

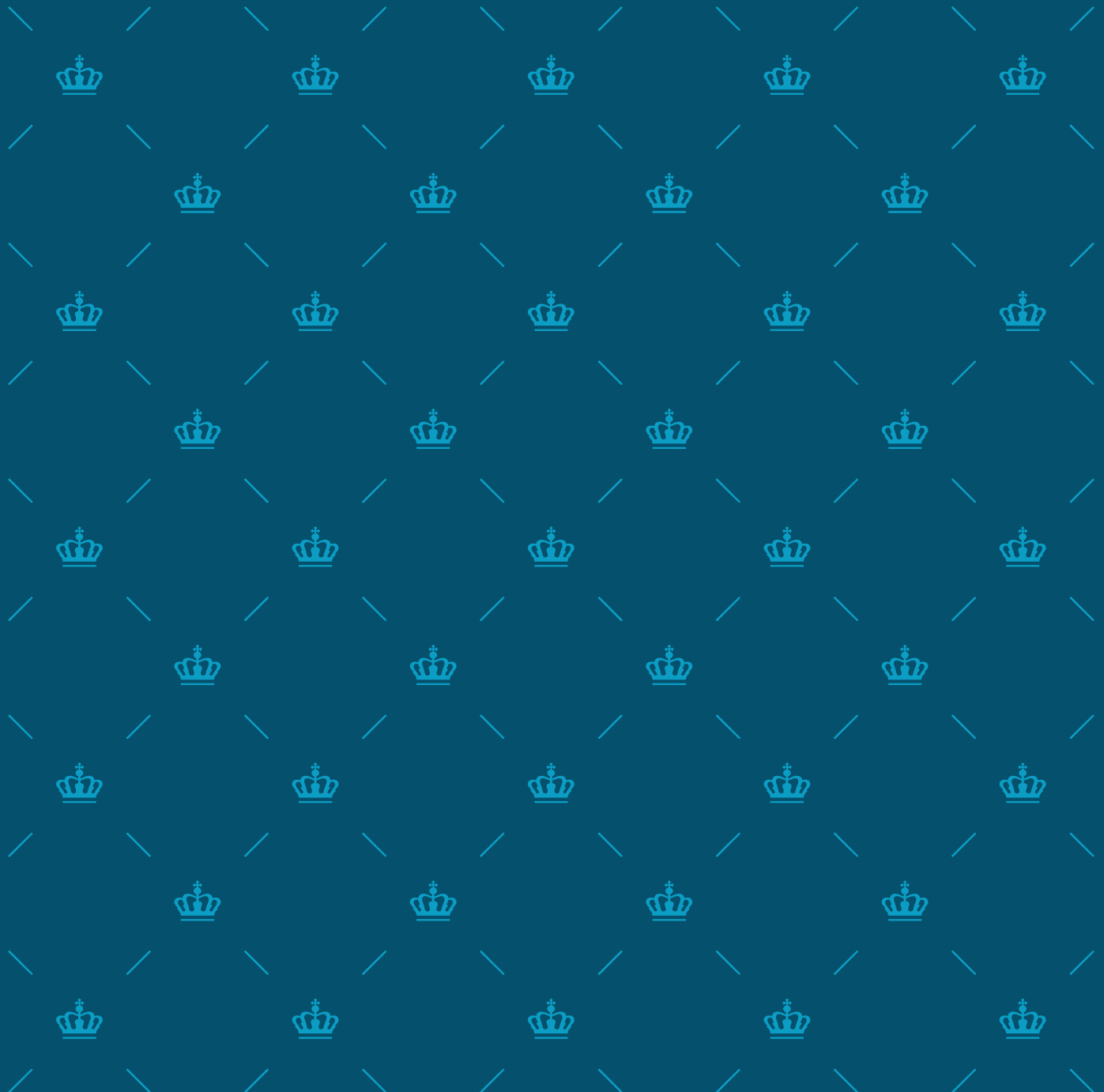


Udlændinge- og  
Integrationsministeriet

---

# Mål- og resultatplan 2019

Udlændingestyrelsen



# Indholdsfortegnelse

<b>1.0</b>	<b>Indledning</b>	<b>3</b>
<b>2.0</b>	<b>Strategisk målbillede</b>	<b>4</b>
	2.1 Formål og ambitioner .....	4
	2.2 Rammevilkår .....	4
	2.3 Præsentation af kerneopgaver .....	5
<b>3.0</b>	<b>Mål og resultatkrav</b>	<b>7</b>
	3.1 Faglige mål .....	7
	3.2 Koncernfælles og interne mål .....	8
<b>4.0</b>	<b>Opfølgning</b>	<b>12</b>
<b>5.0</b>	<b>Rammer for fastlæggelse af direktørens resultatløn</b>	<b>14</b>
<b>6.0</b>	<b>Kontraktperiode og påtegning</b>	<b>15</b>

---

## 1.0 Indledning

Denne mål- og resultatplan er indgået mellem Udlændinge- og Integrationsministeriets departement og Udlændingestyrelsen.

Mål og resultatplanen er samtidig gældende som direktørkontrakt for direktør Niels Henrik Larsen.

Direktøren forpligter sig til sikre, at de syv centrale pligter for embedsmænd i central-administrationen, som er beskrevet i Kodeks VII, efterleves i egen organisation.

## 2.0 Strategisk målbillede

### 2.1 Formål og ambitioner

Udlændingestyrelsen sikrer, at de rette får ophold og beskyttelse i Danmark, og at de rette får afslag. Udlændingestyrelsen modvirker misbrug og bidrager til samfundets sikkerhed.

Udlændingestyrelsen sørger for asylansøgers indkvartering.

Udlændingestyrelsen vil levere sagsbehandling af høj kvalitet inden for de udmeldte frister og vil løbende føre den nødvendige kontrol.

Udlændingestyrelsen vil understøtte trygge rammer på asylcentre.

Udlændingestyrelsen vil være en organisation, der har viljen og evnen til hurtigt at tilpasse sig forandringer.

Udlændingestyrelsen vil være god til at opfange nye tendenser og have fokus på at anvende nye digitale og innovative løsninger.

### 2.2 Rammevilkår

Udlændingestyrelsen administrerer sine opgaver i henhold til udlændingeloven. Udlændingestyrelsen behandler over 60 sagstyper og er ansvarlig for opgaven med asylindkvartering. Udlændingestyrelsen bistår herudover departementet med ministerbetjening og input til lovgivningsarbejdet mv.

Erfaringen viser, at det på en række af styrelsens områder er svært at skønne over antallet af nye sager. Det betyder, at der løbende kan være behov for med kort varsel at flytte rundt på medarbejdere. Der er dog en række bindinger vedr. fx Dublin-sager, udvisningssager og visumsager, hvilket kan begrænse fleksibiliteten i ressourceudnyttelsen.

Udlændingestyrelsen vil i 2019 skulle nedbringe antallet af verserende sager på en række områder. Dette muliggør samtidig, at ressourcerne på de enkelte områder kan udnyttes bedst muligt, og antallet af brugerhenvendelser eller opfølgninger i sager begrænses mest muligt.

Udlændingestyrelsen har på de seneste års finanslov og senest på FL19 fået midler til en række større kontrol- og inddragelsesinitiativer. Udlændingestyrelsen vil derfor have et stort fokus på kontrol både som en del af den løbende sagsbehandling og i præventivt

## 2.0 Strategisk målbillede

øjemed. Indsatsen omkring inddragelse og nægtelse af forlængelse af opholdstilladelser er et vigtigt indsatsområde i 2019.

På baggrund af den gennemførte budgetanalyse i 2018 vil et vigtigt fokusområde i de kommende år være implementering af de initiativer, som fremgår af analysens anbefalinger, herunder yderligere digitalisering og indførelse af robotter/automatiseringer.

I 2019 får Udlændingestyrelsen et nyt sagsbehandlingssystem, som afløser det nuværende EstherH. Det er en opgave, der vil lægge beslag på mange ressourcer i hele organisationen; både til udvikling og implementering af systemet.

Afslutningsvis vil et større tværgående fokusområde i den kommende tid være flytningen af Udlændingestyrelsens hoveddomicil til Næstved. Denne opgave vil beslaglægge en væsentlig del af de ledelsesmæssige og organisatoriske ressourcer i styrelsen. Det vil være en vigtig opgave både at forberede flytningen til Næstved, men også at sikre fortsat sammenhængskraft på tværs i styrelsen bl.a. ved anvendelse af nye arbejdsformer i relation til distanceledelse og -samarbejde.

## 2.3 Præsentation af kerneopgaver

Udlændingestyrelsen behandler sager om udlændinges adgang til og ophold i Danmark. Det omfatter bl.a. sager om asyl, familiesammenføring, forlængelse af ophold, permanent ophold, visum, pas, inddragelse og udvisning, hvor fokus er, at de rette skal have tilladelse, og de rette skal have afslag.

Udlændingestyrelsen sørger endvidere for underhold og indkvartering af asylansøgere, personer på tålt ophold og personer, der er udvist ved dom.

Derudover varetager Udlændingestyrelsen også opgaver vedrørende brugervejledning via borgerportalen nydanmark.dk, samt telefoniske og personlige henvendelser i Borger-service.

### 6. Specifikation af udgifter pr. opgave

Mio. kr. (2019-pl)	R 2016	R 2017	B 2018	F 2019	BO1 2020	BO2 2021	BO3 2022
Udgift i alt.....	464,8	432,1	393,4	367,4	390,6	386,0	364,7
0. Generelle fællesomkostninger .....	140,6	80,7	108,5	121,9	116,5	109,1	104,6
1. Asylsager og forlængelser på asylområdet .....	198,7	195,7	135,3	121,7	121,2	112,3	107,3
2. Familiesammenføringsager og forlængelse af opholdstilladelse mv. ....	88,9	115,2	118,5	100,7	111,1	109,2	105,8
3. Visumsager .....	14,0	17,2	15,3	19,1	13,9	13,6	13,1
4. Indkvartering og forsørgelse .....	19,1	15,9	27,7	20,9	20,2	17,9	15,9
5. Asyl, adgang til arbejdsmarkedet..	3,5	7,4	8,5	8,4	8,4	8,4	8,4
6. Budgetregulering .....	0,0	0,0	-20,4	-25,3	-0,7	15,5	9,6

Anm.: Der er i forbindelse med udarbejdelsen af ændringsforslagene for 2019 indarbejdet en budgetregulering. Budgetreguleringen forudsættes primo 2019 begrænset under hensyntagen til resultatet af den i 2018 gennemførte

## 2.0 Strategisk målbillede

budgetanalyse samt aktivitetsudviklingen i Udlændingestyrelsen. Begrænsningen af budgetreguleringen i 2019 vil blive optaget på forslag til lov om tillægsbevilling for 2019 ved en overførsel fra § 35. Generelle reserver.

### *Kerneopgave 1: Asylsager*

Udlændingestyrelsen skal udføre en effektiv, saglig og korrekt behandling af sagerne vedrørende asyl, herunder deltage i behandlingen af sager i Flygtningenævnet. Gennemførelse af asylsagsbehandlingen er blandt de mest ressourcekrævende kerneopgaver i Udlændingestyrelsen.

### *Kerneopgave 2: Familiesammenføringsager og forlængelse af opholdstilladelser mv.*

Udlændingestyrelsen skal udføre en effektiv, saglig og korrekt behandling af sagerne vedrørende familiesammenføring, tidsbegrænset forlængelse af opholdstilladelse, permanent ophold mv.

### *Kerneopgave 3: Visumsager*

Udlændingestyrelsen skal udføre en effektiv, saglig og korrekt behandling af ansøgninger om visum. Styrelsen skal overholde Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EF) nr. 810/2009 om en fællesskabskodeks for visa (visumkodeks), som trådte i kraft den 5. april 2010.

### *Kerneopgave 4: Indkvartering*

Udlændingestyrelsen administrerer indkvartering og underhold af asylansøgere i overensstemmelse med gældende regler herfor. Dette indebærer bl.a. en tæt dialog med indkvarteringsoperatørerne omkring driften af asylcentre, placering og flytning af asylansøgere på og mellem centrene og administration af særlige sundhedskautionser vedrørende asylansøgere.

## 3.0 Mål og resultatkrav

### 3.1 Faglige mål

Nedenfor følger styrelsens eksternt rettede mål.

#### 1. Eksternt rettede mål

	Område	Mål	Resultatkrav	Vægt
1.1	Asylsager	Styrelsen vil sikre en effektiv og korrekt sagsbehandling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Styrelsen skal gennemføre den første samtale med asylansøgeren senest 30 dage efter indgivelse af en asylansøgning i minimum 90 pct. af alle afgjorte sager.</li> <li>b) Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for asylsager fra indgivelse af ansøgning til afslutning af sagen i styrelsen må højst udgøre 120 dage.</li> <li>c) For sager om tidsbegrænset forlængelse af asyl skal styrelsen overholde en maksimal sagsbehandlingstid på 7 måneder i minimum 90 pct. af sagerne.</li> </ul>	25
1.2	Familiesammenførings sager og forlængelse af opholdstilladelser mv.	Styrelsen vil sikre en effektiv og korrekt sagsbehandling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) For familiesammenførings-sager skal styrelsen overholde en maksimal sagsbehandlingstid på 10 måneder i minimum 90 pct. af sagerne.</li> <li>b) For sager om tidsbegrænset forlængelse skal styrelsen overholde en maksimal sagsbehandlingstid på 7 måneder i minimum 90 pct. af sagerne.</li> <li>c) For sager om permanent opholdstilladelse skal styrelsen overholde en maksimal sagsbehandlingstid på 10 måneder i minimum 90 pct. af sagerne.</li> </ul>	30

### 3.0 Mål og resultatkrav

1.3	Borgerservice	Styrelsen vil sikre brugerne den lavest mulige ventetid kombineret med god kvalitet i betjeningen af brugerne.	a) Højeste ventetid ved personlig henvendelse: 1 time for 80 pct. af henvendelserne.  b) Højeste ventetid ved telefonisk henvendelse: 15 min. for 80 pct. af henvendelserne.	5
-----	---------------	--	--	---

### 3.2 Koncernfælles og interne mål

Nedenfor følger styrelsens koncernfælles og interne mål.

#### 2. Internt rettede mål

	Område	Mål	Resultatkrav	Vægt
2.1	Kontrolinitiativer på finansloven	Styrelsen har på finansloven fået midler til en række kontrolinitiativer mv. Det drejer sig bl.a. om: a) Korttidsudsendelse af medarbejdere til danske repræsentationer med henblik på skærpet kontrol på hhv. familiesammenførings- og visumområdet. b) Styrelsen vil styrke inddragelsesindsatsen på asylområdet ved løbende at gennemføre flere målrettede indsatser og dybdegående forhåndsundersøgelser med henblik på at identificere nye konkrete sager, sagstyper og indsatsområder, hvor det er relevant at tage stilling til inddragelse.	a) Styrelsen skal i 2019 gennemføre 16 korttidsudsendelser af medarbejdere samlet på familiesammenførings- og visumområdet  b) Styrelsen skal inden 1. februar 2019 have udarbejdet en plan for udvælgelse af de initiativer, som vedrører 2019. Ligeledes skal de konkrete initiativer vedrørende den styrkede inddragelsesindsats være gennemført inden årets udgang. Initiativerne skal evalueres og rapporteres kvartalsvis til departementet.  c) Styrelsen skal inden udgangen af 2019 have foretaget en vurdering af muligheden for inddragelse eller nægtelse af forlængelse af opholdstilladelsen for 300 personer efter udlændingelovens § 7, stk. 1 og § 8, stk. 1.	10



### 3.0 Mål og resultatkrav

		c) Styrelsen vil endvidere styrke inddragelsesindsatsen ved yderligere screening af forlængersager.		
2.2	Implementering af budgetanalyse – robotudvikling	Styrelsen skal i samarbejde med Koncern-It udvikle og implementere robotter ved hjælp af RPA-teknologi svarende til det omfang, som er angivet i budgetanalysen af Udlændingestyrelsen.	<p>En nyudvikling af robotten for opholdskort er sat i drift i løbet af 3. kvartal 2019, forudsat at Public 360 er implementeret senest primo september 2019.</p> <p>En robot/automatisering til brug for fakturaområdet er sat i drift i løbet af 3. kvartal 2019.</p> <p>En robot til forlængelsesområdet (familiesammenføringssager) er udviklet i 2019 og klar til implementering primo 2020.</p>	10
2.3	Styrelsens flytning til Næstved	Styrelsen vil arbejde med nye digitale arbejdsformer, der forbereder styrelsens flytning til Næstved og fremtidige behov for øget brug af distanceledelse og distancesamarbejde.	<p>a) Styrelsen har udrullet Softphone og Skype til brug for samtlige medarbejdere inden 1. marts 2019.</p> <p>b) Mindst to kontorer arbejder i et pilotprojekt med distanceledelse, og erfaringerne fra projektet er evalueret inden 1. juli 2019.</p> <p>c) Styrelsen har fastlagt retningslinjer for mødedeltagelse via video inden udgangen af 2. kvartal 2019 og bruger aktivt mødedeltagelse via video senest 1. september 2019.</p>	5

### 3.0 Mål og resultatkrav

2.4	Effektiv understøttelse af ministerbetjening og politikudvikling	Styrelsen bidrager løbende til ministerbetjening, politikudvikling og andre tværgående opgaver med leverancer af høj kvalitet.	<p>Departementet udarbejder to gange årligt en evaluering – ved udgangen af hhv. 2. kvartal og 4. kvartal 2019 – i forhold til:</p> <p>a) <i>Rettidighed</i> – styrelsens bidrag til departementet leveres inden for de aftalte tidsrammer.</p> <p>b) <i>Faglighed</i> - styrelsens bidrag er politisk relevant og fagligt velforankret i forhold til departementets videre arbejde.</p> <p>c) <i>Proces</i> – styrelsen indgår aktivt og løsningsorienteret i sager og processer på tværs af koncernen.</p>	5
-----	--	--	--	---

### 3. Koncernfælles mål

	Område	Mål	Resultatkrav	Vægt
3.1	God arbejdsgiveradfærd	Styrelsen skal optimere den reelle arbejdstid, der er tilgængelig til at løse styrelsens kerneopgaver.	Styrelsens gennemsnitlige sygefravær for 2019 skal være under 7 sygedage pr. medarbejder. Resultatmålet opgøres af departementet.	5
3.2	Informationssikkerhed	Styrelsen skal øge sin indsats og arbejde hen mod implementering af ISO27001 på området for risikostyring.	Styrelsen har gennemført risiko- og konsekvensvurderinger af alle væsentlige forretningskritiske systemer eller processer. Afledt heraf er risikohåndteringsrapporter og risikohåndteringsplaner godkendt af risikoejer (den forretningsansvarlige). Resultatmålet opgøres af departementet.	5

#### *Baggrund for valg af faglige mål*

Overordnet er det Udlændingestyrelsens målsætning at opretholde en høj produktion og god kvalitet inden for de på finansloven for 2019 bevilgede ressourcer samt at overholde mål for sagsbehandlingstid.

#### 1.1) Asylsager

Asylområdet er et stort og komplekst sagsområde i Udlændingestyrelsen. Samtidig er der en kobling mellem antallet af asylansøgere og antallet af indkvarterede i asylcenter-systemet.

#### 1.2) Familiesammenførings-sager og forlængelse af opholdstilladelser mv.

Formålet med målene for maksimale sagsbehandlingstider på familiesammenførings-sager, forlængelse af opholdstilladelser samt permanent ophold er at udmelde realistiske mål for, hvor lang tid brugerne må forvente at skulle vente på en afgørelse. Derudover er det afgørende for Udlændingestyrelsen at få nedbragt antallet af verserende sager på disse sagsområder.

#### 1.3) Borgerservice

Formålet med målene for Borgerservice er fortsat at have fokus på at yde en god service og sikre en rimelig ventetid for brugerne både ved telefonisk og personlig henvendelse.

#### *Baggrund for valget af interne mål*

Det følger af Udlændingestyrelsens strategi, at styrelsen bl.a. vil være en organisation, der hurtigt tilpasser sig forandringer, fører den nødvendige kontrol, anvender nye digitale løsninger, er en attraktiv arbejdsplads og er en sammenhængende styrelse i ord og handlinger.

#### 2.1) Kontrol

På de seneste års finanslove og senest på finansloven for 2019 er der afsat midler til en række kontrolforanstaltninger. Formålet med det ene delmål er at understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen ved, at Udlændingestyrelsen yder bistand til de danske repræsentationer med henblik på skærpet kontrol af ansøgerens identitet, referencen i Danmark og grundlag for opholdstilladelse mv.

Formålet med det andet delmål er løbende at gennemføre flere målrettede indsatser og dybdegående forhåndsundersøgelser med henblik på at identificere nye konkrete sager, sagstyper og indsatsområder, hvor det er relevant at tage stilling til inddragelse.

#### 2.2) Implementering af budgetanalyse – robotudvikling

Budgetanalysen af Udlændingestyrelsen i 2018 indeholder en række initiativer, hvoraf udviklingen af robotter til effektivisering af styrelsens sagsbehandling er det initiativ,

## 4.0 Opfølgning

hvor analysen identificerer det største potentiale. Formålet med mål 2.2 er at sikre gennemførelse af budgetanalysens plan for denne udvikling.

### 2.3) Styrelsens flytning til Næstved

Formålet med mål 2.3 er at skabe en succesfuld flytning til Næstved, hvilket er afgørende for at kunne sikre en stabil drift af Udlændingestyrelsen. Det er i den forbindelse en vigtig opgave at sikre sammenhængskraft på tværs i styrelsen, herunder mellem den del, der er i Næstved, og den del af styrelsen, der skal blive i Allerød. En god udnyttelse af nye digitale arbejdsformer skal desuden være med til at sikre en effektiv ressourceudnyttelse.

### 2.4) Politikudvikling

Formålet med mål 2.4 er at understøtte kvaliteten i departementets ministerbetjening og politikudvikling samt sikre, at relevante dele af departementet oplever en høj grad af relevans og kvalitet i styrelsens bidrag hertil.

### *Baggrund for valget af koncernfælles mål*

Departementet har besluttet, at der i 2019 er to fælles resultatkrav, som er gældende for begge styrelser under ministeriets ressortområde.

### 3.1 God arbejdsgiveradfærd

Styrelsen skal optimere den reelle arbejdstid, der er tilgængelig til at løse styrelsens kerneopgaver. Der er derfor fastlagt et resultatkrav for styrelsernes gennemsnitlige sygefravær.

### 3.2 Informationssikkerhed

Regeringens nye *Nationale strategi for cyber- og informationssikkerhed 2018-2021* indeholder regeringens mål om en øget myndighedsindsats i forhold til fuld implementering af den internationale standard for informationssikkerhed ISO27001. Der er på den baggrund fastlagt et resultatkrav om, at styrelsen har gennemført risiko- og konsekvensvurderinger af alle væsentlige forretningskritiske systemer eller processer. Afledt heraf er risikohåndteringsrapporter og risikohåndteringsplaner godkendt af risikoejer (den forretningsansvarlige).

## 4.0 Opfølgning

Departementet indkalder status på målopfyldelse samt styrelsens vurdering af den forventede målopfyldelse for hele året i forbindelse med udgiftsopfølgning I, II og III.

Status forelægges skriftligt for departementschefen, som hvis relevant kan indkalde styrelsesdirektørerne til en drøftelse af styrelsernes målopfyldelse.

---

#### 4.0 Opfølgning

Ved kontraktperiodens afslutning opgøres mål- og resultatplanen og afrapporteres i årsrapporten.

## 5.0 Rammer for fastlæggelse af direktørens resultatløn

Resultatlønnen fastsættes på baggrund af både mål- og resultatplanens ambitionsniveau, styrelsens opfyldelse af resultatkravene og departementschefens skønsmæssige vurdering af direktørens indsats.

Departementschefen kan forhøje resultatlønnen på baggrund af en skønsmæssig vurdering af, hvordan direktøren har varetaget sin ledelsesrolle - herunder hvordan direktøren har sikret efterlevelse af de syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen, været i stand til at håndtere uforudsete opgaver eller hændelser, opfylde resultatkravene eller andre forhold.

Departementschefen kan desuden skønsmæssigt nedsætte resultatlønnen selv ved fuld målopfyldelse. Dette kan fx forekomme, hvis det vurderes, at direktøren ensidigt har fokuseret på at opfylde de mål, som står i direktørkontrakten på bekostning af andre væsentlige opgaver i organisationen.

## 6.0 Kontraktperiode og påtegning

Mål- og resultatplanen er gældende fra 1. januar 2019 til og med 31. december 2019.

Genforhandling af kontrakten kan finde sted, hvis der opstår ekstraordinære ændringer af det grundlag, hvorpå kontrakten er indgået, der i væsentlig grad påvirker den samlede målopfyldelse.

Forhandlinger om mål- og resultatplanen for 2020 indledes i efteråret 2019.

København, den

2 11

2019

---

**Niels Henrik Larsen**  
Direktør  
Udlændingestyrelsen

København, den

9 11

2019

---

**Christian Hesthaven**  
Departementschef  
Udlændinge- og Integrationsministeriet