

Saksbehandlingstid I UDI

Mustafa Aziz



Høgskolen i **Hedmark**_s

Rena

HØGSKOLEN I HEDMARK

2013

1. Forord

Dette bachelorprosjektet har vært veldig lærerikt og er en god måte å avslutte tre år som student ved Høgskolen i Hedmark, Rena. Det har vært flere kritiske punkter, blant annet var det veldig usikkert om jeg kunne få data fra UDI.

Jeg vil takk Inge Hermanrud for samarbeidet, han har vært til stor hjelp, takket være hans anbefaling kunne jeg dra til UDI og intervjuere personer. Jeg vil også takke Gro Bjerkvoll, som tidligere har jobbet hos UDI, hun har gitt meg informasjon om UDI.

Innhold

Innholdsfortegnelse

1. FORORD	2
INNHold	3
2. INNLEDNING.....	5
2.1 PROBLEMSTILLING OG TEMA.....	5
2.2 PROBLEMSTILLING.....	6
2.3 TEORI OG LITTERATUR.....	6
3. TEORI.....	7
3.1 DEN STRUKTURELLE RAMMEN	8
3.2 KULTURELLERAMMEN	11
3.3 HR-RAMMEN (PERSONAL OG KOMPETANSE).....	12
3.4 DEN POLITISKE RAMMEN	13
3.5 EN EFFEKTIV OFFENTLIG SEKTOR.....	14
4. METODE.....	17
4.1 FORSKNINGSDESIGN	17
4.2 INNSAMLINGSMETODE/TEKNIKK.....	19
4.3 UTVALGSSTØRRELSE	20
4.4 RELIABILITET OG KVALITETSKONTROLL.....	20
5. ORGANISASJONEN UDI	22
6. ANALYSE AV DATA OG DRØFTING	24
6.1 INNLEDNING	24
6.2 GJENNOMFØRING AV ANALYSEN.....	24
6.3 PRESENTASJON AV FUNN	24
6.4 RELEVANTE FUNN.....	27

6.5	ANALYSE AV FUNN OG DRØFTING	29
6.6	TYPE EFFEKTIVITET.....	32
7.	KONKLUSJON.....	33
	LITTERATURLISTE	35
8.	VEDLEGG	36

2. Innledning

UDI har press på seg fra politikere og samfunnet om en mer effektiv organisasjon. UDI får inn mange søknader hver dag, presset ble veldig stort i 2009/2010, UDI hadde utrolig mange saker som var ubehandlet, noe måtte skje for å endre denne trenden. Asylmottakene ble fylt opp, det var barn som vokste opp i Norge i fare for å reise tilbake til hjemme landet, dette er en vanskelig situasjon for familier, barn og arbeidssøkere i Norge.

2.1 Problemstilling og tema

Temaet mitt er hvordan analysere og effektivisere organisasjoner. Jeg har valgt å bruke UDI som min case, UDI har vært i stor endringspress og har måttet i de siste årene gjennom et LYN-prosjekt effektivisere deres saksbehandlingstider. Det er for stor kø, asylmottakene fylles opp, det tar alt for lang tid å få svar på søknader.

Jeg vil huske 2009 som året da vi ved stor innsats fra kommunene klarte å opprette nok mottaksplasser til de mange asylsøkerne som kom. Samtidig behandlet vi rekordmange søknader, men vi nådde ikke målet om å redusere saksbehandlingstidene. Det blir den viktigste oppgaven i 2010. 17 200 mennesker søkte om asyl i Norge i 2009. På to år økte antallet asylsøknader med 160 prosent. Til forskjell fra toppåret 2002 kom de fleste fra land med krig og konflikt. [...]. Den sterke økningen har vært en stor utfordring for UDI. Samtidig som vi skulle sørge for at alle hadde tak over hodet, skulle vi også bygge opp saksbehandlingskapasiteten raskt nok til å behandle alle sakene. Vi klarte det første, men går inn i 2010 med en stor mengde ubehandlede asylsaker. (Børresen, 2010).

De fleste søknadene handlet om familieinnvandring, arbeidstillatelse, studietillatelse og statsborgerskap. UDI som organisasjon må endre seg for å få en raskere saksbehandlingstid, samtidig er det press om god kvalitet på beslutninger og vedta, er det mulig å kutte ned saksbehandlingstiden og samtidig ha presise og gode beslutninger? Dette syns jeg er aktuell tema/problemstilling i dagens samfunn, det er en av mine bakgrunner for valg av akkurat denne problemstillingen. Spesielt dette med arbeidstillatelse saker er interessant, fordi Norge trenger arbeidskraft fra utlandet, og jo raskere saksbehandlingstid hos UDI jo mer effektiv vil det være for Norge å hente arbeidskraft. Dessuten vil det være et mer attraktivt marked

for utenlandske arbeidere, fordi lang ventetid på saksbehandling kan være en avgjørende faktor.

2.2 Problemstilling

Har UDI klart å redusere saksbehandlingstidene de siste årene, og hvis så hvilke organisasjonsmessige faktorer kan forklare dette?

2.3 Teori og litteratur

I dette avsnittet av innledningen skal jeg gjøre rede for teorier jeg kommer til å bruke. Hvorfor akkurat disse teoriene og hvordan jeg skal bruke de under dette prosjektet.

Vi har ulike analyse verktøy i faget organisasjon og ledelse. Jeg har valgt å bruke Bolman og Deals fire fortolkningsrammer, også kjent som de fire brillene. En fortolkningsramme er en mental modell, et sett av ideer eller antagelser som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne et bestemt terreng. Vi kan bruke disse fortolkningsrammene til å analysere organisasjoner, jeg skal bruke disse fortolkningsrammene som analyseverktøy.

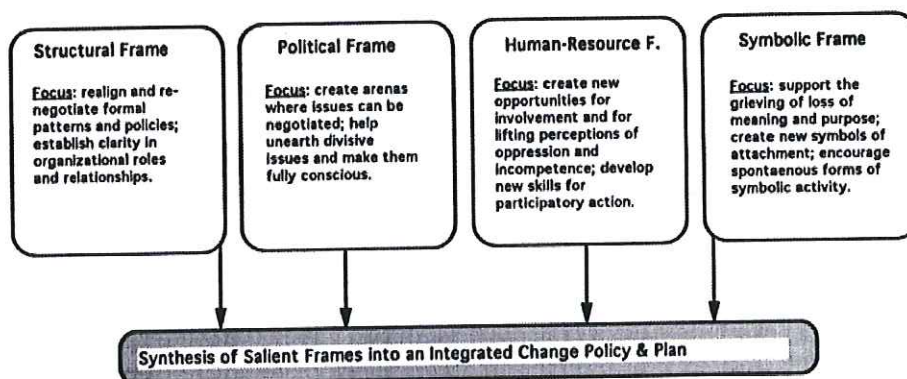
har også tatt med teorier om effektivitet i offentlige organisasjoner fra boka til Rune J.Sørensen. Spesielt den delen der han tar for seg effektivitet i offentlig sektor. Han har tatt for seg tre dimensjoner ved effektivitet, jeg vil gjøre rede for hvilke dimensjon av effektivitet UDI prøver å oppnå.

3. Teori

I dette kapitlet skal jeg ta for meg teori delen av dette prosjektet. Jeg velger å bruke Bolman og Deals teorier. Disse teoriene kan brukes som analyseverktøy, til å analysere organisasjoner på. Grunnen til at jeg føler dette er relevant teori er at med disse fire fortolkningsrammene kan vi analysere organisasjonen og finne svakheter og styrker, vi får en dypere innsikt og kan dermed gi organisasjonen en diagnose. En fortolkningsramme er en mental modell, et sett av ideer eller antagelser som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne et bestemt terreng. En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står for, og i siste instans hva du kan gjøre med det.

Siden jeg har casesdesign så vil dette være mine teoretiske antagelser, jeg bruker Bolman og Deals fire fortolkningsrammer og antar at dette finner vi igjen hos UDI, og at dette er teorier de setter i praksis når de skal jobbe med å redusere saksbehandlingstidene. Jeg vil nå gjøre rede for disse rammene.

Jeg skal også bruke teorier fra *En effektiv offentlig sektor* av Sørensen. Der boka tar for seg ulike dimensjoner av effektivitet ved offentlig sektor.



Hvordan kan vi forstå og tolke organisasjonen bedre? Til det trenger vi fire briller. I tabellen ser vi fire fortolkningsrammer, strukturelle, politiske, HR-rammen og symbolske (kulturelle). Hver av rammene har sitt eget bilde av virkeligheten, mange ledere utelukker en eller flere av rammene og har mentalt bildet av kun den ene rammen. For eksempel så er det

typisk at en leder kun tiltrekkes av den strukturelle rammen. Forskning viser at ledere som klarer å bruke de fire brillene og variere fortolkningsrammene er mer effektive og bedre ledere, dessuten er det mye enklere å diagnostisere organisasjonen om man har de fire fortolkningsrammene i sitt mentale kart.

3.1 Den strukturelle rammen

«De antagelsene som ligger til grunn for den strukturelle rammen, kommer i uttrykk i rådende tilnæringsmåter til organisasjonsutforming. Disse antagelsene avspeiler en tro på rasjonalitet og på at en passende fordeling av formelle roller og ansvar minimaliserer avledende personlige faktorer og få folk til å yte maksimalt[...]. Det er seks grunnantagelser som ligger under den strukturelle rammen:

1. Organisasjoner eksisterer for å oppnå mål
2. Organisasjoner øker effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og hensiktsmessig arbeidsdeling.
3. Hensiktsmessig former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen
4. Organisasjoner funker best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring
5. Struktur utformes slik at de passer til de forholdene organisasjonen til en hver tid fungerer under (målene, teknologi og miljøet).
6. Problemer og forskjeller i yteevne skyldes strukturelle mangler og svakheter og kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering. » (Bolman , L. G., & Deal, T. E., 2009, side 73).
(litteratur liste mangler)

Max Weber

En av opphavspersonene til strukturteorien er den tyske økonomen og sosiologen Weber. Weber skrev i 1900 tallet da struktur var et nytt fenomen, i 1900 tallet var organisasjoner patriarkatet. Patriarkatet var dominert av farsfigur, en hersker med nesten ubegrenset makt og autoritet, han kunne belønne, straffe og forfremme. Weber skapte begrepet ‘monokratisk

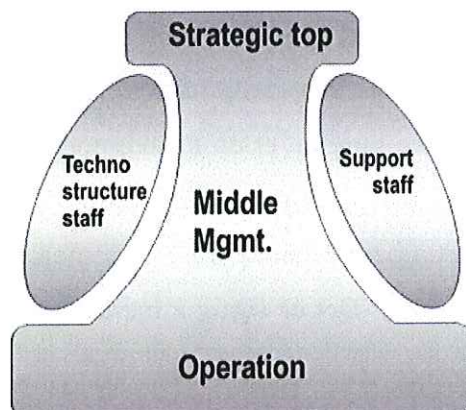
byråkrati'', en idealtypisk organisasjonsform som i maksimal utstrekning var basert på rasjonalitetsnormer. Modellen skisserte flere viktige trekk ved byråkratiet:

- En fastlagt arbeidsdeling
- Et hierarki av stillinger
- Et sett av regler for hvordan arbeidet skulle utføres
- Faglige kvalifikasjoner som grunnlag for ansettelse og ikke familie eller vennskapsbånd.
- Arbeid i byråkratiet som hovedbeskjeftigelse og som langsiktig karriere.

Etter Weber har forskning på organisasjonsstruktur økt, forskere gikk nærmere inn på hvorfor en organisasjon velger en struktur og hvordan struktur virker inn på arbeidsmoral, produktivitet og effektivitet. Dette er noen av de teoretiske problemstillingene, altså hvordan påvirker struktur det som skjer i arbeidsplassen osv.

To problemer står sentralt:

Når man skal utforme organisasjonsstruktur, den ene er hvordan arbeidet skal fordeles (differensiering) og den andre er hvordan skal de enkeltes innsats koordineres etter at ansvaret er fordelt (integrering). Det er viktig å fordele arbeidet, det legger føring for atferd ved å angi hva den enkelt skal foreta seg og ikke foreta seg. Slike formelle regler, rutiner og prosedyrer kan også være demotiverende og ensformet i de fleste organisasjoner. Samtidig bidrar de til med å gi forutsigbarhet og pålitelighet.



Beste måten å forklare og gjøre rede for organisasjonsstruktur og klargjør hvilke tematiske forutsetninger og teorigrunnlag som denne rammen bygger på er å se på Mintzbergs modeller.

Nederst finner vi den operative kjernen. Den består av folk som gjør det grunnleggende arbeidet, altså mennesker som har kunde kontakt. Det kan være alt fra sykepleiere, lærere osv. Det er mennesker som produserer. Over den operative kjernen finner vi mellomledelse. Det er mellomledere som fører tilsyn, koordinerer, styrer og sørger for at ressurser til den operative kjernen. På toppen finner vi den strategiske toppledelsen, der den øverste ledelsen holder øye med omgivelsene, bestemmer oppgaver, tar beslutninger på organisasjonens vegne osv. Teknostruktur omfatter spesialister, teknikere og analytikere som standardiserer, måler og inspirere resultater og prosedyrer. Kvalitetskontrollavdelinger som ligner i industribedrifter, revisjonsavdelinger i offentlige etater og flyselskapenes standardiseringsavdelinger har slike tekniske funksjoner. Støttestaben utfører oppgaver som støtter eller letter de øvriges arbeid i hele organisasjonen. I skolen består staben eksempel av helsesøster, kantine, bibliotek, vaktmester osv.

Enkel struktur:

De fleste bedrifter starter med en enkel struktur. Den har kun to nivåer, det strategiske toppunktet og operative kjerne. Samordning skjer ved direkte tilsyn, eier holder konstant øye med det som skjer i bedriften, og har nesten ubegrenset makt over bedriften. Den er fleksibel og enkel å styre, ulempen er at de som har myndighet kan både fremme og hemme utfordringer, de kan straffe og belønne etter eget forogdtbefinnende.

Når sakene er like: Maskinbyråkrati

McDonald's er et klassisk maskinbyråkrati. Viktige beslutninger blir tatt på den toppledelsen, den daglige driften styres av ledere ved hjelp av standardprosedyrer. Har store tekno og stab funksjoner. Rutineoppgaver som å steke burgere er en maskinpreget arbeidsmåte både effektiv og funksjonell. Hovedutfordringer er å motivere ansatte og tilfredsstillende, for det kan bli ensformet og rutinepreget arbeid i den operative kjernen, det er også veldig vanskelig å jobbe seg oppover i hierarkiet. Det er viktig å merke seg at den tekniske stab er nøkkedel i dette byråkratiet.

Når sakene er ulike: Profesjonelt byråkrati

Når sakene er ulike og krever effektivisering gjennom skjønn så er det profesjonelle byråkratiet en effektiv organisasjonsstruktur. I fagbyråkratiet er den operative kjernen mye større enn i de andre byråkratiene. På en høgskole for eksempel så er det ikke mange nivåer fra ledelsesnivået og til undervisningspersonalet. Dette skaper en flat og desentralisert struktur. De som er i den operative kjernen har en stor påvirkning på resten av organisasjonen, fordi kompetanse og ekspertisen er så pass høy i den operative kjernen at de har beslutningsmyndighet og kan lett kommunisere og påvirke horisontalt og vertikalt.

Divisjonalisert organisasjon

I en divisjonalisert organisasjon blir hoveddelen av arbeidet utført i kvasiselvstyrt avdelinger. En divisjonalisert struktur gir stordriftsfordeler, ressurser og muligheter til raske reaksjoner og økonomiske risikoen holdes under kontroll. Nøkkedel i organisasjonen er mellomledelse, vertikal informasjonssystemer er viktig.

Den innovative organisasjonen

Beslutningsmyndigheten er desentralisert, dette bidrar til at de ansatte tar initiativ og jobber kreativt. Dette igjen bidrar til en innovativ organisasjon også kjent som organisk. Arbeidsoppgavene blir stadig omdefinert og tilpasset etter behov, kommunikasjon er både vertikalt og horisontalt, alt etter behov.

3.2 Kulturellerammen

«Den symbolske rammen konsentrerer tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger:

- Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.
- Aktivitet og mening er bare løst forbundet, en og samme begivenhet og hendelse kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever livet forskjellig.
- Når vi står ovenfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirring, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.
- Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av frambring. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og

heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet.

Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål.» (Bolman , L. G., & Deal, T. E., 2009, side 287).

Organisasjoner som kultur

«Noen mener at en organisasjon har en kultur, mens andre mener at den er en kultur. Schein (1992, S.12) gir en formell definisjon: Kultur er «et mønster av felles, grunnleggende antagelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måte å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene.» (Bolman , L. G., & Deal, T. E., 2009, side 304).

Hvordan kan kultur effektivisere saksbehandlingstidene? En god organisasjonskultur skaper et godt miljø, det skaper en spesiell måte for medarbeidere å løse oppgaver på, altså den beste måten, og dette skaper relasjoner i organisasjonen som kan virke positivt og motiverende.

3.3 HR-rammen (personal og kompetanse)

«Human Resource perspektivet bygger på visse grunnantakelser som belyser dette forholdet:

- Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov, ikke omvendt
- Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter
- Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge partier lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen, eller det går ut over begge parter.
- En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for. .» (Bolman , L. G., & Deal, T. E., 2009, side 150).

Først og fremst bygger rammen på at det må være mennesker og en organisasjon som skal kunne fungere sammen. Dette fordi at utgangspunktet er at mennesket har behov for lønn og karriere, og organisasjonen har behov for menneskelige ressurser for å kunne tilby tjenester. Grunnlaget for organisasjonen er å ansette de rette folkene, holde på de ansatte, belønne de ansatte godt, skape trygge arbeidsplasser, intern forfremmelse og dele overskuddet. Og dette er også noe mennesket har av behov for å kunne ha en god arbeidsplass og for at de ansatte skal kunne yte sitt beste på jobb.

Human Resource rammen tar også for seg en effektiv investering i mennesker. Altså en god personal politikk er avgjørende for å skaffe de beste hodene som passer inn i organisasjonen. Det gjelder å ha minst mulig sykefravær, de ansatte skal ha en indre motivasjon til å dra på jobb. Derfor står motivasjonsteorier som Maslows og X og Y teorier sentralt. Ut ifra Human Resource rammen så skal organisasjonen klare å holde på deres gode ansatte.

3.4 Den politiske rammen

Teorigrunnlaget innenfor den politiske rammen tar utgangspunkt fra statsvitenskap. Hvor de sentrale teoretikerne innenfor den politiske rammen tar opp problemstillinger som omhandler makt, konflikter og koalisjoner. Ser på lederens rolle som politiker, hvor de må ha fokus på handlingsplaner, kartlegging av det politiske terrenget. Etablere og bygge seg opp nettverk, allianser og koalisjoner. Samt håndtere kjøpslåing og forhandling. Teoretikerne tar også opp det moralske spørsmålet i det politiske spillet og organisasjoner som politiske arenaer og som politiske aktører.

Den politiske rammen er preget av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper som har ulike mål og ønsker. Dette kan føre til varige motsetninger mellom organisasjonsmedlemmer, andre aktører og interessenter når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskap, interesser og virkelighetsoppfatning. Lederens hverdag er preget av fordeling av knappe ressurser og kontrollere konflikter som både fremmer og hemmer organisasjonen. Mål og beslutninger i organisasjonen utarbeides gjennom maktkamp mellom ulike interessegrupper som ønsker sine interesser ivaretatt (Bolman & Deal, 2009).

Gamson beskriver makthavere sin rett til å ta beslutninger i kraft av sin posisjon som er bindende for undersåttene. Medan koalisjonsmedlemmer som ønsker å påvirke nedenfra og

opp, kalles en potensiell partisan. De som innehar makten beholder den kun så lenge partisanene respekterer eller frykter makthaveren nok til at autoriteten eller makten kan bestå uendret (Bolman & Deal, 2009).

Makt er en måte å få ting til å skje i organisasjonen. Makt kan brukes til å innvirke på atferd, styre retning, overvinne motstand og få folk til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. De er flere kilder til makt, en kan ha makt gjennom sin posisjon i organisasjonen gjennom legitim autoritet. Makt ved at en har kontroll over belønninger som gis i organisasjon som skal bidra til styrt atferd og innsats. Makt gjennom bruk av tvangsmidler, ved at en straffer uønsket atferd eller tvinger de ansatte til å utføre et sett av arbeidsoppgaver. Makt gjennom den informasjonen og ekspertisen en har, kan bidra til å styrke sin maktposisjon, som igjen kan føre til bedre omdømme. En kan opprette seg makt gjennom at en er attraktiv og sosial dyktig, på grunn av trekk som karismatisk, taleevne og energi etc. Kan styrke sin maktposisjon gjennom sine allianser og nettverk for å få gjennomslag og å lykkes. Styring over agendaene i organisasjon for å kontrollere beslutningsprosesser og hvem som skal delta i beslutningene. Makt til å kontrollere meningsdannelse og symboler i organisasjonen, hvor en kan påvirker organisasjonsmedlemmenes identitet, grunnsyn og verdier. Organisasjonsstrukturen må formes slik at motstridende grupper kan styres til å fordele makt og hvordan ressurser skal fordeles. (Bolman & Deal, 2009).

Organisasjoner er også en politisk aktør i økosystemet som den er en del av. Hvor en er avhengig av nettverk for å levere varer og å kunne overleve i et konkurrerende marked. Tett relasjon med eksterne interessenter fører til at organisasjoner må tilpasse seg forventningene eller krav som kreves oppfylt av omgivelsene organisasjonen er i kontakt med. Blir en maktkamp om hvem som er mest avhengig av hvem for å overleve. For å møte denne trusselen eller krav, må organisasjonen utforme slagplaner, kartlegge terrenget, forvalte relasjoner både til allierte og fiender, rydde opp i motsetninger, inngå avtaler og allianser som styrker sin posisjon, på samme måte som en leder gjør innad i organisasjonen. For det er omgivelsene som rår over tillit og de ressurser som organisasjonen trenger.

3.5 En effektiv offentlig sektor

«Vi kan skille mellom tre dimensjoner ved effektivitet:

1. **Kostnadseffektivitet:** At myndigheten sørger for at offentlig tjenester blir produsert til lavest mulig kostnader
2. **Resultateffektivitet:** At myndigheten utnytter et repertoar av virkemidler (lovgiving, eierskap, støtteordninger mv.) Slik at overordnende mål nåes med lavest ressursforbruk
3. **Allokeringseffektivitet:** At myndighetens prioritering mellom ulike oppgaver og resultater gir høyes mulig velferd til innbyggerne.» (Sørensen, Rune J., 2009, side 135)

Kostnadseffektivitet

Kostnadseffektivitet betyr at vi ikke bruker mer arbeidskraft, kapital eller naturressurser enn høyst nødvendig for å produsere varer eller tjenester. Det kan være vanskelig i offentlig sektor å forbedre kostnadseffektiviteten ved å erstatte arbeidskraft med kapital, likevel er det muligheter for å forbedre kostnadseffektiviteten. Når man sammenligner ulike offentlige virksomheter, finner man betydelig forskjeller i kostnadseffektivitet mellom de ulike enhetene. Ofte finner man at dersom alle institusjonene i en sektor hadde vært like effektiv som de mest effektive, kunne man opprettholdt tjenesteproduksjonen med 10-20 prosent mindre kostnader.

Resultateffektivitet

«Med resultateffektivitet mens grad av resultatoppnåelse i forhold til samfunnsøkonomiske kostnader. Begrepet er anvendelig på felter der myndighetene disponerer et sett av virkemidler, lovgiving, avgifter, subsidier og offentlige tjenesteyting. For å nå brede politiske mål.» (Sørensen, Rune J., 2009, side 142)

«I Norge brukes en rekke tiltak for å bremse fraflytning fra utkantstrøk til byer og sentrale områder. Det benyttes skattestimulanser (eksempelvis differensiert arbeidsgiveravgift), inntektsoverføringer (eksempelvis høyere statlige overføringer til utkantkommuner), lokalisering av statlige institusjoner og en rekke andre virkemidler.» .» (Sørensen, Rune J., 2009, side 142)

Allokeringseffektivitet

Vi kan ikke få mye av alt, det må prioriteres. Spørsmålet er hvilke offentlige tjenester som skal prioriteres, og hvilke typer av resultater skal prioriteres. Det er for eksempel vanskelig å ha ambisiøse mål for reduksjon av klimagasser samtidig som vi har lave priser på energi, vi må velge mellom kvalitet på offentlig tjenester og lave skatter, og innenfor de offentlige budsjettene må vi velge mellom tilbud til barnefamilier og til eldre.

4. Metode

Forskning er en prosess som går over fire faser. Det er 1) Forberedelse, 2) datainnsamling, 3) dataanalyse og 4) rapportering. Datainnsamlingen kan gjennomføres på to måter, kvalitativ og kvantitativ. Vi har forskjellige framgangsmåter for å samle inn data. Hvordan man skal samle inn data kan være helt avgjørende for konklusjonen og generelt hele prosjektet. Man vil gjerne velge en metode som belyser problemstillingen best mulig. Hvis målet er å beskrive noe, forstå noe eller utvikle nye perspektiver, er det vanlig å bruke kvalitativ datainnhentingsteknikker. Min problemstilling skal gi en forklaring for årsak, nemlig gi en forklaring til årsaken for lang saksbehandlingstid, samtidig så skal jeg også ta for meg faktorene som kan reduserer saksbehandlingstiden. Derfor velger jeg kvalitativ tilnærming, kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekst og legger vekt på fortolkning av data, det er nettopp det prosjektet mitt går ut på, derfor faller det seg naturlig å velge kvalitative metoder.

Forskning er en prosess som går over fire faser. Det er 1) Forberedelse, 2) datainnsamling, 3) dataanalyse og 4) rapportering.

4.1 Forskningsdesign

Ordet *case* kommer fra latin *casus*, som betyr tilfelle. En case kan både være et studieobjekt og en forskningsdesign. Som studieobjekt kan en case være et program, for eksempel regjeringens opplæringsprogram for integrering av innvandrere, det kan være en aktivitet, et individ eller et sammensatt system. Det som kjennetegner casestudie, er at forskeren henter inn informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengere tid (uker, måneder eller år) gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.85-86).

Det som er vanlig i en casesdesign er at forskeren har teoretiske antagelser. I mitt tilfelle vil de teoretiske antagelsene være Bolman og Deals fire perspektiver og 3 dimensjoner av effektivitet i offentlig sektor. Dernest skal jeg samle inn data og analysere de.

«Yin arbeider med to dimensjoner i designen av casestudier. Den ene gjelder spørsmålet om hvorvidt man arbeider med en enkeltcase eller flere caser. Den andre dimensjonen vedrører spørsmålet om hvorvidt man anvender en eller flere analyseenheter..» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.87).

Tabell 1.0 Fire designstrategier for casestudier

Forskerens avgrensning	Antall caser som studeres	Antall caser som studeres
	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
En analyseenhet	Forskeren får informasjon fra en enkelt enhet (Et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre).	Forskeren får informasjon fra en enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn, og så videre). Hvert enkelt casestudium består av «hele studien».
Flere analyseenheter	Forskere får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av et begrenset system (organisasjon, samfunn og så videre).	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn, og så videre). Hver enkelt casestudie består av «hele studien».

Tabellen er hentet fra Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010).

Grunnen til at jeg henviser denne tabellen er fordi den kan hjelpe forskeren til å orientere seg, slik at man velger riktig design. Jeg skal intervju 2 person fra 2 ulike avdelinger. En som har jobbet med prosessene for asylsøknader, og en som har jobbet med prosessene for opphold saker (Dette kan være arbeidstillatelse saker, for eksempel fagpersoner fra utlandet som vil jobbe i Norge, og som regel trenger Norge disse profesjonene). Dette er 2 forskjellige individer fra 2 forskjellige avdelinger. De har noen fellestrekk også, begge jobber for å redusere saksbehandlingstiden. Det vil si at jeg har enkeltcasedesign med flere

analyseenheter. Jo, fordi jeg har kun et begrenset system (organisasjon) men innen dette systemet har jeg 2 forskjellige individer (informanter). Dette er viktig å gjøre rede for, det hjelper meg som forsker til å velge riktig innsamlingsmetode og designen på prosjektet mitt. Teorien sier at det mest vanlige innsamlingsmetoden/teknikken er observasjoner og intervjuer.

4.2 Innsamlingsmetode/teknikk

Neste steg er å samle inn data fra UDI, analysere de også se på den dataen fra teoretiske perspektiver, jeg har allerede vært litt innom teoretiske antagelser. Jeg har bestemt meg for og dybde intervju 2 person fra UDI.

«Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser. De fleste informantene vil nok føle seg komfortable i et intervju, forutsett at temaet ikke er sensitivt eller vrient». (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.135).

Når egner intervjuer seg egentlig, det er veldig mange forskere som sier at de skal ha kvalitative intervjuer uten å vite hvorfor egentlig. «Før man tar i bruk kvalitative intervjuer i et forskningsopplegg, kan det være lurt å stille seg følgende spørsmål (Mason 2010):

- Hvorfor vil jeg ha en *dialog* med mennesker for å hente inn data for å få svar på problemstillingen?
- Hvorfor ønsker jeg å bruke *kvalitative intervjuer*?
- Hvorfor vil jeg benytte denne *løse* tilnæringsmåten i stedet for en mer strukturert form for datainnsamling/intervjuer?
- Hva er *Svakheten* med kvalitative intervjuer som kan gjøre det vanskelig å få svar på problemstilling?»

(Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.136).

Jeg tar for meg disse spørsmålene fordi jeg føler at det er mange som ikke begrunner for valg av innsamlingsteknikk. Jeg vil si at intervjuer passer i dette prosjektet, jeg vil gjerne få informasjon direkte fra personer som har jobbet med å redusere/effektivisere saksbehandlingstiden. Informanten bestemmer noe av de som skal bli tatt opp i intervjuet, det fanger opp mennesket erfaring og fatninger bedre enn spørreskjema. Gjennom kvalitative intervjuer kan man få fram kompleksitet og nyanser, kvalitative intervjuer er effektiv for å avdekke ting underveis, mens i et spørreskjema vil det være vanskelig å samle inn informasjon utenom det som spørres om.

4.3 Utvalgsstørrelse

Det har vært veldig vanskelig å komme i kontakt med UDI, jeg og min veileder har jobbet hardt og vært tålmodige. De fleste er opptatt, og i tillegg til det så prioriteres masterstudenter. Vi fikk endelig avtalt intervjuer med UDI, problemet var at jeg ikke kunne få mer enn 2 informanter. Dette vurderte jeg med veileder, om det er nok data å hente fra 2 informanter. Jeg er veldig interessert i dette prosjektet og vil gjerne gjennomføre dette. Jeg bestemte meg for at 2 informanter kan holde, jeg må justere på intervjuguiden slik at jeg får mest mulig relevant data. Jeg får tross alt intervjuer 2 enhetsledere som har jobbet med prosjekter og har all den informasjonen som er relevant til problemstillingen min.

4.4 Reliabilitet og kvalitetskontroll

Reliabilitet knytter seg altså til påliteligheten av innsamlet data. Nøyaktigheten av intervjuenes og data er en viktig del av denne type prosjekt arbeid. Jeg har transkribert alle intervjuene nøyaktig fra båndopptak, dette har jeg brukt en del tid på og lagt intervjuene som vedlegg. Videre har jeg vært nøye med å bruke sitater fra respondentene, jeg har ikke utelukket eller vrid på noe av det som ble sagt i intervjuene.

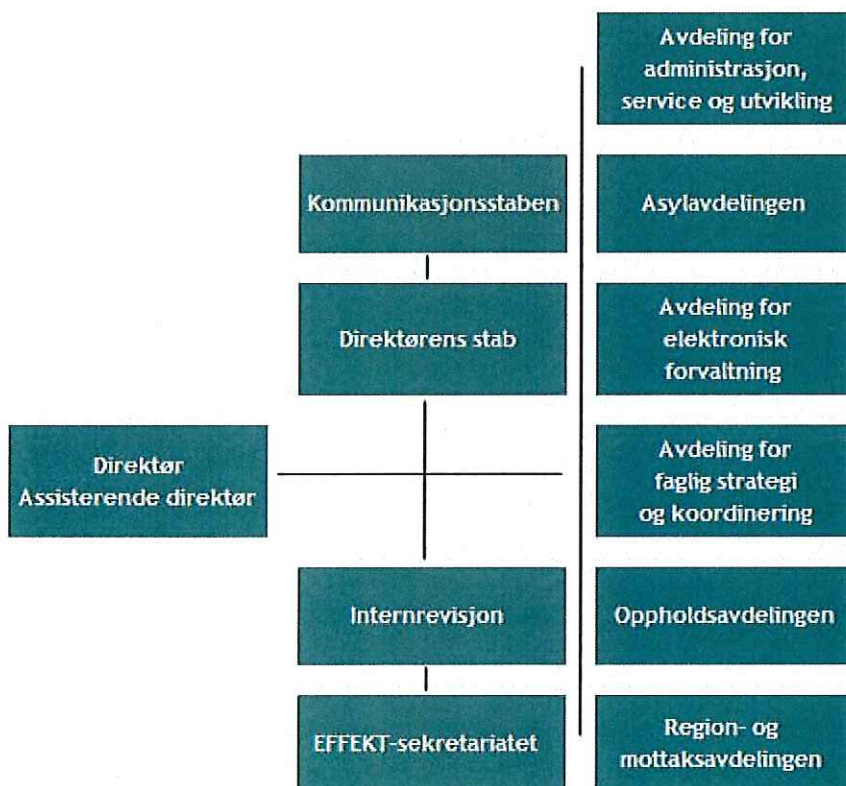
5. Organisasjonen UDI

Kort om UDIs historie

UDI ble opprettet 1. januar 1988. Før dette var den praktiske gjennomføringen av innvandringspolitikken spredt på flere organer. Før 1980 var den norske innvandringsadministrasjonen temmelig beskjeden. Da kom det om lag 50 flyktninger til Norge i året. Men på 80-tallet skjedde det gradvis en endring. I 1983 økte antallet til 150. Året etter kom det 300, deretter økte det til 900 og 2000. I 1987 kom det 8 700 asylsøkere til landet. Da måtte myndighetene ta nye grep for å håndtere situasjonen. (UDI, 2012)

UDI behandler søknader om asyl, visum, familieinnvandring, arbeids- og studieløyve, statsborgarskap, permanent oppholdstillatelse og reisedokument. Vi gjør òg vedtak om bortvising og utvising. I tillegg har vi ansvar for at alle asylsøkere får tilbud om et sted å bo mens di venter på at vi skal behandle søknadene deres, og for å finne gode løsninger for de som vil reise tilbake til heimlandet sitt. (UDI, 2010)

Organisasjonskartet:



Vi kan se at UDI har en hierarkisk organisasjonsstruktur. Jeg intervjuet to enhetsledere, en for asylavdeling og en leder for familieinnvandring. De var ledere for deres avdeling, der de ansatte rapporterte oppover i hierarkiet. Det samme måtte enhetsledere gjøre, de måtte rapportere oppover i organisasjonen. UDI som organisasjon ligger under justis og beredskapsdepartementet og blir målt og kontrollert av regjeringen. Blant annet blir de målt i hvor mange saker de behandler per år.

6. Analyse av data og Drøfting

6.1 Innledning

Etter å ha gjennomført intervjuene transkriberte jeg lydopptakene til tekst. Dette innebærer å gjøre tale om til tekst. Dette gjør det lettere for meg som forskere å analysere dataen, blant annet det er lettere tilgjengelighet og mer presist.

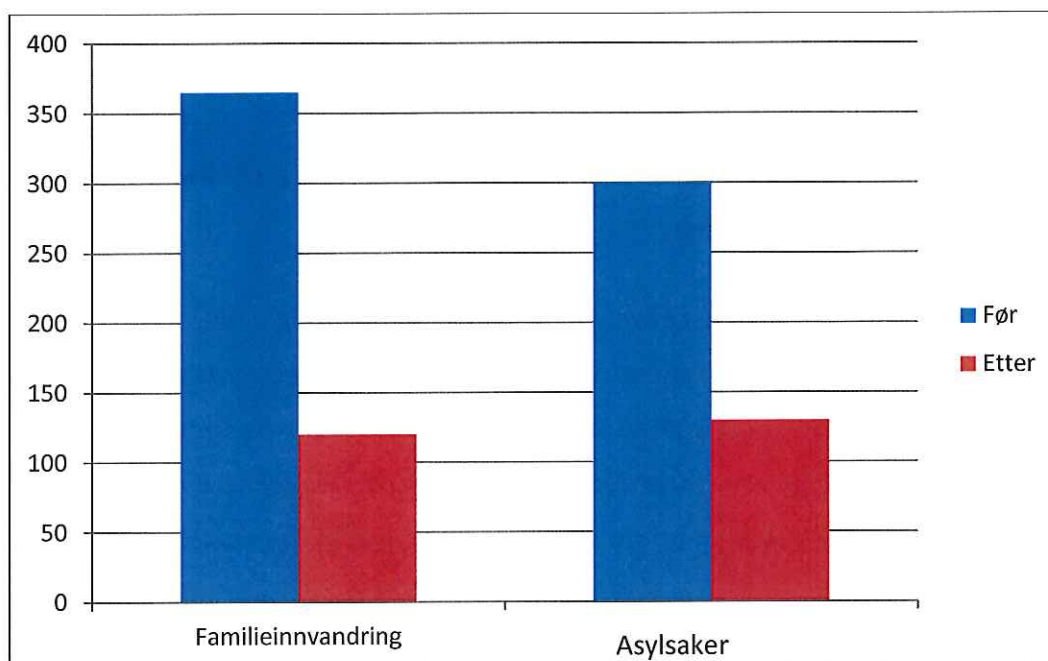
6.2 Gjennomføring av analysen.

Jeg skal gjennomføre en analyse basert på teoretiske antagelser. Mine forutsetninger og teoretiske antagelser er at de fire fortolkningsrammene Bolman og Deal tar for seg. Disse teoriene går ut på at en organisasjon kan analyseres og effektiviseres. UDI er en organisasjon, en offentlig organisasjon. I dette kapitlet av prosjektet så skal jeg analysere data jeg har samlet inn for å se om Bolman og Deals fire fortolkningsrammer var å finne hos UDI da de skulle effektivisere saksbehandlingstidene, og om hvor effektive de var.

Jeg tar for meg teorier fra Sørensen, Rune J, en effektiv offentlig sektor. Jeg vil se på de tre dimensjonene ved effektivitet, også skal jeg gjennomføre en analyse for å finne ut hvilke dimensjon eller type effektivitet det er snakk om når UDI prøver å redusere saksbehandlingstidene.

6.3 Presentasjon av funn

Det var flere interessant funn fra UDI. Arbeidet med å redusere saksbehandlingstidene var et eget prosjekt som de har kalt for LYN prosjektet, dette prosjektet er fortsatt up to date. Målet med dette prosjektet var å effektivisere saksbehandlingstidene, men også å skape et bedre arbeidsmiljø. Jeg fikk blant annet gjennomsnittlig saksbehandlingstid før og etter prosjektet.



Før prosjektet tok det rundt 300 dager å få svar på søknad og 2 år etter prosjektet har de klart å redusere saksbehandlingstiden til rundt 130 dager. Begge avdelingene (området for familieinnvandring og området for asylsaker) hadde ganske lik drastiske endringene på saksbehandlingstiden.

Enhetsleder for området for familieinnvandring var den første jeg intervjuet. Han sa at de var i en situasjon der de hadde mange ubehandlede saker. Dette sa enhetsleder for området familieinnvandring (intervju1)

«Vi hadde kanskje 5 til 6 tusen saker som lå her, som man kunne behandle umiddelbart, men som bare ligger i kø, så det vi ønsket var å få ned antall saker som lå her og få ned saksbehandlingstiden.»

Dette var altså en vanskelig situasjon og LYN prosjektet skulle bidra med å effektivisere og skape et bedre arbeidsmiljø. Han sa at de jobbet veldig ustrukturert før og det var ingen klar retningslinjer, de hadde ikke klare prioritering på hvilke saker de tok, eller hvilke rekkefølge de skulle ta sakene. Med LYN prosjektet fant de ut at de måtte ha bedre struktur under arbeidet, før LYN prosjektet fikk saksbehandlere ta hvilke saker de ville, helt tilfeldig og jobbe med dem. Han nevnte at den metoden de brukte for å behandle saker, altså ingen klar struktur eller prinsipper for hvem sak de skulle behandle først, har skapt mye trøbbel og

slåsskamp fordi noen har fått saken sin behandlet raskere enn andre, selv om begge har søkt samme tid.

Jeg stilte dette spørsmålet: hva syns du er den største endringen i UDI for å redusere saksbehandlingstidene, hva har blitt endret?

«Det er altså at vi slavisk jobber med de eldste sakene, det er par små og veldig enkle ting vi har gjort, det er altså som å jobbe fra bunn av bunken og ta eldste oppgavene først. Når vi får en ny sak så ender den i bunn, og det er en veldig stor forskjell fra hvordan vi jobbet før, det er mye enklere, fordi det blir mer forutsigbarhet, fordi vi får mange henvendelser fra søkere som spør om hvor lenge det er til saken sin er ferdigbehandlet, og da kan vi i UDI si sånn ca. når det er til saken til brukere er ferdigbehandlet. Mens før var det veldig tilfeldig, da kunne vi ikke gi den type informasjon, dette gjør at brukere vår blir trygge.»

Jo eldre sakene jo vanskeligere blir det å behandle de, siden informasjonen fra søkere blir vanskeligere å forholde seg til, ting utvikler seg. UDI har altså fått en klar prioritering og struktur på hvilke saker de skal jobbe med. Som enhetsleder fra intervju 1 sa så gir dette mer forutsigbarhet og de kan gi brukere informasjon dersom de vil vite når deres sak blir ferdigbehandlet, dette kunne de ikke før LYN prosjektet, da de valgte helt tilfeldig hvilke sak de skulle behandle.

Dette sa prosessrådgiver i asylavdelingen (intervju 2) om prioriteringen og struktureringen av sakene:

«Før prosjektet var det ikke noe klar prioritering, da kunne saksbehandlere bare ta den saken de har lyst til å behandle, mens nå prøver vi å ha mye mer struktur på hvilke saker som skal bli behandlet. Vi har mange gamle saker i systemet og vi har mange nye saker i systemet, vi prøver å behandle de nye sakene fortløpende, og samtidig må vi jobbe hardt for å behandle de gamle sakene. Så egentlig så spiser vi litt fra begge ender nå.»

Dette syns jeg var interessant og jeg spurte om denne metoden har vært med på å redusere saksbehandlingstiden, dette sa prosessrådgiver i asylavdelingen (intervju 2):

«ja, våre antagelser er at det er lettere å løse en sak dersom den er fersk for å si det sånn. For da har vi informasjonen om søkeren tilgjengelig, det er som regel den saksbehandleren som har intervjuet personen skal ta et vedtak, og da er det mye lettere for saksbehandleren

og ta en beslutning når saken er fersk kontra dersom den har ligget i skuffene i et halvt år, for da kan det ha skjedd veldig mye i løpet av den tiden.»

Derfor jobbes det slavisk med eldste saker, for det er som regel de som er mest kompliserte og uklare. I asylsaker brukes det mest tid på asylintervju og samling av informasjon om søkeren. Dersom denne informasjonen ligger for lenge død så vil det bli vanskeligere å ta en beslutning, saksbehandleren må mest sannsynlig samle informasjon på nytt og intervju søkeren på nytt.

Dette er et funn som er veldig sentralt og avgjørende, men det er flere funn og tiltak som er gjort for å redusere saksbehandlingstiden:

6.4 Relevante funn

- *«Når man blir saksbehandler så har man først opplæring, en grunnopplæring også har man vanlig læring og en på lenger tid, de blir fulgt opp, og når de i første perioden behandler en sak så blir saken sendt videre for å dobbel sjekke. Når en behandler saken så sender saksbehandleren saken videre med notat sånn at en annen saksbehandler eller leder skal sjekke saken, man legger saken i hierarkiet»*

Dette sa enhetsleder for familieinnvandring. UDI har altså en rekrutteringsplan og oppfølging for nyansatte. Dette er et interessant funn for prosjektet mitt, tanken på at jeg har nevnt Human-Resource rammen.

Jeg spurte enhetsleder for familieinnvandring om hvor avhengig saksbehandlere var av andre for å løse en sak, dette for å avdekke behov for koordinering

- *«man jobber i en enhet og drøfter og man har et faglig miljø der man drøfter problemstillinger. Regelverket vi jobber etter er veldig komplisert, det er veldig mye kjønn, man jobber jo med mennesker og da er det ingen sak som er helt lik andre. I teorien kan man behandle saker alene, de fleste sakene behandler man alene, for de fleste sakene er ikke kompliserte, men de som byr på utfordringer så kan man ha behov for å diskutere med andre.»*

På intervju nummer 2 nevnte informanten at de har en slags kultur eller miljø der saksbehandlere sitter og drøfter og diskuterer om en sak, dersom det er behov for det. Dette

er også interessant for mitt prosjekt, for i teorien nevner jeg kultur og holdninger som kan bidra til å effektivisere organisasjonen, og dette er absolutt trekk fra denne den symbolske rammen.

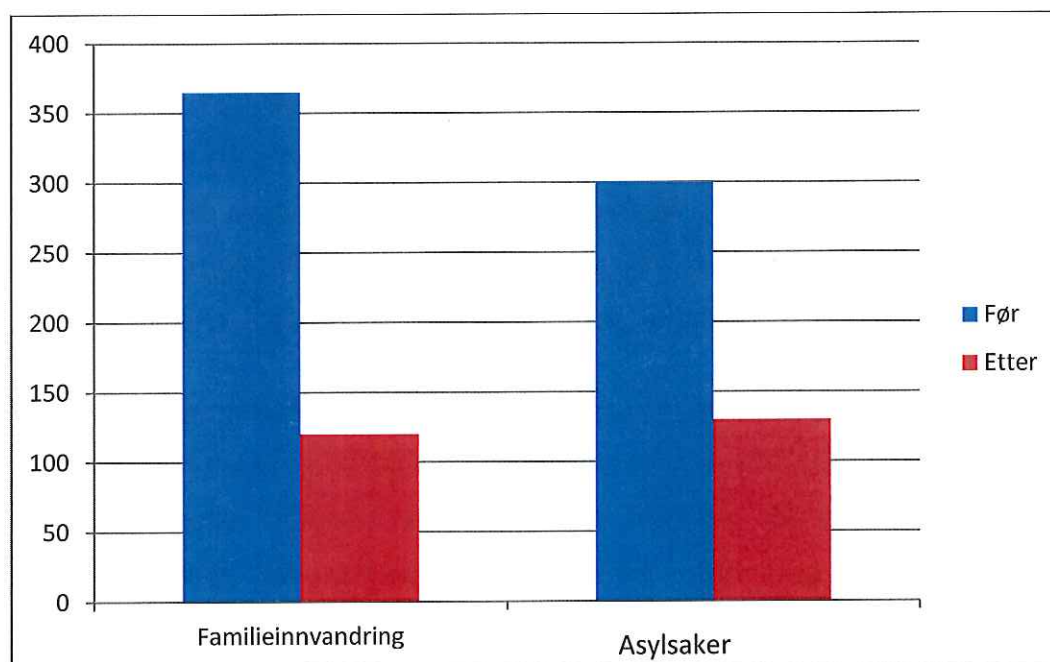
UDI blir målt i antall saker de behandler av justis og beredskapsdepartementet, dette syns jeg er interessant og jeg spurte om det kan være med på å påvirke kvaliteten på vedtakene, dette sa enhetsleder for familieinnvandring:

- *«Det kan det være, selvfølgelig, så det er en utfordring, men vi har kvalitetsmåling innad UDI, der saksbehandlere måles i kvalitet, og dem viser stort sett at vi gjør ting riktig. Men en saksbehandler oppfatter gjerne at det er kvantitet som ofte er vektlagt. Det er en klassisk problemstilling i alle bedrifter, dersom du har for høy kvalitet så får du ikke gjort nok, hvis vi bruker veldig mye lenger på sakene så får vi høy grad av kvalitet, men da reduseres kvantitet. Man kan alltid forklare vedtaket bedre, altså man kan alltid skrive bedre begrunnelse.»*

I dette kapitlet skal jeg analysere data og prøve å besvare problemstillingen min. Jeg skal sammenligne hva de ulike sier på sentral områder i forhold til problemstillingen og så kommentere jeg ut ifra teori.

6.5 Analyse av funn og drøfting

Problemstilling: Har UDI klart å redusere saksbehandlingstidene de siste årene, og hvis så Hvilke forhold i organisasjonen kan forklare dette?



Som sagt tidligere startet UDI et LYN prosjektet der målet var å effektivisere saksbehandlingen og skape et bedre arbeidsmiljø. Begge enhetsledere nevnte at de har lykket med dette og at prosjektet har bidratt til stor forbedring på saksbehandlingen, og dermed redusert saksbehandlingstidene. På denne grafen kan vi se visuelt hvor stor forandring det har vært de siste par årene.

Hvilke forhold i organisasjonen kan forklare dette?

1. Den strukturelle rammen

Dette var en av mine teoretiske antagelser. Intervjuobjekt nummer 1 og 2 nevnte denne rammen. Begge nevnte at det ikke var noe struktur på hvordan saksbehandlere skal velge hvem sak de skal behandle først osv. Det var altså retningslinjer for hvordan de jobbet, de tok alt helt tilfeldig. Nå har UDI fått bedre arbeidsdeling, spesialisering, hensiktsmessig former for samordning og kontroll. UDI har fått klare rutiner og retningslinjer for hvordan de skal arbeidet for å bli mest effektive. Alt dette som jeg

nevner nå kan vi finne i teorien, blant annet Jacobsen og Thorsvik nevner disse punktene i kapitlet om organisasjonsstruktur og Bolman og Deal (2009) som jeg har nevnt tidligere. Disse er antagelsene som ligger til grunn for den strukturelle rammen. I teorien skal disse antagelsene som ligger til grunn effektivisere organisasjoner, og dette stemte ganske mye til dataen jeg samlet inn og det enhetslederne sa under intervjuet.

2. HR-Rammen (personale og kompetanse)

Kan denne rammen forklare årsaken til at saksbehandlingen har blitt effektivt. Dette er en del av mine teoretiske antagelser, i teorien skal HR rammen bidra til en effektiv organisasjon der medarbeidere står sentralt, de er motiverte, jobber hardt sammen for å oppnå organisasjonen mål og organisasjonen er avhengig av deres medarbeidere og medarbeidere har et behov og er også avhengig av organisasjonen. Det er elementer fra HR-rammen:

«Når man blir saksbehandler så har man først opplæring, en grunnopplæring også har man vanlig læring og en på lenger tid, de blir fulgt opp, og når de i første perioden behandler en sak så blir saken sendt videre for å dobbelt sjekke. Når en behandler saken så sender saksbehandleren saken videre med notat sånn at en annen saksbehandler eller leder skal sjekke saken, man legger saken i hierarkiet»

Dette sa enhetsleder for familieinnvandring (intervjuobjekt nummer 1). De følger opp deres nyansatte, de går gjennom en lærlingsplan med tre faser. UDI er helt klart avhengig av deres saksbehandlere, de står sentralt for å få bedre saksbehandlingstid. Det jobbes mye for å tilrettelegg for saksbehandlere. UDI og dere saksbehandlere fungerer sammen veldig godt, dette er blant annet grunnantagelsene i HR-rammen. Begge intervjuobjektene nevner at deres saksbehandlere har rom for kjønn, dette bidrar til at de må tenke selv og ta beslutninger på egen hånd, de aller fleste har høyere utdanning og ledelsen i UDI stoler på deres medarbeidere. Dette bidrar til høyere motiverte ansatte, det nevnes at selv om saksbehandlere har rom for kjønn er det rutiner, regler, lover og retningslinjer for hvordan de skal behandle sakene sine. Det er en offentlig sektor og alle skal bli behandlet likt, derfor er det viktig å følge disse reglene, lovene osv.

Det er flere elementer fra HR-rammen jeg fant i UDI. Alt fra investering i mennesker, personalpolitikk og rekrutteringspolitikk, oppfølging av nyansatte, muligheten for deres ansatte å jobbe sammen og bruke kompetansen sammen for å løse de kompliserte

oppgavene. Dette sa enhetsleder for familieinnvandring, som jeg syns er interessant for denne rammen:

«man jobber i en enhet og drøfter og man har et faglig miljø der man drøfter problemstillinger. Regelverket vi jobber etter er veldig komplisert, det er veldig mye kjønn, man jobber jo med mennesker og da er det ingen sak som er helt lik andre. I teorien kan man behandle saker alene, de fleste sakene behandler man alene, for de fleste sakene er ikke kompliserte, men de som byr på utfordringer så kan man ha behov for å diskutere med andre.»

Det er altså tilrettelagt for de ansatte å jobbe sammen, dette gjør at kompetansen i enhetene sprer seg og alle har en god mulighet til å utvikle seg personlig. Derfor mener jeg at HR rammen absolutt bidrar til en mer effektiv saksbehandling, altså det bidrar til å redusere saksbehandlingstiden.

3. Den kulturelle rammen

Når det gjelder denne rammen så prøvde jeg å observere uttrykk for kultur, jeg observerte utrolig hyggelig omgivelser og mennesker som var hyggelige og hadde god kjemi, de jobber mye sammen for å løse oppgaver som nevnt. Dette skaper en arbeidsmåte som er unikt, dette læres bort til nyansatte.

Kultur er et mønster av felles, grunnleggende antagelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måte å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene.

Jeg vil si at denne teorien stemmer veldig i det som jeg observerte i UDI. Enhetsledere nevnte at et av målene i LYN prosjektet var å skape bedre arbeidsmiljø, dette har de uten tvil klart. Deres ansatte gikk pent kledd og alt virket veldig profesjonelt.

Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål. Organisasjonskulturen i UDI binder organisasjonen sammen. Det er viktig at medarbeidere jobber sammen, UDI har skapt kultur for dette og kultur for læring.

Dette sa enhetsleder for familieinnvandring (intervjuobjekt 1):

«man jobber i en enhet og drøfter og man har et faglig miljø der man drøfter problemstillinger.»

Av det jeg observerte så er det også en god kjemi og harmoni blant medarbeidere. Da jeg og intervjuobjekt 1 var på vei opp inn til hans kontor så var det flere som hilste vennlig og blant annet var det noen som spurte hva de skulle gjøre i ferien osv. Alt dette bidrar til at deres ansatte føler seg en del av organisasjonen og det motiverer de ansatte til å jobbe mot samme mål.

4. Den politiske rammen

Jeg fikk ikke så veldig mye fra denne rammen. Jeg mener at det er veldig mye skjult makt, det er vanskelig for meg å avklare dette. Det var en hierarkisk organisasjon, der det ble rapportert nedenfra og oppover til ledere. Jo høyere i hierarkiet du er jo større makt og beslutningsmyndighet har du selvfølgelig. Jeg klarer ikke helt se om denne rammen har noe med UDIs redusering av saksbehandlingstid, de andre rammene treffer mye mer syns jeg.

6.6 Type effektivitet

Det er vanskelig å avgjøre eksakt hvilke type effektivitet UDI prøver å oppnå. Resultateffektivitet er absolutt relevant mener jeg. «myndighetene disponerer et sett av virkemidler, lovgiving, avgifter, subsidier og offentlige tjenesteyting. For å nå brede politiske mål.» (Sørensen, Rune J., 2009, side 142)

UDI jobber for å oppnå mål om bedre saksbehandlingstid, altså det er en type resultateffektivitet, de blir målt i antall saker de behandler hvert år av justis og beredskapsdepartementet. Dermed blir målet om å effektivisere saksbehandlingstiden og nå politiske mål selvfølgelig, derfor mener jeg at det UDI driver med er resultateffektivisering.

7. Konklusjon

Problemstilling: Har UDI klart å redusere saksbehandlingstidene de siste årene, og hvis så Hvilke forhold i organisasjonen kan forklare dette?

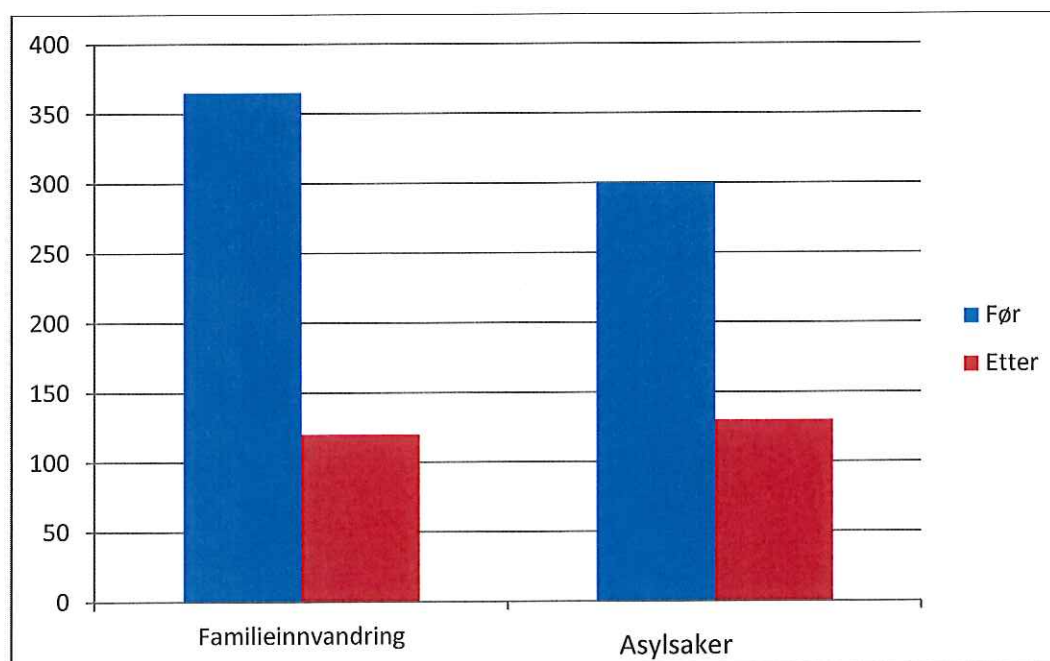
I dette kapitlet av prosjektet skal jeg besvare direkte på problemstillingen min, og gjøre rede for hva jeg har kommet fram til under dette prosjektet.

1. Har UDI klart å redusere saksbehandlingstidene de siste årene:

Begge intervjuobjektene jobbet i et prosjekt som ble kalt for LYN prosjektet. Jeg spurte begge intervjuobjektene om UDI hadde klart å redusere saksbehandlingstidene etter LYN prosjektet. Begge sa at de har klart det, og disse tallene fikk jeg:

Området for familieinnvandring hadde en gjennomsnittlig saksbehandlingstid på 360 dager før LYN prosjektet, og etter prosjektet var det ca. 120 dager som var gjennomsnittlig saksbehandlingstid.

Asylsaker: Før prosjektet var det ca. 300 dager gjennomsnittlig saksbehandlingstid, etter LYN prosjektet var det ca. 130 dager.



Denne tabellen illustrer før og etter LYN prosjektet. Vi kan se at UDI har klart å redusere deres saksbehandlingstider drastisk.

2. Hvilke forhold i organisasjonen kan forklare dette:

Som drøftet tidligere er det flere forhold. Største forklaring mener jeg er at de har struktur på arbeidet. Som begge intervjuobjektene nevnte så var det ikke klar struktur eller system på hvordan de skal organisere arbeidet. Hvilke saker som ble behandlet var bare tilfeldig, begge enhetsledere mente at etter de fikk struktur på arbeidet så klarte de å redusere saksbehandlingen drastisk.

Litteraturliste

Bolman, L.G & Deal T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Børresen, I. (2010). *Vi skal kutte køene*. Lokalisert 12.02.13 på <http://www.udi.no/Oversiktsider/Boker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Arssrapporter/Arssrapport-2009/UDIs-samfunnsrolle---arsrapporten-2009/-Vi-skal-kutte-koene/>

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag

Stangeland, T.K. (s.a.). *Kurs og konsulenttjenester*. Lokalisert 13.02.13 på <http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm>

Sørensen, R. J (2009). *En effektiv offentlig sektor*. Oslo: universitetsforlaget

UDI (2010). *Om UDI*. Lokalisert på 26.02.13 på <http://www.udi.no/Om-UDI/>

UDI (2012). *Kort om UDIs historie*. Lokalisert på 26.02.13 på <http://www.udi.no/Om-UDI/Kort-om-UDIs-historie/>

8. Vedlegg

Innledning

Jeg heter Mustafa, er 21 år gammel og studerer organisasjon og ledelse på Rena.

Dette prosjektet går ut på å analysere og belyse problemstillingen saksbehandlingstider i UDI og hvordan redusere saksbehandlingstiden. Vi har mange forskjellige saker i UDI, i dette prosjektet velger jeg å avgrense og fokusere på arbeidstillatelse og asylsaker.

Intervjuet dokumenteres med hjelp av lydopptak, og datamaterialet vil bli brukt til bachelorprosjektet. Jeg kan garantere anonymitet dersom det er ønskelig, informanten har rett til å avbryte intervjuet når som helst, jeg antyder at det vil ta toppen 30 min per intervju.

Introduksjonsspørsmål: Temaet mitt er hvordan UDI reduserer/effektiviserer saksbehandlingstiden i UDI. Hvor lenge har du jobbet for å redusere saksbehandlingstiden. Fortell meg om behandlingen av en gjennomsnittlig arbeidstillatelse/asylsøknad sak i UDI?

1. På hva bruker saksbehandlere i arbeidstillatelse/asylsøknad mest tid på?
3. Hva syns du er den største endringer i UDI for å redusere saksbehandlingstiden i arbeidstillatelse saker/asylsaker?
4. Har det vært endring i organiseringen av UDI for å effektivisere saksbehandlingen? (med organisering mener jeg om det har vært endringer i arbeidsfordelingen, spesialisering og koordinering?)
5. Har det vært endringer i din arbeidshverdag (rutiner og arbeidsoppgaver) for å redusere saksbehandlingstiden?
6. Har det vært endringer på regler og retningslinjer for saksbehandlere for å redusere saksbehandlingstiden i arbeidstillatelse saker? (Begrense den enkeltes skjønn, behandle sakene likt, standardprosedyrer for oppgaveløsning)
7. I hvilken grad er du avhengig av andre for å løse oppgavene?
8. Syns du det er behov for enda mer spesialisering for å løse arbeidstillatelse saker?

9. . Føler du at UDI har klart å lykkes med å redusere saksbehandlingstiden på arbeidstillatelse saker de siste 2 årene?

