En forutsetning for å vurdere om introduksjonsordningen stimulerer til raskere overgang til arbeid og utdanning, er at det er størst mulig enighet rundt definisjoner og kategorier som kommunene benytter ved rapporteringen. Kodeverket i NIR er derfor utarbeidet av IMDi i samarbeid med øvrige sentrale aktører innenfor kommunal- og statlig rapportering; herunder Statistisk sentralbyrå (SSB), Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAVdir), NAV Drift og utvikling (NDU), samt

Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS).

Definisjoner i NIRs kodeverk

IMDi ber kommunene om å rapportere inn hva som er deltakerens hovedaktivitet ved avslutning av program. Dersom personen har flere statuser, for eksempel er i et ordinært utdanningsløp og i arbeid samtidig, må kommunen vurdere hvilken status som er å regne som personens hovedaktivitet. I tvilstilfeller bør aktivitetene vurderes i forhold til målene i personens individuelle plan.

Arbeid

Med "arbeid" menes at en person er i et ordinært ansettelsesforhold hos arbeidsgiver og mottar ordinær lønn.

Alt over én times arbeid i uken, uavhengig av om personen er i fast eller midlertidig arbeid, regnes som arbeid. Arbeid inneles i over/under 29 timer pr. uke. Lønnstilskudd registreres ikke som arbeid.

Utdanning

Videregående eller høyere utdanning regnes som "ordinær utdanning". Det er interessant å skille mellom videregående og høyere utdanning. Grunnskole er ikke å anse som "ordinær utdanning".

Tiltak

"Arbeidssøker" er en person som søker inntektsgivende arbeid ved NAV Arbeid og som er arbeidsfør og ellers disponibel for det arbeid som søkes.

Kodeverk i NIR

Kodeverk begrunnelse for avsluttet/avbrutt introduksjonsprogram

Vedtak om permanent stans	Arbeid > 29 t/uke
Vedtak om permanent stans	Arbeid < 30 t/uke
Vedtak om permanent stans	Ordinær utdanning – videregående skole
Vedtak om permanent stans	Ordinær utdanning – høyere utdanning
Vedtak om permanent stans	Atferd i/utenfor programmet
Vedtak om permanent stans	Helsemessige årsaker
Vedtak om permanent stans	Annet
Avsluttet introprogram	Arbeid > 29 t/uke
Avsluttet introprogram	Arbeid < 30 t/uke
Avsluttet introprogram	Ordinær utdanning – videregående skole
Avsluttet introprogram	Ordinær utdanning – høyere utdanning
Avsluttet introprogram	Arbeidssøker på lønnstilskudd
Avsluttet introprogram	Arbeidssøker på andre tiltak i regi av NAV
Avsluttet introprogram	Arbeidssøker på tiltak i regi av andre enn NAV
Avsluttet introprogram	Ikke arbeidssøker
Avsluttet introprogram	Annet
Avbrutt introprogram	Død
Avbrutt introprogram	Flyttet
Avbrutt introprogram	Ukjent/forsvunnet

Det skilles mellom lønnstilskudd og andre tiltak i regi av NAV.

Arbeidssøker på andre tiltak i regi av NAV

Dette er tiltak som:

- praksisplass
- arbeidsmarkedskurs
- yrkesmessig attføring
- tiltak i AMB (arbeidsmarkedsbedrift)

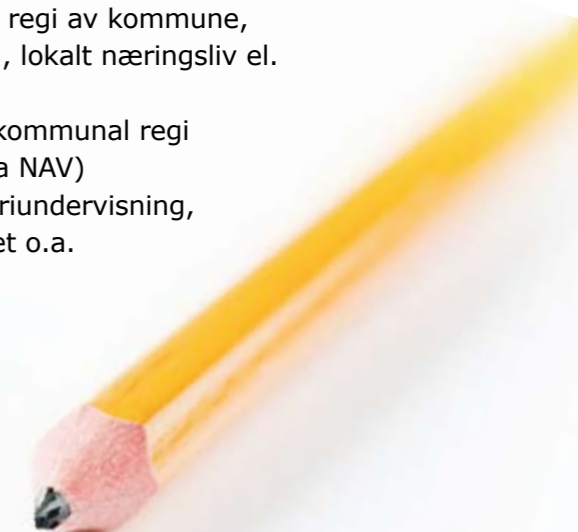
Arbeidssøker på tiltak i regi av andre enn NAV

Deltakere som ved avslutning av program

har en kvalifiserende hovedbeskjeftigelse i regi av enten kommunen, private eller frivillige tilbydere skal registreres under denne koden.

Eksempler på slike tiltak er:

- grunnskole
- etablererkurs i regi av kommune, næringslivsråd, lokalt næringsliv el.
- førerprøven
- praksisplass i kommunal regi (uten støtte fra NAV)
- kurs i regi av frivillig undervisning, Folkeuniversitet o.a.



Organisering av tjenestetilbudet for innvandrere i kommunene

Bærum kommune

Organisering Bærum kommune

a) Tjenester knyttet til introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere i Bærum kommune er organisert slik:

Flyktningkontoret i Bærum har hovedansvaret for introduksjonsordningen i kommunen. Kontoret har oppgaven med å organisere og samordne ulike instanser, tjenestesteder og tiltak som bidrar inn i introduksjonsprogrammet. I kommunen leverer andre virksomheter tjenester til Flyktningkontoret innenfor rammen av en bestillerutfører-modell. Innhold og rammer for disse tjenestene blir formalisert i skriftlige kontrakter. Voksenopplæringscenteret gir introduksjonsdeltakerne 35 t/uke med norskopplæring, andre kurs og et språkpraksistilbud.

b) Rapportering

Når det gjelder arbeidet med introduksjonsprogram, rapporterer ulike tjenester til Flyktningkontoret, som igjen rapporterer til kommunalsjef/rådmann. Voksenopplæringen rapporterer til skolesjefen, bl.a. når det gjelder resultater fra norskprøver. De ulike

tjenester/enheter har naturligvis ordinær rapportering i "linjen" vedrørende den totale økonomiske, personalmessige og faglige situasjon.

c) Politisk og administrativ lederforankring

I 1997 vedtok kommunestyret plattformen for arbeidet med nyankomne flyktninger.

d) Samarbeidsstruktur internt (Eks. helse, bolig, tolk, barnehage-tilbud, ev. andre)

Samarbeidsstrukturen for Flyktningkontorets arbeid med introduksjonsprogram er dels ivaretatt med interne formelle samarbeidsavtaler. Dels benyttes det ordinære kommunale tjenester på vanlig måte, som for andre innbyggere (jf. sektorprinsippet). Voksenopplæringscenteret utfører store deler av introduksjonsprogrammet på oppdrag fra Flyktningkontoret (norskopplæring, andre kurs og språkpraksis), forankret i årlige samarbeidskontrakter. Jevnlige samarbeidsseminarer mellom personalet og ledelsen er med på å kvalitetssikre arbeidet. Flyktningkontoret driver en kommunal tolketjeneste, og det er 1 1/2 sykepleierstilling som har som hovedoppgave å kartlegge helsesituasjonen i startfasen og kvalitetssikre flyktningens

tilknytning og tilgang til det ordinære helsetilbudet.

e) Politiske vedtak på resultatmål

I kommunen resultatrapporteres det hvor mange flyktninger som er kommet i arbeid eller utdanning ved fullført introduksjonsprogram. På kommunens oversikt over resultatmål (det benyttes målekart for Balansert målstyring (BMS)) er det fastsatt et ønsket nivå på **75 % og en "nedre grense" på 70 %**. Med arbeid menes varig ordinært arbeidsforhold over 50 % stilling. Med utdanning menes utdanning utover grunnskole. I tillegg har vårt folkevalgte underutvalg vedtatt at det skal rapporteres om sykefravær i introduksjonsprogrammet. Her er nivå for å vurdere ytterligere tiltak et sykefravær på over 10 %.

Avlagt norskprøve

40 % av alle deltakere skal gå opp til Norskprøve 2 eller 3, og 60 % av disse skal bestå.

I forbindelse med Balansert målstyring rapporterer Flyktningkontoret og Voksenopplæringen, i likhet med alle tjenestesteder i kommunen, om resultatmål med tilhørende ambisjonsnivåer, i forhold til brukernes opplevelse og

ansattes opplevelse og fornøydhets og lignende.

f) Blir dere sett i kortene? Krav til rapportering?

Flyktningkontoret, som hovedansvarlig, rapporterer årlig de oppnådde resultater til rådmannen.

Voksenopplæringen har krav om resultater og rapporterer årlig til skolesjefen vedrørende sine mål. En egen Virksomhetsplan hos Voksenopplæringen skal sikre at de overordnede målene nås gjennom lokale tiltak og ansvarsforankring.

Den interne prosessen i kommunen (arbeidsmodellen for mål- og resultatstyring)

Beskrivelse av interne prosesser for anvendelse av resultatkrav i Bærum kommune

- Hvordan har en gått fram?
- Hva har disse prosessene ført til?
- Involvering av administrativ toppledelse og politisk nivå

Arbeidet med resultatkrav har gått over en periode på cirka ti år. Det har vært flere prosesser, og de har ulike kjennetegn.

Proessen med den første plattformen for flyktningarbeidet i Bærum kommune

Den første prosessen som ledet

fram til en plattform, en kommunal "Flyktningmelding" i 1997, ble forberedt av et sammensatt utvalg, med representanter fra administrasjonen og kommunestyret. Konklusjonene ble vedtatt i kommunestyret. Disse konklusjonene inngikk i oppbyggingen og organiseringen av et "nytt" Flyktningkontor.

Prosessen i tiden etterpå var preget av fokus på hvordan følge opp slike verdier og mål og praksis. En slik tydelig plattform og tydelige mål ga alle involverte hjelp til å være målrettet i samhandling og organisering av arbeidet rundt flykninger i årene etter 1997. Dette var i sin tur et resultat av at tjenesteledere og ansatte hadde lyktes i å utvikle et eierforhold til denne plattformen. Det kan kanskje sies at prosessen rundt utviklingen av resultatkrav hadde forankring og engasjement nokså samtidig i både det politiske og administrative miljø. Etter 1997 har videre utvikling skjedd i administrasjonen – med noen ad-hoc-etterspøringer i kommunestyret – i tillegg til de faste årlige rapporteringer.

Kommunestyrebehandlingen av IMDis bosettingsanmodning er en sak som ofte utløser spørsmål og kommunikasjon mellom politikere og administrasjon.

Prosesser i det daglige

Med tydelige resultatmål var det også viktig i det daglige fagmiljøet å kombinere fokus på resultatkrav med fokus på delmål og prosesser

som kunne lede fram til gode resultater. Det ble også viktig å reflektere over – og synliggjøre – de forhold som ikke direkte var språk- og arbeidslivsrelatert, men som indirekte har betydning for dette.

I og med at leder ved Flyktningkontoret skulle rapportere regelmessig, måtte konkrete rutiner knyttet til måloppnåelse utvikles i det daglige arbeid. En fast person har til enhver tid hovedansvar for å følge opp innsamling av data og systematisere disse.

Hver enkelt programrådgiver må levere data om måloppnåelse regelmessig, hver 4. måned. I forbindelse med rapportering hver 4. måned på alle nøkkelområder ved kontoret, blir også disse resultatmålene synliggjort. Etter disse rapporteringstidspunktene er det en hovedoppgave å arbeide med de faglige utfordringene som kan lede fram til måloppnåelse. Vi har prøvd å få til en vekselvirkning mellom "klassiske" faglige utviklingsprosesser, som kunnskaps- og ferdighetsutvikling, og refleksjon over de resultater vi når.

Prosessen med Balansert målstyring (resultatstyring)

De ovennevnte prosesser må ses i sammenheng med kommunens Balanserte målstyring. Dette er en målstyringsplattform og -prosess som rådmannen har gjennomført, følger opp og som er forankret hos folkevalgte og på kommunens tjenestesteder fra 2003.



Drammen kommune

Organisering Drammen kommune

a) Tjenester knyttet til introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere i Drammen kommune er organisert slik:

Forvaltning av introduksjonsloven og opplæringsstilbud etter introduksjonsloven gjennomføres i en felles virksomhet, Introduksjonssenter for utlendinger. Introduksjonssentret har en felles virksomhetsleder.

b) Rapportering

Introduksjonssenter for utlendinger rapporterer til kommunaldirektør/rådmannen. I tillegg blir det gitt orienteringer om resultater i dialogmøter mellom politisk ledelse, ledelsen i Introduksjonssenteret og brukere av Introduksjonssenterets tjenester. Introduksjonssenteret rapporterer til administrativ toppledelse om resultater, aktiviteter med mer. Resultatene rapporteres deretter til politisk toppledelse. Rapporteringsverktøy som benyttes er virksomhetsplaner, Balansert målstyring (BMS), økonomiplan, ulike politiske styringsdokumenter, og enkeltvis bestillinger fra politisk og eller administrativ ledelse.

c) Politisk og administrativ lederforankring

Administrasjonen i Drammen kom-

mune utredet i 1999 sak vedrørende integreringsarbeidet i kommunen. Utredningen var bestilt politisk, og ble behandlet av kommunestyret. Rådmannens innstilling i saken var blant annet at integreringsarbeidet skulle samles i en kompetansenhet. Hovedargumentet for en slik organisering var at innsatsen ville bli mer effektiv ved å samle ressurser fra ulike fagenheter. Samtidig ville et samlet kompetansesenter gi bedre muligheter for faglig kompetanseutvikling. Kommunestyret vedtok at et slikt senter skulle etableres i 2001.

d) Samarbeidsstruktur internt (Eks. helse, bolig, tolk, barnehagetilbud, ev. andre)

Introduksjonssenteret i Drammen samarbeider tett med flyktinghelsetjenesten. Psykiatriske sykepleiere har faste oppgaver/funksjoner som utføres på senteret. Tildeling av boliger til flykninger som skal bosettes i kommunen, foregår på en felles tildelingsarena med andre virksomheter i kommunen. Tolketjenester er organisert i senterets virksomhet. Introduksjonssenteret samarbeider tett med en barnehageavdeling med 36 plasser som er forbeholdt flyktingbarn.

e) Politiske vedtak på resultatmål

I Drammen kommune er følgende resultatmål for 2007 vedtatt for norskopplæring og

introduksjonsordning gjennom
Balansert målstyring (BMS):

- Antall bosatte flyktninger etter avtale med IMDi	61
- Bosatte familiegjenforente	10
- Flyktninger flyttet fra andre kommuner	30
- Flyktninger som deltar i introduksjonsprogram	130
- Kursdeltakere, norsk og samfunnsfag	500
- Antall elever avlagt norskprøve	120
- Antall elever avlagt grunnskoleeksamen	20

- %-andel av deltakerne som går over i lønnet arbeid, utdanning el. arbeidskvalifiserende tiltak via NAV Arbeid 60.

I tillegg foretas brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser årlig. Målet er verdi ikke lavere enn 4 (skala med verdi fra 1 til 6).

f) Blir dere sett i kortene? Krav til rapportering?

Introduksjonscenteret rapporterer de oppnådde resultatene til kommunaldirektør/rådmannen. Årlig blir det rapportert angående virksomhetsplaner og Balansert målstyring (BMS). I tillegg rapporteres det kvartalsvis om økonomi og diverse indikatorer vedrørende personaladministrasjon.

Den interne prosessen i kommunen (arbeidsmodellen for mål- og resultatstyring)

Beskrivelse av interne prosesser for anvendelse av resultatkrav i Drammen kommune

- Hvordan har en gått fram?
- Hva har disse prosessene ført til?
- Involvering av administrativ toppledelse og politisk nivå

Politisk ledelse i Drammen kommune etterspør informasjon om resultater innenfor opplærings- og kvalifiseringsarbeidet etter introduksjonsloven for nyankomne innvandrere. Introduksjonscenteret benytter styringsverktøyene BMS og virksomhetsplaner på lik linje med øvrige virksomheter i Drammen kommune. Det at vi benytter MRS innenfor vårt fagområde, har gjort oss bevisste på å oppnå best mulig resultater.

Våre målindikatorer speiler lovens formål, og vi har således fokus på de helt sentrale målsettingene. I tillegg speiler våre mål lokale politiske vedtak. I Drammen kommunes organisasjon er det en bevissthet om at det foreligger politiske vedtak som gir føringer på at hele organisasjonen har konkrete forpliktelser for at målsettingene med opplærings- og kvalifiseringsarbeidet etter introduksjonsloven for nyankomne innvandrere skal nås. Politiske føringer med krav til organisasjonen er konkretisert i en rekke strategi- og plandokumenter.

Fokus på å nå konkrete mål har hjulpet oss å rette innsatsen mot aktiviteter som bidrar til god måloppnåelse. Samtidig har vi redusert aktiviteter som i liten grad bidrar til ønsket måloppnåelse.

Mål- og resultatstyring danner grunnlag til å analysere hvilke metoder som gir hvilke resultater. Analysene gir oss økt kunnskap, og danner grunnlag for utvikling av organisasjonen.

Mål- og resultatstyring bidrar til at organisasjonen foretar en vridning fra regelstyring til målstyring. Jevnlig stilles spørsmål som: Hvilke resultater har vi oppnådd så langt? Hva går bra, og hva går dårlig? Hva kan vi foreta oss for å forbedre resultater på områder hvor vi ikke når målene? Etter vår vurdering har vi oppnådd bedre resultater med mål- og resultatstyring. Eksempler på igangsatte tiltak som følge av styringsarbeidet er utvidet jobbsøkerbistand, tilbud om yrkes- og utdanningsveiledning, opprettelse av helsekoordinatorstilling, utvikling av nye kurs, bruk av kontrastiv undervisning, helseforebyggende tiltak, tettere samarbeid med NAV Arbeid m.m.

Levanger kommune

Organisering Levanger kommune

a) Tjenester knyttet til introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere i Levanger kommune er organisert slik:

Etter en kommunal omorganisering i 2001 ble Sjefsgården voksenopplæring for innvandrere, Leira mottak for asylsøkere og flykningtjenesten organisert i en felles enhet, Innvandrertjenesten. Organisasjonsmodellen er valgt på bakgrunn av de felles utfordringene vi har i kvalifiserings- og integreringsarbeidet. En felles enhet har større slagkraft, og arbeidet med asylsøkere og innvandrere blir mer synlig i den kommunale organisasjon og overfor storsamfunnet. Det er en fordel å få samlet kompetansen i en stor enhet. Det muliggjør en felles forståelse for arbeidet blant dem som skal gjennomføre intensjonen i introduksjonsloven. Enheten ledes av en enhetsleder. Enhetsleder har det overordna ansvaret for at introduksjonsprogram igangsettes etter lov om introduksjonsordningen. Skolen har ansvaret for organisering og gjennomføring av norskopplæringen og grunnskole for voksne innvandrere. Skolen er kommunalt drevet, har egen rektor og lærerne er ansatt i Levanger kommune. Skolen har et eget avdelingsbudsjett og baserer driften på de statstilskudd som gis via Fylkesmannen. Om nødvendig suppleres budsjettet av midler fra integreringstil-



skuddet. Integreringstilskuddet er i sin helhet tillagt enhetsleder, som utarbeider budsjett som godkjennes av rådmannen/kommunestyret. Enhetsleder kan fritt vurdere hvilke ekstra tjenester som skal kjøpes for å bedre programmet eller undervisningen. Skolen og flyktningtjenesten er ikke samlokalisert.

b) Rapportering

Innvandrer-tjenesten har sitt eget styringskort. Enhetsleder rapporterer om oppnådde mål og resultat til rådmannen hvert kvartal. Rektor rapporterer til enhetsleder. Kommunen benytter Balansert målstyring som målstyringssystem (BMS). Det lages nytt styringskort hvert år, og styringskortet legges fram for politisk behandling i kommunestyret.

c) Politisk og administrativ lederforankring

Organisasjonsmodellen ble politisk vedtatt i 2002, og introduksjonsordningen ble politisk forankret gjennom behandling og vedtak i kommunestyret i 2004.

d) Samarbeidsstruktur internt

(Eks. helse, bolig, tolk, barnehage-tilbud, ev. andre)

Det er et meget godt samarbeid mellom voksenopplæringen og flyktningtjenesten. Introduksjonsloven er et overordnet styringsverktøy for begge parter, og det samarbeides for å oppnå resultater og løse felles utfordringer. Det er etablert et fagteam representert ved barnevern, helse-rehabiliteringstjenesten, helsesøstertjenesten, voksenopp-

læringen og flyktningtjenesten. Det er faste møter med boligforvaltningen. Enheten har opprettet egen tolketjeneste for å ivareta tolkebehovet. Det er etablert samarbeid med en privat barnehage for å imøtekomme behov for barnehageplass for foreldre i program.

e) Politiske vedtak på resultatmål

I styringskortet for 2006 hadde kommunen et mål om å få 60 % av programdeltakerne ut i videre utdanning eller arbeid. Resultatet i 2006, der et stort flertall kom ut i videre utdanning og noen få ut i arbeid, førte til at målsetting i 2007 har fokus kun på arbeid, og målet ble endret til at 30 % av deltakerne skal være i arbeid. Indikator var lønnet arbeid.

f) Blir dere sett i kortene?

Krav til rapportering?

Det rapporteres på styringskortet kvartalsvis til rådmann og det politiske nivå.

Den interne prosessen

i kommunen (arbeidsmodellen for mål- og resultatstyring)

Beskrivelse av interne prosesser for anvendelse av resultatkrav i Levanger kommune

- Hvordan har en gått fram?
- Hva har disse prosessene ført til?
- Involvering av administrativ toppledelse og politisk nivå

Kommunestyret har bestemt at alle enheter skal ha et styringskort med

utgangspunkt i målgruppe og tjeneste som skal ytes. Styringskortet har en visjon og et overordnet mål. Målet er sett ut fra et balansert målstyringsperspektiv som har samfunnet, tjenesten, organisasjonen og økonomi som komponenter. Styringskortet er tilgjengelig på kommunens hjemmeside.

Innvandrer-tjenestens styringskort blir i utgangspunktet utarbeidet som et forslag fra rektor, mottaksleder for asylmottaket og enhetsleder. Deretter blir tillitsvalgte og ansatte i tjenesten invitert med på utformingen av konkrete mål.

Det sikrer en delaktig prosess av alle parter og ansvarliggjøring med tanke på måloppnåelse. Styringskortet blir vedtatt av rådmannen og kommunestyret. Det rapporteres på styringskortet kvartalsvis til rådmannen og det politiske nivå.

Prosesen i arbeidet med styringskort har ført til et større engasjement for å oppnå resultater, for å evaluere, for å forbedre introduksjonsordningen og søke løsninger som fører til raskere integrering.

Det å arbeide med mål og resultatmål tvinger oss til å tenke på hva vi ønsker å oppnå, hvilken effekt målene skal ha, hvordan vi må jobbe for å nå målene, samt til bevisstgjøring om hvilke midler vi har til rådighet for å klare oppgaven.

God måloppnåelse er en inspirasjon for hele organisasjonen, både for flyktingene og de ansatte. Resultatmålene blir synlige for politikerne og samfunnet for øvrig gjennom rapportering av styringskortet. Resultatoppnåelse har en positiv

effekt overfor holdninger som finnes i arbeidslivet og ute i samfunnet for øvrig.

Prosesen rundt arbeidet med mål og resultatkrav har også gjort det nødvendig å opprette samarbeid med en helt annen tilnærming enn tidligere med andre berørte parter, både i det offentlige apparat og i næringslivet i kommunen. Fokuset for alle parter er arbeid og inkludering. Skolen og flyktningtjenesten har arbeidsforberedende tiltak som en klar målsetting, og det praktiseres gjennom språkpraksis, arbeidspraksis og forsøk med lærekandidatordning.

Vi har erfart at samarbeidsavtaler kan være et anbefalt og ryddig verktøy. Det har gjort oss bevisste på hvilke forhold som er nødvendig å se nærmere på, hva vi skal samarbeide om, hvem som har ansvar for hva, hvor ofte vi skal møtes og hva vi ønsker å oppnå sammen og hver for oss. I Levanger kommune er det inngått flere slike avtaler og samarbeidsformer.

Vi vil her framheve

- styringskortet.
- en samarbeidsavtale mellom voksenopplæringa og flyktningtjenesten.
- et fast samarbeidsmøte på tvers av enhetene (fagteam).
- en samarbeidsavtale om ansvarsforhold mellom NAV Arbeid, utdanningskontoret, videregående skole, voksenopplæringa og flyktningtjenesten.
- samarbeidsavtaler med språkpraksisplasser og de ulike arbeidsplassene vi inngår et samarbeid med.

Trondheim kommune

Organisering Trondheim kommune

a) Tjenester knyttet til introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere i Trondheim kommune er organisert slik:

Trondheim kommune har en såkalt tonivå organisasjonsmodell, hvor styringslinja går fra rådmannen til den enkelte enhetsleder. Rådmannens lederteam består av rådmannen selv og seks kommunaldirektører med ansvar for ulike kommunale arbeidsområder. Kommunaldirektørene har ansvar for Byutvikling, Kultur, Helse og velferd, Oppvekst og utdanning, Finansforvaltning og Organisasjon. Kvalifiseringssenter for innvandrere er en byomfattende enhet med ansvar for tilrettelegging, koordinering og gjennomføring av introduksjonsprogrammet. Enheten er plassert under kommunaldirektør for Kultur. Norskopplæringen tilbys fra to skoler, Senter for voksenopplæring og Granskogen skole. De aller fleste deltakere i introduksjonsprogrammet går på Senter for voksenopplæring. Begge skolene er organisatorisk sortert inn under kommunaldirektør for Helse og velferd.

b) Rapportering

Alle enhetsledere rapporterer til sine respektive kommunaldirektører. Spesifikke oppgaver som kan variere fra år til år reguleres i enhetslederens

lederavtale med den respektive kommunaldirektøren.

c) Politisk og administrativ lederforankring

I 2002, i forbindelse med den siste omorganiseringen av flyktning- og innvandrerearbeidet, opprettet kommunen Kvalifiseringssenter for innvandrere. Bystyret vedtok følgende resultatkrav: 50 % av deltakere i introduksjonsprogrammet skal komme i ordinært arbeid eller ordinær utdanning ved endt programtid. Kommunen har en noe strengere definisjon på hva som anses som ordinært arbeid og utdanning sammenlignet med introduksjonslovens krav. Fram til nå har introduksjonsprogrammet innfridd bystyrets krav.

d) Samarbeidsstruktur internt

(Eks. helse, bolig, tolk, barnehage-tilbud, ev. andre)
Flyktningarbeidet i kommunen og introduksjonsprogrammet består naturligvis av en kjede med ulike oppgaver på ulike områder. De sentrale kommunale enheter i den første tiden etter bosetting og oppstart i introduksjonsprogrammet består av Boligenheten, Tolketjenesten, Flyktninghelseteamet, Nidaros barnehager v/avd. Dalsenget, Senter for voksenopplæring, Granskogen skole, Helse- og velferdstjenestene i bydelene og Kvalifiseringssenter for innvandrere. Sistnevnte har et koordineringsansvar overfor de andre enhetene. Alle enhetene er i utgangspunktet likestilte, og god flyt for tjenesten krever gjensidig forståelse av roller og gode samarbeidsrutiner mellom enhetene.

e) Politiske vedtak på resultatmål

Rådmannens ønske om oppfølging av introduksjonsprogrammet og bystyrets vedtak om resultatkrav resulterte i nedsetting av en kommunal arbeidsgruppe for innføring av Balansert målstyring. Arbeidsgruppen besto av representanter fra sentrale kommunale enheter med ansvar for flyt i bosetting, helse, tolketjenester, norskopplæring og introduksjonsprogrammet. Rådmannen ledet prosessen i arbeidsgruppen. I tillegg til den interne prosessen i arbeidsgruppen hadde hver enhetsrepresentant ansvar for kommunikasjon og implementering innad i sin enhet. Resultatet fra dette arbeidet ble innføring av Balansert målstyring på en rekke områder knyttet til tjenester som bosetting, norskopplæring, tolking, helse, media, ansatte, økonomi og resultatkravene til introduksjonsprogrammet. Hver enhet/tjeneste fikk sine konkrete indikatorer og resultatkrav. Resultatene ble registrert i Balansert målstyring og ble utgitt kvartalsvis for en periode på to år fra 2002. Målinger etter to år viste en stabil og en relativt tilfredsstillende flyt av ulike tjenester og ikke minst innfrielse av kravet på 50 % i arbeid eller utdanning.

f) Blir dere sett i kortene?

Krav til rapportering

Etter enighet blant enhetsledere og rådmannen ble Balansert målstyring avsluttet i sin daværende form og erstattet av et nytt resultatmålesystem som beskrev fakta på flyten og resultatene i tjenester. Dette ble gjennomført i cirka 1 1/2 år, og etter

hvert ble det redusert til en mindre oppgave som måler resultatene i introduksjonsprogrammet med fokus på sluttsituasjonen til deltakerne. Resultatene fra alle målinger sendes til rådmannen og berørte enheter med mulighet for kommentarer og innspill.

Den interne prosessen i kommunen (arbeidsmodellen for mål- og resultatstyring)

Beskrivelse av interne prosesser for anvendelse av resultatkrav i Trondheim kommune

- Hvordan har en gått fram?
- Hva har disse prosessene ført til?
- Involvering av administrativ toppledelse og politisk nivå

Trondheim kommune har hatt stor nytte av prosessen knyttet til målstyring og selve målingen av resultater på ulike tjenester. Dette uavhengig av metode eller verktøy. Fokus på målstyring bidrar til bevisstgjøring av tjenesten enhetene tilbyr og nødvendiggjør samarbeid som fører til god flyt av tjenester. Den muliggjør konkrete analyser av utviklingen, gir mulighet for prognosering og bedre planlegging, og ikke minst avdekker den mangler og eventuelle flaskehalsen som kan rettes. Vi ser samtidig at entydig fokus på tall og resultater uten å trekke fram kvalitetsaspektet og den menneskelige relasjonen mellom ansatte og deltakere og ansatte imellom, kan føre til et matematisk syn på arbeidet med kvalifisering av nyankomne innvandrere. Vi er av den oppfatning at fokus på resultater må gå hånd i hånd med prosessen knyttet til målstyring og kvalitetsaspektet.

EKSEMPLER

Resultatindikatorer

Sentrale mål- og resultatindikatorer		
	Mål	Resultat
Antall bosatte flyktninger etter avtale med IMDi		
Antall flyktninger som deltar i introduksjonsprogram		
Kursdeltakere, norsk og samfunnskunnskap		
% deltakere under rett og plikt har meldt seg opp til Norskprøve 2 eller 3		
% deltakere under rett og plikt har bestått Norskprøve 2 eller 3		
Antall elever avlagt grunnskoleeksamen		
Andel av deltakerne som avslutter introduksjonsprogram:		
% i arbeid, > 29 t/uke		
% i arbeid, < 30 t/uke		
% i utdanning, videregående skole		
% i utdanning, høyere utdanning		
% arbeidssøker på lønnstilskudd		
% arbeidssøker på andre tiltak i regi av NAV		

MERK:

Noen av indikatorene er hentet fra kodeverk NIR (gjelder koder for avsluttet introduksjonsprogram).

Utdrag fra virksomhetsplan for to enheter

Enhet med ansvar for introduksjonsprogram

Hovedmål: 75 % av deltakerne som avslutter introduksjonsprogram, går over i arbeid eller utdanning.

Overgang til arbeid

Delmål:	50 % av dem som avslutter introduksjonsprogram, går over i lønnet arbeid.
Tiltak:	Det avholdes jobbsøkerkurs i enheten.
Tiltak:	Flyktninger som i sin individuelle plan har oppført arbeid etter avsluttet introduksjonsprogram, starter på jobbsøkerkurs senest når det er ett år igjen av programtiden.
Tiltak:	Månedlig oppfølgingsmøter mellom programrådgiver og deltaker i de siste 6 månedene av programtiden.

Overgang til utdanning

Delmål:	25 % av dem som avslutter program, påbegynner utdanning.
Tiltak:	Det avholdes studieverksted.

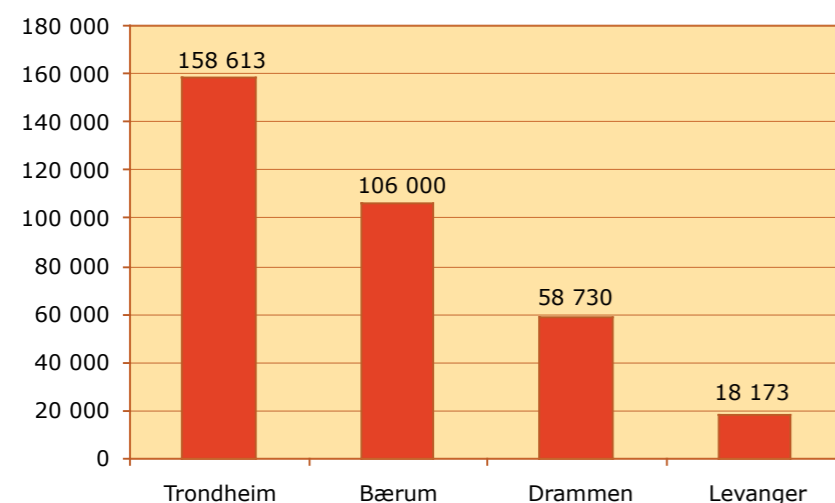
HMS for deltakere

Delmål:	Ikke høyere enn 10 % sykemeldte (legeerklæring) blant deltakere som er i program.
Tiltak:	Tett oppfølging, ev. hjemmebesøk, og tilrettelagt program der dette er nødvendig.
Delmål:	Ikke høyere enn 5 % fravær (egenmeldinger sykdom, og lignende) blant deltakere som er i program.
Tiltak:	Tett oppfølging, ev. hjemmebesøk, innkalling.
Tiltak:	Tilrettelegging av program og helseforebyggende og helsefremmende tiltak.

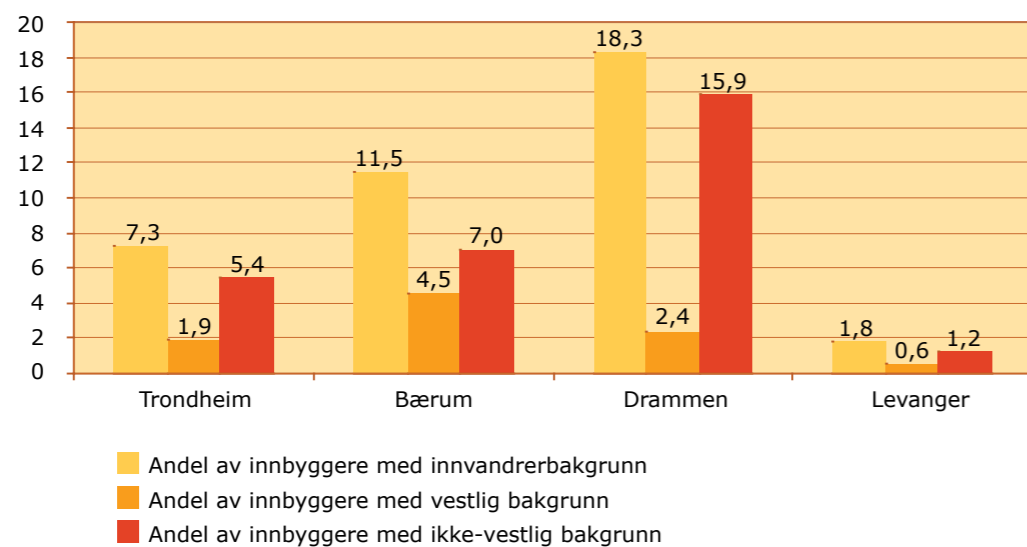
EKSEMPLER

Nøkkeltall fra eksempelkommunene Trondheim, Bærum, Drammen og Levanger

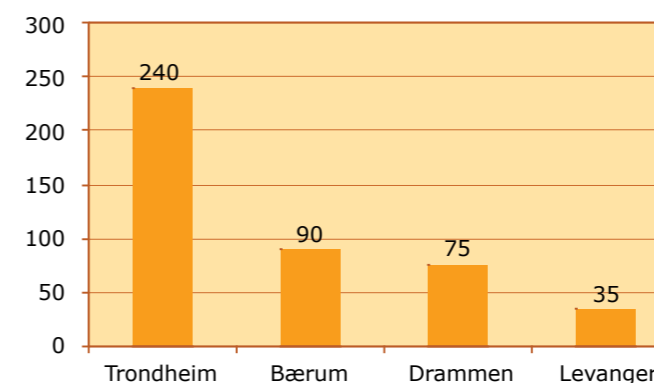
Figur 1. Antall innbyggere i eksempelkommunene



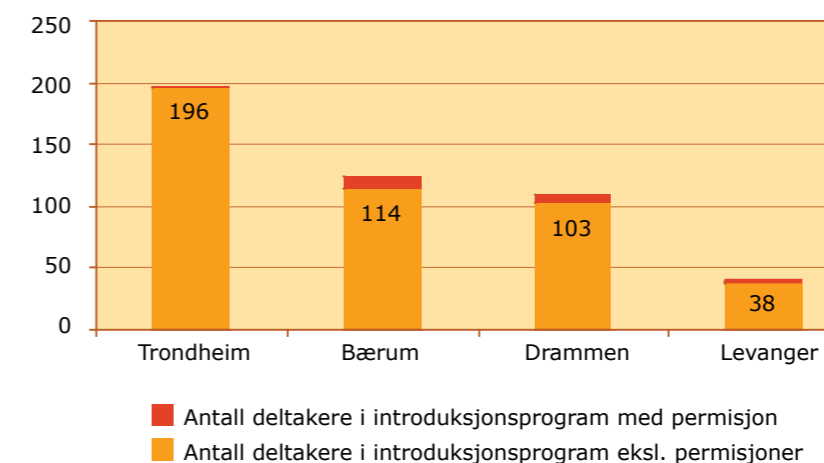
Figur 2. Andel innbyggere med innvandrerbakgrunn i eksempelkommunene. Prosent.



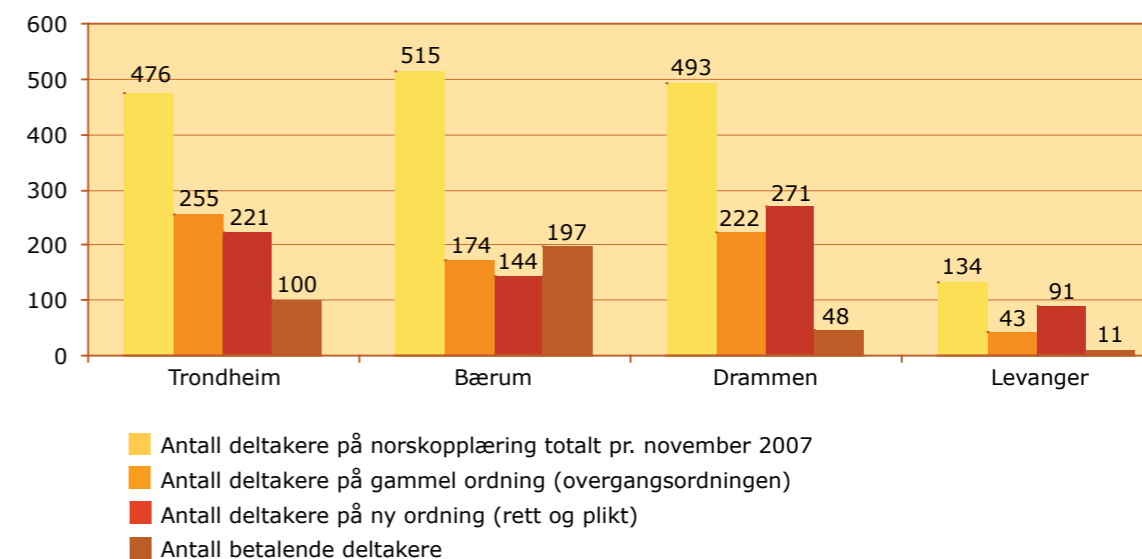
Figur 3. Antall bosatte flyktninger pr. år, inklusive famileforente i eksempelkommunene.



Figur 4. Antall deltakere i introduksjonsprogrammet i eksempelkommunene.



Figur 5. Antall deltakere på norskopplæring i eksempelkommunene.



Hvem har utarbeidet ressursheftet?

Ressursheftet er utarbeidet av Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) i samarbeid med et utvalg kommuner med erfaring fra mål- og resultatstyring innenfor feltet. Vox har også deltatt i dette arbeidet.

Følgende personer har bidratt ved utarbeidelse av heftet:

NETTVERKSGRUPPE RESSURSHEFTE MÅL- OG RESULTATSTYRING:

Navn, arbeidssted ● Funksjon i arbeidet med utgivelsen @ E-postadresse

Elizabeth Langsrud, IMDi Midt-Norge

● *Prosessleder for nettverksgruppe kommune* @ ela@imdi.no

Anne Edman, Drammen kommune Introduksjonssenter for utlendinger

● *Medlem av nettverksgruppe kommune. Ansvarlig for å sammenfatte skriftlig materiell*

● anne.edman@drmk.no

Cai Birger Nasset, Bærum kommune Flyktningkontoret

● *Deltaker i nettverksgruppe kommune* @ cai.nasset@baerum.kommune.no

Ellen Haraldsen, Bærum kommune Voksenopplæringen

● *Deltaker i nettverksgruppe kommune* @ ellen.haraldsen@baerum.kommune.no

Gunvor Galaaen, Levanger kommune, Innvandrer-tjenesten

● *Deltaker i nettverksgruppe kommune* @ gunvor.galaaen@levanger.kommune.no

Reza Monajemi, Trondheim kommune

● *Deltaker i nettverksgruppe kommune* @ reza.monajemi@trondheim.kommune.no

28

Andre personer som har bidratt:

Elisabeth G. Holen, IMDi, Arbeid og kvalifisering

● *Representant fra nettverksgruppe* @ elh@imdi.no

Tove-Dina Røynestad, Vox

● *Representant fra nettverksgruppe* @ dina.roynestad@vox.no

Eva-Maria Gärtner, Bamble kommune

● *Høringskommune* @ eva-maria.gartner@bamble.kommune.no

Ingrid Glass, Sande kommune

● *Høringskommune* @ ingrid.aarland.glass@sande-ve.kommune.no

Kirsti Linde, Sande kommune

● *Høringskommune* @ kirsti.linde@sande-ve.kommune.no

Per Alf Stokstad, Porsgrunn kommune

● *Høringskommune* @ per.alf.stokstad@porsgrunn.kommune.no

Birgit Kjellås, Fredrikstad kommune

● *Høringskommune* @ birh@fredrikstad.kommune.no

Pernille Baardson, IMDi Sør

● *Bidratt med innspill* @ peb@imdi.no

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

Postadresse: Postboks 8059 Dep, 0031 Oslo

Besøksadresse: Hausmannsgate 23, Oslo

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 24 16 88 01

E-post: post@imdi.no

Bestilling av rapporter: bestilling@imdi.no

Pressetelefon: 917 55 351, e-post: presse@imdi.no

www.imdi.no

IMDis regionale enheter:

IMDi Indre Øst

Storgt. 10, 6. etg., Postboks 1253, 2806 Gjøvik

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 61 17 08 95

IMDi Midt-Norge

Peter Egges plass 2 (inngang Kjøpmannsgata),

7005 Trondheim

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 73 89 24 31

IMDi Nord

Havnegata 28 (inng. t. høyre),

Postboks 83, 8502 Narvik

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 76 96 58 38

IMDi Sør

Slottsquartalet, Tordenskjoldsgate 9

Postboks 647, 4666 Kristiansand

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 38 02 04 80

IMDi Vest

Bugården 8, Postboks 159 Sandviken, 5812 Bergen

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 55 30 09 88

IMDi Øst

Hausmannsgate 23, Postboks 8059 Dep, 0031 Oslo

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 24 16 88 01

