

Prosjekt:

Arbeidsorganisering i  
utlendingsforvaltningen  
og datakvalitet i DUF.

The Accenture logo features a white chevron symbol above the word "accenture" in a lowercase, sans-serif font. The background of the slide is a blue-to-green gradient with a vintage-style map of India and surrounding regions.

7. juni 2005

*High performance. Delivered.*

• Consulting • Technology • Outsourcing

# Sluttrapport

Prosjekt  
arbeidsorganisering i utlendingsforvaltningen  
og datakvalitet i DUF

---

# Innholdsfortegnelse

<b>0</b>	<b>FORORD</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>SAMMENDRAG</b>	<b>5</b>
1.1	MODELL FOR ANALYSE	5
1.2	PROSJEKTETS FUNN OG ANBEFALTE TILTAK	6
1.2.1	Prosesser og dokumentasjon	6
1.2.2	Organisering, ledelse og styring	8
1.2.3	Systemstøtte	8
1.2.4	Kompetanse	9
1.2.5	Kultur og holdninger	10
1.3	GJENNOMFØRING AV ANBEFALTE TILTAK	10
1.4	VIDERE GJENNOMFØRING	12
<b>2</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>13</b>
2.1	INNHold I RAPPORTEN	13
2.2	GJENNOMFØRING AV PROSJEKT ARBORG-DUF	13
2.3	AVGRENSNINGER OG FORUTSETNINGER	14
2.4	STRUKTUR I DOKUMENTET OG METODE FOR GJENNOMFØRING	14
2.4.1	Kapittel 3 Funn og observasjoner	14
2.4.2	Kapittel 4 Anbefalinger	15
2.4.3	Kapittel 5 Forslag til tiltakspakker	16
2.5	FORKORTELSER BRUKT I RAPPORTEN	17
<b>3</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN OG OBSERVASJONER</b>	<b>18</b>
3.1	PROSESS	18
3.2	ORGANISERING, LEDELSE OG STYRING	21
3.3	SYSTEMSTØTTE	22
3.4	KOMPETANSE	26
3.5	KULTUR OG HOLDNINGER	28
<b>4</b>	<b>ANBEFALINGER</b>	<b>31</b>
4.1	OVERORDNEDE ANBEFALINGER	31
4.2	TILTAK OG MÅLSETNINGER	33
4.3	GEVINSTPOTENSIAL KNYTTET TIL DE ULIKE TILTAKENE	34
4.4	PROSESSER	35
4.4.1	Tydeliggjøring av begreper tilknyttet prosesser og roller	35
4.4.2	Utfordringer knyttet til dagens arbeidsprosesser	38
T-P 1	Etablere prosesseierskap	38
T-P 2	Etablere klare rutiner for oppfølging av feilregistreringer i DUF	38
T-P 3	Vurdere forenkling og standardisering av hvordan saker og telefakser mottas, siles og fordeles	38
T-P 4	Vurdere å endre praksis for ekspedering av saksmapper	38
T-P 5	Forenkle og målgruppeorientere informasjon fra UDI	38
T-P 6	Vurdere å forenkle og standardisere 2. håndsbehandling av saker	38
T-P 7	Benytte fast standard for transkripsjon av navn	38
T-P 8	Utarbeide klare rutiner for samordning av straffesaker og forvaltningssaker	38
4.5	ORGANISERING, LEDELSE OG STYRING	38
T-OLS 1	Tilpasse formelle kanaler for samarbeid på saksbehandlernivå mellom UDI, UNE og politiet	38
T-OLS 2	Utarbeide plan for reorganisering/teamorganisering	38
T-OLS 3	Etablere utvidede funksjoner for servicesenter i UDI	38
T-OLS 4	Etablere kompetansesentre og delprosseiere for hver sakstype i politidistriktene	38
T-OLS 5	Omførdele ansvar for saksbehandling av oppholdssaker i og mellom politidistriktene	38
T-OLS 6	Vurdere omstrukturering av politiets superbrukerapparat	38
4.6	SYSTEMSTØTTE	38
T-S 1	Definere og etablere eierskap og ansvar for datafelter i DUF for de ulike saksområdene	38
T-S 2	Tilpasse og utvikle funksjonalitet i DUF	38
T-S 3	Definere eierskap til statistikk, forbedre prosess for datauttrekk til statistikkformål osv	38
T-S 4	Kartlegge og evaluere ytelse i DUF på ulike brukersteder for politiet, UDI og UNE	38
T-S 5	Gjennomføre samordning av rapporteringsmuligheter for DUF som styringsverktøy	38
4.7	KOMPETANSE	38

<i>T-K 1</i>	<i>Forbedre brukerdokumentasjon i DUF</i> .....	38
<i>T-K 2</i>	<i>Utvikle saksbehandlingskurs og opplæringsmateriale</i> .....	38
<i>T-K 3</i>	<i>Etablere verktøy og rutiner for kompetanseplanlegging og opplæringsplanlegging</i> .....	38
4.8	<b>KULTUR OG HOLDNINGER</b> .....	38
<i>T-KH 1</i>	<i>Øke lederes fokus på og bruk av DUF</i> .....	38
<i>T-KH 2</i>	<i>Etablere system for å måle og følge opp virkninger av saksbehandlingseffektivitet og datakvalitet</i> .....	38
<b>5</b>	<b>FORSLAG TIL TILTAKSPAKKER</b> .....	<b>38</b>
5.1	TILTAKSPAKKE 1: ETABLERE PROSESSEIERSKAP (EIER: UDIs LEDELSE v /FSK) .....	38
5.2	TILTAKSPAKKE 2: UTFORME OG ETABLERE PROSESSER (EIER: PROSESSEIERNE) .....	38
5.3	TILTAKSPAKKE 3: UTVIKLE OPPLÆRINGSMATERIALE OG KURSOPPLEGG (EIER: ADA) .....	38
5.4	TILTAKSPAKKE 4: FORTSATT VIDEREUTVIKLING AV DUF (EIER: DUF-ENHETEN).....	38
5.5	TILTAKSPAKKE 5: VIDEREUTVIKLING AV SERVICEFUNKSJONEN I UDI (EIER: KSA v/SERVICEENHETEN) .....	38
5.6	TILTAKSPAKKE 6: TILRETTELEGGE FOR SAMORDNET UTTAK AV STATISTIKK (EIER: FSK v/ESA).....	38
5.7	TILTAKSPAKKE 7: GJENNOMGANG AV POLITIETS INTERNE ARBEIDSORGANISERING (EIER: POD).....	38
<b>6</b>	<b>PROGRAMSTYRING</b> .....	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>SAMMENHENG MELLOM FUNN OG TILTAK</b> .....	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>SYNLIGGJØRING AV POLITIETS DELTAKELSE I ANBEFALTE TILTAK</b> .....	<b>38</b>
8.1	SYNLIGGJØRING AV POLITIETS DELTAKELSE I ANBEFALTE TILTAK .....	38
8.2	OVERSIKT OVER TILTAK DER POLITIET BØR BIDRA I REFERANSEGRUPPE MED INNSPILL OG INFORMASJON .....	38
<b>9</b>	<b>KILDELISTE</b> .....	<b>38</b>
<b>10</b>	<b>VEDLEGGSLISTE</b> .....	<b>38</b>

---

## 0 Forord

Med dette presenteres *Accentures* sluttrapport fra prosjektet *Arbeidsorganisering i utlendingsforvaltningen og datakvalitet i DUF (ARBORG-DUF)* som er blitt utført på oppdrag fra Utlendingsdirektoratet (UDI) og i samarbeid med politiet og Utlendingsnemnda (UNE).

Saksbehandling i utlendingsforvaltningen er i dag delt mellom politiet, Utlendingsdirektoratet (UDI), Utlendingsnemnda (UNE) og utenriksstasjonene.

Innføringen av *datasystemet for utlendings- og flyktningsaker (DUF)* ble gjennomført i løpet av første halvår 2003. Komplekse saksforhold, stort omfang av registreringer og til dels uklare ansvarsfordeling mellom ulike instanser har gitt utfordringer i forhold til å sikre tilfredsstillende datakvalitet i DUF. Kvaliteten på de opplysningene man finner i DUF på visse områder er derfor ennå ikke tilfredsstillende, verken for bruk i videre saksbehandling eller som grunnlag for statistikk.

På bakgrunn av ovennevnte besluttet Utlendingsdirektoratet (UDI) i samarbeid med Politidirektoratet og Utlendingsnemnda (UNE) å igangsette prosjektet *ARBORG-DUF*. Accenture fikk ansvaret for å utføre oppdraget i perioden fra uke 51/2004 til uke 22/2005. Prosjektets mandat var å anbefale tiltak som kan føre til bedre effektivitet i saksbehandlingen og forbedret datakvalitet. Prosjektets fokusområder har vært følgende fire saksområder: Asylsaker, bort- og utvisningsaker, familieinnvandringsaker og EØS-saker.

Styringsgruppen har bestått av: Frode Forfang (leder, FSK/UDI), Karl Erik Sjøholt (OPA/UDI), Janicke Fredriksen (ASA/UDI), Ivar Husby (POD), Ole Stavnum (KRD), Marianne Jakobsen (UNE), Stephan Torp (JD) og Jan-Erik Hunn (Accenture).

Prosjektgruppen har bestått av følgende personer fra Accenture: Vibeke Nyvold (prosjektleder), Markus Juvet, Christine Martol Hansen, og Sigurd Loven Kirkebø.

Prosjektgruppen har hatt løpende kontakt med et prosjektsekretariat, med Eivind Hoffmann (Enhet for statistikk og analyse, FSK/UDI), Thorstein Næss (Politidirektoratet) og Ellen M. Sekkenes (DUF-enheten, FSK/UDI) som medlemmer.

Selv om de funn og forslag til tiltak som presenteres i denne sluttrapporten fra prosjekt *ARBORG-DUF* helt ut står for *Accentures* egen regning vil de være viktige utgangspunkt til utlendingsforvaltningens videre arbeid med å oppnå mer effektiv saksbehandling og bedre datakvalitet i DUF.

Rapporten vil være et verktøy for å skape en felles forståelse av hvordan situasjonen er i dag, og et utgangspunkt for strategier og tiltaksplaner for å forbedre den situasjonen som rapporten beskriver.

Frode Forfang,  
Leder av styringsgruppen for ARBORG/DUF

# 1 Sammendrag

Hovedanbefalingen fra prosjekt ARBORG-DUF er at UDIs rolle som den sentrale aktøren i utlendingsforvaltningen må gjøres tydeligere og styrkes. UDI bør tildeles et klarere ansvar for saksbehandlingen på tvers av organisatoriske inndelinger. UDI bør ta initiativ til, og ansvar for, å forbedre samhandlingen mellom etatene i utlendingsforvaltningen. Formålet med dette er å sikre at oppgaveløsningen i utlendingsforvaltningen, inkludert opplæring og forvaltning av kompetanse, informasjon og service til etatene, gjøres på en mer enhetlig måte enn i dag.

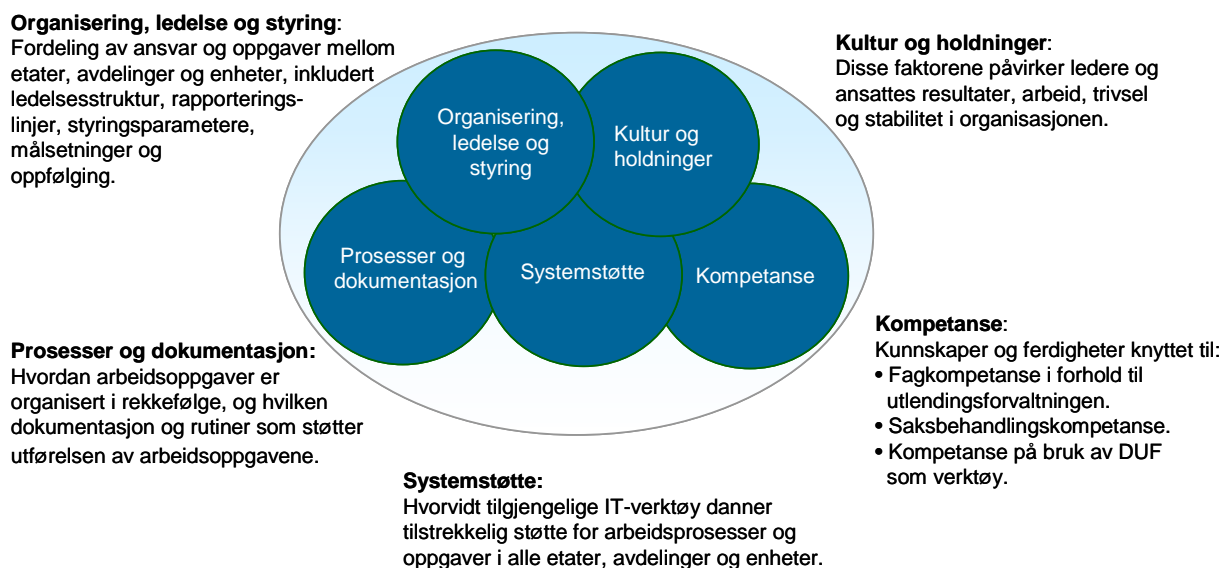
Det anbefales videre at bruken av økonomiske midler til utvikling av DUF i større grad prioriteres etter en overordnet plan og helhetlig vurdering i forhold til antall brukere og bruksfrekvens i de ulike etatene. Prosjektet anbefaler dessuten at DUF bedre tilpasses de enkelte brukergruppers behov, slik at systemet blir enklere å bruke og risiko for feil reduseres.

Dette sammendraget presenterer en oversikt over den anvendte analysemodellen, de viktigste funnene og anbefalte tiltak fra prosjektet ARBORG-DUF.

## 1.1 Modell for analyse

Effektiv saksbehandling og datakvalitet blir i stor grad påvirket av samspillet mellom ulike faktorer. Disse kan ikke ses isolert, ei heller optimaliseres uten at en tar hensyn til helheten og samspillet dem imellom. Et balansert fokus på disse faktorene er en forutsetning for å oppnå effektiv saksbehandling og god datakvalitet.

**Figur 1 Presentasjon av faktorer som påvirker effektiv saksbehandling og datakvalitet**



Faktorene over er viktige å vurdere i forhold til saksbehandling, og gjennom alle stegene i utviklingen og forvaltningen av et saksbehandlingssystem. Accentures erfaring er at en ofte fokuserer i for sterk grad på systemstøtte, og undervurderer betydningen av de andre faktorene. Dette gir ubalanse i ressursinnsats og totalfokus, noe som igjen kan resultere i flere ulike typer "sykdomstegn".

I UDIs tilfelle er et sykdomstegn at det oppstår flaskehals i saksbehandlingen som reduserer effektiviteten i arbeidet. Flaskehalsene oppstår dels fordi samspillet mellom datasystemer og det arbeidet som skal utføres ikke fungerer godt nok, og dels fordi samspillet mellom

arbeidsprosesser, organisering, arbeidskultur og kompetanse ikke er godt nok tilpasset de oppgavene som skal løses.

Et annet sykdomstegn er at kvaliteten på opplysninger man finner i DUF på visse områder ikke er tilfredsstillende, verken for bruk i videre saksbehandling eller som grunnlag for statistikk. Statistikk som tas ut skal nyttes til å styre og planlegge ressursinnsatsen i de ulike deler av utlendingsforvaltningen, og som grunnlag for evaluere og eventuelt endre arbeidet.

Dette sammendraget er ment å gi en oversikt over funn og anbefalte tiltak fra prosjektet, og er organisert rundt faktorene som er presentert over. Funn og tiltak presenteres i sammenheng for å vise hvilke problemstillinger de ulike tiltakene er ment å adressere. Videre presenterer sammendraget tiltakspakker som systematiserer eierskapet og igangsettingen av de ulike tiltakene. Avslutningsvis gis en anbefaling for hvordan prosjektene bør organiseres.

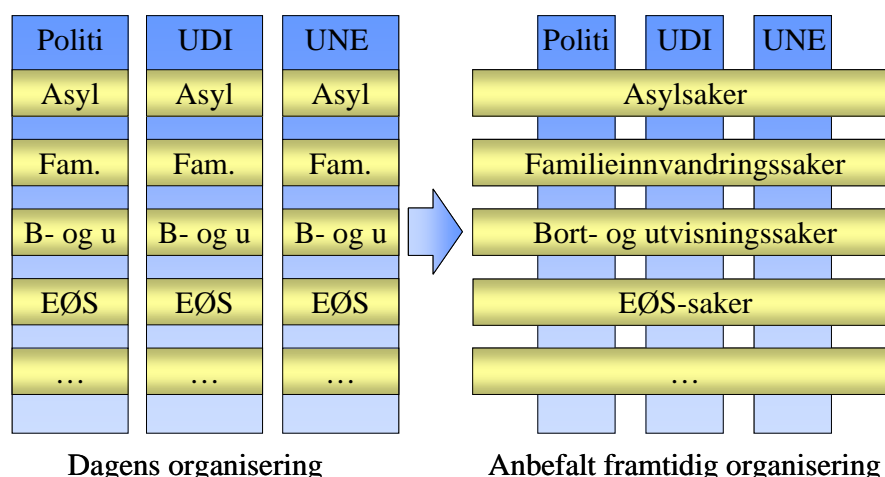
## 1.2 Prosjektets funn og anbefalte tiltak

### 1.2.1 Prosesser og dokumentasjon

Ansvar for og eierskap til saksbehandlingsprosessene i utlendingsforvaltningen er i dag fragmentert. Det er ikke definert et helhetlig eierskap til prosessene på tvers av enheter eller etater. Det er heller ikke plassert et helhetlig eierskap til støttefunksjoner, som dokumentasjon av og opplæring i hovedprosesser.

Prosjektets hovedanbefaling i forhold til prosessforbedringer er at det etableres en **prosesseier** for hver hovedprosess i utlendingsforvaltningen. En prosesseier er i denne sammenheng en person som har ansvar for gjennomføringen av en hovedprosess fra start til slutt, inkludert ansvar for resultatene som oppnås. Den viktigste fordelen med dette er at ansvaret for prosessen plasseres entydig hos én aktør som eier prosessen, selv om ulike enheter er involvert i arbeidet. Slik blir det lettere å følge opp og måle resultater, samtidig som det bedrer forholdene for samhandling mellom ulike enheter og etater.

Figur 2 Illustrasjon av prosessorientering i utlendingsforvaltningen



Prosesseierskapet bør integreres med linjeorganisasjonen i UDI og bli en tilleggsrolle for linjelederne innen de ulike områdene. Prosjektet foreslår at prosesseierskapet til de saksområdene som har vært kartlagt, bør gis til henholdsvis avdelingsleder i ASA og enhetsledere i OPA. Ansvaret bør legges på ledernivå for å sikre at prosesseierskapet har tilstrekkelig gjennomslagskraft.



---

Utlendingsforvaltningen består av ulike organisatoriske enheter, som til dels har ulike prioriteringer fastlagt av ulike overordnede myndigheter. På grunn av dette er innføring av et tydelig prosesseierskap og felles forståelse av dette, en endring med store potensielle gevinster. Dette vil føre til bedret mulighet til å styre og videreutvikle dagens prosesser, og en mer konkret plassering av ansvar på tvers av etater og enheter. Klarere strukturer på prosessnivå kan gi bedre betingelser for kommunikasjon mellom enheter og koordinering i saksbehandlingen. Det vil også sette fokus på måling og oppfølging av resultater. En prosesseier som pådriver og talsperson i forhold til en hovedprosess kan bidra til økt resultatfokus i etater og avdelinger. Oppsummert gir gevinstene bedre mulighet til å yte god brukerservice, redusere saksbehandlingstiden og å forbedre datakvaliteten i DUF.

Prosesseieren skal ha fokus på sin hovedprosess og resultater på tvers av de organisatoriske enhetene. For å gjennomføre dette på en best mulig måte er prosesseieren avhengig av delprosseiere fra politiet, UNE og utenriksstjenesten. Samarbeidet med disse skal sikre oversikt over delprosessene som utføres i disse organisasjonene. Ved igangsetting av tiltak innenfor saksområdet vil det være delprosseieren som er ansvarlig for gjennomføringen i egen organisasjon.

Økt fokus på hovedprosesser innebærer et behov for å styrke eksisterende superbrukerapparat, da disse ofte vil medvirke i implementeringen av de ulike tiltakene. Arbeidet med å styrke rollen som superbruker i UDI er igangsatt av DUF-enheten. Prosjektet mener tilsvarende styrking vil være nødvendig for politiet og UNE. Dersom utenriksstasjonene også tar i bruk DUF, bør et superbrukerapparat etableres også for disse. Politiet står overfor spesielle utfordringer på dette området i og med at deres superbrukere er spredt på ulike politidistrikt, og at det bare er én superbruker per distrikt. Prosjektet anbefaler at superbrukerapparatet hos politiet gås gjennom i sammenheng med en vurdering av organiseringen av saksbehandlingen i politiet.

Noen av tiltakene som foreslås i forhold til endringer på prosessnivå bør igangsettes av prosesseierne i fellesskap, eller koordineres på tvers av prosesser. Dette gjelder tiltak for standardisering av praksis mellom ulike etater, enheter og prosesser, og tiltak for forbedring av samhandling. For å koordinere dette best mulig, foreslås det at det opprettes et forum (her kalt "Prosesseierforum") der prosesseierne møtes jevnlig. Formålet med prosesseierforumet er å gjøre prioriteringer på tvers av prosesser, samt å igangsette og følge opp tiltak og prosjekter på tvers av hovedprosessene.

Målepunktene i utlendingsforvaltningen er i dag ikke definert på en helhetlig måte. Dette fører til at måling av servicenivå og fremdrift hos UDI, politiet og UNE i dag er fragmentert. Erfaring tilsier at fokus ofte rettes mot de områdene som måles, mens områder som ikke måles nedprioriteres. Prosjektet vil foreslå å etablere klare og enhetlige servicenivåer for arbeidsprosessene innen de ulike sakstypene med klare punkter for måling og kriterier for oppfyllelse av servicenivåene.

Organiseringen av arbeidsprosessene som prosjektet har kartlagt varierer på tvers av enhetene, selv om enhetene arbeider med samme type saker. Prosjektet anbefaler en standardisering av arbeidsprosesser der dette er hensiktsmessig.

Kulturen i utlendingsforvaltningen bærer sterkt preg av at den fysiske lokaliseringen av saksmappen definerer eierskap til en sak. Saksmappen defineres som stedet der korrekt og fullstendig informasjon om en sak kan finnes. På grunn av stor arbeidsbelastning og oppbevaring av saksmapper på den enkelte saksbehandlers kontor, ser det ut til å ha utviklet seg et fokus mot å ekspedere og overføre saksmappen så snart en annen part er involvert i saken. Prosjektet anbefaler at det gjøres en vurdering av rutinene for overføring av saksmappen mellom enheter og etater.



---

Ekspedering av saksmappen ved innhenting av mer informasjon fører til at saksbehandlingstiden forlenges. Gjennom å forenkle prosesser for innhenting av ekstra informasjon vil saksbehandlingstiden kunne reduseres. Som et tiltak i påvente av elektronisk saksbehandling, foreslås det å endre praksis slik at for eksempel forespørsler om innhenting av mer informasjon foregår via e-post, telefon, eller telefaks uten fysisk oversendelse av saksmappen.

### **1.2.2 Organisering, ledelse og styring**

De politiske føringene for utlendingsforvaltningen legges av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD). Oppgavene er delt mellom etater som er underlagt hver sine departement. Politiet og utenriksstasjonene skal gjennomføre oppgaver i forbindelse med utlendingsforvaltningen, men er underlagt henholdsvis Justisdepartementet (JD) og Utenriksdepartementet (UD). For en samlet tilnærming til utlendingsforvaltningen er derfor god kommunikasjon og tette bånd mellom KRD, JD og UD vesentlig.

Prosjektet har foretatt intervjuer og samtaler med en rekke ledere og medarbeidere UDI og politiet. Et gjennomgangstema i disse samtalene har vært mangelen på samarbeidskanaler og mangelen på kommunikasjon, på saksbehandlingsnivå så vel som på ledelsesnivå. Det oppfattes, spesielt fra politiets side, som vanskelig å komme i kontakt med riktig person i UDI. Prosjektet anbefaler at det etableres formelle kanaler for kommunikasjon og samarbeid mellom UDI og politiet. Dette vil standardisere informasjonen mellom etatene. I tillegg vil det kunne øke forståelsen mellom etatene, og hvordan ens eget arbeid påvirker arbeidet i andre etater.

Gjennom sin serviceerklæring er UDI kommet et stort steg videre mot brukerrettet og serviceorientert kundebehandling. Kommunikasjonen mellom UDI og øvrige samarbeidsparter innenfor utlendingsområdet er derimot ikke utviklet på samme måte. Det anbefales at serviceenheten også skal håndtere henvendelser fra øvrige etater i tillegg til å håndtere brukerenhendelser som i dag. På denne måten vil saksbehandlerne i UDI kunne skjermes fra avbrytelser i form av henvendelser som en førstelinje vil kunne svare på. Saksbehandlerne kan da bruke mer tid på saksbehandling, og mindre tid på administrasjon av henvendelser. I tillegg vil mange henvendelser kunne besvares på en mer standardisert og helhetlig måte.

Utlendingsarbeidet er organisert ulikt i landets politidistrikt. Det finnes modeller med sentral, regional og lokal saksbehandling. Prosjektet anbefaler at saksbehandlingen organiseres i enheter som er store nok til at det kan etableres et fagmiljø, slik at kompetanse på både utlendingslovgivning og DUF kan deles og vedlikeholdes på en effektiv måte. En slik modell vil føre til bedre kvalitet på politiets kjerneoppgaver: kontroll, ID-fastsetting og registrering av restopplysninger for bruk i kriminalitetsbekjempelsen for øvrig.

Det anbefales også at det etableres kompetansesentre for hver sakstype hos politiet. Ett distrikt vil kunne få spesielt ansvar for én sakstype, og ansvaret inkluderer kompetanse og kunnskapsformidling. Rollen som delprosessseier vil naturlig ligge her og senteret vil få hovedansvaret for intern og ekstern koordinering av én sakstype.

### **1.2.3 Systemstøtte**

Prosjektets funn og analyser viser at eierskap til registrerte data i DUF ikke er tydelig fordelt. De parter som i utgangspunktet har eierskap til data, har ikke alltid oversikt over konsekvensene av manglende eller feil i registreringer. Disse uklarhetene fører til at det ikke finnes entydige kanaler og metoder for tilbakemeldinger om datakvalitet. Prosjektet anbefaler at det defineres et klart eierskap til de ulike datafeltene i DUF. I tillegg bør det etableres klare måle- og oppfølgingsrutiner for datakvalitet.

---

DUF er ikke like godt tilpasset alle arbeidsprosessene systemet skal dekke. Noen brukergrupper i UDI og politiet opplever at systemet ikke følger deres arbeidsprosesser. For disse gruppene oppleves DUF som tungt og styrende. Dette fører ofte til at saksbehandlere ikke fyller ut felter som skal fylles ut, da de mener at det er for tidkrevende i forhold til de prioriteringer som er gitt for arbeidet. Basert på disse tilbakemeldingene anbefaler prosjektet at det gjøres en vurdering av hvordan DUF kan tilpasses bedre for ulike brukergrupper enn tilfellet er i dag.

Historisk har ytelsesutfordringer i DUF medført at det har utviklet seg en kultur der kun de felt som er aller mest nødvendige for å fatte, dokumentere og meddele vedtak ble fylt ut i DUF. Prosjektets oppfatning er at denne kulturen fortsatt er gjeldende, og vi foreslår derfor at det foretas målinger av ytelsen på ulike steder, og at resultatene kommuniseres til alle brukere av DUF. Dersom målingene viser ytelsesproblemer, bør det iverksettes tiltak for å bedre ytelsen.

Statistikkenhetene i UNE og politiet benytter andre verktøy og algoritmer for uttrekk av data fra DUF for produksjon av statistikk enn det UDI gjør. Prosjektet anbefaler at det iverksettes tiltak for å samordne prosessene for uttrekk. I tillegg bør det iverksettes tiltak for å sikre en omforent forståelse av hva datakvalitet er, og av hva som er gode datauttrekk. Dette skal sikre at god og enhetlig statistikk produseres.

#### **1.2.4 Kompetanse**

Datakvaliteten i DUF er i stor grad avhengig at saksbehandlere og politibetjenter som bruker systemet har tilstrekkelig systemkompetanse på DUF og kunnskap og kompetanse om saksbehandling på utlendingsfeltet. Gjennom intervjuer og samtaler med UDI og politiet er det avdekket store variasjoner i kompetanse og kunnskap. Videre har en gjennomgang av materialet som benyttes i forbindelse med opplæring vist store mangler og svakheter.

Gjennom dokumentasjon av kunnskapen som finnes i organisasjonene vil UDI og politiet kunne sikre at den ikke forsvinner med ansatte som slutter eller som overføres til andre oppgaver. Dokumentasjon og opplæringsmateriale vil i tillegg tilføre systematikk i kompetanseoverføringen til nyansatte, kolleger og samarbeidspartnere. Opplæringsmaterialet som utarbeides bør lages og gjøres tilgjengelig på en måte som gjør oppdatering og vedlikehold enklest mulig. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å utvikle modulbasert materiale som tilgjengeliggjøres på intranett, regelverksportalen eller lignende.

I dag finnes det ikke noen god eller tilrettelagt opplæring i DUF for nye brukere, og svært mange saksbehandlere får kun overordnet introduksjon til DUF i tillegg til den aktivitetsstøtten som ligger i systemet. Aktivitetsstøtten er per i dag ikke oppdatert, og den er heller ikke samordnet mellom politiet, UNE og UDI. Prosjektet foreslår at det utvikles et opplæringsopplegg med oppdatert opplæringsmateriale som en introduksjon for nyansatte saksbehandlere i UDI. Det vil også være nyttig at et slikt opplegg samordnes med politiet og UNE for å oppnå synergier i utviklingsarbeidet og et helhetlig materiale.

Videre anbefaler prosjektet at det opprettes et forum for å systematisere og formalisere kompetansedelingen innenfor utlendingsområdet, på tvers av enheter og etater. Dette vil bidra til økt kunnskap og kompetanse, samt bidra til økt forståelse på tvers av organisatoriske skiller.

På lenger sikt anbefaler prosjektet at det dannes strukturer og prosedyrer for å foreta kompetansekartlegging og opplæringsplanlegging for alle parter i utlendingsforvaltningen. Dette vil på organisasjonsnivå sikre at kompetansegap identifiseres, og at målrettede tiltak kan iverksettes, gjennom opplæring av ansatte og/eller spisset rekruttering ved nyansettelser.

---

For den enkelte medarbeider vil kompetansekartlegging og etablering av opplæringsplaner kunne vise retning og langsiktighet for videre karriere i utlendingsforvaltningen. Slik oppfølging vil også legge føringer for og tydeliggjøre hva slags kompetanse og kultur som er ønsket i organisasjonen. Her vil man få en mulighet til å formidle fokus på korrekt bruk av DUF, og man vil kunne legge opp og planlegge opplæringstiltak der det er ønskelig fra medarbeiders eller leders side.

### **1.2.5 Kultur og holdninger**

Kulturen innen utlendingssektoren er i stor grad preget av en oppfatning av at DUF ikke inneholder korrekt informasjon, både når det gjelder enkeltsaker og i forhold til produksjonstall. Dette betyr at den fysiske saksmappen fremdeles oppfattes som nødvendig for å ha oversikt over en sak, og at det fremdeles foretas manuelle tellinger for produksjonsmåling.

På ledernivå i UDI avspeiles manglende tillit til systemet i deres bruk av DUF, eller mangel på slik, og det påvirker også holdninger til systemet lenger ned i organisasjonen. Prosjektet har imidlertid fått inntrykk av en noe bedre situasjon i politiet og UNE. Her synes det å være et sterkere lederfokus og engasjement i forhold til DUF. Dette kan delvis være et resultat av bedre rapporteringsmuligheter fra DUF enn man har i UDI. Prosjektet anbefaler at det settes søkelys på dette området og at tiltak iverksettes for å øke UDIs lederes engasjement i og bruk av DUF. Dette kan gjøres ved å gi spesiell opplæring til ledere i bruk av DUF med fokus på de områdene som er aktuelle for dem. I tillegg bør en vurdere tilpasninger i funksjonalitet slik at DUF dekker UDIs behov for ledelsesinformasjon, eventuelt gjennom tilpasning av rapporteringsmuligheter.

Kulturen i UDI og UNE, og til en viss grad i politiet, er preget av at eierskapet til en sak følger den fysiske saksmappen. Noe av grunnen til at saksmappen har en så sterk stilling kan tilskrives mangel på mulighet for fildeling mellom etatene. Gjennom etablering av elektronisk saksbehandling slik det er planlagt i UDIs IT-strategi og rapport om elektronisk samhandling, vil denne problemstillingen fjernes. Prosjektet vil imidlertid påpeke at dersom datakvaliteten i DUF ikke bedres før elektronisk saksbehandling blir en realitet, vil mange av problemene forsterke seg. Ved en endelig overgang vil det ikke foreligge saksmappe slik vi kjenner det i dag. I en slik situasjon vil det også være en fare for at kvaliteten i saksbehandlingen reduseres, fordi man ikke lenger har korrekte data verken i DUF eller i saksmappen, da den ikke lengre vil være oppdatert.

Politiet er en viktig premissleverandør for arbeidet i utlendingsforvaltningen, og et godt samarbeid mellom UDI og politiet er avgjørende. Samordning og koordinering vil være viktig på alle områder, og tiltak for å bidra til felles oppfatninger og økt forståelse for hverandres oppgaver vil understøtte et godt samarbeidsklima.

For å sikre langsiktighet i det holdningsskapende arbeidet, samt sikre at ønsket kultur videreføres i organisasjonene, foreslår prosjektet at det iverksettes et enhetlig og standardisert system for måling av individuelle prestasjoner, i tillegg til dagens produksjonskrav. Dette gjøres ved at det settes opp krav og oppfølging på kvalitet og datakvalitet i tillegg til produksjon.

## **1.3 Gjennomføring av anbefalte tiltak**

Prosjektet har gruppert de anbefalte tiltakene i tiltakspakker for å bidra med tanker om hvordan videre arbeid kan gjennomføres. Prosjektets mandat har ikke inkludert utarbeidelse av en videre tiltaksplan basert på anbefalte tiltak, og heller ikke en prioritering mellom disse. Arbeidet med dette bør gjøres av partene i utlendingsforvaltningen i samarbeid, med UDI som eier av endringsprogrammet.

Prosjektet har valgt å gruppere tiltakene som beskrives i rapporten i forhold til hvilken aktør prosjektet anbefaler som eier for hvert tiltak. Tiltak med samme eier vil danne en tiltakspakke.

Grupperingen er valgt fordi prosjektet ønsker å synliggjøre hvem som har konkret ansvar for tiltakspakkene. Dette betyr ikke at tiltakseier skal gjennomføre tiltaket alene, men eier har ansvaret for at tiltaket blir gjennomført.

**Prosjektet anbefaler syv tiltakspakker:**

Tiltakspakke	Eier	Beskrivelse
1. Etablere prosesseierskap	UDIs ledelse v/FSK	Tiltakspakken inneholder alle tiltakene som anbefales iverksatt for å etablere prosesseierskap for helhetlige prosesser på tvers av etater og enheter.
2. Utforme og etablere prosesser	Prosesseiere	Tiltakspakken består av konkret utforming av hovedprosessene. Dette inkluderer å gå gjennom eksisterende prosesser og arbeidsorganisering med sikte å utnevne delprosesseiere, samt definere konkrete forbedringstiltak. Videre inkluderer tiltakspakken tiltak for tilpasninger i systemstøtten for arbeidsprosessene, da hovedsakelig for å gjøre DUF bedre tilpasset disse. Pakken inneholder tiltak for å standardisere praksis og samhandling på tvers av enheter og etater.
3. Utvikle opplæringsmateriale og kursopplegg	ADA/UDI	Tiltakspakken inneholder tiltak rettet mot forbedring av opplæringen i fag og saksbehandling. Det bør sikres at opplæringsmateriale og -opplegg koordineres med politiet, UNE og utenriksstjenesten så langt dette er formålstjenlig.
4. Fortsatt videreutvikling av DUF	FSK v/ DUF-enheten	DUF-enheten driver kontinuerlig utvikling av DUF. Tiltakspakken foreslår å prioritere enkelte områder hvor det er avdekket særlige utfordringer med tanke på datakvalitet og funksjonalitet i DUF. Tiltakene bør koordineres med prosesseierne. Arbeidet med brukerdokumentasjon til DUF bør prioriteres, da det vil danne grunnlaget for videreutvikling av materiale for DUF-opplæring.
5. Fortsatt videreutvikling av servicefunksjonen i UDI	KSA v/ serviceenheten	Det er behov for å koordinere og samordne informasjonen som går fra UDI til eksterne samarbeidsparter. Tiltakspakken anbefaler å adressere denne utfordringen gjennom å etablere et utvidet servicesenter. På denne måten kan også ansatte i politiet, UNE og utenriksstjenesten ha et sentralt kontaktpunkt som kan svare på de fleste generelle henvendelser om utlendingsforvaltning.

Tabellen fortsetter på neste side.

Tiltakspakke	Eier	Beskrivelse
6. Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk	FSK v/ESA	Datakvaliteten i DUF gir utfordringer for statistikkuttak. I denne tiltakspakken finnes det tiltak som foreslår å etablere rutiner for tilbakemeldinger fra ESA om utfordringer i forbindelse med statistikkproduksjon.  I tillegg foreslås tiltak for å bedre konsistensen i datafangsten i DUF, samt tiltak for å vurdere hvordan datauttrekkene fra DUF kan forbedres ved å gjøres mer konsistente på tvers av etatene.
7. Gjennomgang av politiets interne arbeidsorganisering	POD	Prosjektet har observert at det er store ulikheter i arbeidsorganiseringen på utlendingsfeltet mellom de ulike politidistriktene. To tiltak foreslås i forbindelse med dette. Det ene er en anbefaling om å etablere kompetansesentre hos politiet slik at ett politidistrikt får ansvar for én sakstype. Det er naturlig at delprosesseneierskapet for en sakstype legges til politidistriktet som er valgt som kompetansesenter.  Det andre tiltaket anbefaler at arbeidet med saksbehandling i politiet organiseres slik at man oppnår kritisk masse i de ulike enhetene.

Prosjektet gir hver enkelt eier en anbefaling av hvilken rekkefølge de ulike tiltakene bør gjennomføres i, samt en anbefaling av hvilke av tiltakspakkene som bør gjennomføres først. Vi peker også på avhengigheter mellom tiltak og tiltakspakker.

#### 1.4 Videre gjennomføring

Prosjektet anbefaler at UDI, politiet og øvrige samarbeidsparter iverksetter arbeidet med å utarbeide en tiltaksplan med utgangspunkt i en prioritering mellom de foreslåtte tiltakene fra prosjektet.

Til sammen utgjør anbefalingene fra prosjektet omfattende endringer for mange aktører, hvor utlendingsforvaltningen skal bevege seg fra dagens situasjon til en ønsket fremtidig situasjon.

Vår erfaring fra arbeid med andre offentlige etater og private organisasjoner har vist at endringer av et visst omfang som involverer flere deler av en organisasjon, eller som går på tvers av organisasjoner, bør organiseres som et helhetlig program der alle prosjektene og tiltakene ses i sammenheng.

#### Programstyring er med på å skape:

- Forutsigbarhet i forhold til gjennomføring – leveransefokuset planlegging, gjennomføring og oppfølging.
- Riktig prioriteringer av prosjektene.
- Bedre oversikt og støtte til hvert enkelt prosjekt ved at det kan utarbeides felles rapporteringsmal som styrer fremdrift, avhengigheter, ressursbehov, risiko og økonomi/kostnad.

Prosjektet anbefaler at programstyret består av ledere for FSK, ASA, OPA og ADA, samt en representant fra henholdsvis politiet og UNE (samt Utenriksstjenesten ved behov).

---

## 2 Innledning

### 2.1 Innhold i rapporten

Denne sluttrapporten er ARBORG-DUF prosjektets hovedleveranse. Rapporten gir en oppsummering av funn og observasjoner som er gjort i prosjektet. I tillegg anbefales tiltak for å adressere problemstillingene som er observert.

Hvis en leser ikke har mulighet til å lese hele rapporten, anbefales det å begynne med kapittel 3 og så fortsette til kapittel 5. Fra kapittel 5 er det henvist til utfyllende beskrivelser av hvert enkelt tiltak i kapittel 4.

### 2.2 Gjennomføring av prosjekt ARBORG-DUF

Arbeidet med prosjekt ARBORG-DUF har vært organisert i fire faser:

#### **Fase 1: Kartlegging og innledende dokumentinnsamling**

Oppstarten av prosjektet inkluderte en gjennomgang av eksisterende dokumentasjon av DUF og utredninger som var relevante for prosjektets mandat. For detaljer se kapittel 7.

#### **Fase 2: Prosessbeskrivelser og vurderinger**

Idet prosjektet startet hadde verken politiet, UDI eller UNE dokumentasjon som ga oversikt over saksbehandlingsprosessene, og prosjektet startet derfor arbeidet med å utarbeide en oversikt over prosesser for områdene:

- Asyl
- Bort- og utvisning
- EØS
- Familieinnvandring

Videre utarbeidet prosjektet detaljerte prosessbeskrivelser som, sammen med prosessdiagrammene, kan benyttes som grunnlag for videre arbeid og utarbeidelse av opplæringsmateriale for saksbehandling. Se vedlegg 1 for prosessbeskrivelser av prosjektets saksområder, og vedlegg 2 for referat fra møter og intervjuer.

Hovedhypotesen i prosjektet har vært at et klart bilde av nå-situasjonen vil danne et godt utgangspunkt for å identifisere områder som hemmer effektiv saksbehandling og som har negativ påvirkning for datakvaliteten i DUF

#### **Fase 3: Analyser**

Tidlig i analysefasen ble funn og beskrivelser analysert og prioritert, og dette dannet utgangspunkt for valg av fokusområder for videre arbeid. I analysefasen utvidet prosjektet datagrunnlaget ved å gjennomføre ytterligere intervjuer med UDI og politiet. Hensikten med disse var å kvalitetssikre hypoteser og funn. Mot slutten ble fokus rettet mot analyse av funn på tvers av saksområdene for å ha en mest mulig helhetlig tilnærming til fase 4.

---

#### **Fase 4: Forbedringsmuligheter og endringsforslag**

I denne fasen ble det utarbeidet tiltak for å adressere problemstillingene som ble identifisert i tidligere faser.

I sluttrapporten har vi samlet de viktigste resultatene fra fase 3 og 4 i prosjektet. Funn er beskrevet i kap. 3, samt detaljert ved møtoreferater i vedlegg 2.

#### **2.3 *Avgrensninger og forutsetninger***

Prosjektet skulle fokusere på følgende saksområder:

- Asylsaker (inkludert Dublinsaker inn i riket/ ut av riket)
- Bortvisnings- og utvisningssaker (inkludert hastesaker)
- EØS-saker (søkt fra riket/søkt fra hjemland)
- Familieinnvandringsaker (søkt fra riket/søkt fra utlandet)

Gjennom prosesskartleggingsfasen og analysefasen har prosjektet stort sett hatt fokus på hovedlinjene i saksbehandlingsforløpet, og ikke gått inn i underprosesser.

#### **2.4 *Struktur i dokumentet og metode for gjennomføring***

I tillegg til forord, sammendrag og innledning har dette dokumentet tre hovedkapitler som beskriver følgende:

- Kapittel 3: Hvilke forhold prosjektet har avdekket.
- Kapittel 4: Hvilke overordnede anbefalinger og konkrete tiltak prosjektet foreslår.
- Kapittel 5: Hvordan prosjektet anbefaler at tiltakene organiseres for gjennomføring.

##### **2.4.1 Kapittel 3 Funn og observasjoner.**

Prosjektet har gjennomført mange intervjuer og møter i løpet av prosjektperioden. Alle intervjuene er dokumentert i referat som er godkjent av de som er blitt intervjuet. Kommentarer/korrigeringer til innholdet i referatene er tatt hensyn til ved oppdateringen av dokumentasjonen.

I løpet av prosjektet er det også gjennomført en rekke uformelle samtaler. Samtalene har vært en viktig informasjonskilde og denne informasjonen er inkludert i kapitlet, selv om kildene ikke er navngitt. Informasjonen har blant annet kommet frem i møter med prosjektsekretariatet og i samtaler med DUF-enheten. I tillegg gjelder det avklaringer i enkelttilfeller som er gjort per e-post eller telefon. Disse møtene, samtalene og avklaringene har gitt prosjektet et viktig bakteppe og grunnlag for informasjonsinnhenting, i tillegg til nyttig ekstrainformasjon i etterkant av intervjuene.

Mye informasjon er også samlet inn ved hjelp av e-post, samt gjennomgang av rapporter og annen skriftlig dokumentasjon. Vi henviser til kildeoversikten for ytterligere detaljer (Kap. 7).

Hovedfunn fra møtoreferat eller andre kilder er samlet i et eget regneark. Her ble funnene inndelt etter sakstype og kategorisert etter om de primært var knyttet til:

- Prosess,
- organisasjon, ledelse og styring,
- systemstøtte,
- kompetanse eller
- kultur og holdninger.



---

## 2.4.2 Kapittel 4 Anbefalinger

Prosjektets anbefalinger og konkrete tiltak er basert på de observasjoner og analyser som er gjennomført. Funn, analyser og tiltak er utarbeidet med grunnlag i Accentures metodikk som viser samspillet mellom prosesser, organisering, systemstøtte, kompetanse, kultur og holdninger (se vedlegg 7.1). Anbefalingskapittelet er strukturert etter områdene ovenfor, og presenterer tiltak for hvert område<sup>1</sup>. Tiltakene er nummerert etter hvilket område de faller innunder.

Nedenfor er en kort oppsummering av hvordan metodikken er brukt i forbindelse med gjennomføring av prosjekt ARBORG-DUF.

**Prosesser og dokumentasjon:** Hvordan arbeidsoppgaver er organisert i rekkefølge, samt dokumentasjon og rutiner som støtter utførelsen av de ulike arbeidsoppgavene.

**Organisering, ledelse og styring:** Fordeling av ansvar og oppgaver mellom etater, avdelinger og enheter. Ledelsesstrukturer og rapporteringslinjer, samt styringsparametere, målsetninger og oppfølging.

**Systemstøtte:** Hvorvidt tilgjengelige IT-verktøy danner tilstrekkelig støtte for arbeidsprosesser og oppgaver i alle etater, avdelinger og enheter.

**Kompetanse:** Kunnskaper og ferdigheter innenfor definerte områder i organisasjonen og hos den enkelte medarbeider. Dette punktet er knyttet til:

- Fagkompetanse i forhold til utlendingsforvaltningen.
- Saksbehandlingskompetanse.
- Kompetanse på bruk av DUF som verktøy.

**Kultur og holdninger:** Hvordan kultur og holdninger hos ledere og ansatte påvirker resultater, arbeid, trivsel og stabilitet i de ulike organisasjonene.

**Figur 3 Presentasjon av faktorer som påvirker effektiv saksbehandling og datakvalitet**



---

<sup>1</sup> Forslagene til gjennomføring som er presentert i kapittel 5, er tiltakene strukturert i tiltakspakker. Disse følger ikke kategoriene som brukes i kapittel 3 og 4, men refererer til dem.

---

Effektiv saksbehandling og datakvalitet i saksbehandlingssystemet blir i stor grad påvirket av samspillet mellom de fem faktorene som er presentert i figur 3. Faktorene kan ikke ses på isolert, ei heller optimaliseres uten at en tar hensyn til helheten og samspillet dem imellom. Det er kun gjennom et balansert fokus at en vil kunne oppnå effektiv saksbehandling og god datakvalitet.

Tiltakene som er skissert i kapittel 4, og organiseringen av disse i kapittel 5, er ment å ha positiv effekt på de utfordringene UDI står ovenfor.

### **2.4.3 Kapittel 5 Forslag til tiltakspakker**

I kapittel 5 har vi samlet foreslåtte tiltak i tiltakspakker. Disse organiserer tiltakene i grupper basert på hvem prosjektet anbefaler bør eie og drive tiltakene, og i hvilken rekkefølge de anbefales gjennomført. Tids- og ressursestimater presenteres for hver tiltakspakke, med en overordnet vurdering i forhold til gevinstpotensial for hvert tiltak. I sluttrapportens siste del presenterer vi prosjektets forslag til hvordan gjennomføringen av tiltakspakkene kan organiseres og koordineres.

---

## 2.5 Forkortelser brukt i rapporten

Listen nedenfor gir en kort forklaring av forkortelser som er brukt i denne rapporten.

ADA	Administrasjonsavdelingen i UDI
ASA	Asylavdelingen i UDI
DUF	Datasystemet for utlendings- og flyktningsaker
ESA	Enhet for statistikk og analyse, underlagt FSK.
FAM	Familieinnvandringsenhet, underlagt OPA
FSK	Avdeling for faglig strategi og koordinering i UDI
INA	Integreringsavdelingen i UDI
INT	Intervjuenheten, underlagt ASA
IOM	International Organization of Migration
JD	Justisdepartementet
KOR	Koordineringsenheten, underlagt ASA
KRD	Kommunal- og regionaldepartementet
KSA	Kommunikasjons- og serviceavdelingen i UDI
OPA	Oppholdsavdelingen i UDI
OTS	Opplysningstjenesten for søkere, underlagt KSA
PDMT	Politiets data- og materielltjeneste
POD	Politidirektoratet
PU	Politiets Utlendingsenhet
SPB	Superbrukere
SKD	Skattedirektoratet
SSB	Statistisk Sentralbyrå
Tanum	Asylmottak på Tanum
UDI	Utlendingsdirektoratet
UNE	Utlendingsnemnda
UTL	Utlending

Funn og tiltak er gitt koder for at leseren enkelt skal kunne plassere dem. Disse kodene er bygget opp som følger:

Den første bokstaven i koden angir om dette er et funn eller et tiltak:

F = funn

T = tiltak

Videre angir den (de) neste bokstaven(e) hvilket område funnet eller tiltaket hører under:

P =     Prosess

OLS =  Organisering, ledelse og styring

S =     Systemstøtte

K =     Kompetanse

KH =    Kultur og holdninger

Deretter er funn og tiltak nummerert løpende innenfor hver kategori og hvert område.

Dette fører til følgende nummerkode som eksempel:

F - OLS 1: Funn nummer 1 innenfor området organisering, ledelse og styring.

---

### 3 Presentasjon av funn og observasjoner

I presentasjonen av funn og observasjoner er det vist til det vedlegget som representerer kilden. Alle møtereferater er vedlagt i vedlegg 2.

Referansene av formen (V2.25) er referanse til vedlegg 2.25. Hvis et utsagn mangler referanse er det enten fordi kilden er anonym, eller fordi funnet har fremstått som allment kjent, og derfor ikke har krevd nærmere dokumentasjon.

#### 3.1 *Prosess*

Eierskapet til de ulike saksbehandlingsprosessene fra en søknad mottas til vedtak er fattet og eventuell klage er behandlet er ikke tydelig definert. I mange tilfeller sendes saker frem og tilbake mellom de ulike organisatoriske enhetene. En konsekvens av manglende helhetlig eierskap til saksbehandlingen i og på tvers av ulike instanser, er at saker i mange tilfeller blir liggende på vent i påvente av informasjonsinnhenting, fordi det ikke er definert et klart ansvar for oppfølging på tvers av enhetene. Ulike prioriteringer i de forskjellige saksbehandlingsinstansene vil forsterke de uheldige konsekvensene av en slik situasjon. Videre er det prosjektets oppfatning at samspillet mellom saksbehandlingsprosesser og systemstøtte ikke fungerer tilstrekkelig godt. Bakgrunnen for dette er dels at DUF ikke er godt tilpasset de arbeidsprosesser som skal gjennomføres, samt at politiet benytter flere andre støttesystemer i tillegg til DUF, fordi DUF mangler funksjonalitet politiet har behov for.

#### **F-P 1: Det er ikke definert entydig eierskap og ansvar til saksbehandlingsprosessene**

Saksbehandlingen i utlendingsforvaltningen er fordelt mellom ulike parter hvor politiet, UDI, UNE og utenriksstasjonene fungerer som separate aktører med deler av ansvaret for gjennomføring av saksbehandlingsprosessen totalt sett. Effektiv saksbehandling og høy datakvalitet krever klart eierskap og en tydelig oppfølging av hvordan, og til hvilken kvalitet prosessene skal utføres. I dag er ikke ansvaret for mange av saksbehandlingsprosessene entydig plassert. Dette fører til manglende oppfølging og måling.

#### **F-P 2: I alle etater finnes mangelfulle rutiner, instruksjoner og sjekklister**

Prosjektet har fått flere eksempler på at det utarbeides rutiner, instruksjoner og sjekklister basert på lokale initiativ hos ulike politidistrikt og i avdelinger i UDI. Kvaliteten på disse varierer, og det er ikke alltid materialet oppdateres i forhold til nye versjoner av DUF, og eventuelt endrede måter å arbeide på. Enkelte superbrukere har utarbeidet sjekklister som benyttes i avdelingene (V2.25). Denne type materiale, produsert og brukt lokalt, er en av årsakene til at praksis varierer mellom enheter.

#### **F-P 3: Det er vesentlige forskjeller i og mellom avdelinger i UDI med hensyn til mottak, siling og fordeling av saker og telefakser**

Et fellestrekk for både OPA og ASA er at arbeidet med mottak, siling og fordeling av saker er ulikt organisert i enhetene. OPA 7 har for eksempel nylig omorganisert mottak, siling og fordeling av saker og telefakser slik at arbeidet er delt inn i team som har ulike arbeidsoppgaver. Omorganiseringen ble gjennomført på bakgrunn av en anbefaling fra Accenture i 2004. Resultatene har vært meget gode etter omorganiseringen. Andre enheter i OPA er i skrivende stund inne i en tilsvarende omorganiseringsprosess.

---

#### **F-P 4: Innhenting av informasjon og liggetid kan være potensielle flaskehals i saksbehandlingen**

Informasjonsinnhentingprosessen ved søknadsbehandling er generelt tidkrevende. I intervjuer med politi og UDI har prosjektet fått svært mange tilbakemeldinger på at tilstrekkelig informasjon ikke alltid blir innhentet ved første gangs kontakt med søker. En eller flere runder med informasjonsinnhenting må igangsettes før saksbehandler har et tilstrekkelig totalbilde for å kunne fatte vedtak (V2.07; V2.25). Andre eksempler som er nevnt i intervjuene er at utenriksstasjonene har sendt fra seg sakspapirer uten stempel og/eller underskrift (V2.20).

Tid som medgår til informasjonsinnhenting medfører at liggetiden øker, og lang saksbehandlingstid er i seg selv en kilde til merarbeid. Årsaken til dette er at det er ressurskrevende å holde oversikt over sakene og innhente ny og oppdatert informasjon i de tilfeller saken har ligget så lenge at informasjonen som foreligger er foreldet.

#### **F-P 5: 2. håndsbehandling kan være en flaskehals i saksbehandlingen**

Intervjuer og møter bekrefter at 2. håndsbehandling er en potensiell flaskehals i enkelte enheter fordi saker kan bli liggende i påvente av ny gjennomgang (V2.07). Det er ulike rutiner for håndtering av 2. håndsbehandling i avdelinger og enheter i UDI og UNE. Konsekvenser av dette kan være økt saksbehandlingstid og vanskeligheter med å holde oversikt over saksflyt.

#### **F-P 6: Samspillet mellom arbeidsprosesser i utlendingsforvaltningen og funksjonalitet i DUF fungerer ikke tilfredsstillende**

DUF er ikke tilstrekkelig tilpasset arbeidsprosessene i utlendingsforvaltningen. Dette fører til at det går med mer tid enn nødvendig til å registrere og behandle saker, samt at mange synes at systemet er tungvint. At noen brukergrupper opplever systemet som tungvint, kan føre til manglende eller feilaktige registreringer i DUF.

*F-P 6.1: Politiet og OPA hevder at DUF ikke er godt tilpasset deres behov*

En utbredt oppfatning i politiet og OPA er at skjermbilder og funksjonalitet i DUF ikke er tilpasset deres behov, og flere uttrykker at DUF er bedre tilpasset behandling av asylsaker i asylavdelingen i UDI enn oppholdssaker og saksbehandling i politiet.

En konsekvens av dette er at politiet bruker forskjellige systemer for de ulike stegene i arbeidsprosessene. I forbindelse med utreiserapporter bruker politiet for eksempel egne systemer i forkant, men benytter konsepter i DUF for å skrive rapporten. Deretter skrives rapporten ut og sendes til UDI med vanlig post. Utreiserapporten fremkommer kun i DUF dersom politiet går inn og registrerer dette som en hendelse der. Manglende varsel om at utreiserapporten må registreres medfører at politiet ofte glemmer å dokumentere i DUF at utreiser har funnet sted.

*F-P 6.2: Registrering i DUF er ikke godt tilpasset rekkefølgen til datafeltgrupper på søknadsskjemaene*

Prosjektet har sammenliknet datafeltgrupper i DUF med rekkefølge for datafeltgrupper for et utvalg av søknadsskjemaer. For de skjemaer prosjektet har undersøkt, er det avvik i rekkefølgen mellom skjema og DUF, slik at arbeidsbetingelsene for punching i DUF ikke er godt tilrettelagt hvordan informasjonen er presentert. Det betyr at det kan være vanskelig og tidkrevende å finne den, og det vil igjen føre til feilregistreringer. Vedlegg 3.4 beskriver sammenlikningen av skjema og DUF mer detaljert.

---

### *F-P 6.3: Utfordringer ved ekspedering av saksmappen*

#### *F-P 6.3.1: Forsinkelser ved ekspederinger*

Ekspedering av saksmappen mellom ulike saksbehandlende enheter, for eksempel UDI (herunder KOR, INT, ASA, OPA), UNE og politiet, fører i mange tilfeller til at saksbehandlingen blir forsinket eller unødig komplisert." (V2.07). I en samtale kom det frem at saksmapper ved flere anledninger har ankommet så forsinket til INT at intervjuene som hørte til saken allerede var gjennomført.

#### *F-P 6.3.2: Mappen sendes i noen tilfeller til feil enhet/avdeling*

Ekspedering av saksmappen er en potensiell feilkilde i mange tilfeller (V2.04). Gjennom samtaler med UDI fremkommer det eksempler hvor saksmappen har "forsvunnet" mellom INT og ASA fordi den ble sendt til feil enhet i ASA (dvs. en annen enhet enn dit den skulle). Et liknende funn er at politiet i noen tilfeller mener at saker blir borte i forbindelse med ekspedering. (V2.25)

#### *F-P 6.3.3: Saken blir i noen tilfeller ikke registrert arkivert i DUF av saksbehandler*

Gjennom intervjuer er det avdekket at flere saksbehandlere ikke arkiverer saken selv om de har anledning til dette, men i stedet velger å sende saken til arkivet for registrering (V2.14). Dette fører til merarbeid for arkivet, og dårlig samsvar mellom hvor saken fysisk befinner seg, og hvor den i DUF er registrert å være.

Dette resulterer i to utfordringer:

- 1) Saksbehandlere pålegger arkivet å gjøre oppgaver som de kunne ha gjort selv (påvirker saksbehandlingseffektiviteten)
- 2) At mappen har feil status i DUF da saken står på saksbehandler selv om den er hos arkivet (dette får konsekvenser for datakvaliteten).

#### *F-P 6.3.4: Saker oversendes uten tilstrekkelig informasjon*

Vi har fått beskrevet eksempler på at saker ekspederes mellom politiet og UDI med utilstrekkelig eller manglende dokumentasjon og informasjon. Når mottaker av saksmappen oppdager dette blir mappen ofte sendt tilbake til avsender for innhenting av mer informasjon. Dette gir betydelig lengre saksbehandlingstid enn hva som er tilfelle hvis all nødvendig informasjon hadde vært inkludert i første ekspedering, og forverrer forsinkelsene beskrevet i F-P 6.3.1.

#### *F-P 6.4: Intervjumulene er tildels ufullstendige og for generelle for familieinnvandringsaker*

Politiet synes ikke intervjumulene til bruk i familieinnvandringsaker er tilstrekkelig tilpasset deres behov. De opplever at malene som finnes i dag er for generelle (V2.25), og ikke gir tilstrekkelig grad av sjekklister for å innhente relevant informasjon (V2.22; V2.20). FAM har tatt initiativ til å oppdatere disse malene (V2.25). Nye og bedre maler vil kunne redusere antallet unødvendige ekspederinger mellom enhetene, noe som igjen kan redusere problemene beskrevet i F-P 6.3.1 og F-P 6.3.4

#### *F-P 6.5: Mangelfulle rutiner for samordning av straffesaker og forvaltningssaker*

Straffesaker inneholder sensitiv informasjon som det er restriksjoner på i forhold til personvern, og lagres derfor ikke i DUF. Informasjon om straffesaker kan imidlertid være viktig i forhold til forvaltningssaker. I et politidistrikt går en representant fra forvaltningsdelen i politidistriktet gjennom politiets journal hver morgen for å se etter nye hendelser som kan påvirke forvaltningssakene (V2.26). Andre politidistrikt har andre lokale løsninger. I mange tilfeller er politiet avhengig av at UDI følger opp saken, og det er i forbindelse med dette at UDI og politiet etterlyser bedre rutiner enn det de har i dag. Nå er det i noen tilfeller for kort tid til å behandle forvaltningssaken etter at straffesaken er avgjort.

---

### **F-P 7: Det benyttes ulike standarder for transkripsjon i utlendingsforvaltningen**

Det er svært mange dobbeltregistreringer av søkere i DUF. På asylområdet (der problemet er størst) antar man at det gjøres ca. 2000 dobbeltføringer hvert år (V2.01). Mange av disse kommer av at det benyttes ulike transkripsjonsstandarder av ulike tolker, og på ulike steg i prosessen (V2.05). Dette kan føre til opptil 3 ulike skrivemåter for samme persons navn.

### **3.2 Organisering, ledelse og styring**

Arbeidet med DUF er ikke tett samordnet mellom etatene i utlendingsforvaltningen. Videre er saksbehandlingen organisert etter forskjellige modeller i UDI og politiet, også internt i begge etatene. Det er heller ikke etablert felles målepunkter for saksbehandlingen på tvers av etatene. På grunn av manglende helhetlig koordinering av saksbehandlingen, ekspederes og sendes saker frem og tilbake mellom organisatoriske enheter i større utstrekning enn nødvendig.

### **F-OLS 1: Arbeidet med utvikling og samordning av funksjonalitet i DUF er ikke tett samordnet etatene imellom**

Det gjennomføres driftsmøter mellom DUF-driftspersonale, PDMT, UDI-IKT, UNE-IKT og Computas hver 14. dag, men tema for disse møtene er hovedsakelig rene driftsspørsmål og i liten grad videreutvikling og samordning av funksjonalitet i DUF.

### **F-OLS 2: Manglende resultatkrav til politidistriktene innvirker på deres prioriteringer**

Verken JD eller POD pålegger politidistriktene resultatkrav for saksbehandling av utlendingssaker (4). Dette medfører at den enkelte politimester ikke prioriterer arbeidet med utlendingssaker, noe som blant annet resulterer i at enkelte PD benytter gammelt datautstyr (pc'er) som ikke har tilstrekkelig med kapasitet til effektiv saksbehandlingen i DUF. Dette resulterer i at DUF kjører tregt på maskinene, og det forsterker ytelsesproblematikken ved at for eksempel word- maler er meget tidskrevende å laste ned.

### **F-OLS 3: Det er ikke enhetlige målepunkter i politiet, UDI og UNE for utlendingssaker.**

Mangel på enhetlige og samstemte målepunkter mellom etatene skaper utfordringer for oppfølging, statistikk og rapportering. Selv om både politiet og UNE benytter data fra DUF i deres egne statistikkssystemer, benyttes ulike målepunkter som også avviker fra de som UDI bruker. Dette gjør at det er vanskelig å sammenlikne statistikker etatene imellom, i tillegg til at det blir svært komplisert å få et godt bilde av utlendingsforvaltningen som en helhet. De overordnede departementene får også ulik statistikk fra sine respektive deler av utlendingsforvaltningen.

### **F-OLS 4: Ekspedering av saker benyttes i noen tilfeller som en mulighet til å overføre ansvar for en sak over til en annen part**

Ansvar for en sak følger i praksis saksmappen, og ved å ekspedere saksmappen, ekspederes også ansvaret videre. Et illustrerende eksempel er sakene som ekspederes fra UDI til politiet for intervju. Intervjumalen som sendes med saken er ofte ikke tilpasset gjeldende sak (V2.22). Politiet opplever at UDI på denne måten gir fra seg ansvaret for å hente inn relevant informasjon til politiet, selv om politiet ikke kjenner informasjonsbehovet i saksbehandlingen i UDI i detalj (V2.25). I mange tilfeller vil polititjenestemenn med lang erfaring hente inn rett informasjon selv om intervjumalen ikke er tilpasset gjeldende sak, men det er grunn til å tro at kvaliteten på informasjonen som politiet innhenter kunne vært bedre hvis intervjumalene hadde vært mer spesifikke og detaljerte.



---

### **F-OLS 5: Flere gir uttrykk for at ulike enheter i UDI oppleves som separate bedrifter**

Flere intervjuobjekter har gitt uttrykk for at ulike enheter i UDI oppleves som separate bedrifter (V2.23; V2.24). Dette underbygges av at arbeidet er organisert på forskjellig måte både i og mellom avdelinger i UDI. Dette oppleves frustrerende for en polititjenestemann som kontakter UDI for å få svar på et spørsmål, da det er uklart for politiets saksbehandlere hvem som har ansvar for hvilke typer oppgaver i ulike avdelinger og enheter i UDI.

### **F-OLS 6: Effektiviteten i utlendingsforvaltningens arbeid blir på enkelte områder hemmet av uklare kommunikasjonslinjer**

Politiet og UNE mener i noen tilfeller at informasjonen de får fra UDI er mangelfull eller uklar. (V2.10; V2.20). Politiet savner faste kontaktpersoner i UDI (V2.20). Politiet opplever at UDI kan gi ulike svar på samme spørsmål avhengig av hvilken saksbehandler de spør. (V2.23; V2.20; V2.24).

### **F-OLS 7: Saksbehandling av utlendingssaker er organisert ulikt i landets politidistrikt**

Det er etablert ulike modeller med hhv. sentral, regional og lokal saksbehandling i landets politidistrikt. I enkelte politidistrikt, som for eksempel Sogn og Fjordane (V2.23), sitter saksbehandlerne i små enheter uten gode muligheter for å utveksle erfaringer og overføre kompetanse til kollegaer som har samme type arbeidsoppgaver. I tillegg brukes det mye tid på administrasjon ved siden av saksbehandling. I andre politidistrikt, som for eksempel Romerike (V2.18) er saksbehandlerne samlet i et stort fagmiljø, som sikrer at kompetanse på både utlendingslovgivning og DUF kan deles og vedlikeholdes på en effektiv måte.

## **3.3 Systemstøtte**

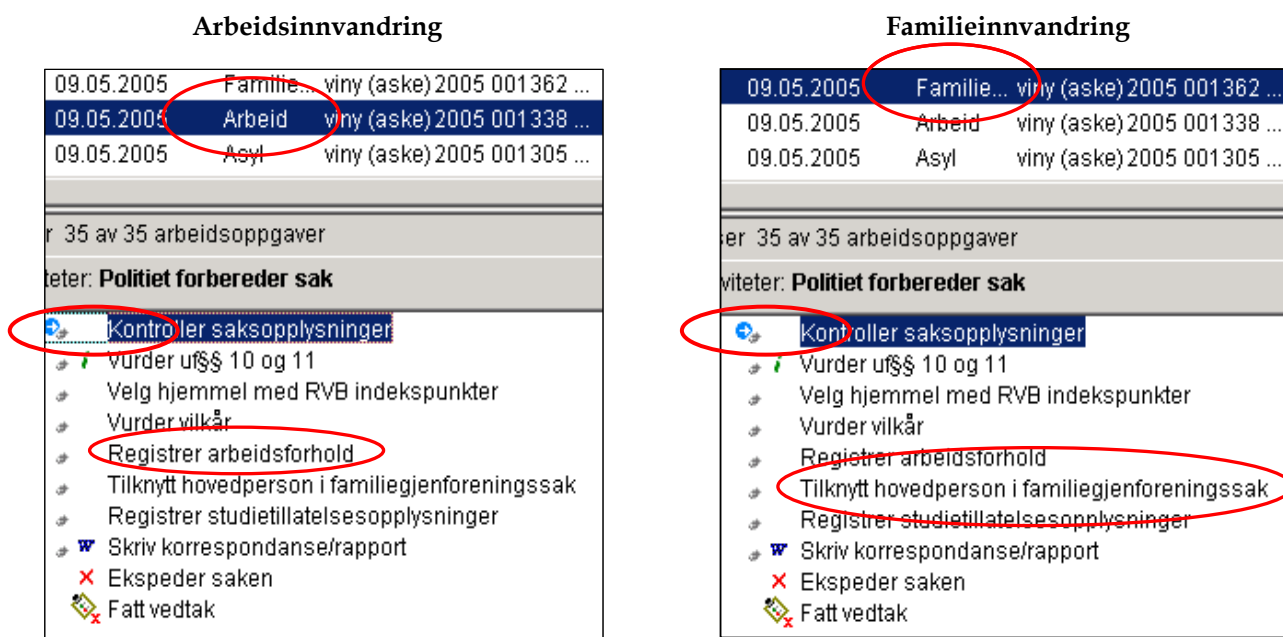
DUF er ikke godt tilpasset ulike brukergruppers behov. Systemet oppleves av noen brukergrupper som omstendelig, fordi det på tvers av saksområder benyttes felles funksjonalitet med standardskjermbilder som inneholder mye informasjon som ikke er relevant for alle sakstyper. Gjennomgang av brukerdokumentasjonen for DUF viser at eksisterende materiale er fragmentert, mangelfull og ikke tilstrekkelig oppdatert, i tillegg til at ytelsesproblemer medfører forsinkelser ved flere politidistrikt.

### **F-S 1: DUF er ikke godt tilpasset de enkelte brukergruppers behov.**

Ulike brukergrupper har bruk for ulike deler av funksjonaliteten i DUF. DUF er designet slik at en sak som registreres skal kunne kategoriseres i løpet av saksgangen til det beste for søker. Søker skal ikke selv trenge å vite nøyaktig hvilken type oppholdstillatelse det kan være mulig å søke om. Skjermbildene er derfor bare delvis tilpasset de ulike sakstypene. UDI, UNE og til dels politiet er organisert i spesialiserte enheter, og behandler saker som allerede er kategorisert i ulike sakstyper. DUF gjenspeiler ikke denne organisasjonsstrukturen og arbeidsfordelingen, og dette medfører utfordringer for brukerne av systemet.

Figur 4 viser som eksempel hvordan skjermbildet i DUF ser ut for arbeidsprosessen "Politiet forbereder sak" for henholdsvis en arbeidsinnvandringssak og familieinnvandringssak.

Figur 4 a skjermbilder for arbeidsinnvandring og Figur 4b skjermbilde for familieinnvandring



Figurene illustrerer to typer manglende tilpasninger:

### 1: Skjermbilde og arbeidsprosess er lik for begge sakstyper.

I en familieinnvandringssak er det nødvendig å registrere hovedperson, men av mindre interesse å registrere arbeidsforhold. En pil foran en aktivitet (som f.eks. "Kontroller saksopplysninger" i figur 4a og 4b ovenfor) indikerer at aktiviteten er obligatorisk. Figuren ovenfor viser at det ikke er obligatorisk for politiet å registrere henholdsvis arbeidsforhold (figur 4a) eller hovedperson (figur 4b) i saker hvor dette er relevant. Da skjermbildet, og arbeidsprosessen, er likt på tvers av sakstyper (som vist i hhv figur 4a og 4b) har det ikke vært vurdert hensiktsmessig å gjøre aktiviteter som bare er aktuelle for ett saksområde obligatoriske. Da prosessen og skjermbildet for to ulike typer søknader som fordrer ulik informasjon er de samme, har man ikke ønsket å gjøre et felt obligatorisk hvis det ikke er obligatorisk å registrere det i begge sakstyper.

Slik DUF er utformet vil et felt som skal være obligatorisk måtte være det i begge arbeidsprosessene. Dette gjør at hver enkelt saksbehandler må ta stilling til hvilke registreringer som er nødvendige for gjeldende sak.

### 2: Brukeren må benytte flere ulike skjermbilder for å få registrert informasjon som logisk hører sammen.

I eksemplet med familieinnvandringssaker ser vi av Figur 4b Familieinnvandring at flere skjermbilder brukes til å registrere saksopplysninger. En del av saksopplysningene registreres i aktiviteten "Kontroller saksopplysninger" med tilhørende skjermbilde, mens den sentrale knytningen til hovedperson gjøres i aktiviteten "Tilknytt hovedperson i familiegjenforeningssak" i et separat skjermbilde.

Knytning på hovedperson i familieinnvandringssaker i DUF som registreres av politiet og UNE er ikke god nok<sup>2</sup>, spesielt ikke for saker hvor det blir gitt avslag. Både den manglende

<sup>2</sup> Knytning av hovedperson til søker i familieinnvandringssaker ble våren 2005 gjort obligatorisk for UDI ved registrering av vedtak, men ikke for UNE eller politiet.

---

tilpasningen av skjermbilder/arbeidsprosess, samt fordelingen av registrering på mange ulike skjermbilder og aktiviteter kan være årsak til dette.

## **F-S 2: DUF har ikke tilstrekkelig funksjonalitet for å støtte arbeidsprosessene i utlendingsforvaltningen:**

Følgende områder er identifisert som utfordrende for brukerne:

- Arbeidsprosesser i DUF følger ikke den strukturen som data er organisert etter i søknadsskjemaer (V3.04).
- Funksjonaliteten for bruk av kodeverket i DUF er, for mange kjennemerker, ikke god til å sikre at riktig kode blir brukt og at kodingen kan gjøres effektivt. Dette gjør også at selve kodeverket oppleves som unødig komplisert og detaljert (V2.19; V2.08).
- Konsepter/maler i DUF er til dels utilstrekkelige og mangelfulle (V2.25; V2.22).
- Det finnes noe funksjonalitet i DUF som brukes svært lite. (f. eks "send konsept i linjen") (1).

DUF mangler funksjonalitet.

- Det finnes ikke felles dokumentlager for politiet, UDI og UNE, slik at elektronisk tilgang til for eksempel vedtak fra andre etater ikke er mulig.
- Det mangler maler for enkelte sakstyper (V2.22; V2.26)
- Det finnes ikke et verktøy for enhetlig rapportering fra de ulike systemene som benyttes i utlendingsforvaltningen.
- Enkelte politidistrikt har gjort tilpasninger i systemer utenfor DUF for å kunne gjennomføre effektiv saksbehandling. Et eksempel på dette er at et politidistrikt har laget sitt eget system for maler (V2.22; V2.01). Se også F-S 9.

## **F-S 3: Feilregistreringer og manglende registreringer i DUF er et vesentlig problem**

ESA rapporterer at flere felter i DUF har for dårlig datakvalitet til at informasjonen som er registrert kan nyttegjøres til å identifisere alle saker der enten søker, eventuelle referansepersoner eller vedtak tilhører grupper som er av interesse. Dette får konsekvenser for etterfølgende saksbehandling og statistikk (V2.12). Disse datafeltene er presentert i vedlegg 3.1.

Utilfredsstillende datakvalitet knyttes til at informasjon blir registrert feil, eller at informasjon ikke blir registrert i det hele tatt. Manglende tiltro til at informasjon er registrert korrekt er en spesielt stor utfordring, da det ofte resulterer i at saksbehandler gjennomfører en ny informasjonsinnhentingsprosess for å verifisere allerede registrert informasjon. Dette får direkte konsekvenser for saksbehandlingseffektiviteten.

ESA må i dag ofte gjøre undersøkelser på enkeltsaksnivå for å kunne etablere om det er tilfredsstillende datakvalitet for å kunne lage uttrekk som vil gi riktig grunnlag for ønsket statistikk.

## **F-S 4: Opplæringsmaterialet for DUF oppleves som mangelfullt (V2.23)**

Brukerdokumentasjonen for DUF er fragmentert, mangelfull og ikke tilstrekkelig oppdatert. Videre finnes det ikke en helhetlig plan for systematisk og enhetlig opplæring for nye brukere. Manglende opplæring og dokumentasjon gjør det vanskelig å standardisere praksis i saksbehandlingen. Prosjektets intervjuer og møter med saksbehandlere i politiet, UDI og UNE viser at det er et sterkt behov for bedre opplæring i DUF, da feil bruk av DUF er en viktig årsak til dårlig datakvalitet.

---

### **F-S 5: Ytelsesproblemer medfører forsinkelser i arbeidet ved flere politidistrikt**

Generelle utfordringer med ytelse gjelder for flere politidistrikt, og da særlig med tanke på hvor lang tid det tar å få opp maler i DUF. Politidistriktene prosjektet har snakket med melder om at dette kan ta ca. 4 minutter (V2.22; V2.23; V2.24; V2.26).

Ytelsesproblemene er forbundet med kapasiteten i infrastrukturen og de pc'er som blir brukt.

### **F-S 6: Automatiske meldinger (V2.15)**

DUF genererer automatiske meldinger som sendes til søkere/advokater for 8 spesifikke hendelser (for eksempel "Mottatt søknad i UDI", "Mottatt klage i UNE", "Politiet innvilger søknad"). Prosjektet har identifisert 4 utfordringer med de automatiske meldingene:

*F-S 6.1 Feil adresse:* På grunn av feil adresse kommer en liten andel automatiske meldinger i retur til henholdsvis det enkelte politidistrikt, UDI og UNE. I UDI makuleres disse, mens politiet i noen distrikt bruker returnerte automatiske meldinger som grunnlag for å finne ny adresse (V2.23).

*F-S 6.2 Informasjon om saksbehandlingstider* i automeldingene er basert på gjennomsnittstid for saksbehandlingen, og er ikke tilpasset situasjonen for den enkelte søker. Dette kan gi feilaktige forventninger hos søker, noe som generer ekstra henvendelser (V2.24). Teksten i automeldingen henstiller søkeren om å finne oppdaterte gjennomsnittstider for saksbehandling på [www.udi.no](http://www.udi.no) eller ringe Opplysningstjenesten for søkere (V2.15; V2.24). Dette fordi gjennomsnittlig saksbehandlingstid kan endres i perioden fra søker mottar automeldingen, til vedtak fattes. Håndteringen av disse henvendelsene er ressurskrevende.

*F-S 6.3 Prosessen for å oppdatere tabellen for gjennomsnittlige saksbehandlingstider* er omstendelig og tidkrevende, og gjør det unødvendig ressurskrevende å oppdatere automeldingen. Informasjonen i denne tabellen oppdateres av OPA, og inngår både i automeldingen og i tabellen som legges ut på Internett.

*F-S 6.4 Politiet sender ut egne brev med informasjon om saksbehandlingstider.* Informasjon om saksbehandlingstider i disse meldingene er i noen tilfeller i konflikt med informasjonen i UDIs automeldinger (V2.22) Dette generer også henvendelser fra søkere, og håndteringen av disse henvendelsene er ressurskrevende.

### **F-S 7: Aktivitetsstøtte i DUF er ikke oppdatert og samordnet mellom politiet, UDI og UNE**

Aktivitetsstøtten i DUF er beskrivelser av hva som skal utføres i ulike aktiviteter i DUF, og hvordan dette skal gjøres. Dette hjelpemiddelet er ikke i tilstrekkelig grad oppdatert og samordnet. Flere brukere opplever aktivitetsstøtten som for lite saksspesifikk, fordi den ikke er detaljert nok med tanke på hva som er nødvendig å registrere for de ulike sakstypene. Aktivitetsstøtten oppfattes samtidig som for omstendelig til daglig bruk. Flere hevder at aktivitetsstøtten enten bør fjernes, eller videreutvikles i betydelig grad. Manglende rendyrking av aktivitetsstøtten, kombinert med generelt manglende opplæring i praktisk saksbehandling, øker sannsynligheten for at nye brukere og brukere som har liten kunnskap om bruk av DUF, ikke registrerer all nødvendig informasjon, eller registrerer informasjon feil i DUF.

---

### **F-S 8: Ulik oppfatning av hvilke datafelter som er aktuelle i og mellom saksområder**

Basert på intervjuer, konklusjoner fra GODSAK prosjektet, innspill fra ESA og prosjektets egen gjennomgang av DUF, er det identifisert særlige utfordringer med manglende eller mangelfulle registreringer i tilknytning til ca. 50 datafelter i DUF. Disse feltene presenteres i V3.01.

Prosjektet har bedt representanter fra politiet og UDI, som jobber innen hvert enkelt saksområde, om å kategorisere de ulike feltene som aktuelle/ikke aktuelle, samt obligatorisk/ikke obligatorisk for deres arbeid. En sammenstilling av disse tilbakemeldingene viser at det er ulik oppfatning internt i UDI og hos politiet om hvilke felter som skal fylles ut for de enkelte saksområdene.

### **F-S 9: Politiets behov for funksjonalitet i DUF dekkes ikke i tilstrekkelig grad**

Dagens fordelingsmodell og prioriteringsmekanismer fører til at politiets behov for funksjonalitet i DUF ikke prioriteres økonomisk i tilstrekkelig grad. Politiet er derfor nødt til å bruke andre datasystemer som støtteverktøy i saksbehandlingen av utlendingsaker.

## **3.4 Kompetanse**

Det er store forskjeller i kompetansenivået hos saksbehandlerne i utlendingsforvaltningen. Forskjellene er spesielt store mellom politiet og UDI, men også internt i UDI varierer kompetansenivået mellom avdelinger og enheter. Det er flere årsaker til dette, men manglende eller ikke tilstrekkelig opplæring ser ut til å være hovedårsaken. Dagens opplæring i saksbehandling og bruk av DUF foregår i stor grad muntlig og uformelt. Konsekvensene av at opplæringen ikke er tilstrekkelig systematisert, er at viktig informasjon ikke alltid registreres, eller at informasjonen som registreres er feil eller unøyaktig.

### **F-K 1: Kompetanse på DUF varierer i stor grad mellom ulike enheter og avdelinger**

Det eksisterer i dag ingen standardpakke for opplæring av saksbehandlere, bare et generelt introduksjonskurs hvor innholdet er det samme uavhengig av hvilken rolle den nyansatte skal ha videre.

Både politiet og UDI forteller at opplæringen i bruk av DUF har vært mangelfull og dårlig tilrettelagt. Generell oppfatning fra brukerne er at de må lære seg systemet gjennom prøving og feiling, samt gjennom kunnskapsoverføring fra andre mer erfarne medarbeidere. Opplæringsmaterialet som eksisterer blir ikke oppdatert med nye versjoner av DUF, noe som medfører at saksbehandlerne ikke ønsker å bruke opplæringsmaterialet som referansemateriale for hvordan arbeidet skal utføres. Mangel på grunnopplæring og referansemateriale gjør det krevende å standardisere praksis i saksbehandlingen.

### **F-K 2: DUF oppleves som et substitutt for opplæring i praktisk saksbehandling**

DUF har gjennom funksjonalitet som arbeidsprosesser og aktivitetsstøtte mulighet til å "lede" saksbehandler gjennom de ulike stegene i saksbehandlingsprosessen. Dette resulterer i to sentrale utfordringer:

- 1) Da det ikke finnes tilstrekkelig oppdatert opplæringsmateriale i praktisk saksbehandling, benyttes DUF med tilhørende aktivitetsstøtte som en erstatning for opplæring for uerfarne saksbehandlere og personer som ikke bruker DUF ofte.
- 2) Erfarne brukere, særlig i OPA og politiet, opplever systemet som unødvendig omstendelig og lite fleksibelt.

---

### **F-K 3: Generelt lav kunnskap om DUF som arbeidsverktøy blant lederne i UDI**

Mange avdelingsledere og enhetsledere i UDI kjenner ikke til funksjonaliteten som finnes i DUF, og DUF utnyttes ikke fullt ut som et felles verktøy for å følge opp saksbehandlingen og sakenes status i de enkelte avdelinger og enheter (V2.04; V2.07). Kunnskapen hos politiet er mer sammensatt, og det er større variasjon i kompetansen og kjennskapen til DUF. Enkelte PD som prosjektet har vært i kontakt med (deriblant Oslo, Rogaland og Romerrike), viser at lederne der har gode kunnskaper om DUF, og at DUF brukes som verktøy for rapportering i mye større grad enn i UDI. Generelt gjelder at lavt kunnskapsnivå hos ledere har negativ innvirkning på DUF sin status blant saksbehandlerne.

### **F-K 4: Manglende tilbakemeldinger om feilregistreringer i DUF**

Det er ikke tradisjon for å gi tilbakemeldinger om feil som er gjort ved registreringen i DUF (V2.12), noe som medfører at mange brukere føler seg usikre i forhold til bruk av systemet. Resultatet av denne usikkerheten kan for eksempel være feilregistreringer (V2.08). Usikkerheten kan ofte knyttes til relativt enkel funksjonalitet, og det er mange som føler at de ikke har oversikt over hvilke data som registreres for bruk andre steder i utlendingsforvaltningen. Dette funnet har en sterk sammenheng med F- K 1 og F-K 2.

### **F-K 5: UDI gir ulike svar på samme henvendelse**

Ved generelle henvendelser til UDI om en gitt sakstype mener politiet at de ofte gis ulike svar fra ulike saksbehandlere (V2.20; V2.23; V2.24). Om årsaken til dette er ulik informasjonstilgang eller ulik tolking av regelverk er usikkert. Konsekvensen er at politiets tillit til UDI svekkes, og at like saker kan bli behandlet ulikt, eller registrert ulikt i DUF, av ulike saksbehandlere og etater.

### **F-K 6: Det fattes vedtak uten hjemmel og med feil hjemmel i politiet**

Prosjektet har gjennom intervjuer med familieinnvandringsenheten i UDI fått indikasjoner på at det i politiet forekommer vedtak uten hjemmel og med feil hjemmel. Dette understrekes av ESA. Funnet tyder på at det bør prioriteres ressurser til opplæring i og standardisering av saksbehandlingen for dette området. Det har tidligere vært bemerket i GODSAK- prosjektet at det fattes vedtak uten hjemmel eller med feil hjemmel i UDI, men ved nærmere undersøkelser ble det fastslått at denne bekymringen var basert på mangelfull informasjon i det undersøkte materialet.

### **F-K 7: Utlendingsforvaltningen preges av stor grad av muntlig kompetanseoverføring**

På grunn av mangelfulle rutiner, sjekklister og opplæringsmateriale, er kompetanseoverføringen i utlendingsforvaltningen i stor grad basert på muntlig kompetanseoverføring og uformelle "fadderordninger" (V2.25; V2.04). Flere nyansatte sier de er helt avhengige av erfarne kolleger, da de er den viktigste og ofte eneste kilden til kunnskap om hvordan DUF skal brukes og saksbehandling skal gjennomføres i praksis (V2.04). Når kolleger er viktig kilde til opplæring vil både gode vaner og uvaner gå i arv i enheter og avdelinger, og ulik praksis utvikles.

### **F-K 8: Stadige endringer i lovgivning, praksis og DUF gjør det meget krevende å være oppdatert på utlendingsområdet (V2.04; V2.26)**

Saksbehandlere fra politiet og UDI påpeker at de ikke har tid til å sette seg inn i alle rundskriv og nyhetsbrev de mottar. I 2004 produserte og distribuerte UDI ca. 60 rundskriv og ca. 120 vedlegg til rundskrivene. Politiet etterlyser informasjon som ikke er av samme juridiske art som saksbehandlerne i UDI benytter (V2.24). De påpeker at svært mange av saksbehandlerne i politiet

---

ikke er jurister, og en del rundskriv og vedlegg som distribueres kunne med fordel ha vært gjort mer praktiske og funksjonelle for politiet.

Kommunikasjon til superbrukere kommer spredd over flere kanaler (V2.23). Dette oppleves som forvirrende og politiet mener at det er vanskelig å holde seg oppdatert.

### **F-K 9: utfordringer for superbrukerne i politiet**

Superbrukerfunksjonene i politiet er organisert slik at hvert politidistrikt har én superbruker. Politiet er organisert i 27 politidistrikt, og organiseringen av utlendingssaker varierer fra distrikt til distrikt. Organiseringen byr på utfordringer for superbrukerfunksjonen:

- Siden det bare er en superbruker i hvert politidistrikt må superbrukeren holde seg oppdatert på alle saksområder som behandles i distriktet.
- I distrikt med desentralisert saksbehandling av utlendingssaker er mange av saksbehandlere ikke samlokalisert med sin superbruker. Det gjør det vanskeligere å overføre kompetanse til saksbehandlerne.
- Enhetene som behandler utlendingssaker i politiet varierer mye i størrelse, fra 220 til 3 saksbehandlere. De mindre enhetene har så få ansatte at det er vanskelig å opprettholde et aktivt fagmiljø på alle sakstyper.
- Å være superbruker er i flere politidistrikter en oppgave som kommer i tillegg til en 100% stilling (V2.26).
- Høy gjennomtrekk blant medarbeidere i politiet fører til utfordringer i å opprettholde kompetanse og kontinuitet i superbrukerfunksjonen i politidistriktene.

### **3.5 Kultur og holdninger**

DUF representerer en vesentlig forbedring i forhold til tidligere systemer, men det er fremdeles en del ledere og saksbehandlere som ikke er fornøyd med DUF som verktøy for saksbehandling av utlendingssaker. Økt kompleksitet, stort omfang av registreringer og uklar ansvarsfordeling mellom ulike instanser, gir utfordringer. Erfaringene fra utrulling av DUF hos de ulike enhetene, og herunder ustabilitet i systemet i perioden frem til høsten 2003, henger fortsatt igjen hos en del ledere og saksbehandlere. Den ustabile perioden resulterte i at saksbehandlere i både politiet og UDI fortsatte å benytte FREMKON som saksbehandlingsverktøy frem til systemet ble stengt. Dette var med på å undergrave kompetansebyggingen og opplæringen i bruk av DUF.

Da registreringene i DUF ble gjort i den første tiden, ble det av hensyn til saksbehandlingstiden instruert om at kun den viktigste informasjonen for å fatte et vedtak skulle registreres. Dette har resultert i en holdning hvor det allment aksepteres at det er mange opplysninger som ikke er nødvendig å registrere i DUF.

Skepsis og manglende tiltro til DUF-systemet er holdninger som det er vanskelig å endre. Det gjør at ansattes holdninger i dag ikke nødvendigvis i overensstemmelse med hva som finnes av funksjonalitet, ytelse og stabilitet i DUF.

De tidlige vanskelighetene med bruk av DUF har resultert at svært få ledere i UDI har lært seg DUF, og verktøyet benyttes ikke i dag til å gi styringsinformasjon. I enkelte politidistrikt benyttes imidlertid DUF som styringsverktøy etter at modulen PAL for DUF ble innført for rapportering. Det samme gjelder for UNE, der rapportering skjer via INKA-modulen.



---

### **F-KH 1: Flere ledere i UDI har lite fokus på DUF som arbeids - og styringsverktøy**

Ledere i UDI bruker ikke DUF som sitt primære verktøy for informasjon til styring av saksbehandlingen. Det er for eksempel fremdeles ledere som gjennomfører manuelle tellinger, fordi de er av den oppfatning at DUF ikke gir et riktig bilde av antall saker som finnes på hver enkelt saksbehandler (V2.04). Et annet eksempel er manglende bruk av aktiviteten/arbeidsprosessen "Send sak i linjen", som er tenkt brukt til å sende saker til annenhåndsbehandling i UDI. Denne funksjonaliteten brukes ofte ikke, og annenhåndsbehandling gjøres i stedet på papir.

Det er i dag flere politidistrikt som benytter DUF som styringsverktøy, blant annet ved at DUF benyttes til å finne oversikt over antall saker som er til behandling, og det gjennomføres ikke manuelle tellinger.

Forholdene vil legges bedre til rette for elektronisk saksbehandling hvis lederne i større grad tar i bruk funksjonalitet i DUF. Dette fordi mengden og kvaliteten på registrert informasjon øker i takt med fokus og oppfølging fra ledere.

### **F-KH 2: Manglende tillit til andres arbeid**

Det er gjort funn som viser at det er manglende tillit til andres arbeid mellom avdelinger i UDI og mellom etater i utlendingsforvaltningen. (V2.23) Det finnes også eksempler på at avdelinger/enheter bare registrerer informasjon i DUF som er aktuell for deres eget arbeid, noe som kan gjøre registreringen ufullstendig for UDI som helhet (V2.23). Bedret opplæring i hva som er en fullstendig registrering, og hvordan registrert informasjon brukes til andre formål, kan bidra til bedre kvalitet på dataene som er registrert i DUF. Bedre tilpasning av DUF vil også kunne bidra til dette.

### **F-KH 3: Ekspedering av saker som en akseptert måte å overføre ansvar på**

Funn tyder på at ekspedering av saker er en akseptert måte å overføre ansvar på. Et eksempel er når UDI ekspederer saken til politiet. Fra politiet er det rapportert at saksforberedelsene i noen tilfeller (hovedsaklig i forbindelse med familieinnvandringsaker) bærer preg av hastverk fra UDIs side. Her mener politiet at valg av intervjumaler ofte ikke henger sammen med saksopplysningene, og det virker derfor for politiet som om UDI ikke har satt seg inn i saken før intervjumal velges.

### **F-KH 4: Manglende tillit til datakvaliteten i DUF**

Manglende tillit til datakvaliteten i DUF, samt manglende funksjonalitet i DUF, medfører at informasjon dobbeltføres i delvis overlappende systemer. Dette undergraver i sin tur DUF som system.

- Enkelte politidistrikt benytter egne intervjumaler i MS Word i stedet for UDIs maler (Det er mange distrikt som benytter UDIs maler, men har disse lokalt lagret, V2.22).
- PU gjennomfører delvis dobbeltføringer av saksinformasjon ved at opplysninger legges inn i deres MS Access database (V2.01).
- Enkelte politidistrikt sender ut manuelle meldinger som kommer i tillegg til de automatiske meldingene fra DUF (V2.22).
- Det foretas regelmessig manuelle tellinger av saker og klager for å levere produksjonsstatistikk og til bruk i ledelse og styring.

---

**F-KH 5: DUF oppleves som et omstendelig saksbehandlingssystem uten tilstrekkelig tilpasning i forhold til roller (se F-S 3)**

DUF oppleves av OPA og politiet som et omstendelig saksbehandlingssystem som ikke tilfredsstillende deres behov for funksjonalitet. Fordi DUF synes å være bedre tilpasset asylsaker enn oppholdssaker, unngår noen saksbehandlere å gjennomføre alle aktiviteter i DUF. Konsekvensen av dette er at informasjon som er viktig for den neste personen som skal overta i saksbehandlingsprosessen, eller for den som skal ta ut statistikk, ikke blir registrert i DUF. Dette har konsekvenser for både effektiviteten i saksbehandlingen og for datakvaliteten i DUF.

**F-KH 6: Saker med datatekniske feil i DUF blir ikke meldt videre av politiet**

Leverandøren av DUF har et telefonnummer som alle DUF-brukere kan ringe dersom de opplever systemfeil eller at arbeidet med en enkelt sak låses. Dette er informasjon som er tilgjengelig for alle brukere.

Selv om denne informasjonen er tilgjengelig for alle brukere melder ikke enkelte politidistrikt fra om feil i DUF fordi de antar at det ikke vil skje noe forbedring på området. UNE derimot melder videre alle slike saker som de kan gjenskape (V2.10). Dette gjøres gjennom DUF-superbrukere som melder saken videre inn til Computas for retting. Det uttrykkes imidlertid frustrasjon fra mange brukere om at det fremdeles er problemer med stabilitet og feil i DUF. Dette forsterker holdninger som manglende tillit til og økt misnøye med DUF.

---

## 4 Anbefalinger

Dette kapittelet beskriver tiltak for å oppnå effektivisering av saksbehandlingen i utlendingsforvaltningen og forbedring av datakvaliteten i DUF.

Først gis en overordnet beskrivelse av tiltakene. Videre presenteres hvert enkelt tiltak gruppert i samsvar med det rammeverket som er brukt for prosjektets analyse. Hvert område presenteres på overordnet nivå før de foreslåtte tiltak beskrives i detalj. For noen av tiltakene må det defineres delprosjekter før de kan gjennomføres.

Den detaljerte beskrivelsen av tiltakene gjøres i tabellform med følgende inndeling:

**Beskrivelse:** En beskrivelse av tiltaket og begrunnelsen for dette

**Formål:** Beskrivelse av hva tiltaket skal bidra med og til

**Effekt for saksbehandlingen:** Hvilken effekt vil tiltaket ha for effektivisering av saksbehandlingen.

**Effekt for datakvalitet i DUF:** Hvilken effekt vil tiltaket ha for økning av datakvaliteten i DUF

**Tiltakspakke:** Tiltakene er gruppert i tiltakspakker<sup>3</sup>, se kapittel 5.

**Ressursinnsats:** Grovestimat for intern og ekstern ressursinnsats målt i dagsverk. Ekstern ressursinnsats kan være konsulentbistand eller bistand fra andre etater.

**Gevinstpotensial:** Forventet gevinst av tiltaket relativt til andre tiltak. 3 er høyest gevinstpotensial.

**Tiltakseier:** Prosjektets forslag til ansvarlig eier for tiltaket.

**Utfører:** Prosjektets forslag til hvem som skal utføre tiltaket.

Prosjektet har utarbeidet en oversikt som viser sammenhengen mellom de funn som er gjort og de tiltak som forslås gjennomført (se kap. 7).

### 4.1 Overordnede anbefalinger

#### **Arbeidsprosesser, ansvarsfordeling og organisering,**

Prosjektet mener at UDIs rolle som den sentrale aktøren i utlendingsforvaltningen bør styrkes. UDI bør tildeles et klarere ansvar for saksbehandlingen på tvers av organisatoriske inndelinger.

Innenfor den eksisterende organisering av utlendingsforvaltningen, med aktørene politiet, UDI, UNE og utenriksstjenesten, søker prosjektets forslag om etablering av *prosesseierskap* å tydeliggjøre UDIs sentrale rolle. Prosjektet anbefaler at det etableres prosesseiere for alle hovedprosesser i utlendingsforvaltningen. Dette skal sikre et helhetlig eierskap til saksbehandlingen i hele saksforløpet fra søknad mottas til vedtak er fattet. En prosesseier er i denne sammenheng en person som har ansvar for en prosess fra start til slutt inkludert ansvar for resultatene som oppnås. Prosjektet vil anbefale at prosesseierskapet for hver hovedprosess legges til UDI slik at UDIs helhetlige ansvar styrkes.

Prosesseierskapet skal også bidra til at UDI kan ta initiativ til, og ansvar for, å forbedre samhandlingen mellom etatene i utlendingsforvaltningen, slik at for eksempel opplæring og forvaltning av kompetanse, samt informasjon og service til søkere gjøres på en mer enhetlig måte enn i dag.

---

<sup>3</sup> Tiltakspakker er tiltak som er gruppert sammen med fokus på gjennomføring og hvem som skal eie tiltakene.

---

I tråd med beskrivelser og vurderinger i rapporten 'Saksflyt mellom politiet og UDI i behandlingen av søknader om opphold' av 19.01.05 (4), anbefaler prosjektet at saksbehandling i utlendingssaker på sikt overføres fra politiet til UDI. Bakgrunnen for denne anbefalingen er prosjektets funn i forhold til varierende kompetanse i politiet, utfordringer med samhandling mellom saksbehandlere i politiet og UDI, og at politiet ikke prioriterer arbeidet med utlendingssaker på lik linje med mer tradisjonelle politioppgaver.

#### *Service og kommunikasjon*

For å øke det servicenivået som UDI i dag tilbyr politiet, UNE og utenriksstasjonene som støtte til deres arbeid, anbefaler prosjektet at UDI etablerer utvidete servicefunksjoner i Serviceenheten<sup>4</sup>. Hensikten med en slik utvidelse er å forbedre UDIs håndtering av henvendelser fra de andre etatene. Dette kan oppnås ved at ansatte med felles plattform og breddekompetanse på utlendingsområdet svarer på generelle henvendelser.

Stordrift, utnyttelse av erfaring og spisskompetanse i førstelinjearbeid, legger grunnlag for mer effektiv besvarelse av innkommende henvendelser. Ved at førstelinjetjenesten svarer på generelle henvendelser kan saksbehandlerne bruke mer tid på saksbehandling. Dette legger til rette for å oppnå færre restanser i utlendingsforvaltningen.

#### **Systemstøtte**

Prosjektet anbefaler at bruken av økonomiske midler til utvikling av DUF i større grad prioriteres på bakgrunn av antall brukere og bruksfrekvens i de ulike etatene. Med dagens fordelingsmodell og prioriteringsmekanismer blir ikke politiets behov for funksjonalitet i DUF dekket i tilstrekkelig grad, og politiet er derfor nødt til å bruke andre datasystemer som støtteverktøy i saksbehandlingen av utlendingssaker. Prosjektet anbefaler dessuten at DUF tilpasses de enkelte brukeres behov, slik at systemet blir enklere å bruke og risiko for feil bruk reduseres.

Regelverksportalen som er under etablering vil være et juridisk hjelpemiddel for politiet, UDI og UNE. Regelverksportalen vil være tilgjengelig gjennom DUF. Prosjektet anbefaler at det legges ytterligere DUF- relaterte elementer til rammeverket som portalløsningen tilbyr. Dette rammeverket vil også være et naturlig sted å publisere annet materiale til støtte i saksbehandlingsprosessen, som for eksempel opplæringsmateriale.

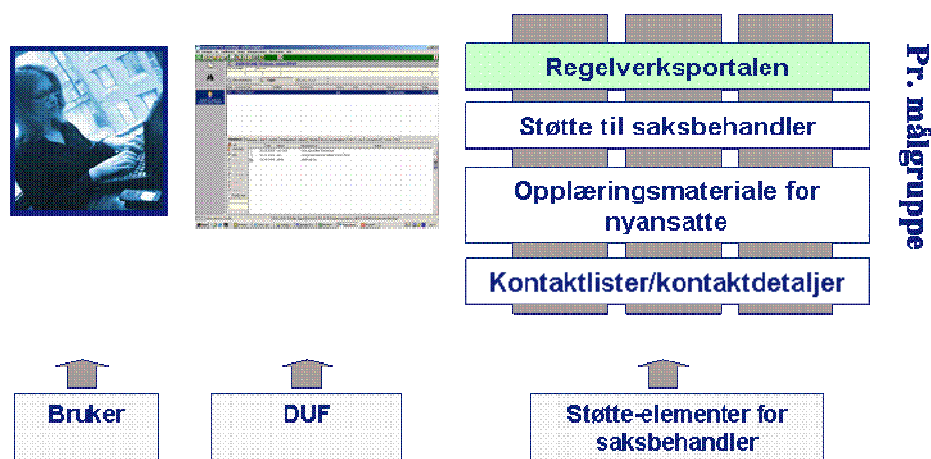
Eksemplet under illustrerer hvordan dette kan gjøres. Gjennom lenker fra skjermbildene i DUF skal man kunne klikke seg inn til portalen med oversikt over relevant støttemateriale, det være seg DUF-relatert materiale eller andre typer saksbehandlingsstøtte. Dagens aktivitetsstøtte vil erstattes med lenker direkte til relevant dokumentasjon. (Dette bør skje når materialet som tilgjengeliggjøres har riktig kvalitet). På denne måten sikres at det kun er ett sted hvor det er behov for å oppdatere materialet. Løsningen bør inkludere tilgjengeliggjøring av opplæringsmateriale og kontaktlister for ytterligere informasjon.

Informasjonen som tilgjengeliggjøres bør målgruppeorienteres slik at brukerne slipper å forholde seg til informasjon som ikke er relevant for deres hverdag og oppgaver.

---

<sup>4</sup>Med Serviceenheten menes den eksisterende enhet for opplysningstjeneste for søkere og servicesenter.

Figur 5 Illustrasjon av forslag for utvidet tilgjengelighet for relevante støtteelementer



### Kompetanse og opplæring

Prosjektet anbefaler at UDI tar initiativ til at opplæring blir gjort lik på tvers av utlendingsforvaltningen. Opplæringen som gjennomføres må tilpasses målgruppene. DUF-enheten bør være sentral i oppdateringene som gjøres i UDI, og de bør ha en rådgiverfunksjon ovenfor politiet og UNE i deres arbeid med å oppdatere opplæringsmaterialet slik at læringsmål, oppbygging og struktur av dokumentasjon gjøres så helhetlig som mulig. Dette vil gjøre det enklere for politiet og UNE å kunne bruke elementer av materiale laget i UDI. Videre anbefales det at det utarbeides retningslinjer for hvordan den praktiske opplæringen bør gjennomføres.

For å identifisere målgrupper og behovene hos de enkelte aktørene som jobber inn mot DUF, anbefaler vi at UDI etablerer et system for å kartlegge kompetansen i de ulike etatene, og benytter dette som et utgangspunkt når en planlegger opplæring på alle nivåer. Dette verktøyet bør også gjøres tilgjengelig for politiet og UNE.

### Kultur og holdninger

Kulturen i utlendingsforvaltningen er i stor grad preget av organisatoriske, prosessmessige, kompetansmessige og systemmessige rammebetingelser slik de ligger i dag. Kultur og holdninger virker som forsterkende faktorer innenfor de rammene som er lagt. I tillegg til at øvrige tiltak som anbefales fra prosjektet antas å ha positiv effekt, vil prosjektet også anbefale at det gjennomføres tiltak for direkte å bidra til kultur- og holdningsendringer. Dette vil bidra til bedre effekt av tiltak på andre områder, som igjen vil ha positiv virkning på rådende kultur i utlendingsforvaltningen.

Den viktigste faktoren i arbeid med kultur og holdninger vil etter prosjektets mening være å kommunisere konkrete forventninger, og følge opp disse både på individ-, enhets- og avdelingsnivå.

## 4.2 Tiltak og målsetninger

Prosjektet har gruppert forslag til tiltak innenfor de ulike områdene av virksomheten. Tiltakene skal rettes mot UDIs og prosjektets målsetninger om å forbedre effektiviteten i saksbehandlingsprosessene i utlendingsforvaltningen og datakvaliteten i DUF.

Videre operasjonalisering av prosjektets målsetning bør være en del av utlendingsforvaltningens arbeid med prosjektets rapport og forslag til tiltak.

---

Gjennomføring av tiltakene som er foreslått i denne rapporten skal måles mot oppnåelse av disse målene, og det bør etableres måleparametere for å sikre dette.

### **4.3 Gevinstpotensial knyttet til de ulike tiltakene**

Gevinstpotensial er estimert basert på bidraget til overordnet måloppnåelse tiltaket forventes å ha. Hovedmålene for prosjektet er mer effektiv saksbehandling og forbedret datakvalitet i DUF. Det vil være en omfattende oppgave å måle effekten av tiltak som igangsettes. Det ligger utenfor prosjektet å sette opp kost/nytte analyser. Prosjektet ønsker likevel å kommunisere sin vurdering av gevinstpotensialet, selv om dette er estimerer det knytter seg betydelig usikkerhet til, bl.a. fordi det henger sammen med hvor viktig bedre statistikk vil være for de beslutninger som skal fattes.

For å gjøre arbeidet med estimeringen lettere og mer objektiv er prosjektets hovedmål delt opp i flere gevinster som sammen bidrar til å nå hovedmålet. Vi har så vurdert hvor stor gevinst, på en skala fra 1 til 3 (3 er høyest), hvert enkelt tiltak forventes å gi innenfor hver enkelt gevinstkategori. Et eksempel er tiltaket T-P 1, som i gevinstkategorien 'reduisert saksbehandlingstid' er gitt verdien 3. Det betyr at T-P 1 er vurdert til å gi stor gevinst i denne kategorien, altså betydelig reduksjon i saksbehandlingstid. Det samlede gevinstpotensialet prosjektet vurderer et tiltak å ha er gjennomsnittet av gevinstene tiltaket vurderes å ha i de ulike kategoriene. Det er viktig å presisere at skalaen er brukt relativt, ikke absolutt. Dette vil si at verdiene bare rangerer mellom tiltakene vi foreslår. Tiltak som scorer 1 vurderes altså av prosjektet å ha lavere gevinstpotensial enn tiltak som gis verdien 2. Det er ikke gjort konkrete vurderinger av tiltakene målt i kroner.

#### **Gevinster som forventes å gi mer effektiv saksbehandling og som prosjektet har estimert er**

- Redusert saksbehandlingstid
- Økt grad av likebehandling av søkere. Herunder muligheten til å gjøre kompetanse, beslutningsgrunnlag og praksis så likt som mulig på tvers av enheter, avdelinger og etater
- Bedre utnyttelse av kompetanse
  - Utnyttelse av riktig kompetanse til riktige oppgaver i organisasjonen.
- Bedre motivasjon for saksbehandlere
  - Tydeligere ansvarsfordeling og større grad av medbestemmelse i arbeidsorganisering og oppgavedeling til de involverte
- Økt servicegrad i utlendingsforvaltningen
  - Mer entydig kommunikasjon fra UDI til politiet, UNE og andre interessenter

#### **Gevinster som forventes å gi forbedret datakvalitet i DUF og som prosjektet har estimert er**

- Færre feilregistreringer i DUF
  - Minske muligheten for at korrekte opplysninger blir registrert feil.
  - Redusere muligheten for feil bruk av funksjonalitet i DUF
  - Redusere hyppigheten av at informasjon som legges i vedtak, intervjuer eller politirapporter (dvs. i konsepter i en sak) ikke blir registrert i DUF
- Færre ufullstendige registreringer i DUF
  - Bedre mulighetene for fullstendige registreringer i DUF
- Redusere omfang av dobbeltinnhenting eller dobbel kontroll av informasjon (fra saksmappe eller andre kilder)
- Økt bevissthet og eierskap til datakvaliteten i DUF
  - Økt vilje til å registrere feilfritt og fullstendig i DUF
  - Økt vilje til å bruke allerede registrerte opplysninger til andre formål, som statistikk, videre saksbehandling

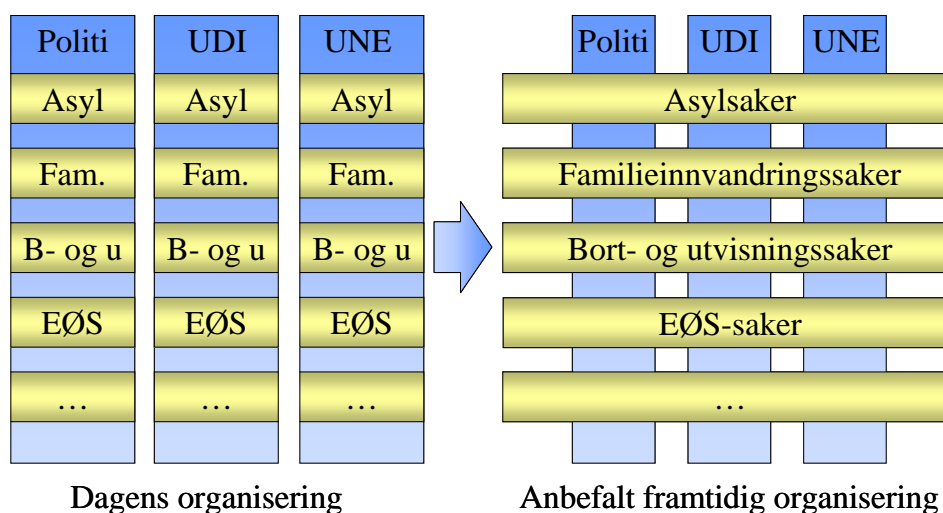
De ulike gevinstene er vektet likt, og gevinsten av hvert enkelt tiltak er gitt en heltallsverdi, slik at fremstillingen ikke skaper et feilaktig inntrykk av nøyaktighet. Verdien for gevinstpotensial er et grovt anslag, men kan brukes til å prioritere mellom dem.

#### 4.4 Prosesser

Ansvar for og eierskap til saksbehandlingsprosessene i utlendingsforvaltningen er i dag fragmentert. Det er ikke definert et helhetlig eierskap til prosessene på tvers av enheter eller etater. Det er heller ikke plassert et helhetlig eierskap til støttefunksjoner som dokumentasjon av og opplæring i hovedprosesser.

Prosjektet anbefaler et styrket fokus på prosessene i utlendingsforvaltningen. Fokus på prosesser og resultater på tvers av organisatoriske enheter, som et supplement til den funksjonelle inndelingen som eksisterer i dag, har flere fordeler. Den viktigste fordelene er at ansvar for prosessen plasseres entydig hos en prosesseier, selv om ulike enheter er involvert i arbeidet. Slik blir det lettere å følge opp og måle resultater, samtidig som det bedrer forholdene for samhandling mellom ulike enheter og etater.

Figur 6 Illustrasjon av prosessorientering i utlendingsforvaltningen



Målepunktene i utlendingsforvaltningen er ikke definert på en helhetlig måte. Dette fører til at måling av servicenivå og fremdrift hos politiet, UDI og UNE i dag er fragmentert. Erfaring tilsier at fokus ofte rettes mot de områdene som måles, mens områder som ikke måles nedprioriteres. Prosjektet vil foreslå å etablere klare og enhetlige servicenivåer for arbeidsprosessene innen de ulike sakstypene som er gjennomgått. UDI bør ta initiativ til å sette i gang dette arbeidet internt for å identifisere interne målepunkter, samt igangsette en arbeidsgruppe med politiet og UNE for å enes om servicenivåer som medfører at en vil kunne oppnå et mer helhetlig fokus i saksbehandlingsprosessene. Videre bør det etableres oppfølgingsrutiner og -mekanismer slik at prosesseier kan følge opp måloppnåelsen innenfor sitt område.

##### 4.4.1 Tydeliggjøring av begreper tilknyttet prosesser og roller

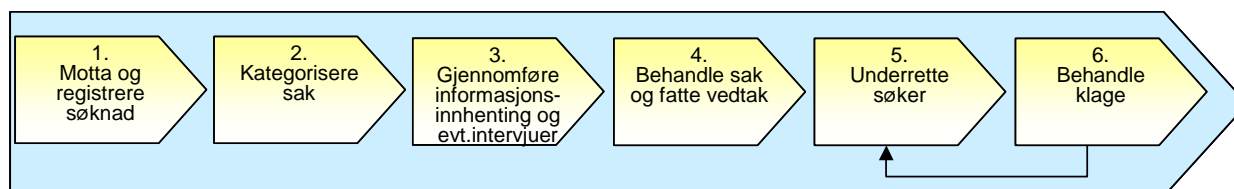
###### Prosess:

I denne rapporten er begrepet prosess brukt om en gruppe, eller sekvens, av aktiviteter som sammen skaper verdi for en organisasjon og dens interessenter. En prosess skal være konkret, dokumentert, repeterbar og målbar. Figur 7 illustrerer en prosess i utlendingsforvaltningen på overordnet nivå. Figuren viser at prosessen på et saksområde, for eksempel asylsaker, inkluderer flere delprosesser. I delprosessene, for eksempel "1. Motta og registrere søknad", kan det utføres

en eller flere handlinger som til sammen utgjør saksbehandlingen for denne delprosessen. Figur 7 viser at en hovedprosess består av flere delprosesser som til sammen utgjør en hovedprosess.

Vedlegg 1 beskriver prosessene for utvalgte saksområder på et mer detaljert nivå. Prosesskartene som er vedlagt her er tenkt brukt til å kommunisere nå-situasjonen, men også som utgangspunkt for videreutvikle hver enkelt prosess.

**Figur 7** Prosess for oppholdssaker og asylsaker på et overordnet nivå



Resultatene av en prosess er avhengig av samhandlingen mellom delprosessene, og det er derfor viktig å plassere ansvaret for helheten et sted, nemlig hos en prosesseier.

### **Prosesseier:**

Prosesseieren har en nøkkelrolle i en prosessorientert organisasjon. En prosesseier er i denne sammenheng en person som har ansvar for gjennomføring av en hovedprosess fra start til slutt inkludert ansvar for resultatene som oppnås.

Det er naturlig at UDI får en sentral rolle i dette arbeidet, og prosjektets anbefaling er at UDI oppretter en ansvarlig prosesseier pr. saksområde i utlendingsforvaltningen. Det vil si en prosesseier for henholdsvis asyl, bort- og utvisning, familieinnvandring og så videre. Prosjektet anbefaler ikke at prosesseierskapet struktureres parallelt med linjeorganisasjonen, men at eierskapet integreres med denne og blir en rolle for linjelederne innen de ulike områdene.

### **Tradisjonelt har prosesseiere tre hovedtyper av oppgaver:**

- Konkret utvikling og videreutvikling av prosesser: Prosesseiere har ansvar for utvikling av prosesser, og for innovasjon av prosesser. Prosesskartene som er utarbeidet (V1) er et utgangspunkt for dette arbeidet.
- Samhandling og kommunikasjon: Prosesseiere koordinerer informasjon, kommunikasjon og samhandling i forhold til støtteenheter, brukere og andre hovedprosesser i organisasjonen.
- Oppfølging, ledelse og styring: Prosesseiere deltar i styringsorganene til organisasjonen, både på strategisk og operasjonelt nivå. Prosesseiere har ansvar for måling av prosessene, og følger opp delprosesseiere på resultatene de leverer.

For å oppnå full effekt av prosesseierrollen bør det ikke være mulig å legge ansvaret for manglende resultater fra en prosess noe annet sted enn hos prosesseier. Prosesseier måles på resultatet av hovedprosessen, og bør bli belønnet for gode resultater. Prosjektet foreslår at prosesseierskapet til de saksområdene som har vært kartlagt, bør gis til henholdsvis avdelingsleder i ASA og enhetsledere i OPA. Ansvaret bør legges på ledernivå for å sikre at prosesseierskapet har tilstrekkelig gjennomslagskraft. Det operative gjennomføringsansvaret kan delegeres til en annen person, men det er lederne som skal måles i forhold til definerte målepunkter.

En nødvendig forutsetning for at lederne i UDI skal kunne fungere som prosesseiere, er at de har god kjennskap til DUF som systemstøtte til prosessene. Operasjonelt prosesseierskap kan delegeres, men det vil fremdeles være prosesseier som sitter med det øverste ansvaret.

Funn i prosjektet har vist at flere ledere i UDI i dag ikke har god nok kjennskap til DUF, og heller ikke føler et spesielt eierskap for DUF. Prosjektet vil foreslå at det gjennomføres opplæring i DUF



for prosesseiere som føler de har et behov for dette. Opplæringen bør synliggjøre sammenhengen mellom god prosessgjennomføring og systemstøtten for dette som ligger i DUF.

### Delprosseiere

Prosesseiere skal ha fokus på sin hovedprosess og de resultatene vedkommende kan oppnå gjennom dette ansvaret på tvers av de organisatoriske enhetene. For å gjennomføre dette på en best mulig måte er prosesseiere avhengig av delprosseiere hos politiet, UNE og en representant fra utenriksstasjonene for å sikre ansvarsfordelingen for delprosessene som utføres i disse organisasjonene. Ved igangsetting av tiltak innenfor saksområdet vil det være delprosseieren som vil være ansvarlig for gjennomføringen i egen organisasjon.

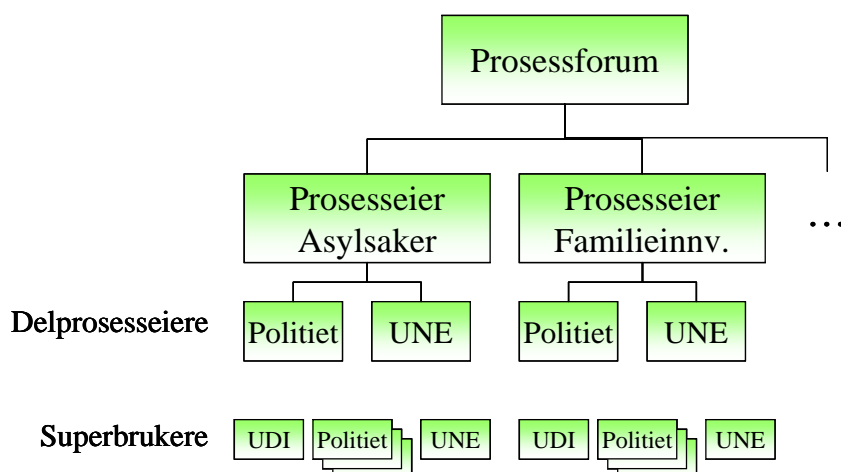
### Superbrukere

Økt fokus på hovedprosesser innebærer et behov for å styrke eksisterende apparat for superbrukere, da disse ofte vil være delaktige i implementeringen av de ulike tiltakene. Arbeidet med å styrke rollen som superbruker i UDI er igangsatt av DUF-enheten. Prosjektet mener tilsvarende styrking vil være nødvendig for politiet og UNE. Politiet står overfor spesielle utfordringer på dette området i og med at deres superbrukere er spredt på ulike politidistrikt, og at det bare er én superbruker per distrikt. Dette bør ses i sammenheng med prosjektets anbefaling om å opprette hoved- eller kompetansesentre for ulike sakstyper hos politiet. Det vil være naturlig at superbrukerne for politiet knyttes til disse sentrene, og at deres tid prioriteres slik at de får mulighet til å gjennomføre superbrukeroppgavene som tenkt.

### Prosesseierforum

Noen av tiltakene som foreslås fra prosjektets side bør igangsettes av prosesseierne i fellesskap, eller koordineres på tvers av prosesser. Dette gjelder tiltak for standardisering av praksis og målepunkter mellom ulike etater, enheter og prosesser, samt tiltak for å forbedre samhandling. For å koordinere dette best mulig, foreslås det at det opprettes et forum (her kalt "Prosesseierforum") der prosesseierne møtes jevnlig for å gjøre prioriteringer på tvers av prosesser og igangsette og følge opp tiltak og prosjekter.

**Figur 8** Illustrasjon av organisering av prosessforum samt oversikt over prosesseiers støttespillere



### Prosesseierne bør få ansvar for å foreta "bestilling" av ny eller endret funksjonalitet i DUF

Prosesseieren vil gjennom dialogen med superbrukere og delprosseiere ha et bilde av behovet for ny eller endret funksjonalitet i DUF. Prosesseieren er ansvarlig for å prioritere innspill innen

---

sitt saksområde (på vegne av politiet, UDI og UNE) og for å oversende disse til DUF-enheten med sine klare anbefalinger. Dette vil forenkle arbeidet for DUF-enheten som i dag mottar forespørsler om endringer fra svært mange aktører. DUF-enheten bør fortsatt ha ansvaret for å koordinere og prioritere forespørslene som kommer fra hver enkelt prosesseier.

#### 4.4.2 utfordringer knyttet til dagens arbeidsprosesser

Organiseringen av arbeidsprosessene i UDI er ikke enhetlig mellom de ulike enhetene, selv ikke mellom enheter som arbeider med samme typer saker. Mye av saksbehandlers tid går med til å gå gjennom tildelte saker og sjekke om all nødvendig informasjon er inkludert i saksmappen. Dersom det mangler informasjon, sendes saken og saksmappen til politiet, eventuelt til andre involverte, for innhenting av mer informasjon. OPA 7 har gjennomført et prøveprosjekt med endret arbeidsfordeling for mottak, siling og fordeling av saker og telefakser. Prosjektet anbefaler at erfaringene herfra brukes for å vurdere om dette bør innføres i direktoratet som helhet.

Kulturen i utlendingsforvaltningen bærer sterkt preg av at den fysiske saksmappen definerer eierskap til en sak. På grunn av stor arbeidsbelastning og oppbevaring av saksmapper på den enkelte saksbehandlers kontor, ser det derfor ut til å ha utviklet seg et fokus mot å ekspedere og overføre saksmappen så snart en annen part er involvert i saken. Ved Dublin-enheten i Asylavdelingen er det gjennomført et prosjekt der arbeidsoppgaver fordeles etter en rotasjonsordning, og der saksmappene er flyttet ut av den enkelte saksbehandlers kontor. Prosjektet anbefaler at det gjøres en vurdering av hvorvidt denne organisasjonsformen kan være egnet for innføring også i andre avdelinger eller enheter i UDI.

Saksmappen definerer i stor grad eierskapet til en sak innen utlendingsforvaltningen. En av årsakene til dette er manglende tilgang til elektroniske dokumenter fra andre etater, og dette er igjen kilde til mangelfull registrering av informasjon i DUF. Saksmappen defineres som stedet der korrekt og fullstendig informasjon om en sak kan finnes. På grunn av stort arbeidspress og mange ubehandlede saker på den enkeltes kontor, brukes ekspedering av saker som en metode å overføre ansvar til andre. Prosjektet har i andre kapitler foreslått tiltak for å håndtere disse saksmengdene (Kap 4.7 Kompetanse)

Ekspedering av saksmappen ved innhenting av mer informasjon fører til at saksbehandlingstiden forlenges. Gjennom å forenkle prosesser for innhenting av ekstra informasjon vil saksbehandlingstiden kunne forkortes. Som et tiltak for å forberede elektronisk saksbehandling, foreslås det å endre praksis for ekspedering av saksmapper slik at for eksempel forespørsler om innhenting av mer informasjon foregår via e-post, telefon, eller telefaks uten oversendelse av saksmappen.

Innenfor de prosesser og sakstyper prosjekt ARBORG-DUF har vurdert, er det et gjennomgående funn at rutiner, sjekklister og instruksjoner er mangelfulle og ikke oppdaterte. Dette fører til ulik praksis for registrering i DUF. Klare og standardiserte rutiner for saksbehandling og registrering i DUF bør utarbeides, og arbeidet bør samordnes på tvers av etatene. Prosesseier er en viktig rolle i dette arbeidet.

Da utlendingsforvaltningen består av organisatoriske enheter som har ulike prioriteringer tildels fastlagt av ulike overordnede myndigheter, er innføring av tydelig og felles forståelse av prosesseierskap en endring med store potensielle gevinster. Sannsynlige gevinster er bedret mulighet til å styre og videreutvikle dagens prosesser, og en mer konkret plassering av ansvar på tvers av etater og enheter. Klarere strukturer på prosessnivå kan gi bedre betingelser for kommunikasjon mellom enheter og koordinering i saksbehandlingen. Det vil også sette fokus på måling og oppfølging av resultater. En prosesseier som pådriver og talsperson i forhold til en hovedprosess kan bidra til økt resultatfokus i etater og avdelinger. Oppsummert gir gevinstene en

bedret mulighet til å yte god brukerservice, redusere saksbehandlingstid og å forbedre datakvaliteten i DUF.

### T-P 1 Etablere prosesseierskap

Hver avdeling/enhet skal ha en egen prosesseier, og vi foreslår at arbeidet med å etablere prosesseierskap organiseres som et eget prosjekt hvor FSK og den respektive ledelsen i UDI har en sentral rolle. Etableringen av prosesseiere innebærer en tydelig prioritering knyttet til å etablere et prosessfokus i organisasjonen. Prosesseieren vil få et utvidet ansvar for arbeidsprosessene innenfor sitt saksområde, og vil være aktiv i gjennomføringen av tiltak som berører saksbehandlingseffektivitet og datakvalitet.

Prosjektet har utarbeidet prosessdiagrammer og detaljerte prosessbeskrivelser for nå-situasjonen på utvalgte saksområder. Denne dokumentasjonen vil være utgangspunkt for arbeidet med å etablere prosesseierskap. Etter at den er videreutviklet for å beskrive fremtidige saksbehandlingsprosesser vil den i tillegg fungere både som støttemateriale til opplæring og referansemateriale for ansvarsfordeling.

#### T-P 1.1 Utarbeide rolle- og ansvarsbeskrivelse for prosesseiere

Navn på tiltak <sup>5</sup>	Utarbeide rolle- og ansvarsbeskrivelse for prosesseiere
Formål	Utarbeide rolle- og ansvarsbeskrivelse for prosesseiere, samt retningslinjer for ledelse og rapportering.
Begrunnelse	Det finnes ikke et definert entydig eierskap og ansvar til saksbehandlingsprosessene, noe som medfører at identifiserte flaskehals og utfordringer ikke blir adressert i tilstrekkelig grad.
Beskrivelse	<p>UDI v/FSK og ledelsen i UDI bør utarbeide en rolle- og ansvarsbeskrivelse for prosesseierne på bakgrunn av prosessene og de oppgavene som skal løses. Prosessbeskrivelsen skal detaljere ansvaret som legges på prosesseieren, og oppgavene det er naturlig at vedkommende har eierskap til.</p> <p>I rollebeskrivelsen bør det spesifiseres hvilke ansvar og oppgaver en prosesseier skal ha internt og på tvers av ulike etater og avdelinger i utlendingsforvaltningen. Prosesseier bør måles på overordnet måloppnåelse for prosessen, og det bør etableres passende insentivsystemer. Prosjektet anbefaler at avdelingsleder for ASA og enhetsledere i OPA tiltrer rollene som prosesseiere, men rent praktisk kan den operative utøvelsen av rollen plasseres hos en annen person som rapporterer direkte til avdelingsleder (asylsaker) eller enhetsleder (oppholdssaker).</p> <p><b>Prosesseieren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Er prosessekspert som kjenner prosessen vedkommende har ansvaret</li></ul>

<sup>5</sup> Begrepsbruk i tiltakstabeller: 'Tiltakspakke': Tiltakene er gruppert i tiltakspakker, se kapittel 5.

'Ressursinnsats': Grovestimat for intern og ekstern ressursinnsats målt i dagsverk. Ekstern ressursinnsats kan være konsulentbistand eller bistand fra andre etater som ikke er direkte tilknyttet utlendingsforvaltningen.

'Gevinstpotensial': Forventet gevinst av tiltaket relativt til andre tiltak. 3 er høyest gevinstpotensial.

'Tiltakseier': Prosjektets forslag til ansvarlig eier for tiltaket. 'Utfører': Prosjektets forslag til hvem som skal utføre tiltaket.

	<p>for, selv om aktivitetene går på tvers av ulike organisasjoner.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bør ha inngående kunnskap om DUF.</li> <li>• Har ansvaret for at prosessen fungerer godt over tid, og identifiserer forbedringspotensialet for prosessen i samhandling med de andre prosesseierne.</li> <li>• Deltar sammen med FSK, delprosseiere i politiet og UNE i utviklingen av servicenivå/målekriterier for å følge resultatene til prosessen, og jobber sammen med disse aktørene for kontinuerlig å forbedre prosessen.</li> <li>• Støtter delprosseiere i politiet og UNE, samt superbrukere i UDI, og forklarer hvordan det er tenkt at prosessen skal fungere. Fokus for prosesseierrollen er ikke styring, men å sørge for at alle har tilstrekkelig opplæring, kompetanse og ressurser til å gjøre jobben sin.</li> <li>• Skal delta i synliggjøringen av ressursbehovet som prosessen krever, uten å miste blikk for hvilke behov organisasjonen har som helhet.</li> <li>• Skal støtte arbeidet med å skape eierskap og forpliktelse til prosessen blant superbrukere, medarbeiderne, andre prosesseiere og resten av ledelsen.</li> </ul> <p>Det er viktig å presisere at prosesseieren skal ha hovedkompetanse tilknyttet arbeidsprosessen og dennes samhandling med DUF. Dette innebærer at kompetanse knyttet til eksisterende saksbehandlingsprosess inkludert god forståelse for funksjonalitet i DUF, vil være nøkkelkompetanse for prosesseieren.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Å innføre prosesseierskap vil ha stor effekt på saksbehandlingen. Det vil bli entydig plassert ansvar for hver hoved- og delprosess, bedre oppfølging på tvers av enheter i utlendingsforvaltningen, enhetlig styring og videreutvikling av prosessene. Prosjektet forventer at dette vil føre til redusert saksbehandlingstid og bedre kvalitet i saksbehandlingen.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Som en del av tiltakspakke 1 vil tiltaket indirekte bidra til forbedret datakvalitet i DUF, fordi prosesseierskap vil fungere som et rammeverk for fordeling av ansvar for ulike registreringer av data i DUF. I tillegg vil DUF registreringene være viktigste informasjonsgrunnlag for måling av måloppnåelse.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 1: Etablere prosesseierskap
<b>Ressursinnsats</b>	20 dv internt, 10 dv eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	FSK
<b>Utfører</b>	FSK, UDI ledelse

#### T-P 1.2 Etablere prosesseierskap

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Etablere prosesseierskap</b>
<b>Formål</b>	Etablere prosesseiere for å sikre at fokus på og ansvar for gode arbeidsprosesser plasseres hos en person. Denne prosesseieren får ansvar for å sikre at rapportering og styring gjennomføres effektivt på tvers av

	etater og involverte parter innenfor vedkommendes saksområde.
<b>Begrunnelse</b>	Det er ikke definert entydig eierskap og ansvar til saksbehandlingsprosessene.
<b>Beskrivelse</b>	Basert på utarbeidede rollebeskrivelser, bør UDI velge ut en prosesseier for hvert saksområde. For å være en effektiv prosesseier bør vedkommende oppfylle følgende kravene som er spesifisert i T-P 1.1. Dersom det er nødvendig vil det være hensiktsmessig å tilby opplæring for å sikre at vedkommende har tilstrekkelig kompetanse til å dekke rollens ansvar.
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Som T-P 1.1
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Etablering av eierskap til arbeidsprosessene i utlendingsforvaltningen vil indirekte bidra til forbedret datakvalitet i DUF, fordi prosesseierskapet vil fungere som et rammeverk for fordeling av ansvar for ulike registreringer av data i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 1: Etablere prosesseierskap
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 60 dv, eksternt 15 dv
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	FSK
<b>Utfører</b>	FSK, UDI ledelse

### T-P 1.3 Gjennomgå eksisterende arbeidsprosesser og fordeling av delprosessansvar

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Gjennomgang av eksisterende arbeidsprosesser og fordeling av delprosessansvar</b>
<b>Formål</b>	Fordele og tydeliggjøre ansvaret for delprosesser som er en del av dagens arbeidsoppgaver til politiet, UNE og Utenriksstasjonene, slik at prosesseier i UDI har et team som kan bistå med å ta et helhetsgrep for arbeidsprosessen fra start til slutt.
<b>Begrunnelse</b>	Det er ikke definert entydig eierskap og ansvar til saksbehandlingsprosessene.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosesseier innen hvert saksområde har ansvar for å gjennomgå og revidere eksisterende arbeidsprosesser på de områder der det er hensiktsmessig. Saksbehandlingsprosessen involverer mange ressurser, deriblant ressurser hos politiet, UDI, UNE og Utenriksstasjonene. For hvert saksområde er det naturlig å etablere en delprosesseier som er prosesseierens kontaktpunkt ut mot de andre etatene. Prosesskartene (V1) er et utgangspunkt for dette arbeidet.</p> <p>Prosjektet anbefaler at det utarbeides en delprosessansvarlig fra politiet, UDI, UNE og utenriksstasjonene for hvert saksområde.</p>

	<p>Prosesseier må:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide en tydelig rolle- og ansvarsbeskrivelse for delprosesseierne.</li> <li>• Etablere delprosesseierskapet.</li> </ul> <p>Ved å utnytte kompetansen på tvers av organisasjonene har prosesseieren en unik mulighet til å se forbedringsmulighetene. Ansvar til gruppen (prosesseier og delprosesseiere) vil være å se helhetlig på prosessene og vurdere samspillet mellom arbeidsprosessene og DUF, vurdere opplæring, informasjonsbehovet og kanaler for kontakt.</p> <p>En sentral del av arbeidet med å revidere eksisterende prosesser er å dele hovedprosessene i delprosesser. Videre deles delprosessene inn i aktiviteter, og rutinebeskrivelser suppleres og videreutvikles. Prosesseier har ansvaret for å koordinere arbeidet med å dokumentere delprosessene, men det er hensiktsmessig at de som sitter nærmest delprosessene utarbeider aktivitets- og rutinebeskrivelsene. Beskrivelsene skal benyttes som sjekklister i saksbehandlingen, men også som utgangspunkt for arbeidet med å utarbeide opplæringsmateriale (se kap. 4.7 Kompetanse).</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Som for T-P 1.1
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Etablere eierskap til arbeidsprosessene i utlendingsforvaltningen vil indirekte bidra til forbedret datakvalitet i DUF, fordi prosess- og delprosesseierskapet vil fungere som et rammeverk for fordeling av ansvar for ulike registreringer av data i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 60 dv, eksternt ikke estimert (IE)
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	Delprosesseiere, DUF-enheten

*T-P 1.4 Etablere rutiner og eierskap for oppfølging og vedlikehold av prosessdiagram*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Etablere rutiner og eierskap for oppfølging og vedlikehold av prosessdiagram</b>
<b>Formål</b>	Fordele ansvar og rutiner for oppfølging og vedlikehold av prosesskartene som er utarbeidet i forbindelse med prosjektet. Vurdere gjennomganger av resterende arbeidsprosesser i utlendingsforvaltningen og gjennomføringsmåte for dette.
<b>Begrunnelse</b>	Prosesskartene som er tegnet i prosjektet bør vedlikeholdes fordi de gir oversiktlig og viktig informasjon om dagens prosesser, og vil dermed være nyttig i forbindelse med igangsetting av andre anbefalte tiltak. Prosesskartene er verdifull informasjon også i opplæringsøyemed.

<b>Beskrivelse</b>	<p>Det er allerede etablert en rutine og ansvarsfordeling for oppfølging og vedlikehold av prosessdiagram. Det er avdelingenes ansvar å holde oversikt over endringer i prosessene og melde disse til DUF-enheten. DUF-enheten skal vedlikeholde prosessdiagrammene og har ansvaret for å følge opp at avdelingene melder endringer.</p> <p>Så snart prosesseierskapet etableres, bør ansvaret for innmelding av endringer til prosessdiagrammene overføres til prosesseier. Det bør også vurderes hvorvidt det operasjonelle ansvaret for vedlikehold av diagrammene bør overføres til prosesseier.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Som for T-P 1.1
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Indirekte
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 10 dv, eksternt ikke estimert (IE) – det er kun estimert for ressursinnsats ved oppstart av tiltaket. Løpende innsats for vedlikehold og gjennomgang av øvrige prosesser er ikke inkludert i estimatet
<b>Gevinstpotensial</b>	1
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	DUF-enheten

*T-P 1.5 Etablere overordnede målepunkter/servicenivåer for prosesser*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Etablere overordnede målepunkter/servicenivåer for prosesser</b>
<b>Formål</b>	Sikre en enhetlig rapportering av resultater for saksbehandlingseffektivitet på tvers av saksområder.
<b>Begrunnelse</b>	Det mangler felles målepunkter for saksbehandlingen.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Når ansvaret for hovedprosesser og delprosesser er fordelt, bør det identifiseres målepunkter for hver hovedprosess. Målepunktene vil danne utgangspunkt for oppfølging av arbeidet innenfor prosessene. Det bør så langt som mulig utarbeides enhetlige rapporterings- og oppfølgingsrutiner for prosessene på tvers av enheter og etater.</p> <p>Det foreslås at arbeidet initieres av FSK, og at POD og UNE deltar aktivt i gjennomføringen. Det bør opprettes en arbeidsgruppe for hvert saksområde som utarbeider servicenivåavtaler som partene kan bli enige om. Dette arbeidet bør også inkludere representanter fra utenriksstjenesten der det er naturlig.</p> <p>I listen under er det utarbeidet et forslag som kan danne et utgangspunkt for videre arbeid med målepunkter. Forslaget er utarbeidet på grunnlag av en gjennomgang av dagens hovedprosesser:</p>

	<p><b>Asylsaker</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Søknad er registrert i DUF</li> <li>2. Saksmappe er sendt til UDI</li> <li>3. Saksmappe er mottatt i UDI</li> <li>4. Anmodning er sendt via DubliNett</li> <li>5. Asylintervju er gjennomført</li> <li>6. Sak er fordelt til saksbehandler</li> <li>7. Vedtak er fattet</li> <li>8. Vedtak fra UDI er meddelt søker</li> <li>9. Eventuelt klage er mottatt</li> <li>10. Saksmappe er ekspedert til UNE</li> <li>11. Sak er fordelt til saksbehandler</li> <li>12. Vedtak er fattet</li> <li>13. Vedtak fra UNE er meddelt søker</li> </ol> <p><b>Oppholdssaker</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Søknad er registrert i DUF</li> <li>2. Sak er fordelt til saksbehandler</li> <li>3. Vedtak er fattet</li> <li>4. Vedtak fra UDI er meddelt søker/utlending</li> <li>5. Eventuelt klage er mottatt</li> <li>6. Saksmappe er ekspedert til UNE</li> <li>7. Sak er fordelt til saksbehandler</li> <li>8. Vedtak er fattet</li> <li>9. Vedtak fra UNE er meddelt søker/utlending</li> </ol> <p>Det bør videre utarbeides faste rapporter og rutiner, slik at prosesseiere kan følge opp resultatene for saksbehandlingen i hele saksbehandlingsløpet.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Bedre og mer enhetlig måling forventes å føre til redusert saksbehandlingstid og bedre oppfølging og utvikling av prosessene.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Indirekte
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 1: Etablere prosesseierskap
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 40 dv, eksternt 20 dv
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	FSK, POD, UNE
<b>Utfører</b>	Prosesseiere, delprosesseiere, ESA, DUF-enheten

## T-P 2 Etablere klare rutiner for oppfølging av feilregistreringer i DUF

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Etablere klare rutiner for oppfølging av feilregistreringer i DUF</b>
<b>Formål</b>	Forbedre datakvalitet i DUF.
<b>Begrunnelse</b>	Det er manglende, mangelfulle og feil registreringer i DUF. Det er ingen faste rutiner for tilbakemelding til saksbehandler og/eller enhet om slike feil.



<p><b>Beskrivelse</b></p>	<p>ESA opplever i dag utfordringer med å hente ut korrekt statistikk fra DUF. Årsakene til dette er mange, men hovedsakelig skyldes dette manglende eller mangelfulle registreringer i DUF.</p> <p>Samhandlingen mellom ESA og de operative enhetene fungerer ikke tilstrekkelig med tanke på å løse utfordringene med feilregistreringer i DUF. Prosjektets anbefaling er at det etableres faste møtepunkter mellom ESA og prosesseierne.</p> <p><b>Denne kontakten er viktig fordi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ESA vil derved ha et forum for å gi tilbakemeldinger når de finner problemområder i registreringen i DUF, og at prosesseierne blir gjort oppmerksom på dette og kan igangsette korrigerende tiltak.</li> </ul> <p>Generelt er det viktig å poengtere at felter som benyttes til statistikkformål er under stadig endring, og en generell bevisstgjøring og derigjennom heving av datakvaliteten vil redusere utfordringer i forhold til innhenting av statistikk.</p> <p>Prosjektet har foreslått en rekke tiltak som vil medføre at datakvaliteten heves. Flere av disse er langsiktige tiltak, og prosjektet ser derfor viktigheten av å iverksette mer umiddelbare tiltak for å forbedre situasjonen på kort sikt. Disse presenteres her:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektet foreslår at ESA tar et initielt ansvar for å videreføre arbeidet med den samlede datafeltoversikten "Eierskap til datafelter i DUF" (se vedlegg 3.1). Mange av datafeltene som er identifisert er ikke spesifikke for saksområdene, noe som medfører at det er vanskelig å gi det overordnede ansvaret til kun en prosesseier. Det koordinerende ansvaret må derfor ligge hos ESA, selv om prosesseierne sammen med delprosseierne i politiet og UNE vil være ansvarlige for oppdateringene.</li> <li>• DUF- superbrukere må benyttes aktivt av prosesseierne for å få implementert kompetansen og bevisstheten om datakvalitet i organisasjonen. Enkle og gode oversikter over hva som skal registreres, og hvilke felter som er obligatoriske skal enkelt synliggjøres for saksbehandlere og benyttes som støtte i saksbehandlingen. Det er prosesseierens ansvar at DUF-registreringene er av tilfredsstillende kvalitet. På grunn av nærhet til DUF og de enkelte medarbeiderne vil det imidlertid være superbrukernes ansvar å formidle informasjon til sine enheter.</li> <li>• Det bør etableres en fast rapportering til prosesseierne fra ESA på hvor god den siste måneds registreringer i DUF har vært i de enkelte avdelinger.</li> <li>• Det bør gjennomføres en workshop med hver operative avdeling i UDI der ESA informerer om sine problemstillinger og inviterer til diskusjon. Delprosseierne skal delta i denne workshopen og</li> </ul>
---------------------------	--

	<p>skal sammen med prosesseieren finne en egnet måte å få tilgjengeliggjøre denne informasjonen til politiet, UNE og utenriksstasjonene. Dette vil være en engangsforeteelse som har som hensikt å bygge opp forståelsen for statistikkbehovet og hvordan DUF spiller inn i dette hos de operative enhetene. Som del av dette bør ESA vise hvor store justeringer som gjøres ved produksjon av statistikk.</p> <p>Prosjektet foreslår flere andre tiltak for å øke forståelsen for viktigheten av korrekt registrering i DUF, og det vil være naturlig å videreføre de kortsiktige tiltak som er beskrevet ovenfor (Kap. 4.7, T-K 1). I tillegg vil videreføring av tiltaket være avhengig av at det etableres et eierskap til prosessene (T-P 1) og til datafeltene i DUF (Kap. 4.6, T-S 1).</p> <p>Måling og oppfølging av kvalitet på registreringer i DUF er foreslått som tiltak på lenger sikt både på individ- og enhetsnivå og på ledernivå (Kap. 4.8, T-KH 2).</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Bedre oppfølging av feil forventes å gi en positiv effekt på saksbehandlingskvaliteten. Når en saksbehandler blir gjort oppmerksom på feil vedkommende har gjort synker sannsynligheten for at samme feil gjentas, noe som har både direkte og indirekte positive effekter for saksbehandlingen. Reduksjon av antallet feil til nær null vil redusere behovet for ekstra informasjonsinnhenting og/eller kontroll av registrert informasjon.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Bedre oppfølging av arbeidet med å registrere informasjon i DUF kan gi en positiv effekt på lang sikt, fordi oppfølging av feilregistreringer minsker sjansen for at samme feil gjøres flere ganger.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 6: Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 40 dv, eksternt IE
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	ESA
<b>Utfører</b>	Prosesseier, SPB

### T-P 3 Vurdere forenkling og standardisering av hvordan saker og telefakser mottas, siles og fordeles

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Vurdere forenkling og standardisering av hvordan saker, telefakser mottas, siles og fordeles i ASA</b>
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redusere kalendertid for behandling av saker ved at saker som mangler dokumentasjon ikke blir liggende på vent i arkiv eller hos saksbehandler.</li> <li>• Prioritere saksbehandlerens tid til de saker der deres kompetanse er nødvendig.</li> <li>• Redusere ressursinnsats per sak gjennom å redusere antall ganger en sak må åpnes.</li> </ul>
<b>Begrunnelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saker blir liggende på vent.</li> <li>• Lange saksbehandlingstider.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange saker sendes tilbake av saksbehandlere.</li> <li>• Saksbehandlere bruker tid på å innhente informasjon andre kan skaffe til veie.</li> <li>• Telefakser blir borte eller havner hos feilmottaker.</li> <li>• Gode erfaringer fra OPA med å endre på arbeidsprosessene.</li> </ul>
<b>Beskrivelse</b>	<p>I dag er arbeidsprosessene for de enkelte avdelingene i UDI svært forskjellige.</p> <p>Høsten 2004 igangsatte UDI arbeid med å gjennomføre endringer i arbeidsprosessene for mottak, siling og fordeling av saker ved enheter i Oppholdsavdelingen i UDI. Tilbakemeldingene fra dette arbeidet er meget positive, og prosjektet foreslår derfor at det gjøres en vurdering om dette tiltaket også bør gjennomføres i andre saksbehandlingsenheter i UDI.</p> <p>I tillegg foreslår prosjektet at arbeidsprosessene for mottak og fordeling av telefakser organiseres etter samme hovedprinsipper som mottak av saker. Da arbeidet med å "standardisere" arbeidsprosessene er godt på vei til å bli implementert i alle avdelingene i OPA, foreslår prosjektet at tilsvarende tiltak vurderes for ASA. Arbeidsprosessene i ASA avviker i dag fra hverandre, og prosjektets oppfatning er at ASA vil være tjent med å gjøre tilsvarende prosessendringer.</p> <p>Hovedprinsippene for mottak, siling og fordeling av saker i OPA er at den første gjennomgangen av sakene er utvidet slik at sakene fordeles til:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ordinær saksbehandling</li> <li>• forenklet behandling (klart avslag/innvilgelse)</li> <li>• mer dokumentasjon må innhentes, fornyet siling når dokumentasjon foreligger</li> </ul> <p>For effektiv siling utvikles det enkle "sjekklister" for å avgjøre hvilken kategori en sak faller innenfor. Siling av en sak skal ikke ta mer enn 5 til 10 minutter, hvis mer tid er nødvendig skal saken gå til "ordinær saksbehandling", eller til uttalelse/innhenting av ytterligere dokumentasjon.</p> <p>I tillegg er det etablert en rotasjonsordning for saksbehandlerne for å håndtere eksterne telefoner. Prosjektet anbefaler at UDI vurderer å organisere arbeidet i silingsteam, saksbehandlingsteam og ledelses- og støtteteam. Teamorganisering er beskrevet i tiltak 'Utarbeide plan for reorganisering/teamorganisering' (Kap 4.5, T-OLS 2).</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Tiltaket forventes å ha positiv effekt på saksbehandlingen fordi det fører til en mer hensiktsmessig utnyttelse av saksbehandleres kompetanse.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	En tydeligere arbeids- og ansvarfordeling for mottaks- og registreringsarbeidet, samt måling og oppfølging, vil bidra til å forbedre nøyaktigheten i forbindelse med registreringer i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 30 dv, eksternt 20 dv

<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier ASA
<b>Utfører</b>	Prosesseier ASA

#### T-P 4 Vurdere å endre praksis for ekspedering av saksmapper

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Vurdere å endre praksis for ekspedering av saksmapper</b>
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liggetid og feilmuligheter som følge av ekspederinger av saksmappene kan reduseres.</li> </ul>
<b>Begrunnelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eierskapet til saken skal følge sak og ikke mappe.</li> <li>• Mapper blir borte.</li> <li>• Saksmapper blir borte på vei fra INT til ASA fordi de sendes til feil ASA-enhet.</li> <li>• Saksmapper når ikke INT før etter at intervjuet er foretatt.</li> </ul>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Det er flere utfordringer knyttet til ekspedering av saksmapper som medfører at det er et behov for å endre praksis.</p> <p>Prosjektet foreslår at saksmappen kun ekspederes når en instans er helt ferdig med saken. Saksmappen ekspederes kun når:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiet ikke har vedtaksmyndighet og oversender saken til UDI.</li> <li>• PU har registrert asylsøknad og overlater ansvaret for videre behandling til UDI.</li> <li>• UDI har behandlet saken ferdig og klage er mottatt.</li> <li>• UNE har behandlet klage og saken skal arkiveres i UDI.</li> </ul> <p>For alle andre tilfeller kan telefaks, e-post eller telefon benyttes for å informere eller innhente ytterligere opplysninger om saken. Det bør innføres en løsning som legger til rette for en dialog mellom involverte parter. Dette kan løses på ulike måter. En måte å gjøre dette på er å etablere en kontaktliste som er søkbar og som inneholder informasjon om organisasjonstilhørighet, eventuelt prosess- eller aktivitetsansvar, telefonnummer, e-post og telefaksnummer. Det er en fordel om kontaktlisten er tilgjengelig via DUF, men dette er ingen nødvendighet.</p> <p>Alternativt kan en utvide det eksisterende Parlando-systemet som benyttes i UD, slik at saksbehandlere i politiet også blir lagt inn i dette systemet. Prosjektet foreslår at dette, og andre løsningsalternativer utredes nærmere, og at det utarbeides en kravspesifikasjon for støttesystem med kontaktliste.</p> <p>En fremtidig overgang fra papirbasert til elektronisk saksbehandling vil forenkle arbeidet med overføring av saker, men gode arbeidsprosesser og rutiner vil alltid være en forutsetning for effektiv saksbehandling.</p> <p>Dette tiltaket må samordnes med tiltak for teamorganisering (Kap. 4.5, T-OLS 2) for å hindre at saksbehandler blir sittende med for mange mapper på kontoret.</p>

	Det anbefales at tiltaket gjennomføres som en pilot for et utvalgt saksområde før det rulles ut videre. Prosesseier for utvalgte saksområde eier tiltaket og har ansvar for gjennomføring sammen med delprosseieier i politiet, DUF-enheten og superbrukere i politiet og UDI.
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Færre ekspederinger vil redusere saksbehandlingstiden fordi alternative og mer hensiktsmessige metoder for innhenting av informasjon vil anvendes når saksmappen ikke ekspederes.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Færre ekspederinger gir grunnlag for mindre feil i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 50 dv, eksternt 0 dv
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	Delprosseieier politi, DUF-enheten, superbrukere i politi og UDI.

#### T-P 5 Forenkle og målgruppeorientere informasjon fra UDI

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Forenkle og målgruppeorientere informasjon fra UDI</b>
<b>Formål</b>	Forenkle og effektivisere hverdagen ved at saksbehandlerne kan forholde seg til færre informasjonskanaler, samt at informasjonen blir mer tilpasset leseren.
<b>Begrunnelse</b>	Politiet reagerer på komplekse rundskriv og at de mottar informasjon fra svært mange kanaler.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektet foreslår å forenkle og målgruppeorientere informasjonen fra UDI til søkere, parter i utlendingsforvaltningen og andre interessenter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et naturlig første steg er å vurdere bruken av rundskriv som i dag distribueres til saksbehandlerne ved de ulike enhetene. Disse rundskrivene kan være både fag- og DUF spesifikke, og de oppleves å være komplekse for de personene i utlendingsforvaltningen som har moderat til lav kompetanse i forhold til saksbehandling i DUF og lovgivning på utlendingsområdet.</li> <li>• Prosjektet anbefaler at UDI gjennomfører en evaluering av ordningen med utarbeidelse av rundskriv, og vurderer om omfanget av rundskriv kan reduseres, samt hvilke typer rundskriv som kan erstattes av enklere og mindre "faglige" beskrivelser. Dette arbeidet bør gjennomføres av administrasjonsavdelingen som en del av deres ansvar knyttet til samordnet kommunikasjon.</li> <li>• Dagens regelverksdatabase vil i løpet av nærmeste fremtid erstattes med en regelverksportal som er under utarbeidelse. Prosjektet anbefaler at kommunikasjons- og serviceavdelingen sammen med</li> </ul>

	<p>prosesseierne vurderer egnetheten i forhold til å bygge ut denne informasjonskanalen til å inneholde flere elementer. Portalen bør kunne fungere som utlendingsforvaltningens intranett og kommunikasjonskanal ved å tilgjengeliggjøre informasjon, nyheter, opplæringsmateriale, brukerstøtte, superbrukertips, ofte stilte spørsmål, diskusjonsforum etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et utvidet intranett burde også ses i sammenheng med å etablere et utvidede funksjoner for servicesenter, se T-OLS 3.</li> </ul>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	At informasjon er lettere tilgjengelig for saksbehandlere kan redusere saksbehandlingstiden. Tilpassing av språket i informasjon fra UDI reduserer behovet for tolkning og øker sannsynligheten for lik praksis på tvers av enheter, avdelinger og etater.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Informasjon som er tilpasset brukeren innvirker positivt i forhold til å øke forståelsen for saksbehandlingsskjeden, og de tilhørende aktivitetene som skal utføres. Entydig og god informasjon reduserer sannsynligheten for feil bruk av DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 5: Fortsatt videreutvikling av servicefunksjonen i UDI
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 60 dv, eksternt IE
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	KSA
<b>Utfører</b>	KSA og faglige enheter i UDI

#### T-P 6 Vurdere å forenkle og standardisere 2. håndsbehandling av saker

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Vurdere å forenkle og standardisere 2. håndsbehandling av saker</b>
<b>Formål</b>	Redusere liggetid ved 2. håndsbehandling.
<b>Begrunnelse</b>	Det eksisterer i dag ulike rutiner for 2. håndsbehandling i etater, avdelinger og enheter. Saker blir liggende hos annenhånd, noe som kan medføre forlenget saksbehandlingstid.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektet foreslår at hver enkelt prosesseier må vurdere å forenkle og standardisere 2. håndsbehandlingen av saker gjennom å utarbeide formelle og standardiserte rutiner for å differensiere saksbehandlingen for ulike typer saker som:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastesaker på ulike nivåer</li> <li>• Enkle saker</li> <li>• Komplekse saker</li> </ul> <p>I tillegg foreslår prosjektet at det settes krav til at 2. håndsbehandlingen foregår i DUF og ikke på papir.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Forbedret bruk av 2.håndsbehandling av saker vil redusere saksbehandlingstiden.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Indirekte.

<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 30 dv , eksternt 0 dv
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	ASA, OPA

#### T-P 7 Benytte fast standard for transkripsjon av navn

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Benytte fast standard for transkripsjon av navn</b>
<b>Formål</b>	Formålet med å etablere faste transkripsjonsstandarder er å øke datakvaliteten i DUF, og redusere antallet dobbeltregistreringer i systemet.
<b>Begrunnelse</b>	Det benyttes ulike standarder for transkripsjon i utlendingsforvaltningen. Dette fører til at navn kan skrives på ulike måter og søker kan registreres flere ganger. Dette skaper utfordringer i forbindelse med søking.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektet anbefaler at UDI og politiet går sammen om å bli enige om en fast standard for transkripsjon fra ulike språk der slike finnes. Dette bør gjøres for de alfabet og språk der internasjonalt anerkjente standarder er etablert. Samme standard skal gjelde for tolker og oversettere i UDI og i politiet. Dette arbeidet bør samordnes med Det sentrale folkeregister (DSF) i SKD og med Aetat.</p> <p>Gjennomføringsmessig vil vi foreslå at det dannes en samordningsgruppe. Gruppens arbeid vil være å sammenstille rutiner og informasjon som tilgjengeliggjøres for tolker og oversettere.</p> <p>Oppfølgingsrutiner bør etableres for å sikre langsiktighet.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Standard transkripsjonsregler vil redusere tiden det tar å søke frem utlendinger som skal registreres i DUF.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Standardisering av transkripsjonsregler vil tilrettelegge for at det blir færre dobbeltregistreringer i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 4: Fortsatt videreutvikling av DUF
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 40 dv, eksternt IE
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	DUF-enheten
<b>Utfører</b>	DUF-enheten, ESA, PU og INT

**T-P 8 Utarbeide klare rutiner for samordning av straffesaker og forvaltningssaker**

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Utarbeide klare rutiner for samordning av straffesaker og forvaltningssaker</b>
<b>Formål</b>	Sikre at rett person får tilgang til nok informasjon til å kunne følge opp saker på en hensiktsmessig måte
<b>Begrunnelse</b>	Straffesaker blir ikke fulgt opp på grunn av manglende rutiner, uklarhet i forhold til tolkning av regelverk og praksis for lagring av papirdokumentasjon i straffesaker.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektet foreslår at UDI, ved prosesseier for Bort- og utvisning, tar initiativ til å innlede et samarbeid med politiet for å utarbeide klare rutiner for samordning av straffesaker og forvaltningssaker. Dette er et område hvor det tidligere har vært knyttet mange diskusjoner til hvordan arbeidet bør utføres, uten at det har blitt tatt konkrete avgjørelser på hvordan dette skal løses.</p> <p>En av hovedutfordringene for dette arbeidet er personvern og datasikkerhet. Datatilsynet legger klare begrensninger på hvem som skal ha tilgang til saksopplysninger i straffesaker, og politiet er i mange tilfeller avhengige av at UDI følger opp saksbehandlingen på bakgrunn av informasjon som er oversendt om påbegynte straffesaker.</p> <p>Det er i dag uklare rutiner for hvordan UDI skal lagre og benytte informasjon om påbegynte straffesaker, og de eksisterende rutinene bør gjennomgås på nytt. Som en del av en slik gjennomgang er det naturlig at det også vurderes om det vil være hensiktsmessig å utvikle IT-støtte for å effektivisere samhandlingen.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Bedre rutiner for koordinering mellom disse sakstypene vil redusere tiden saksbehandlere bruker til å innhente informasjon i dag, samt øke sannsynligheten for at riktige vedtak fattes i forvaltningssaker.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	I henhold til gjeldende konsesjon kan ikke DUF benyttes til å lagre data om straffesaker. Dette innebærer at tiltaket er ikke vil ha noen direkte effekt på datakvalitet.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	20 dv internt, 0 dv eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	Prosesseier, POD og DUF-enheten

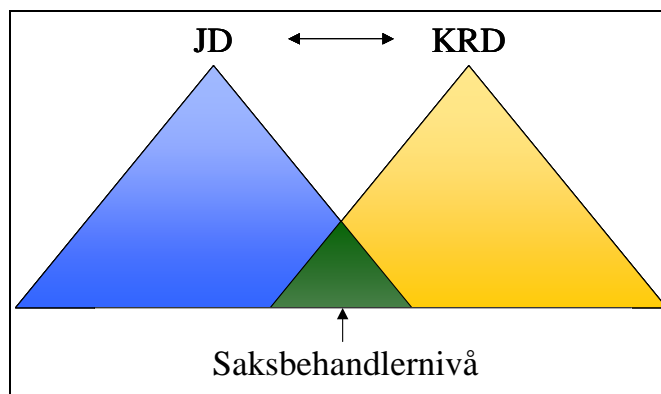


#### 4.5 Organisering, ledelse og styring

De politiske føringene for utlendingsforvaltningen legges av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD). Oppgavene er delt mellom UDI, UNE som er underlagt KRD, og politiet og utenriksstasjonene som er underlagt henholdsvis JD og UD.

God kommunikasjon og tette bånd mellom KRD, JD og UD er vesentlig for en samlet tilnærming til utlendingsforvaltningen. Det gjennomføres i dag forholdsvis sjelden møter mellom departementene i forhold til utlendingsforvaltning, noe som synes å gi seg utslag i at det ikke legges enhetlige politiske føringer på politiet, utenriksstasjonene, UDI og UNE. Figur 8 illustrerer dagens situasjon, der samhandling hovedsakelig foregår på saksbehandlernivå.

**Figur 9 Samhandling om utlendingssaker mellom JD og KRD**



Det ligger i dag ulike føringer i forhold til prioritering av utlendingsforvaltningen for UDI, UNE og politiet. Dette fører også til ulik prioritering av arbeidet med DUF og videreutvikling av løsningen innenfor de ulike områdene.

Ulike krav og forventninger i forbindelse med rapportering til de ulike departementene resulterer i ulikt statistikkgrunnlag.

Prosjektet bemerker at det vil være en fordel om Kommunal- og regionaldepartementet og Justisdepartementet i større grad koordinerer sine føringer for UDI, UNE og politiet gjennom sine tildelingsbrev og øvrige styringssignaler. Det vil også være en fordel med tettere samarbeid om utarbeidelse av budsjettforslag for utlendingsforvaltningen.

Prosjektet vil videre bemerke at det vil være en fordel om rapporteringskrav og -forventninger koordineres mellom de to departementene. Arbeid på dette området er påbegynt i etatene. Dette arbeidet bør videreføres og utvides.

Gjennom en slik samordning på departementsnivå, vil signaler om prioriteringer innen utlendingsforvaltningen bli mer enhetlig enn de synes å være i dag.

Prosjektet har foretatt intervjuer og samtaler med en rekke ledere og medarbeidere både i UDI, UNE og politiet. Et gjennomgangstema i disse samtaler har vært mangelen på samarbeidskanaler og mangelen på kommunikasjon mellom politiet og UDI. Det oppfattes, spesielt fra politiets side, som vanskelig å komme i kontakt med riktig person i UDI. Det har hendt at det er gitt ulike svar på samme spørsmål fra ulike medarbeidere i UDI. Spesielt i forhold til avklaring av prinsipielle

spørsmål, oppfatter politiet at det er vanskelig å få avklaringer fra UDI. Prosjektet anbefaler at det etableres formelle kanaler for kommunikasjon og samarbeid mellom UDI og politiet. Dette vil standardisere informasjonen mellom etatene. I tillegg vil dette kunne øke forståelsen mellom etatene for hvordan eget arbeid kan påvirke arbeidet i andre etater.

Gjennom sin serviceerklæring er UDI kommet et stort steg videre mot en brukerrettet og serviceorientert kundebehandling. Kommunikasjonen mellom UDI og øvrige samarbeidsparter innenfor utlendingsområdet er derimot ikke utviklet på samme måte. Det anbefales at servicesenteret i tillegg til å håndtere brukerhenvendelser som i dag, også skal håndtere henvendelser fra øvrige etater. På denne måten skjermes saksbehandlerne på en effektiv måte fra avbrytelser som førstelinje kan svare på, slik at saksbehandlerne kan bruke mer tid på saksbehandling og mindre på administrasjon i forbindelse med avbrytelser i arbeidet. I tillegg vil henvendelser kunne besvares på en standardisert og helhetlig måte.

Utlendingsarbeidet er organisert ulikt i landets politidistrikt, og det finnes modeller med sentral, regional og lokal saksbehandling. Prosjektet anbefaler at saksbehandlingen organiseres i enheter som er store nok til at det kan etableres et fagmiljø, slik at kompetanse på både utlendingslovgivning og DUF kan deles og vedlikeholdes på en effektiv måte. I politidistrikt med spredt bosetting anbefaler vi at mindre politistasjoner og lensmannskontorer fungerer som postkasser, og at saksbehandlingen gjennomføres regionalt eller sentralt. Hovedårsakene til at prosjektet anbefaler en regional eller sentral modell er at:

- Det er ressurs- og tidskrevende å bygge og vedlikeholde kompetansen til saksbehandlere som jobber alene, eller uten kolleger som har samme type arbeidsoppgaver.
- En slik modell vil føre til bedre kvalitet på politiets kjerneoppgaver: kontroll, ID fastsetting og registrering av restopplysninger for bruk i kriminalitetsbekjempelsen for øvrig.
- Mindre politistasjoner har problemer med å stille til rådighet PC-er som tilfredsstillende minstekrav for bruk av DUF.

Prosjektets funn indikerer at det er manglende overordnet styring og samhandling i utlendingsforvaltningen. Dette bekreftes for øvrig av de funn som er beskrevet i rapporten "Saksflyt mellom politiet og UDI i behandlingen av søknader om opphold".

#### **T-OLS 1 Tilpasse formelle kanaler for samarbeid på saksbehandlernivå mellom UDI, UNE og politiet**

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Tilpasse formelle kanaler for samarbeid på saksbehandlernivå mellom politiet, UDI og UNE</b>
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Danne grunnlag for tettere og mer effektivt samarbeid mellom etatene.</li><li>• Øke forståelse for hvordan data og saksopplysninger brukes i andre steg av prosessen enn dem en selv har ansvaret for.</li><li>• Bidra til utvidet fokus på helheten i saksbehandlingen.</li><li>• Dele erfaring, kompetanse og kunnskap.</li></ul>
<b>Begrunnelse</b>	Uklar ansvarsdeling, samt noe misnøye med saksbehandlingsarbeidet som UDI og politiet utfører for hverandre.
<b>Beskrivelse</b>	Prosjektet anbefaler at det etableres formelle kanaler/ordninger for samarbeid på saksbehandlernivå mellom politiet, UDI, UNE og utenriksstasjonene der det er naturlig, slik at saksbehandlere i alle etater opparbeider en bedre forståelse for hverandres situasjon og behov.

	<p>Det er naturlig at disse kanalene kommer i tillegg til de formelle samarbeidsfora som eksisterer innenfor DUF-området (se F-OLS 1)</p> <p>Eksempler på samarbeidsordninger prosjektet vurderer som aktuelle er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjensidig hospitering.</li> <li>• Faste samarbeidsmøter med gjennomgang av utvalgte temaer.</li> <li>• Etablering av diskusjonsforum via e-post eventuelt intranettløsning .</li> <li>• Utarbeidelse av kontaktliste (se T-P 4 for detaljer).</li> </ul>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Bedre forståelse for andres oppgaver, og økt fokus på utlendingsforvaltningen som helhet, kan bidra til å redusere antall ufullstendige registreringer. Det vil også kunne bidra til bedre kvalitet i oppgavene etatene utfører for hverandre.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Økt kunnskapsdeling legger til rette for å forbedre kompetanse på bruk av DUF, noe som igjen vil føre til mer korrekt bruk av DUF som verktøy.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 20 dv, eksternt 0
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseierforum
<b>Utfører</b>	SPB og saksbehandlere i politiet, UDI og UNE

## T-OLS 2 Utarbeide plan for reorganisering/teamorganisering

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Utarbeide plan for reorganisering/teamorganisering</b>
<b>Formål</b>	Forbedre effektivitet i saksbehandlingen gjennom å dele oppgaver på en hensiktsmessig måte slik at rett kompetanse benyttes til å løse ulike arbeidsoppgaver.
<b>Begrunnelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv effekt på saksbehandlingseffektivitet.</li> <li>• Opplevd trivsel i Dublin-enheten.</li> </ul>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Dette tiltaket har sammenheng med tiltak T-P 3 om mottak, siling og fordeling av saker og telefakser, og beskriver organiseringsdimensjonen av prosessendringen som foreslås gjennomført.</p> <p>Både Dublin-enheten og OPA 7 har prøvd ut ulike former for teamorganisering, og prosjektet anbefaler at det gjennomføres en evaluering av hvilke resultater teamorganiseringen har gitt i forhold til både saksbehandlingseffektivitet og jobbtilfredshet. På bakgrunn av resultatene fra denne evalueringen anbefaler prosjektet at UDI eventuelt utarbeider en plan for å innføre teamorganisering av saksbehandlingen for flere avdelinger og enheter.</p> <p>Erfaring fra andre etater, som for eksempel trygdeetaten <sup>6</sup>, viser at teamorganisering er en effektiv måte å organisere arbeidet med saksbehandling på.</p>

<sup>6</sup> I forbindelse med innføring av nye bidragsregler og saksbehandling av en svært stor mengde saker, ble det opprettet en saksbehandlingssentral i trygdeetaten som var operativ fra februar til oktober 2003. Accenture bistod med blant annet ansvarsfordeling,

	<p>For å sikre at saksbehandlingen gjennomføres i tråd med de mål som er definert, bør det innføres klare målekriterier for hvert team. Nedenfor har vi presentert eksempler på målekriterier:</p> <p><b>Silingsteam kan måles på:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomsnittlig tid fra sak er mottatt fra arkiv til sak er kategorisert, fordelt på saker med og uten behov for uttalelse/informasjonsinnhenting.</li> <li>• Antall saker behandlet.</li> <li>• Andel saker som må til uttalelse etter å ha blitt fordelt til saksbehandlingsteam.</li> </ul> <p><b>Saksbehandlingsteam kan måles på:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomsnittlig tid fra mottak av sak fra silingsteam til vedtak/sak er sendt til politi/utenriksstasjon.</li> <li>• Antall saker behandlet.</li> </ul> <p><b>Ledelses og støtteteam kan måles på:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total kalendertid for behandling av saker.</li> <li>• Andel saker som må på uttalelse.</li> <li>• Antall/andel klager.</li> <li>• Andel saker til hvert av teamene.</li> <li>• At planer for utarbeidelse/oppdatering av rundskriv og notater blir fulgt.</li> </ul>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Tiltaket vil føre til at saksbehandlingen blir lettere å følge opp, noe som trolig vil bidra til redusert saksbehandlingstid og bedret videreutvikling av arbeidsprosessene.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Spesialisering og variasjon i arbeidet legger til rette for god nøyaktighet i saksbehandlingsarbeidet og de tilhørende registreringer i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	Internt IE, eksternt IE
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	Prosesseier

### T-OLS 3 Etablere utvidede funksjoner for servicesenter i UDI

Observasjoner og funn i prosjektet viser at eksterne samarbeidsparter synes det er vanskelig å nå frem til riktig person i UDI for å få svar på generelle og prinsipielle spørsmål (F - OLS 5), og at de opplever å få ulike svar på samme henvendelse fra ulike personer i UDI (F-K 5). For å øke servicenivået som UDI i dag tilbyr politiet, UNE og Utenriksstasjonene, anbefaler prosjektet at UDI arbeider videre med vurderinger rundt utvidelse av servicefunksjonene som tilbys i eksisterende

ledelsesstruktur og stabfunksjoner, resultatstyring og bemanning. Prinsipper som ble lagt til grunn for organiseringen var; inndeling i arbeidsgrupper (til sammen syv arbeidsgrupper), fleksibel bemanning og teamarbeid. Saksbehandlingssentralen var bemannet med omkring 220 personer (175 saksbehandlere, 14 eksterne konsulenter og 30 vikarer), og arbeidet ble avsluttet i oktober 2003.

opplysningstjeneste for søkere og servicesenter. Hensikten med en slik utvidelse er å yte bedre service overfor de andre etatene.

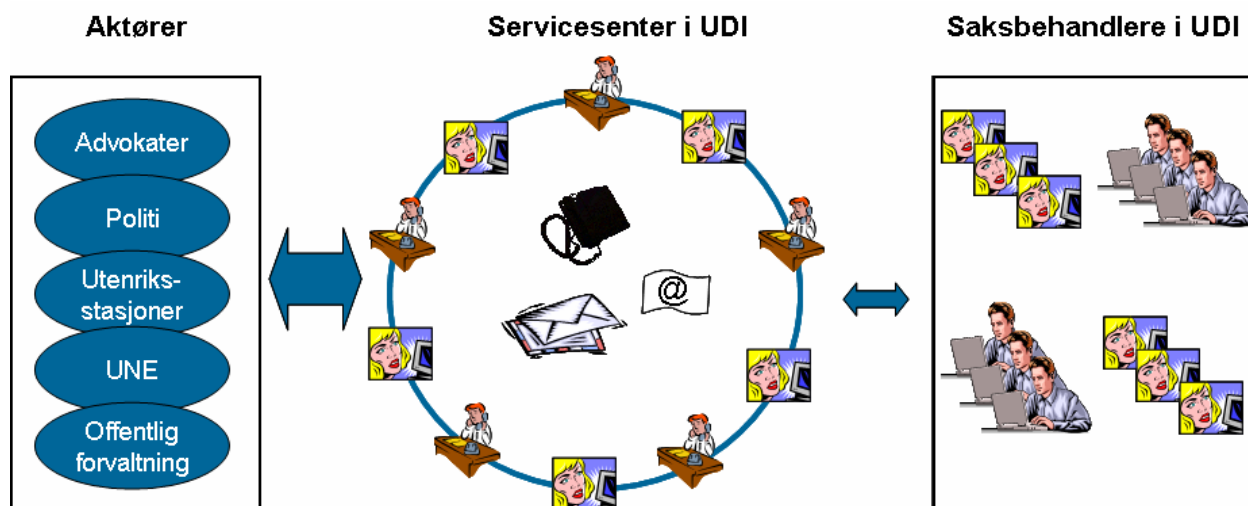
Stordrift og utnyttelse av erfaring og spisskompetanse i førstelinjearbeid kan legge grunnlag for mer effektiv besvarelse av innkommende henvendelser. Ved at førstelinjetjenesten svarer på generelle henvendelser kan saksbehandlerne bruke mer tid på saksbehandling. Dette vil legge til rette for å oppnå mer effektiv saksbehandling i utlendingsforvaltningen.

#### Formålet med å etablere utvidede funksjoner for servicesenteret er å:

- Forbedre UDIs evne til å kommunisere med eksterne samarbeidsparter i tillegg til søkerne, slik at flere som kontakter UDI får raskt og riktig svar på sine henvendelser.
- Effektivisere arbeidet med generelle henvendelser slik at det frigjøres tid for saksbehandlere til å svare på henvendelser som krever individuell og mer omfattende oppfølging.
- Oppnå økt kunnskap og bedre målinger om hvilke type henvendelser som håndteres gjennom de ulike kanalene. Dette gir økt mulighet for å bedre servicegraden mot aktørene og bedre organiseringen internt.
- Øke fleksibiliteten med hensyn til organisering slik at kompetansen kan plasseres der den vil utnyttes best, og at personell kan benyttes på flere steder i UDI avhengig av hvor behovet er størst. Et eksempel på dette er at medarbeiderne i UDI kan hospitere i ulike roller i servicesenteret, slik at de i perioder får mer direkte kontakt med søkere og andre aktører.

Figur 10 er en illustrasjon av en mulig fremtidig servicesentermodell for UDI og utlendingsforvaltningen. Figuren viser at et servicesenter kan ta i mot de fleste generelle henvendelser, men at saksbehandlere fremdeles kan ha behov for direkte kontakt i de tilfellene som krever mer omfattende oppfølging (stiplet pil).

Figur 10 Eksempel på en mulig fremtidig servicesentermodell



Vår erfaring fra andre lignende prosjekter er at et servicesenter bør bemannes med personer med bred kompetanse i forhold til utlendingsforvaltningen, slik at de kan svare på de mest vanlige stilte spørsmålene. Dette kan gjøres ved at senteret bemannes med erfarne medarbeidere som ønsker en forandring, eller det kan gjøres ved hjelp av rotasjonsordninger der medarbeidere

---

arbeider med både saksbehandling og på servicesenteret. Erfaring fra trygdeetaten<sup>7</sup> har vist at nær 3 av 4 trygdefaglige henvendelser fra publikum kan besvares på telefonen, og at saksbehandlerne dermed blir skjermet fra å svare på enkle spørsmål.

Erfaring viser at en viktig forutsetning for å få et servicesenter til å fungere effektivt, er at oppgavene som skal løses er klart definert, og at bemanningen er tilpasset antall og type henvendelser. Videre er god tilgang til oppdatert informasjon et viktig suksesskriterium for å levere god service.

Opplysningstjenesten for søkere i UDI har redusert gjennomsnittlig ventetid fra ca. 7,5 min i 2004 til ca. 4,5 minutter i april 2005, og jobber kontinuerlig for å redusere ventetiden. Til sammenlikning har de beste av trygdeetatens kundesentre ca. 30 sekunders gjennomsnittlig ventetid. Vi bemerker at det bak trygdeetatens suksess med kundesentre, ligger flere år med planlegging og utprøving av organisering, arbeidsprosesser, kompetansesammensetning og støttesystemer.

Prosjektet anbefaler at KSA fortsetter arbeidet som er påbegynt i forbindelse med servicestrategien som er utarbeidet, og dens tilhørende handlingsplan. Sluttrapporten fra prosjekt ARBORG-DUF vil anbefale enkelte tiltak i forhold til funn som er gjort i prosjektet, men det vil være KSAs ansvar å se dette som del av det helhetsbildet som planlegges av KSA.

Prosjektet anbefaler at følgende vurderes å gjennomføre som en del av arbeidet med oppfølging av servicestrategien:

1. Definere mål for utvidede funksjoner i servicesenteret
2. Definere hvilke tjenester servicesenteret skal levere (tjenestepakke)
3. Vurdere bruken av DUF og krav til systemstøtte

#### *T-OLS 3.1 Definere mål for utvidede funksjoner i servicesenteret*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Definere mål for utvidede funksjoner i servicesenteret</b>
<b>Formål</b>	Etablere klare mål som skal benyttes for resultatoppfølging i forhold til kommunikasjon med og service overfor eksterne samarbeidsparter.
<b>Begrunnelse</b>	Aktiviteten vil være del av videre arbeid med UDIs servicestrategi. Betydningen av dette arbeidet vises gjennom observasjoner av at UDI i dag oppfattes som fragmentert for eksterne samarbeidsparter (F-OLS 5, og F-K 5)
<b>Beskrivelse</b>	På overordnet nivå anbefaler vi at målene for et servicesenter er å: <ul style="list-style-type: none"><li>• Forbedre servicenivået i førstelinjen, slik at flere får raskere og mer enhetlig svar.</li><li>• Effektivisere arbeidet med generelle henvendelser slik at det frigjøres tid for saksbehandlere til å svare på de henvendelsene som krever individuell og mer omfattende oppfølging.</li><li>• Sikre enhetlige svar på henvendelser fra eksterne samarbeidsparter.</li><li>• Øke fleksibiliteten med hensyn til organiseringen av arbeidet, slik</li></ul>

---

<sup>7</sup> Trygdeetaten har siden 2002 etablert kundesentre som svarer på generelle henvendelser som er rettet til landets trygdekontorer. Trygdeetatens arbeid med kundeservice og kundesentre er benyttet som grunnlag for organisering av førstelinjen i den nye arbeids- og velferdsforvaltningen som er foreslått i St.prp. nr. 46. 2004-2005: Ny arbeids- og velferdsforvaltning.

	<p>at det for eksempel legges til rette for ordninger med jobbrotasjon mellom arbeid i førstelinjen og saksbehandling.</p> <p>Det bør videre defineres konkrete mål for servicenivå, samt hvordan og hvor mye servicesenteret skal avlaste saksbehandlingsenhetene. Dette vil på lenger sikt medføre forbedret effektivitet i saksbehandlingen.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Utvidede funksjoner i servicesenteret vil frigjøre tid for saksbehandlerne og dermed redusere total saksbehandlingstid.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Indirekte gjennom enhetlige svar på henvendelser
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 5: Fortsatt videreutvikling av servicefunksjonen i UDI
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 5 dv, eksternt 5 dv.
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Eier</b>	KSA
<b>Utfører</b>	Serviceenheten

*T-OLS 3.2 Definere behov for nye tjenester servicesenteret skal levere (tjenestepakke)*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Definere behov for nye tjenester servicesenteret skal levere (tjenestepakker)</b>
<b>Formål</b>	Definere arbeidsoppgaver i servicesenteret i forbindelse med utvidelse til å ha ansvar for å besvare henvendelser fra eksterne samarbeidsparter.
<b>Begrunnelse</b>	Aktiviteten vil være del av videre arbeid med UDIs servicestrategi. Betydningen av dette arbeidet vises gjennom observasjoner av at UDI i dag oppfattes som fragmentert for eksterne samarbeidsparter.
<b>Beskrivelse</b>	<p>En utvidelse av servicesenterets funksjoner til å inkludere ansvaret for besvarelse av henvendelser fra eksterne samarbeidsparter, vil føre til nye arbeidsoppgaver for servicesenteret. Disse kan defineres ved hjelp av tjenestepakker.</p> <p>Med tjenestepakke menes hvilke tjenester servicesenteret skal tilby. Med tjeneste menes for eksempel å svare på generelle spørsmål om saksbehandlingspraksis på ulike saksområder, spørsmål om status i en sak, eller å videreformidle henvendelser til rett saksbehandler.</p> <p>Et resultat av denne aktiviteten er en liste med tjenester (=arbeidsoppgaver) som kan legges til de eksisterende tjenestene som KSA v/Opplysningstjenesten for søkere allerede utfører i dag. Prosjektet anbefaler at UDI samtidig gjennomgår tjenestepakken for dagens Opplysningstjeneste.</p> <p>I denne forbindelse anbefaler prosjektet at UDI gjennomfører en vurdering av samhandlingen mellom sentralbord, eksisterende servicesenter i Hausmanns gt. 21 og Opplysningstjenesten for søkere.</p>
<b>Effekt for</b>	Utvidede funksjoner i servicesenteret vil frigjøre tid for saksbehandlerne

<b>saksbehandling</b>	og dermed legge til rette for total saksbehandlingstid.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Indirekte gjennom enhetlige svar på henvendelser.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 5: Fortsatt videreutvikling av servicefunksjonen i UDI
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 30 dv, eksternt 15 dv
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Eier</b>	KSA
<b>Utfører</b>	Serviceenheten

*T-OLS 3.3 Vurdere bruk av DUF og krav til støttesystem for utvidet servicesenter*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Vurdere bruk av DUF og krav til støttesystem for utvidet servicesenter</b>
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre riktig støtte til servicesenteret ved utvidelse av oppgavene.</li> <li>• Sikre at videreformidling av saker og oppfølging gjennomføres.</li> </ul>
<b>Begrunnelse</b>	Aktiviteten vil være del av videre arbeid med UDIs servicestrategi. Betydningen av dette arbeidet vises gjennom observasjoner av at UDI i dag oppfattes som fragmentert for eksterne samarbeidsparter (F-OLS 5, og F-K 5)
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektet anbefaler at UDI vurderer bruken av DUF i et utvidet servicesenter og krav til støttesystem som skal brukes i servicesenteret. En god anledning for å gjøre dette, vil være innføring av nytt system for servicesenteret.</p> <p>Samspill og eventuell integrasjon mellom DUF og støttesystemet for et utvidet servicesenter bør utredes som en del av denne aktiviteten.</p> <p>Bruk av DUF bør vurderes i forhold til sikkerhetsregler for tilgang til informasjon, kompetanse i bruk av systemet, og funksjonalitet som oppfyller kravene servicesenteret vil ha.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Indirekte
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Positiv effekt gjennom bedre kvalitet på mottak av besvarelser av henvendelser.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 5: Fortsatt videreutvikling av servicefunksjonen i UDI
<b>Ressursinnsats</b>	Internt 20 dv, eksternt 10 dv
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Eier</b>	KSA
<b>Utfører</b>	Serviceenheten



#### T-OLS 4 Etablere kompetansesentre og delprosseiere for hver sakstype i politidistriktene

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Etablere kompetansesentre og delprosseiere for hver sakstype i politidistriktene</b>
<b>Formål</b>	Forbedre effektiviteten i saksbehandlingen gjennom å dele oppgaver på en hensiktsmessig måte slik at rett kompetanse alltid benyttes til å løse de ulike arbeidsoppgavene.
<b>Begrunnelse</b>	Enhetlig koordineringspunkt for prosesseier i UDI og delprosseiere i UNE. Økt saksbehandlingseffektivitet og datakvalitet gjennom forbedret koordinering av politiets arbeid med utlendingssaker innenfor de ulike sakstypene.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Det er et behov for å klargjøre hvem eksterne samarbeidsparter skal forholde seg til i politiet. Slik utlendingsoppgavene er organisert i politiet i dag, må eksterne parter forholde seg til 27 ulike politidistrikt i tillegg til POD og PU.</p> <p>I tillegg til PUs rolle på asylområdet, vil prosjektet foreslå at det etableres kompetansesentre med ansvar for koordinering av saksbehandlingen av de ulike sakstypene hos politiet både internt og mot eksterne samarbeidsparter. Sentrene bør gis anledning til å spesialisere seg innen enkelte saksområder. Prosjektet foreslår at en ansvarlig leder for utlendingsforvaltningen i utvalgte politidistrikt oppnevnes som delprosseiere for politiets del av hovedprosessen.</p> <p>Sentrene bør oppfylle flere funksjoner og roller som inkluderer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inneha delprosseierskapet for den type saker de behandler</li> <li>2) Ha hovedansvar for kommunikasjon med prosesseier og deltakelse i samarbeidsorganer</li> <li>3) Være kompetansesenter og støtte saksbehandlere i politiet</li> </ol> <p>Etableringen av slike sentre for saksbehandling kan, men behøver ikke, bety at behandlingen av hver sakstype sentraliseres og legges til disse sentrene. Hovedformålet med tiltaket vil være å etablere delprosseierskapet og få et samlet punkt for koordinering av samhandlingen både eksternt og internt i politiet.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Mer entydig plassering av ansvar legger til rette for bedre koordinering og oppfølging av saksbehandlingsprosessene. Økt kompetanse bidrar til raskere saksbehandling, og til likere behandling av saker.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Spesialisering på et saksområde legger til rette for god nøyaktighet og effektivitet i saksbehandlingsarbeidet. Et definert kontaktpunkt i politiet for hver sakstype vil samtidig legge til rette for en helhetlig og koordinert tilnærming til områder som opplæring og kompetanseutveksling, samt dokumentasjon av og opplæring i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 7: Gjennomgang av politiets interne arbeidsorganisering
<b>Ressursinnsats</b>	Internt IE, eksternt IE
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	POD
<b>Utfører</b>	POD, politidistriktene

## T-OLS 5 Omfordele ansvar for saksbehandling av oppholdssaker i og mellom politidistriktene

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Omfordele ansvar for saksbehandling av oppholdssaker i og mellom politidistriktene</b>
<b>Formål</b>	Forbedre effektivitet i saksbehandlingen gjennom å dele oppgaver på en hensiktsmessig måte, slik at rett kompetanse benyttes til å løse ulike arbeidsoppgaver.
<b>Begrunnelse</b>	<p>Det er i dag store variasjoner i hvordan de ulike politidistriktene har organisert arbeidet med utlendingssaker. Særlig har prosjektet vurdert gevinstpotensialet ved sentralisert saksbehandling i distrikter som i dag har desentralisert saksbehandling.</p> <p>Årsaken til dette er at det i dag finnes noen politidistrikt hvor det er svært få saksbehandlere som arbeider med utlendingssaker, og disse personene behandler et meget lavt antall saker. I tillegg fører en desentralisert organisering til vanskeligere tilgang til DUF superbruker, da det bare finnes én superbruker i hvert politidistrikt.</p>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Noen politidistrikt har saksbehandlingsmiljøer som er så store at forholdene ligger godt til rette for kompetanseutvikling og spesialisering. I andre politidistrikt sitter saksbehandlerne spredt i små enheter uten gode muligheter for å utveksle erfaring og kompetanse med kolleger som har samme type arbeidsoppgaver. Atter andre politidistrikt har til tross for sentralisering en liten enhet som arbeider med saksbehandling på utlendingsområdet.</p> <p>Prosjektet vil foreslå en sentralisering av saksbehandlingen internt i og mellom politidistriktene, med målsetning å sette sammen miljø av passende størrelse.</p> <p>Det er flere mulige måter å gjennomføre dette på. Prosjektet foreslår at arbeidet gjennomføres i tre faser. Det er ikke angitt gjennomføringstid for de ulike fasene, da gjennomføringen må skje i samarbeid med involverte parter. Det vil etter prosjektets oppfatning, ikke være nødvendig å gjennomføre fase en dersom fase to gjennomføres.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Første fase kan være å: <i>Sentralisere saksbehandling av utlendingssaker innen de ulike politidistrikt</i>  Dette betyr standardisert organisering for alle politidistrikter.  Da enkelte politidistrikt ikke når kritisk masse av saksbehandlere til tross for at saksbehandlingen allerede er samlet på én politistasjon, foreslår prosjektet at det som fase to vurderes å:  2. <i>Flytte ansvaret for spesielle sakstyper til utvalgte politidistrikt</i> Konkret vil en slik løsning kunne gjennomføres ved å samle all saksbehandling av en sakstype hos et politidistrikt der det fra før er en relativt stor mengde slike saker. Øvrige politidistrikt vil fremdeles fungere som førstelinje og ha mottaksansvar for sakene. På denne måten vil servicenivået mot brukerne opprettholdes.</li></ol>

	<p>Gjennom å sentralisere saksbehandlingsoppgavene enten innenfor et politidistrikt eller på tvers av distriktene, vil man kunne oppnå enheter av passende størrelse, slik at den totale kompetansen i politiet økes og arbeidsdelingen forbedres.</p> <p>3. Siste fase kan være å <i>samle saksbehandling av alle utlendingssaker hos UDI</i>. Politidistriktene går fra å være mottak og førsteinstans for søkere på vegne av andre politidistrikt, til å inneha samme rolle på vegne av UDI.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	At saksbehandlere får spesialisere seg, og at de i tillegg tilbys et bedre fagmiljø og bedre støtte vil trolig føre til raskere og mer enhetlig saksbehandling.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Spesialisering i arbeidet legger til rette for god nøyaktighet og effektivitet i saksbehandlingsarbeidet. Større enheter vil øke den samlede kompetansen. Ved sentralisering av saksbehandlingen vil tilgangen til superbruker blir bedre ved at superbruker er samlokalisert med saksbehandlerne.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 7: Gjennomgang av politiets interne arbeidsorganisering
<b>Ressursinnsats</b>	Internt IE, eksternt IE
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	POD
<b>Utfører</b>	Politidistriktene

### T-OLS 6 Vurdere omstrukturering av politiets superbrukerapparat

Navn på tiltak	Vurdere omstrukturering av politiets superbrukerapparat
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrke politiets kompetanse på DUF.</li> <li>• Sikre støtte til delprosessseiere i politiet.</li> <li>• Sikre gode prosesser og god organisasjon for førstelinjestøtte på DUF for saksbehandlere i politiet.</li> </ul>
<b>Begrunnelse</b>	Det er i dag store variasjoner i DUF-kompetansen i politiet. Hvert politidistrikt har i dagens organisering én superbruker. I distrikt med desentralisert eller regional saksbehandling betyr dette at det er langt til nærmeste superbruker for mange som bruker DUF.
<b>Beskrivelse</b>	Prosjektet anbefaler at politiet går gjennom sitt superbrukerapparat for å sikre best mulig tilgang på kompetanse i politidistrikt som har ansvar for saksbehandling. Gjennomgangen bør gjøres i forbindelse med vurderinger i forhold til ny organisering av saksbehandlingsprosessen i politiet (T-OLS 5). Gjennomgangen bør også ses i forhold til etablering av sentrale kompetansesentre i politiet.
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Økt kompetanse på DUF vil bety bedre utnyttelse av systemstøtten i saksbehandlingsprosessen.

---

<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Økt tilgang til kompetanse på DUF vil føre til færre feilregistreringer og færre manglende registreringer.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 7: Gjennomgang av politiets interne arbeidsorganisering
<b>Ressursinnsats</b>	Internt IE, eksternt IE
<b>Gevinstpotensial</b>	1
<b>Tiltakseier</b>	POD
<b>Utfører</b>	Politidistriktene

---

## 4.6 Systemstøtte

Prosjektets funn og analyser viser at eierskap til datakvalitet i DUF ikke er tydelig fordelt. De parter som i utgangspunktet har eierskap til data, har ikke alltid oversikt over konsekvensene av manglende eller feil i registreringer. Disse uklarhetene fører til at det ikke finnes entydige kanaler og metoder for tilbakemeldinger om datakvalitet, og heller ikke et enhetlig fokus på dette. Prosjektet anbefaler at det defineres et klart eierskap til de ulike datafeltene i DUF, og at dette følges opp etter definerte målekriterier. I tillegg bør det etableres klare oppfølgingsrutiner.

DUF er godt tilpasset arbeidsprosessene i asylsaksbehandlingen, mens andre brukergrupper opplever at systemet ikke i samme grad følger deres arbeidsprosesser. Dette gjelder i all hovedsak OPA og politiet. For disse gruppene oppleves DUF som tungt og styrende. Dette fører ofte til at saksbehandlere ikke fyller ut felter som skal fylles ut, da de mener at det er for tidkrevende i forhold til gitte prioriteringer. Basert på disse tilbakemeldingene anbefaler prosjektet at det gjøres en vurdering av hvilke muligheter som finnes for å tilpasse DUF bedre til ulike brukergrupper enn tilfellet er i dag.

Ved utrulling av DUF våren 2003, var det i starten noen utfordringer knyttet til ytelse. Flere politidistrikt har fortsatt slike problemer. På enkelte politistasjoner tar det ca. 4 minutter å hente word-maler (konsepter) i DUF. Historisk har ytelsesutfordringen medført at det utviklet seg en kultur der kun de aller mest nødvendige feltene for vedtak ble fylt ut i DUF. Prosjektets oppfatning er at denne kulturen fortsatt er gjeldende, og vi foreslår derfor at det skal foretas målinger av ytelsen på ulike steder i utlendingsforvaltningen, og at resultatene kommuniseres til alle brukere av DUF.

Manglende skriftlig brukerdokumentasjon, og ikke tilstrekkelig opplæring i bruken av DUF, medfører at flere saksbehandlere er usikre på hvilke datafelter det er nødvendig å fylle ut. Aktivitetsstøtten i DUF, som skal fungere som en veiledning gjennom systemet, er mangelfull, ikke oppdatert og heller ikke standardisert på tvers av etater. I dag skjer opplæringen muntlig og uformelt, og eventuelle misforståelser videreføres til nye medarbeidere. Disse problemstillingene er tatt opp i kap. 4.7 Kompetanse. og kap. 4.8 Kultur og holdninger.

Prosjektet oppfatter at de fleste saksbehandlerne mener saksmappen er viktigere enn registreringene i DUF. En årsak kan være at de ulike etatene ikke har tilgang til hverandres dokumenter i DUF. Dette er en årsak som ikke lengre vil være gyldig når felles elektronisk dokumentlager i utlendingsforvaltningen implementeres i løpet av to til tre år. Innen dette gjennomføres, er det en rekke andre forutsetninger som må være på plass, f.eks. tilgangsstyring og økt datakvalitet i DUF, slik at saksbehandlerne ikke lenger oppfatter det som et behov å ha tilgang til den fysiske saksmappen.

DUF brukes i dag svært lite til ledelsesrapportering innen utlendingsforvaltningen. Dette skyldes flere forhold:

- manglende DUF-kompetanse hos ledere i UDI,
- manglende funksjonalitet for ledelsesinformasjon og
- utilfredsstillende datakvalitet i DUF.

Statistikkenhetene i UNE og politiet benytter andre verktøy for uttrekk av data fra DUF for produksjon av statistikk enn det UDI gjør. I tillegg benyttes andre uttrekksalgoritmer. Prosjektet anbefaler at det iverksettes tiltak for å samordne prosessene for uttrekk. I tillegg bør det iverksettes tiltak for å sikre en omforent forståelse av hva datakvalitet er, og av hva som er gode datauttrekk. Dette skal sikre at god og enhetlig statistikk produseres.

## T-S 1 Definere og etablere eierskap og ansvar for datafelter i DUF for de ulike saksområdene

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Definere og etablere eierskap og ansvar for datafelter i DUF for de ulike saksområdene</b>
<b>Formål</b>	Forbedre datakvalitet i DUF.
<b>Begrunnelse</b>	Ansvaret er ikke definert. Kunnskap om hvilke felter som benyttes til statistikk og som grunnlag for videre saksbehandling er mangelfull.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Dette tiltaket er en operasjonalisering av tiltak for å etablere prosesseiere som er beskrevet i kap. 4.3, T-P 1.</p> <p>Prosjektet anbefaler at hver enkelt prosesseier i UDI tar initiativ til å definere og etablere eierskap til de datafelter i DUF som er kritiske for videre saksbehandling og som grunnlag for statistikk. Prosjektet har utarbeidet en mal som kan brukes som utgangspunkt for dette arbeidet, og har definert en rekke datafelter på grunnlag av input fra intervjuer, møter og annen informasjonsinnhenting. Videre har prosjektet hentet input fra ressurspersoner for å kartlegge i hvilke saksområder de ulike datafeltene benyttes. Dette dokumentet leveres som et vedlegg (V3.1) til sluttrapporten fra prosjektet, og vi foreslår at ESA tar ansvar for å vedlikeholde og videreutvikle malen i samarbeid med prosesseier og DUF-enheten.</p> <p>Med dokumentet "Eierskap til datafelter i DUF" som grunnlag foreslår prosjektet at UDI gjennomfører følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomgår dokumentet for å supplere eller korrigere datafelter og aktualitet på de ulike saksområdene.</li> <li>• Gjennomfører en workshop med utvalgte medarbeidere fra politiet, UDI, UNE og utenriksstasjonene for å etablere felles forståelse av hvilke arbeidsprosesser, aktiviteter og datafelter i DUF som er kritiske for etterfølgende saksbehandling og for statistikk.</li> <li>• Definerer eierskap til datafelter, ved for eksempel å invitere ansvarlige representanter fra fagavdelingene i UDI med på en workshop der ansvaret diskuteres og plasseres.</li> <li>• Oppdaterer dokumentet med "dataeiere".</li> <li>• Etablerer mål og oppfølgingsprosedyrer forankret i eierskapet.</li> <li>• Informerer alle som jobber med registrering i DUF om hvilke datafelter som er kritiske i forhold til statistikk, og at ansvaret for registrering og oppdatering av data, er plassert hos dedikerte personer med lederansvar og myndighet til å iverksette tiltak dersom data ikke registreres i henhold til den instruks som foreligger.</li> </ul>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Ingen direkte effekt, men indirekte effekt fordi tiltaket antas å gi god effekt på datakvalitet. Bedret datakvalitet reduserer blant annet behovet for dobbeltarbeid.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	UDI kan forvente at dette tiltaket gir stor effekt på datakvalitet i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser

<b>Ressursinnsats</b>	15 dv internt, 0 dv eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	DUF-enheten, ESA og SPB

## T-S 2 Tilpasse og utvikle funksjonalitet i DUF

Prosjektet anbefaler å forbedre funksjonaliteten i DUF på enkelte områder. Anbefalingene om tiltak er basert på prosjektets observasjoner og funn i tidligere faser. Formålet med tiltakene er å øke støtten systemet gir til effektiv saksbehandling, og å gjøre DUF bedre egnet til korrekt datafangst for både saksbehandling og statistikkformål.

### Tiltakene som foreslås er følgende:

- Vurdere hvordan DUF kan tilpasses de ulike brukergruppers arbeidsprosesser.
- Redefinere obligatoriske felt i DUF.
- Gjennomgå og forbedre funksjonaliteten for bruk av de ulike kodeverk i DUF.
- Forberede etablering av elektronisk saksmappe for politiet, UDI og UNE.
- Oppdatere konsepter/word-maler i DUF for politiet, UDI (OPA/FAM) og UNE.
- Endre returadresse i automatiske meldinger fra DUF.
- Forbedre søkefunksjonaliteten i DUF.
- Vurdere om det skal gjennomføres tilpasninger slik at DUF er tilpasset datafeltgrupper i søknadsskjemaene.

Enkelte av tiltakene er enkle å gjennomføre, mens andre krever en større ressursinnsats og en lenger tidshorison. En nærmere beskrivelse av de enkelte tiltak følger nedenfor, mens forslag til gjennomføring behandles i kapittel 5.

### T-S 2.1 Vurdere hvordan DUF kan tilpasses de ulike brukergruppers arbeidsprosesser

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Vurdere hvordan DUF kan tilpasses de ulike brukergruppers arbeidsprosesser</b>
<b>Formål</b>	Forbedre effektivitet og datakvalitet i arbeidet med DUF for alle brukere.
<b>Begrunnelse</b>	Mange brukere oppgir at DUF er så omstendelig at de "hopper over" prosesser og aktiviteter som skal gjennomføres, og unnlater å registrere informasjon som er tidkrevende å søke frem eller navigere seg frem til. (kap. 3.4, F-K 2)
<b>Beskrivelse</b>	En hovedutfordring med DUF, slik systemet fremstår i dag, er at det ikke er like godt tilpasset ulike brukeres behov. Eksempler på dette er beskrevet i kapittel 3 om funn og observasjoner. Konsekvensene av manglende brukertilpasning er manglende eller feil registreringer som gir dårlig datakvalitet, samt mindre effektiv støtte i saksbehandlingen.  Prosjektet anbefaler at DUF utvikles og endres slik at funksjonaliteten tilpasses de reelle arbeidsprosesser som gjennomføres av ulike brukergrupper. Spesielt gjelder dette oppholdssaker og familiesaker for både politiet og UDI. Skjermbilder og funksjoner bør være spesifikke i forhold til den enkelte brukers kontekst og rolle.

	<p>Prosjektet anbefaler at det opprettes et prosjekt der første fase inkluderer en helhetlig analyse av hvordan DUF på en bedre måte kan tilpasses ulike brukergruppers arbeidsprosesser. Analysen bør inkludere opptegning av ønskede arbeidsprosesser. Dette kan baseres på arbeidet som allerede er gjort for å tegne dagens prosesser.</p> <p>Deretter bør et fullstendig design av løsningen etableres på bakgrunn av definerte, fremtidige arbeidsprosesser, før endringer eller nye løsninger bygges, testes og implementeres.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Bedre tilpasning av DUF kan bidra til raskere registreringer i DUF, og til bedre støtte i saksbehandlingsprosessen for den enkelte bruker.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Mer korrekte registreringer i DUF som en følge av mindre usikkerhet i forhold til hvilke data som skal registreres for ulike arbeidsprosesser.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	Ikke estimert
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	Prosesseier, delprosesseier, SPB

#### T-S 2.2 Redefinere obligatoriske felt i DUF

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Redefinere obligatoriske felt i DUF</b>
<b>Formål</b>	Forbedre effektivitet og datakvalitet i arbeidet med DUF for alle brukere.
<b>Begrunnelse</b>	Det er ulike oppfatninger i utlendingsforvaltningen om hvilke data som er nødvendige å registrere i DUF.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektet anbefaler at prosesseier tar initiativ til å gjennomgå hvilke felter som er obligatoriske i DUF i dag, og hvilke som bør være det i fremtiden. Denne vurderingen bør ta hensyn til både brukervennlighet og behov for statistikk.</p> <p>Tiltak T-S 1 anbefaler å etablere eierskap til hvert datafelt i DUF. Det vil være naturlig at gjennomgang og definering av obligatoriske felter ses i sammenheng med dette eierskapet og defineringen av det. Videre bør UDI involvere politiet og UNE i gjennomgangen som viktige premissleverandører i prosessen.</p> <p>Felt som er obligatoriske vil alltid fylles ut, dette gjelder selv om bruker ikke har tilgang til korrekte eller tilstrekkelige data. Dette kan føre til at data som registreres ikke er korrekt eller av god kvalitet. En realistisk gjennomgang av datafeltene vil bidra til at bare felter som er nødvendige gjøres obligatoriske.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Obligatoriske felt som er riktig tilpasset den enkelte sakstype vil redusere usikkerheten rundt hva som er nødvendig å registrere og slik ha en positiv effekt på saksbehandling.



<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	En gjennomgang av hvilke felter som er obligatoriske vil gi en god styring på hvilke felter som fylles ut. Gjennomgangen vil ta hensyn til at bare felt der en kan være trygg på at grunnlagsdata er tilstede og gode gjøres obligatoriske.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	15 dv internt, IE eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	1
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	DUF-enheten og ESA

T-S 2.3 *Gjennomgå og forbedre funksjonaliteten for bruk av kodeverk i DUF*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Gjennomgå og forbedre funksjonaliteten for bruk av kodeverk i DUF</b>
<b>Formål</b>	Forbedre effektivitet og datakvalitet i arbeidet med DUF for alle brukere.
<b>Begrunnelse</b>	Funksjonaliteten for bruk av kodeverk i DUF oppleves av mange brukere som tungvint. Funksjonaliteten gir ikke god nok støtte til å sikre korrekt bruk.
<b>Beskrivelse</b>	<p>For flere felter i DUF benyttes et bakenforliggende kodeverk for å sikre enhetlig registrering av data. Som for andre felter i DUF er det observert manglende og feil registreringer også på disse feltene (Kap. 3.3, F-S 2).</p> <p>DUF inneholder ett juridisk kodeverk og 61 generelle kodeverk med fra to til flere hundre innslag. Prosjektet anbefaler at brukerfunksjonene for de ulike deler av kodeverkene i DUF, og de tekniske løsningene for disse, gjennomgås med sikte på å forbedre koder og funksjonalitet for å søke frem og identifisere riktig kode. Et eksempel på et kodeverk der det er identifisert behov for forbedring og tatt initiativ til dette, er ved registrering av yrke og utdanning. For flere kodeverk er det svært mange valgmuligheter og søkemulighetene er begrenset. Målet med gjennomgangen er å gjøre det enklere for brukerne å finne frem til riktig kode, og sikre en mer enhetlig bruk av kodeverket.</p> <p>En gjennomgang av kodeverkene vil kunne resultere i flere prosjekt og tiltak, og det vil ligge betydelig ressursinnsats i å gjennomføre forandringer og forbedringer her.</p> <p>Det anbefales at kodeverk, og verktøy for bruk av dem, koordineres og samordnes med andre offentlige etater, som SSB, Aetat og SKD, der det finnes felles interesser på området.</p> <p>ESA bør stå for det metodiske ansvaret for tiltaket, mens det faglige ansvaret vil spres til de ulike enheter som har prosessansvar og kodeverksansvar.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Bedret funksjonalitet for bruk av kodeverk vil gi noe effekt på effektiviteten i saksbehandling, fordi registrering i DUF vil gå raskere.

<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Høy effekt fordi et enklere brukergrensesnitt øker sannsynligheten for at brukerne registrerer korrekte data.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 6: Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk
<b>Ressursinnsats</b>	40 dv internt, ekstern ressursinnsats er nødvendig og kan bli omfattende, men er ikke estimert.
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	ESA
<b>Utfører</b>	Kodeverksansvarlig, prosesseier, DUF-enheten

*T-S 2.4 Forberede etablering av elektronisk saksmappe for politiet, UDI, UNE og eventuelt utenriksstasjonene*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Forberede etablering av elektronisk saksmappe for politiet, UDI, UNE og eventuelt utenriksstasjonene</b>
<b>Formål</b>	Forberede innføring av elektronisk samhandling innen utlendingsforvaltningen på andre områder enn det tekniske. Sikre at organisatoriske og kvalitetsmessige hensyn ivaretas ved innføring av elektronisk saksbehandling.
<b>Begrunnelse</b>	Potensialet ved elektronisk samhandling og mulighet til å dele data er synlig i flere av prosjektets funn. Rapporten for elektronisk samhandling har ivaretatt de tekniske aspektene av løsningen, men dette bør suppleres med vurderinger av organisasjon og datakvalitet.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Rapporten "Elektronisk samhandling og -informasjonsdeling i utlendingsforvaltningen" foreslår å etablere felles dokumentlager for politiet, UDI og UNE.</p> <p>Rapporten om elektronisk samhandling tar i hovedsak for seg de tekniske sidene ved innføring av løsninger for elektronisk samhandling. Prosjekt ARBORG-DUF vil foreslå at dette arbeidet fortsetter, og at man parallelt igangsetter et arbeid for å forberede innføringen. Forberedelsene vil inkludere analyser og vurderinger av organisasjonsmessige forutsetninger og konsekvenser, i tillegg til forutsetningene som settes til datakvaliteten i DUF innen innføringen. Videre bør forberedelser inkludere vurderinger av funksjonaliteten i DUF og hvorvidt det må foretas endringer i denne. Dette gjelder spesielt funksjonalitet for å holde oversikt over dokumentene i en sak og sakene på en person. Disse oversiktene ligger nå i dokumentlisten i saksmappen.</p> <p>I tillegg til momentene ovenfor, bør også oppbyggingen av løsninger for sikkerhet i systemet vurderes nøye før innføringen. Dette gjelder spesielt innsyn i data og hvem som skal ha tilgang til hvilke opplysninger.</p> <p>Prosjektet vil også rette oppmerksomheten mot ytelsesproblematikk i forbindelse med etablering av et felles dokumentlager. Som beskrevet i</p>

	kapittel 3 om funn og observasjoner, fordeler politiet i mange tilfeller det eldste datautstyret til saksbehandling av utlendingssaker, og saksbehandlere i politiet opplever derfor ofte ytelsesproblemer – spesielt med word-maler i DUF. Prosjektet anbefaler at det gjennomføres en grundig kartlegging og evaluering av ytelse i DUF og infrastruktur hos politiet, før teknisk løsning for felles dokumentlager i DUF besluttes.
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Selve forberedelsen til innføringen ventes ikke å ha direkte effekt på saksbehandlingen.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Ingen direkte effekt.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	15 dv internt, 0 dv eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	DUF-enheten, ESU, ESA og prosesseiere

T-S 2.5 *Oppdatere konsepter/word-maler i DUF for Politiet, UDI og UNE*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Oppdatere konsepter/word-maler i DUF</b>
<b>Formål</b>	Sikre hensiktsmessig oppbygging og funksjonalitet i konseptene for å gjøre dem mer brukervennlige.
<b>Begrunnelse</b>	Innspill fra OPA og politiet om at konseptene er utdaterte og bør oppdateres.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektet anbefaler at konseptene i DUF oppdateres, da enkelte konsepter er mangelfulle, samt at det mangler konsepter for noen funksjoner.</p> <p>Arbeidet med slik oppdatering er igangsatt i intervjuenheten i ASA, og prosjektet anbefaler at OPA og politiet igangsetter tilsvarende aktiviteter. Det er viktig å påpeke at oppdateringen bør gjøres løpende, og at prosesseier for hvert saksområde bør få et overordnet ansvar for å koordinere dette arbeidet.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Ingen direkte effekt.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Ingen direkte effekt.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Prosesseier utformer og etablerer prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	40 dv internt (dette er en løpende aktivitet, kun initialt arbeid er estimert), 1E eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	1

<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	DUF-enheten og SPB

T-S 2.6 *Endre returadresse i automatiske meldinger fra DUF*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Endre returadresse i automatiske meldinger fra DUF</b>
<b>Formål</b>	Unngå at automeldinger unødig sendes i retur til UDI, og sikre at politiet blir underrettet om feil adresse, slik at de kan identifisere korrekt adresse og oppdatere DUF.
<b>Begrunnelse</b>	Svært mange automeldinger sendes i retur til UDI. Disse blir for tiden makulert.
<b>Beskrivelse</b>	<p>De automatiske meldingene fra DUF bør oppdateres med returadresse til rett politidistrikt, slik at meldingene ikke kommer i retur til UDI.</p> <p>Prosjektet foreslår følgende fremgangsmåte for å sikre at automeldingene ikke kommer i retur, samt at rett adresse blir identifisert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrekksprogrammet som genererer automeldingene oppdateres, slik at adresse til rett politidistrikt automatisk blir påført når automeldingene genereres.</li> <li>• Konvolutter med doble adressefelter benyttes, slik at Posten kan videresende alle automeldinger som kommer i retur til riktig politidistrikt.</li> <li>• Politidistriktet som mottar de feilsendte automeldingene får ansvar for å finne korrekt adresse og sende meldingen til denne adressen.</li> <li>• Politidistriktet får ansvar for å oppdatere DUF.</li> </ul>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Datakvalitet for adresser kan forbedres.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Indirekte effekt
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 4: Fortsatt videreutvikling av DUF
<b>Ressursinnsats</b>	5 dv internt, IE eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	DUF-enheten
<b>Utfører</b>	DUF-enheten, Computas

T-S 2.7 *Forbedre søkefunksjonaliteten i DUF*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Forbedre søkefunksjonaliteten i DUF</b>
<b>Formål</b>	Redusere dobbeltføringer i DUF.
<b>Begrunnelse</b>	2000 dobbeltføringer i forbindelse med registrering av asylsaker.

	Hovedårsaken er kombinasjon av for enkel søkefunksjonalitet, samt manglende opplæring i den søkefunksjonaliteten som finnes.
<b>Beskrivelse</b>	<p>God funksjonalitet for søk etter mulige tidligere registreringer for en søker er svært viktig med tanke på å legge tilrette for færrest mulig dobbelføringer i DUF. Årsaken til dobbelføringene i DUF i dag er tredelt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manglende samordning i forhold til å etablere fast standard for transkripsjon av navn fra ulike språk der slike finnes (T-P 7).</li> <li>2. Eksisterende søkefunksjonalitet oppleves ikke som god nok. Dette resulterer i at vedkommende som skal registrere legger inn opplysningene uten å gjøre tilstrekkelige søk.</li> <li>3. Kompetansen er lav hos en del brukere, og de er usikre på hvor de kan finne retningslinjer for søk. Deres tilbakemelding er at de ikke finner notatet som beskriver hvordan søkefunksjonaliteten skal benyttes.</li> </ol> <p>Prosjektet anbefaler at det gjøres en grundig evaluering av dagens søkefunksjonalitet i DUF. I forhold til pkt. 2 og 3, er det viktig å vurdere behovet for utvidet/forbedret søkefunksjonalitet kontra enkel løsning, da det i dag finnes mange brukere som ikke benytter søkefunksjonaliteten ofte, noe som tilsier at den bør være enkel og intuitiv å bruke.</p> <p>I evalueringen er det naturlig å vurdere om det finnes søkeverktøy som kan forenkle og forbedre dagens løsning.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Redusert antall dobbelføringer vil gi mindre dobbeltarbeid, men også frigjøre tid som ellers ville vært brukt på feilretting.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Ved å redusere antall dobbelføringer i DUF vil datakvaliteten stige.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 4: Fortsatt videreutvikling av DUF
<b>Ressursinnsats</b>	Ikke estimert
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	DUF-enheten
<b>Utfører</b>	ESA, prosesseier, PU og INT

*T-S 2.8 Vurdere om det skal gjennomføres endringer slik at DUF er tilpasset datafeltgrupper i søknadsskjemaene*

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Vurdere om det skal gjennomføres endringer slik at DUF er tilpasset datafeltgrupper i søknadsskjemaene</b>
<b>Formål</b>	Øke effektivitet i forbindelse med registreringer i DUF, og eliminere inkonsistent rekkefølge av datafeltgrupper som kilde til feilregistreringer.

<b>Begrunnelse</b>	Rekkefølge på datafeltgrupper i utvalgte skjemaer og DUF er ikke tilstrekkelig tilpasset.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektets gjennomgang av utvalgte skjemaer viser at registreringsrekkefølgen i arbeidsprosessene i DUF ikke er godt tilpasset rekkefølgen på datafeltgrupper i søknadsskjemaene (V3.3)</p> <p>Før eventuelle endringer gjennomføres i DUF for å gjøre tilpasninger til datafeltgruppene i søknadsskjemaet bør det gjennomføres en full evaluering av "optimal løsning" for informasjonsinnhenting og -rekkefølge. Dette arbeidet kan resultere i endret rekkefølge både for søknadsskjemaet og DUF.</p> <p>I evalueringen av optimal løsning bør ulike løsninger for å sørge for best mulig elektronisk datafangst vurderes.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Bedre overensstemmelse mellom søknadsskjema og skjermbilder i DUF vil bidra til raskere registrering i DUF
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Eliminering av en mulig feilkilde i registreringen kan ha gunstig effekt på datakvaliteten i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	25 dv internt, IE eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	DUF-enheten, ESA, SPB

### T-S 3 Definere eierskap til statistikk, forbedre prosess for datauttrekk til statistikkformål og sikre omforent forståelse av datakvalitet

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Definere eierskap til statistikk, forbedre prosess for datauttrekk til statistikkformål og sikre omforent forståelse av datakvalitet</b>
<b>Formål</b>	Sette utlendingsforvaltningen i stand til å presentere enhetlige rapporter for arbeidet med utlendingssaker.
<b>Begrunnelse</b>	Det er avvik i rapporter fra politiet, UDI og UNE. Det mangler enhetlig rapportering fra de ulike systemene som benyttes i utlendingsforvaltningen.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Utlendingsforvaltningen som helhet produserer i dag rapporter med avvikende statistikk.</p> <p>Det bør avklares hvem som skal eie de ulike statistikkuttrekkene som utgis jevnlig, slik at kun én part produserer statistikk.</p> <p>På grunn av svakhetene i datakvaliteten i DUF er det behov for å gjennomføre detaljerte studier av de faktiske datasett før man formulerer algoritmene for de enkelte uttrekk. Dette skal sikre at de (bare) får med seg alle relevante enheter. Det er ulik praksis i forhold til slik "vasking" av data ved uttrekk fra DUF i de ulike etatene. Mens UDI</p>

	<p>legger ned betydelig ressursinnsats i vasking av data i forbindelse med uttrekkene som gjøres fra DUF for produksjon av statistikk, gjøres ikke en tilsvarende ressursinnsats fra andre delene av forvaltningen og resultatene kan derfor avvike. Slik vasking av data krever betydelig kompetanse til samspillet mellom DUF og saksbehandlingen.</p> <p>Prosjektet anbefaler at det iverksettes tiltak for å sikre en omforent forståelse av hva datakvalitet er, av hvilken terminologi som benyttes og av hva som er gode datauttrekk. Dette skal sikre at god og enhetlig statistikk produseres. Når datakvaliteten er kommet opp på et tilfredsstillende nivå, kan det vurderes om det skal anskaffes verktøy som kan automatisere uttrekk for statistikk og andre formål, og som kan betjene alle etater. Før datakvaliteten er på tilfredsstillende nivå, må det utføres manuelle justeringer. Dette reduserer verdien av å automatisere statistikkuttrekk, men i denne situasjonen vil det være ønskelig med mer samarbeid om uttrekkene. Samarbeidet kan antagelig best skje gjennom regelmessige kontakter mellom de teknisk ansvarlige i etatene.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Ingen direkte effekt på verken saksbehandling eller datakvalitet. Men tiltaket forventes å bidra til mer helhetlig statistikkproduksjon i utlendingsforvaltningen.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Se over
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 6: Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk
<b>Ressursinnsats</b>	10 dv internt, 0 eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	ESA
<b>Utfører</b>	Stab.dir, avdelingsledere, kontaktpersoner statistikk hos politiet og UNE

#### T-S 4 Kartlegge og evaluere ytelse i DUF på ulike brukersteder for politiet, UDI og UNE

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Kartlegge og evaluere ytelse i DUF på ulike brukersteder for politiet, UDI og UNE</b>
<b>Formål</b>	Tiltaket har som formål å få kartlagt data for ytelse i hele utlendingsforvaltningen. Dette kan danne grunnlaget for effektive tiltak dersom målingene viser at ytelsen enkelte steder ikke er god nok.
<b>Begrunnelse</b>	I enkelte politidistrikt rapporteres det om 2-4 minutters responstid på maler (kap 3.3, F-S 5). Intervjuer har vist en oppfatning av dårlig responstid i flere enheter og etater.
<b>Beskrivelse</b>	Både hos UDI og i politiet (ved PDMT) er det gjort mye for å utbedre ytelsesproblemene en hadde med DUF den første tiden. Det ligger imidlertid fremdeles igjen oppfatninger i begge organisasjoner om at ytelsen er lav, og at det tar lang tid å utføre handlinger i DUF. Dette

	<p>gjelder spesielt bruk av konseptene/word-malene i løsningen.</p> <p>Prosjektet anbefaler at det gjennomføres en samordnet kartlegging og evaluering av ytelsen for brukere av DUF på ulike brukersteder. Uavhengig av resultat, bør det kommuniseres til brukerne hva målingene viser. Dersom det viser seg at det enkelte steder fremdeles er problemer med ytelse, bør tiltak for å utbedre dette defineres og iverksettes i hvert tilfelle.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	God ytelse reduserer ventetid for brukerne, og vil slik bidra til redusert saksbehandlingstid. Men tiltaket vil i seg selv ikke ha noen direkte effekt.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Sikring av god ytelse og informasjon til brukerne om dette, betyr potensielt bedre registrering av data i DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 4: Fortsatt videreutvikling av DUF
<b>Ressursinnsats</b>	10 dv internt, 0 eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	1
<b>Tiltakseier</b>	DUF-enheten
<b>Utfører</b>	IKT-enhetene i UDI og UNE, PDMT og Computas

### T-S 5 Gjennomføre samordning av rapporteringsmuligheter for DUF som styringsverktøy

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Gjennomføre samordning av rapporteringsmuligheter for DUF som styringsverktøy</b>
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre datakvalitet i DUF.</li> <li>• Legge grunnlaget for en ledelseskultur i UDI der DUF er en sentral del av arbeidet, rapporteringen og ledelsen av avdelinger og enheter.</li> </ul>
<b>Begrunnelse</b>	Mange ledere har liten kunnskap om DUF og bruker ikke DUF for rapportering og oppfølging.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Ledere i UDI bruker i dag DUF i svært liten grad i sin styring og oppfølging av produksjon og saksbehandling i avdelinger og enheter. Hovedårsaken til dette er mangel på slik funksjonalitet i DUF. Mens politiet har PAL for DUF og UNE har INKA, mangler UDI rapporteringsverktøy for å ta ut ledelsesrapporter.</p> <p>Både PAL og INKA er tilleggsmoduler til DUF. Statistikken her produseres basert på datauttrekk fra DUF.</p> <p>I tillegg synes lederkulturen i UDI å være fokusert på rapportering til departement og ikke på ledelsesrapportering. Forespørsler til ESA for uttrekk og rapporter omhandler i liten grad rene ledelsesrapporter.</p> <p>Prosjektet vil foreslå at det i tillegg til tiltak T-S 3 gjennomføres tiltak for å samordne, standardisere og kvalitetssikre rapporteringsløsningene i UDI. Mens T-S 3 søker å etablere enhetlige prosesser og oppfatninger på</p>



	<p>tvers av etater, ønsker prosjektet i dette tiltaket å fokusere på løsningene for ledelsesrapportering i DUF.</p> <p>Rapporteringssystem, "kuber" og datavarehus var ment å skulle fylle behovet for ledelsesrapportering fra DUF, og en samordning og oppgradering av disse løsningene anbefales.</p> <p>Det er laget et eget rapportverktøy for ASA i forbindelse med innføring av prosedyrekoder. Prosjektet anbefaler at erfaringene fra dette brukes som underlag for videre arbeid på området, og at løsningen gjenbrukes i så stor utstrekning som mulig.</p> <p>Styring og ledelse lettes ved økte muligheter til produksjonsrapportering direkte fra DUF. Behovet for manuelle tellinger vil forsvinne.</p> <p>Økt rapportering fra DUF vil bidra til å øke lederes fokus på DUF og kvaliteten på data i DUF. Økt eierskap til DUF blant ledere i UDI er en forutsetning for gjennomføring av måling av datakvalitet i DUF blant medarbeidere (tiltak T-KH2).</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Indirekte
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Økt eierskap til DUF blant ledere i UDI er en forutsetning for å kunne gjennomføre måling av datakvalitet i DUF blant medarbeidere.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	IE internt, IE eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	ESA, ADA, DUF-enheten

---

## 4.7 Kompetanse

Datakvaliteten i DUF er i stor grad avhengig av systemkunnskapen hos saksbehandlere og politibetjenter som bruker systemet. Kvaliteten på data er også avhengig av kunnskap og kompetanse om saksbehandling og utlendingsforvaltningen generelt. Intervjuer og samtaler med politiet og UDI avdekker store variasjoner i kompetanse og kunnskap. Videre har en gjennomgang av materialet som benyttes i opplæringen av saksbehandlerne vist vesentlige mangler og svakheter.

Gjennom å dokumentere kunnskapen som finnes i organisasjonene vil UDI og politiet kunne sikre at den ikke forsvinner med ansatte når disse slutter eller overføres til andre oppgaver. Dokumentasjon og opplæringsmateriale vil i tillegg tilføre systematikk i kompetanseoverføring til nyansatte, kolleger og samarbeidsparter. I og med at det skjer stadige endringer i lovgivning og praksis, og at det utvikles nye versjoner av DUF, er det krevende å være oppdatert på utlendingsområdet. Dette betyr også at det vil være krevende å holde dokumentasjon og opplæringsmateriale løpende oppdatert. Opplæringsmaterialet som utarbeides bør derfor lages og gjøres tilgjengelig på en måte som gjør oppdatering og vedlikehold enklest mulig. Dette kan for eksempel gjøres gjennom utvikling av modulbasert materiale som publiseres på intranett, regelverksportalen eller lignende.

I dag finnes det ikke noen god eller tilrettelagt opplæring i DUF for nye brukere, og svært mange saksbehandlere får kun overordnet introduksjon til DUF i tillegg til den aktivitetsstøtten som ligger i systemet. Aktivitetsstøtten er per i dag ikke godt oppdatert, og den er heller ikke samordnet mellom politiet, UDI og UNE. Saksbehandlere tilegner seg dermed et saksbehandlingsmønster som er basert på "feil og lær" metoden, samt muntlig kompetanseoverføring fra kolleger. Prosjektet foreslår at det utvikles et opplæringsopplegg som en introduksjon til saksbehandling på utlendingsområdet for nyansatte i UDI, men også for erfarne superbrukere. Det vil også være nyttig at et slikt opplegg samordnes med politiet.

Oppdatering av eksisterende opplæringsmateriale og brukerdokumentasjon for DUF bør iverksettes som et tiltak for å redusere feilføring i DUF og usikkerheten brukerne opplever til systemet. På områder der det i dag ikke finnes slikt materiale, bør dette utvikles. Utviklingen av opplæringsmaterialet bør gjøres av DUF superbrukere i politiet, UDI og UNE i samarbeid med, og støttet av DUF-enheten i UDI, og deres like i politiet og UNE. Ved koordinering av dette arbeidet mellom etatene, vil en kunne sikre gjenbruk av materiale, i tillegg til samordning av budskap og forståelse av bruken av systemet.

Vi anbefaler at det opprettes et forum for å systematisere og formalisere kompetansedelingen innenfor utlendingsområdet på tvers av enhetene og etatene. For DUF-området vil ansvaret for gjennomføringen av en slik formalisering ligge hos opplæringsansvarlig hos UDI og UNE, med deres motstykker i politiet hos de politidistriktene som oppnevnes som kompetansesentre. For saksbehandlingskompetanse vil ansvarlige for utvikling og koordinering av opplæringstiltak innenfor de ulike prosessene være naturlige pådrivere for dette tiltaket. Dette er et forslag til tiltak som vil bidra til økt kunnskap og kompetanse, samt bidra til økt forståelse på tvers av organisatoriske skiller. Forum for kunnskaps- og kompetansedeling kan ta form av møter, samarbeidsgrupper eller seminarer. Alternativt kan det opprettes møte- og diskusjonsplasser på Internett eller på e-post.

På lengre sikt anbefaler prosjektet at det dannes strukturer og prosedyrer for å foreta kompetansekartlegging og opplæringsplanlegging for alle parter i utlendingsforvaltningen. Dette vil på organisasjonsnivå sikre at kompetansegap identifiseres, og at målrettede tiltak kan iverksettes, enten gjennom opplæring av ansatte eller spisset rekruttering ved nyansettelser.

For den enkelte medarbeider vil kompetansekartlegging og etablering av opplæringsplaner kunne vise retning og langsiktighet for videre karriere i utlendingsforvaltningen. Slik oppfølging vil også legge føringer for og tydeliggjøre hva slags kompetanse og kultur som er ønsket i organisasjonen. Her vil man også få en mulighet til å formidle fokus på korrekt bruk av og registrering i DUF, og man vil kunne legge opp og planlegge opplæringstiltak der det er ønskelig fra medarbeiders eller leders side.

Nedenfor finnes en konkretisering av de foreslåtte tiltakene.

### T-K 1 Forbedre brukerdokumentasjon i DUF

Navn på tiltak	Forbedre brukerdokumentasjon i DUF
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre kompetanse på DUF for medarbeiderne i utlendingsforvaltningen.</li> <li>• Legge til rette for en enhetlig og effektiv opplæring av nye medarbeidere, og medarbeidere som skifter stilling og arbeidsoppgaver.</li> <li>• Øke datakvaliteten i DUF gjennom å samordne opplæringsmateriale og forståelse av DUF, hva som skal registreres og hvordan.</li> <li>• Bidra til vellykket innføring av prosesseierskap gjennom å sikre tilstrekkelig kompetanse på DUF.</li> </ul>
<b>Begrunnelse</b>	<p>Eksisterende dokumentasjon og opplæringsmateriale er fragmentert, mangelfull og ikke oppdatert. Ledere mangler kompetanse på DUF. Økt kunnskap om DUF er en forutsetning for vellykket innføring av prosesseierskap, fordi hver enkelt prosesseier må kjenne til hvordan DUF støtter dennes prosess.</p>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Følgende aktiviteter gjennomføres for å forbedre opplæringsmaterialet for DUF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisere og oppdatere eksisterende opplæringsmateriale slik at det fremstår som standardisert på tvers av brukergrupper og reflekterer de siste endringene i løsningen.</li> <li>• Systematisere og oppdatere eksisterende systemdokumentasjon slik at dokumentasjonen skiller mellom funksjonell og teknisk beskrivelse av systemet og reflekterer de siste systemendringene.</li> <li>• Tilgjengeliggjøre opplæringsmateriale for alle brukere av DUF.</li> <li>• Oppdatere aktivitetsstøtte og samordne mellom brukergrupper.</li> </ul> <p>Opplæringsmaterialet for DUF bør utarbeides før eller i parallell med utvikling av opplæring for nyansatte. DUF-opplæringen bør tilbys alle ansatte som en oppfriskning, og være obligatorisk for alle nyansatte i tilknytning til introduksjonskurs. En oppfriskning av DUF-opplæringen vil kunne fokusere på effektiv bruk av DUF på en annen måte enn da systemet var nytt, fordi utlendingsforvaltningen nå har svært mye erfaring med systemet.</p> <p>Innholdet i opplæringsmaterialet bør koordineres mellom politiet, UDI og UNE slik at det gis enhetlige føringer i forhold til hva som skal registreres i DUF og hvordan dette skal gjøres.</p> <p>I forbindelse med forbedring av opplæringsmaterialet for DUF, bør aktivitetsstøtten i løsningen revurderes. Prosjektet anbefaler at</p>

	aktivitetsstøtten fases ut etter hvert som et enhetlig opplæringsmateriale kommer på plass. På denne måten sikres at dokumentasjonen vedlikeholdes kun ett sted, og at forvaltningen av denne gjøres så enkel som mulig.
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Opplæring som er felles på tvers av utlendingsforvaltningen bidrar til lik saksbehandlingspraksis og reduserer usikkerheten rundt bruken av DUF.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Systematisert og oppdatert opplæringsmateriale og brukerdokumentasjon for DUF er essensielt for å sikre korrekt bruk av systemet. Ved tilgjengeliggjøring av dette materialet sikres standardisert og korrekt bruk av systemet.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 4: Fortsatt videreutvikling av DUF
<b>Ressursinnsats</b>	70 dv internt, 50 dv eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	DUF-enheten
<b>Utfører</b>	DUF-enheten, prosesseier, SPB

## T-K 2 Utvikle saksbehandlingskurs og opplæringsmateriale

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Utvikle saksbehandlingskurs og opplæringsmateriale</b>
<b>Formål</b>	Forbedre kompetanse for medarbeiderne i utlendingsforvaltningen, og legge til rette for en enhetlig og effektiv opplæring av nye medarbeidere, samt medarbeidere som skifter stilling og arbeidsoppgaver. Legge til rette for kontinuerlig oppdatering på regelverk og endringer.
<b>Begrunnelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nye medarbeidere mottar i dag ikke annet enn en overordnet innføring i DUF.</li> <li>Utlendingsforvaltningen preges av stor grad av udokumentert kunnskap og muntlig kompetanseoverføring.</li> <li>Det eksisterende opplæringsmaterialet (og da særlig e-læringsmaterialet) er tidskrevende og vanskelig å oppdatere.</li> </ul>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Utvikle kurs for nyansatte som gir en grunnleggende innføring i arbeidet med utlendings saker. Kurset bør inneholde standardiserte saksbehandlingsrutiner, bruk av DUF og tilpasset juridisk og fagspesifikk opplæring for de ulike avdelinger eller enheter.</p> <p>Balansen med å finne riktig detaljnivå for opplæringsmaterialet er viktig. Opplæringsmaterialet må kunne tilpasses de stadige endringene i lovgivning og praksis på utlendingsområdet. Opplæringsmaterialet bør gjøres tilgjengelig og være et supplement til brukerdokumentasjon for DUF, rundskriv og regelverksportalen.</p> <p><b>Anbefalte steg for utarbeidelse av opplæringsmaterialet:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utarbeide opplæringsplan. I denne fasen defineres omfang av opplæringen, målgrupper, opplæringsprinsipper og metode for opplæringen. En viktig avgjørelse er å beslutte på hvilken form opplæringen skal gjennomføres (e-læring, presentasjon/klasseundervisning osv.).</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Definere opplæringspensum og læringsmål.</li> <li>3. Utarbeide/utvikle opplæringsmateriale.</li> <li>4. Informere om og tilgjengeliggjøre materialet.</li> <li>5. Evaluere opplæringsmateriale.</li> <li>6. Sørge for at opplæringsmateriale til enhver tid er oppdatert.</li> </ol> <p>Det kan være en fordel å ha oppdatert system- og brukerdokumentasjon for DUF som basis for utarbeidelse av kurs. Eventuelt kan disse utarbeides i parallell.</p> <p>Oppdatere og utvikle opplæringsmateriale og kurs for kontinuerlig oppdatering av kompetanse blant alle ansatte.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Felles opplæring vil bidra til standardisering av praksis i utlendingsforvaltningen. Det vil også bidra til at nyansatte kan settes i stand til å gjøre en god jobb på kortere tid enn i dag.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Opplæring vil gi en standardisert oppfatning av hvilke felter som skal fylles ut i DUF, hvem som har ansvaret for å fylle dem ut og hvordan dette skal gjøres.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 3: Utvikle opplæringsmateriale og kursopplegg
<b>Ressursinnsats</b>	120 dv internt, 40 dv eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	ADA
<b>Utfører</b>	DUF-enheten, SPB, ressurspersoner

### T-K 3 Etablere verktøy og rutiner for kompetanseplanlegging og opplæringsplanlegging

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Etablere verktøy og rutiner for kompetanseplanlegging og opplæringsplanlegging</b>
<b>Formål</b>	Etablere oversikt over kompetansefordeling og -behov i utlendingsforvaltningen. Sikre en enhetlig og effektiv opplæring av alle nyansatte og ansatte som skifter stilling og arbeidsoppgaver.
<b>Begrunnelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetanse på DUF varierer i stor grad mellom ulike enheter og avdelinger.</li> <li>• Stadige endringer i lovgivning, praksis og DUF gjør det krevende å være oppdatert på utlendingsområdet.</li> </ul>
<b>Beskrivelse</b>	<p>Etablere verktøy for å:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartlegge kompetansebehov og -tilgang for saksbehandling av utlendings saker i hele utlendingsforvaltningen.</li> <li>• Planlegge tiltak for å tette eventuelle kompetansegap som identifiseres (for eksempel opplæringstiltak, rekruttering).</li> <li>• Utarbeide opplæringsplaner for ulike roller og ansatte.</li> <li>• Følge opp opplæring og kompetanseplaner for medarbeidere og sørge for langsiktighet og gjennomføring av opplæringstiltak (herunder utarbeide rutiner for gjennomføring av opplæring).</li> <li>• Tilrettelegge og sørge for at arbeid med opplæring blir prioritert, og at ansatte følger obligatorisk opplæring og oppfriskningskurs.</li> </ul>

---

<b>Effekt for saksbehandling</b>	Ingen direkte, men et viktig tiltak på litt lengre sikt for å sikre kontinuerlig fokus på kompetanse og kunnskapsforvaltning.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Kompetansekartlegging og oppfølging via opplæringsplanlegging vil sikre langsiktigheten i DUF-opplæringen i politiet, UDI og UNE.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 3: Utvikle opplæringsmateriale og kursopplegg
<b>Ressursinnsats</b>	20 dv internt, 20 dv eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	ADA
<b>Utfører</b>	FSK og innkjøp

---

## 4.8 Kultur og holdninger

Kulturen innen utlendingsforvaltningen er i stor grad preget av en oppfatning av at DUF ikke inneholder korrekt informasjon, både når det gjelder enkeltsaker og i forhold til produksjonstill. Dette betyr at den fysiske saksmappen fremdeles oppfattes som nødvendig for å ha oversikt over en sak, og at det fremdeles foregår manuelle tellinger for produksjonsmåling. Delvis skyldes dette at DUF har utilstrekkelig funksjonalitet for å ta ut ledelsesrapporter. Delvis kan manuelle tellinger også ses som et uttrykk for det som synes å være flere lederes skepsis til å bruke DUF. Manglende tillit til systemet på ledernivå avspeiles i deres bruk av DUF, eller mangel på slik, og det påvirker også holdningen til systemet lenger ned i organisasjonen.

Prosjektet vil anbefale at det settes søkelys på dette området, og at tiltak iverksettes for å øke lederne i UDIs engasjement i og bruk av DUF. Dette kan gjøres ved å gi spesiell opplæring til ledere i bruk av DUF med fokus på de områdene som er aktuelle for lederne. I tillegg bør det iverksettes tiltak for å tilpasse funksjonaliteten i DUF bedre til de behov UDI har for ledelsesrapportering. Prosjektet har imidlertid fått inntrykk av en noe bedre situasjon i politiet og UNE. Her synes det å være et sterkere lederfokus og engasjement i forhold til DUF. Dette kan delvis være et resultat av bedre rapporteringsmuligheter fra DUF enn man har i UDI.

For å øke tilliten til saksopplysningene i DUF, må datakvaliteten i DUF forbedres. Svært mange av tiltakene i denne rapporten vil adressere denne utfordringen og være med på å øke datakvaliteten i DUF. Ved å igangsette tiltak på bakgrunn av disse anbefalingene vil tilliten til DUF gradvis styrkes. Det er imidlertid ikke bare manglende tillit til datakvaliteten i DUF som gjør at saksmappen fremdeles i praksis definerer eierskapet til saken. Kulturen i UDI og UNE, og til en viss grad i politiet, er preget av at eierskapet til en sak følger den fysiske saksmappen. En slik oppfatning, kombinert med restanser og store saksmengder, fører til at saksmapper blir liggende på den enkelte saksbehandlers kontor. Det kan virke som en effekt av det ovennevnte er at saksmapper overføres oftere enn nødvendig. Dette er diskutert i kapittel 4.4.2 og tiltak T-P 1 og T-P 4.

Noe av grunnen til at saksmappen har en så sterk stilling kan tilskrives mangel på mulighet for fildeling mellom etatene. UDI har for eksempel ikke tilgang til politiets vedtak og rapporter eller omvendt. Gjennom etablering av elektronisk saksbehandling slik det er planlagt i UDIs IT strategi og rapporten "Elektronisk samhandling og -informasjonsdeling i utlendingsforvaltningen" (5), vil denne problemstillingen fjernes. Prosjektet vil imidlertid påpeke at dersom datakvaliteten i DUF ikke bedres før elektronisk saksbehandling blir en realitet, vil mange av problemene forsterke seg. Dersom datakvaliteten i DUF ikke forbedres vil saksmappene fremdeles måtte konfereres for saksopplysninger, slik at den ønskede effektivitetsgevinsten fra overgang til elektronisk saksbehandling ikke kan hentes ut. Ved en endelig overgang vil det ikke foreligge saksmappe slik vi kjenner det i dag. I en slik situasjon vil det også være en fare for at kvaliteten i saksbehandlingen reduseres, fordi man ikke lenger har korrekte data verken i DUF eller i saksmappen da den ikke lenger er oppdatert.

Politiet er en viktig premissleverandør for arbeidet i utlendingsforvaltningen, og samarbeidet mellom politiet og UDI er avgjørende for en effektiv utlendingsforvaltning. Samordning og koordinering vil være viktig på alle områder, og tiltak for å bidra til felles oppfatninger og økt forståelse for hverandres situasjon vil understøtte et godt samarbeidsklima.

For å sikre langsiktighet i det holdningsskapende arbeidet, og at ønsket kultur utvikles i organisasjonen, foreslår prosjektet at det iverksettes et enhetlig og standardisert system for måling av individuelle prestasjoner i tillegg til dagens produksjonskrav. Dette gjøres ved at det settes opp krav og oppfølging på kvalitet og datakvalitet i tillegg til produksjon.

## T-KH 1 Øke lederes fokus på og bruk av DUF

Navn på tiltak	Øke lederes fokus på og bruk av DUF
Formål	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forbedre datakvalitet i DUF.</li><li>• Legge grunnlaget for en ledelseskultur i UDI der DUF er en sentral del av arbeidet, rapporteringen og ledelsen av avdelinger og enheter.</li></ul>
Begrunnelse	Mange ledere har liten kunnskap om DUF og bruker ikke DUF for rapportering og oppfølging.
Beskrivelse	<p>Prosjektet foreslår at eierskapet og ansvaret for hovedprosesser fordeles til avdelingslederen i Asyl og enhetslederne i OPA. Videre anbefaler prosjektet at delprosesseierskapet fordeles til ledere i politiet, UNE og UD innenfor utvalgte saksområder. Dette er foreslått gjennomført gjennom etablering av prosesseiere (T-P 1) og etablering av eierskap til data i DUF (T-S 1).</p> <p>Som oppfølging til dette bør det iverksettes tiltak for å øke fokus på, kjennskap til og bruken av DUF hos ledere i UDI, og eventuelt hos UD når utenriktjenesten etter hvert tar i bruk systemet.</p> <p>Tiltaket retter seg spesielt mot UDI fordi både politiet og UNE synes å ha mindre utfordringer på dette området. UNE har etablert et lederforum for DUF som møtes jevnlig for å ta opp DUF-relaterte problemstillinger. Også politiet har etablert en forvaltningsgruppe for DUF som møtes jevnlig. Denne gruppen består i stor grad av superbrukere, og har ikke et så høyt lederfokus som UNEs gruppe. Ledere i politidistriktene som prosjektet har snakket med, har imidlertid fortalt at de bruker DUF aktivt i rapportering og oppfølging.</p> <p>Konkret foreslår prosjektet to tiltak for å øke fokus på, kjennskap til og bruken av DUF.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Det bør gjennomføres en egen opplæring i DUF for ledere i UDI, der det fokuseres på:<ul style="list-style-type: none"><li>• Datakvalitet i DUF og på DUF som verkstøy for å sikre effektiv saksbehandling.</li><li>• Bruk av DUF for ledelsesrapportering der dette er mulig.</li></ul></li></ol> <p>Opplæring i DUF bør på sikt bli en del av den løpende lederutdannelsen i UDI. Som en begynnelse, og umiddelbart tiltak, foreslår prosjektet at det gjennomføres workshops med dagens ledere.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Videre foreslår prosjektet etablering av måle- og oppfølgingsmekanismer som sikrer at ledere følges opp i forhold til registreringer og datakvalitet på sine respektive områder. Dette gjøres gjennom etablering av konkrete målepunkter som forankres i organisasjonen. Videre etableres muligheter for oppfølging og kanaler for tilbakemeldinger. T-P 2 foreslår etablering av kanaler for tilbakemeldinger fra ESA i forhold til konkrete problemområder innen statistikk.</li></ol>



	<p>Prosjektet har ikke funn som tyder på at samme problemstilling gjør seg gjeldende i politiet eller UNE, men anbefaler at også disse organisasjonene vurderer tilsvarende opplegg for å sikre fokus på DUF, datakvalitet og effektivitet i saksbehandling.</p> <p>Økt eierskap til DUF blant ledere i UDI er en forutsetning for gjennomføring av måling av datakvalitet i DUF blant medarbeidere (tiltak T-KH 2).</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Med økt fokus på DUF som saksbehandlings- og styringsverktøy blant ledere, vil også fokus på DUF i arbeidet hos saksbehandlerne øke. Toleransen for individuelle løsninger som går utenfor systemet vil bli lavere og saksbehandlingsprosessen strømlinjeformet.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Økt eierskap til DUF blant ledere i UDI er en forutsetning for gjennomføring av måling av datakvalitet i DUF blant medarbeidere. Det vil også skape mer omfattende bruk av DUF.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	60 dv internt, 0 eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	3
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	Avdelingsdirektører, DUF-enheten, prosesseier

#### T-KH 2 Etablere system for å måle og følge opp virkninger av saksbehandlingseffektivitet og datakvalitet

<b>Navn på tiltak</b>	<b>Etablere system for å måle og følge opp virkninger av saksbehandlingseffektivitet og datakvalitet på individ- og enhetsnivå i politiet, UDI og UNE</b>
<b>Formål</b>	Sikre bevissthet om kvalitet i saksbehandling, sikre kontinuitet og lavere gjennomtrekk i arbeidsstokken. Sikre mindre fokus på mappen og at ansvaret for mappen guider saksbehandlingen, gjennom at fokus og mål utvides og endres.
<b>Begrunnelse</b>	Det er i dag utfordringer knyttet til ansvarsfordeling, arbeidsorganisering og opplæring.
<b>Beskrivelse</b>	<p>Prosjektet foreslår å implementere et enhetlig og standardisert system for måling av individuelle prestasjoner i UDI som går utover dagens produksjonskrav. Systemet bør være basert på UDIs målhierarki. Den enkelte følges opp gjennom individuelle utviklingsplaner som settes inn i et karrierperspektiv. Første ledd i dette arbeidet vil bestå i å etablere mål og målepunkter.</p> <p>I tillegg til oppfølging av den individuelle medarbeider, foreslås at enhetene og enhetslederne følges opp på samme måte (se tiltak T-KH 1). Gjennom etablering av målepunkter utover produksjonstall kan fokus settes på andre områder, som for eksempel datakvalitet.</p> <p>Gjennomføringen av dette tiltaket vil måtte gjøres på lengre sikt, og det</p>

	<p>må forankres i UDIs organisasjon og øverste ledelse. Arbeidet bør starte med en klar definering og operasjonalisering av UDIs målsetninger og bygging av et hierarki blant disse. Basert på dette arbeidet, vil man så kunne etablere et system for oppfølging av enheter, ledere og ansatte. Dersom UDI ønsker å gå videre, vil en videreutvikling av dette kunne være å etablere belønningssystemer som oppfølging til målesystemene.</p> <p>Tiltaket bør ses i sammenheng med øvrige tiltak som har innflytelse på kultur og holdninger i UDI, for å sikre at de verdier disse bygger opp under videreføres. Individuell oppfølging bør ses i sammenheng med individuelle kompetanseplaner og -oppfølging.</p>
<b>Effekt for saksbehandling</b>	Langsiktig effekt på saksbehandlingseffektivitet fordi tiltaket bidrar til læring. Måling bidrar til økt fokus om det som måles. Brukt riktig har måling også god effekt på resultater.
<b>Effekt for datakvalitet i DUF</b>	Langsiktig effekt ved at datakvalitet blir et område der de ansatte måles og følges opp, og at fokus slik rettes mot området over tid.
<b>Tiltakspakke</b>	Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser
<b>Ressursinnsats</b>	30 dv internt, 20 dv eksternt
<b>Gevinstpotensial</b>	2
<b>Tiltakseier</b>	Prosesseier
<b>Utfører</b>	DUF-enheten, SPB

---

## 5 Forslag til tiltakspakker

Kapittel 3 beskriver funn og observasjoner som danner grunnlag for prosjektets anbefalinger som er presentert i kapittel 4. I dette kapittelet (kap. 5) presenteres et forslag til tiltakspakker som grupperer tiltakene med fokus på gjennomføring. Tiltakene innen hver pakke er kodet med tiltakskode (for eksempel T-P 1: Etablere prosesseierskap) slik at leseren kan bla tilbake til kapittel 4 for å lese en mer detaljert beskrivelse av tiltaket.

Med dette kapittelet ønsker prosjektet å gi innspill til gjennomføringen av tiltakene som er beskrevet tidligere i rapporten. Prosjektets mandat inkluderer ikke å sette opp en tiltaksplan for videre arbeid, og dette er heller ikke meningen med kapittel 5. Kapittelet skal gi en oversikt over ulike grupper av tiltak, de viktigste avhengighetene mellom disse, de viktigste sammenhengene mellom tiltakene, og innspill til hvem som bør eie tiltakene og slik ha ansvar for at de blir gjennomført.

Det finnes flere måter å organisere slike tiltakspakker på.<sup>8</sup>

Prosjektet har valgt å gruppere tiltakene i forhold til hvilken aktør prosjektet anbefaler som eier for hvert tiltak. Til sammen vil tiltak med samme eier danne en tiltakspakke.

Denne grupperingen er valgt fordi prosjektet ønsker å synliggjøre hvem som har konkret ansvar for tiltakspakken. Dette betyr ikke at tiltakseier skal gjennomføre tiltaket alene, men eier har ansvaret for at tiltaket blir gjennomført.

Eierskapet til tiltakene er i stor grad basert på sammenhenger mellom de tiltakene, da eierskapet er lagt til enheten eller rollen som fra før har ansvar for feltet som tiltaket faller inn under.

Ved å synliggjøre eierskapet til tiltakene dannes et naturlig fokus på en gruppe tiltak som må koordineres ressursmessig og i tid, og som legger føringer på ressursinnsats og kapasitet til å gjennomføre tiltakene.

De ulike aktørene blir derfor eiere av tiltakspakkene. Prosjektet gir hver enkelt eier en anbefaling av hvilken rekkefølge de ulike tiltakene bør gjennomføres i, samt en anbefaling av hvilke av tiltakspakkene som bør gjennomføres først. Vi peker også på avhengigheter mellom tiltak og tiltakspakker. Oversikten over avhengigheter mellom tiltak er ikke uttømmende i rapporten, da avhengighetsforholdene er komplekse, og en slik oversikt ikke vil bidra til økt klarhet eller oversikt.

Prosjektet anbefaler syv tiltakspakker som eies av syv ulike enheter:

---

<sup>8</sup> En måte vil være å organisere tiltakene i grupper basert på sammenheng og avhengighet mellom tiltakene. Slike sammenhenger og avhengigheter kan ses langs flere dimensjoner og bildet blir lett komplisert.

Avhengigheter mellom tiltak kan blant annet ses langs følgende dimensjoner:

- Tiltak som er avhengige av resultatene av andre tiltak før de kan iverksettes,
- Tid,
- hvem som skal finne ressurser til og prioritere mellom tiltak,
- hvem som skal gjennomføre tiltak,
- tematisk innhold.

Sammenhenger mellom tiltak vil i mindre grad påvirke hvilke hensyn som *må* tas når man iverksetter tiltak, men like fullt involvere hensyn som *bør* tas.

---

### **Tiltakspakke 1: Etablere prosesseierskap (Eier: UDIs ledelse v/FSK)**

Etablering av prosesseierskap innebærer å tildele ansvar for gjennomføringen av en prosess fra start til slutt. For UDI og utlendingsforvaltningen betyr dette i praksis at det etableres en ansvarlig person som er prosesseier for hvert saksområde. Hensikten med å etablere prosesseierskap er å sikre at arbeidet gjennomføres mest mulig effektivt fra saksbehandlingsprosessen starter ved en utenriksstasjon eller i politiet, gjennom saksbehandling i UDI, og helt til klage og eventuell omgjøringsanmodning er behandlet av UNE.

Denne tiltakspakken legger grunnlaget for gjennomføring av tiltakspakke 2.

### **Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser (Eier: prosesseiere)**

Tiltakspakken består av den konkrete utformingen av de ulike hovedprosessene.

Første fase av tiltakspakken inkluderer å gå gjennom prosesser og arbeidsorganiseringen med sikte på å utnevne delprosseiere, samt definere konkrete forbedringstiltak. På enkelte områder foreslår prosjektet konkrete tilpasninger i prosesser eller arbeidsorganiseringen.

Resten av tiltakspakken er delt i to løp som begge er avhengige av fase 1, og som bør sees i sammenheng. Avhengigheten mellom tiltakene i de to løpene er av en slik karakter at tiltakene vil kunne gjennomføres i parallell. Tiltakene

- T-S 2.1 'Vurdere etablering av elektronisk saksmappe for politiet, UDI, UNE og eventuelt utenriksstasjonene' og
- T-KH 2 'Etablere systemer for å måle og følge opp virkninger av saksbehandlingseffektivitet og datakvalitet på individ- og enhetsnivå i politiet, UDI og UNE'

er avhengige av at andre tiltak er iverksatt før de kan igangsettes, og er derfor unntak fra dette. Vi har valgt å dele tiltakene i to løp fordi tiltakene skiller seg fra hverandre tematisk.

Fase 2a inkluderer tilpasninger i systemstøtten for arbeidsprosessene. Dette inkluderer primært tiltak for å gjøre DUF bedre tilpasset arbeidsprosessene, og det er derfor naturlig at tiltakene gjennomføres av hver enkelt prosesseier blant annet i samarbeid med DUF-enheten.

Fase 2b eies av alle prosesseierne i samarbeid, og inneholder tiltak for å standardisere praksis og samhandling på tvers av enheter og etater.

### **Tiltakspakke 3: Utvikle opplæringsmateriale og kursopplegg (Eier: ADA)**

Tilstrekkelig opplæring er en forutsetning for enhetlig praksis i og mellom enheter, avdelinger og etater. Det synes å være et klart forbedringspotensial på dette området (se kap.3) både når det gjelder opplæring i DUF og opplæring innenfor fag og saksbehandling. Dette er tiltak med stort gevinstpotensial, og prosjektet vurderer det som hensiktsmessig å starte arbeidet med tiltakene så raskt som mulig. Opplæring som knytter seg tett mot praksis i de ulike arbeidsprosessene bør koordineres med prosesseier.

### **Tiltakspakke 4: Fortsatt videreutvikling av DUF (Eier: FSK v/ DUF-enheten)**

DUF-enheten driver kontinuerlig utvikling av DUF. Prosjektet foreslår å prioritere enkelte områder hvor det er avdekket særlige utfordringer med tanke på datakvalitet og funksjonalitet i DUF. Tiltakene bør koordineres med prosesseiere, men prosjektet anbefaler at DUF-enheten eier disse tiltakene, fordi tiltakene fokuserer på DUF som et IT-system som skal støtte arbeidsprosessene. Prosjektet anbefaler særlig å prioritere arbeid med brukerdokumentasjon til DUF, siden dette er nødvendig bakgrunnsinformasjon for innføring av prosesseierrollen. I tillegg vil brukerdokumentasjonen kunne danne grunnlag for videreutvikling av materiale for opplæring i DUF.

---

### **Tiltakspakke 5: Fortsatt videreutvikling av servicefunksjonen i UDI (Eier: KSA v/ Serviceenheten)**

Det er behov for å koordinere og samordne informasjonen som går fra UDI til eksterne samarbeidsparter. Prosjektet anbefaler å adressere denne utfordringen gjennom å etablere et utvidet servicesenter. På denne måten kan også de ansatte i politiet, UNE og utenriktjenesten ha ett sentralt kontaktpunkt som kan svare på de fleste generelle henvendelser om utlendingsforvaltning.

### **Tiltakspakke 6: Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk (Eier: FSK v/ESA)**

Datakvaliteten i DUF gir utfordringer for statistikkuttak. Prosjektet foreslår å etablere rutiner for å gi tilbakemelding fra ESA om utfordringer i forbindelse med statistikkproduksjon. I tillegg foreslås tiltak for å bedre konsistensen i datafangsten i DUF, samt tiltak for å vurdere hvordan datauttrekkene fra DUF kan forbedres ved å gjøres enklere og mer konsistente på tvers av etatene.

### **Tiltakspakke 7: Gjennomgang av politiets interne arbeidsorganisering (Eier: POD)**

Prosjektet har observert at det er store ulikheter i arbeidsorganiseringen på utlendingsfeltet mellom de ulike politidistriktene. To tiltak foreslås i forbindelse med dette. Det ene er en anbefaling om å etablere kompetansesentre hos politiet slik at ett politidistrikt får ansvar for én sakstype. Det er naturlig at delprosesseneierskapet for en sakstype legges til politidistriktet som er valgt som kompetansesenter.

### **Del-kapitlene som beskriver tiltakspakkene er strukturert på følgende måte:**

Først presenteres kort tiltakene i pakken.

Deretter presenteres en overordnet tidsplan for tiltakspakken. Rekkefølgen av tiltakene er satt bestemt av logisk gruppering og gjennomføringsrekkefølge, og ikke av gevinstpotensial eller viktighet.

### **Gjennomføringsplanen har følgende kolonner:**

- *'Kode'* er koden tiltaket er gitt i kapittel 4.
- *'Beskrivelse av tiltakspakker/tiltak'* er stikkord for innholdet i de enkelte tiltakene og tiltakspakkene.
- *'Eier'* og *'Gjennomfører'* er forslag til hvem som bør eie og gjennomføre de ulike tiltakene. Disse forslagene er utarbeidet på bakgrunn av innspill fra ressurspersoner i politiet og UDI.
- *'Ressursinnsats (Dagsverk)'* er grove estimater for hvilken ressursinnsats, målt i dagsverk, som gjennomføring av tiltaket vil kreve internt i UDI eller fra ekstern leverandør. For enkelte tiltak er det ikke utarbeidet estimater, da prosjektet ikke har hatt godt nok grunnlag for å estimere ressursinnsatsen. Dette er markert med koden IE (Ikke Estimert) i gjennomføringsplanen for hver tiltakspakke.
- *'Gevinstpotensial'* er en vurdering av gevinstpotensial for de ulike tiltakene. Vi har benyttet en skala fra 1 til 3 der 3 representerer det høyeste gevinstpotensialet. Alle tiltak som er foreslått av prosjektet forventes å ha et gevinstpotensial. Skalaen er relativ, ikke absolutt. Verdien 1 betegner tiltak hvor prosjektet vurderer gevinstpotensialet som lavere enn for tiltak med verdien 2, men ikke som lavt målt i en absolutt verdi.
- *'Måned nr.'* er prosjektets forslag til oppstartstidspunkt og varighet for de ulike aktivitetene. I forslaget til oppstart av de enkelte tiltakene er det ikke tatt hensyn til utlendingsforvaltningens ressurser og evne til å gjennomføre flere tiltak parallelt. Dette er i samsvar med ønske fra prosjektsekretariatet. Det er imidlertid tatt høyde for avhengigheter mellom tiltak, og der det finnes avhengigheter er oppstartstidstidspunktene tilpasset. Gjennomføringsplanen presenterer ikke et forslag til en bestemt dato for oppstart, og vi har

---

derfor benyttet måned 1, 2, 3 osv. for å beskrive oppstartstidspunkt og varighet for tiltakene.

Til slutt kommenteres gjennomføringsplanen og eventuelle spesielle forhold ved tiltakspakken.

På bakgrunn av de funn som er gjort, og de forventninger til tiltak som har bygget seg opp i ulike deler av utlendingsforvaltningen i forbindelse med gjennomføringen av prosjekt ARBORG-DUF, anbefaler prosjektet at endringsprogrammet iverksettes så snart som mulig.

## 5.1 Tiltakspakke 1: Etablere prosesseierskap (Eier: UDIs ledelse v/FSK)

Å etablere prosesseierskap betyr å tildele ansvar for gjennomføring av en prosess fra start til slutt. For UDI og utlendingsforvaltningen betyr dette i praksis at det skal finnes en ansvarlig person som er prosesseier for hvert saksområde i utlendingsforvaltningen. Prosjektet foreslår at FSK skal være ansvarlige for etableringen av prosesseierskapet. Gjennomføringen av tiltakene i tiltakspakken kan settes ut til aktører FSK finner det naturlig å inkludere, men det overordnede ansvaret for at tiltakene gjennomføres bør ligge hos FSK.

Tiltakspakken inneholder følgende tre tiltak:

- Utarbeide rolle- og ansvarsbeskrivelse for prosesseiere, som skal benyttes som informasjon for å "rekruttere" prosesseiere, samt som retningslinjer for ledelse og rapportering.
- Etablere prosesseiere for å sikre at fokus og ansvar for gode arbeidsprosesser plasseres hos én person. Denne prosesseieren får ansvar for å sikre at rapportering og styring gjennomføres effektivt på tvers av etatene og de involverte partene. Prosjektet foreslår avdelingsleder i ASA og enhetsledere i OPA som prosesseiere.
- Etablere overordnede målepunkter/servicenivåer for prosessene. Idet ansvaret for hoved- og delprosessene er fordelt, bør det identifiseres målepunkter for hver hovedprosess. Målepunktene danner utgangspunkt for å utarbeide rapporterings- og oppfølgingsrutiner som det er mulig å følge opp.

Tiltakene er detaljert beskrevet i kapittel 4, og kan identifiseres ved hjelp av koden i Tabell 1 nedenfor. Sammen skal disse tiltakene danne grunnlaget for den konkrete iverksettelsen av prosesseierrollen. Det er viktig å se tiltakene i denne pakken i sammenheng med opplæringstiltakene, siden prosesseiere bør ha god kunnskap om både hovedprosessen og DUF for å kunne løse oppgaven på en tilfredsstillende måte. Først etter at prosesseierne er identifisert og eierskapet er forankret, bør felles målepunkter etableres, og det konkrete arbeidet med å sette prosesseierskapet ut i livet starte.

Tiltakene for prosesseierskap vil også bidra til å forbedre samhandling på tvers av organisatoriske inndelinger i utlendingsforvaltningen.

**Tabell 1 Tiltakspakke 1**

Kode	Beskrivelse av tiltakspakker/tiltak	Eier	Gjennomfører	Ressursinnsats (Dagsverk)		Gevinstpotensial (1-3)	Måned nr.																		
				Intern	Ekstern		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
<b>Pakke 1: Etablere prosesseierskap (Eier: UDIs ledelse v/FSK)</b>																									
T-P 1.1	Utarbeide rolle- og ansvarsbeskrivelse for prosesseiere	FSK	FSK, UDI ledelse	20	10	3																			
T-P 1.2	Etablere prosesseierskap	FSK	FSK, UDI ledelse	60	15	3																			
T-P 1.5	Etablere overordnede målepunkter/servicenivåer for prosesser	FSK, POD, UNE	Prosesseiere, delprosesseiere, ESA, DUF-enheten	40	20	3																			

---

## 5.2 Tiltakspakke 2: Utforme og etablere prosesser (Eier: prosesseierne)

Det første hver enkelt prosesseier bør gjøre er å gjennomgå og dokumentere sin prosess. Prosesseieren kan ta utgangspunkt i prosessbeskrivelsene fra prosjektet (V1) i arbeidet med å gå gjennom de eksisterende arbeidsprosessene. Prosesseieren bør også sørge for at disse diagrammene blir oppdatert, og må gi tilbakemelding til DUF-enheten om endringer.

Som en del av dette arbeidet bør det etableres delprosseiere hos politiet, UNE og utenriksstasjonene.

Tiltakspakke 2 er foreslått delt i tre ulike faser:

### Fase 1: Designe prosesser og tilpasse arbeidsorganisering

I denne fasen skal dokumentasjonen og rutinene i forbindelse med hver enkelt prosess på plass. Dette arbeidet er i praksis prosesseierens beste mulighet til å designe og utforme prosessen.

- Gjennomgå eksisterende arbeidsprosesser og fordeling av delprosessansvar. Formålet med tiltaket er å fordele og tydeliggjøre ansvaret for delprosessene hos politiet, UNE og utenriksstasjonene, slik at prosesseierne i UDI har et team som kan bistå med å ta et helhetsgrep om hver enkelt arbeidsprosess fra start til slutt.
- Etablere eierskap og rutiner for oppfølging og vedlikehold av prosessdiagrammene.
- Utarbeide plan for reorganisering/teamorganisering. Formålet med dette tiltaket er å forbedre effektivitet i saksbehandlingen gjennom å dele oppgaver på en hensiktsmessig måte slik at rett kompetanse benyttes til å løse ulike arbeidsoppgaver. I tillegg legger spesialisering og variasjon i arbeidet til rette for god nøyaktighet i saksbehandlingen.
- Vurdere forenkling og standardisering av hvordan saker og telefakser mottas, siles og fordeles. Formålet med dette tiltaket er å:
  - Redusere kalendertid for behandling av saker ved at sakene som mangler dokumentasjon ikke blir liggende på vent i arkivet eller hos saksbehandler.
  - Prioritere saksbehandlerens tid til de sakene der deres kompetanse er nødvendig.
  - Redusere ressursinnsatsen per sak gjennom å redusere antall ganger en sak må åpnes.
  - I tillegg vil en tydeligere arbeids- og ansvarfordeling for mottaks- og registreringsarbeidet, samt måling og oppfølging, bidra til å forbedre nøyaktigheten i registreringer i DUF.
- Vurdere forenkling og standardisering av 2. hånds behandling av saker, slik at liggetid ved 2. håndsbehandlingen kan reduseres.
- Vurdere å endre praksis for ekspedering av saksmapper gjennom et pilotprosjekt. Formålet med dette tiltaket er å:
  - Redusere liggetid
  - Redusere feilmuligheter som følger av ekspederinger av saksmappen
  - Redusere antall ekspederinger, for å spare tid og redusere risiko for feil i DUF som følge av ekspedering av saksmappen.



---

## Fase 2: Tilpasse systemstøtte

Etter at prosessene er utformet og rutinene definert, gjelder det å tilpasse systemstøtten til de ulike prosessene og til hver enkelt brukergruppes behov så godt som mulig innenfor de eksisterende rammene.

Aktiviteter i fase to inkluderer:

- Forberede etablering av elektronisk saksmappe i utlendingsforvaltningen, slik at organisatoriske og kvalitetsmessige hensyn ivaretas ved innføring av elektronisk saksbehandling.
- Vurdere tilpasning av de ulike brukergruppens arbeidsprosesser i DUF, slik at DUF blir enklere og raskere å bruke.
- Tydeliggjøre og forbedre DUF som styringsverktøy inkludert gjennomføring av tilpasninger i verktøyet. Dette skal bidra til å bygge opp en ledelseskultur i UDI der DUF er en sentral del av grunnlaget for arbeidet med rapportering og ledelse av avdelinger og enheter.
- Vurdere om det skal gjennomføres endringer i DUF for tilpasning til datafeltgrupper i søknadsskjemaene. Hensikten med dette er å forenkle registreringsprosessen i DUF.
- Redefinere og etablere eierskap og ansvar for datafelter i DUF for de ulike saksområdene, slik at det legges til rette for å følge opp registreringene i DUF.
- Redefinere obligatoriske felt i DUF, slik at datafangst for kritiske datafelter sikres i registreringsprosessene.
- Oppdatere konsepter/word-maler i DUF for UDI (OPA), politiet og UNE, slik at konseptene er bedre tilpasset alle brukergrupper.

## Fase 3: Standardisering av praksis og samhandling

Som helhetsansvarlige for hver sin arbeidsprosess vil vi anbefale at prosesseierne møtes jevnlig i et prosesseierforum. Det er naturlig at prosesseierforumet foreslår løsninger på noen av koordineringsutfordringene forvaltningen står overfor i dag. Forumet bør også vurdere og koordinere eventuelle større tilpasninger av funksjonaliteten i DUF til de ulike brukergruppens behov.

Aktiviteter i fase tre inkluderer:

- Utarbeide klare rutiner for samordning av straffesaker og forvaltningssaker for å sikre at rett person får tilgang til nok informasjon til å kunne følge opp saker på en hensiktsmessig måte.
- Tilpasse formelle kanaler for samarbeid på saksbehandlernivå mellom UDI, UNE og politiet. Formålet med dette tiltaket er å:
  - Danne grunnlag for tettere og mer effektivt samarbeid mellom etatene.
  - Øke forståelse for hvordan data og saksopplysninger brukes i andre steg av prosessene enn dem en selv har ansvaret for.
  - Bidra til utvidet fokus på helheten i saksbehandlingen.
  - Dele erfaring, kompetanse og kunnskap.
  - Økt kunnskapsdeling legger også til rette for å forbedre kompetansen på bruk av DUF, noe som igjen vil føre til mer korrekt bruk av DUF som verktøy.
- Etablere systemer for å måle og følge opp saksbehandlingseffektivitet og datakvalitet på individ- og enhetsnivå i politiet, UDI og UNE. Formålet med dette tiltaket er å

- 
- Sikre bevissthet om kvalitet i saksbehandling.
  - Unngå at mappen har fokus og guider saksbehandlingen ved at fokus og mål utvides og endres.

Tiltakene er detaljert beskrevet i kapittel 4, og kan identifiseres ved hjelp av koden i Tabell 2 nedenfor.

**Tabell 2 Tiltakspakke 2:**

Kode	Beskrivelse av tiltakspakker/tiltak	Eier	Gjennomfører	Ressursinnsats (Dagsverk)		Gevinst-potensial (1-3)	Måned nr.																			
				Intern	Ekstern		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
<b>Pakke 2: Utforme og etablere prosesser (Eier: prosesseierne)</b>																										
<b>Fase 1: Designe prosessen og tilpasse arbeidsorganisering</b>																										
T-P 1.4	Etablere rutiner og eierskap for oppfølging og vedlikehold av prosessdiagram	Prosesseier	DUF-enheten	10	IE	1																				
T-P 1.3	Gjennomgå eksisterende arbeidsprosesser og fordeling av delprosessansvar	Prosesseier	Delprosesseiere, DUF-enheten	60	IE	3																				
T-OLS 2	Utarbeide plan for reorganisering/teamorganisering	Prosesseier	Prosesseier	IE	IE	3																				
T-P 3	Vurdere forenkling og standardisering av hvordan saker og telefakser mottas, siles og fordeles i ASA	Prosesseier ASA	Prosesseier ASA	30	20	2																				
T-P 6	Vurdere å forenkle og standardisere 2.hånds behandling av saker	Prosesseier	ASA, OPA	30	0	2																				
T-P 4	Vurdere å endre praksis for ekspedering av saksmapper	Prosesseier	Delprosesseier politi, DUF-enhet, SPB i politi og UDI	50	0	2																				
<b>Fase 2a: Tilpasse systemstøtte</b>																										
T-S 2.4	Forberede etablering av elektronisk saksmappe for politiet, UDI, UNE og eventuelt utenriksstasjonene	Prosesseier	DUF-enheten, ESU, ESA og prosesseiere	IE	IE	2																				
T-S 2.1	Vurdere hvordan DUF kan tilpasses de ulike brukergruppers arbeidsprosesser	Prosesseier	Prosesseier, Delprosesseier, SPB	IE	IE	3																				
T-KH 1	Øke lederes fokus på DUF og bruk av DUF	Prosesseier	Avdelingsdirektører, DUF-enheten, prosesseier	60	0	3																				
T-S 1	Definere og etablere eierskap og ansvar for datafelter i DUF for de ulike saksområdene	Prosesseier	DUF-enheten, ESA og SPB	15	0	3																				
T-S 2.8	Vurdere om det skal gjennomføres endringer slik at DUF er tilpasset datafeltgrupper i søknadsskjemaene	Prosesseier	DUF-enheten, ESA og SPB	25	IE	2																				
T-S 2.2	Redefinere obligatoriske felt i DUF	Prosesseier	DUF-enheten og ESA	15	IE	1																				
T-S 2.5	Oppdatere konsepter/word-maler i DUF	Prosesseier	DUF-enheten, SPB	40	IE	1																				
<b>Fase 2b: Standardisering av praksis og samhandling</b>																										
T-P 8	Utarbeide klare rutiner for samordning av straffesaker og forvaltningsaker	Prosesseier	Prosesseier, POD og DUF-enheten	20	0	2																				
T-OLS 1	Tilpasse formelle kanaler for samarbeid på saksbehandlernivå mellom UDI, UNE og politiet	Prosesseier	SPB og saksbehandlere i politiet, UDI og UNE	20	0	3																				
T-S 5	Gjennomføre samordning av rapporteringsmuligheter for å tilrettelegge for DUF som styringsverktøy	Prosesseier	ESA, ADA, DUF-enheten	IE	IE	2																				
T-KH 2	Etablere systemer for å måle og følge opp virkninger av sakbehandlingseffektivitet og datakvalitet på individ- og enhetsnivå i politiet, UDI og UNE	Prosesseier	DUF-enheten, SPB	30	20	2																				

### 5.3 Tiltakspakke 3: Utvikle opplæringsmateriale og kursopplegg (Eier: ADA)

Prosjektet foreslår at ADA går gjennom det eksisterende opplæringsmaterialet for nyansatte i UDI og oppdaterer og forbedrer dette. ADA bør i tillegg, eventuelt i samarbeid med eksterne parter, utvikle kursopplegg i praktisk saksbehandling.

I dette arbeidet ligger også en koordinering med politiet, og det vil ligge et spesielt ansvar på hver enkelt prosesseier, og delprosseiere i politiet, for å sikre at nødvendig opplæring gjennomføres her, og at opplæringsmateriale som kan gjenbrukes fra UDI overføres og tas i bruk. Opplæringen på tvers av enhetene, avdelingene og etatene bør være så lik som mulig, da dette er en viktig del av arbeidet med å oppnå lik behandling av søknader. Opplæring bidrar også til å sikre at korrekt informasjon registreres i DUF.

Følgende tiltak bør gjennomføres for å forbedre opplæringen:

- Utvikle saksbehandlingskurs og opplæringsmateriale tilpasset nyansatte. Formålet med dette tiltaket er å forbedre kompetanse for medarbeiderne i utlendingsforvaltningen. Tiltaket skal legge til rette for en enhetlig og effektiv opplæring av nye medarbeidere, og medarbeidere som skifter stilling og arbeidsoppgaver.
- Forberede etablering av verktøy og rutiner for kompetansekartlegging og opplæringsplanlegging for UDI. Formålet med å etablere et slikt verktøy er å systematisere informasjon om kompetansefordeling i utlendingsforvaltningen, samt å legge til rette for planlegging av enhetlig og effektiv opplæring av alle nyansatte og ansatte som skifter stilling og arbeidsoppgaver.

Tiltakene er detaljert beskrevet i kapittel 4, og kan identifiseres ved hjelp av koden i Tabell 3 nedenfor.

**Tabell 3 Tiltakspakke 3**

Kode	Beskrivelse av tiltakspakke/tiltak	Eier	Gjennomfører	Ressursinnsats (Dagsverk)		Gevinstpotensial (1-3)	Måned nr.															
				Intern	Ekstern		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
<b>Pakke 3: Utvikle opplæringsmateriale og kursopplegg (Eier: ADA)</b>																						
T-K 2	Utvikle saksbehandlingskurs og opplæringsmateriale	ADA	DUF-enheten, SPB, ressurspersoner	120	40	3																
T-K 3	Etablere verktøy og rutiner for kompetanseplanlegging og opplæringsplanlegging	ADA	FSK og innkjøp	20	20	2																

Som det går frem av gjennomføringsplanen kan tiltak for opplæring starte samtidig, og det er ingen direkte avhengigheter til andre tiltakspakker som vil påvirke fremdriften.

---

#### 5.4 Tiltakspakke 4: Fortsatt videreutvikling av DUF (Eier: DUF-enheten)

Bedret funksjonalitet i DUF kan bidra til å øke datakvaliteten i systemet. Det er imidlertid også behov for bedre opplæring i å anvende funksjonaliteten som allerede foreligger. For å sikre at ledere som skal ha prosessansvar har tilstrekkelig kompetanse på DUF, bør arbeidet med å utarbeide brukerdokumentasjon ha høy prioritet. De andre tiltakene i denne pakken er en kombinasjon av tiltak som er raske å gjennomføre og der gevinsten kan hentes ut raskt, samt noe mer komplekse tiltak som bør gjennomføres på litt lengre sikt.

Prosjektet anbefaler at DUF-enheten iverksetter følgende tiltak:

- Forbedre brukerdokumentasjonen for DUF. Dette vil gi nye og eksisterende brukere mulighet til å utnytte funksjonaliteten i DUF på en mer effektiv måte. I tillegg bidrar økt opplæring til å redusere risiko for feil og manglende registreringer i DUF slik at datakvaliteten på sikt kan forbedres.
- Endre returadressen i automatiske meldinger fra DUF. Resultatet skal være at meldinger ikke kommer i retur til UDI, men i stedet sendes til politiet slik at politiet kan innhente korrekt adresse og oppdatere denne i DUF.
- Benytte fast standard for transkripsjon av navn.
- Forbedre søkefunksjonaliteten i DUF slik at det blir færre dobbelt- og feilregistreringer i DUF.
- Kartlegge og evaluere ytelse i DUF for å sikre at det foreligger grunnlag for å vurdere beslutning om å iverksette tiltak for å forbedre ytelse for enkelte brukersteder.

Prosjektet anbefaler at opplæring i DUF og utvikling av brukerdokumentasjon for DUF koordineres med politiet og UNE. Det er naturlig at delprosseiere i øvrige etater utpeker en opplæringsansvarlig som får ansvar for koordinering og utvikling av opplæring internt i etaten og i forhold til UDI. Nært samarbeid og gjenbruk av materiale på tvers av etater og enheter vil bidra til enhetlig bruk av DUF.

Tiltakene er detaljert beskrevet i kapittel 4, og kan identifiseres ved hjelp av koden i Tabell 4 nedenfor.

Tabell 4 Tiltakspakke 4

Kode	Beskrivelse av tiltakspakke/tiltak	Eier	Gjennomfører	Ressursinnsats (Dagsverk)		Gevinst-potensial (1-3)	Måned nr.																		
				Intern	Ekstern		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
<b>Pakke 4: Fortsatt utvikling av DUF (Eier: DUF-enheten)</b>																									
T-K 1	Forbedre brukerdokumentasjon og opplæringsmateriale for DUF	DUF-enheten	DUF-enheten, prosesseier, SPB	70	50	3																			
T-S 2.6	Endre returadresse i automatiske meldinger fra DUF	DUF-enheten	DUF-enheten, Computas	5	IE	2																			
T-P 7	Benytte fast standard for transkripsjon av navn	DUF-enheten	DUF-enheten, ESA, PU og INT	40	IE	2																			
T-S 2.7	Forbedre søkefunksjonaliteten i DUF	DUF-enheten	ESA, prosesseier, PU og INT	IE	IE	2																			
T-S 4	Kartlegge og evaluere ytelse i DUF på ulike brukersteder for politiet, UDI og UNE	DUF-enheten	IKT-enheten UDI og UNE, PDMT og Computas	10	0	1																			

---

### 5.5 Tiltakspakke 5: Videreutvikling av servicefunksjonen i UDI (Eier: KSA v/Serviceenheten)

Prosjektet foreslår å legge flere funksjoner til et utvidet servicesenter i UDI. Konkret vil dette bety å utvide dagens Opplysningstjeneste for søkere, samt i større grad å samordne denne med sentralbord og servicesenter for fysisk oppmøte. Ansatte i politiet, UDI og UNE får da ett sentralt kontaktpunkt som kan svare på de fleste generelle henvendelser om utlendingsforvaltning. Ved at ansatte med breddekompetanse på utlendingsområdet også jobber på felles plattform med å svare på henvendelsene, kan utlendingsforvaltningen oppnå en mer enhetlig besvarelse av innkommende henvendelser. Stordriftsfordeler og utnyttelse av erfaring og spisskompetanse på førstelinjearbeid kan bidra til å gjøre besvarelsen av innkommende henvendelser mer effektiv. Ved at førstelinjetjenesten svarer på generelle henvendelser, kan saksbehandlerne bruke mer tid på saksbehandling. Dette legger til rette for mer effektiv saksbehandling og færre restanser i utlendingsforvaltningen.

Følgende tiltak bør gjennomføres av KSA for å videreutvikle servicefunksjonen i UDI:

- Definere mål for utvidede funksjoner i et servicesenter, slik at arbeidet med utvidelsen av servicesenteret understøtter UDIs hovedmål for service både eksternt og internt (i UDI).
- Definere behov for nye tjenester servicesenteret skal levere (tjenestepakke), slik at de tjenester som leveres av servicesenteret støtter opp under målene som er definert.
- Vurdere bruk av DUF og krav til støttesystem for utvidet servicesenter, slik at servicesenteret i størst mulig grad settes i stand til å gi konsistente og enhetlige svar på henvendelser.
- Forenkle og målgruppeorientere informasjon fra UDI. Formålet med dette tiltaket er å forenkle og effektivisere hverdagen for saksbehandlerne ved at de forholder seg til færre informasjonskanaler, samt at informasjonen blir mer tilpasset de ulike aktørene. Informasjon som er tilpasset brukeren virker positivt i forhold til å øke forståelsen for saksbehandlingsskjeden og tilhørende aktiviteter. Entydig og god informasjon reduserer sannsynligheten for feil bruk av DUF.

Tiltakene er detaljert beskrevet i kapittel 4, og kan identifiseres ved hjelp av koden i Tabell 5 nedenfor.

Tabell 5 Tiltakspakke 5

Kode	Beskrivelse av tiltakspakker/tiltak	Eier	Gjennomfører	Ressursinnsats (Dagsverk)		Gevinst- potensial (1-3)	Måned nr.											
				Intern	Ekstern		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Pakke 5: Fortsatt utvikling av servicefunksjonen i UDI (Eier: KSA v/Serviceenheten)</b>																		
T-OLS 3.1	Definere mål for utvidede funksjoner i servicesenteret	KSA	Serviceenheten	5	5	3												
T-OLS 3.2	Definere behov for nye tjenester servicesenteret skal levere (tjenestepakke)	KSA	Serviceenheten	30	15	3												
T-OLS 3.3	Vurdere bruk av DUF og krav til støttesystem for utvidet	KSA	Serviceenheten	20	10	3												
T-P 5	Forenkle og målgruppeorientere informasjon fra UDI	KSA	KSA og faglige enheter i UDI	60	IE	3												



## 5.6 Tiltakspakke 6: Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk (Eier: FSK v/ESA)

Prosjektet anbefaler at det gjennomføres tiltak for å tilrettelegge for enhetlig uttak av statistikk. Dette vil være tiltak både i form av rutiner og prosesser for oppfølging av informasjonen som registreres i DUF (dvs. datafangstprosessen i DUF), og i form av systemmessige endringer og vurderinger. Det er viktig å se tiltakene for uttak av statistikk i sammenheng med etablering av felles målepunkter definert i tiltakspakke 1. Både rutiner for oppfølging av feil, og funksjonalitet for bruk av kodeverk i DUF er avhengig av hvilke beslutninger prosesseierne tar. ESA kan gi råd, men beslutningen bør tas av prosesseierne. ESA skal eie tiltakspakkene og koordinere og drive gjennomføringen av tiltakene.

Det anbefales at ESA iverksetter følgende tiltak:

- Etablere klare rutiner for oppfølging av feilregistreringer i DUF, slik at datakvaliteten i DUF kan bedres.
- Gjennomgå og kvalitetssikre kodeverk i DUF, samt teknisk løsning og bruken av kodeverket. Hensikten med dette er å forbedre kvaliteten og tilrettelegge for registrering av korrekte koder.
- Forbedre prosessen for datauttrekk til statistikkformål og sikre omforent forståelse av datakvalitet, slik at det blir enklere og raskere å produsere korrekt statistikk.

Tiltakene er detaljert beskrevet i kapittel 4, og kan identifiseres ved hjelp av koden i Tabell 6 nedenfor.

**Tabell 6 Tiltakspakke 6**

Kode	Beskrivelse av tiltakspakker/tiltak	Eier	Gjennomfører	Ressursinnsats (Dagsverk)		Gevinstpotensial (1-3)	Måned nr.																		
				Intern	Ekstern		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
<b>Pakke 6: Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk (Eier: FSK v/ESA)</b>																									
T-P 2	Etablere klare rutiner for oppfølging av feilregistreringer i DUF	ESA	Prosesseier, SPB	40	IE	3																			
T-S 2.3	Gjennomgå og forbedre funksjonaliteten for bruk av kodeverk i DUF.	ESA	Kodeverksansvarlig, prosesseier, DUF-enheten	40	IE	2																			
T-S 3	Definere eierskap til til statistikk, forbedre prosess for datauttrekk til statistikkformål og sikre omforent forståelse av datakvalitet	ESA	Stab dir., avdelingsledere, kontaktpersoner statistikk hos politiet og UNE	10	0	2																			

## 5.7 Tiltakspakke 7: Gjennomgang av politiets interne arbeidsorganisering (Eier: POD)

Prosjektet anbefaler at det gjennomføres endringer i arbeidsorganiseringen i forhold til utlendingsforvaltningen i politidistriktene. Dette foreslås for å bidra til økt kompetanse og kunnskap, mer effektiv saksbehandling og sikring av best mulig datakvalitet i DUF.

Synliggjøring av politiets deltakelse i anbefalte tiltak som andre parter har ansvaret for er tydeliggjort i kap. 8.

Det anbefales å:

- Etablere hovedsentre for saksbehandling i politidistriktene. Dette innebærer at delprosseieierskapet legges til ett politidistrikt. Dette distriktet vil få en nøkkelrolle i koordinering av arbeidet mellom politidistrikt. I tillegg vil hovedsentrene være hovedsamarbeidspart og knutepunkt for kommunikasjon og samhandling med UDI.
- Omfordele ansvar for saksbehandling i politidistriktene. Prosjektet anbefaler at politidistriktene som i dag har desentralisert saksbehandling av utlendingssaker, sentraliserer denne for å oppnå kritisk masse i forhold til saksbehandlingen. Det foreslås videre at det vurderes å sentralisere saksbehandlingen på tvers av politidistrikt mens førstelinjemottaket opprettholdes lokalt. En videre utvikling av dette vil være å vurdere sentralisering av saksbehandling hos UDI. PUs rolle anbefales opprettholdt som i dag.
- Vurdere superbrukerorganiseringen i politiet for å sikre kompetanse og støtte i saksbehandlingen. Det anbefales at dette gjøres i sammenheng med T-OLS 5 "Omfordele ansvar for saksbehandling av oppholdssaker i og mellom politidistriktene.

Tiltakene er detaljert beskrevet i kapittel 4, og kan identifiseres ved hjelp av koden i Tabell 7 nedenfor.

**Tabell 7 Tiltakspakke 7**

Kode	Beskrivelse av tiltakspakke/tiltak	Eier	Gjennomfører	Ressursinnsats (Dagsverk)		Gevinstpotensial	Måned nr.																									
				Intern	Ekstern		(1-3)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													
<b>Pakke 7: Gjennomgang av politiets interne arbeidsorganisering (Eier: POD)</b>																																
T-OLS 4	Etablere kompetansesentre og delprosseiere for saksbehandling av hver sakstype i politidistriktene	POD	POD, politidistriktene	IE	IE	3																										
T-OLS 5	Omfordele ansvar for saksbehandling av oppholdssaker i og mellom politidistriktene	POD	Politidistriktene	IE	IE	3																										
T-OLS 6	Vurdere omstrukturering av politiets superbrukerapparat	POD	Politidistriktene	IE	IE	1																										

---

## 6 Programstyring

I kapittel 5 har vi beskrevet tiltakspakker prosjektet anbefaler igangsatt. Formålet med gjennomføringen av tiltakspakkene er å sikre at oppgaveløsningen i utlendingsforvaltningen, inkludert opplæring og forvaltning av kompetanse, informasjon og service til etatene, gjøres på en mer enhetlig måte enn i dag.

Prosjektet har ikke foreslått en konkret plan for gjennomføringen av de foreslåtte tiltakene, da dette ligger utenfor prosjektets mandat. Konkretisering av videre plan for gjennomføring bør gjøres av UDI i samarbeid med politiet, UNE og øvrige interessenter som neste steg i endringsprosessen.

Prosjektet anbefaler at UDI og øvrige samarbeidsparter igangsetter arbeidet med å utarbeide en tiltaksplan med utgangspunkt i en prioritering mellom de foreslåtte tiltakene. For å sikre gjennomføringskapasitet og fokus, er det hensiktsmessig at ansvaret for å igangsette prosjektene plasseres høyt i organisasjonen.

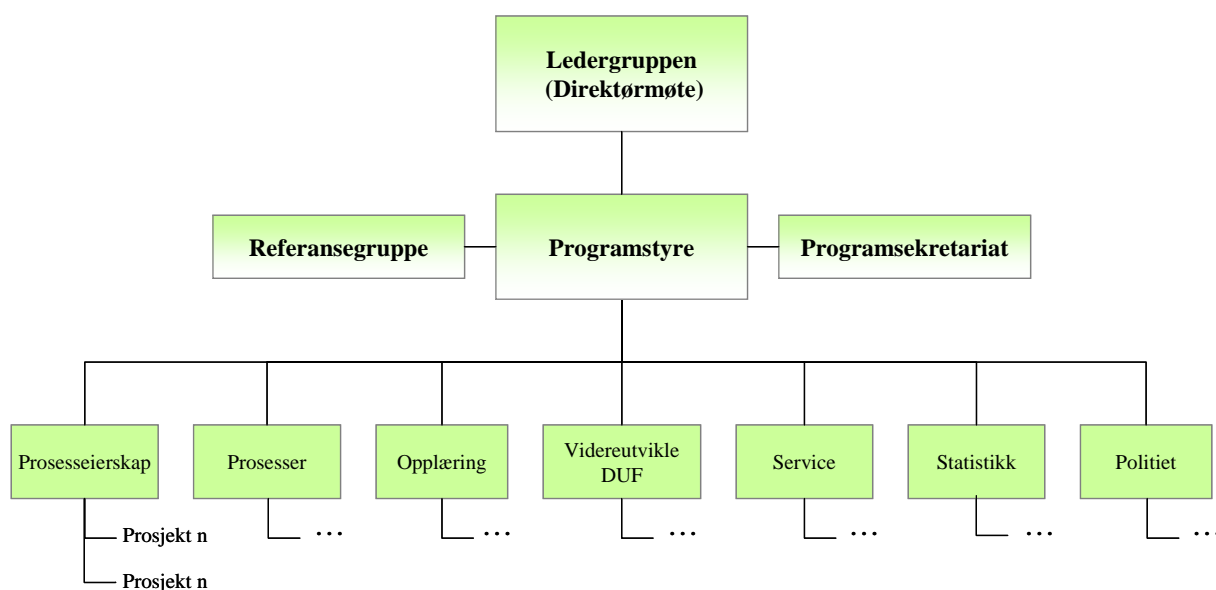
Til sammen utgjør anbefalingene fra prosjektet omfattende endringer for mange aktører, hvor utlendingsforvaltningen skal bevege seg fra dagens situasjon til en ønsket situasjon for fremtiden. Erfaring fra arbeid i andre offentlige etater og private organisasjoner, har vist at endringer av et visst omfang som involverer flere enheter, og flere deler av hver organisasjon bør samordnes og koordineres som et helhetlig program der alle prosjektene og tiltakene ses i sammenheng.

Tiltakspakkene danner utgangspunkt for en samlet tiltaksplan, og det vil være behov for å koordinere de ulike prosjektene som skal igangsettes. Prosjektet anbefaler at gjennomføring av tiltakspakkene organiseres i et program der alle prosjekter ses i sammenheng.

### **Programstyring er med på å skape:**

- Forutsigbarhet i forhold til gjennomføring – leveransefokuset planlegging, gjennomføring og oppfølging.
- Riktig prioritering mellom prosjektene.
- Bedre oversikt og støtte til hvert enkelt prosjekt ved at det kan utarbeides felles rapporteringsmaler som styrer fremdrift, avhengigheter, ressursbehov, risiko og økonomi/kostnad.

Figur 11 Forslag til organisering av prosjektporteføljen



### Ledergruppen (Direktørmøtet i UDI)

Ledergruppen mottar statusrapporter fra programstyret, og bistår programstyret ved behov for prioriteringer av prosjekter og tiltak. For tiltakspakke 7 'Gjennomgang av politiets interne organisering' er det naturlig at programstyret rapporterer til ledergruppen eller tilsvarende i POD.

### Programstyret:

Består av ledere for FSK, ASA, OPA, KSA og ADA, samt en representant fra henholdsvis politiet, UNE, IMPI (INA), samt Utenriktjenesten ved behov. Programstyrets overordnede ansvar er å støtte og koordinere de ulike prosjektene i programmet. Videre har programstyret ansvaret for å dokumentere status for totalplanen i programmet overfor ledergruppen (Direktørmøtet i UDI). Programstyret har videre ansvar for at faglige og ressursmessige avhengigheter, fremdrift, risiko, avvik og omfangsendringer blir håndtert.

### Referansegruppe:

Referansegruppen består av personer fra politiet, UDI og UNE (samt eventuelt Utenriktjenesten) som har særskilt kompetanse på tvers av organisasjonene og skal fungere som en rådgivergruppe for programstyret.

### Programsekretariatet:

Programsekretariatet bistår programstyret med å utarbeide oversikter over avhengigheter (faglige og ressursmessige) og sammenstille prosjektrapporter til programstyret. Videre har programsekretariatet ansvaret for å utarbeide utkast til statusrapport til ledergruppen på vegne av programstyret. Programsekretariatet er en administrativ funksjon.

### Tiltakspakker som inneholder flere prosjekter

Tiltakspakkene er presentert på bakgrunn av avhengigheter mellom tiltakene og hvem som anbefales som eiere. Disse vil danne naturlige utgangspunkt for organiseringen av eventuelle prosjekter. Det vil være programstyrets ansvar å gjøre prioriteringer mellom foreslåtte tiltak og igangsette prosjektene. Det er årsaken til at ARBORG-DUF prosjektet har ikke foreslått en konkret gjennomføringsplan, verken for programmet som helhet eller for de enkelte prosjektene.

## 7 Sammenheng mellom funn og tiltak

Tiltak	Ref. til funn
<b>Prosesser</b>	
T-P 1 Etablere prosesseierskap	F-P 1, F-P 2, F-P 4, F-OLS 1, F-OLS 6, F-KH 6
T-P 1.1 Utarbeide rolle- og ansvarsbeskrivelse for prosesseiere	Som T-P 1
T-P 1.2 Etablere prosesseierskap	Som T-P 1
T-P 1.3 Gjennomgå eksisterende arbeidsprosesser og fordeling av delprosessansvar	Som T-P 1
T-P 1.4 Etablere rutiner og eierskap for oppfølging og vedlikehold av prosessdiagram	Som T-P 1
T-P 1.5 Etablere overordnede målepunkter/servicenivåer for prosesser	F-OLS 3
T-P 2 Etablere klare rutiner for oppfølging av feilregistreringer i DUF	F-S 3
T-P 3 Vurdere forenkling og standardisering av hvordan saker, telefakser mottas, siles og fordeles i ASA	F-P 3
T-P 4 Vurdere å endre praksis for ekspedering av saksmapper	F-OLS 4, F-P 6.3, F-KH 3
T-P 5 Forenkle og målgruppeorientere informasjon fra UDI	F-OLS 5
T-P 6 Vurdere å forenkle og standardisere 2. håndsbehandling av saker	F-P 5
T-P 7 Benytte fast standard for transkripsjon av navn	F-P 7
T-P 8 Utarbeide klare rutiner for samordning av straffesaker og forvaltningssaker	F-P 6.5
<b>Organisering, ledelse og styring</b>	
T-OLS 1 Tilpasse formelle kanaler for samarbeid på saksbehandlernivå mellom UDI, UNE og Politiet	F-OLS 6
T-OLS 2 Utarbeide plan for reorganisering/teamorganisering	F-P 3
T-OLS 3.1 Definere mål for utvidede funksjoner i servicesenteret	F-P 1, F-OLS 5, F-OLS 6, F-K 5
T-OLS 3.2 Definere behov for nye tjenester servicesenteret skal levere (tjenestepakke)	Som T-OLS 3
T-OLS 3.3 Vurdere bruk av DUF og krav til systemstøtten for utvidet servicesenter	Som T-OLS 3
T-OLS 4 Etablere kompetansesentre og delprosseiere for saksbehandling av hver sakstype i politidistriktene	F-P 2, F-P 4, F-OLS 1, F-OLS 6, F-OLS 7
T-OLS 5 Omfordele ansvar for saksbehandling av oppholdssaker i og mellom politidistriktene	F-P 2, F-P 4, F-OLS 1, F-OLS 6, F-OLS 7
<b>Systemstøtte</b>	
T-S 1 Definere og etablere eierskap og ansvar for datafelter i DUF for de ulike saksområdene	F-S 8
T-S 2 Tilpasse og utvikle funksjonalitet i DUF	F-S 1, F-S 2, F-S 7, F-KH 4, F-KH 5
T-S 2.1 Vurdere hvordan DUF kan tilpasses til ulike brukergruppers arbeidsprosesser	F-P 6, F-P 6.1, F-KH 5
T-S 2.2 Redefinere obligatoriske felt i DUF	F-S 8
T-S 2.3 Gjennomgå og forbedre funksjonaliteten for bruk av kodeverk i DUF.	F-S-2
T-S 2.4 Forberede etablering av elektronisk saksmappe for politiet, UDI, UNE og eventuelt utenriksstasjonene	F-S 2
T-S 2.5 Oppdatere konsepter/word-maler i DUF.	F-S 2, F-P 6.4
T-S 2.6 Endre returadresse i automatiske meldinger fra DUF	F-S 6
T-S 2.7 Forbedre søkefunksjonaliteten i DUF	F-K 1, F-K 4
T-S 2.8 Vurdere om det skal gjennomføres endringer slik at DUF er tilpasset datafeltgrupper i søknadsskjemaene	F-P 6.2
T-S 3 Forbedre prosess for datauttrekk til statistikkformål og sikre omforent forståelse av datakvalitet	F-OLS 3

T-S 4 Kartlegge og evaluere ytelse i DUF på ulike brukersteder for politiet, UDI og UNE	F-S 5, F-OLS 2
T-S 5 Gjennomføre samordning av rapporteringsmuligheter for å tilrettelegge DUF som styringsverktøy	F-OLS 3, F-K 3, F-KH 1
<b>Kompetanse</b>	
T-K 1 Forbedre brukerdokumentasjon og opplæringsmateriale for DUF	F-S 3, F-S 4, F-S 7, F-K 1, F-K 7, F-K 8, F-KH 2
T-K 2 Utvikle saksbehandlingskurs og opplæringsmateriale tilpasset nyansatte	F-K 1, F-K 2, F-K 4, F-K 6
T-K 3 Etablere verktøy og rutiner for kompetanseplanlegging og opplæringsplanlegging	Som T-K 2
<b>Kultur og holdninger</b>	
T-KH 1 Øke lederes fokus på og bruk av DUF	F-K 3, F-KH 1, F-KH 2
T-KH 2 Etablere systemer for å måle og følge opp virkninger av saksbehandlingseffektivitet og datakvalitet på individ- og enhetsnivå i politiet, UDI og UNE.	F-KH 2, F-KH 3

## 8 Synliggjøring av politiets deltakelse i anbefalte tiltak

Dette kapittelet skal gi en oversikt over behov for involvering fra politiets side. Det gis ikke konkrete estimater på innsatsen, da dette må detaljeres i oppstartsfasen av de ulike tiltakene, men det gis en oversikt over hvilke tiltak prosjektet anser at politiet bør delta i. Disse er presentert i to tabeller.

### 8.1 Synliggjøring av politiets deltakelse i anbefalte tiltak

Tabellen under gir en oversikt over tiltak der prosjektet ser det som viktig at politiet har en aktiv rolle i gjennomføringen av tiltaket. Noen av tiltakene er det politiet selv som eier (tiltaks pakke 7), mens i andre tilfeller er det andre eiere av tiltaket, men ulike aktører hos politiet vil være sentrale i gjennomføringen av tiltakene.

Tabell 8 Tiltak der politiet har en rolle i gjennomføringen

Kode	Beskrivelse av tiltakspakker/tiltak	Eier	Gjennomfører	Måned nr.												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Pakke 1: Etablere prosesseierskap (Eier: UDIs ledelse v/FSK)</b>																
T-P 1.5	Etablere overordnede målepunkter/servicenivåer for prosesser	FSK, POD, UNE	Prosesseiere,													
<b>Pakke 2: Utforme og etablere prosesser (Eier: prosesseierne)</b>																
<b>Fase 1: Designe prosessen og tilpasse arbeidsorganisering</b>																
T-P 4	Vurdere å endre praksis for ekspedering av saksmapper	Prosesseier	Delprosesseier politi, DUF-													
<b>Fase 2: Tilpasse systemstøtte</b>																
T-S 1	Definere og etablere eierskap og ansvar for datafelter i DUF for de ulike	Prosesseier	DUF-enheten, ESA og SPB													
T-S 2.8	Vurdere om det skal gjennomføres endringer slik at DUF er tilpasset	Prosesseier	DUF-enheten, ESA og SPB													
T-S 2.5	Oppdatere konsepter/word-maler i DUF	Prosesseier	DUF-enheten, SPB													
<b>Fase 3: Standardisering av praksis og samhandling</b>																
T-S 2.1	Vurdere hvordan DUF kan tilpasses de ulike brukergrupper	Prosesseier	Prosesseier, Delprosesseier,													
T-P 8	Utarbeide klare rutiner for samordning av straffesaker og	Prosesseier	Prosesseier, POD og DUF-													
T-OLS 1	Tilpasse formelle kanaler for samarbeid på saksbehandlernivå mellom	Prosesseier	SPB og saksbehandlere i													
T-KH 2	Etablere systemer for å måle og følge opp virkninger av	Prosesseier	DUF-enheten, SPB													

Tabell 9 forts. Tiltak der politiet har en rolle i gjennomføringen

Kode	Beskrivelse av tiltakspakker/tiltak	Eier	Gjennomfører	Måned nr.												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Pakke 4: Fortsatt utvikling av DUF (Eier: DUF-enheten)</b>																
T-K 1	Forbedre brukerdokumentasjon og opplæringsmateriale for DUF	DUF-enheten	DUF-enheten, prosesseier, SPB	■	■	■	■	■								
T-S 2.7	Forbedre søkefunksjonaliteten i DUF	DUF-enheten	ESA, prosesseier, PU og INT		■	■	■									
T-S 4	Kartlegge og evaluere ytelse i DUF på ulike brukersteder for politiet, UDI og UNE	DUF-enheten	IKT-enheten UDI og UNE, PDMT og Computas		■	■										
<b>Pakke 6: Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk (Eier: FSK v/ESA)</b>																
T-P 2	Etablere klare rutiner for oppfølging av feilregistreringer i DUF	ESA	Prosesseier, SPB	■	■	■										
T-S 3	Definere eierskap til til statistikk, forbedre prosess for datauttrekk til statistikkformål og sikre omforent forståelse av datakvalitet	ESA	Stab dir., avdelingsledere, kontaktpersoner statistikk hos politiet og UNE			■	■	■								
<b>Pakke 7: Gjennomgang av politiets interne arbeidsorganisering (Eier: POD)</b>																
T-OLS 4	Etablere kompetansesentre og delprosesseiere for saksbehandling av hver sakstype i politidistriktene	POD	POD, politidistriktene						■	■	■	■	■	■	■	■
T-OLS 5	Omfordele ansvar for saksbehandling av oppholdssaker i og mellom politidistriktene	POD	Politidistriktene						■	■	■	■	■	■	■	■
T-OLS 6	Vurdere omstrukturering av politiets superbrukerapparat	POD	Politidistriktene						■	■	■	■	■	■	■	■



## 8.2 Oversikt over tiltak der politiet bør bidra i referansegruppe med innspill og informasjon

Tabellen under gir en oversikt over tiltak der politiet ikke vil ha en aktiv rolle i gjennomføringen på samme måte som i tiltakene i tabellen ovenfor, men der politiet bør være engasjert i en referansegruppe, og i å gi innspill og informasjon til gjennomføringen av tiltaket.

**Tabell 10 Tiltak der politiet bør bidra i referansegruppe**

Kode	Beskrivelse av tiltakspakker/tiltak	Eier	Gjennomfører	Referansegruppe, gi input og informasjon	Måned nr.														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
<b>Pakke 2: Utforme og etablere prosesser (Eier: prosesseierne)</b>																			
<b>Fase 1: Designe prosessen og tilpasse arbeidsorganisering</b>																			
T-P 1.4	Etablere rutiner og eierskap for oppfølging og vedlikehold av prosessdiagram	Prosesseier	DUF-enheten	Referansegruppe, gi input og informasjon															
T-P 1.3	Gjennomgå eksisterende arbeidsprosesser og fordeling av delprosessansvar	Prosesseier	Delprosesseiere, DUF-enheten	Referansegruppe, gi input og informasjon															
<b>Fase 2: Tilpasse systemstøtte</b>																			
T-S 2.4	Forberede etablering av elektronisk saksmappe for politiet, UDI, UNE og eventuelt utenriksstasjonene	Prosesseier	DUF-enheten, ESU, ESA og prosesseiere	Referansegruppe, gi input og informasjon															
T-KH 1	Øke lederes fokus på DUF og bruk av DUF	Prosesseier	Avdelingsdirektører, DUF-enheten, prosesseier	Anbefales at politiet også ser på dette, selv om de ikke er primær målgruppe															
T-S 2.2	Redefinere obligatoriske felt i DUF	Prosesseier	DUF-enheten og ESA	Referansegruppe, gi input og informasjon															
T-S 2.5	Oppdatere konsepter/word-maler i DUF	Prosesseier	DUF-enheten, SPB																
<b>Pakke 3: Utvikle opplæringsmateriale og kursopplegg (Eier: ADA)</b>																			
T-K 2	Utvikle saksbehandlingskurs og opplæringsmateriale	ADA	DUF-enheten, SPB, ressurspersoner	Referansegruppe, gi input og informasjon															
<b>Pakke 6: Tilrettelegge for samordnet uttak av statistikk (Eier: FSK v/ESA)</b>																			
T-P 2	Etablere klare rutiner for oppfølging av feilregistreringer i DUF	ESA	Prosesseier, SPB																
T-S 2.3	Gjennomgå og forbedre funksjonaliteten for bruk av kodeverk i DUF.	ESA	Kodeverksansvarlig, prosesseier, DUF-enheten	Referansegruppe, gi input og informasjon															

---

## 9 Kildeliste

1. Rapport om internt saksflyt og bruk av DUF i Oppholdsavdelingen, enhet 1; *Eivind Skrutvold; Nov. 2003.*
2. Rapport om intern saksflyt og bruk av DUF i Oppholdsavdelingen, enhet 6; *Eivind Skrutvold; Nov. 2003.*
3. Rapport fra GODSAK -prosjektet; *BMM, GBO, KKJ, KMB, BGR; Des 2004.*
4. Saksflyt mellom politiet og UDI i behandlingen av søknader om opphold; *PWC, Jan. 2005.*
5. Elektronisk samhandling og -informasjonsdeling i utlendingsforvaltningen; *ESU; Feb 2005.*

---

## 10 Vedleggsliste

### 1. Vedlegg 1: Arbeidsprosesser

- 1.1. Nå-situasjon asylsaker (Visio format)
- 1.2. Nå-situasjon asylsaker prosessbeskrivelser (Word format)
- 1.3. Nå-situasjon hovedprosess asylsaker (PowerPoint format)
- 1.4. Nå-situasjon bort - og utvisningssaker (Visio)
- 1.5. Nå-situasjon bort - og utvisningssaker prosessbeskrivelser (Word)
- 1.6. Nå-situasjon hovedprosess bort - og utvisningssaker (PowerPoint)
- 1.7. Nå-situasjon EØS - saker (Visio)
- 1.8. Nå-situasjon EØS - saker prosessbeskrivelser (Word)
- 1.9. Nå-situasjon hovedprosess EØS - saker (PowerPoint)
- 1.10. Nå-situasjon familieinnvandring (Visio)
- 1.11. Nå-situasjon familieinnvandring prosessbeskrivelse (Word)
- 1.12. Nå-situasjon hovedprosess familieinnvandring (PowerPoint)
- 1.13. Nå-situasjon saksbehandling UNE (Visio)
- 1.14. Nå-situasjon saksbehandling UNE (PowerPoint)

### 2. Vedlegg 2: Møtereferater

- 2.1. Møtereferat møte med PU 31.01.05
- 2.2. Møtereferat møte om fokusområder for asyl 01.02.05
- 2.3. Møtereferat møte med ASA 1 10.02.05
- 2.4. Møtereferat møte med ASA 3 10.02.05
- 2.5. Møtereferat møte med intervjuenheten 16.02.05
- 2.6. Møtereferat møte om fokusområder for bort - og utvisning 03.02.05
- 2.7. Møtereferat møte med bort - og utvisning 01.03.05
- 2.8. Møtereferat møte om fokusområder EØS 03.02.05
- 2.9. Møtereferat møte om fokusområder familieinnvandring 03.02.05
- 2.10. Møtereferat møte med UNE 11.02.05
- 2.11. Møtereferat møte med UNE 10.03.05
- 2.12. Møtereferat møte med Statistikk 04.02.05
- 2.13. Møtereferat møte med Statistikk 17.03.05
- 2.14. Møtereferat møte med arkivet 02.03.05
- 2.15. Møtereferat møte om automatiske meldinger 11.04.05
- 2.16. Møtereferat intromøte med Politiet 12.01.05
- 2.17. Møtereferat møte med PU 31.01.05
- 2.18. Møtereferat møte med Romerike PD 04.02.05
- 2.19. Møtereferat møte med Oslo PD 11.02.05
- 2.20. Møtereferat møte med Oslo PD 16.02.05
- 2.21. Møtereferat ytelsesdiskusjon med PDMT 03.03.05
- 2.22. Møtereferat møte med Rogaland PD 08.03.05
- 2.23. Telefonmøte med Sogn og Fjordane PD 11.04.05
- 2.24. Telefonmøte med Vestfold PD 11.04.05
- 2.25. Telefonmøte med Telemark PD 12.04.05
- 2.26. Telefonmøte med Østfold PD 12.04.05

---

### **3. Vedlegg 3: Notater**

- 3.1. Arbeid med datakvalitet i DUF
- 3.2. Notat om "Arbeid med datakvalitet i DUF"
- 3.3. Notat om Skjemaer i utlendingsforvaltningen og DUF
- 3.4. Notat til styringsgruppen ARBORG - DUF 120205

### **4. Vedlegg 4: Milepæl 1**

- 4.1. Møtereferat møte i Styringsgruppen ARBORG - DUF 19.01.05

### **5. Vedlegg 5: Milepæl 2**

- 5.1. Rapport ARBORG - DUF Milepæl 2
- 5.2. Møtereferat møte i Styringsgruppen ARBORG - DUF 13.03.05

### **6. Vedlegg 6: Milepæl 3**

- 6.1. Møtereferat møte i Styringsgruppen ARBORG - DUF 31.05.05

### **7. Vedlegg 7: Accentures metode**

- 7.1. Accentures metode