



Mangfold er hverdagen

IMDis strategi

Illustrasjon forside: Shutterstock

Design: Wittusen & jensen

www.IMDi.no/rapporter



Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

INNHold

Klikker du på innholdfortegnelsen kommer du automatisk til den rette siden.

FORORD	3
MÅLSETTINGER: IMDi SKAL	4
IMDis SAMFUNNSOPPDRAG	5
INTEGRERING OG MANGFOLD I ENDRING	6
- Økende innvandring	6
- Levekårsutfordringene	6
IMDis STRATEGISKE PRIORITERINGER	7
I. SAMARBEID MED KOMMUNENE	8
- Utfordringer og muligheter i samarbeidet med kommunene	8
- Strategiske mål i samarbeidet med kommunene	8
- Kommunene som samarbeidspartnere og målgruppe	8
- Dette vil IMDi tilby i samarbeidet med kommunene	9
II. SAMARBEID MED SEKTORMYNDIGHETER	10
- Utfordringer og muligheter i IMDis samarbeid med sektormyndigheter	10
- Strategiske mål i samarbeidet med sektormyndighetene	10
- Sektormyndighetene som samarbeidspartnere	10
- Slik samarbeider IMDi med sektormyndighetene	10
III. IMDi SOM KOMPETANSESENTER	12
- Utfordringer og muligheter for IMDi som kompetansesenter	12
- Strategiske mål som kompetansesenter	12
- Slik arbeider IMDi som kompetansesenter	12
Å ARBEIDE I IMDi	14
- Strategiske mål for ledere, medarbeidere og organisasjonen som helhet	14
- Slik arbeider IMDi som en lærende kunnskapsorganisasjon	14

FORORD

Navnet på IMDi's nye strategi sier det meste: Norge er et mangfoldig samfunn - og har vel alltid vært det.

Men befolkningen blir stadig mer sammensatt og mangfoldig. Det må ligge til grunn for all samfunnsplanlegging. IMDi's oppdrag er å fremme like muligheter og levekår i et mangfoldig samfunn. Vår nye strategi "Mangfold er hverdagen" skal gi retning for hvor og hvordan dette oppdraget skal løses.

Strategien er basert på tre satsingsområder:

- Samarbeid med kommuner
- Samarbeid med sektormyndigheter
- Utvikling av IMDi som kompetansesenter

IMDi skal styrke kommunenes, sektormyndighetenes og andre samarbeidspartneres kunnskap og kompetanse om integrering og mangfold slik at kommuners og sektorers samfunnsoppdrag kan utføres best mulig.

IMDi skal også styrke befolkningens kunnskap om integrering og mangfold gjennom å iverksette og formidle resultater fra relevant forskning.

'Samarbeid' er et viktig stikkord og en suksessfaktor, både internt og i møte med kommuner og sektormyndigheter. Ved å arbeide i tråd med denne strategien vil IMDi bli i stand til å levere stadig bedre tjenester. Jeg ønsker oss alle lykke til med denne ambisjonen!

Geir Barvik



Direktør



"Norge er et mangfoldig samfunn – og har vel alltid vært det"

22.mai 2012

"IMDi's oppdrag er å fremme like muligheter og levekår i et mangfoldig samfunn."

 **IMDi SKAL**

- Styrke kommunene i deres arbeid med bosetting og kvalifisering av flyktninger og familiegjenforente.
- Bistå kommunene i samfunnsplanlegging og utvikling av tjenester og forvaltning for en mangfoldig befolkning.
- Styrke prioriterte sektormyndigheters måloppnåelse.
- Fremme samarbeid mellom statlige sektormyndigheter for å sikre bedre koordinert innsats overfor kommunene.
- Videreutvikle og tydeliggjøre sin rolle og sine tjenester som kompetansesenter.
- Styrke kommuners, sektormyndigheters og andre samarbeidspartneres kunnskap og kompetanse om integrering og mangfold, slik at de kan utføre sine samfunnsoppdrag best mulig og endre sin praksis der det er nødvendig.
- Gi faglig begrunnede premisser og råd til overordnet departement i arbeidet med politikkutvikling.
- Øke kunnskap om integrering og mangfold i befolkningen.
- Videreutvikle og kvalitetssikre sin rolle og sine oppgaver som forvaltningsorgan og sikre gode forvaltningssystemer, -prosesser og -metoder som bidrar til effektivisering og økt måloppnåelse.

"Kommunene er IMDis viktigste samarbeidspartnere"

IMDiS SAMFUNNSOPPDRAG

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) ble opprettet i 2006 for en styrket, mer koordinert og målrettet innsats for å inkludere innvandrere i det norske samfunnet. IMDi's virksomhet baserer seg på regjeringens politikk, Stortingets bevilgninger, årlige budsjetter og tildeling fra overordnet departement.

IMDi's samfunnsoppdrag er å fremme like muligheter og levekår i et mangfoldig samfunn. Gjennom dette styrker IMDi innvanderes og deres barns muligheter til å delta og bidra i arbeids- og samfunnsliv.

I et mangfoldig samfunn som det norske, er det også et mangfold av ressurser i alle deler av befolkningen. Det er en utfordring å utnytte dette fullt ut ved å sikre like rettigheter og muligheter for alle, styrke gjensidig dialog, tillit og fellesskapsfølelse, minske direkte og indirekte diskriminering og skape konstruktive rammer for å løse og leve med verdikonflikter.

Når integrering og mangfold i stadig større grad er en del av alles hverdag, er det også behov for kunnskap om ulike aspekter ved dette i hele befolkningen. Formidling av kunnskap til befolkningen legger grunnlaget for en opplyst debatt om dagens og morgendagens samfunn.

For å løse samfunnsoppdraget best mulig samarbeider IMDi med kommuner og statlige myndigheter med ansvar for velferdssektorene:

- IMDi bistår kommunene med bosetting av flyktninger, forvaltning av introduksjonsloven, og bidrar til at flyktninger kommer raskt i arbeid eller utdanning.
- IMDi er pådriver for tilrettelegging av likeverdige offentlige tjenester og i arbeidet mot tvangsekteskap og kjønnslemlestelse. Arbeidet skjer gjennom direktoratets innsats som forvalter, kompetansesenter, pådriver og tilrettelegger, hovedsakelig i samarbeid med kommunene.
- Integrerings- og mangfoldsfeltet berører alle sektorer i samfunnet. Ansvar for en vellykket integrering vil derfor ligge hos mange aktører. IMDi er også pådriver overfor de statlige sektormyndighetene som har størst betydning for kommunenes innsats og måloppnåelse knyttet til integrering og mangfold.

Som forvaltningsorgan skal IMDi utvikle hensiktsmessige systemer, prosesser og metoder for effektivisering og økt måloppnåelse på integrerings- og mangfoldsfeltet.

Som kompetansesenter skal IMDi sikre at egne beslutninger, prioriteringer, oppgaver og tjenester bygger på relevant kunnskap.



SAMFUNNET I ENDRING

Økende innvandring

Det bor nå innvandrere i alle landets kommuner og de kommer fra over 200 land. De har kommet hit som arbeidsinnvandrere, gjennom familierelasjoner, som flyktning eller for å ta utdanning. Norge er en del av et europeisk arbeidsmarked, og den økonomiske situasjonen i Europa har ført til en sterk økning av arbeidsinnvandrere, særlig fra Polen, Sverige, Tyskland og Baltikum.

I 2011 utgjorde innvandrere og deres barn 13,1 prosent av landets befolkning. I 1970 var dette tallet 1,5 prosent. Størst andel har Oslo, hvor 29,6 prosent av befolkningen er innvandrere eller barn av innvandrere. SSB har beregnet at i 2040 vil 47 prosent av befolkningen i Oslo ha innvandrerbakgrunn, mens andelen for hele landet blir om lag 24 prosent.

Mange innvandrere opprettholder kulturelle, sosiale og politiske bånd til opprinnelseslandet. Forståelsen for dynamikk og samspill mellom innvandrerbefolkningen og opprinnelsesland er en viktig faktor for arbeidet med integrering og inkludering.

Levekårsutfordringene

Det store flertall innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i Norge deltar i arbeidslivet, er økonomisk selvstendige, snakker norsk og bidrar på samfunnets ulike arenaer. Innvandrerbefolkningen

skårer imidlertid lavere enn befolkningen forøvrig på flere levekårsindikatorer som sysselsetting, inntekt og helse. Dessuten er det store forskjeller innvandrergruppene imellom og innad i de ulike gruppene. Innvandrere er overrepresentert i husholdninger med vedvarende lavinntekt, noe som særlig rammer barn. Noen innvandrergrupper er overrepresentert som mottakere av offentlige stønader.

Særlig flyktninger og familiegjenforente har problemer med å få innpass på arbeidsmarkedet, blant annet fordi de har kvalifikasjoner som ikke er etterspurt i Norge eller har problemer med å få godkjent medbrakte kvalifikasjoner. I tillegg er manglende norskerferdigheter en barriere mot å få jobb i de fleste sektorer og for deltakelse i ulike sosiale og politiske arenaer. Arbeidsledigheten for innvandrere som gruppe er tre ganger høyere enn for befolkningen for øvrig. Innvandrere er i større grad enn andre overkvalifiserte for den jobben de har.

For de aller fleste innvandrergrupper bedres imidlertid deres levekår med økt botid i Norge. Forskjellene mellom innvandrere og resten av befolkningen på viktige levekårsområder er også mindre nå enn for ti år siden.

Det å være integrert i samfunnet behøver ikke å bety at en er beskyttet mot diskriminering. Litt over halvparten av innvandrerne i Norge rapporterer å ha opplevd diskriminering på ett eller flere områder.

"IMDi skal arbeide for at vårt mangfoldige samfunn skal fungere best mulig"

► IMDi's STRATEGISKE PRIORITERINGER

Utvikling og forvaltning av tjenester som fremmer rettferdig og likeverdig behandling av en mangfoldig befolkning krever langsiktig planlegging og koordinert innsats både i kommuner og hos statlige sektormyndigheter.

Planarbeid og praksis må være basert på kunnskap om behovene til ulike grupper i samfunnet og om hvordan oppgavene best kan ivaretas. Ikke minst er det viktig å bidra til en styrking av kommunale etaters og sektormyndighetenes forebyggende arbeid på sine ansvarsområder.

For å utføre samfunnsoppdraget og oppnå resultater i henhold til føringer fra overordnet departement, gjør IMDi tre strategiske prioriteringer: Samarbeid med kommunene, samarbeid med sektormyndighetene og utvikling av IMDi som kompetansesenter. Dette skal gjøre IMDi i stand til å være en kompetent, profesjonell og etterspurt samarbeidspartner for kommunene og sektormyndighetene.



I. SAMARBEID MED KOMMUNENE

Kommunenes arbeid er avgjørende for å nå de nasjonale målene for integrerings- og inkluderingspolitikken. Kommunene er IMDi viktigste samarbeidspartnere og IMDi lykkes når kommunene lykkes. IMDi bygger samarbeidet på forståelsen av kommunenes behov og ansvarsområder. Samarbeidet tar høyde for kommunenes variasjon befolkningsmessig, geografisk, funksjonelt og organisatorisk.

Utfordringer og muligheter i samarbeidet med kommunene

- Innvandringen øker og kommunene får et stort og verdifullt tilfang av menneskelige ressurser, men også utfordringer på de fleste kommunale forvaltnings- og tjenesteområder.
- Kommunene ønsker mer kunnskap og kompetanse både om sin mangfoldige befolkning og om hvordan utfordringer kan gjøres om til muligheter. Mange kommuner ønsker tettere kontakt med IMDi, som kunnskaps- og kompetanseformidler og tilrettelegger for dialog og samarbeid med andre kommuner.
- Kommunesektoren har tatt et kollektivt ansvar for bosetting av flyktninger, ved at Kommunesektorens organisasjon (KS) har inngått en avtale med departementet. Dette betyr at bosetting er en permanent og langsiktig oppgave for kommunene. Samtidig er bosetting av flyktninger frivillig for den enkelte kommune. For IMDi medfører dagens system tidkrevende anmodningsprosesser og forhandlinger med kommunene om bosetting av enkeltpersoner. I samarbeid med kommunesektoren må IMDi utvikle mer effektive rutiner og arbeidsmåter.
- Kommunalt eierskap og lederskap, politisk og administrativt, er avgjørende for vellykkede resultater i arbeidet med integrering og inkludering. Dette dreier seg både om kommunenes arbeid med bosetting og kvalifisering av flyktninger, og arbeidet med samfunnsplanlegging, forvaltning og tjenesteproduksjon for deres mangfoldige befolkning. Kommunenes planer og styringsverktøy må ta hensyn til hele befolkningen. Kommunene må også ha et bevisst forhold til hvordan de best kan mobilisere resurser og krefter i det lokale næringslivet og frivillig sektor. Gjennom IMDi dialog med kommunene kan det kommunale eier- og lederskapet til integrerings- og mangfoldsarbeidet styrkes.
- Det er i liten grad utviklet systemer for kvalitets-sikring som beskriver hvordan kommunenes arbeid med bosetting og kvalifisering skal utføres. Dette kompliserer evaluering og revisjon av resultatoppnåelse, både for kommunene og for tilsynsmyndighet. Som forvaltningsorgan har IMDi muligheter til å utvikle og forbedre slike systemer.

Strategiske mål i samarbeidet med kommunene

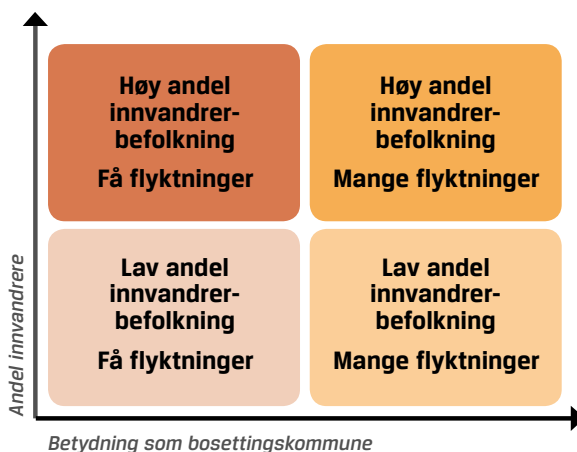
IMDi skal:

- Styrke kommunene i deres arbeid med bosetting og kvalifisering av flyktninger og familiegjenforente, som en permanent og langsiktig kommunal oppgave.
- Bistå kommunene i samfunnsplanlegging og utvikling av tjenester og forvaltning for en mangfoldig befolkning. IMDi skal være en kompetent, profesjonell og etterspurt samarbeidspartner for kommunene og skal måle kommunenes tilfredshet med samarbeidet. Resultatet av målingene skal brukes til å forbedre direktoratets egen praksis.

Kommunene som samarbeidspartnere og målgruppe

IMDi vil tilby tjenester til alle kommunene, men vil differensiere mellom kommunene når det gjelder hvilke tjenester som skal ytes. Differensieringen skjer i utgangspunktet etter følgende kriterier: Endring og endringstakt i innvandrerbefolkningen, og kommunenes betydning som bosettingskommune for flyktninger (jf. figur 1 nedenfor).

Figur 1: Kriterier for differensiering av kommunene som samarbeidspartnere



Begrunnelsen for differensieringen er at satsing på kommuner med betydelig andel og antall innvandrere i befolkningen gir størst effekt når det gjelder antall personer som får direkte nytte av innsatsen. Disse kommunene har nyttige erfaringer fra forvaltning og tjenesteproduksjon for en mangfoldig befolkning, og kan bidra til videre kunnskapsutvikling.

Grenseoppgangen mellom kriteriene er ikke eksakte og vil være gjenstand for vurderinger ved IMDi regionkontorer. Omfanget og tilpasningen av direktoratets tilbud vil også variere mellom regionkontorene, basert på analyse av regionale utfordringer og behov. I denne sammenheng vil kommunenes bidrag til å oppfylle IMDi's mål og deres egen etterspørsel etter IMDi's bistand også ha betydning for IMDi's prioritering.

Det som imidlertid er klart er at IMDi i framtiden skal bruke mest ressurser, både finansielt og personellmessig, i kommuner med stor betydning for bosetting av flyktninger og der hvor man også har en betydelig andel innvandrere i befolkningen. Disse kommunene vil ha en rekke utfordringer, samtidig som de også vil være kilder for ny kunnskaps- og kompetanseutvikling.

Basert på erfaringer vil IMDi videreutvikle kriterier og analyseverktøy for differensiering av kommunene, spesielt i forhold til vekst og endring. På denne måten vil IMDi bedre målrettingen av fremtidige prioriteringer.

Dette vil IMDi tilby i samarbeidet med kommunene

Samarbeidet med kommunene har to strategiske mål, som følges opp av tilhørende tjenester.

IMDi skal styrke kommunene i deres arbeid med bosetting og kvalifisering av flyktninger, og deres gjensidige familiemedlemmer.

IMDi skal tilby kommunene:

- Kompetente økonomiske tilskudd til bosetting og kvalifisering:
 - IMDi yter betydelige økonomiske tilskudd til kommunene, så vel som råd og veiledning om hvordan tilskuddene kan få størst mulig effekt.
- Bistand til effektivt, regelmessig og varig bosettingsarbeid:
 - Informasjons- og forvaltningssystemer som ivaretar kommunenes behov for nødvendig informasjon om bosettingsprosessen. Systemene skal være tilgjengelige, brukervennlige og velegnede som grunnlag for faglige drøftinger.
- Målrettet oppfølging av kvalifiseringsarbeid:
 - Videreutvikle stabile og pålitelige elektroniske systemer som er hensiktsmessige informasjons- og forvaltningsverktøy for IMDi og kommunene. Systemene skal ha klar relevans for kommunal ledelse. Kommunene og IMDi skal kunne bruke systemene til tilskuddsforvaltning,

- Registrering og overvåking av det lovpålagte integreringsarbeidet:
 - Bistand til å utvikle kvalitetssystemer som understøtter stabil produksjon av gode resultater for kommunens innsats i arbeidet med kvalifisering.
 - Systematisk og tett faglig oppfølging av kommuner som mottar særlig mange flyktninger. Oppfølgingen skal være forankret i kommunens toppledelse, i den kommunale organisasjonen og regulert av samarbeidsavtaler. IMDi vil legge spesiell vekt på oppfølging av norskopplæring, introduksjonsprogram, kvalifisering og overgang til arbeid og/eller utdanning.

IMDi skal bistå kommunene i samfunnsplanlegging og utvikling av tjenester og forvaltning for en mangfoldig befolkning.

IMDi skal tilby kommunene:

- Bistand i analyse av befolkningens sammensetning og utvikling i et mangfoldsperspektiv.
- Målrettet oppfølging av kommuner med stor innvandrerandel i befolkningen gjennom samarbeidsavtaler forankret i kommunens toppledelse.
- Mulighet for å utvikle kompetanse på tilrettelegging av likeverdige kommunale tjenester overfor en mangfoldig befolkning.
- Råd og veiledning og mulighet for å utvikle kompetanse på å forebygge tvangsekteskap og kjønnslemlestelse.

For begge de strategiske målene skal IMDi ta i bruk og om nødvendig utvikle:

- Møteplasser og læringsarenaer for kunnskapsdeling og kvalitetsutvikling, med høy kvalitet og relevans.
- Lett tilgjengelig informasjon, samt relevant forsknings- og praksisbasert kunnskap.



II. SAMARBEID MED SEKTORMYNDIGHETER

Gjennom samarbeid med statlige myndigheter med ansvar for velferdssektorene skal IMDi bidra til et best mulig samordnet velferdstilbud som fremmer integrering. Målet er å sikre optimal ressursbruk for å oppnå bedre resultater nasjonalt, regionalt og i kommunene. Som premissleverandør for politikktutforming på integrerings- og mangfoldsfeltet er det også viktig at IMDi innhenter nødvendig kunnskap og kompetanse fra andre sektormyndigheter og samarbeidspartnere.

Utfordringer og muligheter i IMDis samarbeid med sektormyndigheter

- Sektoransvarsprinsippet ligger til grunn for samarbeid mellom sektormyndigheter. Dette innebærer at alle statlige sektormyndigheter har ansvar for hele befolkningen, inkludert innvandrere og deres barn. IMDi skal som hovedprinsipp ikke opptre på en slik måte at det fritar andre sektormyndigheter fra deres integreringspolitiske ansvar, men heller understøtte dem med relevant kunnskap og kompetanse om integrering og mangfold.
- Samordnings- og samarbeidsbehovet er betydelig. Kommunene melder til IMDi at manglende statlig koordinering på integrerings- og mangfoldsfeltet er en utfordring. Det er et stort potensial for IMDi og relevante sektormyndigheter å opptre mer helhetlig overfor kommunene. Langsiktig strategisk samarbeid for integrering og mangfold vil bidra til bedre og mer synlige resultater nasjonalt, regionalt og i kommunene.

Strategiske mål i samarbeidet med sektormyndighetene

IMDi skal:

- Bidra til å styrke prioriterte statlige sektormyndigheters måloppnåelse.
- Bidra til å fremme samarbeidet mellom statlige sektormyndigheter for bedret koordinert innsats overfor kommunene.

Sektormyndighetene som samarbeidspartnere

For å løse konkrete oppgaver skal IMDi opptre i fellesskap med statlige sektormyndigheter overfor kommunene. IMDi skal prioritere, konsolidere og videreutvikle et tett og forpliktende samarbeid på regionalt og nasjonalt nivå. Følgende sektormyndigheter er aktuelle samarbeidspartnere:

- Arbeids- og velferdsdirektoratet/NAV
- Utdanningsdirektoratet
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet
- HelseDirektoratet
- Utlendingsdirektoratet
- Husbanken
- Direktoratet for forvaltning og IKT
- Vox
- Likestillings- og diskrimineringsombudet

IMDi er til enhver tid nødt til å vurdere samarbeid med andre sektormyndigheter og samarbeidspartnere, avhengig av oppdrag fra overordnet departement. For eksempel har IMDi et tett samarbeid både med Utenriksdepartementet og Politidirektoratet i arbeidet mot tvangsekteskap og kjønnslemlestelse. Som statens fremste representant i fylkene er fylkesmannsembetet en sentral samarbeidspartner for IMDi. Fylkesmannen har også fått i oppgave å føre tilsyn med kommunenes praktisering av introduksjonsloven. IMDi vil utvikle systemer og rutiner for samarbeidet med fylkesmannsembetet.

Slik samarbeider IMDi med sektormyndighetene

IMDi vil tilrettelegge for koordinert og systematisk dialog om integrerings- og mangfoldsfeltet mellom statlige sektormyndigheter regionalt og kommunene. Ved behov for overordnet samordning mellom sektormyndigheter, vil IMDi bidra til å sette dette på dagsorden for ulike velferdsetater.

IMDi er en tydelig og forutsigbar samarbeidspartner. Sektormyndighetene kan forvente at IMDi bidrar til å utvikle, dele og formidle kunnskap og kompetanse om integrering og mangfold.

IMDi vil søke samarbeid gjennom eksisterende satsinger og tiltak, og prioriterer områder med størst behov for særskilt innsats i integrerings- og mangfoldsarbeidet. Samarbeidet vil bygge på kjennskap til andre sektormyndigheters mål, tiltak og organisatoriske strukturer.

For å bidra til mer effektiv koordinering av tiltak mellom sektormyndighetene vil IMDi jobbe kontinuerlig for å videreutvikle samarbeidsrutiner og -former.

Systematisk samarbeid regionalt og nasjonalt

IMDi vil bidra til å utvikle hensiktsmessige møteplasser med prioriterte sektormyndigheter, og til at statlige etater regionalt opptre helhetlig overfor kommunene.

IMDi vil delta på de viktigste samarbeidsarenaene i fylker og regioner, ikke minst innenfor samfunnsplanleggingen. IMDi vil delta på regionale arenaer i regi av Kommunesektorens organisasjon (KS), fylkesmannsembetene og fylkeskommunene og vil prioritere arenaer hvor ledere møtes.

IMDi vil også søke konkret samarbeid med sektormyndighetene regionalt og nasjonalt, for å bidra til tilpasning, utvikling og forbedring av rammebetingelsene for arbeid med integrering og mangfold. Samarbeid på overordnet nivå er imidlertid ikke en forutsetning for IMDis konkrete samarbeid med sektormyndighetene på regionalt nivå.

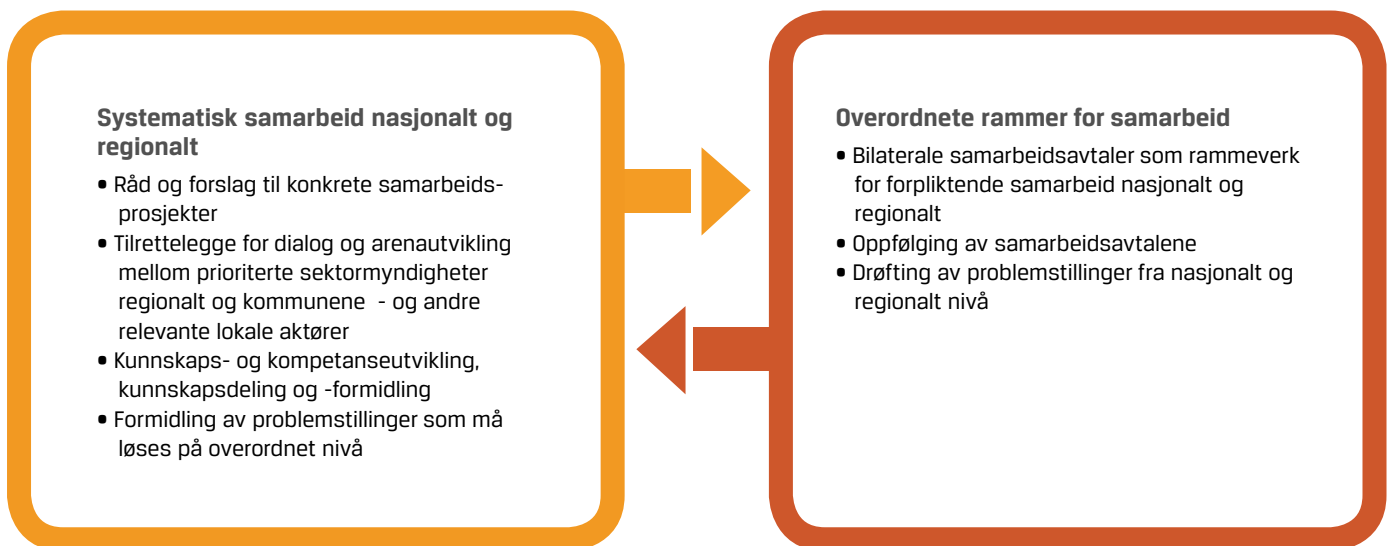
Overordnede rammer for samarbeid

Der det er formålstjenlig vil IMDi inngå konkrete nasjonale samarbeidsavtaler med de prioriterte sektormyndighetene. Avtalene vil etablere det formelle grunnlaget for langsiktig samarbeid og nødvendig samordning både regionalt og nasjonalt. Den etablerte arenaen «Nettverk for direktørene i velferds- etatene» skal brukes strategisk for å forankre samarbeidet på tvers av etater og sektorer, med særlig vekt på konkret samarbeid regionalt og i kommunene.

Den overordnede dialogen mellom sektormyndigheter omhandler nasjonale og regionale problemstillinger og har som målsetting å utvikle samarbeidet og forbedre resultater.

Følgende figur viser innholdet av, og koblingen mellom, ulike samarbeidsrelasjoner mellom IMDi og sektormyndighetene:

Figur 2: Modell for samarbeid med sektormyndigheter



"IMDi lykkes når samarbeidspartnerne lykkes"

III. IMDi SOM KOMPETANSESENTER

Som kompetansesenter setter IMDi kunnskap og kompetanse om integrering og mangfold øverst på dagsorden i dialogen med overordnet departement, i samarbeidet med kommuner, prioriterte sektormyndigheter og øvrige samarbeidspartnere, så vel som internt i IMDi som organisasjon.

Utfordringer og muligheter for IMDi som kompetansesenter

- IMDi skal bidra til å utvikle, dokumentere, systematisere og analysere kunnskap om integrering og mangfold, og gjøre kunnskapen tilgjengelig og anvendbar for det praktiske arbeidet med dagens og morgendagens tjenester og oppgaver.
- Som kompetansesenter må IMDi ligge i forkant av samfunnsutviklingen på sitt felt, fange opp internasjonal og nasjonal kunnskapsutvikling og identifisere nye kunnskapsbehov. IMDi må utnytte muligheter for samarbeid på tvers av sektorer for å utvikle ny kunnskap.
- Integrerings- og mangfoldsfeltet er i endring. Det er også kunnskapsbehovet og etterspørselen etter IMDis tjenester. IMDis tjenester skal kjennetegnes av kvalitet og relevans og være basert på veletablerte metoder og prosedyrer i kunnskapsutviklingen i tett dialog med samarbeidspartnere.
- IMDis medarbeidere må håndtere flere roller – som premissleverandør, tilskuddsforvalter, pådriver, råd-

giver og veileder. Som rådgiver bidrar medarbeideren med spesialistkompetanse, som veileder er det tilrettelegging gjennom dialog som er funksjonen. IMDis medarbeidere må også være ydmyke og aktivt lære av andre.

Strategiske mål som kompetansesenter

IMDi skal:

- Styrke kommunenes, sektormyndighetenes og andre samarbeidspartneres kunnskap og kompetanse om integrering og mangfold, slik at de kan utføre sine samfunnsoppdrag best mulig, og endre praksis der det er nødvendig.
- Gi faglige begrunnede premisser og råd til overordnet departement i arbeidet med politikkutvikling.
- Styrke kunnskapen om integrering og mangfold i befolkningen.

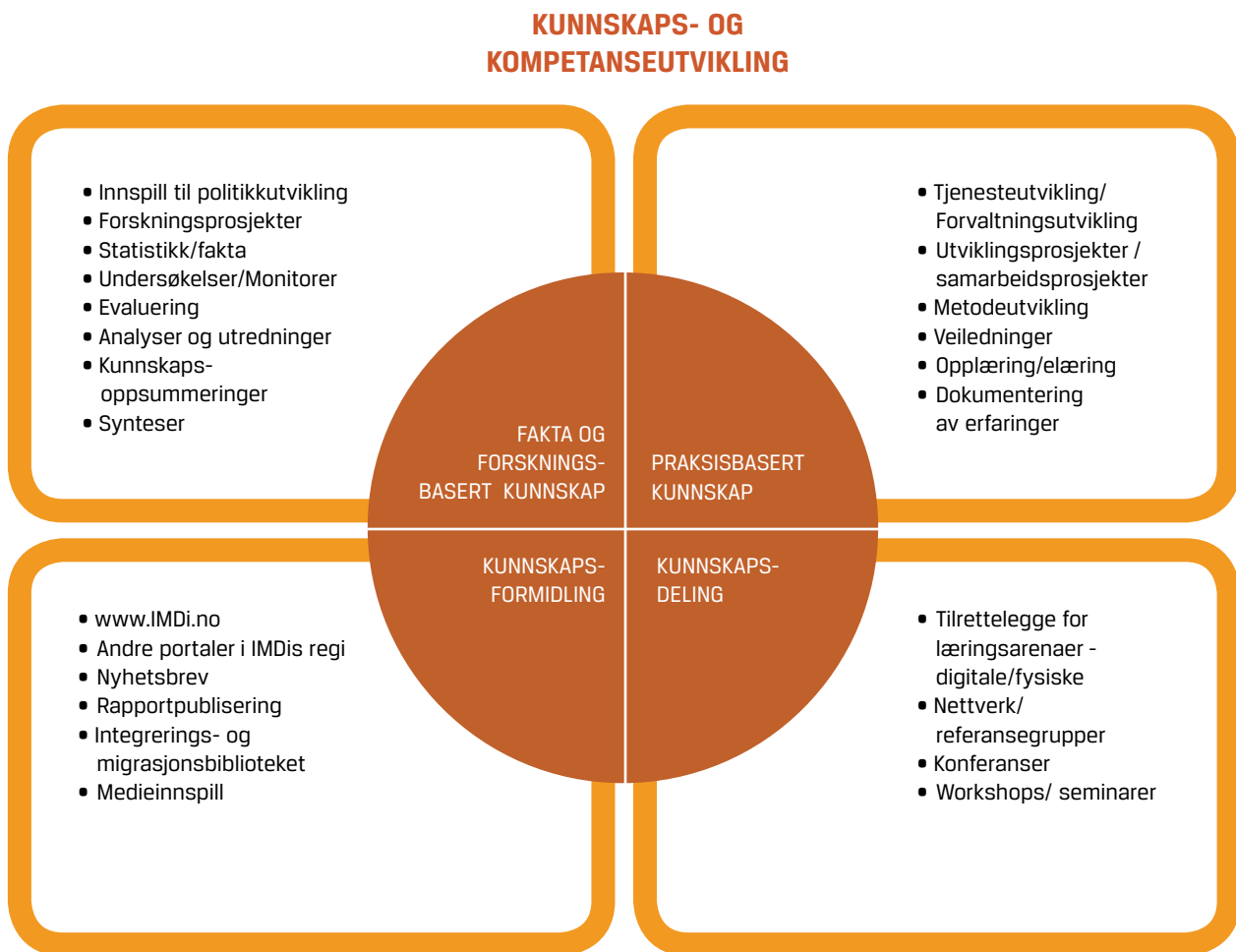
Slik arbeider IMDi som kompetansesenter

IMDi vil legge vekt på å arbeide helhetlig og systematisk som kompetansesenter. Det innebærer at IMDi vil tilby tjenester og utføre oppgaver knyttet til både kunnskaps- og kompetanseutvikling, kunnskapsdeling og kunnskapsformidling.

De ulike tjenestene og oppgavene henger sammen, men krever ulik innsats og innretning, avhengig av type samarbeidspartner. Figur 3 oppsummerer disse:

"IMDi skal styrke kunnskap og kompetanse om integrering og mangfold"

Figur 3: IMDi tjenester og oppgaver som kompetansesenter



Kunnskaps- og kompetanseutvikling ivaretas ved å initiere og støtte både fakta- og forskningsbaserte prosjekter på prioriterte satsingsområder. Prosjektene utføres primært gjennom eksterne oppdrag, i samarbeid med FoU- og kompetansemiljøer. Gjennom konkrete utviklingsprosjekter som prøver ut og dokumenterer metoder og tiltak vil IMDi bygge opp viktig praksisbasert kunnskap i samarbeid med kommuner og relevante sektormyndigheter. Identifisering av nye kunnskapsområder og -behov er en viktig del dette arbeidet.

Satsingsområder er strategiske utvalgte tema eller fagområder hvor IMDi fokuserer sin innsats i kunnskaps- og kompetanseutvikling. Utvikling av slike satsingsområder skal bidra til bedre måloppnåelse. Satsingsområder og tjenester vil variere, avhengig av endrede behov, og av politiske og administrative føringer.

I tillegg vil IMDi selv både sammenstille og analysere kunnskap. Dette er også viktig for den interne kompetanseutviklingen.

Kunnskapsdeling er en viktig forutsetning for kompetanseutvikling, og krever som regel aktiv tilrettelegging for dialog og refleksjon. I tillegg til å utvikle

egnete læringsarenaer og møteplasser sammen med samarbeidspartnere, vil IMDi også bidra og delta på (allerede) etablerte og renommerte arenaer for kunnskapsdeling. Dette fører til kompetanseheving og ytterligere kunnskapsutvikling både internt i organisasjonen og eksternt. På denne måten vil IMDi bidra til å skape en delingskultur til felles nytte. Kunnskapsdeling er ressurskrevende prosesser hvor IMDi må tilpasse innsatsen. Dette forutsetter at IMDi prioriterer sine viktigste samarbeidspartnere, både som medspillere og målgruppe.

Kunnskapsformidling henger nøye sammen med kunnskapsdeling og de to forsterker hverandre. Å formidle kunnskap skjer ofte som en enveis prosess som krever klare budskap, klart definerte målgrupper og effektive formidlingskanaler. Styrken i kunnskapsformidling er at den effektivt kan nå fram til mange, for eksempel ved å være web-basert. IMDi skal i størst mulig grad benytte seg av etablerte og velbrukte formidlingskanaler/arenaer, som treffer de viktigste aktørene i prioriterte sektorer.

IKT-systemer skal utvikles for å understøtte utviklingen av IMDi som kompetansesenter.

▶ Å ARBEIDE I IMDi

IMDi skal, som forvaltningsorgan og kompetanse-senter, levere tjenester av høy kvalitet og relevans. Dette krever en målrettet og endringsdyktig organisasjon, hvor ledere og medarbeidere ønsker og utvikler ny kompetanse. Dette forutsetter ledelse, organisering og arbeidsprosesser som verdsetter samarbeid, kunnskaps- og kompetanseutvikling og -deling, både internt og eksternt.

IMDi har medarbeidere med bred faglig bakgrunn og erfaring, samt en unik integreringsfaglig kompetanse. I tillegg har om lag 30 prosent av IMDis medarbeidere innvandrerbakgrunn. Dette er en viktig del av IMDis identitet.

IMDis seks regionkontor møter det konkrete integrerings- og mangfoldsarbeidet gjennom samarbeidet med kommunene og kommer på denne måten tett på praksis og konkrete erfaringer. Regionkontorene har derfor både rådgivnings- og veiledningsoppgaver overfor kommunene. De fire støttekontorene med oppgaver innen strategi, analyse, kommunikasjon, forvaltning, HR og administrasjon er lokalisert i Oslo og spiller sammen med regionkontorene som *ett* IMDi.

Strategiske mål for ledere, medarbeidere og organisasjonen som helhet

- IMDis skal ha strategiske ledere som iverksetter direktoratets strategi og prioriterer konkrete satsingsområder.
- IMDis ledere verdsetter sine medarbeideres kunnskap og kompetanse som organisasjonens viktigste utviklingskraft.
- IMDis medarbeidere skal ha tilgang på hensiktsmessige og oppdaterte støttefunksjoner.
- IMDi må også styrke sin posisjon ved å utløse og videreutvikle medarbeidernes integreringsfaglige kompetanse.
- IMDis medarbeidere skal være trygge på hva de

skal levere og bruke sin faglighet til å ta initiativ.

- IMDi som organisasjon skal utvikle sin lærings- og delingskultur slik at hele organisasjonens kompetanse utnyttes og utvikles.
- Samarbeidspartnere skal vite hva de kan forvente å få fra IMDi.

Slik arbeider IMDi som en lærende kunnskapsorganisasjon

- IMDi vil bruke ledelsesplattformen aktivt og gjennomfører lederutviklingsprogrammer som er tett koplet til implementering av strategien.
- IMDi vil sikre hensiktsmessig organisering, med både linje- og matriseorganisering. Det skal utarbeides en intern kunnskaps- og kompetanseutviklingsplan for IMDi som lærende organisasjon.
- IMDi vil ha målrettede, tverrgående faglige nettverk knyttet til prioriterte satsingsområder med mandater og arbeidsform som stimulerer kunnskapsdeling og læring.
- IMDi vil videreutvikle støtteverktøy for informasjons- og kunnskapsforvaltning tilpasset strategiske og operative behov.





Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

► **Integrerings- og mangfoldsdirektoratet**

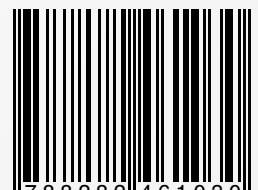
Postboks 8059 Dep., N-0031 Oslo

Telefon: 24 16 88 00

post@IMDi.no

www.IMDi.no/rapporter

ISBN 978-82-8246-103-0



9 788282 461030

Illustrasjon forside: Shutterstock
Design: Wittusen & jensen