RAPPORT OPPFØLGINGSPROSJEKTET:

Dokumenttittel: **Sluttrapport**
Prosjektnavn: **Oppfølgingsprosjektet**
Tidsrom for gjennomføring : 28.08.2006 – 15.06.2007 Prosjekteier : Direktøren Hovedprosjektleder : Frode Forfang

INNHOLDSFORTEGNELSE

1 BAKGRUNN 2

2 EFFEKTMÅL FOR PROSJEKTET 2

3 RESULTATMÅL FOR PROSJEKTET 3

4 OPPSUMMERING AV PROSJEKTET 3

5 ORGANISERING 4

6 SAMMENDRAG AV RESULTATENE FRA DELPROSJEKTENE 5

6.1 DELPROSJEKT 1: KVALITET I SAKSBEHANDLINGEN 5
6.2 DELPROSJEKT 2: ETABLERING OG SYNLIGGJØRING AV PRAKSIS 6
6.3 DELPROSJEKT 3: RAMMEVERK FOR INTERNKONTROLL 6
6.4 DELPROSJEKT 4: LEDELSE OG PERSONALPOLITIKK 7
6.5 DELPROSJEKT 5: VERDIER OG ETIKK 7
6.6 DELPROSJEKT 6: KOMPETANSE 8
6.7 DELPROSJEKT 7: KOMMUNIKASJON OG OMDØMME 8

7 RESULTATER/PRODUKTER/LEVERANSER 9

7.1 DELPROSJEKT 1: 9
7.2 DELPROSJEKT 2: 9
7.3 DELPROSJEKT 3: 9
7.4 DELPROSJEKT 4: 10
7.5 DELPROSJEKT 5: 10
7.6 DELPROSJEKT 6: 10
7.7 DELPROSJEKT 7: 10

Sign. prosjekteier:	Sted:	Dato:
Sign. prosjektleder:	Sted:	Dato:

1 Bakgrunn

Regjeringen nedsatte 7. april 2006 et granskningsutvalg (det såkalte *Graverutvalget*) for å gjennomgå Utlendingsdirektoratets (UDI) håndtering av 182 saker, der arbeidstillatelse ble innvilget til irakere som tidligere hadde såkalt MUF-tillatelse. Etter at arbeidet i granskningsutvalget ble igangsatt, ble mandatet utvidet til også å gjelde tillatelser gitt til homofile iranere. I tillegg fikk utvalget også i mandat å påpeke mulige forbedringer i styringsdialogen mellom AID og UDI, UDIs utforming av praksis og formidling av denne og evt. foreslå justering av regelverk og retningslinjer som sikrer at departementet er tilstrekkelig informert om UDIs praksis.

Den første delrapporten ble lagt frem for arbeids- og inkluderingsministeren 22. mai 2006. Denne delrapporten ble gjenstand for åpen høring i Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite, som avga sin innstilling i Innst. S. nr 237. Delrapport nummer to ble lagt frem 23. juni 2006.

Granskingen av UDI avdekket utfordringer på en rekke områder. Kontroll- og konstitusjonskomiteen pekte på behovet for å fokusere på ledelse, styringsdialog, saksbehandling, rolleforståelse og kultur. Graverutvalgets andre delrapport konsentrerte seg på den ene siden om rolleforståelse og styringsforhold mellom departement og direktorat, og på den annen side om forhold knyttet til kvalitetssikring av vedtak. Herunder har utvalget drøftet tiltak for å sikre kvaliteten i saksbehandlingen, intern kommunikasjon og ledelse. Mange av Graverutvalgets funn samsvarte med vurderinger som allerede var gjort i organisasjonen, og som det delvis var satt i gang prosesser i forhold til.

Konklusjonene og anbefalingene til granskningsutvalgets to delrapporter ble fulgt opp i et eget prosjekt, med sju delprosjekter.

2 Effektmål for prosjektet

De ulike delprosjektene berørte avdelingene i ulik grad. Prosjektene 1-3 og 6 dreide seg i vesentlig grad om tiltak for å styrke kvaliteten knyttet til vedtaksproduksjonen, og berørte derfor i liten grad andre avdelinger enn Oppholdsavdelingen, Asylavdelingen og avdeling for faglig strategi og koordinering. Øvrige prosjekter berørte hele organisasjonen.

Prosjektet skulle bidra til at UDI iverksetter regjeringens innvandringspolitikk i overensstemmelse med lover, forskrifter og instrukser. Prosjektet skulle også bidra til at UDI er en troverdig og brukerorientert forvaltningsvirksomhet, med et faglig høyt nivå. Dette skulle gjøres ved å sikre

- *nødvendig kvalitet og god håndtering av saksmengden innenfor gjeldende ressursrammer, og innenfor lov, forskrift og instrukser*
- at UDI utøver god rolleforståelse, forståelse for politiske beslutninger og prosesser, og lydhørhet overfor signaler fra overordnet myndighet
- at UDIs virksomhet er forankret i konsistente og omforente verdier

- at brukerperspektiv og omdømme ivaretas
- at UDI er en stimulerende og god arbeidsplass

UDI har også i henhold til tildelingsbrevet en rolle som premissleverandør for ny politikkutvikling. UDIs rolle som fagorgan på migrasjonsfeltet er viktig, men denne siden av virksomheten skulle det i mindre grad fokuseres på i *dette* prosjektet.

3 Resultatmål for prosjektet

For å nå de overordnede målene beskrevet ovenfor, ble det identifisert følgende områder for oppfølging:

- Kvalitet i saksbehandlingen/vedtak
- Etablering og synliggjøring av praksis
- Rammeverk for internkontroll
- Ledelse og personalpolitikk
- Verdier og etikk
- Kompetanse
- Omdømme og kommunikasjon
- Styringsdialog mellom AID og UDI, og rollefordeling og – forståelse mellom departement og direktorat

Prosjektet skulle gjennom en helhetlig tilnærming til disse delområdene bidra til å styrke kvaliteten i UDIs arbeid ved å utrede og anbefale tiltak for bedre kvalitetssikring, bl.a. knyttet til saksbehandlingsprosesser, praksisetablering og rammeverk for internkontroll. Prosjektet skulle styrke brukerperspektivet i organisasjonen, og det eksterne omdømmet. Videre skulle prosjektet legge til rette for å styrke den interne og eksterne kommunikasjonen. Prosjektet skulle utvikle HR-strategi for UDI, og anbefale relevante tiltak knyttet til ledelse og personalpolitikk, og hadde ansvar for en prosess for bevisstgjøring rundt verdier og etikk. Prosjektet skulle bidra aktivt i departementets arbeid med rolleutvalg, styring og styringsdialog. Innen den fristen som settes for hvert enkelt delprosjekt skulle prosjektet løpende utrede og foreslå tiltak for styringsgruppen, mens gjennomføringen av disse i hovedsak skal skje gjennom den ordinære linjeorganisasjonen. Prosjektet skulle fremme forslag til hvordan effekten av de foreslåtte tiltakene kunne måles.

4 Oppsummering av prosjektet

Prosjektet har gjort det mulig for direktoratet å gi oppmerksomhet til en rekke kvalitets- og utviklingstiltak som det under normale omstendigheter ville vært vanskelig å gi prioritet til samtidig.

De sju delprosjektene har arbeidet med ulike problemstillinger og har hatt ulike innfallsvinkler. Samtidig har samhandlingen i prosjektledergruppen og delprosjektene imellom sikret en helhetlig tilnærming til utfordringene, og synliggjort sammenhenger og avhengigheter. Det overordnede perspektivet for prosjektet har dreid seg om kvalitet i UDIs

arbeid og organisasjon. Både de delprosjektene som har vært direkte knyttet til kvalitetsutvikling, herunder utvikling av rutiner og kvalitetssikringstiltak, og de som har dreid seg om å forbedre det organisatoriske rammeverket for UDIs arbeid (personalpolitikk, kompetanse, internkommunikasjon, verdier og etikk) har derfor bidratt til en samlet og helhetlig kvalitetsutvikling i organisasjonen.

På flere områder har prosjektet iverksatt tiltak som allerede er gjennomført innenfor prosjektperioden, enten av prosjektet selv eller i linjen. På andre områder er tiltak igangsatt i linjeorganisasjonen, men som vil fortsette etter prosjektets slutt. Atter andre tiltak, besluttet av styringsgruppen i prosjektet, vil bli igangsatt etter at prosjektet er avsluttet.

Det betyr at det en tid etter prosjektets slutt vil foregå utviklingstiltak i organisasjonen som er et direkte resultat av prosjektet. En endelig evaluering av hvilke effekter prosjektet har hatt, må derfor gjennomføres på et senere tidspunkt. Det kan likevel slås fast at prosjektet ved avslutningen av prosjektperioden har medført en rekke konkrete resultater, i tillegg til de som vil komme til syne senere.

Parallelt med direktoratets prosjekt har Arbeids- og inkluderingsdepartementet hatt et eget oppfølgingsprosjekt, kalt ”En bedre utlendingsforvaltning”. UDIs prosjekt har i det alt vesentlige rettet seg mot egen organisasjon, og derfor hatt relativt få berøringspunkter mot departementets prosjekt. Departementets prosjekt har i all hovedsak dreid seg om ulike sider ved styringen av UDI, og UDI har aktivt deltatt i prosjektet, både gjennom styringsgruppen, ved deltakelse i delprosjektene og gjennom det såkalte rolleutvalget der UDIs ledergruppe sammen med ledergruppen i innvandringsavdelingen i AID har deltatt.

5 Organisering

Hovedprosjektet ble etablert med prosjektleder, prosjektkoordinator og en medarbeider som deltok i prosjektsekretariatet i departementet og opprettholdt kontakten med departementet under prosjektperioden. Det ble opprettet 7 delprosjekter for å håndtere de ulike temaene, hver med en prosjektleder og 4-7 prosjektmedarbeidere. Det ble også opprettet to referansegrupper, hver bestående av 14 personer. Referansegruppene bestod av medarbeidere som hadde meldt sin interesse for å bistå prosjektet, og ble brukt som diskusjonsforum og testarena.

Under fagdagen 7. desember samlet prosjektet alle UDIs medarbeidere til omfattende gruppearbeider på flere av temaene, noe som ga prosjektet uvurderlig bakgrunnsmateriale og sikret forankring i organisasjonen. 15. juni ble alle medarbeidere igjen invitert til fagseminar, denne gangen for å informere om hva prosjektet har utrettet.

Prosjektets styringsgruppe har bestått av direktoratets ledergruppe og de hovedtillitsvalgte.

Totalt har 48 personer arbeidet i prosjektet i løpet av prosjektperioden, men med varierende stillingsbrøk. Prosjektdeltakerne har til sammen lagt ned 130 månedsverk i Oppfølgingsprosjektet. I tillegg kommer tiden brukt av referansegruppene, av alle

medarbeidere under de to fagdagene og under diverse høringsrunder rundt om i organisasjonen.

UDIs intranett har vært brukt aktivt for å holde medarbeiderne godt informert om progresjonen i Oppfølgingsprosjektet.

Prosjektleder: Gry Aalde (til mai 2007) / Frode Forfang
Prosjektkoordinator: Tina Sofiedahl Lind
Kontakt mot departementet: Hanne Holemark
Delprosjektledere:
Delprosjekt 1: Snorre Sæther
Delprosjekt 2: Hans Henrik Hartmann
Delprosjekt 3: Vesna Curk Riis
Delprosjekt 4: Lise Tesaker (til oktober 2006)/ Arne Fuglerud
Delprosjekt 5: Erling Kielland
Delprosjekt 6: Anne Kari Kollstrøm
Delprosjekt 7: Jenny Bull Tuhus (til januar 2007)/ Elisabeth Sem Christensen

6 Sammendrag av resultatene fra delprosjektene

6.1 Delprosjekt 1: Kvalitet i saksbehandlingen

Delprosjekt 1 hadde som mål å bidra til å sikre kvaliteten i direktoratets saksbehandling, herunder at forholdet mellom kvantitet og kvalitet balanseres på hensiktsmessig vis. Videre at det skulle finnes kvalitetssikringstiltak i alle sentrale deler av saksbehandlingen.

Delprosjektet definerte innledningsvis hva tilstrekkelig god kvalitet betyr i UDI. Dette arbeidet resulterte i et omfattende rundskriv om overordnede krav til kvalitet i saksbehandlingen. Det ble også utarbeidet en kortversjon av dette rundskrivet, som ble utformet som en huskeliste. Sistnevnte dokument ble trykket opp som en brosjyre og er delt ut til samtlige ansatte i UDI. Begge rundskrivene skal inngå i opplæringsmaterialet til nye ansatte.

Delprosjektet gjennomførte deretter en analyse av hvordan tidligere kvalitetsmålinger har fungert. Rapporter fra tidligere målinger ble gjennomgått, og en rekke personer ble intervjuet. Prosjektet hentet også inn erfaringer fra sammenliknbare etater i de nordiske landene. Dette arbeidet resulterte i en alternativ kvalitetsmålingsmodell. Modellen er tredelt, og består kort beskrevet av etablering av kvalitetsstandarder for alle sakstyper, periodiske kvalitetsmålinger i henhold til standardene, og halvårlige enhetsvise kvalitetsgjennomganger foretatt av hver enkelt enhetsleder. Som følge av dette har det blitt utarbeidet kvalitetsstandarder for alle hovedsakstyper. Videre er rutiner for både enhetsvise og periodiske målinger etablert. Ernst & Young har utarbeidet metodikken for de periodiske kvalitetsmålingene.

Delprosjektet foretok som siste del av sine oppgaver en kartlegging av alle de viktigste kvalitetssikringstiltakene i Oppholdsavdelingen og Asylavdelingen. Kartleggingen foregikk ved hjelp av et stort antall intervjuer, samt en questbackundersøkelse om kvalitet i saksbehandlingen. Kartleggingen resulterte i en større rapport, som blant annet inneholder 57

forslag til tiltak med formål å sikre eller forbedre kvaliteten i saksbehandlingen. Samtlige tiltak er vedtatt av Styringsgruppen. Delprosjektet har også vært ansvarlig for å gjennomføre enkelte av tiltakene.

6.2 Delprosjekt 2: Etablering og synliggjøring av praksis

Graver-utvalget poengterte at iverksetting og forvaltning av regelverket på utlendingsfeltet er en sentral del av Utlendingsdirektoratets oppgaver. Samtidig kritiserte utvalget UDI for å ha en tilfeldig og usystematisk dokumentasjon av praksis, og etterlyste en bredere prosess rundt praksisavklaringene som "kan bidra til å hindre feil anvendelse av regelverket". Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomite uttalte i oppfølgingen av Graver-rapporten at den ønsket større grad av offentlighet rundt UDIs praksis, og ba departementet legge til rette for utarbeidelse av jevnlig oppdaterte praksisbeskrivelser.

Gode rutiner for etablering og synliggjøring av praksis er en viktig premiss for god kvalitet og for internkontroll. Delprosjektet hadde to hovedoppdrag: Å kartlegge hvilke rutiner og systemer UDI hadde fra før som vi kunne bygge videre på, og foreslå hvordan arbeidet med rutiner og systemer for etablering, endring, vedlikehold og publisering av praksis skulle gjøres videre. Etter å ha foretatt en begrepsavklaring for å sikre en felles forståelse for utfordringene, foreslo delprosjektet en tiltaksplan som blant annet omfattet opprettelse av et "Praksisprosjekt" under direktøren. Praksisprosjektet skal blant annet revidere gjeldende retningslinjer om instruksjoner, publisering og høringsrutiner og utarbeide skriftlige rutiner for hvordan praksis etableres, endres og vedlikeholdes i enhetene.

Delprosjektet foreslo også at avdelingene ble pålagt å fjerne tilleggs- og skyggearkiver slik at det aldri skal være tvil om hva som er gjeldende rett og praksis i UDI, som publiseres i Regelverksportalen. Andre forslag knyttet seg til publiseringsrutiner og til at behov for å synliggjøre og gi aksept for generelt arbeid i enhetene som i dag fokuserer hovedsakelig på vedtaksproduksjon.

Departementet benyttet deler av delprosjektets arbeid i sitt eget oppfølgingsprosjekt. Blant annet har de gitt ut nye retningslinjer for formkrav ved rapportering fra UDI til departementet og for instruksjon fra departementet til UDI.

6.3 Delprosjekt 3: Rammeverk for internkontroll

Målet for delprosjektet var å innføre rammeverket for internkontroll i asylavdelingen og oppholdsavdelingen.

Internkontroll og risikostyring skal hjelpe direktoratet til å forstå og agere på de forhold som påvirker virksomhetens evne og mulighet til å nå sine mål. Internkontroll er at virksomheten har systematiske og planlagte tiltak og rutiner for å ha kontroll i virksomheten.

Rammeverket består av metodikk for risikokartlegginger, layout på prosesskart og maler for risiko- og kontrollmatriser. Kartleggingen av risikoer med tilhørende kontrolltiltak er lagt inn i såkalte risiko- og kontrollmatriser. Disse finnes både på prosess- og avdelingsnivå for asylavdelingen og oppholdsavdelingen.

Delprosjektets arbeid videreføres i linjen etter at oppfølgningsprosjektet er avsluttet. Risiko- og kontrollmatrisene og prosesskartene skal benyttes ved vurdering og oppfølgning av risikoer. Matrisene skal brukes når avdelingene prioriterer hvilke risikoreduserende tiltak som skal igangsettes. I tillegg vil matrisene tjene som dokumentasjon på eksisterende kontrolltiltak i virksomheten og skal inngå i styringssystemet i UDI.

Gjennom delprosjektets samarbeid med Asylavdelingen og Oppholdsavdelingen har ledelsen i disse avdelingene fått økt kompetanse i internkontroll og risikostyring.

6.4 Delprosjekt 4: Ledelse og personalpolitikk

Hovedmålsettingen for delprosjekt 4 beskrives i mandatet for hovedprosjektet: ”Delprosjektet skal ved å klargjøre forventninger til godt lederskap og ved å klargjøre forventninger til medarbeiderne, samt gi retning til sentrale personalpolitiske elementer, sikre at hovedprosjektet når sine effektmål.”

Delprosjektet har hatt sju leveranser.

Som overbygning har prosjektet utviklet et HR-system med rutiner og aktiviteter som integrerer HR-arbeidet med de øvrige plan- og styringsrutinene i UDI slik at disse vil utgjøre helhetlige og kontinuerlige prosesser. Prosjektet har videre, gjennom en bred prosess, utarbeidet nye leder- og medarbeiderkrav. 370 ledere og medarbeidere har bidratt med forslag. Kravene integreres i flere av HR-områdene slik som i rekrutteringshåndbok og i 360 grader ledervurderinger. Prosjektet har utarbeidet en relativt omfattende rekrutteringshåndbok som er praktisk og verktøyorientert mer enn et ”policydokument”. Opplegg for 360 graders ledervurderinger er utarbeidet og undersøkelsene gjennomføres i juni og august. Et eget seminaropplegg for motivasjon og belønning er ferdigstilt og en beskrivelse og videreutvikling av arenaer for dialog mellom ledere i UDI er utarbeidet. Også sikring og utvikling av kritisk kompetanse har vært fokusert og prosjektet har vurdert og utarbeidet et opplegg for videreutvikling av stedfortrederfunksjonen for enhetsledere i UDI

6.5 Delprosjekt 5: Verdier og etikk

Overordnede mål for delprosjektet var å bidra til en felles organisasjonskultur, og til verdier og etiske holdninger som samsvarer med og støtter opp om hovedprosjektets effektmål. Videre at UDI er en stimulerende og god arbeidsplass gjennom å skape en kultur som reflekterer at menneskene i organisasjonen er UDIs viktigste ressurs, og som bidrar til motivasjon, initiativ og entusiasme. Delprosjektet skulle også legge grunnlag for en mer effektiv ekstern brukerorientering gjennom å styrke servicenivået i UDI internt, og gjennom økt bevissthet og kompetanse.

Prosjektet har medført utarbeidelse av en verdiplattform å sikre felles verdigrunnlag og en felles innretning på alle oppfølgingsprosjektets delprosjekter.

På bakgrunn av en bred kulturundersøkelse høsten 2006 er sentrale utfordringer for UDIs organisasjonskultur identifisert. Disse utfordringene peker særlig på motivasjonsfaktorer som teamorganisering, økt selvstendighet og styrket ansvar som grunnlag for forbedrede

prestasjoner. Kulturutfordringene følges nå opp innenfor de enkelte avdelinger, og prosessen skal evalueres i januar 2008.

UDIs kjerneverdier er gått gjennom på nytt. De overordnede verdiene er beholdt, men undertekstene er endret. Et opplegg for implementering og praktisk oppfølging av kjerneverdiene er under arbeid.

UDIs etiske retningslinjer er gjennomgått og betydelig endret. Den nye versjonen ble i juni sendt ut på høring i hele organisasjonen med sikte på sluttbehandling i linjen tidlig på høsten 2007.

Arbeidet for en mer effektiv brukerorientering har blant annet resultert i en styrket bevisstgjøringsprosess særlig under UDIs fagdag i 2006 og i UDIs lederforum.

6.6 Delprosjekt 6: Kompetanse

Delprosjekt 6 hadde som formål å lage et kompetanseutviklingssystem for UDI som skal sikre at UDIs ansatte til enhver tid har den rette kompetansen i forhold til sine konkrete oppgaver, og en helhetlig kompetanse på utlendingsfeltet. Rett kompetanse sikrer at vår regelanvendelsen er i overensstemmelse med gjeldende regelverk og retningslinjer, og er en forutsetning for en effektiv håndtering av saksmengden.

Tiltakene i prosjektet er iverksatt gjennom UDI-skolen. UDI-skolen består av et obligatorisk introduksjonsprogram for nytilsatte med avdelingsbaserte og felles moduler. Videre er det generelle moduler på forvaltnings- og utlendingsfeltet, samt påbygnings- og utviklingsmoduler.

Lederutvikling er en egen modul i UDI-skolen. UDI-skolen innholder også en hospiteringsordning med tilbud om hospitering både internt og eksternt. Hospitering er ønskelig for å fremme organisatorisk fleksibilitet, omstillingsevne og helhetsforståelse.

Opplæringstilbudet i UDI-skolen er differensiert og nivåtilpasset. Opplæring gjennom UDI-skolen skal være skreddersydd i forhold til UDIs kompetansebehov og utfordringer. Det benyttes i stor grad interne ressurser til opplæring.

UDI-skolens system er fleksibelt. Modulene tilrettelegges av en opplæringsgruppe med representanter fra alle avdelingene.

Faglig forum i UDI ble gjenåpnet i starten av oppfølgningsprosjektet, som en felles faglig møteplass for alle tilsatte. Det ble arrangert fem faglige forum i løpet av prosjektperioden. De umiddelbare kompetansebehovene ble ivaretatt gjennom strakstiltak rettet mot UDIs kjernekompetanse. Det er under prosjektperioden gjennomført 21 kurs med til sammen 815 deltagere. Prosjektet har hatt fordelen av å kunne sette i gang synlige tiltak underveis, gjennom Faglig forum og strakstiltak. Dette har gitt prosjektet erfaringer underveis som var nyttige i utarbeidelsen av UDI-skolen.

6.7 Delprosjekt 7: Kommunikasjon og omdømme

Delprosjektets mål var å legge til rette for et mer målrettet kommunikasjonsarbeid, styrke internkommunikasjonen, samt å styrke den kollektive selvfølelsen i UDI.

Arbeidet med en overordnet strategiplan for kommunikasjon var avhengig av tilsetting av ny direktør for UDI, og at den nye ledelsen tok stilling til visse grunnleggende strategi- og veivalg for direktoratet. Delprosjektet engasjerte seg derfor først i arbeidet med å utarbeide ny virksomhetside og verdigrunnlag for UDI. Et grunnlagsdokument for det videre arbeidet med den overordnede strategiplanen ble utarbeidet, og arbeidet med å ferdigstille den overordnet kommunikasjonsstrategien ble overført til linjen.

Fagdagen 7. desember 2006 samlet alle UDIs medarbeidere, og intern kommunikasjon var tema for gruppearbeid for ca. 200 personer fra alle deler av organisasjonen. Dette ga viktig faglig input til arbeidet med en intern kommunikasjonsstrategi for UDI, og var med å forankre arbeidet hos medarbeiderne og i organisasjonens bevissthet. Prosessen involverte også samtlige ledermøter i avdelingene, fagorganisasjonene og en referansegruppe bestående av representanter fra de tilsatte. Arbeidet resulterte i ”Prinsipper for intern kommunikasjon i UDI 2007-2009” og en egen tiltaksplan for 2007.

En egen tiltaksplan for å styrke den kollektive selvfølelsen har blitt utarbeidet. Hensikten var å sette i verk strakstiltak som ga omgående effekt på medarbeidernes selvfølelse etter en vanskelig periode med uro og mye negativt fokus på UDI. Tiltakene gikk blant annet på å ruste opp de fysiske omgivelsene, velkomstrutiner for nytilsatte, samt tiltak som skal redusere avstanden mellom toppledelsen og medarbeiderne. En del tiltak er blitt gjennomført i prosjektperioden, andre er overført til linjen og følges opp der.

7 Resultater/produkter/leveranser

7.1 Delprosjekt 1:

Rundskriv om kvalitet i saksbehandlingen (UDI RS 2006/025)
Huskeliste for kvalitet i saksbehandlingen (UDI RS 2006/026) (Brosjyre)
Rapport om kvalitet i saksbehandlingen, inkl. tiltaksplan
Notat med beskrivelse av ny kvalitetsmålingsmodell Internmelding om metodikk for enhetsvise kvalitetsgjennomganger
Metodikk for periodiske kvalitetsmålinger, utarbeidet av Ernst & Young
Saksspesifikke kvalitetsstandarder (koordinert av delprosjektet)
Revidert eskaleringspyramide Internmelding om linjebehandling

7.2 Delprosjekt 2:

Overordnede prinsipper for etablering, vedlikehold og endring av praksis
Nye rutiner for etablering, vedlikehold og endring av praksis
Nye fora og systemer for fagdiskusjoner på svert sak funksjoner, enheter og avdelingsplan
Tiltaksplan

7.3 Delprosjekt 3:

Prosesskart for hovedarbeidsprosesser i oppholdsavdelingen og asylavdelingen
Risiko- og kontrollmatriser på avdelingsnivå

Risiko- og kontrollmatriser for hovedprosesser i oppholdsavdelingen og asylavdelingen
Maler for risiko- og kontrollmatriser og risikoskala
Økt kompetanse for ledere i internkontroll og risikostyring

7.4 Delprosjekt 4:

Rekrutteringsguide
Arenaer for dialog mellom ledere
Leder- og medarbeiderkrav
Opplegg for 360 graders lederevaluering
Opplegg for lederseminar om motivasjon og belønning
HR-prosesser i UDI. Et integrert system for planlegging, styring og utvikling
Vurdering og videreutvikling av stedfortrederfunksjonen for enhetsledere i UDI

7.5 Delprosjekt 5:

Reviderte undertekster til kjerneverdier
Identifisert utfordringer for organisasjonskulturen
Arbeid med implementering av kjerneverdiene
Evaluering og oppfølging av kulturutfordringer
Evaluering av serviceløpet
Reviderte etiske retningslinjer

7.6 Delprosjekt 6:

Strakstiltak for gjennomføring vinteren 2006/2007
UDI-skolen
Forslag til videreføring av Faglig Forum
Hospiteringsprogrammet
Ettårig introduksjonsprogram for nytilsatte

7.7 Delprosjekt 7:

Forarbeid til overordnet kommunikasjonsstrategi.
Prinsipper for intern kommunikasjon i UDI 2007-2009 (NOARK: 07/315-?)
Tiltaksplan for intern kommunikasjon 2007 (NOARK: 07/315-?)
Tiltaksplan for å styrke den kollektive selvfølelsen (NOARK: 07/315-?)

Vedlegg: Sluttrapport fra hvert av de sju delprosjektene