

# Examensarbete

VT 2010

Sektionen för Hälsa och Samhälle  
Företagsekonomi

## Målstyrning inom den offentliga sektorn

En studie inom två sydsånska kommuner

---

Författare

Kristofer Nilsson

Fredrik Hansson

Handledare

Bengt Göransson

Examinator

Leif Holmberg

## Förord

---

Till Er som har medverkat i vår studie vill vi rikta ett stort tack!

Det riktas även ett stort tack till alla Er som har tagit er tid till att revidera vårt arbete. Slutligen vill vi rikta ett särskilt stort Tack till vår handledare Bengt Göransson. Bengt har verkligen ställt upp och väglett oss på ett utomordentligt vis.

TACK!

Kristianstad, juni 2010

.....

Kristofer Nilsson

.....

Fredrik Hansson

## Abstract

- The purpose of this investigation is to show how politicians state primary goals and how they break them down into secondary objectives within the sector of Child-and education area. This is supposed to create a general image on how the targeting process is handled within the public activity. Finally, this will lead us to what is necessary for the targeting process to work successfully within the public activity.
- We have implemented a qualitative study within the two chosen municipalities. This case study is based on personal interviews that are conducted through semi structured questions. The purpose was to make the respondents able to talk freely from the questions and that we could get a depth in the information given from the respondents personal opinions.
- The theory assumes from literature that is relevant for the targeting process and its function within the public activity. We for an example included Rombach, R (1991) book “ *Det går inte att styra med mål!*” and Svensson, A (1997) ”*målstyrning i praktiken*”.
- We have conducted six interviews and summarized these from the headlines of the literature review.
- A selection of arguments from the conclusion states that a decentralized goal-based activity should be guided from a vision and clear of tangible goals. These goals should demonstrate the distribution of responsibilities and what independence the employees have to act from given resources. Through a standardized system, a clear goal structure can be created, which will facilitate this process. This structure will, by using competent and educated politicians and officials, create clear goals. This is a process that demands continues work and will lead to a living process that can be inserted. This living process will allow a dialog between employees and the entire organization and create a comprehensive view in all activities. An optimum goal-based organization should have a stringency that appears in all goals. Finally, a balance should be achieved between politicians and officials that will facilitate a priority between goals from the given resources. This balance leads to a discussion that can be held between the different parties and enable goals to be directed towards a whole where the right goals with the right resources can be achieved.

## Sammanfattning

- Syftet är att undersöka hur politiskt stiftade primära mål bryts ned till delmål inom Barn- och utbildningsverksamhet. Detta ska skapa en generell bild över hur målstyrningsprocessen hanteras inom offentlig verksamhet. Slutligen ska detta leda oss till vad som kan krävas för att målnedbrytningsprocessen ska vara ett fungerande koncept inom den kommunala verksamheten.
- Vi har genomfört en kvalitativ studie inom de två utvalda kommunerna. Denna fallstudie baseras på personliga intervjuer som är genomförda utifrån semistrukturerade frågor. Syftet med detta var att respondenterna kunde tala öppet utifrån ställda frågor och att vi kunde få djupgående information utifrån personliga åsikter.
- Teorin utgår ifrån litteratur som är relevant för målstyrningen och dess funktion inom offentlig verksamhet. Vi har exempelvis inkluderat Rombach, R (1991) bok ”*Det går inte att styra med mål!*” och Svensson, A (1997) ”*Målstyrning i praktiken*”.
- Vi har genomfört sex stycken intervjuer och sammanfattat dessa utifrån litteraturgenomgångens rubriker.
- Ett urval utifrån de slutsatser vi kan dra inom genomförd undersökning är att en decentraliserad målstyrd verksamhet ska styras utifrån en vision och tydliga övergripande mål. Dessa mål ska påvisa ansvarsfördelningen och vilken frihet de anställda har att agera utifrån tilldelade resurser. Ett standardiserat system ska underlätta denna process genom att det skapas en tydlig målstruktur. Denna struktur ska med hjälp av kompetenta och välutbildade politiker och tjänstemän skapa tydliga mål. Detta är ett förlopp som kräver kontinuerligt arbete och ska medföra att en levande process kan införas. Denna levande process ska möjliggöra att en dialog kan föras mellan de anställda inom hela organisationen och skapa en helhetssyn inom samtliga verksamheter. En optimalt målstyrd organisation ska ha en röd tråd som infinner sig mellan samtliga mål. Slutligen ska en jämvikt uppnås mellan politiker och tjänstemän som ska underlätta en prioritering av mål utifrån det tilldelade medlen. Denna jämvikt medför att en diskussion kan föras mellan de olika parterna och möjliggöra att målen styr mot en helhet där rätt mål med hjälp av rätt medel är uppnåbart.

## Innehållsförteckning

1.1	Introduktion till ämnet.....	7
1.2	Problembeskrivning .....	8
1.3	Problemavgränsning.....	9
1.4	Syfte .....	9
2.	Litteraturgenomgång .....	10
2.1	Målstyrning .....	10
2.1.1	Fördelar målstyrning .....	12
2.1.2	Nackdelar målstyrning .....	13
2.2	Målstyrningsprocess.....	15
	Figur 1. Målstyrningsprocess .....	15
2.2.1	Målnedbrytning .....	16
	Figur 2. Målnedbrytning .....	17
2.4	Målhierarki .....	18
	Figur 3. Målhierarki .....	19
2.5	Sammanfattning litteratur.....	20
3.	Metod .....	22
3.1	Synsätt .....	22
3.2	Metod för datainsamlingen.....	22
3.2.1	Urval av respondenter .....	23
3.3	Analysmetod.....	24
3.4	Värdering av metod .....	25
4.	Empiri.....	26
4.1	Inledning och presentation av respondenter .....	26
4.2	Respondenternas svar utifrån ställda frågor .....	27
4.3	Sammanfattning av empirikapitlet .....	32
5.	Analys.....	34
5.1	Analys av målstyrningen .....	34
5.2	Analys av Målstyrningsprocessen .....	36
	Figur 4. Målstyrningsprocessen med påverkan av kommunikation och levande process....	37
5.3	Analys av Målnedbrytning .....	38
	Figur 5. Målnedbrytningsprocessen och dess hantering inom verksamheten .....	39
5.4	Analys av Målhierarki .....	40
	Figur 6. En målhierarki och dess vitala komponenter.....	41

6. Resultat.....	42
6.1 Utvärdering av syfte .....	42
6.2 Utvärdering av metod.....	44
6.3 Egna tankar.....	44
6.4 Fortsatt forskning .....	45

## **Källförteckning**

### **Bilagor**

Bilaga 1, intervjuguide

# 1. Problemområde

---

Problemmområdet innehåller en presentation av valt ämne som består av problembeskrivning, avgränsning och syfte utifrån valt ämne.

---

## 1.1 Introduktion till ämnet

*”Ingenting är för människan så svårt att uthärda som ett liv utan uppgifter och mål”* (Pascal, B, 2010, s.1). Att ha mål i livet är viktigt, det är även viktigt att veta hur de nås, därför är målstyrning vitalt. Målstyrning kan styra oss till våra uppsatta mål både i vardagen och i arbetslivet genom att bryta ner mål till delmål.

Målstyrning har haft en stor genomslagskraft inom den offentliga verksamheten sedan 1990-talet (Brolin, B. 1992). Det är ingen ny företeelse, redan under 1950-talet utvecklades idén av Peter Drucker (Lindvall, J. 2001).

Inom offentliga organisationer kan verksamhetens styrning ske med hjälp av olika modeller där metoder för målstyrning är en vital del av hur organisationen styrs (Broström, B, Haglund, A och Solfi, R, 2005). Mål kan definieras som *”... något man önskar uppnå eller realisera i framtiden”* (Christensen, T et al, 2005, s.102). Begreppet målstyrning omfattar ekonomi, personal, verksamhet och kravet på kvalitativt resultat.

Det är ett intressant och aktuellt område då ett flertal ekonomichefer anger att de har ökat sin inriktning mot mål och målfokus under de senaste åren (Broström, B, Haglund, A och Solfi, R, 2005).

Det har även riktats intresse från media angående målstyrningens funktion inom den offentliga verksamheten:

*”Avslöjanden om missbruk, slöseri och svaga resultat i den offentliga sektorns stora system, myndigheter och många nämnder, kommittéer och allt som byråkratin består av, visar hur viktig målstyrning, uppföljning, granskning och utvärdering är av både stora och små verksamheter.”*(Aftonbladet, 2005)

## 1.2 Problembeskrivning

Inom offentlig verksamhet underlättar målstyrningen arbetet genom att de övergripande målen bryts ned till respektive nämnder. Detta ger nämnderna tid att fastställa sin interna budget med de mål som satts upp för verksamheten. Inom organisationen har de stor frihet att välja form och metod i genomförande, för att nå de angivna målen. Betydelsen av en väl fungerande kommunikation mellan nivåerna i organisationen är avgörande. Detta medför att kommunikationen ska genomsyra organisationen från den politiska ledningen till nämndnivån (Brolin, B. 1992).

Vi granskar en organisation genom de mål som är nedtecknade och delgivna inom en verksamhet. Det är även viktigt att anställda har vetskap om verksamhetens mål (Dannefjord, P. 2009). För att förenkla kommunikationen måste målen vara tydliga, genomförbara och gärna vara kopplade till en lokal anknytning (Brolin, B. 1992). Om målen är för generella finns risken att den politiska styrningen uteblir. Blir styrningen av målen för detaljerad kan den individuella handlingsfriheten drastiskt försämrats (Broström, B, Haglund, A och Solfi, R. 2005).

Det är även viktigt att målen bryts ned till hanterbara delmål så att olika verksamheter kan fokusera på sina specifika mål (Dannefjord, P. 2009).

Här infinner sig den svåra uppgiften med målstyrning då nedbrytningen av de primära målen kan leda till problem. Den centrala ledningen formulerar de primära målen till hanterbara delmål för verksamheten i form av handlingsplaner. Planerna beskriver hur den operativa enheten ska arbeta med de mål som är uppsatta för verksamheten (Milsta, M. 1994). Dessa delmål kan vara olika beroende på var den anställde befinner sig inom organisationen men delmålen ska kunna kopplas till de övergripande målen. Det finns en koppling mellan de delmål som organisationen ställer på sin verksamhet och de resurser som organisationen har till sitt förfogande (Dannefjord, P. 2009).



### **1.3 Problemavgränsning**

Målstyrningen avgränsas till nedbrytningsfasen av det primära målet på grund av att det avgör om målstyrningen kommer fungera inom organisationen. En avgränsning som sker inom detta område är att vi endast ska förhålla oss till Barn- och utbildningsverksamheten som är den största organisationen inom den offentliga verksamheten. Denna problembakgrund får oss att identifiera vår studies problemformulering till;

– Hur hanteras uppgiften att bryta ner ett primärt mål till delmål inom Barn- och utbildningsverksamheten?

### **1.4 Syfte**

Syftet är att undersöka hur politiskt stiftade primära mål bryts ned till delmål inom Barn- och utbildningsverksamhet. Detta ska skapa en generell bild över hur målstyrningsprocessen hanteras inom offentlig verksamhet. Slutligen ska detta leda oss till vad som kan krävas för att målnedbrytningsprocessen ska vara ett fungerande koncept inom den kommunala verksamheten.

## 2. Litteraturgenomgång

---

*Litteraturkapitlet består utav de teorier som detta arbete är baserat på. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning.*

---

### 2.1 Målstyrning

Inom en offentlig verksamhet kan målstyrning användas till att styra en verksamhet åt en viss riktning. Denna styrning kan uppfattas som diffus av den anställde då ett delmål kan tolkas olika beroende på vem som läser det. Tolkningsrisken kan minskas om det kan tydliggöras i det stiftade målet vilken befogenhet den anställde har att agera i en decentraliserad verksamhet.

Inom en målstyrd organisation stiftar den politiska ledningen ett generellt mål. Detta mål ska vidarebefordras till en förvaltning på ett operativt plan. Målet ska även utgå ifrån den budgetram som har tilldelats. Inom denna budgetram är det även viktigt att den anställde får friheten att själv välja de medel som ska användas för att nå målet (Christensen, T et al, 2005).

En organisation som tillämpar målstyrning ska få den anställde att se helheten. Detta synsätt ska grunda sig i organisatoriska och psykologiska faktorer som ska medföra att den anställde ser en övergripande bild av verksamheten. Den anställde ska vara medveten om det mål som ställts på verksamheten och hur den kan arbeta mot detta mål. Därför är det viktigt att de anställda för en dialog om hur de uppställda målen fungerar och öppet motiverar varandra till ökat engagemang inom en målstyrd verksamhet.

När en helhet har infunnit sig inom den målstyrda organisationen kan det få den anställde att känna en ökad tillfredställelse inom verksamheten. Denna tillfredställelse kan ge den anställde möjligheten att nå ett bättre resultat (Svensson, A. 1997).

Enligt Pihlgren, G och Svensson, A (1989) är den viktigaste delen i en fungerande målstyrd verksamhet att den är:

- En decentraliserad organisation
- Delegerad utifrån målet

Enligt Christensen, T et al (2005) påverkas en verksamhet utifrån den decentralisering som målstyrningen har medfört. Denna decentralisering kan orsaka att det stiftas ett för högt krav på den offentliga verksamheten att formulera ett tydligt mål. Kravet på den offentliga verksamheten kan bero på att en förändring har skett inom målstyrningen som har medfört att den offentliga verksamheten styr mot ett kommersiellt mål istället för ett traditionellt kommunalt mål.

De erfarenheter som Pihlgren, G och Svensson, A (1989) har dragit av en målstyrd verksamhet är att:

- Målet ska klargöras.
- Kommunikation mellan politiker, förvaltningschefer och anställda ska föras utifrån en gemensam tolkning av det stiftade målet.

En fungerande målstyrning ska bestå av ett mål som är stiftat på ett ”bra” vis. Enligt konsulten Svensson, A (1997) är ett ”bra” stiftat mål meningsfullt och beskriver vad den anställde ska uppnå för resultat inom sin verksamhet.

En alternativ framställning av hur ett mål ska formuleras är att det ska vara tydligt och konkret framställt enligt ESV (2007). Detta tillvägagångssätt ska resultera i att den anställde ska känna meningsfullhet i det mål som har skildrats.

En målformulering kan utgå ifrån begreppet ”SMART” som är ett hjälpmedel för hur ett ”bra” mål ska stiftas. Begreppet ”SMART” innebär att ett mål ska vara specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt (ESV, 2007).

Det mål som har stiftats ska även peka på vilken inriktning verksamheten ska sträva efter. Målet ska vara en utmaning för medarbetaren och sporra den till ständig utveckling. En medarbetare är även i behov av en viss grad av kunskap om hur målstyrning hanteras inom verksamheten. Denna kunskap ska leda till att den anställde kan delta i en diskussion angående det mål som stiftats (Svensson, A, 1997).

### **2.1.1 Fördelar målstyrning**

Målstyrning har implementerats inom den offentliga verksamheten och i detta arbete har organisationen uppfattat vissa fördelar med denna typ av styrning.

En fördel som har framkommit är att anställda känner en drivkraft utifrån den tydliga målinriktning som har stiftats. Detta har medfört att den anställde har fått möjlighet att koppla uppställt mål till sitt eget personliga mål. Det har även medfört att den anställde som berörs av uppställt mål placeras i centrum för verksamheten. Denna insikt har lett till att den anställde har ökat sin drivkraft mot det uppsatta målet.

Det har även medfört att den anställde känner större frihet i att utveckla bättre förfaranden mot att uppfylla ett mål och en frihet i att använda tilldelade resurser utifrån sitt eget agerande. Denna frihet har gett politikerna mer tid till att koncentrera sig på allmän styrning och inte diskutera detaljerade målformuleringar (Svensson, A. 1997).

Sammanfattningsvis är fördelarna med målstyrning i offentlig verksamhet att:

- Ökad drivkraft uppstår för den anställde
- Verksamheten sätts i centrum
- Politiker kan koncentrera sig på att styra organisationen genom allmän styrning
- Ansvaret fördelas inom verksamheten

### 2.1.2 Nackdelar målstyrning

Införandet av målstyrning inom offentlig verksamhet har medfört att det framkommit en del nackdelar med denna sorts styrning. Den sammanfattade argumentationen och kritiken som uppkommit mot målstyrning är stor. En av de ledande kritikerna mot målstyrning är Björn Rombach. Den kritik som Rombach riktar mot målstyrning summeras i fyra argument. De argument som har framkommit är att:

- Teknikens effekter är osäkra
- Vi har bättre tekniker
- Vi kan inte använda tekniken
- Tekniken verkar ogenomtänkt

För det första vill Rombach påvisa att den offentliga verksamheten har svårt att uppfylla det nödvändiga krav som ställts inom en målstyrd verksamhet. Detta på grund av att politikerna inte kan fastställa ett mål som ska uppfyllas av verksamheten utifrån en realistisk, begriplig, praktisk och reell samhällsutveckling. Det kan även medföra att ett mål blir mer diffust då olika partier skapar olika definitioner på samma mål som ska kopplas till verksamheten. En tjänsteman på operativ enhet kan på grund av denna diffushet anse att ett mål ej kan fullföljas inom sin verksamhet.

För det andra vill Rombach även påvisa att den offentliga verksamheten kan tillämpa sig av andra styrverktyg än målstyrning. Detta anser Rombach bero på att den styrteknik som tillämpas av politiker inte går att kombinera med ett målstyrningsverktyg. Tjänstemännen anser att den politiska metoden som styr verksamheten är ett problem. Ett exempel på detta är att det fattas ett detaljerat målbeslut av politikerna utifrån skapad vision. Detta leder till att politiker blandar sig i verksamhetens användning av tilldelade medel.

För det tredje anser Rombach att politikerna inte styr efter ett mål som främjar verksamheten, utan enbart efter politisk ideologi. Rombach anser att politikerna har ett ansvar inför de väljare som utsett dem till sina representanter. Detta medför att målstyrning ej kan användas inom verksamheten, då politiker har svårt att bedöma relationen mellan mål och medel. Denna svårbedömning kan bero på att den information som den politiska ledningen får från förvaltningarna är knapphändig.

För det fjärde anser Rombach att det finns brister i den teknik som tillämpas vid målstyrning. Dessa brister kan bero på att ett delmål ej formuleras och omsätts utifrån en beskrivning inom målhierarkin. Detta innebär att ett delmål kan ses både som ett mål och ett medel vid uppskattning av ett övergripande mål. Därför kan de olika nivåerna inom verksamheten också skilja sig i hur ett mål bryts ner inom de olika nivåerna (Rombach, B. 1991).

Det som sammanfattningsvis talar för att inte införa målstyrning inom en offentlig verksamhet är följande:

- Svårighet infinner sig i att definiera ett klart mål inom verksamheten
- Målstyrning fungerar inte som avsett
- Det krävs stort arbete och tid att implementera målstyrning som styrverktyg
- Kompetens och ansvarsområde ska vara tydligt
- Rådande organisationskultur kan bli svår att omformulera, då målstyrning påverkar ansvars- och befogenhetsfördelningen inom verksamheten.

## 2.2 Målstyrningsprocess

En målstyrningsprocess ställer höga krav på dem som tillämpar det inom sin verksamhet.

Detta är en administrativ process som visar hur en verksamhet ska bryta ner ett generellt mål till delmål. Denna process har som uppgift att belysa det viktigaste området inom verksamheten på samtliga nivåer. Det medför att en verksamhets operativa enhet förstår det primära målet som stiftats och kan kommunicera det genom hela verksamheten. Det ska även skapas en grundlig plan för hur ett mål ska utföras inom verksamheten och klargöra de problem som kan uppstå inom denna process (Pihlgren, G & Svensson, A. 1989).

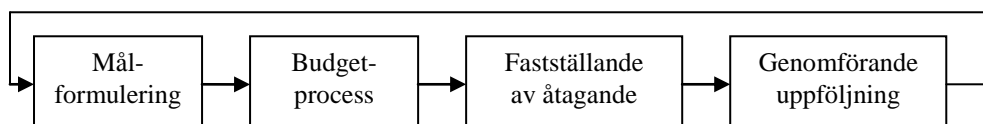
Enligt Svensson, A. (1997) anses en fungerande målstyrningsprocess bygga på principer som engagerar den anställde, förvaltningschefen och den förtroendevalde på samtliga nivåer inom den offentliga verksamheten.

En ”bra” målstyrning kan enligt Medlin, B, Kenneth, W, Green Jr (2009) öka den anställdes prestationsförmåga och medföra att större engagemang och optimism påvisas av den anställde.

Enligt Pihlgren, G och Svensson, A. (1989) ska den anställde ha en god förståelse över hur helheten och den individuella prestationen påverkar verksamhetens målstyrning. De anser även att den kommunikation som ska föras mellan samtliga nivåer inom verksamheten ska ske på ett standardiserat språk. Denna dialog ska medföra att en medarbetare kan medverka i processen och vara medveten om vilka regler och förutsättningar som gäller. På sikt ska detta ge verksamheten en fungerande målstyrning.

Ett exempel på en målstyrningsprocess framförs i bilden nedan.

”Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet” (Pihlgren, G & Svensson, A. 1989 s. 66)



Figur 1. Målstyrningsprocess

### 2.2.1 Målnedbrytning

Vid målnedbrytning kan ett mål delas in i olika kategorier inom verksamheten enligt Svensson, A (1997).

- Inriktningsmål
- Effektmål
- Produktionsmål

Ett inriktningsmål är ett allmänt formulerat mål som anger en verksamhets strävan och uttrycks inte utifrån någon tidsbestämd formulering. Detta mål anger en inriktning eller en grundsyn för den anställde, genom att påvisa hur den anställde ska hantera en viss generell situation. Ett exempel på ett inriktningsmål är strävan efter att tillfredsställa väljarnas uttryckta generella krav.

Den andra nivån består utav ett effektmål. Effektmål utgår ifrån det allmänt stiftade inriktningsmålet som har diskuterats fram mellan förvaltningen och politiker. Denna dialog medför att ett inriktningsmål omformuleras till konkreta effektmål. Ett effektmål är det som förväntas uppnås vid målets genomförande. Ett exempel på ett konkret effektmål är att den som får en insats utförd ska uppleva en trygghet under denna process.

Den sista nivån av mål inom en kommunal verksamhet är produktionsmål. Dessa mål ska specificera vad varje verksamhet ska uppnå utifrån stiftat mål. Ett exempel på produktionsmål är att ett visst antal föräldramöten ska genomföras under en termin.

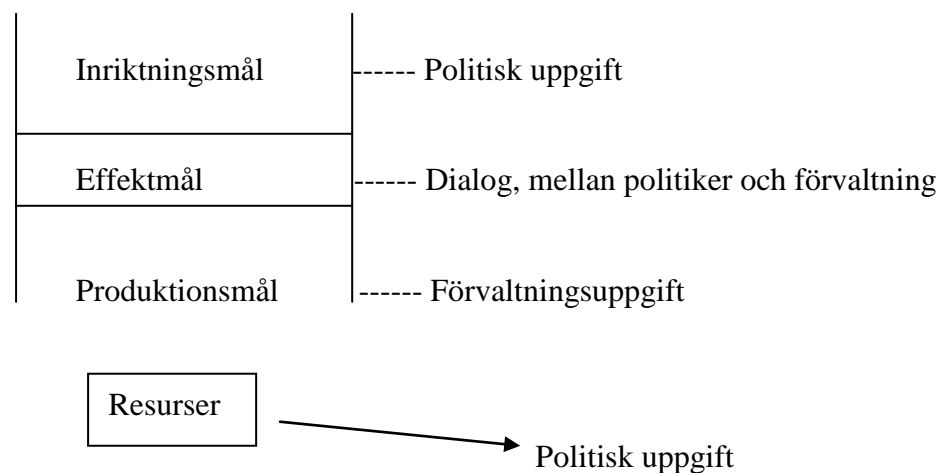
Slutligen medför denna indelning att en kedja kan skapas inom den offentliga verksamheten enligt Svensson, A (1997), vilket innebär för den offentliga verksamheten följande:

- Ett Inriktningsmål anges av politikerna och vilka resurser som de vill sätta till förfogande för verksamheten.
- Politiker och förvaltningen för en dialog utifrån inriktningsmålet för att precisera det stiftade effektmålet.
- Förvaltningen och verksamhetsansvariga anger ett produktionsmål som ska uppfyllas av verksamheten (Svensson, A. 1997).



Inom en målnedbrytningsprocess är inriktningsmålet det mål som anger den riktning som politikerna vill styra verksamheten mot. Inriktningsmålet är kopplat till en resursram som bryts ned med hjälp av det stiftade inriktningsmålet. Utifrån detta inriktningsmål förs det en dialog mellan politiker och förvaltningen om vilket effektmål som verksamheten ska uppnå. Slutligen ska den operativa enheten bryta ner ett effektmål till ett produktionsmål som den anställda ska arbeta utifrån (Pihlgren, G & Svensson, A.1989).

Den dialog som förs mellan politiker och förvaltningen vid en målnedbrytning, klargör hur en målnedbrytning kan hanteras inom verksamheten. Detta har beskrivits i boken *”Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet”* (Pihlgren, G & Svensson, A. (1989, s. 53).



Figur 2. Målnedbrytning

Den kommunikativa samverkan som förs mellan politiker och förvaltning leder till ett ”kontrakt” som innebär ett samspel mellan tilldelad resurs och stiftat mål. Utifrån denna överenskommelse ska förvaltningschefen med hjälp av sina anställda stifta produktionsmål. Mot dessa mål ska förvaltningen agera och sträva efter bättre resultat (Pihlgren, G & Svensson, A. 1989).

## 2.4 Målhierarki

En organisation som tillämpar målhierarkisk indelning är en organisation som hierarkiskt indelar sin verksamhet i över- och underordningar. Inom denna hierarki indelas varje avdelning i enheter som kan brytas ner till arbetslag. En överordnad anställd har större makt och rang inom hierarkin än en som är underordnad. Därmed har den överordnade befogenhet att ge den underordnade ett direktiv och stifta ett mål som denne ska eftersträva.

Det mål som den underordnade ska sträva efter kan brytas ned ytterligare beroende på var denne befinner sig inom hierarkin (Christensen, T et al, 2005).

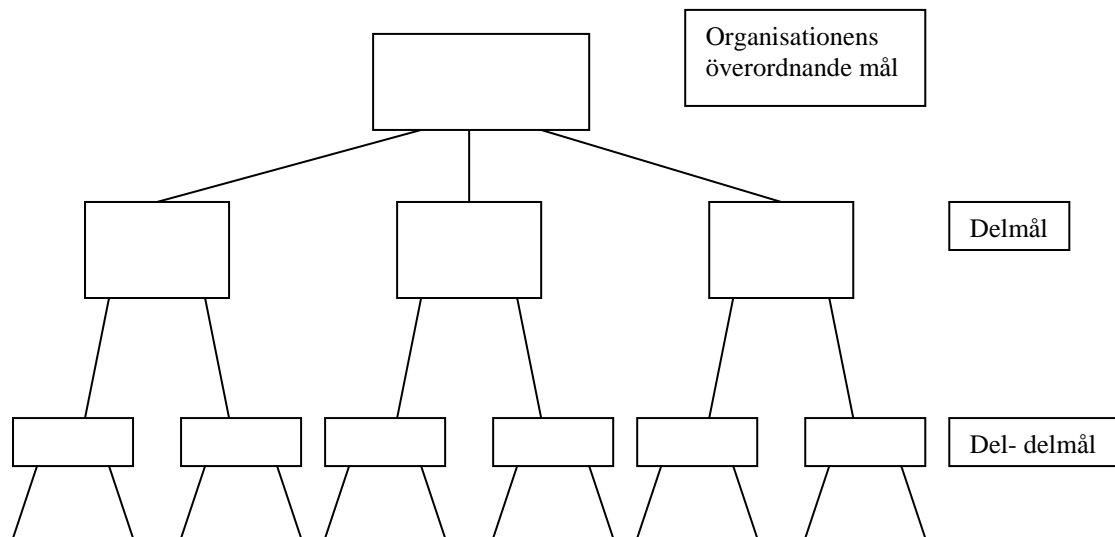
En organisation har inte enbart ett mål att sträva efter och därför är det viktigt att formulera ett delmål som kan relateras till den nivån inom organisationen den anställde verkar inom.

De generella mål som en politiker stiftar är oftast inte snarlika de mål som en arbetsledare stiftar. Detta på grund av att de mål som generellt har stiftats av en politiker inte kan relateras direkt till en organisations verksamhet (Dannefjord, P. 2009).

En verksamhet som tillämpar målhierarki är en verksamhet som skapar en koppling mellan samtliga mål (Forssell, A & Westerberg, A. 2007). Ledstjärnan består utav att den anställde ska arbeta mot att utföra sin uppgift på ett målinriktat vis. Utöver detta måste organisationen få medarbetaren att visualisera kopplingen mellan sitt mål och helheten. Det menas att den anställde kan se att den insats denne genomför är viktig för att de övergripande målen ska uppnås. Att lyckas med denna process är svårigheten i att tillämpa målhierarki, detta på grund av att den anställde ej kan koppla målet till ett personligt plan. Därför ställs vissa krav på verksamheten i form av resultat och målstyrning. Dessa krav kan få organisationen att arbeta samordnat mot ett mål och sträva efter att förbättra målets förfarande.

Det mål som en underordnad strävar efter ska vara den överordnades medel för att nå sitt uppsatta mål. En mål- medel hierarki kan underlätta detta arbete och ge organisationen den helhet som krävs för att målarbetet ska fungera inom en kommunal organisation (Bruzelius, Lars, H & Skärvad, Per H. 2004)

En mål- medel hierarkis utseende kan skifta beroende på en organisations struktur, den presenteras såhär i boken *"Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet"* (Pihlgren, G & Svensson, A, 1989, s.34).



Figur 3. Målhierarki

Ett problem som kan uppstå inom en målhierarkisk organisation är att de mål som ska uppfyllas av tilldelade medel inte kan överlappa varandra. Vid detta överlappningsdilemma kan det därför uppstå en konflikt mellan parterna. Detta dilemma kan påverka beslutet av vilka mål som ska täckas av den tillförda ekonomiska ramen. Detta kan exempelvis vara aktuellt vid val av inriktning för berörd verksamhet (Jacobsen, D I & Thorsvik, J, 2008).

## 2.5 Sammanfattning litteratur

En organisation målstyrs i en viss riktning inom den offentliga verksamheten. Denna styrning ger den anställda friheten att utföra ett mål på sitt sätt och en möjlighet att genomföra sin egen måltolkning. Detta kan medföra att ett mål upplevs som diffust och därför ska det tydliggöras i målet vilken handlingsfrihet den anställda har (Christensen, T et al, 2005). Det är även viktigt att den anställda känner till målets substans och att denne kan koppla detta till helheten. I detta arbete gäller det att motivera sina kollegor och öppet kommunicera inom organisationen hur ett mål ska uppfyllas (Svensson, A. 1997). En målstyrd verksamhet är decentraliserad och ställer vissa krav på att de mål som styr verksamheten är stiftade på ett ”bra” sätt (Svensson, A. 1997). Ett ”bra” mål ska följa vissa kriterier för att bli användbart och detta kan underlättas genom att tillämpa vissa hjälpmedel. Ett exempel på ett hjälpmedel är begreppet ”SMART” som står för att målet ska formuleras utifrån att vara specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt . Detta hjälpmedel innehåller vissa kriterier som ska få de anställda att skapa ett fungerande och tydligt mål för verksamheten (ESV, 2007).

Fördelen med att införa målstyrning inom sin organisation är att den anställda placeras i centrum för verksamheten. Detta kan få den anställda att uppleva en ökad drivkraft och engagemang inom sitt yrke. Det medför även att politikerna kan fokusera på att styra verksamheten och överlämna den detaljerade styrningen till de anställda (Svensson, A. 1997).

De nackdelar som infinner sig i en målstyrd organisation är för det första att politikerna ej kan stifta mål som kan definieras utifrån uppställda krav. Ett krav kan exempelvis vara att de ska vara realistiska och praktiskt utformade.

För det andra finns det bättre styrverktyg att tillämpa och därför anses målstyrning som onödigt inom verksamheten. Den politiska metoden som styr verksamheten kan anses vara ett problem enligt tjänstemännen. De skapar för detaljerade beslut som leder till att de lägger sig i verksamhetens resurshantering.

För det tredje tillämpar politikerna sina partiers ideologier vid stiftning av mål och därför förlorar målstyrningen sin tillämpbarhet och idealitet inom verksamheten. Slutligen kan verksamheten inte formulera ett delmål utifrån den beskrivning som ska infinna sig inom en målhierarki. Detta leder till att målets nedbrytning inte kan kopplas till helheten och därmed förlorar sin styreffekt (Rombach, B. 1991).

Inom en målstyrd verksamhet kan ett måls definition se olika ut beroende på den verksamhetsnivå det befinner sig på. För att underlätta processen har målet kategoriserats i inriktningsmål, effektmål och produktionsmål. Dessa mål har olika uppgifter inom en organisation och ska tillsammans bilda en kedja. Denna kedja kan underlätta för verksamheten att se kopplingen mellan de olika nivåernas mål.

Målstyrningsprocessen visar hur ett mål ska brytas ner inom verksamheten och vilka områden som är viktiga för en fungerande målstyrningsprocess. Det är även viktigt att en dialog förs mellan de anställda på ett standardiserat språk. Detta för att alla ska använda samma begrepp på de olika nivåerna och tydligt planera hur ett mål ska hanteras inom en fungerande målstyrningsprocess (Pihlgren, G & Svensson, A. 1989).

En målstyrd organisation tillämpar sig av en målhierarkisk indelning och i denna struktur är det viktigt att det finns en koppling mellan samtliga mål (Forssell, A & Westerberg, A. 2007). Denna koppling kan medföra att den anställda kan relatera sitt eget mål till verksamhetens stiftade mål och att det kan kopplas till en helhet (Bruzelius, Lars, H & Skärvad, Per H. 2004). En helhet betyder att den anställda kan koppla sitt målarbete till totala verksamhetens stiftade mål och förstå att allas insats är viktig för att uppnå dessa. Ett problem som kan uppstå i en målhierarki är att två mål ej kan överlappa varandra utifrån tilldelad resurs. Detta kan leda till att en konflikt kan uppstå mellan olika intressenter (Jacobsen, D I & Thorsvik, J, 2008).

### 3. Metod

---

*Kapitlet innehåller en förklaring hur tillvägagångssättet med de personliga intervjuerna är upplagt och varför särskilda val har gjorts.*

---

#### 3.1 Synsätt

Vi utgår ifrån ett beteendevetenskapligt synsätt vid genomförandet av undersökningen. Detta på grund av att vår problembeskrivning säger att vi ska beakta beteende och agerande utifrån målstyrning. Ett beteendevetenskapligt synsätt definieras i Nationalencyklopedin (2010) som ”... en samlingsterm för de samhällsvetenskaper där individens eller gruppens beteenden är ett väsentligt studieobjektiv.”

Syftet med undersökningen bygger på hur individen hanterar målstyrningsprocessens nedbrytning av mål inom Barn- och utbildningsverksamheten. Det är individens inställning till målstyrningsprocessen som är i fokus för undersökningen. Processhanteringen är vital för att upptäcka de problem som kan uppkomma inom denna process och därmed anser vi att beteendevetenskapligt synsätt är det bästa valet för denna studie.

#### 3.2 Metod för datainsamlingen

Vi ska genomföra en kvalitativ datainsamlingsmetod i vår fallstudie som har som syfte att identifiera respondentens underliggande tankar och åsikter. Vår materialinsamling genomförs i form av personliga intervjuer som ska leda till att vi kan tolka respondentens synsätt och agerande inom målstyrning. Detta ska ge oss en bättre översikt över det undersökta ämnet och möjligheten att ställa följdfrågor på respondentens svar.

Tidsaspekten är även en orsak till att vi genomför en personlig intervju, då tidsåtgången är knapp.

Våra personliga intervjuer kommer att bygga på semistrukturerade frågor med teman som berör det syfte som vi vill åstadkomma. Vi har valt semistrukturerade frågor på grund av att vi vill samla in de intervjuades egna åsikter och låta dem tala fritt utifrån våra ställda frågor.

Risken med semistrukturerade frågor är att respondenten ej besvarar frågorna i rätt ordning och att frågor kan bli besvarade innan de har ställts.

Vi vill med vår valda metod skapa en generell bild över hur målstyrningsprocessen hanteras inom offentlig verksamhet. Detta ska leda oss till en förståelse för de problem som kan uppstå i denna process och vad som kan krävas för att målnedbrytningsprocessen ska vara ett fungerande koncept inom den kommunala verksamheten.

Vi har valt att genomföra en fallstudie som bygger på att tränga igenom respondentens barriär och identifiera det som är respondentens egna åsikter. En fallstudie bygger på kvalitativt synsätt och ska enbart bygga på ett fåtal personliga intervjuer. Genom vald fallstudie vill vi få en bild över hur mål bryts ner till mindre delmål och binda ihop respondenternas åsikter med vårt syfte.

Det positiva med en fallstudie är att vi kan få ett individuellt svar på de frågor vi ställer. Detta kan medföra att aktuella och viktiga slutsatser kan dras. Den risk som kan uppstå vid en fallstudie är att vi inte uppnår förväntat resultat. Om respondenten ej ger oss sin personliga åsikt om vårt syfte riskerar denne att bli ointressant för vår studie (Christensen, L et al. 2001).

### **3.2.1 Urval av respondenter**

Vi ska genomföra våra intervjuer på två sydskaniska kommuner. Orsaken till detta urval är att de har uttryckt att målstyrningsprocessen ej fungerar optimalt inom deras verksamhet. Utifrån dessa kommuner bestämde vi oss för att intervjua en förvaltningsekonom, en utvecklingsansvarig och två rektorer. Skälet till denna avgränsning är deras vitala roll i målstyrningsprocessen. Vi har även valt att ta med en ekonomichef från respektive kommun på grund av deras detaljrika kunskaper inom målstyrningsområdet inom Barn- och utbildningsverksamheten. Utifrån detta urval har vi fördelat intervjuerna jämnt mellan kommunerna för att få en bredare bild av problemet. Det ska tilläggas att vi inte kommer att jämföra kommunerna, vi kommer enbart inrikta oss på respondenternas svar. Dessa svar ska ge en generell bild över hanteringen av vårt syfte. Vi tillämnar oss även av strategiskt urval inom icke-sannolikhetsurvalet då det är en lämplig metod för att erhålla en djup förståelse av insamlat material (Christensen, L et al. 2001).

### 3.3 Analyismetod

Vi ska genomföra en kvalitativ analys då den ger oss en skarpare och djupare bild av valt ämne. Detta ska leda oss till en förståelse för de problem som kan uppstå inom denna process.

En kvalitativ analys innebär att en underliggande process och form ska tydliggöras genom att hitta, visualisera och summera all insamlad data.

Vi genomför även en kvalitativ undersökning på grund av att vi vill uppnå en djupgående studie inom valt ämne. Denna studie ska bygga på personliga tankar och erfarenheter om målstyrningsprocessens nedbrytning.

Det insamlade materialet ska analyseras och sammanfattas för att viktiga aspekter ur respondentens åsikter ska framkomma. Denna överblick ska medföra att vi undviker att förväxla olika åsikter och säkerställa att vi inte har feltolkat vårt insamlade material.

Inom empirin sammanfattas respektive respondents svar utifrån våra intervjuer då vi vill belysa respondenternas åsikter.

Därefter ska den enskilde respondentens åsikter sammanbindas med samtliga uttalanden och bilda en sammanfattning som belyser de starkaste synpunkterna inom varje frågeställning. Denna empiriska sammanfattning ska slutligen vara en beståndsdel i den analys som ska knyta ihop arbetet. Vårt handlingsätt baseras på Christensen, L et al. (2001) beskrivning i sin bok ”*Marknadsundersökning*”.



### **3.4 Värdering av metod**

Värderingen av vår metod måste vara tillförlitlig ur läsarens synvinkel. För att ett förtroende ska uppstå för det resultat undersökningen påvisar, måste den även vara realistiskt framställd. Därför ska undersökningen uppnå en viss grad av validitet och reliabilitet. En grad av validitet kan endast uppnås om undersökningen är trovärdig och generaliserbar. För att studien ska få ökad trovärdighet ska den anknytas till verkligheten. Därför genomförs den personliga intervjun på ett neutralt och konsist sätt.

Genom att öka studiens generaliserbarhet ska vi försöka skapa oss en bred kunskap ur de berörda intervjuerna. Detta ska medföra att vi kan använda studiens resultat över ett bredare område och att olika kommuner kan tillämpa sig av det resultat vi får fram ur studien inom respektive Barn- och utbildningsverksamhet. Vi vill även öka reliabiliteten i studien genom att granska vår analys kritiskt och opartiskt. Detta ska medföra att inga egna åsikter påverkar resultaten i vår analys (Christensen, L et al. 2001).

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel beskrivs den empiriska studien utifrån de svar som respondenterna har angett. Dessa svar är sammanfattade utifrån varje enskild intervjufråga och kommer slutligen presenteras i en sammanfattande text.*

---

### 4.1 Inledning och presentation av respondenter

Den empiriska studien bygger på utförda personliga intervjuer på två sydsåska kommuner. Inom dessa kommuner har vi genomfört sex stycken intervjuer som ska ligga till grund för vår empiristudie. Vi har valt att ge våra respondenter anonymitet och därför kommer vi endast beteckna dem med alias. Respondenterna ska först bli presenterade kort utifrån kön, yrkesroll och tillämpning av målstyrning. De har slumpmässigt erhållit beteckningen A till F och följer nedan:

- Adam har en ledande ställning inom en förvaltning och har som yrkesroll att arbeta med ekonomi. Hans målstyrningsarbete är att uppnå god ekonomisk hushållning och arbetar utifrån ekonomiska och verksamhetsinriktade mål.
- Bertil arbetar med barn och ungdomar inom en förvaltning och har en ledande roll inom sin verksamhet. Hans målarbete innebär en nedbrytning av mål till delmål och föra en dialog med de anställda under denna målstyrningsprocess.
- Caesar har som yrkesroll att arbeta med ekonomi. Han jobbar på en central förvaltning och tillämpar inte direkt målstyrning inom sin verksamhet.
- David arbetar med ekonomi och innehar en ledande roll inom sitt yrke. Hans arbetsuppgift är inte direkt kopplad till målstyrning men berör ämnet genom att genomföra möten med de anställda och lösa de övergripande målen.
- Erika arbetar med barn och ungdomar inom en enhet, där hon har en ledande ställning inom denna verksamhet. På förvaltningen organiserar hon arbetet och använder styrdokument med mål för att styra verksamheten.
- Filip har som yrke att arbeta med kvalitet och utveckling inom verksamheten. Hans arbetsuppgift är att följa upp det ställda kvalitetskrav som verksamheten tillämpar för att den ska utvecklas i rätt riktning.

## 4.2 Respondenternas svar utifrån ställda frågor

### 1. Vad betyder ordet målstyrning för dig?

Målstyrning är ett komplext och stort område där det är viktigt att ha både en klar vision och ett fungerande mål säger Adam, Caesar och Erika. Erika tillägger att detta ska medföra att en ökad kreativitet och utveckling uppstår för de anställda och att det ska finnas tydligt ansvar för hur mål uppnås och resurser tillämpas. En målstyrd verksamhet är decentraliserad och ska jobba utifrån en övergripande modell som ska brytas ner i olika delmål under processens gång säger Adam.

Det ska även finnas ett syfte med den målstyrning vi genomför och en ritning som vi kan ta beslut utifrån säger Filip. Därför är det viktigt enligt Caesar och David att samma tänk/anda delegeras ner inom organisationen genom att integrera en tydlig målstyrning inom samtliga verksamheter. Bertil uttrycker det som ” *Innan: Alla kan inte nå målen, Nu: Alla kan nå målen*”.

I denna politiskt målstyrda verksamhet formuleras ett antal mål som tillämpas som ett styrdokument för verksamheten säger Adam, Bertil och David. Detta ska vara tydligt utformat så att verksamheten har något att falla tillbaka på om det uppkommer svårhanterliga situationer säger Adam, Bertil och Filip. Caesar uttrycker att det är svårt att stifta tydliga, mätbara, konkreta, tidsatta och realistiska mål som kan brytas ner inom verksamheten. Adam säger även att målen är för detaljerade eller för lätt ställda på verksamheten. Ett mål ska utveckla verksamheten och de anställda ska veta om de kan uppnå det eller ej uttrycker Adam och Bertil. Därför är det viktigt att verksamheten själv får definiera sina mål och hur dessa ska uppnås säger Adam. Erika anser att politikerna ofta har synpunkter på detaljer i verksamhetsstiftade delmål och att det inte erbjuds stöd från nämnderna vid tillämpning av mål ute i verksamheten. Bertil säger även att mål kan prioriteras ner beroende på den begränsade ekonomiska ram som verksamheten har blivit tilldelad. David säger att denna prioritering medför att det finns en risk att de prioriterade målen enbart styr mot en begränsad del av verksamheten och att de inte kan uppnå en helhetssyn. Detta påvisar svårigheten med att styra mot en helhet säger David. Ett sätt för de anställda att lättare förstå den konkreta målstyrning som sker inom deras verksamhet är att tillföra dem en målbild av vad verksamheten ska agera utifrån. Denna målbild är lättare att ta till sig och ska tillämpas inom

deras dagliga arbetsrutin säger Filip. Adam tillägger att de aktivt kan bestämma hur de ska jobba utifrån en målstyrning och därmed slipper bli detaljstyrda. Detta kan enligt Adam öka deras engagemang och leda till en bättre individuell arbetsinsats.

## 2. Vad tycker du om målstyrningsprocessens nuvarande form?

Målstyrningsprocessens nuvarande struktur är Adam väldigt nöjd över. Han säger att de har jobbat hårt med att skapa en tydlig struktur och att han ser positivt på den nuvarande formen som bygger på en nedbrytning av verksamheten i fyra nivåer. Caesar, David och Erika uttrycker att det finns bitar kvar att lösa och att nuvarande struktur saknar vision och övergripande mål. Problemet med övergripande målen är enligt respondenterna att de stiftar för många mål. Dessa mål kan även vara för detaljerade för att nå en viss vision och upplevs därför som att verksamheten blir toppstyrd eller att den bygger på en oerfarenhet att stifta tydliga mål från politiskt håll. Detta kan medföra att problem uppstår vid målnedbrytning på lägre nivåer då mål redan är för detaljerat stiftade på politisk nivå. Adam säger att denna politiskt detaljerade styrning kan få konsekvenser för helheten ”... *Kedjan hänger ej ihop!*”. Denna detaljstyrning medför att ett mål riskerar att bli kopierat på lägre nivåer och förlora sitt betänkta syfte. Det är även viktigt att det är en liten grupp som arbetar med målformuleringen och att de sedan stämmer av sina stiftade beslut med resterande politiker. Detta för att målen ska bli konkreta och tydligt framställda utifrån väljarnas och kommunens krav. Adam uttrycker det som ”... *att målformuleringen sker i demokratisk anda.*”. Adam och Bertil säger exempelvis att det problem som finns med att definiera ett mål på politisk nivå kan medföra att det inte blir bättre ju längre ner du kommer inom organisationen.

Problemet med nuvarande process är att ”... *målstyrningsprocessen har inte blivit en levande process.*” säger David . Organisationen lägger kraft på att stifta ett mål men ej hur målet ska uppnås och därmed blir det inte en levande process säger Filip. Bertil och David uttrycker att detta kan medföra att uppdrag delegeras ut men att de inte drivs genom ute i verksamheten. För att det är svårt att motivera de anställda till att tillämpa målstyrningsprocessen inom deras verksamhet.

### 3. Hur bryts de primära målen ner inom verksamheten?

Verksamhetens hantering av att bryta ner primära mål till delmål sker genom att fullmäktige stiftar övergripande mål på nivå ett. Detta ska vara de övergripande målen för den målstyrda verksamheten uttrycker samtliga respondenter. Dessa mål vidarebefordras till nivå två där de bryts ner till nämndsmål utifrån en dialog som genomförs mellan politiker och nämnder. Denna dialog ska medföra att nämndsmålen kan bli mer konkreta och hanterbara för verksamheten. Därefter tar varje förvaltning del av dessa nämndsmål och bryter ner dem till verksamhetsmål på nivå tre. Hur nerbrytning av nämndsmål till verksamhetsmål sker är olika beroende på vem som svarar. Bertil säger att nämndsmål bryts ner till verksamhetsmål och skapar en verksamhetsplan för varje enskilt område. Därefter transfereras målen ner till verksamheterna som överför målen till de olika arbetslagen. Erika och Filip säger att nämndsmål bryts ner med hjälp av skollagen, skolplanen och kursplanerna till verksamhetsmål. Detta ska resultera i att ett styrdokument upprättas utifrån verksamhetens behov. Det är viktigt att ett samarbete uppstår mellan lärare och rektorer under denna process så att eleverna kan se vad som genomförs och varför.

Adam tillägger att de har skapat en fjärde nivå där verksamheten bryter ner målen ytterligare en gång. Denna nedbrytningsprocess baseras på de måldokument, handlingar och lagstiftning som verksamheten stiftar mål utifrån. Dessa dokument ska även vara kopplade till en policy som ligger i linje med kommunens övergripande mål. Slutligen har alla ett ansvar utifrån uppställda mål och därför är det viktigt att alla känner till målen och jobbar utifrån dem säger Adam.

### 4. Vilka problem kan enligt dig uppstå i denna nedbrytningsprocess?

Ett problem som har uppkommit inom nedbrytningsprocessen är att tolkningsbarheten av ett mål är olika beroende på vem som läser målet säger Erika. Därför är det viktigt uttrycker Adam att politikerna uppvisar tydlighet i vad de vill genomföra inför nästa mandatperiod och att detta stäms av med uppsatta mål. Detta för att målen inte ska behöva justeras drastiskt och att det ska infinna sig en klarhet i vad de vill uppnå inom verksamheten. David framför att nämnderna har olika åsikter vid nedbrytningen av mål och därför efterfrågar han ett standardiserat system som styr upp hur målen ska brytas ner och därmed minska olikheterna. Det är även viktigt säger Erika att enhetscheferna är drivande om hur ett mål ska genomföras med gott resultat. Caesar säger att det kan uppkomma problem med mål som är diffust

uppställda. Han uttrycker att det antingen är för brett eller för detaljerat stiftat för att ett mål ska förmås brytas ner. Därför är det viktigt säger Bertil att synpunkter inhämtas från verksamheten. Detta får de anställda att uppleva meningsfullhet i målarbetet och tycka att det är mödan värt. Filip yttrar att problemet med målstyrning är att de inte kan hantera konstruktiv kritik på ett socialt plan. Exempelvis anser lärarna på gymnasienivå att de är ämneslärare och inte pedagoger som ska förbättra elevernas lärande.

5. Tillämpas det enligt dig något hjälpmedel exempelvis principer, mallar eller regler, vid nedbrytning av de primära målen inom din verksamhet?

Inom verksamheten uttrycker samtliga respondenter att det dels tillämpas hjälpmedel och att det efterfrågas ytterligare för att underlätta målnedbrytningen. I detta arbete är det viktigt att en röd tråd infinner sig inom nedbrytningen av de primära målen säger Adam och Bertil. Denna tråd ska koppla ihop samtliga delmål till en helhet och genomsyra de skapade styrdokumentet. För att denna tråd ska förtydligas krävs det mer utbildning i målarbete för politiker och förvaltning säger Caesar. Ett hjälpmedel för att uppnå ett bättre formulerat mål är att tillämpa det hjälpmedel som Bertil benämner som "TÖFT". Detta betyder att ett mål ska vara Tidsangivet, Överrenskommit och Framtida Tillstånd. Detta bekräftas till viss del av Caesar som säger att ett mål ska ha ett långt perspektiv. Adam nämner att en blankett i någon form kan underlätta arbetet med att bryta ner primära mål. David och Erika säger att det tillämpas regler och mallar vid målnedbrytningen så att de politiskt ställda målen inte ska förlora sitt planerade syfte under dess nedbrytning. Ett förbättringsområde inom denna nedbrytning är att varje arbetslag skapar sin egen utvecklingsmall för sin nedbrytning. Detta ska medföra att ett större engagemang bland de anställda kan uppnås inom verksamhetens målarbete. En dialog ska även utvecklas mellan de olika nivåernas uppsatta mål för att processen ska utvecklas säger David.

6. Tycker du att det förs en dialog om vilka delmål som ska prioriteras inom din verksamhet utifrån de medel som ni har till er disponering?

Samtliga respondenter anser att det förs en dialog om vilka mål som ska prioriteras. Erika tillägger att det är upp till varje enhetschef och skolledning att föra dialogen. David, Erika och Filip säger även att det finns utrymme för en förbättring av denna dialog. Både David och Erika uttrycker att det finns problem inom detta område och Erika efterfrågar fler planeringsdagar och större spridning av dessa under året.

Det är viktigt att en jämvikt uppstår mellan politiker och tjänstemän så att båda parterna tar till sig varandras åsikter uttrycker Adam. Denna jämvikt gör det möjligt att stämma av målen mellan de olika nivåerna och se till så att rätt mål prioriteras. Verksamheten kan uppnå ett realistiskt uppställt mål med tilldelat medel om de kan uppnå en harmoni mellan mål och medel. Detta kan slutligen leda till att en tjänsteman och en politiker kan föra en dialog utifrån de mål som ska kopplas till verksamheten säger Adam.

Ibland råder det överambitioner bland politiker att uttrycka att en verksamhet får mer medel om de gör vissa extra mål. Tyvärr räcker ej detta medel för att verksamheten ska uppnå dessa extra mål. Då får verksamheten skruva ner ambitionerna för att klara de nya kraven och omprioritera verksamheten. Det betyder att gamla mål får skruvas ner så att de nya kan uppnås säger Adam. Vid denna prioritering yttrar Bertil att det är viktigt att lyssna på lärarens känsla och vara öppen och ärlig om de ej har hunnit med något mål. Det kan även vara så att någon ambitionsnivå får dras ner och att det är viktigt för enheterna att ”... veta var man är på väg och vad som är på gång.” säger Erika. Det kan även uppkomma konflikter vid denna prioritering då alla inte har samma syn på delmålen som ska prioriteras och därför kan detta få konsekvenserna att processen blir långdragen. Adam och Erika säger att inga konflikter förekommer i någon större grad på högre nivå. Adam yttrar att han inte kan uttala sig över om det förekommer konflikter med dem som är längst ut i verksamheten men att det kan tänkas att det sker. Erika säger att det är viktigt som enhetschef att uppmuntra de anställda att börja tänka annorlunda genom att visa hänsyn och empati. Enhetschefen ska ”puffa” de anställda att förstå varför ett mål prioriteras över ett annat. Slutligen är det upptill politiker och verksamhetschefer vilket mål som ska prioriteras yttrar Adam och Bertil.

### 4.3 Sammanfattning av empirikapitlet

Det krävs av en målstyrd organisation att den har stiftat mål och visioner som kan tillämpas inom verksamheten och lösa den komplexitet som kan uppstå vid målstyrning säger Adam, Caesar och Erika. Inom målstyrningen skapas ett styrverktyg utifrån mål som verksamheten har formulerat uttrycker Adam, Bertil och David. En målstyrd verksamhet är en decentraliserad organisation säger Adam och därför är det viktigt att samma tankesätt kan uttalas genom hela verksamheten nämner Caesar och David. Svårigheten i att stifta ett tydligt mål är att det ska uppfylla vissa kriterier. Ett mål ska vara mätbart, konkret, tidsatt och realistiskt utifrån verksamhetens krav uttalar Adam, Bertil och Caesar. Därför är det vitalt att dessa kriterier efterföljs för att ett mål inte ska bli för detaljerat eller för ofullständigt. Ett tydligt mål ska få verksamheten att utvecklas och innehållet ska vara känt av de anställda. Detta ska medföra att de anställda kan stifta egna mål och förbereda hur ett mål ska hanteras säger Adam och Bertil.

En ekonomisk begränsning av tilldelade resurser för verksamheten kan orsaka att det är svårt att prioritera rätt mål. Målen ska inte ge en snedvinkling av det som ska leda till att en anställd uppnår en helhetssyn av verksamheten uttalar Bertil och David.

En tydlig struktur har skapats inom Adams verksamhet och han ser positivt på detta. De problemområden som Caesar, David och Erika uttalar sig om är att strukturen inom målstyrningsprocessen ej har en tydlig vision och ett överflöde av övergripande mål. Detta medför att de anställda upplever att verksamheten är toppstyrd. Det anses att målen är för detaljerade utifrån politiskt ställningstagande i syfte att nå en vision. Denna detaljering medför att verksamheten kopierar politiskt ställda mål och Adam säger att ”... *kedjan ej hänger ihop.*”. Detta medför att det politiskt uppställda syftet med målet förloras och att processen inte blir ledande säger David och Filip.

Verksamheten lägger även mycket kraft på att stifta mål men ej på hur de ska uppnås. Detta medför att personalen inte känner sig motiverade att driva mål säger Bertil och David.

Målen skapas av kommunfullmäktige på första nivån som sedan skickas vidare till andra nivån där nämnderna bryter ner dem till sin verksamhet. Därefter skapar respektive verksamhet mål på nivå tre som ska utgå ifrån olika styrdokument säger Bertil, Erika och Filip. Målen kan även brytas ner en fjärde gång av de anställda längst ut i verksamheten. Den slutliga nivån utgår ifrån ett antal dokument som ska kopplas ihop till en policy som ska överstämna med de övergripande målen påstår Adam.



Problemet med målstyrning är att målen är för otydligt ställda vilket medför att tolkningen av målen är skiftande säger Bertil och Erika. Bertil uttrycker även att det är viktigt att inhämta de anställdas åsikter från verksamheten för att minska denna tolkningsrisk. Adam säger att det är viktigt att en tydlighet infinner sig ifrån politiskt håll. Det gäller att politikerna stämmer av det de vill uppnå med uppställda mål för att detta ska framgå tydligt inom verksamheten. Ett standardiserat system efterfrågas av David som anser att nämnders tolkningar är för olika och att detta kan minimeras av ett sådant system. Det gäller även för enhetscheferna att de är drivande i de mål som verksamheten har stiftat så att ett gott resultat kan redovisas säger Erika. Filip yttrar att ett stort problem med målstyrning är anställdas motvillighet att ta till sig konstruktiv kritik.

En röd tråd ska finnas inom målnedbrytningsprocessen för att en koppling mellan samtliga delmål ska vara möjlig uttalar Adam och Bertil. För att denna koppling ska vara möjlig krävs det utbildning av både politiker och förvaltning i målstyrning så att samtliga skapar en koppling mellan delmålen utifrån en allmändialog säger Adam, Caesar och David. Målstyrningsprocessen kan underlättas genom att tillämpa ett hjälpmedel. Ett hjälpmedel som Bertil rekommenderar är "TÖFT" som betyder Tidsangivet, Överrenskommit och Framtida Tillstånd och ska underlätta stiftandet av ett mål. Mallar och regler kan även minska risken för att ett mål ska förlora sitt syfte vid målnedbrytningen säger David och Erika. En förbättring av detta arbete är att arbetslag skapar en utvecklingsmall att stifta mål utifrån vilket kan medföra ökat engagemang från de anställda.

En dialog förs vid prioriteringen av mål men det finns utrymme för förbättringar uttrycker samtliga respondenter. En förbättring kan vara att ha flera spridda planeringsdagar under året säger David och Erika. Det är även viktigt att politiker och tjänstemän tar till sig av varandras åsikter om stiftat mål så att ett mål kan stämmas av.

Vid överambition från politiskt håll gäller det för verksamheten att prioritera eller tona ner ambitionen utifrån ställda mål säger Adam. Erika tillägger att inom en verksamhet är det viktigt att " ... veta var man är på väg och vad som är på gång. ". Vid prioritering är det även viktigt att lyssna på lärarnas åsikter så att de kan känna en öppenhet i dialogen och vara ärliga om ett mål kan uppfyllas eller ej säger Bertil. Slutligen är det politiker och verksamhetschefer som bestämmer vilka mål som ska prioriteras säger samtliga respondenter.

## 5. Analys

---

*I kapitlet kommer väsentliga fynd som framkommit ur empirin att presenteras och kopplas till problemformuleringen utifrån tidigare behandlad teori.*

---

### 5.1 Analys av målstyrningen

Målstyrning är ett styrverktyg som ska styra verksamheten utifrån politiskt stiftade mål. Dessa mål ska enligt Adam, Bertil och David stiftas så att de kan tillämpas som ett styrdokument för att styra verksamheten. Detta kan bekräftas av Christensen, T et al, (2005) som beskriver att mål ska tillämpas till att styra verksamheten. Det är även viktigt att verksamheten kan falla tillbaka på målstyrningen och att det är en tydlighet i styrningen. Denna tydlighet kräver att hela verksamheten kan förstå varandras åsikter och sinnelag enligt Ceasar och David. Detta uttryckte Bertil som: *"Innan: Alla kan inte nå målen, Nu: Alla kan nå målen"*. Detta betyder att innan målstyrning infördes behövde inte alla ta till sig målen men vid dess införande fick alla vara delaktiga och sträva efter uppsatta mål.

En fungerande målstyrning utgår ifrån en decentraliserad verksamhet enligt Pihlgren, G och Svensson, A (1989). Detta intygas av Adam som beskriver att en målstyrd verksamhet är decentraliserad vilket medför att de anställda kan få utrymme för att ta egna beslut som de får möjlighet att agera utifrån. Den individuella arbetsinsatsen kan förbättras utifrån detta och få de anställda att bli mer engagerade i målarbetet. Det ställs även krav på enhetscheferna att de är drivande utifrån stiftade mål. Ett annat krav är att de anställda måste lära sig hantera konstruktiv kritik utifrån deras skapade mål då de är ansvariga för hur de tilldelade medlen ska användas utifrån uppställda mål. Denna synpunkt kan bekräftas av Christensen, T et al, (2005) som säger att friheten medför att den anställde själv kan välja hur tilldelade resurser tillämpas mot uppsatta mål och Svensson, A. (1997) teori om att ansvar fördelas över hela verksamheten vid målstyrning.

Mål kan tolkas utifrån de anställdas egna uppfattningar och att ett diffust mål därför kan medföra att den anställde inte förstår det bakomliggande syftet. Detta politiskt stiftade syfte kan därmed driva verksamheten mot en annan riktning än det var tänkt från början. Därför efterfrågar David ett standardiserat system som påvisar hur ett mål ska hanteras och därmed minimera tolkningsproblemet.

Det är även viktigt att det framgår vad för rättigheter den anställde har utifrån stiftat mål så att tolkningsrisken kan minimeras.

Problemet med ett för diffust uppställt mål är att det är för detaljerat eller för lätt uppställt. Detta kan minimeras genom att tydligt påvisa vilket ansvar den enskilde anställde har och på samma gång öka den anställdes kreativitet och utveckling enligt Erika. Därmed kan den anställde förstå vilka krav som ställs på denne och vad den anställde får genomföra inom denna ram. Detta kan även medföra att en anställd ser meningsfullhet i att tillämpa skapat mål enligt Bertil. Detta kan härledas till Svensson, A. (1997) som pekar på att en ökad drivkraft kommer utifrån en tydlig målinriktning.

Det krävs även att ett mål kan tillämpas utifrån den ekonomiska ram som verksamheten har blivit tilldelad. Denna ram kan medföra att en prioritering av uppställt mål uppkommer och får verksamheten att enbart styra mot en liten del istället för helheten enligt Bertil och David.

Det som krävs för att verksamheten ska få stifta tydliga mål och uppnå den förväntade styrningen är att politiker skapar en tydlig vision och fungerande övergripande mål inom verksamheten enligt Adam, Caesar och Erika. De mål som generellt har stiftats av en politiker kan inte relateras direkt till en organisations verksamhet enligt Dannefjord, P (2009). Detta är ett problem då målen ej uppnår de krav som ett tydligt mål ska uppnå enligt Adam, Bertil och Caesar. Respondenterna anser att tydliga mål ska vara mätbara, konkreta, tidsatta och realistiskt framställda. Det ska även få verksamheten till att utvecklas till nya nivåer genom att de anställda får ta del av de uppställda målen. Detta bekräftas av Rombach, R(1991) som anser att det är svårt för verksamheten att ställa krav utifrån en realistisk, begriplig, praktisk och reell samhällsutveckling. Följderna av denna otydliga målstyrning är att mål kan bli mer diffust stiftade. Därför är det viktigt att denna modell följs så att ett mål kan bli tydligt och tillämpbart av berörd verksamhet. Detta kan baseras på ESV(2007) syn på hur ett mål ska formuleras. De anser att målet ska formuleras utifrån begreppet ”SMART” som står för specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt. Svensson (1997) är även inne på detta spår men har summerat sina kriterier av ett ”bra” formulerat mål till meningsfullt och att påvisa hur den anställde ska uppnå det uppställda målet. Svensson (1997) beskrivning av hur ett mål ska stiftas kan öppna upp för en stor fråga angående tolkningsbarhet och hur ett stiftat mål egentligen ska formuleras utifrån meningsfullhet. Detta kan tolkas olika beroende på vilken situation och vilken individ som tillfrågas.

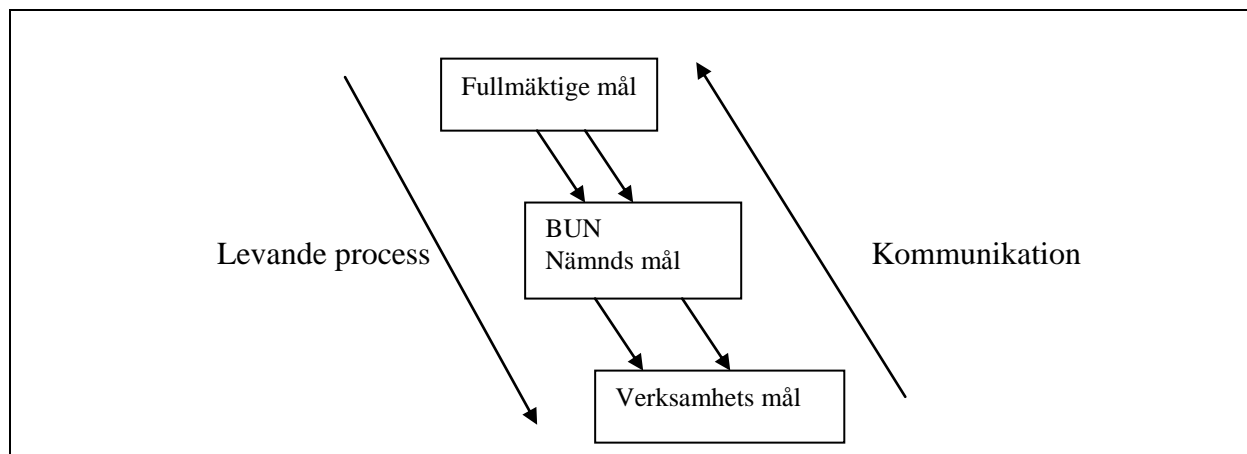
## 5.2 Analys av Målstyrningsprocessen

En målstyrningsprocess ställer stora krav på verksamheten och påvisar hur ett mål ska brytas ner enligt Pihlgren, G & Svensson, A. (1989). Under våra intervjuer framkom att olika respondenter har kommit olika långt inom denna process.

Adam ansåg att hans verksamhet såg positivt på den tydliga struktur de hade skapat men att där var en del saker kvar att jobba på exempelvis att målkedjan ska hållas ihop utifrån skapad struktur. Caesar, David och Erika ansåg att deras respektive verksamhet saknade en vision och övergripande mål utifrån skapad struktur och därmed inte kunde uppnå den tydlighet som krävdes inom en målstyrningsprocess. Det stora problemet är enligt samtliga respondenter att det stiftas ett för stort antal övergripande mål. Detta kan få verksamheten att kännas toppstyrd då politikerna stiftar för detaljerade mål för att nå en viss vision. Detta kan bekräftas utifrån Rombach, R (1991) teori om att politiker utgår ifrån politiska ideologier vid målstiftning istället för verksamhetens behov och därmed stiftar för detaljerade mål för att tillfredställa väljarnas krav. Erika anser även att politikerna ofta har synpunkter på detaljer i verksamhetsstiftade delmål. Detta kan även kopplas till Rombach, R (1991) teori att politiker har problem att tillämpa målstyrning då de ofta stiftar för detaljerade mål utifrån en vision. Detta medför att de lägger sig i hur verksamheten ska använda sina resurser. Respondenterna tillägger även att detta kan bero på en ovana från politiskt håll att stifta tydliga mål. Enligt Adam kan detta få konsekvenser på lägre nivåer då de ej kan bryta ner dessa detaljerade mål och därför kopierar dem på så vis att helheten inte uppnås ”... *Kedjan hänger ej ihop!*”. Uppstår det problem där uppe så blir det inte bättre ju längre ner du bryter ner ett mål enligt Adam och Bertil. Exempel på ett för detaljerat mål på nämndsnivå är ”Elevers insikt om social, psykisk och fysisk hälsa ska öka”, ur Budget (2010). Detta har på verksamhetsnivå uttryckts ”Elever har insikt om social, psykisk och fysisk hälsa” ur Barn- och utbildningsplanen (2010- 2014). Utifrån detta exempel kan det påvisas att verksamheterna har stiftat för detaljerade mål på för hög nivå.

Målstyrningsprocessen är utifrån teorin en operativ verksamhet som förstår det primära målet som stiftats och kan kommunicera det genom hela verksamheten enligt Pihlgren och Svensson (1989). Detta kan härledas till den insamlade empirin som beskriver målstyrningsprocessen som en levande process som aldrig avslutas och ständigt förändras. Det finns även åsikter inom empirin som anser att denna levande process saknas och att de därmed inte kan uppnå

en fungerande målstyrning. David uttrycker det som att ”... *målstyrningsprocessen har inte blivit en levande process.*”. Filip anser att det fokuseras på att stifta mål och inte på hur de ska uppnås. En fungerande målstyrningsprocess ska baseras på principer som engagerar de anställda på samtliga nivåer enligt Svensson, A. (1997) och därmed krävs det att processen är levande. En process som inte är levande kan inte motivera de anställda att använda målstyrningsprocessen som ett styrverktyg enligt Bertil och David. Därmed kan de inte få en god förståelse för helheten som Pihlgren, G och Svensson, A. (1989) beskriver som vitalt för målstyrningsprocessen. Slutligen uppstår kommunikationsproblem inom målnedbrytningsprocessen då en levande process uteblir. Detta kan hindra organisationen från att genomföra en konstruktiv dialog som är vitalt för målnedbrytningsprocessen enligt samtliga respondenter.



Figur 4. Målstyrningsprocessen med påverkan av kommunikation och levande process

### 5.3 Analys av Målnedbrytning

Processen som sker vid nedbrytningen av mål till delmål är baserad på att de anställda har ett ansvar utifrån stiftade mål. Det är vitalt att denna information är känd av alla anställda och att den tillämpas vid denna yrkesutövning enligt Adam.

Enligt samtliga respondenter ska kommunfullmäktige stifta mål som formuleras allmänt och styra verksamheterna utifrån dessa. Ett exempel på denna sorts mål är enligt övergripande målsättning (2010) *"Kommunens invånare ska erbjudas ökad valfrihet av kommunal service."*. Därefter skickas dessa mål till nämnderna där de bryts ner till delmål genom en diskussion mellan politiker och tjänstemän. Dessa mål som framkommer ur denna dialog är mer detaljerade och hanterbara utifrån nämndernas behov. Ett exempel på nämndmål är utifrån övergripande målsättning (2010) *"Vid kundnöjdhetsmätning ska betyget 4 i en 5 gradig skala erhållas."*

Därefter skickas målen ner till verksamhetsnivå där nämndsmål bryts ner till verksamhetsmål och denna beskrivning skiljer sig något mellan Bertils, Erik och Filips versioner.

Bertil anser att målen ska skapa en verksamhetsplan vid nedbrytning från nämndsmål till verksamhetsmål. Därefter skickas de vidare ner i verksamhetens organisation som överför dem till de olika arbetslagen.

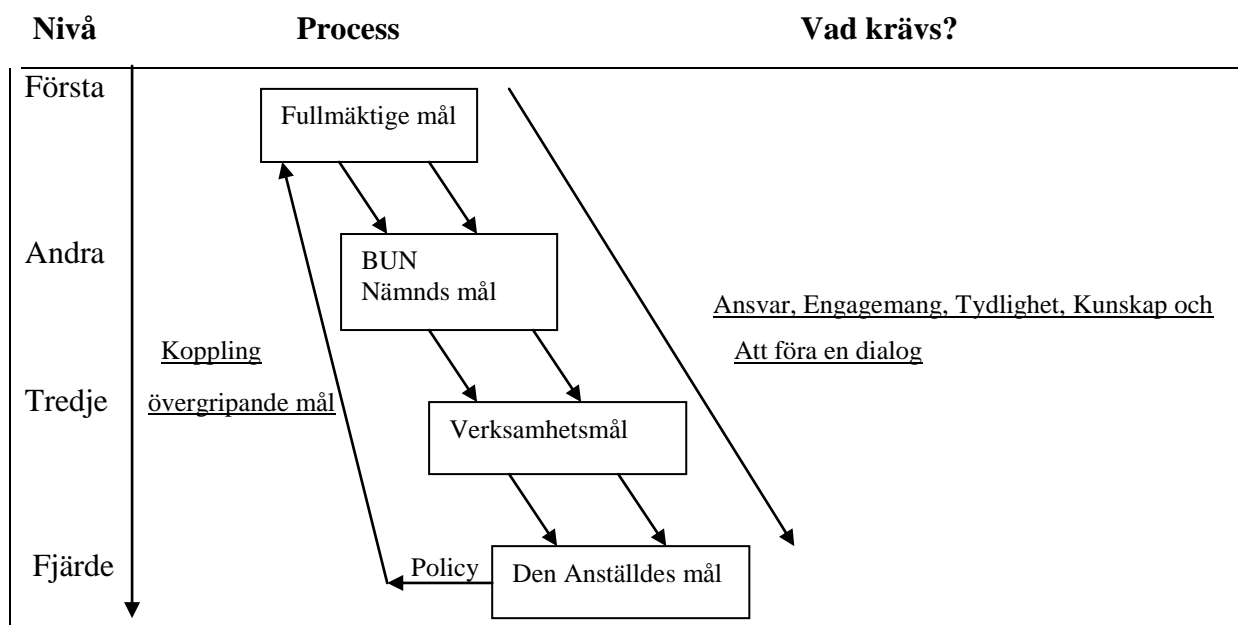
Erika och Filip anser att nedbrytningen av nämndsmål sker genom att tillämpa skollag, skolplan och kursplaner som ska skapa ett styrdokument som ska baseras på verksamhetens krav. För att denna process ska bli fungerande och realistisk så ska det ske ett samarbete mellan lärare och rektorer vid stiftning av mål utifrån detta styrdokument. Detta ska medföra att eleverna kan se vad som sker och varför. Ett exempel på en verksamhets mål är uttryckt utifrån Barn- och utbildningsplanen (2010- 2014) *"Elever och studerande når de nationella kunskapsmålen."*

Ur teorin bekräftas denna syn av Svensson, A (1997) som uttrycker att mål kan delas in i tre kategorier, inriktningsmål, effektmål samt produktionsmål. Ett inriktningsmål ska vara allmänt ställt och ange den politiska riktningen som de vill driva verksamheten mot. Detta kan kopplas ihop med den beskrivning som respondenterna uttrycker över kommunfullmäktiges mål då de är allmänna och kan styra verksamheten. Ett effektmål kan beskrivas utifrån vad som förväntas uppnås under en utförd process och detta kan kopplas till nämndmålen som beskrivs av respondenterna. Det genomförs en diskussion mellan politiker och nämnd vid stiftning av nämndsmål. De ska även sträva efter samma syfte som ett effektmål som är att

målet ska beskriva det som ska uppnås under processens gång. Slutligen kan det som beskrivs som produktionsmål kopplas till vad Bertil, Erika och Filip beskriver som ett verksamhetsmål. Dessa mål ska specificera vad verksamheten ska uppnå utifrån valt syfte som kan kopplas till ett produktionsmål.

Ytterligare en nivå har skapats i Adams verksamhet och den är ej nämnd av Svensson, A (1997) i sin beskrivning av målnedbrytningen inom en organisation. Denna fjärde nivå bryter ned verksamhetens delmål ännu en gång till de anställdas nivå. Måldokument, handlingar och lagstiftning är viktiga delar i hur denna målstiftning sker och dessa dokument är kopplade till de olika policyerna som är baserade på kommunens övergripande mål.

Respondenterna anser även att det tillämpas hjälpmedel vid denna målnedbrytning och att dessa kan underlätta för verksamheten att genomföra denna process. Erika anser även att detta kan förbättras genom att låta varje arbetslag skapa sin egen utvecklingsmall för deras nedbrytning. Den anställde visar större engagemang för målstyrningen och utvecklar en dialog inom hela verksamheten så att den röda tråden kan bli tydlig. Detta bekräftar Medlin, B, Kenneth, W, Green Jr (2009) beskrivning om att en ökad prestationsförmåga medför ökat engagemang och optimism för den anställde. Det finns koppling mellan att låta de anställda delta aktivt i målarbetet och ökat engagemang inom verksamheten.



Figur 5. Målnedbrytningsprocessen och dess hantering inom verksamheten

#### **5.4 Analys av Målhierarki**

En verksamhet som tillämpar målhierarki är en verksamhet som skapar en koppling mellan samtliga mål (Forssell, A & Westerberg, A. 2007). Därför är det viktigt enligt Adam och Bertil att de stiftade målen har en röd tråd och en helhet ska uppstå då samtliga delmål kan kopplas ihop. Denna helhet bekräftas av Bruzelius, Lars, H & Skärvad, Per H. (2004) som beskriver att den anställde ska visualisera den koppling som finns mellan sitt mål och helheten. Detta är vitalt för att den anställde ska få koppla stiftat mål till sitt eget personliga mål och även koppla stiftat mål till de övergripande målen.

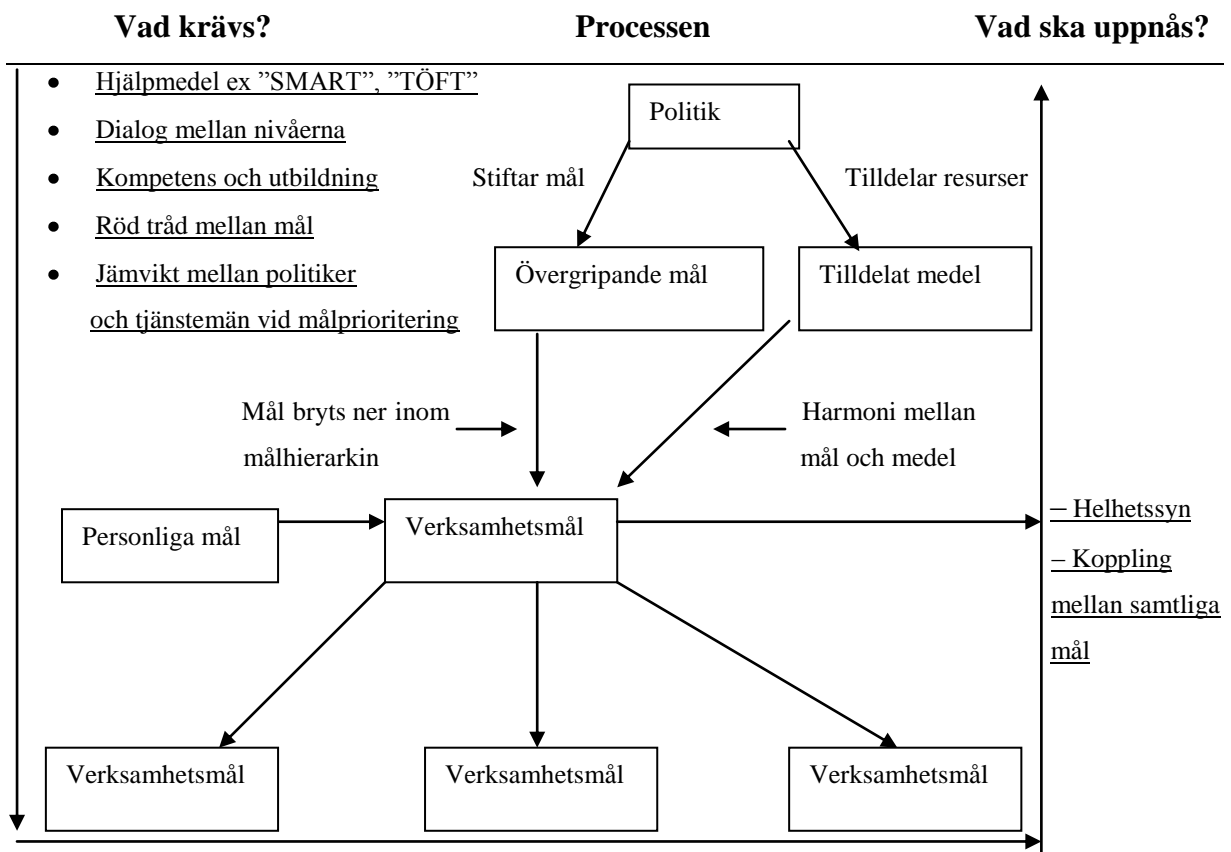
Denna koppling ska även medföra att det styrdokument som skapats har en genomsyrande röd tråd. Den röda tråden är inte tillräckligt tydlig och därför efterfrågar Caesar att kompetensutbildning sker för förvaltning och politiker.

Exempel på ett hjälpmedel som kan underlätta denna nedbrytning av mål är enligt Bertil ”TÖFT”. Detta hjälpmedel står för Tidsangivet, Överrenskommit och Framtida Tillstånd och är ett komplement utöver det som ESV(2007) beskriver som ”SMART” tidigare i vår analys.

För att uppnå denna koppling genomförs en dialog inom hela verksamheten enligt samtliga respondenter. Denna dialog är inte perfekt och Erika anser att det behövs fler planeringsdagar under årets gång för att dialogen ska få sin tid att utvecklas. En jämvikt ska även uppstå mellan politiker och tjänsteman på grund av deras viktiga roll i att samarbeta och föra en dialog. Denna dialog ska ske utifrån de synpunkter som uppkommer vid genomförd målstyrning anser Adam. Det ska även medföra att det uppnås en harmoni mellan mål och medel genom att målen är realistiskt ställda till det medel som är tilldelat. Under prioriteringsdiskussionen är det även viktigt att lyssna till anställdas åsikter så att de vågar uttrycka vad de anser om målet och om det är uppnåbart inom deras verksamhet. Slutligen ska detta medföra att politiker och tjänstemän kan stämma av målen så att de blir rätt. Detta motsäger Rombach, R (1991) teori om att brister finns inom att formulera delmål som kan omsättas utifrån beskrivningar inom målhierarkin och att mål och medel kan vara samma sak vid uppskattning av ett övergripande mål. Detta medför att det går att hitta harmoni mellan mål och medel då en dialog uppstår mellan politiker och tjänstemän som kan lösa detta problem.



Vid beslut av nedprioritering av ett visst mål är det vitalt att ”... veta var man är på väg och vad som är på gång.” säger Erika. Det kan förekomma konflikter i detta dilemma men det är ytterst ovanligt på högre nivå enligt Adam. Detta bekräftas av Jacobsen, D I & Thorsvik, J, (2008) som beskriver ett överlappningsdilemma som kan uppstå vid mål prioritering. Däremot kan det på lägsta nivå förekomma konflikter som kan dra ut på processen och det är då viktigt som chef att ”puffa” på de anställda så att de börjar tänka om och förstår varför ett mål prioriteras över ett annat. Det är även viktigt att visa empati och hänsyn till deras åsikt under denna process enligt Erika. Slutligen är det alltid upp till politiker på den högre nivån och förvaltningschefer på den lägre nivån att ta slutgiltigt beslut utifrån målprioriteringen enligt samtliga respondenter.



Figur 6. En målhierarki och dess vitala komponenter

## 6. Resultat

---

*I resultatavsnittet presenteras om vi har uppnått syftet med undersökningen och vad som kan krävas för att målnedbrytningen ska fungera inom en offentlig verksamhet. Slutligen framförs en utvärdering av metoden, egna tankar och fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Utvärdering av syfte

Syftet är att undersöka hur politiskt stiftade primära mål bryts ned till delmål inom Barn- och utbildningsverksamhet. Detta ska skapa en generell bild över hur målstyrningsprocessen hanteras inom offentlig verksamhet. Slutligen ska detta leda oss till vad som kan krävas för att målnedbrytningsprocessen ska vara ett fungerande koncept inom den kommunala verksamheten.

*Hur hanteras uppgiften att bryta ner ett primärt mål till delmål inom Barn- och utbildningsverksamheten?*

Vi anser att syftet har uppnåtts med undersökningen eftersom vi har fått en generell bild över hanteringen av målstyrningsprocessen. Detta har lett oss till att se vad som kan krävas för att målnedbrytnings koncept ska fungera inom en kommunalt styrd verksamhet. Vi har summerat vårt resultat i 4 avsnitt som följer nedan:

För det första ska en målstyrd verksamhet styras utifrån politiskt stiftade övergripande mål och dessa mål ska utgå ifrån en vision. Verksamhetens utformning ska vara decentraliserad vilket medför att de anställda får större utrymme att agera utifrån uppställda mål. Denna frihet ger de anställda en möjlighet att ta egna beslut utifrån tilldelat mål och medel. Det ska även finnas ett standardiserat system inom organisationen där det tydligt påvisas hur ett mål ska brytas ner. Samtliga anställda ska vara delaktiga i detta system och sträva efter verksamhetens uppsatta mål. Enhetschefer har en viktig roll i detta arbete att uppmuntra den anställda till att aktivt tillämpa och uppnå stiftade mål. Det ska även påvisas ett tydligt ansvar inom de stiftade målen. Kan verksamheten implementera ett standardiserat system som

samtliga anställda kan vara delaktiga i och påvisar tydligt ansvar utifrån stiftade mål. Då kan de anställda tolka ett politiskt stiftat mål utifrån dess grundläggande syfte.

För det andra ska en tydlig struktur som håller ihop målkedjan infinna sig. Strukturen ska utgå ifrån en tydlig vision och ett antal genomtänkta övergripande mål som ska underlätta målstyrningsprocessen. Detta ska uppnås genom att politiker och förvaltning har kunskap och utbildning i att skapa tydliga mål som varken är för detaljerade eller oklara. Denna målstyrningsprocess är en levande process som aldrig stannar upp eller avslutas och som fokuserar på att stifta och driva igenom mål. En levande process ska medföra att en konstruktiv dialog kan föras genom hela verksamheten om målstyrningsprocessen.

För det tredje ska en tydlig struktur skapas utifrån att bryta ner målen inom fyra olika nivåer som är Kommunfullmäktige-, nämnds-, verksamhets- och den anställdes mål. Nivåerna ska utgå ifrån ett allmänt stiftat övergripande mål som ska brytas ner inom de olika nivåerna. Detta ska resultera i ett detaljerat mål som den anställda kan tillämpa och koppla tillbaka till det politiskt stiftade övergripande målet genom olika policys. Detta ska uppnås genom att målsvar ska tydligt uppvisas inom stiftade mål och att det genomförs en dialog mellan samtliga nivåer utifrån de standardiserade begrepp som samtliga ska få tillämpa.

För det fjärde ska en koppling ske inom målhierarkin mellan samtliga mål. En röd tråd ska genomsyra samtliga mål så att de når upp till en helhet. De anställda ska även hitta en koppling mellan sina personliga mål till verksamhetens mål och vidare till den övergripande helheten. Denna koppling ska underlättas genom att en dialog förs mellan samtliga nivåer inom målhierarkin och att det även genomförs tillräckligt många planeringsdagar under denna tidsperiod. Det är även viktigt att det infinner sig en jämvikt mellan politiker och tjänstemän vid ett målprioriteringsdilemma. Denna jämvikt innebär att politiker och tjänstemän kan diskutera fram vilka mål som ska prioriteras utifrån den tilldelade ekonomiska ramen. Slutligen ska detta medföra att rätt mål till rätt medel uppnås och att målen styr mot helheten.

## **6.2 Utvärdering av metod**

Utifrån vår undersökning kan vi konstatera att vår metod var lyckad eftersom vi fick undersöka respondenternas åsikter utifrån valt syfte. De hade många intressanta och personliga åsikter om valt syfte. Vi uppfattade respondenterna som öppna, välkomnande och pratglada. Vi hade velat få möjlighet till att intervjua fler rektorer utifrån undersökningens urval. Detta var tyvärr inte uppnåbart utifrån rektorernas fullbokade scheman och vår tidsbegränsade studie. Vi är nöjda med vår genomförda intervjuguide men ett förbättringsområde kan vara att frågorna ibland besvarades innan de hade ställts. Detta medförde att vi inte tillämpade vissa frågor och därmed missade vi detaljer som hade varit intressanta att undersöka vid en tydligare intervjuguide. Detta problem var väntat eftersom vi hade använt oss av semistrukturerade frågor men vi upplevde ändå att en viss förbättring hade varit aktuell för vår intervjuguide. Intervjuerna blev även tidsmässigt lyckade och vi är allt som allt nöjda med vår genomförda metod.

## **6.3 Egna tankar**

Vi tyckte att vår undersökning var intressant och givande utifrån vår framtida roll inom den offentliga verksamheten. Den har gett oss en inblick i hur den kommunala verksamheten hanterar målstyrning och dess komponenter. Det har även gett oss en möjlighet till att knyta kontakter och träffa många nya intressanta människor. Resultatet från denna studie kan påvisa vad som krävs för att en fungerande målstyrning ska infinna sig. Det som vi fastnade för inom denna studie var att föra en dialog och skapa en tydlig struktur kan avgöra om ett mål kan bli uppfyllt eller ej. Det är även viktigt att det finns en koppling mellan de olika målen och att de mål som stiftas är strukturerade på så vis att de tillämpas som ett styrverktyg. Detta är ett väldigt intressant område och vi hade gärna undersökt mer inom vårt valda område. Vi hoppas att kommuner kan få användning av det vi har framfört i vår undersökning och att den kan leda till fler intressanta och givande utmaningar.

## 6.4 Fortsatt forskning

Vårt examensarbete har resulterat i att vi har hittat nya intressanta områden att undersöka och dessa är:

- Hur ska politikerna stifta mål som kan kopplas till den politiska ideologin och fungera som verksamhetsmål utan att det blir för detaljerad toppstyrning? Vi utgår ifrån politikernas hantering av ideologi och målstiftning.
- Hur ska de anställda hantera den prioritering som uppkommer vid det dilemma som uppstår mellan mål- medel vid begränsad ekonomisk ram? Vi utgår ifrån en detaljerad undersökning av mål- medel dilemmat och den anställdes roll i detta dilemma.
- En undersökning som utgår ifrån samma syfte men genomförs utifrån ett större antal intervjuer och inom en alternativ verksamhet. Denna undersökning kan utgå ifrån ett stort antal anställda inom äldreomsorgen och hur de ser på hanteringen av att bryta ner mål inom deras verksamhet.

## Källförteckning

- Aftonbladet (2005-07-19) *Revolution i den offentliga sektorn*. Hämtad (2010-06-07)  
<http://www.aftonbladet.se/ledare/ledarkronika/lenaaskling/article301004.ab>
- Barn- och utbildningsnämnden (2009) *Barn- och utbildningsplan*. För Ystads kommun 2010- 2014. Ystad
- Brolin, B (1992) *Ledning för att styra*. Svenska kommunförbundet. Uddenholms Offset, Stockholm. Hämtad 20 april från;  
<http://brs.skl.se/skpubl/index.jsp?http://brs.skl.se/skpubl/start.jsp>
- Broström, B Haglund, A och Solfi, R (2005) *Förvaltningsekonomi. En bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i en kommun och landsting*. 2 uppl. Studentlitteratur. Malmö
- Bruzelius, Lars, H och Skärvad, Per H. (2004) *Integrerad Organisationslära*. 9 uppl. Studentlitteratur. Lund – Lindvall, J (2001) *Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Upplaga 1:9, Studentlitteratur AB. Lund
- Christensen, L et al. (2001) *Marknadsundersökning. En Handbok*. 2 uppl. Studentlitteratur. Lund
- Christensen, T et al.(2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber. Malmö
- Dannefjord, P (2009) *Organisationspraktiker och Målförändring. Exemplet svensk socialdemokrati*. Kristianstads Boktryckeri AB. Lund
- (ESV) Ekonomistyrningsverket, (2007-06-29) Hämtad 1. Maj från;  
<http://www.esv.se/top/ordbok.4.381a53100506cbef9800045.html?id=Mål>
- Jacobsen, D I och Thorsvik, J (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur. Lund
- Medlin, B, Kenneth, W, Green Jr (2009) Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism, Emerald Group Publishing Limited, vol 109, no 7, pp. 943-956
- Milsta, M (1994) *Målstyrning och mellancheferers arbete-. Hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel*. NO. 40
- Pascal, B (2010) Hämtad 20 Maj från; [http://www.livet.se/ord/k%C3%A4lla/Blaise\\_Pascal](http://www.livet.se/ord/k%C3%A4lla/Blaise_Pascal)
- Pihlgren, G, Svensson, A (1989) *Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*. 1:5 uppl. Ekonomiförlagen. Malmö
- Rombach, B (1991) *Det går inte att styra med mål!* Studentlitteratur. Lund
- Svensson, A (1997) *Målstyrning i praktiken*. 2:1 uppl. Liber. Malmö

## Bilaga 1

### Intervjuguide

- Vad betyder ordet målstyrning för dig?
  - Förklara svagheter och styrkor utifrån ditt perspektiv
- Vad tycker du om målstyrningsprocessens nuvarande form?
  - styrkor/ svagheter?
- På vilket sätt tillämpar du målstyrning inom er verksamhet?
  - beskriv och förklara
- Hur bryts de primära målen ner inom verksamheten?
  - beskriv och förklara
- Vilka problem kan enligt dig uppstå i denna nedbrytningsprocess?
- Tillämpas det enligt dig något hjälpmedel exempelvis principer, mallar eller regler, vid nedbrytning av de primära målen inom din verksamhet?
  - Kan denna process förbättras?
- Tycker du att det förs en dialog om vilka delmål som ska prioriteras inom din verksamhet utifrån de medel som ni har till er disponering?
  - Uppstår konflikter vid val av delmål?
  - Hur hanteras dessa konflikter?
  - Vem avgör enligt dig, vilka mål som ska prioriteras?
- Har du något annat att tillföra undersökningen?

Tack för din medverkan!