

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [VT12]**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Andrea Zacarias

Handledare: Gary Kokk

Examinator: Vicki Johansson



GÖTEBORGS UNIVERSITET



# **Målstyrning – En fallstudie på** **Migrationsverket**

## **Abstract**

**Author:** Andreia Zacarias

**Title:** Management by objectives - A Case Study on Migration Board

**University:** School of public administration, University of Gothenburg

**Supervisor:** Gary Kokk

**Keywords:** Management, Management by objectives and Migration Board

**Background and problem discussion:** Management by objectives is becoming increasingly used in organizations in the public sector. This control model means that the organizations using Management by objectives are lead by goals. These goals are set by all the employees in the organization. The employees feel involved in the process and because of that the motivation among the employees increases. The application of this model varies depending on what organization is going to use it. Therefore, this study is going to be about the following problem: *How is the Management by objectives used in the Migration Board and how is this perceived among the employees with leading positions in the Migration Board?*

**Purpose:** The purpose with this study is to see how Management by objectives is used in the Migration Board and how it is perceived among the employees in the Migration Board?

**Method:** To fulfill the purpose with this study, a qualitative method has been used. Six employees at the Migration Board were interviewed. Three head of unit and an expert were interviewed personally. The other head of unit and the informant participated in a phone interview.

**Results and conclusions:** The results from this study helped me draw the conclusions that the way that the Migration Board uses the Management by Objectives is very similar to the earlier research that has been done in this area. The same factors are perceived as the most important and the respondents are positive about this model as long as it's used correctly.

# Förord

---

Jag vill tacka alla enhetschefer, experten samt informatören som deltog i min undersökning. Ett speciellt tack till informatören som intervjuades. Hon gav mig väldigt mycket information under hela arbetets gång. Jag vill även tacka min handledare Gary Kokk som hjälpte mig från början till slut med min studie.

Tack så mycket!

Göteborg, 28 maj 2012

Andreia Zacarias

## Table of Contents

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte.....	4
1.4 Disposition.....	5
2. Metod.....	7
2.1 Studiens innehåll.....	7
2.2 Val av organisation.....	8
2.3 Val av respondenter.....	9
Tabell 1: De olika respondenterna och intervjutyp.....	10
2.4 Insamling av data.....	10
2.4.1 Styrande dokument.....	10
2.4.2 Intervjuer.....	10
2.5 Övrig insamling av data.....	11
3. Tidigare forskning.....	12
3.1 Ekonomistyrning.....	12
3.2 Målstyrning.....	12
3.3 Fördelar med målstyrning.....	16
3.4 Nackdelar med målstyrning.....	16
3.5 Decentralisering.....	17
4. Migrationsverket.....	18
4.1 Organisationen.....	18
Figur 1: Migrationsverkets organisationsschema.....	19
Figur 2: Överklagan av Migrationsverkets beslut.....	20
4.2 Styrdokument.....	21
4.2.1 Lagar och förordningar.....	21
4.2.2 Regleringsbrevet.....	21
4.2.3 Verksamhetsplanen.....	21
4.2.4 Lean.....	21
4.2.5 Utvecklingsområden.....	22
5. Empiri.....	23

5.1 En översikt av intervjuerna .....	23
5.1.1 För- och nackdelar med målstyrning.....	25
5.1.2 Utformning av mål .....	25
5.1.3 Tolkning av mål .....	26
5.1.4 Motivation .....	26
5.1.5 Uppföljning .....	26
5.1.6 Informationsspridning .....	28
5.1.7 Belöningssystem.....	29
6. Analys.....	30
6.1 Hur uppfattas målstyrningen på Migrationsverket? .....	30
6.2 Hur styrs Migrationsverket med mål? .....	31
7. Slutsatser .....	34
7.1 Avslutande diskussion.....	35
7.2 Vidare studier .....	35
8. Referenslista .....	36
Appendix 1 – Intervjuschema till expert/informatör .....	38
Appendix 2 - Intervjuschema till enhetschefer .....	39
Appendix 3 – Organisationsschema för verksamhetsområde Strategiskt utvecklingscentrum	40
Appendix 4 – Organisationsschema för verksamhetsområde Rättslig styrning.....	41
Appendix 5 – Organisationsschema för verksamhetsområde Planering och styrning .....	42
Appendix 6 – Organisationsschema för verksamhetsområde Administration .....	43
Appendix 7 – Organisationsschema för verksamhetsområde Europeiskt och Internationellt samarbete (EIS) .....	44
Appendix 8 – Organisationsschema för Centrala utvecklingsprojekt .....	45
Appendix 9 – Organisationsschema för verksamhetsområde Mottagning.....	46
Appendix 10 – Organisationsschema för verksamhetsområde Asylprövning .....	47
Appendix 11 – Organisationsschema för verksamhetsområde Besök, bosättning och medborgarskap .....	48
Appendix 12 – Organisationsschema för verksamhetsområde Förvaltningsprocess .....	49

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel ges en kort introduktion till ämnet målstyrning samt till myndigheten som ska undersökas. Detta följs av en problemdiskussion och en problemformulering utformas.*

*Studiens syfte presenteras och upplägget i denna uppsats klargörs även kort.*

---

## 1.1 Bakgrund

Denna uppsats ämnar belysa tillämpningen av målstyrning på Migrationsverket samt hur de anställda i denna myndighet uppfattar denna typ av styrning.

Ekonomistyrning innebär att man planerar, genomför, följer upp, utvärderar och anpassar sin verksamhet för att nå sina mål. Målen kan vara både finansiella och icke finansiella (Ax, Johansson & Kullvén 2002: 15). För det mesta är syftet med organisationer att vara effektiva och nå sina mål. De anställda ska utföra sina arbetsuppgifter så effektivt som möjligt, dels genom koordination, och därmed blir organisationen också effektiv (Söderholm 1998: 4). Målet är dock inte det enda viktiga utan utformandet av målet är också betydelsefullt. Om de anställda får vara med i processen så ökar deras kunskap om verksamheten och dess mål vilket gör att de anställda känner sig delaktiga. ”Delaktighet skapar engagemang” och motivationen hos de anställda, för att uppnå myndighetens mål, ökar (Forslund 2011: 42).

Mål- och resultatstyrning växte fram i samband med New Public Management reformen, men har sitt ursprung från 1970-talets försök med programbudgetering i staten. Målstyrning innebär att beställaren ställer upp en vision, och beställaren tillsammans med utföraren kommer överens om vissa indikatorer. Det är dock utföraren som får bestämma vilket tillvägagångssätt som ska väljas. Resultaten och effekterna av detta blir sedan utvärderade för att förbättring och korrigerande skall ske (Vedung 2009: 208). Enligt teorin består målstyrningen av tre delar. Målen ska vara konkreta, klara och möjliga att verkställa. När målen uppnåtts ska detta redovisas till överordnad nivå samt den resursinsats som krävdes för måluppfyllelsen. Goda resultat ska belönas medan dåliga resultat ska bestraffas (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik 2005: 161).

Statliga myndigheter blev år 1989 tvungna att lämna in både anslagsframställningar samt årsredovisningar till departementen varje år. I anslagsframställningarna ska myndighetens mål och det planerade tillvägagångssättet som valts för att nå dessa mål redovisas.

Åtterrapporeringen sker i årsredovisningen, där måluppfyllelse redovisas (Christensen et al. 2005: 114).

När målstyrning infördes ansågs det vara väldigt annorlunda från regelstyrning. Dock har regelstyrning också mål som ska uppnås såsom i lagarna och reglerna som ska följas. Det finns en hel del hybrider av dessa två styrsystem "... ofta karaktäriserade som "målorienterad regelstyrning" eller "regelorienterad målstyrning" " (Christensen et al. 2005: 116).

Idealet för målstyrning är att alla målen som sätts ska vara politiskt utformade för att representera folkets krav och önskemål men detta är inte lätt att uppnå. Målen utvecklas ofta underifrån i förvaltningsapparaten. Målstyrningen stärker även uppdelningen inom den offentliga sektorn, då målen inte är samma för alla. Vilka mål en verksamhet har beror på vilken sektor man tillhör och vilken organisation, samt enhet man arbetar i (Christensen et al. 2005: 115).

Denna uppsats bygger på en studie som gjorts på Migrationsverket. Migrationsverket är en statlig myndighet som lyder under Justitiedepartementet och Arbetsmarknadsdepartementet. "Migrationsverkets vision är **ett Sverige som med öppenhet tar tillvara den globala migrationens möjligheter.**" ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)). Riksdagen och regeringen styr Migrationsverket med lagar och förordningar men även med löpande styrning då ett regleringsbrev skickas ut till myndigheterna varje år. I regleringsbrevet står det vilken budget som myndigheten kommer att ha för det kommande året samt att det "... anges att det övergripande målet för migrationspolitiken är

"att säkerställa en långsiktig hållbar migrationspolitik som värnar asylrätten och som inom ramen för den reglerade invandringen underlättar rörlighet över gränser, främjar en behovsstyrd arbetskraftsinvandring och tillvaratar och beaktar migrationens utvecklingseffekter samt fördjupar det europeiska och internationella samarbetet." " ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se))

Budgeten som Migrationsverket får varje år, beräknas med hjälp av ett underlag som Migrationsverket årligen lämnar in till regeringen. Migrationsverket skriver i underlaget hur utvecklingen förväntas ske för deras verksamhet samt hur mycket resurser som kommer behövas de tre närmaste åren ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)).

Migrationsverket styrs av lagar och förordningar. De förordningar som styr verket är *Förordning med instruktion för Migrationsverket SFS 2007:996, Myndighetsförordning SFS*

2007:515 samt *Förordning om intern styrning och kontroll SFS 2007:603*. De lagar som är relevanta för verket är *Utlänningslagen (2005:716)*, *lagen (2001:82) om svenskt medborgarskap*, *lagen (1996:1620) om offentligt biträde*, *Dublinförordningen (2003/343/EG)*, *lagen (1994:137) om mottagande av asylsökande med flera* och *förordningen (1990:927) om statlig ersättning för flyktningmottagandet med mera*, *Förvaltningslagen (1986:223)* samt *Sekretesslagen (1980:100)* ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)).

## 1.2 Problemformulering

Det är viktigt att de anställda på Migrationsverket respekterar alla individer och inte diskriminerar någon på något sätt utan alla ska behandlas lika ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)). Om de anställda delar de värderingar och mål som myndigheten har strävar man också efter att uppnå dessa. Kunskapen som de anställda har fått är också väldigt viktig då de anställda kan agera på ett riktigt sätt om de förstår varför till exempel dessa mål är viktiga. Delas däremot inte samma värderingar som verksamheten, kommer verksamhetens mål inte att försöka nås lika mycket (Pihlgren & Svensson 1989: 21f). När målstyrning tillämpas blir alla anställda delaktiga i beslut och målformulering. Medarbetarna får även ett större handlingsutrymme (Pihlgren & Svensson 1989: 39).

Målet i en verksamhet är viktigt men det är målformuleringsprocessen också. De anställdas motivation och engagemang beror på hur involverade de är i målformuleringen. I denna process lär de känna varandra och kan utbyta idéer. Det ökar medvetenheten om vilken riktning man ska arbeta mot. I stora organisationer kan det vara svårt att involvera alla medarbetare då bra metoder är nödvändiga och det är tidskrävande. Medarbetarna måste även vara villiga att vara delaktiga i processen, vilket inte alltid är så självklart. Enligt Follett (1924) måste medarbetarna acceptera målen om de skall sträva efter att nå dessa (Follett 1924 se Forslund 2011: 42).

En av målstyrningens grunder är uppföljningen (Svensson 1997: 19). Det finns en tendens att mäta det som är lätt att mäta. Därmed läggs inte fokus på de kvalitativa faktorerna (Christensen et al. 2005: 114f). Uppföljning på de kvalitativa faktorerna är emellertid också relevant för verksamheten (Svensson 1997:76f).



Mål- och resultatstyrning ses som något positivt då tydliga förbättringar uppmärksammas i offentliga organisationer, jämfört med andra styrmodeller. Detta är emellertid diskutabelt (Christensen et al. 2005:114). Christensen et al. (2005:114) ställer frågan hur man kan använda sig av tydliga mål när komplexiteten i världen ökar. Mål- och resultatstyrningen kan, enligt dessa författare, bli problematisk och leda till kunskapsmässiga problem eller implementeringsproblem.

Vilken sorts styrmodell som bör användas är inte alltid självklart. Detta beror på vilken verksamhet den ska tillämpas i då alla verksamheter är olika. Det är därför inte självklart att det kommer fungera som förväntat för en viss myndighet, bara för att det fungerat för andra liknande myndigheter

Myndigheter tillämpar inte målstyrning precis enligt teorin, utan anpassningar till ens egen verksamhet görs (Brunsson 2005). Detta bidrar också till att det går olika bra för myndigheter. Satsningar på informationsspridningen till de anställda samt dessas motivation varierar. Därmed varierar även effektiviteten för myndigheten.

Anledningen till varför anställda med ledande positioner samt anställda som inte arbetar direkt med handläggning valdes att undersökas i denna studie är för att dessa har en betydelsefull roll vid tillämpningen av målstyrning. Deras uppfattningar om målstyrning påverkar förutsättningarna för resterande anställda som arbetar med handläggning på flera olika sätt. Påverkan sker genom exempelvis informationsspridning till alla anställda i myndigheten, uppföljningen samt förankringen av målen. Därmed har följande fråga formulerats:

*Hur tillämpas målstyrning på Migrationsverket och hur uppfattas denna styrning bland de anställda med ledande positioner i denna myndighet?*

### **1.3 Syfte**

Syftet med min studie är att studera hur styrmodellen målstyrning tillämpas i Migrationsverket och hur denna form av styrning uppfattas bland de anställda med ledande positioner i denna myndighet.

## **1.4 Disposition**

### **Kapitel 1 – Inledning**

Det första kapitlet är en introduktion till ämnet som skall studeras. En bakgrund och en problemdiskussion presenteras. Detta leder sen till att problemformuleringen och syftet klargörs.

### **Kapitel 2 – Metod**

I detta kapitel beskrivs metoderna som valts. Valet av organisation samt valet av respondenter förklaras även.

### **Kapitel 3 – Tidigare forskning**

I detta kapitel presenteras tidigare forskning om ekonomistyrning och målstyrning. Även begreppet decentralisering förklaras .

### **Kapitel 4 – Migrationsverket**

I detta kapitel ges lite fakta om myndigheten som valts att studera. Organisationen i myndigheten samt de olika styrdokumenterna som Migrationsverket har beskrivs.

### **Kapitel 5 – Empiri**

I detta kapitel presenteras den data som samlats in via intervjuer. Sättet som Migrationsverket styrs med målstyrning samt de anställdas uppfattning om denna styrmodell förklaras.

### **Kapitel 6 – Analys**

I detta kapitel analyseras empirin med hjälp av den tidigare forskning som presenterats i Kapitel 3.

## **Kapitel 7 – Slutsatser**

I detta kapitel förs olika slutsatser fram och en avslutande diskussion presenteras även. Förslag till vidare studier finns att läsa i slutet av kapitlet.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel tydliggörs vilket tillvägagångssätt som har valts för att genomföra denna studie. Val av organisation samt urval av respondenter klargörs även.*

---

### 2.1 Studiens innehåll

Jag valde att göra en fallstudie, vilket innebär att fokus ligger på ett enda fall, såsom ett bostadsområde eller en organisation (Bryman 2011: 73ff) (Patel & Davidson 2011: 56). Anledningen till att en fallstudie valdes är att en bättre bild fås av det som skall undersökas.

Ett kvalitativt tillvägagångssätt har valts som metod för att kunna uppnå syftet med denna studie. Detta för att jag strävade efter en djupare insikt i ämnet (Bryman 2011: 341).

Intervjuer, både personliga och via telefon, har genomförts. Intervjuerna kommer att vara semistrukturerade. Det vill säga att frågorna som ska ställas är bestämda men ordningen som dessa ställs till de olika respondenterna kan variera. Spontana följdfrågor kan även uppstå (Bryman 2011: 206).

Avgränsningen som gjorts i denna fallstudie är att jag har intervjuat fyra enhetschefer, en informatör och en expert. Detta för att kunna jämföra dessas svar då de har olika positioner i myndigheten. Denna information har sammanställts i en tabell som presenteras senare i detta kapitel.

Det finns både för- och nackdelar med telefonintervjuer. En fördel är att telefonintervjuer för det mesta är mindre resurskrävande och tar mindre tid än personliga intervjuer. En annan fördel är att det är enklare att hantera telefonintervjuer när det är flera som skall intervjuas en person. Detta då det är enklare att hantera de olika tillvägagångssätten som intervjuerna använder (Bryman 2011: 208f).

Det finns även nackdelar med denna metod. Det kan bland annat vara att vissa av personerna som skall intervjuas via telefon tycker att det är ansträngande då de kan ha en hörselnedsättning. Intervjuaren kan heller inte se respondentens ansiktsuttryck och reagera utefter detta. Möjligtvis är någon fråga dåligt formulerad och respondenten förstår den inte på rätt sätt. En annan nackdel är att det är svårt att veta om det är rätt person man pratar med när intervjun sker via telefon. Kvaliteten på det insamlade materialet brukar även vara lägre än

vid personliga intervjuer. Detta för att respondenterna ibland inte tar intervjun på allvar eller tycker att intervjun tagit för lång tid (Bryman 2011: 209f). Trots dessa nackdelar ansåg jag att informationen som fåtts vid telefonintervjuerna var mycket värdefull och därför gjordes intervjuer även via telefon.

Jag ansåg att konfidentialitet var viktigt för undersökningsdeltagarna och detta gällde därför i denna studie. Respondenterna tyckte emellertid att detta inte var nödvändigt. Konfidentialitet betyder att de personuppgifter som efterfrågas inte lämnas ut utan bara intervjuaren har tillgång till dessa. Anonymitet å andra sidan innebär att inga personuppgifter efterfrågas (Patel & Davidson 2011: 74). Jag bad om personuppgifter just för att jag skulle kunna kontakta mina respondenter igen om mer information behövdes. Det blev då enkelt för mig att ta kontakt med personerna som intervjuats om ytterligare frågor skulle dyka upp efter intervjun. Jag ansåg att det inte var relevant för studien att nämna vilka enheter som studerats och detta berörs därför inte i denna uppsats.

Intervjumaterialet spelades in, med tillstånd från de som intervjuades, för att därefter kunna analyseras. Det kan vara bra att transkribera materialet som spelats in från intervjuerna. Genom att transkribera det som sägs på intervjuerna lär man sig materialet samtidigt som det blir lätt överskådligt. Jag valde att inte transkribera intervjuerna som gjordes eftersom det är en tidskrävande process (Bryman 2011: 428).

Även dokumentstudier gjordes på dokument från myndigheten. Vissa av dessa dokument kan finnas tillgängliga för allmänheten, och kan vara dokument såsom årsberättelser, måldokument och så vidare. Andra dokument är emellertid inte allmänna och fria att studeras av alla (Bryman 2011: 496). De officiella dokumenten som användes i denna studie var information från myndighetens hemsida, såsom årsredovisningar, och andra dokument som skickats från anställda på Migrationsverket. Jag använde sig även av sekundär data. Med det menas avhandlingar som har gjorts angående målstyrning, samt av litteratur inom detta ämne (Bryman 2011: 300ff).

## **2.2 Val av organisation**

Val av myndighet var ett strategiskt urval, då det som söktes var en myndighet som använde sig utav målstyrning. Ett strategiskt urval innebär att till exempel ett företag eller vissa

personer väljs ut för att studeras då detta/dessa har egenskaper som är viktiga för studien (Cantzler 1992: 25). Genom en kontakt i Ekonomistyrningsverket fick författaren tips om att studera olika myndigheters årsredovisningar. Om måluppfyllelse redovisades i dessa dokument använde myndigheterna troligen målstyrning. Migrationsverket redovisade måluppfyllelse i sin årsredovisning och detta bekräftades senare av en informatör vid myndigheten. En annan faktor som var betydande i valet av myndighet var de anställdas intresse av att delta i studien samt deras vilja att dela med sig av information och dokument som ansågs vara relevant för studien.

Jag hade vissa resurser att förhålla mig till, såsom tid och pengar. Tidsbegränsningen påverkade antalet respondenter i undersökningen. Respondenternas tillgänglighet var även avgörande då endast vissa hade tid att delta i studien och vara med på en intervju. Telefonintervjuer genomfördes då några av de anställda som skulle intervjuas arbetade i Norrköping. Jag ansåg därmed att den bästa lösningen var att göra intervjun via telefon.

Denna fallstudie ger analytiskt generaliserade slutsatser, vilket innebär att författaren har jämfört fallstudiens resultat med en teori (Yin 2007: 53). En uppskattning görs om en undersöknings resultat kan beskriva vad som möjligtvis kunde inträffa i ett annat likartat fall (Kvale & Brinkmann 2009: 282).

## **2.3 Val av respondenter**

I en kvalitativ studie är det viktigt att relevanta personer är med i studien. Är fel personer med i studien så blir studien meningslös då forskaren inte får värdefull information. Urvalet av respondenter kan därmed inte ske slumpmässigt när en kvalitativ studie ska genomföras utan ett systematiskt urval görs (Holme & Solvang 1997: 101).

Ett målinriktat urval gjordes av respondenterna i denna studie, det vill säga personer som ansågs vara relevanta för forskningsfrågorna valdes ut (Bryman 2011: 434). Tabellen nedanför beskriver vilka anställda som intervjuades och vilken typ av intervju som dessa var med i.

<i>Arbetsposition</i>	<i>Undersökningsmetod</i>
<i>Expert</i>	Personlig intervju
<i>Informatör</i>	Telefonintervju
<i>En enhetschef</i>	Telefonintervju
<i>Tre enhetschefer</i>	Personlig intervju

**Tabell 1: De olika respondenterna och intervjutyp**

## 2.4 Insamling av data

### 2.4.1 Styrande dokument

Migrationsverket styrs av lagar och regler och andra styrdokument såsom regleringsbrevet. Dessa lagar och regler samt andra styrdokument kommer att beskrivas längre fram i denna uppsats, i Kapitel 4. Styrdokumentet påverkar tillämpningen av målstyrning i denna verksamhet och kan vara en anledning till möjligheten av variation bland enheterna. Detta för att enheterna styrs av en del olika lagar inom sitt område.

### 2.4.2 Intervjuer

Jag valde att utföra intervjuer, både personliga och via telefon, för att kunna uppfylla syftet med denna uppsats. Syftet var att undersöka hur Migrationsverket tillämpar målstyrning samt hur denna styrmodell uppfattas bland de anställda i myndigheten.

Innan intervjuerna gjordes förberedde jag mig, då jag ville ha en viss kunskap om styrmodellen och om Migrationsverket. Detta gjordes genom att studera myndighetens hemsida, dess årsredovisning (Årsredovisning, Migrationsverket (2011)) samt att kontakt hölls med en av Migrationsverkets informatörer som sedan även intervjuades.

Jag tog kontakt med de tänkta respondenterna via telefon för att förvissa mig om att dessa kunde vara med på en intervju. Om så var fallet bokades en tid för denna intervju och intervjuschemat skickades till respondenterna via e-post samma dag. Detta för att respondenterna skulle kunna förbereda sig genom att veta vad det var för frågor som skulle ställas. Intervjuscheman finns att läsa i Appendix 1 och Appendix 2. Intervjuerna ägde rum på

respondenternas arbetsplats av två anledningar. Att ha intervjun på arbetsplatsen förenklade för respondenterna då dessa också hade tidspress. Jag ville även att respondenterna skulle känna sig bekväma under intervjun. Jag informerade, i början av intervjun, att dessas uppgifter skulle vara konfidentiella. Vidare berättade respondenterna lite om deras yrkesbakgrund, framförallt i Migrationsverket, för att dessa skulle bli mer avslappnade. Därefter fick dessa berätta om organisationen på Migrationsverket och till sist om styrmodellen som användes i Migrationsverket.

Under intervjun var det endast jag och personen som skulle intervjuas som befann sig i samma rum. Jag antecknade stödord samtidigt som jag lyssnade på respondenten. Alla intervjuer spelades in med en mobiltelefon efter att tillåtelse givits av respondenten. I kapitel 5 kan man hitta alla intervjuerna som gjorts.

## **2.5 Övrig insamling av data**

Sekundär data som samlats in och använts i denna studie är främst litteratur kring ämnena som avsetts undersökas, men även avhandlingar. Det sekundära datamaterialet finns att läsa i Kapitel 3, Tidigare forskning. De olika källorna som använts för att hitta det sekundära datamaterialet är Libris och Gunda. Sökorden som använts har varit målstyrning, migrationsverket, ekonomistyrning och styrning.



### 3. Tidigare forskning

---

*I detta kapitel redogörs det för tidigare forskning inom ekonomistyrning och målstyrning. Målstyrningens viktiga delar förklaras samt styrmodellens för- och nackdelar. Även begreppet decentralisering klargörs.*

---

#### 3.1 Ekonomistyrning

I Boken "Den nya ekonomistyrningen" definierar Ax, Johansson och Kullén (2002:93) ekonomistyrning som: "Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål".

Styrning hanteras av ett stort antal modeller som omfattas av den traditionella ekonomistyrningen. Det är genom fördelning av resurser, samordning, och en finansiell kontroll som detta görs. Underlaget för kontrollen är exempelvis redovisning och andra likartade rapporter. Det är framför allt med hjälp av den finansiella informationen som målen utformas. Dessa mål mäts sedan och kontrolleras (Brorström, Haglund & Solli 1999: 190ff). Den traditionella ekonomistyrningen omfattar vanligtvis detaljstyrning. För den mer moderna styrmodellen ses detta som ett hinder. Siffror är enklare att mäta och följa upp enligt Brunsson (2005). Det är inte endast de finansiella måtten som är relevanta för en verksamhet. Ekonomistyrning rör sig om både mått och makt men även människor. Sättet på hur man formulerar och brukar mått samt vad dessa bidrar till är också viktigt. Det är nu inte bara kvantitativa mått som är relevanta utan nu används mer kvalitativa mått (Brunsson 2005).

#### 3.2 Målstyrning

Målstyrning betyder att mål fastställs för hela verksamheten men även för de olika delarna av verksamheten. Ledningen bestämmer vad som ska uppnås medan medarbetarna får bestämma hur de ska gå tillväga och kontroll av måluppfyllelse görs. För att målstyrningen ska fungera som förväntat finns det vissa krav som inte får glömmas. Vilja och förutsättningar att utforma klara mål och att kontrollera om målen har nåtts bör finnas. Ett annat krav är att det är nödvändigt att de olika aktörerna, medarbetarna, cheferna och politikerna, har en fungerande kommunikation med varandra (Svensson 1997: 16f). Målen måste även vara realistiska, och ett bra planerings- och uppföljningssystem bör finnas (Svensson 1997: 92).

För att målen som sätts ska uppnås krävs det att dessa är förankrade i hela verksamheten. Med andra ord är det viktigt att inte bara cheferna, utan alla anställda är involverade i målprocessen. Det är även väsentligt att resultaten för de olika delarna i verksamheten rapporteras och finns med i dialogen mellan dessa. Uppföljningen är likaså viktig för att målstyrningen ska lyckas. En kontroll görs för att se om måluppfyllelse finns i verksamheten. Om verksamheten inte har kunnat nå målen används detta underlag därefter vid omformuleringen av mål (Svensson 1997: 18f). En annan angelägenhet är att ledningen stödjer denna styrmodell (Svensson 1997: 9). Grunden för målstyrning är med andra ord kommunikation, uppföljning samt utformningen av målen (Svensson 1997: 19).

Det kan vara svårt att styra sin verksamhet på det sätt som invånarna vill. Detta samtidigt som medarbetarna ska få ett större handlingsutrymme och kunna styra sin arbetsdag till en viss grad. En lösning är att använda målstyrning då man styr med hjälp av klara mål istället för att detaljstyra till exempel sin verksamhet (Svensson 1997: 16). Politikerna formulerar målen men lämnar beslutet om vilka tillvägagångssätt som ska användas till verksamheterna. Man har alltså decentraliserat verksamheten när man inför målstyrning (Svensson 1997: 24). Mer om decentralisering finns att läsa i slutet av detta kapitel. Dessa mål skall därefter genomföras och resultatet av utförandet återrapporteras därefter. Beroende på hur resultatet ser ut så skall vissa handlingssätt belönas eller bestraffas. (Christensen et al. 2005: 115).

Målstyrning innebär vidare att medarbetarna på de olika enheterna ska ha större inflytande på sitt resultat medan cheferna har ett ansvar för hela organisationen, men även ekonomin och personalen (Svensson 1997: 24). Att medarbetarna är engagerade, kompetenta och kreativa är egenskaper som verksamheter är beroende av. Att de anställda är utvecklings- och förändringsbenägna är också viktiga egenskaper hos medarbetarna (Svensson 1997: 13). Att arbeta med målstyrning betyder att avsikten bör vara att fokus ligger på kunden på i hela verksamheten oavsett vilken nivå det är (Svensson 1997: 108).

När en verksamhet är målstyrd innebär detta att det är klara och välutformade mål som används som styrmedel. Målen i verksamheten bör ha en viss betydelse i det dagliga arbetet och därmed hjälpa medarbetarna att förstå i vilken riktning de ska arbeta. Målen bör med andra ord vara meningsfulla och redogöra för viktiga resultat (Svensson 1997: 12f). Eftersom organisationer är olika så kan inte samma mål användas i alla verksamheter. Målen måste vara

betydelsefulla och realistiska för de anställda. En organisations mål kan ha en motsatt effekt i en annan organisation (Svensson 1997: 33).

Målen som utformas bör vara stabila och tydliga men detta säkerställer inte måluppfyllelse i vilket fall. Mycket beror på hur medarbetarna ser på dessa mål och de förutsättningar som de anställda har för att nå dessa (Christensen et al. 2005: 120). När målstyrning tillämpas så krävs det att de målen som formuleras är förenliga med de resurser som fås (Pihlgren & Svensson 1989: 56). Enligt Hoi-kwok (1977) bör målen ses som en utmaning av personalen men även vara motiverande (Hoi-kwok 1977 se Rombach 1991: 39). Dessa måste dock inte höjas årligen. Beroende på hur det ser ut jämfört med föregående år, när det gäller bland annat resurser och villkor, kan målen behöva sänkas (Svensson 1997: 12f).

Uppföljning görs av olika anledningar. Den kan utföras för att granska om målen har nåtts, för att ge feedback till de individer som utfört arbetet eller för att ge medborgarna insikt i hur deras pengar har spenderats. Uppföljningen mäter det som har gjorts men kan även användas i ett framåtskridande syfte. Genom att följa upp organisationens resultat så kan tillvägagångssätt och resursutnyttjande förändras till det bättre och nya mål formuleras. Det anses vara kompetensutvecklande att följa upp en verksamhets resultat då de anställda och politikerna lär sig av tidigare händelser. Detta leder i sin tur till en mer effektiv verksamhet där målen nås i större utsträckning (Svensson 1997: 72f).

Det krävs för det mesta fler än en faktor i ett uppföljningssystem i en verksamhet för att en överskådlig bild av verksamheten skall fås. Många faktorer kan vara intressanta att följa upp men endast de viktigaste bör granskas (Svensson 1997: 73f). Det viktiga är att följa upp de faktorer som är relevanta för verksamheten samt som är mätbara. Uppföljningar ska göras på de faktorer som verksamheten har nytta av (Svensson 1997: 81). Det finns en benägenhet att faktorer som är enkla att mäta mäts och därmed kan kvaliteten skadas då de mer komplicerade kvalitativa faktorerna läggs åt sidan (Christensen et al. 2005: 114).

Uppföljning bör inte endast göras på mått som är lätta att mäta. Kvalitet är svårare att mäta än kvantitet men denna uppföljning är också väsentlig för verksamheten. Utvärderingen av kvalitet i en verksamhet görs baserat på värderingar. Beroende på om det är kundens eller organisationens perspektiv kan värdet på kvalitet se olika ut. För att mäta kvalitet skall denna brytas ner i olika faktorer som är enklare att mäta (Svensson 1997: 76f). Uppföljningar kan

ibland vara svåra att utföra. En anledning till detta är att anställda inte är intresserade av att veta vad effekten av till exempel en viss åtgärd blev (Christensen et al. 2005: 183).

Det finns flera olika metoder för uppföljning och dessa varierar kostnadsmässigt men även när det gäller komplexiteten. Det är bland annat egenvärdering då medarbetaren själv granskar sin prestation. Kundens åsikter och klagomål behandlas på ett systematiskt sätt och analyser utförs på effekterna med hjälp av exempelvis verksamhetsplaner och liknande. En skriftlig enkät kan även göras för kunderna i ett antal år för att sedan kunna jämföra resultatet. Även provtagning kan göras av sakliga faktorer. Uppföljningssamtal kan finnas där medarbetaren och chefen tillsammans går igenom resultatet av medarbetarens prestationer (Svensson 1997: 79f).

Principen om att man ska få lika lön för lika arbete gör att det anses vara orättvist med prestationsbelöningar. Att man trivs på sin arbetsplats och med sina kollegor, att målen är klara och att man känner att ens insats spelar roll påverkar motivationen positivt. Positiv feedback och möjlighet till kompetensutveckling är andra faktorer som höjer de anställdas motivation. Dessa faktorer är delar av ett "belöningsystem" som verksamheten inte förlorar något på (Svensson 1997: 131f). Det finns två typer av belöningar, materiella och icke-materiella. De icke-materiella belöningarna består bland annat av utmanande arbetsuppgifter, chans till kompetensutveckling, trivseln på arbetsplatsen, att få större ansvar, att kunna klättra i hierarkin genom befordran och att få positiv feedback (Svensson 1997: 133).

Resultatbonus är en belöning för ett bra resultat. Svensson (1997: 135) anser att "Lika lön för lika arbete betyder samtidigt olika lön för olika arbete.". Med detta menas att produkten av prestationerna bland anställda kan variera och därmed gör även lönen det trots att arbetsuppgifterna är samma. Resultatbonus och individuell lönesättning är två metoder som båda ämnar öka effektiviteten. Genom att de anställda belönas så motiveras dessa att prestera bättre (Svensson 1997: 135f). Snabb feedback är också en faktor som höjer bland annat motivationen hos de anställda, men även en löneökning har denna effekt. (Pihlgren & Svensson 1989: 25f). Om resultatbonus ska finnas utan att konflikter uppstår mellan de anställda så är det viktigt att detta gäller inom hela verksamheten. Enligt Svensson (1997: 136ff) finns det tre kriterier för resultatbonus och dessa är kvaliteten, kvantiteten och "ekonomiskt resultat". Kriterierna för resultatbonus varierar beroende på verksamhet och behöver därmed inte bestå av alla dessa tre kriterier. Måluppfyllelse är dock viktigt att det

räknas som ett kriterium. Ett bra resultatbonussystem motiverar de anställda att prestera bättre i enheten men även för hela verksamheten (Svensson 1997: 136ff).

### **3.3 Fördelar med målstyrning**

Målstyrning är en process som tar tid. Det kan därför vara lite komplicerat när fördelarna med denna styrmodell skall formuleras för alla organisationer. Trots detta har några fördelar utformats då dessa återkommit i flera olika organisationer. Några av dem är att arbetsmiljön har förbättrats vilket leder till att trivseln ökar och medarbetarna känner sig mer delaktiga. De anställdas kreativitet och initiativförmåga stryps inte samtidigt som deras ansvar ökar då de anställda i verksamheten får chansen att påverka sin arbetsdag. De individuella målen för medarbetarna kan kopplas med verksamhetens mål. Målen är nu fokuserade på det som är viktigt istället för på detaljerna. Denna styrmodell klargör verksamhetens mål samt att denna blir mer effektiv (Svensson 1997: 31).

### **3.4 Nackdelar med målstyrning**

Det finns en del nackdelar med målstyrning. För det första kostar det en hel del att tillämpa denna styrmodell och den är även tidskrävande. Uppföljningen är en del som kräver mycket resurser. Det är även svårt att formulera tydliga mål inom den offentliga sektorn, vilket kan medföra problem då detta är en framgångsfaktor (Rombach 1991: 46f).

Målen som är satta kan även tolkas på flera olika sätt vilket kan bli problematiskt. Alla strävar då inte efter att nå samma mål (Forslund 2011: 425). Pihlgren och Svensson (1989: 35) hävdar att ”Än svårare är det för offentliga organisationer, där uppfattningarna om (tolkningen av) det överordnade målet ofta går starkt isär.”

Det är varken enkelt att följa upp resultaten eller att koppla ett visst resultat till ett visst utförande (Rombach 1991: 49). Att använda belöningssystem vid tillämpningen av målstyrning i offentlig sektor är ett annat problem. Både belöningar som bestraffningar kan vara svårt att använda i denna sektor. Detta då man anser att det är rättvist när alla får lika mycket vilket innebär att det blir problematiskt med ett belönings- respektive bestraffningssystem (Rombach 1991: 50).

Istället för att fokusera på utförandet av arbetsuppgifterna så läggs fokus på granskningen. Att uppföljningar ständigt utförs kan även bidra till att de anställda känner rädsla för att göra fel och detta leder till att medarbetarna börjar arbeta ineffektivt (Forslund 2011: 432).

### **3.5 Decentralisering**

Decentralisering går ut på att makten är distribuerad på ett antal människor. I en decentraliserad verksamhet rättar sig de olika enheterna efter varandra för att samordna arbetet (Brorström, Haglund & Solli 1999: 207f). Medarbetare kan då påverka i större utsträckning och viktiga beslut görs på en lokal nivå. Det anses vara betydelsefullt med kompetensen på en lokal nivå samt att verksamheten skall bli förändringsbenägen (Brorström, Haglund & Solli 1999: 214f).

Decentraliseringen blir inte alltid accepterad bland de anställda i en verksamhet. Detta kan bero på att medarbetarna känner sig hotade av denna förändring vilket leder till att tillämpningen sker på fel sätt (Brorström, Haglund & Solli 1999: 393).

## 4. Migrationsverket

---

*I detta kapitel ges en djupare inblick i Migrationsverket. Myndighetens organisation förklaras och dess styrdokument beskrivs. Även Lean, som är deras styrningsfilosofi, kommer att redogöras för.*

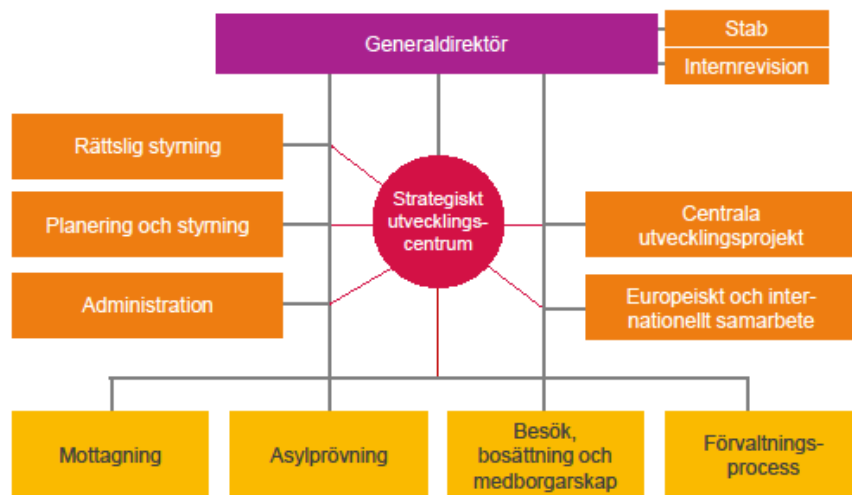
---

### 4.1 Organisationen

År 1969 bildades Invandrarverket, som sedan år 2000 bytte namn till Migrationsverket (Intervju, Expert). Migrationsverket är en statlig myndighet som lyder under Justitiedepartementet samt Arbetsmarknadsdepartementet. Riksdagen och regeringen styr Migrationsverket genom lagar och förordningar men även genom löpande styrning. Migrationsverket får årligen ett regleringsbrev från regeringen där myndighetens uppdrag och mål samt budgeten för det året presenteras. Om regleringsbrevet skrivs det mer om längre fram i detta kapitel. Det är med hjälp av budgetunderlaget, som Migrationsverket årligen lämnar in till regeringen, som en beräkning av nästa års budget görs. ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)). Myndigheten styrs av ett antal styrdokument där bland annat målen är formulerade. Dessa styrdokument presenteras längre fram i detta kapitel.

Myndigheten är indelad i olika verksamhetsområden och dessa består av ett antal enheter. Verksamhetsområdena leds utav verksamhetsområdeschefer och enheterna av enhetschefer (Intervju, Expert). Organisationsscheman för bland annat de olika verksamhetsområdena finns att hitta i Appendix 3 - 12. Generaldirektören, den ställföreträdande generaldirektören och rättschefen utgör Migrationsverkets ledning. Ledningsgruppen består av generaldirektören, rättschefen samt verksamhetsområdescheferna för Planering och styrning; Besök, bosättning och medborgarskap; Asylprövning och Mottagning ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)). Vid slutet av år 2011 hade Migrationsverket 3353 anställda (Migrationsverkets årsredovisning 2011: 75). Figur 1 visar Migrationsverkets organisationsschema:

# Migrationsverkets organisation



November 2011

Migrationsverket

**Figur 1: Migrationsverkets organisationsschema** ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se))

Migrationsverket leds av en generaldirektör och består av nio verksamhetsområden som är:

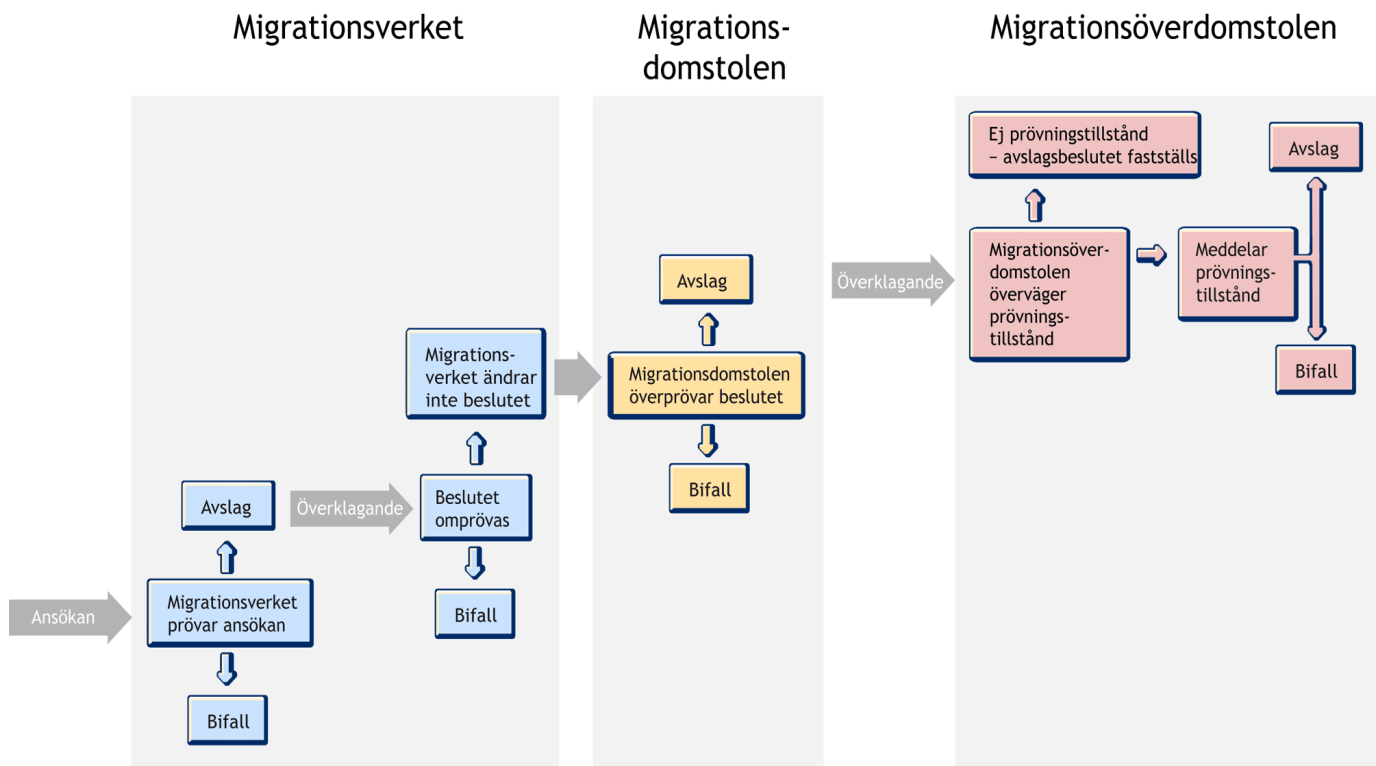
- Administration
- Planering och styrning
- Rättslig Styrning
- Europeiskt och internationellt samarbete
- Strategiskt utvecklingscentrum
- Förvaltningsprocess
- Besök, bosättning och medborgarskap
- Asylprövning
- Mottagning.



Förutom dessa nämnda verksamhetsområden finns även en Stab, Intern revision och Centrala Utvecklingsprojekt ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)).

Migrationsverkets kärnverksamhet består av verksamhetsområdena Mottagning, Asylprövning, Besök, bosättning och medborgarskap samt Förvaltningsprocess. De andra verksamhetsområdena är stödverksamhet (Intervju, Expert).

Överklagan av Migrationsverkets beslut är möjlig och görs till någon av de tre migrationsdomstolarna ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)). Figur 2 visar hur överklagan av ett av Migrationsverkets beslut går till:



**Figur 2: Överklagan av Migrationsverkets beslut** ([www.domstol.se](http://www.domstol.se))

## **4.2 Styrdokument**

### **4.2.1 Lagar och förordningar**

Migrationsverket är lagstyrt. Myndigheten har ett antal lagar och förordningar att förhålla sig till ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)).

### **4.2.2 Regleringsbrevet**

Regleringsbrevet är ett av Riksdagens och regeringens styrmedel. Alla myndigheter får årligen ett nytt regleringsbrev. Innehållet i detta styrdokument är myndighetens mål, resultat samt de finansiella förutsättningarna (Migrationsverkets regleringsbrev 2012).

### **4.2.3 Verksamhetsplanen**

Verksamhetsplanen för Migrationsverket är ett dokument som inleds med ett meddelande från generaldirektören. I detta dokument beskrivs mål, uppdrag och budget för hela myndigheten men även för de olika verksamhetsområdena. En beskrivning av Migrationsverkets utvecklingsområden samt arbetssätt presenteras i verksamhetsplanen (Migrationsverkets verksamhetsplan 2012).

### **4.2.4 Lean**

Medarbetarna på Migrationsverket arbetar enligt en modell som heter Lean. Leanfilosofin utgår från individers engagemang och motivation. Denna filosofi går ut på förbättra verksamheten på olika sätt bland annat genom att göra den mer effektiv och öka kvaliteten. En annan av Leans principer är ”Respekten för människan”. Det gäller att ta bort flaskhalsar som stör flödet i processerna och förstå vad de sökande faktiskt behöver. Varje medarbetare har ett ansvar att utveckla myndigheten till det bättre genom att till exempel ge förslag på delar i processer som anses vara onödiga. På detta sätt kan denna tid användas på exempelvis förbättringsarbete. Även stress och liknande undviks och det blir en bättre arbetsmiljö. Att tänka långsiktigt är ännu ett syfte med denna modell. Enligt Lean ska man även arbeta väldigt mycket i team och allt ska vara lättöverskådligt. Chefernas roll i denna filosofi är att bland annat vara stöttande och coachande (Lean i Migrationsverket – ständigt lite bättre).

## 4.2.5 Utvecklingsområden

Olika utvecklingsprojekt är i full gång på Migrationsverket. Målet är att myndigheten ska bli mer effektiv och ge en bättre service till sina kunder. De olika satsningarna som görs är att e-tjänster utvecklas och arbetssätt förbättras för att öka flödet i processerna. På detta sätt minskar väntetiderna. Det viktiga är kundnyttan då det är kunden som står i fokus. Detta görs med stöd av Lean. Utvecklingen beror i hög grad på medarbetarna. De anställda ska sträva efter att ständigt förbättra sitt arbete. Deras kunskap och engagemang är viktiga faktorer som påverkar denna utveckling ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)).

”Ny väg in” är ett av projekten på Migrationsverket. Eftersom kundnyttan är viktig, anses det vara av stort intresse att förstå människors anledningar till att komma till Sverige. Med denna vetenskap kan servicen från myndigheten bli bättre ([www.migrationsverket.se](http://www.migrationsverket.se)).

## 5. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras materialet som samlades in under studien genom intervjuer. En kort presentation görs av varje respondent. Därefter presenteras dessas uppfattningar om målstyrning på Migrationsverket. Sedan redogörs det för hur Migrationsverket i stort, men även de undersökta enheterna, styrs med denna styrmodell.*

---

### 5.1 En översikt av intervjuerna

Sex anställda på Migrationsverket medverkade i denna studie. Fyra av dessa anställda deltog i varsin personlig intervju och två stycken var med på en telefonintervju. De anställda som intervjuades var en expert, en informatör och fyra enhetschefer. De två anställda som blev intervjuade via telefon var informatören och en av enhetscheferna. De olika respondenternas namn kommer inte att nämnas i denna studie utan dessa kommer att benämnas vid sina arbetspositioner. Enhetscheferna kommer att delas in i ”enhetschef 1”, ”enhetschef 2”, ”enhetschef 3” och ”enhetschef 4”. Jag kommer även att kalla samtliga respondenter för ”hon” oavsett om det gäller en kvinna eller en man. På detta sätt styrks konfidentialiteten ytterligare. Intervjuscheman som använts vid intervjuerna finns tillgängliga i Appendix 1 och 2. Citat från de olika intervjuerna som anses vara särskilt intressanta kommer även att nämnas i denna del.

Experten har arbetat på verket sedan 1993. Hon började som handläggare i asylprövningsärenden. Därefter blev hon kanslichef i det dåvarande regionskansliet som numera kallas för staben. De olika områdena som hon är expert i är på planerings- och uppföljningsfrågor, förvaltningsrätt och sekretessfrågor. Som anställd i en stab blir, enligt henne, den anställde ”... chefens förlängda arm” och utövar därmed också styrning. Uppgifter som experten beskriver att hon har är att ta fram en del styrdokument, verksamhetsplaner, genomförandeplaner och olika beslut. Den anställde på staben tar fram dokument som styr hur verksamheten skall arbeta, såsom mål och planer (Intervju, Expert).

Informatören har arbetat på Migrationsverket i 37 år och började på tillståndsprövningsenheten som assistent där hon förberedde ärenden åt handläggare och beslutsfattare. Därefter har informatören bland annat arbetat på mottagningsverksamhet och tagit emot ansökningar. Informatören har även arbetat med kontorsdrifts- och säkerhetsfrågor

och hon arbetade även i tio år på presstjänsten på Migrationsverket. Informatören har emellertid arbetat längst med information och arbetar med både extern och intern kommunikation. Informatören beskriver sina nuvarande arbetsuppgifter som att arbeta med informationsfrågor, både muntligen och skriftligen. Hon tillhör nyhetsteamet och skriver nyheter på verkets intranät. Informatören är involverad vid framtagandet av material såsom texterna till en ny broschyr, gör Powerpoint presentationer, håller föredrag och är på mässor. Informatören företräder med andra ord myndigheten på olika sätt (Intervju, Informatör).

Enhetschef 1 har arbetat på Migrationsverket i 20 år. Ungefär var tredje år har hon bytt tjänst under 20 år och har tidigare bland annat jobbat som chef på ansökningsenheten och som chef på gruppleddar-, samordnar- och handläggargrupper. De olika uppgifter som enhetschef 1 beskriver att hon har är att leda, fördela arbete, ansvara för budget, personal, arbetsmiljön samt för säkerheten i sin enhet (Intervju, Enhetschef 1).

Enhetschef 2 har arbetat på Migrationsverket i lite mer än tre år och har sedan dess haft den nuvarande chefspositionen. Arbetsuppgifterna som hon beskriver att hon har är att ansvara för personal, samverkan, ekonomi samt produktion (Intervju, Enhetschef 2).

Enhetschef 3 har under de tio åren som hon arbetat på Migrationsverket alltid haft olika chefsuppgifter, men i olika enheter bland annat mottagningsenheten och asylprövningsenheten. Enhetschef 3 beskriver sina arbetsuppgifter som att ansvara för verksamhetsplanering, ekonomi, och personal. Enligt enhetschef 3 så ansvarar hon för ”allt i stort sett” (Intervju, Enhetschef 3).

Enhetschef 4 har arbetat på Migrationsverket i sex år och började arbeta som ekonom med planerings- och finansieringsdelar på central nivå. Därefter blev hon enhetschef för samma enhet där hon arbetat som ekonom. Enhetschef 4 beskriver sina arbetsuppgifter som dels mycket personalrelaterade arbetsuppgifter såsom samtal, planering och beredhet, men arbetar även med övergripande planering för hela Migrationsverket. Enhetschef 4 arbetar även med verksamhetsplanen och hon gör prognoser till regeringen fem gånger om året. Enhetschef 4 har bland annat ansvar för årsredovisning och håller ihop det delade arbetet på verket. Hon har hand om ansvars- och styrningsfrågor, då hon ger stöd till generaldirektören, och fördelar ansvarsfrågor i verket. Enhetschef 4 följer även upp verksamheten och gör analyser (Intervju, Enhetschef 4).

### **5.1.1 För- och nackdelar med målstyrning**

Alla respondenterna ansåg att målstyrning var något positivt, detta om det tillämpades på rätt sätt. Det som respondenterna anser är det viktigaste med målstyrning är att målen ska vara tydliga och rätt formulerade så att mindre feltolkningar görs, att målen ska vara realistiska, att alla drar åt samma håll då alla strävar efter att nå myndighetens mål och att verksamheten ses ur ett helhetsperspektiv för att öka kundnyttan.

Som med alla andra metoder har även målstyrning sina för- och nackdelar och detta var respondenterna medvetna om. Fördelarna som nämndes av respondenterna var lite fler då nästan samtliga nämnde olika sådana. Två enhetschefer ansåg att genom att tillämpa målstyrning så blev det tydligt för alla vad de skulle göra och vad som förväntades av dem. Enhetschef 2 tyckte å andra sidan att det både var enklare med planeringen av verksamheten samt kommunikationen med de anställda. Experten ansåg att det var relativt enkelt med målformuleringen då man utgick från regleringsbrevet, medan informatören tyckte att fördelen med målstyrning var att alla i myndigheten gick åt samma håll då alla strävade efter att nå samma mål. Enhetschef 4 menade att fördelen med denna styrmodell var att det var kunden som var i fokus då man försökte förstå vad kunden ville.

Att kvaliteten kunde skadas på grund av att man hade kvantitetsmål var en nackdel. Andra nackdelar var att målen kunde vara orealistiska om hänsyn inte togs till de olika förutsättningarna som enheterna hade och att målen inte förankrades på ett stadigt sätt på grund av att de anställda inte kände sig delaktiga eller tyckte att målen var orealistiska. En annan nackdel som lyftes fram var att målen kunde vara för hårt satta så att de anställda blev stressade och slet ut sig i förtid. Enhetschef 4 hade däremot svårt att peka på en nackdel med målstyrning trots att hon trodde att det fanns.

### **5.1.2 Utformning av mål**

Respondenterna hävdar att utformningen av målen är väldigt viktig för att målstyrningen skall fungera som det är tänkt. Målen skall utformas på ett tydligt sätt, för att undvika olika tolkningar av målen. De anställda blir då mindre förvirrade om målet som skall nås är klart. Målen skall inte bara vara tydliga utan även realistiska, då detta påverkar de anställdas resultat och därmed motivationen hos de anställda.

### **5.1.3 Tolkning av mål**

Målen kan även tolkas olika och det är därför viktigt att målen är tydliga. Experten poängterar att eftersom cheferna kan ha annorlunda tolkning av målen så förmedlas även olika mål till medarbetarna. Enhetscheferna är en väsentlig komponent, då det är de som sprider informationen i sina enheter. Därför är det viktigt att de är lojala när de förmedlar målen oberoende av sin personliga åsikt angående dessa. Att medarbetarna får rätt information är grundläggande då det är dessa som utför jobbet och därför räcker det inte med att endast cheferna är informerade.

### **5.1.4 Motivation**

För att målen ska uppnås är det viktigt att medarbetarna känner sig motiverade och engagerade i sitt dagliga arbete. Men alla intervjuade är inte överens om att målen i myndigheten motiverar medarbetarna. Målen kopplas till arbetsbelastning och kan ses som något stressigt och jobbigt. Om målen dessutom inte anses vara realistiska så lägger medarbetarna mindre vikt på målen. Enhetschef 4 anser å andra sidan att medarbetarna är motiverade av målen då de är delaktiga i utformandet av dessa. Experten tror att målen både har en positiv och en negativ inverkan på de anställda på Migrationsverket. Denne tror att medarbetarna blir motiverade av målen men att tidspressen kan sänka motivationen hos dessa då: ”Verkligheten kan ju komma ikapp där.”

Det som de intervjuade anser motiverar de anställda är lönen, en bra arbetsmiljö, bra kamratskap och ledarskap samt ett utrymme för att kunna styra sin arbetsdag. Självtilfredsställelse är också väldigt viktigt och mycket feedback bör ges till de anställda. Medarbetarna anses ha en stor plikt- och ansvarskänsla vilket leder till att de vill utföra sina uppgifter på ett bra sätt. Även delaktighet påverkar de anställdas motivation och det är därför väldigt viktigt att målen förmedlas på rätt sätt så att medarbetarna ska förstå. Enhetschef 1 anser att: ”I grunden i alla fall, man måste vara intresserad av människor och man måste vara intresserad av migrationsfrågor i alla fall.”

### **5.1.5 Uppföljning**

Uppföljning är väldigt viktigt enligt respondenterna, då man kan förbättra arbetssättet där det behövs och undvika flaskhalsar. Migrationsverket använder sig av olika statistiksystem som

är övergripande för hela verket men som även går ända ner på individnivå. Här kan man väldigt enkelt se hur många ärenden till exempel en handläggare har handlagt och hur lång tid detta tog. Man måste dock ha en viss behörighet för att komma åt all data. Resultaten för enheten rapporteras av enhetschefen till verksamhetsområdeschefen månadsvis. Experten nämner även en central utlänningsdatabas, där statistik kan hämtas. Hon nämner även en ekonomiredovisning som är väldigt viktig för myndigheten. Riskanalyser görs även regelbundet för att undvika vissa svårigheter med att uppnå målen. Även kvalitetsgranskningar görs då ett stickprov tas av en kategori ärenden och kontrolleras bland annat att det är ordentligt utrett och att beslutet är välformulerat.

Kontrollen i enheten utförs av enhetscheferna som rapporterar vidare till verksamhetsområdescheferna för vidare kontroll. Vissa resultat hämtar emellertid generaldirektören och verksamhetsområdescheferna själva i systemet. Det är verksamhetsområdescheferna som levererar underlag till redaktionskommittén som har ansvaret för årsredovisningen. Årsredovisningen kvalitetssäkras av ekonomerna på Migrationsverket och därefter granskas den av Riksrevisionen. Riksrevisionen utgår från regleringsbrevet där det står vad årsredovisningen ska innehålla. Enligt Enhetschef 4 så: ”Den här kontrollen och uppföljningen finns på alla nivåer i organisationen.”

Kvaliteten anses vara svårt att mäta då det inte finns så många mätetal för detta, men det är ett utvecklingsområde för Migrationsverket. Enhetscheferna tror att Migrationsverket kommer att kunna ta fram fler mätbara och uppföljningsbara mätetal. Ett exempel på detta är svårigheten med att redovisa hur man utvecklar och bibehåller kompetensutvecklingen på Migrationsverket. Enhetschef 2 påpekar också att man inte bara bör titta på produktivitet för varje enhet utan även vilka förutsättningar man har. Olika typer av ärenden tar olika tid att utreda och därmed kan vissa enheter fokusera på mer komplicerade ärenden medan andra gör tvärtom. Enligt Enhetschef 4 är riskanalyser relativt nytt i Migrationsverket och därmed är det fortfarande ett utvecklingsområde. Experten anser även att analysdelen i årsredovisningen är den svåraste, då man inte bara ska redovisa vad man har gjort utan även vilka resultat och effekter det bidrog till. I denna del i årsredovisningen anser experten att de kan bli bättre. Hon menar att uppföljningen är ett ständigt förbättringsområde.

Enhetscheferna delar åsikten om att den uppföljning som görs i myndigheten för tillfället är tillräcklig, då det tar väldigt mycket tid och det som behövs kontrolleras följs för tillfället



redan upp. Detta kommenterar även Experten, då man ska göra uppföljningar på rätt saker och därför får man göra nyttoanalyser av uppföljningen. Informatören däremot håller inte med sina kollegor och tycker att det alltid kan bli bättre.

### **5.1.6 Informationsspridning**

Enhetscheferna har en viktig roll när det gäller informationsspridningen till medarbetarna. Det är de som förmedlar den mesta av informationen till de anställda i de olika enheterna till exempel på enhetsmötena. Experten är med på de olika chefsmötena och den information som lämnas där skall förmedlas av enhetscheferna i enheterna. Samtidigt finns det viss information som en del av enhetscheferna anser att den enskilde medarbetaren har skyldighet att ta reda på själv. Väldigt mycket information finns på Migrationsverkets intranät som är tillgängligt. Experten anser emellertid att just för att det finns väldigt mycket information på intranätet så kan man inte förvänta sig att medarbetarna tar del av allt som finns publicerat där. Enhetschef 1 tycker att:

”Om var och en skulle ta reda på det själv, då hade man inte haft en aning om vad man skulle göra och då kan inte jag komma och ställa krav heller.”

Informatören delar inte samma åsikt och menar istället att:

”Så är det generellt i arbetslivet, alla medarbetare är skyldiga att ta reda på saker och ting. Man kan inte bara sitta och gapa så att säga och låta någon annan hitta information utan varje medarbetare har också skyldighet att sätta sig in i olika frågor beroende på vad det handlar om för att jobbet ska göras på rätt sätt.”

Enhetschef 2 anser att det är väldigt viktigt med visualisering och därför har hon även en så kallad ”uppföljningsfil”. I denna fil måste medarbetarna till exempel gå in för att hämta nya ärenden och då är det oundvikligt att se all information om hur det går för enheten.

Enhetscheferna och Informatören anser att informationsspridningen som helhet fungerar bra och är därmed tillräcklig. Experten tycker å andra sidan att det är ”lite luftigt” vilket leder till att det finns utrymme för tolkningar vilket inte är bra. Hon nämner även vissa förbättringar som diskuteras på Migrationsverket bland annat en förbättring av intranätet där

sökfunktionerna inte är jättebra. En annan förbättring är att man kanske ska börja ha livesändningar från chefsmöten till medarbetarna. På detta sätt undviks feltolkningar som förmedlas vidare från cheferna.

### **5.1.7 Belöningsystem**

Ingen av respondenterna ansåg att det användes ett belöningsystem på Migrationsverket. Men sen kom det fram i samtliga intervjuer att medarbetarna till exempel kan påverka sin lön i viss grad eller möjligtvis få en högre arbetsposition om bra resultat redovisats under en längre tid. Det som påverkade den individuella lönesättnigen var bland annat medarbetarnas prestation, förändringsbenägenhet samt hur lång tid de har jobbat där. Enligt enhetschef 3 så var 60 % av lönen prestationsbaserad. Dock var det inga stora skillnader på lönerna och enligt experten så var det som högst cirka två procent som man kunde få i löneökning . En belöning som en anställd kunde få för ett bra förbättringsförslag var att det publicerades på verksnätet och en ”klapp på axeln” nämndes även. Experten påpekade även att: ”Nej... alltså belöningsystem det låter inte särskilt bra, känns inte som någonting en statlig myndighet skall göra.”

Angående belöningsystem poängterar emellertid Enhetschef 1 att: ”Men det hade varit bra om vi hade haft det för det tror jag hade varit en bra morot.”

## 6. Analys

---

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av den tidigare forskning som presenterats i Kapitel 3. Denna del ska svara på problemformuleringen och även nå syftet med studien.*

---

### 6.1 Hur uppfattas målstyrningen på Migrationsverket?

Målen som verksamheten styrs med bör vara tydliga och rätt utformade för att misstolkningar ska undvikas. De bör även vara meningsfulla och beskriva vilka viktiga resultat som ska fås. Medarbetarna får med hjälp av dessa mer förståelse för vilken riktning de ska arbeta mot (Svensson 1997: 12f). Målen ska även vara realistiska, då hänsyn tagits till de gällande förutsättningarna (Svensson 1997: 33). När målstyrning tillämpas bör avsikten vara att fokus läggs på kunden (Svensson 1997: 108). Respondenterna var positiva till målstyrning. De ansåg att detta var ett bra sätt att styra under förutsättning att det gjordes på rätt sätt. Det som de ansåg var det viktigaste med målstyrning stämmer med den tidigare forskning som gjorts om mål som styrmedel. En respondent nämner emellertid även att fokus låg på kunden. Därmed skulle verksamheten ses ur ett helhetsperspektiv för att höja kundnyttan. Detta menar även Svensson (1997: 108) när han går igenom vad det innebär att arbeta med den här styrmodellen.

Enligt Svensson (1997: 16f) finns det ett antal krav som ska uppfyllas för att det ska bli en fungerande målstyrning. Att det ska finnas en bra dialog mellan medarbetarna, cheferna och politikerna är ett av dem (Svensson 1997: 16f). Inte minst experter poängterar hur viktigt det är med att informationsspridningen fungerar. Det är medarbetarna som utför jobbet och behöver därför ha kunskap om mål och liknande. Enhetschefernas roll i informationsspridningen är viktig då det är dessa som förmedlar den största delen av informationen till medarbetarna. Om enhetscheferna misstolkar den givna informationen så får även medarbetarna fel uppfattning. Att fel information ges till de anställda kan även bero på enhetschefens personliga åsikter, även om detta sker omedvetet.

Det är viktigt att medarbetarna är kreativa, kompetenta och engagerar sig i sitt arbete. De ska även vilja utvecklas och vara förändringsbenägna, enligt Svensson (1997: 13). Även om målen är tydliga och stabila så innebär inte det att de kommer att uppnås. Hur medarbetarna

ser på målen och förutsättningarna som finns är två viktiga faktorer när det gäller måluppfyllelse (Christensen et al. 2005: 120). Målen skall vara motiverande men bör ses som en utmaning (Rombach 1991: 39). Om de anställda inte är motiverade i sitt arbete så är de heller inte intresserade av att förbättra det. Uppföljningar kan därför bli svåra att utföra ibland (Christensen et al. 2005: 183). Arbetsmiljön påverkar motivationen hos medarbetarna såväl som att man känner hur ens insats spelar roll. Positiv feedback och möjlighet till kompetensutveckling höjer motivationen hos de anställda i verksamheten (Svensson 1997: 132). Motivationen påverkar hela tillämpningen av målstyrningen i en verksamhet. Respondenterna hade olika åsikter om målens påverkan på medarbetarnas motivation. Fyra av de intervjuade ansåg att målen istället sågs som något negativt av medarbetarna då målen kopplades till arbetsbelastning. Om målen inte var realistiska och var för högt satta så kunde detta leda till stress bland annat. Detta försämrar i sin tur arbetsmiljön som, enligt tidigare forskning, påverkar de anställdas motivation. Enhetschef 4 trodde däremot att målen påverkar de anställdas motivation positivt då de har varit delaktiga i målformuleringsprocesserna. Om medarbetarna skulle tycka att målen till exempel var för högt satta skulle det vara lite konstigt. Experten tycker att målen både höjer och sänker motivationen. Jag kan tänka mig att det är en kombination av alla respondenternas åsikter angående detta. Som enhetschef 4 nämnde så bör medarbetarna vara motiverade när de har varit med att ta fram målen. Och det är troligt att de blev motiverade av detta. Men som experten ansåg kan målen efter ett tag ha känts orealistiska beroende på hur läget sett ut i världen just då. Med tanke på detta börjar målen automatiskt att kopplas till något negativt. Det blir jobbigt att nå målen, vilket leder till stress och en försämrad arbetsmiljö. Respondenterna ansåg att, förutom målen, finns det ett antal andra faktorer som påverkar motivationen hos medarbetarna. Lönen, bra ledarskap och kamratskap, en bra arbetsmiljö och ett större handlingsutrymme är sådana faktorer. Även självtillfredsställelse och delaktighet är viktigt, men även feedback anses vara uppskattat.

## **6.2 Hur styrs Migrationsverket med mål?**

Det är enligt Svensson (1997: 92) viktigt att ett uppföljningssystem finns för att målstyrningen ska kunna fungera på det sätt som det är tänkt. Uppföljning görs för att se om målen har nåtts. Om detta inte har hänt använder man detta underlag vid omformuleringen av mål (Svensson 1997: 18f). När uppföljning görs bör flera faktorer mätas men trots att många faktorer kan vara intressanta bör endast de viktigaste granskas (Svensson 1997: 73f). Uppföljning kan ske på flera olika sätt. Bland annat kan egenvärdering utföras och en skriftlig

enkät för kunderna kan göras. Provtagning och uppföljningssamtal är andra typer av uppföljning (Svensson 1997: 79f). De intervjuade tyckte att uppföljning var en viktig del. Med hjälp av uppföljning kunde förbättringar i arbetssätten göras samtidigt som flaskhalsar kunde undvikas. När uppföljning utförs använder sig Migrationsverket av olika statistiksystem som är övergripande för hela verket men som även går ner på individnivå. I dessa kan man se hur många ärenden som handlagts av en viss person samt hur pass tidskrävande ärendet var. Man måste emellertid ha en viss behörighet för att komma åt all data. Även riskanalyser samt kvalitetsgranskningar görs.

Enhetscheferna kontrollerar enheterna och rapporterar sedan till verksamhetsområdescheferna som levererar underlag till redaktionskommittén. Denna kommitté har ansvaret för årsredovisningen som sedan kvalitetssäkras av ekonomer och därefter granskas av Riksrevisionen. Generaldirektören samt verksamhetsområdescheferna hämtar en viss del av resultaten själva i systemen. Nästan alla respondenter ansåg att kontrollen på Migrationsverket var tillräcklig då man redan följde upp det nödvändiga. Experten påpekar även att rätt saker skall följas upp. För att undvika att man lägger ner tid på onödiga uppföljningar görs nyttoanalyser.

Uppföljningar bör inte bara göras på de saker som är enkla att mäta. Kvalitet är svårt att mäta men det är väsentligt för verksamheten att även kontrollera dessa faktorer (Svensson 1997: 76f). Enligt respondenterna är det ett utvecklingsområde för Migrationsverket att ta fram fler (och bättre) mätetal för kvalitet då detta är svårt att mäta. Riskanalyser är ett annat utvecklingsområde då detta är relativt nytt på Migrationsverket. En annan svårighet som påpekades i en av intervjuerna var att det inte läggs tillräcklig vikt på att ta hänsyn till förutsättningarna som de olika enheterna har. När man sedan tittar på produktiviteten för varje enhet ser man att vissa har svårare att nå målen än andra. Mindre fokus bör därför läggas på produktiviteten och mer på förutsättningarna som kan variera. En av respondenterna anser att Migrationsverket kan bli bättre på analysdelen i årsredovisningen. Hon anser även att uppföljningen är ett ständigt förbättringsområde. Med andra ord är uppföljningen viktig i denna myndighet och man satsar en hel del på denna.

Det är viktigt med en fungerande kommunikation i verksamheten (Svensson 1997:16f). Det är inte endast cheferna som bör vara informerade utan även medarbetarna (Svensson 1997: 18f). Det är framförallt enhetscheferna som förmedlar information till medarbetarna. Vissa av de intervjuade anser att medarbetarna samtidigt har ett ansvar att ta reda på vissa saker själva.

Mycket information finns på intranätet och är lätt att få tag på. Två av respondenterna ansåg trots detta att medarbetarna inte hinner leta upp all information och därför kunde man inte begära att ett bra arbete utförs. I stort anses informationsspridningen vara tillräcklig av alla respondenter utom en. Hon menar att systemet är ”luftigt” vilket innebär att det finns utrymme för misstolkningar. Satsningar på detta område görs också. Man funderar på att ha livesändningar från chefsmötena direkt till medarbetarna för att undvika att feltolkningar av informationen förmedlas. Även intranätet skall förbättras.

Det finns olika typer av belöningar, materiella och icke-materiella (Svensson 1997: 133). Samtliga respondenter anser först att inget belöningsystem används på Migrationsverket. Trots detta räknas det upp saker som positiv feedback av olika slag, vilket egentligen är ett icke-materiellt belöningsystem. Därefter kom det fram i samtliga intervjuer att lönerna på Migrationsverket var individuella och till viss del prestationsbaserade. Om en anställd gjorde bra ifrån sig under en längre tid fanns möjlighet till befordran. Man kunde få en högre tjänst än den man hade för tillfället, till exempel att en handläggare skulle bli befordrad till beslutsfattare. Båda sorters belöningsystem visade sig användas i någon grad på Migrationsverket. En tänkbar anledning till att samtliga respondenter nekade först kan vara att belöningar för det mesta är materiella. Därför ansågs inte de icke-materiella belöningarna vara ett riktigt belöningsystem. Att den individuella lönesättningen inte framkom direkt kan ha att göra med att denna typ av belöning används mer i privat sektor. Den kännetecknas även av bonusar och liknande. I offentlig sektor skall inte lönerna vara individuella och baserade på prestation då det anses vara orättvist.

## 7. Slutsatser

---

*I detta kapitel presenteras de slutsatser som har kunnat dras från resultaten av denna studie. En avslutande diskussion och förslag till vidare studier framförs.*

---

Syftet med denna studie var att dels undersöka hur anställda med ledande positioner på Migrationsverket uppfattade målstyrningen i myndigheten, dels hur man styrde myndigheten med denna styrmodell. Efter att ha genomfört studien har slutsatser kunnat dras som svarar på frågan som var:

*Hur tillämpas målstyrning på Migrationsverket och hur uppfattas denna styrning bland de anställda med ledande positioner i denna myndighet?*

### **Uppfattningar om målstyrning**

Målstyrningen uppfattades som något positivt bland de intervjuade om den tillämpades på rätt sätt. Respondenterna var ganska överens om vilka delar med målstyrning som var viktigast. Det som nämndes mest var formuleringen av mål. Målen skulle vara betydelsefulla, realistiska och tydliga. Mindre feltolkningar av målen skulle göras, alla skulle gå åt samma håll samt att motivationen skulle öka då det kändes möjligt att nå målen. Även helhetsperspektivet togs upp i denna del, då den höjer kundnyttan.

### **Att styra med mål**

Slutsatsen som kunnat dras efter att ha genomfört studien är att styrningen på Migrationsverket stämmer bra in med den tidigare forskning som gjorts om styrmodellen. De saker som man på Migrationsverket anser är viktiga, är de som läggs fokus på i tidigare forskning. Jag menar då kommunikationen, uppföljningen och utformningen av mål.

Slutsatser om svårigheterna med att styra med mål på Migrationsverket har även kunnat dras. Dialogen är viktig när man arbetar med målstyrning. Det blir därför problematiskt när feltolkningar av informationen görs och sedan förmedlas till medarbetarna. Förbättringar diskuteras på Migrationsverket för att undvika att fel information kommer till medarbetarna. Ett förslag är att ha livesändningar från chefsmöten som medarbetarna kan följa. På så sätt undviker man en källa till feltolkningar. När det kommer till att mäta kvalitativa aspekter av verksamheten så stöter myndigheten på problem. Det är svårare att mäta kvalitativa än

kvantitativa faktorer. På Migrationsverket görs kvalitetsgranskningar för att försäkra sig om att rätt beslut tagits och att beslutet är lättförståeligt. Det finns få mätetal för kvalitet men detta är ett utvecklingsområde för myndigheten. Detta visar att man på Migrationsverket är medveten om att denna typ av uppföljning är väsentlig och nödvändig.

## 7.1 Avslutande diskussion

Jag har lärt mig väldigt mycket om målstyrning som styrmodell och om Migrationsverket under tiden som studien genomförts. Några tankar som jag har funderat på under studiens gång är om resultatet hade sett annorlunda ut om det istället varit en annan statlig myndighet exempelvis Skatteverket som undersökts. Skatteverket har en liknande organisation som Migrationsverket. Eftersom det fungerar med målstyrning på Migrationsverket finns det även möjlighet för detta i Skatteverket. Dock beror mycket på hur det tillämpas. Alla organisationer är olika och därmed måste styrmodellen anpassas beroende på organisation. Därför kan ingen garanti ges på att tillämpningen av styrmodellen skulle fungera som förväntat.

## 7.2 Vidare studier

Under tiden som denna studie gjordes dök det upp idéer och förslag till vidare studier. Dessa förslag är:

- I denna studie var det inte möjligt att få medarbetarnas åsikter om målstyrning. Detta hade varit intressant att undersöka för att sedan jämföra med vad cheferna trodde.
- Ännu ett förslag på vidare studier är att undersöka fler enheter på Migrationsverket för att sedan jämföra dessas resultat och uppfattningar om målstyrning. Att jämföra områden som är kända för att ha olika förutsättningar i sitt arbete men samma mål hade varit intressant.
- Ett tredje förslag på vidare studier är att välja ut två myndigheter i offentlig sektor och jämföra hur dessa tillämpar målstyrning.
- Det sista förslaget går ut på att jämföra tillämpningen av målstyrning i en offentlig myndighet och ett privat företag.



## 8. Referenslista

### Böcker:

Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullén, Håkan (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. 2. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Brorström, Björn, Haglund, Anders & Solli, Rolf (1999). *Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. Lund: Studentlitteratur

Holmblad Brunsson, Karin (2005). *Ekonomistyrning: om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Cantzler, Ingmari (1992). *Vad tycker kunden?: en skrift om hur man effektivt genomför olika undersökningar*. 2. uppl. Stockholm: [Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell]

Christensen, Tom; Lægreid, Per; Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. 1. uppl. Malmö: Liber

Forslund, Magnus (2011). *Organisering och ledning*. 2. uppl. Stockholm: Norstedt

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1989). *Målstyrning: 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*. 1. uppl. Malmö: Almqvist & Wiksell ekonomiförl.

Rombach, Björn (1991). *Det går inte att styra med mål!: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Lund: Studentlitteratur

Svensson, Arne (1997). *Målstyrning i praktiken*. 2. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Söderholm, Johan (1998). *Målstyrning av decentraliserade organisationer: styrning mot finansiella och icke-finansiella mål*. Lic.-avh. Stockholm

Vedung, Evert (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning*. 3., [omarb. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Yin, Robert K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

### Material från Migrationsverket:

Lean i Migrationsverket – ständigt lite bättre  
Årsredovisning, Migrationsverket. (2011)

Migrationsverkets regleringsbrev 2012  
Migrationsverkets verksamhetsplan 2012

**Elektroniska källor:**

Länk 1, 2, 3, 4 & 6: Migrationsverkets hemsida  
<http://www.migrationsverket.se/info/208.html>, [2012-04-13]

Länk 5: Migrationsverkets hemsida  
<http://www.migrationsverket.se/info/440.html>, [2012-04-15]

Länk 7: Migrationsverkets hemsida  
<http://www.migrationsverket.se/info/203.html>, [2012-05-29]

Länk 8: Migrationsverkets hemsida  
<http://www.migrationsverket.se/download/18.478d06a31358f98884580001427/%C3%85rsredovisning+2011.pdf>, [2012-05-29]

Länk 9: Migrationsverkets hemsida  
<http://www.migrationsverket.se/info/202.html>, [2012-05-08]

Länk 10: Migrationsverkets hemsida  
<http://www.migrationsverket.se/info/208.html>, [2012-05-29]

Länk 11: Migrationsverkets hemsida  
<http://www.migrationsverket.se/info/2517.html>, [2012-05-29]

Länk 12 & 13: Migrationsverkets hemsida  
<http://www.migrationsverket.se/info/207.html>, [2012-05-29]

**Figurer:**

Figur 1: Migrationsverkets organisationsschema  
[http://www.migrationsverket.se/download/18.6233194712c44b61f4f8000490/Migrationsverket\\_sv.pdf](http://www.migrationsverket.se/download/18.6233194712c44b61f4f8000490/Migrationsverket_sv.pdf), [2012-05-29]

Figur 2: Överklagan av Migrationsverkets beslut  
[http://www.domstol.se/templates/DV\\_InfoPage\\_2766.aspx](http://www.domstol.se/templates/DV_InfoPage_2766.aspx), [2012-05-07]

## Appendix 1 – Intervjueschema till expert/informatör

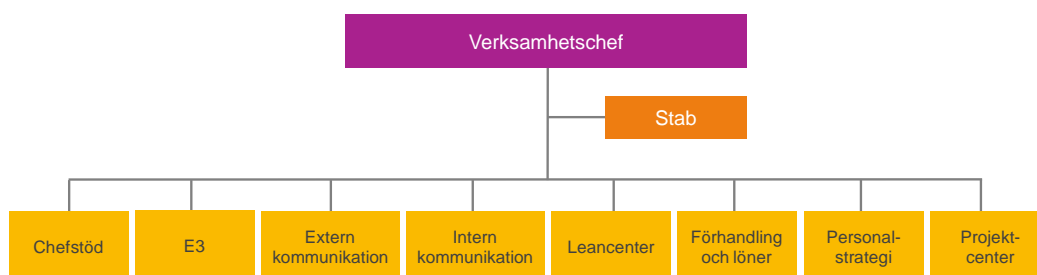
1. Hur länge har Du arbetat i denna bransch/Migrationsverket?
2. Vilka arbetsuppgifter har Du? Berätta om hur vägen till din chefsposition såg ut för Dig?
3. Hur är Migrationsverket organiserat?
4. Vilka mål har ni i Er myndighet?
5. Hur utformas målen i Er myndighet? Hur ofta ändras dessa?
6. Vad innebär det att styra med mål för Dig?
7. Hur länge har Ni använt detta styrsystem? Tycker Du att det var bättre eller sämre med det förra styrsystemet? Berätta om utvecklingen!
8. Hur styr ni Er myndighet med mål?
9. Hur meddelas målen till personalen i myndigheten? Eller är det de anställda som själva ska ta reda på detta? Vad är Din roll vid informationsspridningen? Tycker du att detta görs tillräckligt bra?
10. Tror Du att målen motiverar de anställda i Er myndighet? Vad tror du påverkar de anställdas motivation?
11. Vad anser Du är det mest viktiga med att styra med mål?
12. Vilka för- och nackdelar ser Du med Ert sätt att styra med mål?
13. Hur kontrollerar man att målen för myndigheten har uppfyllts? Vem är det som utför denna kontroll? Anser Du att det är tillräckligt eller bör man investera mer på uppföljningen av mål?
14. Använder ni Er av något belöningsystem i Er myndighet? Vilket i så fall och vad går det ut på?

## **Appendix 2 - Intervjuschema till enhetschefer**

1. Hur länge har Du arbetat i denna bransch/Migrationsverket?
2. Vilken chefsposition har Du? Vilka arbetsuppgifter har Du? Berätta om hur vägen till en chefsposition såg ut för Dig?
3. Hur är Migrationsverket organiserat? Hur är Er enhet organiserad?
4. Vilka olika ansvarsområden har ni i denna enhet?
5. Vilka mål har ni i Er enhet?
6. Hur utformas målen i Er enhet? Hur ofta ändras dessa?
7. Vad innebär det att styra med mål för Dig?
8. Hur länge har Ni använt detta styrsystem? Tycker Du att det var bättre eller sämre med det förra styrsystemet? Berätta om utvecklingen!
9. Hur styr ni Er enhet med mål?
10. Hur meddelas målen till personalen i enheten? Eller är det de anställda som själva ska ta reda på detta? Vad är Din roll vid informationsspridningen? Tycker du att detta görs tillräckligt bra?
11. Tror Du att målen motiverar de anställda i Er enhet? Vad tror du påverkar de anställdas motivation?
12. Vad anser Du är det mest viktiga med att styra med mål?
13. Vilka för- och nackdelar ser Du med Ert sätt att styra med mål?
14. Hur kontrollerar man att målen för enheten har uppfyllts? Vem är det som utför denna kontroll? Anser Du att det är tillräckligt eller bör man investera mer på uppföljningen av mål?
15. Använder ni Er av något belöningsystem i Er enhet? Vilket i så fall och vad går det ut på?

## Appendix 3 – Organisationsschema för verksamhetsområde Strategiskt utvecklingscentrum

### Strategiskt utvecklingscentrum

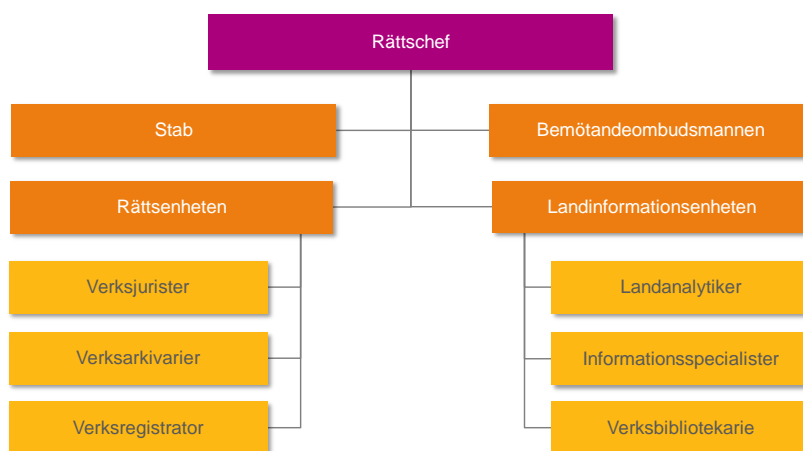


November 2011

  
Migrationsverket

## Appendix 4 – Organisationsschema för verksamhetsområde Rättslig styrning

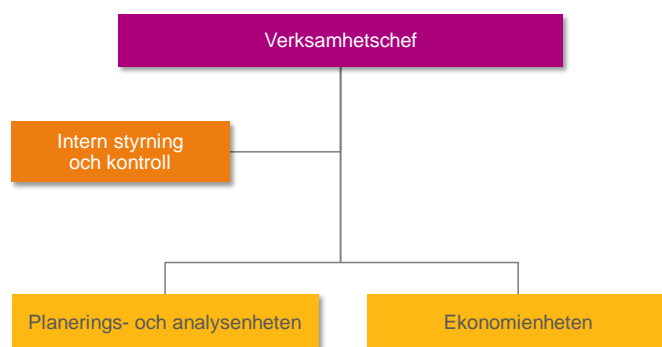
### Verksamhetsområde Rättslig styrning



Maj 2010

## Appendix 5 – Organisationsschema för verksamhetsområde Planering och styrning

### Verksamhetsområde Planering och styrning

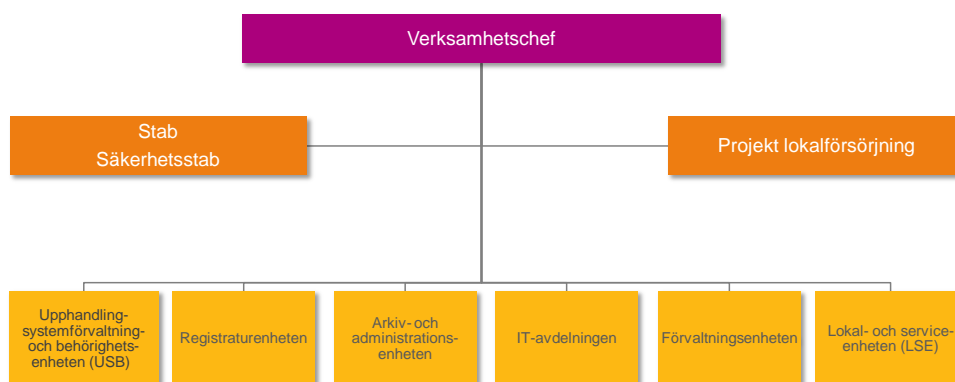


Maj 2010

  
Migrationsverket

## Appendix 6 – Organisationsschema för verksamhetsområde Administration

### Verksamhetsområde Administration



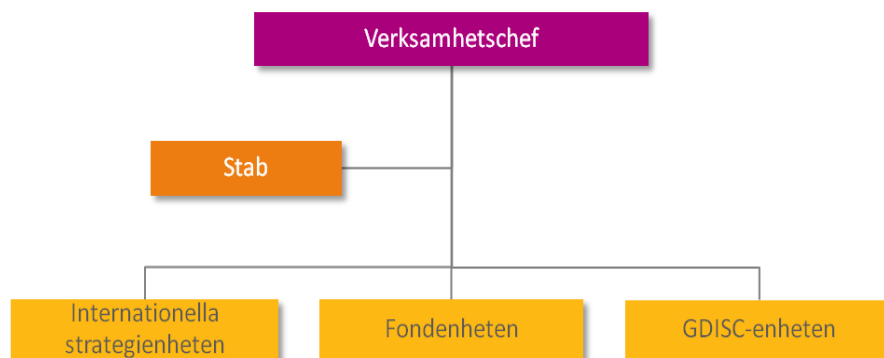
Januari 2011

  
Migrationsverket



## Appendix 7 – Organisationsschema för verksamhetsområde Europeiskt och Internationellt samarbete (EIS)

### Verksamhetsområde Europeiskt och internationellt samarbete (EIS)

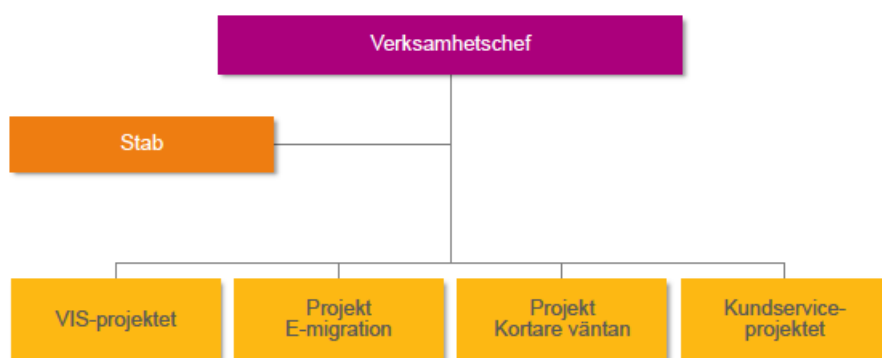


mars 2011

  
Migrationsverket

## Appendix 8 – Organisationsschema för Centrala utvecklingsprojekt

### Centrala utvecklingsprojekt

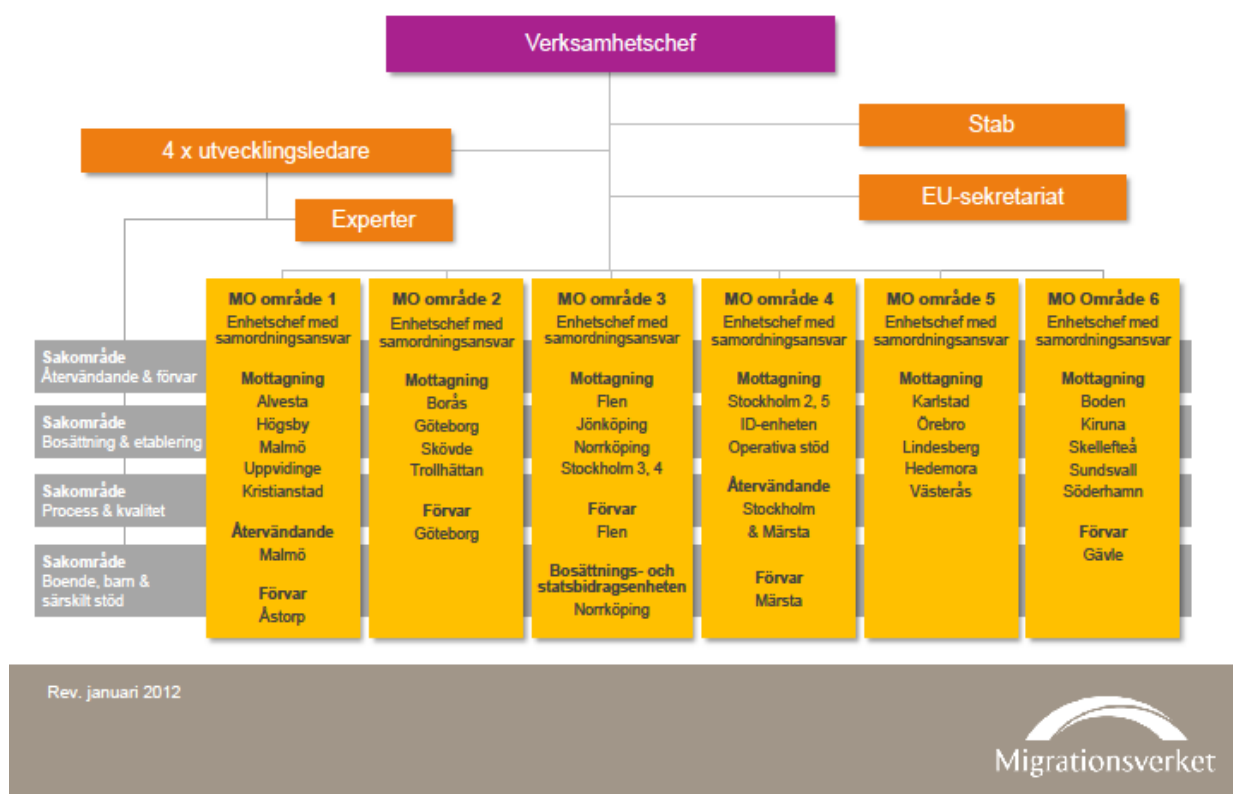


Maj 2010

  
Migrationsverket

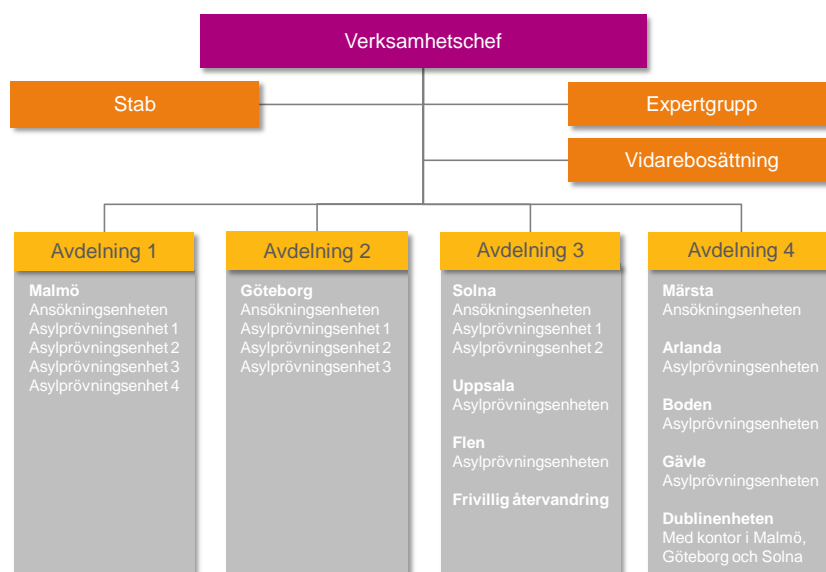
## Appendix 9 – Organisationsschema för verksamhetsområde Mottagning

### Verksamhetsområde Mottagning



## Appendix 10 – Organisationsschema för verksamhetsområde Asylprövning

### Verksamhetsområde Asylprövning



Maj 2010

## Appendix 11 – Organisationsschema för verksamhetsområde Besök, bosättning och medborgarskap

### Verksamhetsområde Besök, bosättning och medborgarskap



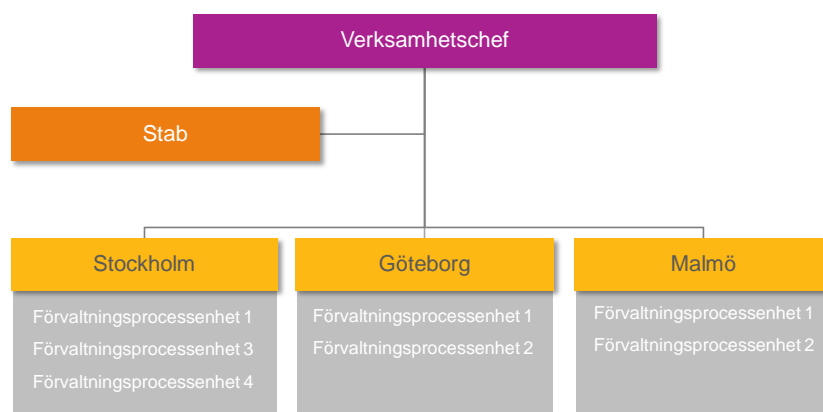
Januari 2011



Migrationsverket

## Appendix 12 – Organisationsschema för verksamhetsområde Förvaltningsprocess

### Verksamhetsområde Förvaltningsprocess



Maj 2010