



Stockholms  
universitet

Företagsekonomiska institutionen

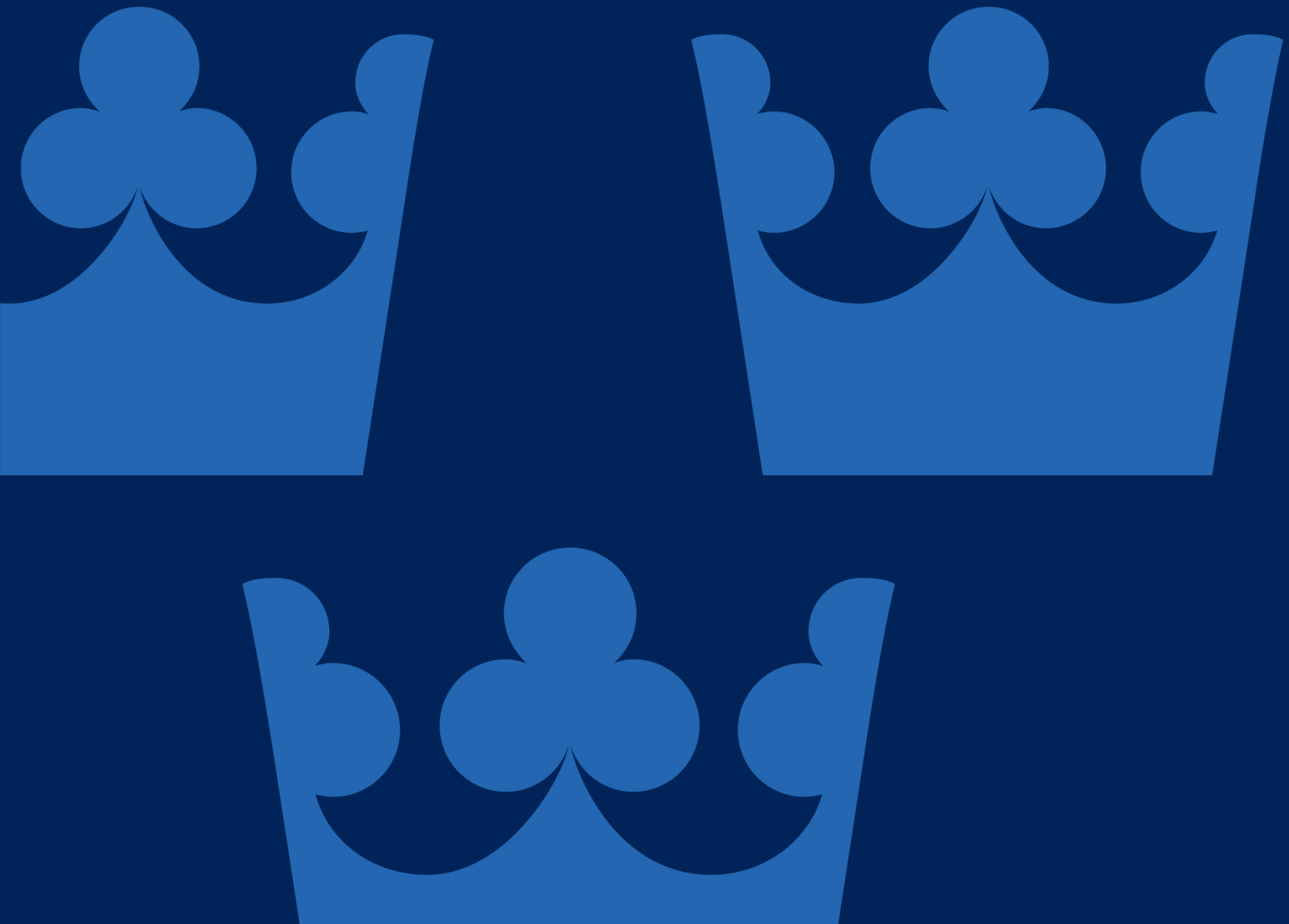
Akademien för ekonomistyrning i staten

Rapport 2017:1

## Styrning i rollen som samhällsutvecklare

– en inledande studie inom Trafikverket

Hans Rämö och Eva Wittbom



AKADEMIN FÖR EKONOMISTYRNING I STATEN 2017:1

Styrning i rollen som samhällsutvecklare

– en inledande fallstudie inom Trafikverket

Hans Rämö och Eva Wittbom





# Styrning i rollen som samhällsutvecklare

– en inledande fallstudie inom Trafikverket

©Hans Rämö och Eva Wittbom, Stockholms universitet 2017  
ISBN 978-91-981634-5-2

Tryckeri: AJ E-Print AB, Stockholm  
Distributör: Akademin för ekonomistyrning i staten,  
Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet

## Förord

Akademien för ekonomistyrning i staten (AES) är en mötesplats för forskning, studier och dialog om styrning i statliga miljöer. AES består av representanter från olika myndigheter som tillsammans med forskare vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet arbetar för att initiera, skapa och förmedla kunskap om styrning i staten.

AES övergripande syfte handlar om att undersöka hur styrning utformas i statliga myndigheter så att både effektivitet och medborgarintresse tillgodoses. Inom AES utvecklas teorier, modeller och begrepp så att de kan användas i statliga miljöer där politiskt ställda mål ska uppnås och de tre grundläggande värdena demokrati, rättssäkerhet och effektivitet får genomslag i hela förvaltningen.

AES riktar ett stort tack till Trafikverket som genom ekonomiskt stöd gjort denna studie möjlig. Vi tackar alla de personer som medverkat i studien och riktar ett speciellt tack till Hans Lindersson på Trafikverkets avdelning för marknadsanalys och till vår kontaktperson inom Trafikverket, Lars-Åke Eriksson.

Stockholm i februari 2017

God läsning önskar Akademien för ekonomistyrning i staten

Maria Mårtensson, docent

Eva Wittbom, ekon.dr



## Sammanfattning

I samband med att Trafikverket bildades 2010 angavs i interna styrdokument att verkets identitet skulle betona rollen som samhällsutvecklare. Denna rapport undersöker hur medarbetare och chefer i Trafikverkets fem verksamhetsområden skapar förståelse för uppdraget som samhällsutvecklare. Studien baseras på dokumentanalys, deltagande vid workshops, intervjuer med tio medarbetare runt om i Sverige samt en enkätundersökning som fick 765 svar av chefer och medarbetare inom Trafikverkets fem olika verksamhetsområden.

Införandet av rollen som samhällsutvecklare syftar till att betona att Trafikverkets uppdrag inte kan reduceras till planering, byggande och underhåll av infrastruktur. Uppdraget är direkt kopplat till de transportpolitiska målen som berör transportsystemet i sin helhet vilket utgör en väsentlig del i samhällsutvecklingen. Ett proaktivt arbetssätt tillsammans med andra aktörer framstår då som nödvändigt för att kunna skapa ett tillgängligt, jämställt och säkert transportsystem med god miljö kvalitet. Huvudfrågan i detta forskningsprojekt är hur styrningen kan utformas för att ge samhällsutvecklarrollen önskat genomslag.

Resultaten från denna första delstudie visar att begreppet samhällsutvecklare som sådant är otydligt och skapar utrymme för olika tolkningar och missförstånd. Det finns olika vägar att gå för att undvika missförstånd.

En tänkbar huvudriktning är att ge de olika verksamhetsområdena möjlighet att internalisera begreppet samhällsutvecklare genom att koppla Trafikverkets sex befintliga leverans kvaliteter – Punktlighet, Kapacitet, Robusthet, Användbarhet, Säkerhet samt Miljö och hälsa – till rollen som samhällsutvecklare. På så sätt kan begreppet och rollen som samhällsutvecklare fyllas med ett innehåll som både är konkret och meningsfullt för medarbetarna. Ett problem med denna väg är att leverans kvaliteterna har implementerats i Trafikverkets styrning som ett medel för att kunna vara tydligare i rapporteringen gentemot uppdragsgivaren, d.v.s. vertikalt i relation till regeringen. Risken finns att det horisontellt orienterade tjänsteperspektivet kommer i skymundan, d.v.s. att användarna av transportsystemet inte får tillräcklig uppmärksamhet.

En annan huvudinriktning är därför att bejaka att både begreppet och rollen som samhällsutvecklare ger olika tolkningsmöjligheter. På den vägen skulle det vidgade perspektivet av Trafikverkets uppdrag, att bidra till samhällsutveckling som sker genom att inta rollen som samhällsutvecklare, kunna leva utan begränsning. Det skulle ge incitament att tänka nytt, att fortsätta föra dialoger såväl internt som externt utan att ”lägga locket på” när transportsystemets funktion kan anses vara god nog enligt leverans kvaliteterna.





# Innehåll

Inledning.....	1
Bakgrund .....	1
Syfte och mål .....	1
Genomförande .....	2
Rapportens disposition .....	4
En teoretisk referensram .....	5
Hur skapas förståelse för nya uppdrag? .....	5
Förändringsprocess som diffusion eller översättning .....	7
Legitimitet och förståelse för förändring.....	8
Om samproduktion med andra parter .....	10
Från infrastrukturutvecklare till samhällsutvecklare .....	12
Så skriver Trafikverket.....	12
Resultat från intervjuundersökningarna.....	16
Resultat från enkätundersökningen .....	17
Diskussion, slutsatser och fortsatt forskning .....	28
Trafikverkets resa mot ett nytt meningsfullt begrepp .....	28
Översättning och handlingsnät.....	28
Att göra rollen som samhällsutvecklare meningsfull .....	31
Samhällsutveckling i samproduktion genom samverkan .....	31
Slutsatser .....	32
Fortsatt forskning .....	33
Referenser .....	36
Bilagor .....	41
Bilaga 1 Enkätens utformning.....	41
Bilaga 2 Egenhändiga svar under alternativ "övrigt" på enkätfrågan "Vad innebär Trafikverkets roll som samhällsutvecklare för dig?" .....	46
Bilaga 3 Använder du andra ord än just "samhällsutveckling" för att prata om Trafikverkets samhällsutvecklande roll? Om ja, ange vilka ord/begrepp du använder: .....	48
Bilaga 4 Vilka externa parter kommunicerar du med? Alternativ "Övriga" angivet som fritext. ....	55
Bilaga 5 Enkät svar på uppmaningen "Skriv gärna något om din egen syn på Trafikverkets roll som samhällsutvecklare:" .....	57
Bilaga 6 Utbildningsbakgrund, annan än enkätens alternativ .....	73
Bilder	
Bild 4:1 Ett vidgat perspektiv i samhällsutvecklingen .....	13
Bild 4:2 Vi bidrar till samhällsutvecklingen .....	14
Bild 4:3 Ett vidgat perspektiv i praktiken .....	14
Diagram	
Diagram 4:1 Fördelning mellan chefer och medarbetare på VO Planering, Trafikledning respektive Underhåll avseende frågan om hur ofta de talar om samhällsutveckling på arbetsplatsen .....	20

Diagram 4:2 Enkät svar på frågan "Vilka externa parter kommunicerar du med i ditt arbete?" fördelat per VO .....	<b>21</b>
Diagram 4:3 Processledarrollen .....	<b>23</b>
Diagram 4:4 Andel ingenjörer fördelat på chefer och medarbetare .....	<b>26</b>
Diagram 4:5 Utbildningsbakgrund inom VO Planering fördelat på chefer och medarbetare .....	<b>27</b>

## Figurer

Figur 3:1 Samproduktionsformer .....	<b>11</b>
--------------------------------------	-----------

## Tabeller

Tabell 1:1 Antal utsända enkäter och svarsfrekvens .....	<b>3</b>
Tabell 4:1 Enkät svar på frågan om samhällsutvecklarrollen .....	<b>17</b>
Tabell 4:2 Enkät svar på frågan om hur ofta samhällsutveckling ingår i samtalet på arbetsplatsen	<b>19</b>
Tabell 4:3 Antal svar på enkätfrågan om respondenten använder andra ord för begreppet samhällsutveckling .....	<b>19</b>
Tabell 4:4 Enkät svar på frågan om hur ofta respondenten kommunicerar med externa parter .....	<b>21</b>
Tabell 4:5 Bakgrundsvariabel Trafikverksnivå chef/medarbetare .....	<b>25</b>
Tabell 4:6 Bakgrundsvariabel arbetsplats före Trafikverket .....	<b>25</b>
Tabell 4:7 Bakgrundsvariabel utbildningsbakgrund .....	<b>26</b>

# Inledning

## Bakgrund

Denna rapport är den första delen av ett treårigt forskningsprojekt där Akademin för ekonomistyrning i staten (AES) studerar Trafikverkets styrning i rollen som samhällsutvecklare under åren 2016–2018. Inför detta projekt gjordes en förstudie som handlar om verksamhetsstyrning med särskilt fokus på kvalitativa effekter och avgränsat till det som är svårt att mäta (Wittbom, 2015).

I samband med Trafikverkets bildande den 1 april 2010 formulerades visionen ”Alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt” tillsammans med verksamhetsidén ”Vi är samhällsutvecklare som varje dag utvecklar och förvaltar smart infrastruktur. Vi gör det i samverkan med andra aktörer för att underlätta livet i hela Sverige”. Jämfört med de tidigare transportmyndigheternas roll som infrastrukturbyggare, innebär samhällsutvecklarrollen ett antal övergripande utmaningar som förekommer i ekonomi- och verksamhetsstyrning. Dessa utmaningar ställs på sin spets i relation till det abstrakta och komplexa begreppet ”samhället”. Ingen samhällsaktör kan på egen hand vara samhällsutvecklare. Istället behöver det ske i samarbete och i samverkan med en mängd olika involverade aktörer: myndigheter, stadsplanerare, arkitekter, byggföretag, teknikleverantörer, medborgare, forskare med flera.

Även om aktörerna kan enas kring gemensamma visioner om hållbar samhällsutveckling är det emellertid inte alltid säkert att dessa når eller förstår varandra så att samarbetet kan fungera väl. Aktörerna representerar olika professioner (Abbot, 1988; Dannestam, 2009; Edman, 2001) och institutionella logiker (Clarke, 1995; Friedland och Alford, 1991; Haughton och Hunter, 2003; Lounsbury, 2007; Reay och Hinings, 2009). Aktörerna har olika kort- och långsiktiga mål och olika sätt att arbeta. Att förvalta och utveckla resurser tolkas olika beroende på profession (t.ex. ingenjör, ekonom, beteendevetare), funktion (t.ex. planerare, projektledare, kommunikatör) och organisationskultur (t.ex. antaganden, värderingar, normer).

## Syfte och mål

Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetare i Trafikverket skapar förståelse för uppdraget som samhällsutvecklare och hur detta kan fungera som underlag för värdeskapande prioriteringar och beslut. Olika aktörer inom en och samma organisation har vanligtvis olika förståelse samt olika bilder av det pågående arbetet. Vilka bilder och visioner om samhället som styrbart objekt finns inom Trafikverket?

Målet med studien är att börja utveckla kunskap om hur Trafikverket går från att främst vara infrastrukturbyggare och förvaltare till att även ha en tydligare roll som samhällsutvecklare tillsammans med andra. Vi försöker identifiera och förstå de utmaningar som uppstår vid översättningen av rollen som samhällsutvecklare från övergripande strategisk ledningsnivå till operativ nivå inom Trafikverkets fem olika verksamhetsområden Investering, Planering, Stora projekt, Trafikledning och

Underhåll. Målet för detta delprojekt är också att ge en bra grund för AES fortsatta forskning i det stora projektet ”Styrning i rollen som samhällsutvecklare” under år 2017 och 2018.

## Genomförande

Vid projektets start inriktade vi oss på att läsa dokument och andras studier av Trafikverket, att genomföra intervjuer, delta i workshops och att fördjupa oss i relevant vetenskaplig litteratur.

Vi har intervjuat tio personer med varierande uppdrag i Borlänge, Gävle, Göteborg, Luleå, Malmö och Solna. Intervjuerna har genomförts som ett samtal där de intervjuade under 60 till 120 minuter har fått beskriva vad de gör i sin verksamhet, hur de arbetar med strategier och styrning samt hur de uppfattar samhällsutvecklarrollen. Intervjuerna och dokumentstudien har syftat till att ge en översiktlig bild av Trafikverkets roll som samhällsutvecklare, samt att lyfta fram synpunkter på hur de anställda tolkar rollen som samhällsutvecklare i sina respektive verksamhetsområden. Samtliga intervjuer har spelats in digitalt och renskrivits ordagrant. De citat som används i denna rapport har dock varsamt ”tvättats” från talspråk till skriftspråk för att öka läsbarheten och kodats för att bevara den intervjuades anonymitet.

När vi hade studerat Trafikverkets instruktion, regleringsbrev, olika typer av strategidokument, verksamhetsplaner m.m. och dessutom genomfört intervjuerna framstod ett behov av att fånga en mycket vidare bild av hur samhällsutvecklarrollen uppfattas inom Trafikverket. Vi genomförde därför en enkätundersökning för att samla in data från Trafikverkets fem olika verksamhetsområden på bredare front än vad intervjuer skulle kunna ge under samma tid. Vi behövde få veta mer om hur samhällsutvecklarrollen uppfattades av olika professioner, runt om i Trafikverket.

Enkäten växte fram genom dokumentstudier, analys av intervjuresultat och slutligen genom bearbetning av ett nästan färdigt utkast på frågorna tillsammans med Samordningsgruppen för verksamhetsutveckling på Trafikverket. Trafikverkets HR-avdelning hjälpte oss med beteckningar på utbildningsbakgrund och avdelningen för marknadsanalys ställde upp med det praktiska genomförandet samt erfarenheter av hur en enkät lämpligen kan utformas för att få så bra svarsfrekvens som möjligt.

Totalt 1 341 enkäter sändes ut via e-post från Trafikverkets marknadsanalysavdelning med Stockholms universitet som avsändare (bilaga 1). Populationen utgörs av alla som arbetar inom något av Trafikverkets fem verksamhetsområden (VO) Investering (IV), Planering (PL), Stora projekt (PR), Trafikledning (TL) och Underhåll (UH), i hela Sverige. Urvalet utgörs av samtliga chefer samt 25 procent slumpmässigt utvalda medarbetare på dessa fem verksamhetsområden. Enkäten besvarades anonymt under perioden 15 juni – 1 september 2016. Påminnelser gick ut den 15:e och 28:e augusti.

För att få möjlighet att genomföra enkätstudien var det önskvärt att begränsa frågorna till endast de direkt relevanta. Antalet bakgrundsvariabler har därför begränsats till befattning (chef/medarbetare), arbetsplats före Trafikverket (Banverket/Vägverket eller annan) samt utbildning (ingenjör, ekonom etc.).

Svarsfrekvensen på aggregerad nivå (alla verksamhetsområden tillsammans) är 57 procent och varierar med 29 procentenheter mellan de fem olika verksamhetsområdena (tabell 1:1). VO Planering har den högsta svarsfrekvensen med 72 procent och Trafikledning den lägsta med 43 procent. Däremellan ligger Investering på snittet och Stora projekt samt Underhåll något över snittet, båda med 61 procent.

Verksamhetsområde	VO	Enkätmottagare	Respondenter	Svarsfrekvens
Investering	IV	240	137	57 %
Planering	PL	290	208	72 %
Stora projekt	PR	120	73	61 %
Trafikledning	TL	417	180	43 %
Underhåll	UH	274	167	61 %
<b>Alla</b>		<b>1 341</b>	<b>765</b>	<b>57 %</b>

Tabell 1:1 Antal utsända enkäter och svarsfrekvens.

Med de svarsfrekvenser som vår enkätundersökning uppnått finns det anledning att utgå från att resultaten speglar rådande uppfattningar inom respektive VO.

Enkäten inleddes med frågan ”Vad innebär Trafikverkets roll som samhällsutvecklare för dig?”. Där fanns sju olika tänkbara alternativ och vi bad enkätmottagarna markera alla som passade in på dem. De hade dessutom möjlighet att själva skriva in egna alternativ. Alla 765 respondenter besvarade frågan och endast 34 personer (4 %) valde att komplettera under ”övrigt”. Av dem utgör 29 svar egna alternativ och resterande fem svar visar att respektive respondent inte ville relatera sig till samhällsutvecklarrollen. Sammanfattningsvis betyder dessa resultat att de givna svarsalternativen ansågs vara relevanta av dem som valde att besvara enkäten och det finns därför anledning att analysera resultaten närmare.

Ovan redovisad svarsfrekvens och relevans gör att enkätundersökningen kan betraktas som både internt och externt valid, vilket betyder att urvalet av respondenter i undersökningen är relevant samt att resultaten ger en god bild av hur det ser ut i de fem verksamhetsområdena. Eftersom enkäten endast skickats till medarbetare i de fem verksamhetsområdena kan resultaten däremot inte generaliseras till att gälla Trafikverket som helhet. Medarbetare i Trafikverkets sju centrala funktioner – Ekonomi och styrning, Inköp och logistik, Strategisk utveckling, Juridik och planprovning, HR, IT samt Kommunikation – ingick således inte i studien. Fokus har istället varit på de fem verksamhetsnära linjefunktionerna.

Vad gäller frånvaro av ”bias” eller skevhet kan studien anses vara reliabel, bl.a. eftersom resultaten från de inledande intervjuerna är i linje med den senare enkätundersökningens resultat (jfr Bryman, 2011). Tidsfaktorn måste dock beaktas eftersom hela studien genomfördes under mindre än ett år. Medarbetarnas uppfattningar och svar före eller efter studiens genomförande 2016 utvecklas säkert,

inte minst eftersom fokus är på den pågående processen om hur Trafikverkets medarbetare i de fem verksamhetsområdena skapar förståelse för uppdraget som samhällsutvecklare.

Studien har en abduktiv ansats vilket innebär att allt empiriskt material som samlats in genom enkäten, intervjuerna och dokumentstudierna tolkas med hjälp av en teoretisk referensram, samtidigt som vi kritiskt reflekterar över såväl empirin som de tolkade resultatens relevans (Alvesson och Sköldberg, 2007).

### **Rapportens disposition**

Efter denna inledning ligger ett kapitel som ger en teoretisk referensram till studien. Därefter presenterar vi vår insamlade empiri. När det gäller enkätresultaten har vi tagit fram tabeller, diagram och ett urval citat från de fria svaren. Allt detta kommenteras i empirikapitlet. Enkätens utformning och en komplett redovisning av de fria svarsalternativen finns i bilagorna. Med hjälp av våra teorier diskuterar vi sedan de empiriska resultat vi sett och tar fram några tentativa slutsatser. Då denna studie är en inledning på ett forskningsprojekt om styrning i rollen som samhällsutvecklare avslutas det sista kapitlet med vad vi ser skulle vara lämpligt som fortsatt forskning.

## En teoretisk referensram

### Hur skapas förståelse för nya uppdrag?

I samband med att Trafikverket bildades 2010 angavs i interna styrdokument att verkets identitet skulle gå från att betona infrastrukturbyggande till att beskriva sig själva som samhällsutvecklare. Den nya synen på verkets roll för med sig frågor som handlar om implementering: hur ska de anställda i organisationen förstå perspektivförflyttningen från infrastrukturbyggare och förvaltare till samhällsutvecklare? Detta handlar om hur en organisation och dess medarbetare tar till sig ett nytt perspektiv samt hur detta nya perspektiv förstås och översätts bland medarbetarna i de olika verksamhetsområdena.

Dylika frågor om implementering av nya idéer och förändring av organisationer är omfattande studieområden inom management- och organisationsteorin. Se exempelvis Carnall och By (2007) för en översikt. Flera författare har dessutom visat att studier av förändringsprocesser i organisationer tyvärr alltför ofta saknar historisk koppling, kontext och förståelse av processer (Pettigrew, 1985, 1990; Pettigrew, Woodman och Cameron, 2001). Ovanstående omfattande litteraturområde handlar främst om privata företag medan studier av implementering av nya idéer och förändring i offentliga verksamheter är mindre förekommande och i behov av mer empiriska undersökningar (Andrews m.fl., 2011; Bryson, Berry och Yang, 2010; Fernandez och Rainley, 2006; Kuipers m.fl., 2014; Vann, 2004)<sup>1</sup>.

I engelskspråkig litteratur om offentliga organisationer är dessutom ordet ”reform” vanligare förekommande än ”change” (Kuipers, m.fl., 2014). Pollitt och Bouckaert (2004) definierar reform som en avsiktlig och medveten förändring vilket gör det till ett snävare begrepp än förändring i allmänhet. Vid studier av offentliga verksamheter används förutom orden ”change” och ”reform” även ”strategy implementation”. Gränserna mellan begreppen är något flytande men strategiimplementering kan definieras som ”the communication, interpretation, adoption and enactment of strategic plans” (Noble, 1999, s. 120; Andrews m.fl., 2011 s. 644).

Strategiimplementering kan således förstås som aktiviteter för att uppnå en strategisk plan, som i sin tur talar om vad som ska göras för att uppnå en övergripande definierad vision. En strategisk plan innehåller övergripande mål som regelbundet följs upp för att stämna av att verksamheten utvecklas åt rätt håll. Av detta framgår att strategiimplementering och strategiska mål kan ses som överordnat förändringar och reformer. Därför används i denna rapport främst orden implementering av idéer och

---

<sup>1</sup> Se AES forskningsrapporter som handlar om strategiarbete i offentlig sektor: Höglund (2014) *Strategier och strategigenomförande – en förstudie inom Trafikverket*; Höglund och Svärdsten (2015) *Strategier och strategigenomförande – en fallstudie inom Trafikverket*; Holmgren Caicedo, Höglund, Mårtensson och Svärdsten (2016) *Spänningar i styrningen: en strategisk angelägenhet – en fallstudie inom Trafikverket* samt en tredje delrapport författad av Sundström och Wällstedt (kommande 2017) med rubriken *Intresserande samverkan: Från samsyn till framsyn*. Rapporterna finns att ladda ner via [sbs.su.se/aes](http://sbs.su.se/aes).



förändringar för att undersöka Trafikverkets pågående process från infrastrukturbyggare och förvaltare till samhällsutvecklare.

I den omfattande litteraturen kring implementering av nya idéer och förändringar i organisationer går det mycket förenklat att se två huvudsakliga inriktningar (jfr Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2005; Statskontoret 2016). Antingen ses organisationer som mer eller mindre rationellt styrbara objekt eller som socialt konstruerade och framväxande företeelser. När organisationer ses som styrbara objekt kännetecknas de av vad Weber (1978) kallar målrationalitet. I sådana fall betonas organisationernas rationella planering av målsättningar och arbetsfördelning samt deras tydliga ledningsstruktur.

I en senare framväxande inriktning kritiserades synsätten ovan för att alltför mycket avvika från faktiska händelser och processer som sker i organisationer. Sedan 1980-talet betonas därför skillnaden mellan organisation och organisering (Weick, 1969/1979). Åtskillnaden understryker att organisering handlar om föränderliga processer där människor utför olika gemensamma aktiviteter. Fokus ligger då på organisering som kollektivt skapade sociala konstruktioner där nätverk av handlingar och artefakter skapar mening i verksamheten. När den första inriktningen främst fokuserade på rationell planering och styrning betonar den senare även de sociala aspekterna på aktiviteter och verksamheter. Scott (1992) har försökt att integrera de olika synsätten genom att beskriva organisationer som rationella och formaliserade system, som ”naturliga” system som verkar i en föränderlig omvärld samt som öppna system som är föremål för influenser och inflytande.

Utifrån ovanstående, starkt förenklade, synsätt framskymlar även två huvudsakliga perspektiv på informationsförmedling: antingen som transmission eller som meningsskapande. Detta har betydelse för implementering av nya idéer och förändringar i en verksamhet. Om man ser det som transmission betonas den linjära processen från idé till beslut och därefter genomförande och utvärdering. Viktiga steg som här lyfts fram är att ha en öppen kommunikation, involvera medarbetare, investera i utbildning, beakta kulturella faktorer i och omkring verksamheten samt att utvärdera resultaten. Om man däremot betonar meningsskapandet vid informationsförmedling blir frågor om kultur och förståelse ännu viktigare. Stor vikt läggs då på social interaktion och berättelsens betydelse som informationsförmedlare.

En annan vanlig uppdelning vid studier av förändringsprocesser i organisationer är mellan planerade och radikala å ena sidan och inkrementella förändringar å andra sidan (Beer och Nohria, 2000; Burnes, 2004; Carnall och By, 2007; Kuipers m.fl., 2014). Det handlar om att göra större, väl planerade förändringar eller låta små förändringar i befintlig verksamhet komma utan någon medveten styrning.

I studier av förändringsprocesser visar Perrow (1972/1986; se även t.ex. Czarniawska, 2007) på tre former av organisatorisk kontroll. Första ordningens (first-order) kontroll sker genom direkt tillsyn eller övervakning. Den andra ordningens (second-order) kontroll sker genom rutiner. Och den tredje ordningens (third-order) kontroll inrymmer antaganden och definitioner som är förgivettagna i organisationen. Främst

genom den tredje ordningens kontroll lyfter man fram aspekter som normalt inte rymms i mer rationellt inriktade skolbildningar. Olika antaganden som ibland tas för givna i en organisation behöver inte alls baseras enbart på rationella antaganden. Weick (1969/1979) visar att styrning i ett tidigt skede gör att organisationer kan påverka och kontrollera vilka antaganden som ska vara legitima. Weick (ibid.) menar att dessa styrda antaganden fungerar som sociala nätverk där organisationens meningsskapande utgör grunden för vad som blir den kollektiva och sociala normen inom organisationen. Begrepp som här blir centrala är bl.a. *sensemaking* som skapar mening i det ständiga flödet samt *sensegiving* som artikulerar önskad framtida situation (Bartunek m.fl., 1999; Gioia och Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005). Att försöka hitta mening för nya idéer går även att koppla till den s.k. Garbage can-modellen – där en samling av färdiga val och svar söker problem och beslutssituationer där valet eller svaret kan passa in i en specifik beslutssituation (Cohen, March och Olsen, 1972). Förvisso har exempelvis Weick (1995, s.176) varnat för att alltför lättvindigt koppla ihop sensemaking med garbage can-modellen, medan andra ser likheter mellan begreppen (t.ex. Czarniawska, 2010, s. 151 f.).

### Förändringsprocess som diffusion eller översättning

Vid förändringsprocesser kan förloppen se olika ut. Czarniawska och Sevón (1996) delar upp synen på förändringsförlopp i två modeller: diffusionsmodellen och översättningsmodellen. Diffusionsmodellen representeras av mer eller mindre rationell idéspredning, exempelvis implementering av en styrteknik, oberoende av den lokala miljöns inverkan. Översättningsmodellen å andra sidan representeras av idéspredning påverkad av det lokala sammanhanget med hjälp av någon som redigerar budskapet så att det ska passa den lokala kontexten (Sahlin-Andersson, 1996). Czarniawska (2005) ser översättningsmodellens idéspredning som ett kollektivt skapande genom lokala översättningar och anpassningar. Alla som är intresserade av idén får själva välja att använda eller tolka den utifrån egna förutsättningar. Översättningsmodellen saknar starkt styrande ursprungskälla men förloppet är ändå inte slumpmässigt. Istället är det friktionen som uppstår genom spridningen som anpassar idén till den aktuella verksamheten. På så sätt skapas s.k. handlingsnät.

Handlingsnät, som till skillnad från händelser eller händelsekedjor är pågående organisering över tid, finns överallt i verksamheten. Handlingsnät skapas och återskapas exempelvis genom budgetering. Budgetering syftar till styrning genom att översätta handlingar till siffror och sedan översätta från siffror till handling. Tillammans med andra vardagliga översättningar uppnås organisatoriska historier och berättande ("prat"); från text till handling och tillbaka. På så sätt skapas och återskapas handlingsnät som knyter ihop organisationen, bildar inskriptioner inom och utanför organisationen samt ger förklaringar till vad som sker i organisationen och vilka regler som gäller. Czarniawska (2005) betonar även att handlingsnäten påverkas av hur lösa eller täta kopplingar som finns mellan olika delar i verksamheten.

Lös koppling kan t.ex. vara mellan två enheter i en verksamhet som arbetar med helt olika frågor, som produktutveckling och personaladministration. Den finns en länk

mellan enheterna men kopplingen är svag. De bägge enheterna har utvecklat sina egna regler och rutiner vilket påverkar översättningen och redigeringen vid exempelvis organisationsförändringar.

Tätt kopplade enheter, å andra sidan, kan exempelvis vara ekonomi- och personalavdelning med täta samarbeten. Ur ett normativt perspektiv handlar styrning om tätt kopplade system, som i praktiken ändå vanligtvis är mer löst kopplade och i extremfallet t.o.m. särkopplade (Lounsbury, 2008). Czarniawska-Joerges (1992) jämför handlande med styrning eftersom styrning betyder att en person genom en handling leder något i en riktning med hjälp av ett eller flera verktyg (styrinstrument). Styrningen och dess riktning uppstår genom kollektivt handlande, kommunikation och ömsesidig påverkan.

Perrow (1972/1986) såväl som Kärreman och Rennstam (2007) visar att styrningen har svårast att verka inom organisationer med starka professioner. Professionsyrken avsåg ursprungligen de lärda professionerna: präster, jurister och läkare samt militärer. Idag går det att utöka gruppen till fler områden där specifik utbildning utgör avgränsning mot andra yrkesgrupper. Med professionslös avses å andra sidan verksamheter som inte styrs och kontrolleras av en särskild yrkesgrupp som förfogar över särskild kunskap. Vård och omsorgsverksamheter kan ses som exempel på områden där inte en profession, utan flera professioner utgör referensramen för vårdandet (Dahlberg och Segersten, 2010). I professionslösa organisationer finns vanligtvis inte de starka normer, rutiner och antaganden som annars är svåra att rubba.

### Legitimitet och förståelse för förändring

Hur kan en organisation framstå som legitim? I en heterogen miljö utsätts organisationer för yttre och inre tryck samt mer eller mindre inkonsekventa normer och krav. Återkommande ideal är teknokratisk rationalitet, kontroll, konsekvens, integritet och enighet. Men dessa ideal passar inte alltid ihop med krav som ställs på organisationen. Det uppstår krockar som till slut hanteras genom hyckleri mellan ord och handling (Brunsson, 2003). Hyckleriet kopplar isär olika funktioner och miljöer i en organisation samtidigt som man utåt fortsätter att förmedla bilden av enighet. Men skillnader och konflikter i budskapet kan ändå skapa legitimitet för den gemensamma verksamheten. Synsättet ifrågasätter således den rationella beslutsskolans uppfattning om att välavvägda idéer föregår beslut och agerande (jfr March och Simon, 1958/1993). Det kan t.o.m. ibland vara bra att medvetet låta kommunikationen vara tvetydig så att olika uppfattningar kan samsas och fylla budskapet med olika mening, för att därigenom skapa acceptans för budskapet (Eisenberg, 1984). Exempel på detta kan vara hur hållbarhetsfrågor diskuteras och implementeras i olika organisationer och verksamheter.

Vid analys av innehåll i existerande studier av förändringar i offentliga organisationer använder Kuipers m.fl. (2014, s. 8) en uppdelning mellan tre former av förändring ("three orders of change"). Förändringar i den första formen är begränsade till ett delsystem eller en organisatorisk process eller struktur, t.ex. vid införandet av nya processer, system och förfaranden. Andra ordningens förändringar som påverkar

organisationsnivå handlar om omorganisationer. Den tredje formen handlar om organisationskultur, organisationsklimat och andra beteendemässiga faktorer. Förändringar i den tredje formen sker ofta i samband med reformer av offentliga verksamheter. Eftersom Trafikverket sedan starten 2010 ser som sitt uppdrag att vara samhällsutvecklare ligger det närmast till hands att koppla förändringen till den tredje formen ovan, d.v.s. att det handlar om organisationskultur, organisationsklimat och andra beteendemässiga faktorer för att skapa mening i verksamheten.

Betydelsen av att fylla nya idéer och reformer med mening för medarbetarna är en central fråga för att skapa acceptans och legitimitet för förändringar. Dutton m.fl. (2001) tar upp frågan om hur man ”säljer in” organisatoriska förändringar. Raelin (2006) visar att högsta chefer alltför ofta nöjer sig med att förmedla sina visioner utan att i tillräcklig grad säkerställa förståelse och stöd bland de anställda. För liknande studier av reformer i offentliga organisationer, se även Fernandez och Rainey (2006). Frågan har även diskuterats vid implementering av CSR (Corporate Social Responsibility) i organisationer.

CSR, som på svenska ungefär betyder företagets samhällsansvar, riskerar lätt att bli en i och för sig angelägen fråga, men mer eller mindre utan konkret innehåll för medarbetarna – särskilt om begreppet inte fylls med olika former av mening för de inblandade. Matten och Moon (2008) skiljer exempelvis mellan explicit och implicit CSR. Med explicit CSR avses policys som artikulerar ett bestämt samhälleligt fokus för verksamheten. Medan implicit CSR, å andra sidan, nöjer sig med att betona verksamhetens roll i samhället i största allmänhet. Skapande av mening (sensemaking) för de inblandade inom organisationer vid införandet av CSR-reformer diskuteras bl.a. i Cramer, Jonker och van der Heijden (2004; se även Cramer, van der Heijden och Jonkern, 2006). En viktig lärdom från dessa och andra liknande studier är att reformer måste fyllas med innehåll som olika aktörer kan finna meningsfulla. I annat fall riskerar reformer att bli tomma ord som saknar konkret innebörd för berörda parter.

Pope m.fl. (2006) lyfter fram behovet att förstå stora offentliga organisationer som komplexa fenomen med många nivåer och sammanflätade nätverk. Därför blir det viktigt att studera hur olika direktiv översätts och förändras i olika delar av verksamheten. På lokal nivå finns en mångfald och variation av förståelse för de nya direktiven. Meningsskapande i organisationer är inte enhetligt och påminner därför om Weicks (1976) studie av organisationer som löst kopplade system.

För att studera frågor om förändringar (eller reformer) i offentliga organisationer föreslår Kuipers m.fl. (2014) utifrån Pettigrew (1985) och Pettigrew, Woodman och Cameron (2001) att fokus bör vara på sammanhang, innehåll, process och utfall. Detta är relevant i studier av privata såväl som offentliga verksamheter för att identifiera särdrag och problem i samband med förändringsprocesser och implementering i organisationer. Kuipers m.fl. (2014) nämner att sammanhanget hänvisar till organisationens externa och interna miljöer; innehållet fokuserar på strategier, strukturer och system; processen beskriver radikala eller framväxande justeringar i verksamheten medan utfallet, resultaten av förändringar, inkluderar attityder och beteenden.

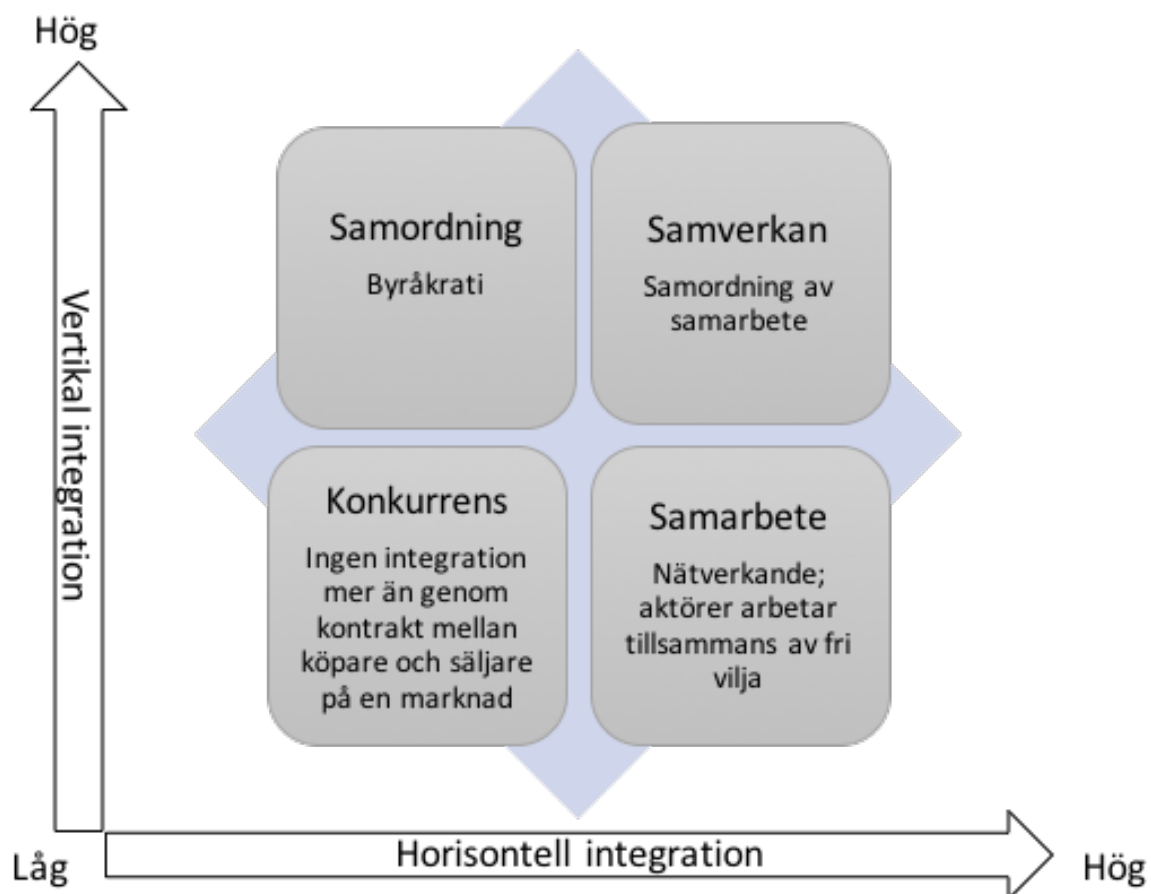
Kuipers m.fl. (2014) finner att nedanstående fem steg är vanliga i förändringsprocesser. Det första steget handlar om *översättning*, genom att försöka förstå förändringsprocessen och dess önskade resultat samt hur man ska gå till väga i olika delar av verksamheten. Nästa steg är *lösryckning*, där syftet med förändringsprocessen omtolkas för att passa i olika verksamhetsområden. Därefter kommer *paketering*, där modeller och prototyper omtolkas för att kunna kommuniceras inom organisationens olika verksamhetsområden. Detta följs av *mottagning*, där förändringen omsätts från teori till praktik för att passa styrningen och organiseringen av verksamheten. Sista steget i processen blir *handling*, vilket innebär att förändringen tillämpas och över tid stabiliseras och blir tagen för given i vardagen.

### Om samproduktion med andra parter

Trafikverkets verksamhetsidé föreskriver att samhällsutvecklaruppdraget ska utföras i samverkan med andra aktörer. Samverkan och samarbete är ofta betraktade som synonyma begrepp. Båda begreppen handlar om att olika parter på något sätt ska interagera med varandra. Aktörer som interagerar med varandra i syfte att uppnå gemensamma mål, i detta fall de transportpolitiska målen, kan betraktas som samproducerande; de ägnar sig åt samproduktion. Med samproduktion som huvudbegrepp kan vi analysera vad det betyder utifrån grader av integration. Axelsson och Bihari Axelsson (2013) utvecklar begreppen utifrån vertikal och horisontell integration.

Den vertikala integrationen bygger på organisering i hierarkier där en högre hierarkisk nivå styr över lägre nivåer genom att inta en samordnande roll. Den horisontella integrationen handlar om grader av frivillig samproduktion; är den låg handlar det om konkurrerande parter på en marknad medan en hög horisontell integration utgör samarbete inom nätverk. Om både den vertikala och den horisontella integrationen är hög finns således både samordning och samarbete samtidigt. Det betyder samverkan genom samordnat samarbete mellan olika parter; någon tar på sig den samordnande rollen för ett nätverk av aktörer som är villiga att samarbeta.

Modellen på nästa sida (figur 3:1) kan tolkas ur ett organisationsteoretiskt perspektiv och ger då förståelse för hur samproduktion kan organiseras. Den kan också tolkas ur ett strategiskt perspektiv vilket än mer öppnar för frågor om hur samproduktion kan styras.



Figur 3:1 Samproduktionsformer utifrån grad av vertikal och horisontell integration (något bearbetad från Axelsson och Bihari Axelsson, 2013, figur 1:1 s. 19).

Vi återkommer i det avslutande kapitlet med en diskussion om hur Trafikverkets verksamhetsidé kan tolkas med hjälp av de teorier vi presenterat här. I nästa kapitel redovisar vi resultaten av vår empiriska studie.

## Från infrastrukturutvecklare till samhällsutvecklare

### Så skriver Trafikverket

Banverket och Vägverket lades ner den 31 mars 2010. Regeringen överlät då ansvaret för Sveriges infrastrukturplanering avseende såväl vägtrafik, järnvägstrafik, sjöfart som luftfart samt ansvaret för att bygga vägar och järnvägar till den nya myndigheten Trafikverket (SFS2010:185). En huvuduppgift är att uppnå de transportpolitiska målen ur ett samhällsbyggnadsperspektiv. Regeringen föreskriver också att transportsystemet ska präglas av samhällsekonomisk effektivitet, internationell konkurrenskraft och långsiktig hållbarhet. Utifrån givna uppdrag valde Trafikverkets ledning att formulera visionen ”Alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt” tillsammans med verksamhetsidén ”Vi är samhällsutvecklare som varje dag utvecklar och förvaltar smart infrastruktur. Vi gör det i samverkan med andra aktörer för att underlätta livet i hela Sverige”. Visionen och verksamhetsidén ska i sin tur präglas av Trafikverkets värderingar att vara pålitliga, engagerade och modiga.

Samhällsutvecklarrollen innebär ett antal övergripande utmaningar som förekommer i ekonomi- och verksamhetsstyrning vilka ställs på sin spets i relation till det abstrakta och komplexa begreppet ”samhället”. Det är här viktigt att förstå skillnaden mellan det av regeringen formulerade uppdraget och Trafikverkets eget val att kalla sig ”samhällsutvecklare”. Suneson, Ingo och Zarghampour (2015, s. 67) inleder sitt kapitel ”Samhällsutvecklare i nytt planeringssystem” i *Vägen till Trafikverket* med att tala om Trafikverkets verksamhetsidé i relation till Banverkets och Vägverkets visioner och menar att just samhällsutvecklarambitionen innebär en omfattande förändring.

Dåvarande Vägverket hade visionen ”Vi gör den goda resan möjlig”; de hade även en verksamhetsidé som lydde ”Med människan i centrum skapar Vägverket möjligheter till effektiva, säkra och miljöanpassade transporter för medborgare och näringsliv”. Dåvarande Banverkets vision var ”Järnvägen är en självklar del i person- och godstransporterna” fram till 2009, då den ersattes med ”Järnväg i världsklass”. Banverket verkar främst ha fokuserat på visionerna eftersom det är svårt att hitta texter om deras dåvarande verksamhetsidé. Detta kan även vara en förklaring till att Suneson, m.fl. (2015) väljer att bara referera till dåvarande Banverkets visioner.

Medan *samhällsutvecklar*begreppet är något som växt fram efter hand, verkar begreppet *samhällsbyggare* ha varit väl etablerat även i de tidigare organisationerna. Dåvarande Banverkets sista generaldirektör Mino Akhtarzand skrev exempelvis följande 2009:

”Projektet Samhällsbyggare i samverkan och Samhällsbyggare i ett trafikverk arbetade intensivt med samordning och effektivisering av viktiga funktioner. Verkens samarbete har knutits direkt till organisationskommitténs arbete med att bilda Trafikverket för att få största möjliga nytta av det arbete som utförs. Jag och många andra medarbetare har också varit mycket engagerade i utredningens arbete.

Detta arbete är en viktig bas för att Trafikverket ska fungera effektivt från den första dagen.” (Banverkets årsredovisning 2009, GD-kommentar, s. 4)

Det tidigare sektorsansvaret för respektive trafikslag var föremål för kritik och det ansågs istället att ett ”mer trafikslagsövergripande perspektiv vore önskvärt” (SOU 2008:128, s. 9; se även 2008:9). Redan i 2009 års Trafikverksutredning (SOU 2009:31; se även Trafikverket, Visualisering samhällsutveckling, 2016) användes första gången en bild som visar perspektivförskjutningen från infrastruktur till samhällsbyggnad för att skapa förutsättningar för ett samhällsekonomiskt effektivt, internationellt konkurrenskraftigt och långsiktigt hållbart transportsystem. En välkänd historisk liknelse med Trafikverkets perspektivförskjutning är stenhuggaren som antingen kan säga att han enbart hugger sten eller säga att han är med och bygger en katedral. Således en förskjutning från det mer eller mindre dagliga arbetet till att även inkludera något visionärt för framtiden. Bilden med perspektivförskjutningen från infrastruktur till samhällsbyggande har sedan 2009 reviderats något och nedan (bild 4:1) visas den officiella bilden från 2016 där samhällsutveckling ingår som den yttersta effekten av infrastrukturen.

### Ett vidgat perspektiv i infrastrukturplaneringen



Bild 4:1 Ett bildligt och bokstavligt vidgat perspektiv i samhällsutvecklingen (källa: Trafikverket, Visualisering samhällsutveckling, 2016, s. 7).

Perspektivförflyttningen från infrastrukturbyggare till samhällsutvecklare betonar Trafikverkets roll i samhällsutvecklingen, vilket kopplas ihop i bilden nedan (4:2). Genom att vara i mitten där cirklarna möts når man den övergripande visionen om att bidra till ett ”tillgängligt Sverige där alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt”.



## Vi bidrar till samhällsutvecklingen

Ett tillgängligt Sverige där alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt



Bild 4:2 Vi bidrar till samhällsutvecklingen (källa: Trafikverket, Visualisering samhällsutveckling, 2016, s. 7).

I fördjupade interna och externa samtal om det vidgade perspektivet i praktiken använder Trafikverket även nedanstående nyckelbegrepp:

### Ett vidgat perspektiv i praktiken

Då	Nu	Vidgat perspektiv
Bygga/förvalta infrastruktur	Främja tillgänglighet – utveckla och förvalta smart infrastruktur	Ökat behov att kombinera olika åtgärder
Fokus på åtgärder	Fokus på funktion	Ökat fokus på att analysera problembilden
Utgå från vad Trafikverket kan göra	Utgå från vad vi kan bidra till att uppnå	Ökat fokus på helheten
Arbeta mot externa parter	Arbeta med externa parter	Ökat fokus på att skapa gemensamma målbilder tillsammans med andra



Bild 4:3 Ett vidgat perspektiv i praktiken (källa: Trafikverket, Visualisering samhällsutveckling, 2016, s. 8).

Bild 4:3 visar perspektivförskjutningen från ett tidigare huvudsakligt fokus på att bygga och förvalta infrastruktur, till dagens utökade fokus på tillgänglighet och funktion, till ett kommande vidgat perspektiv med gemensamma målbilder och helhetsperspektiv på samhällsutvecklingen. Det är i ljuset av detta önskvärda kommande perspektiv som den vidgade rollen som samhällsutvecklare kan ses.

Utifrån dokumentet *Strategier för drift och underhåll av väg- och järnvägsnätet* (2009; se även *Nationell plan för transportsystemet 2010–2021*, 2011) har Trafikverket även angett leveransskvaliteter för sex områden. Dessa leveransskvaliteter återfinns efter smärre revideringar även i *Trafikverkets verksamhetsplan 2014–2016* (TRV 2013/22332, s. 14 f.):

”[R]amverket är de så kallade leveransskvaliteterna [Punktlighet, Kapacitet, Robusthet, Användbarhet, Säkerhet, Miljö och hälsa] som med stöd av ett antal indikatorer beskriver Trafikverkets förmåga att leverera ett tillgängligt och säkert transportsystem som tar hänsyn till miljö och hälsa. Leveransskvaliteterna ska beskriva transportinfrastrukturens status och utveckling över tid och kan ses som en konkretisering av Trafikverkets bidrag till de transportpolitiska målen”.

I *Trafikverkets verksamhetsplan 2016–2018* finns dessutom en bedömning av förändringar av tillståndet per leveransskvalitet till utgången av år 2018 (TRV 2015/82727, s. 7). Arbetet med indikatorer är således under utveckling, varför uppgifterna är behäftade med osäkerheter.

Tornberg och Cars (2014, s. 33) betonar att Trafikverket har behov av en tydligare gemensam bild av rollen som samhällsutvecklare för att kunna ”beskriva och begripliggöra samhällsutvecklarrollen” (se även Suneson m.fl., 2015). Tornberg och Cars (2014, s. 9) skriver vidare att frågan om processledning blir viktig i relation till samhällsutvecklarrollen:

”För trafikverkaren med samhällsutvecklarambitioner är det att vara beredd att axla en processledarmantel och att slå an rätt ton för den samverkan som ska ske innan projektet formellt beslutas.”

Arbetet med den utökade samhällsutvecklarrollen har pågått sedan Trafikverkets bildande. I ett delprojekt inom styrtredningen 2016 lyfts bland annat behovet av dialogverktyg fram för att skapa ökad förståelse bland de anställda (*Trafikverket, Visualisering samhällsutveckling*, 2016). I delprojektets problembeskrivning betonas att ”resan” från infrastrukturhållare till samhällsutvecklare bör ses över samt att det handlar om en utökad roll och inte att lämna en tidigare roll för en annan.

Trafikverket nämner att ”det finns svårigheter med att konkretisera samhällsutvecklarrollen i både intern och extern kommunikation” (ibid. s. 6). Problemet anses kunna vara att kommunikationen alltför mycket fokuserats på ordet samhällsutvecklare utan att tillräckligt tydlig kommunicera vad som i praktiken görs för att bidra till samhällsutvecklarrollen. I samband med detta efterfrågas större betoning på vad som görs och hur det görs, och att man samtidigt minskar betoningen

på att enbart påstå sig vara samhällsutvecklare i största allmänhet. Utgångspunkten för detta arbete är transportpolitiska mål samt Trafikverkets uppdrag, vision, verksamhetsidé och värderingar. Både det större perspektivet och medarbetarnas egna konkreta bidrag ska tillvaratas. På så sätt förväntas ökad intern och extern förståelse för Trafikverkets bidrag till samhällsutvecklingen kunna bli mer konkret (Trafikverket, Visualisering samhällsutveckling, 2016).

### Resultat från intervjuundersökningarna

De inledande intervjuerna med medarbetare i de fem olika verksamhetsområdena runt om i Sverige indikerar att begreppet samhällsutvecklare är bekant, men samtidigt för de flesta någonting vagt och oklart i relation till deras respektive arbetsuppgifter. Flertalet respondenter känner sig mer bekväma med de invanda begreppen *infrastrukturbyggande* och *samhällsbyggande*, eftersom dessa är mer begripliga än *samhällsutveckling* för en verksamhet som i huvudsak domineras av fokus på tekniska lösningar. Vad är skillnaden mellan infrastrukturutvecklare och samhällsutvecklare, frågade sig en respondent. ”Grundprodukten” i verksamheten ses fortfarande som något ”handfast”, som vägar och järnvägar. Frågor som rör tekniska problem är således lättare att förstå och operationalisera, till skillnad från det mer ”abstrakta” och ”ambitiösa” begreppet samhällsutvecklare. Frågor som rör samhällsutveckling översätts istället mer eller mindre metaforiskt med ord som ”behovsbilder”, ”målbilder”, ”samhällsbilder” och ”tillgänglighet”. Återkommande kommentarer berör även frågan om kontroll vid genomförandet av nya projekt. Förr – under sektorsansvarstiden – hade man övergripande ansvar, men nu har målen blivit otydligare; man är en beställare. En respondent talar om ”verktygslådan som väldigt tydligt försvann” när sektorsansvaret togs bort. Vilket ansvar som nu finns kvar hos Trafikverket är ”inte jättetydligt”.

Några respondenter var ändå mer positiva till begreppet samhällsutvecklare. I ett fall ansågs samhällsutveckling alltid ha funnits i verksamheten men nu finns en bättre förståelse. En annan respondent nämner att förr när verksamheterna hade respektive sektorsansvar var det mer ”stuprör”: ”... [B]an satt på en våning, el satt på en våning, signalteknik på en ... och de pratade inte med varandra i onödan”. Styrkan ses nu vara att kunna sitta tillsammans och vara ”trafikslagsövergripande”. Dessutom är det nu mer ”bollplank” och man arbetar för att bli överens.

Sammanfattningsvis anger ändå merparten av respondenterna att det saknas förtydliganden av vad rollen som samhällsutvecklare konkret innebär för de olika verksamhetsområdena. Rollen som samhällsbyggare är fortfarande mer begriplig för de flesta av respondenterna. Flertalet uttalanden från respondenterna om samhällsutvecklarrollen tenderar således att baseras på rollen att vara samhällsbyggare. Det vill säga att *utveckling* översätts till *byggande* samt att detta byggande genererar samhällsutveckling. Detta eftersom begreppet samhällsutveckling – utan någon form av konkretisering – annars förblir alltför abstrakt för de flesta respondenterna. Rollen som samhällsutvecklare var istället i huvudsak något som det talades om i mer

formella sammanhang. I de olika verksamhetsområdena var det däremot endast ett fåtal som alls använde begreppet samhällsutvecklare vid samtal med kollegor. Det går också att ur intervjuerna se mönster där respondenter från verksamhetsområdet Planering var mer bekväma med begreppet samhällsutveckling än de från exempelvis verksamhetsområde Underhåll.

### Resultat från enkätundersökningen

I enkätundersökningen var en av huvudfrågorna vad rollen som samhällsutvecklare innebär för medarbetarna. Rankar vi samhällsutvecklarrollens betydelse i resultatordning för alla VO (tabell 4:1) hamnar ”möjliggöra resor och transporter” högst och att ”vara processledare inför beslut om andra typer [än infrastrukturprojekt] av projekt” lägst. Processledarrollen inför beslut om infrastrukturprojekt kommer näst lägst, medan alternativet ”bygga och underhålla infrastruktur” samt de tre alternativ som handlar om samverkan med externa parter hamnar relativt högt.

Vad innebär Trafikverkets roll som samhällsutvecklare för dig? Ange alla passande alternativ:							
Verksamhetsområde	Alla	IV	PL	PR	TL	UH	
Antal respondenter	765	137	208	73	180	167	
100 % (765/765)	%	%	%	%	%	%	
Möjliggöra resor och transporter	83	85	86	84	86	74	
Bygga och underhålla infrastruktur	72	80	54	84	68	87	
Samverka med externa parter om utveckling av transportsystem	65	69	73	71	58	56	
Samverka med externa parter om samhällsutveckling	62	70	75	62	51	52	
Samverka med externa parter om byggande och underhåll av infrastruktur	61	73	58	69	55	58	
Vara processledare inför beslut om infrastrukturprojekt	39	49	36	45	40	32	
Vara processledare inför beslut om andra typer av projekt	16	12	24	10	18	11	
Övriga:	5	4	9	3	5	2	
Total	403	442	414	426	380	373	

Tabell 4:1 Enkät svar på frågan om samhällsutvecklarrollen.

Verksamhetsområdena Planering och Trafikledning ligger högst med 86 procent vardera på andel svar som anger ”möjliggöra resor och transporter” och Underhåll ligger lägst med 74 procent. VO Underhåll anger istället ”bygga och underhålla infrastruktur” som högsta alternativ (87 %) vilket Planering har rankat relativt lågt med 54 procent, vilket är 18 procentenheter under snittet om 72 procent.

Processledarrollen ingår i två av svarsalternativen på frågan om vad rollen som samhällsutvecklare innebär för respondenten. Det ena är specifikt inriktat på beslut om

infrastrukturprojekt och det andra är generellt inriktat på beslut om alla andra typer av projekt. Resultaten visar att processledarrollen är lågt rankad, särskilt när det gäller beslut inför andra projekt än de som berör infrastruktur (Alla VO 16 %). Alternativet att inta en ledarroll inför beslut om infrastrukturprojekt når bara upp till 39 procent i snitt för alla VO. Investering och Stora projekt ligger högst med 49 respektive 45 procent medan övriga VO ligger mellan 32 och 40 procent.

När det gäller samverkan med externa parter fanns tre valbara syften angivna: om byggande och underhåll, om utveckling av transportsystem och om samhällsutveckling. Snittet för samtliga VO avseende svaren på de tre olika alternativen ligger mellan 65 och 61 procent där samverkan om utveckling av transportsystem fick flest svar. Här drar TL och UH ner snittet då dessas resultat ligger mellan 51 och 58 procent. Det är värt att notera att PL, som av alla VO har de högsta värdena på samverkan när det handlar om utveckling av transportsystem (73 %) respektive av samhällsutveckling (75 %) samtidigt ligger näst lägst avseende samverkan med externa parter om byggande och underhåll av infrastruktur (58 %). Det är VO Investering som ligger högst på samverkan om byggande och underhåll av infrastruktur (73 %) och TL som ligger lägst (55 %).

Enkätens andra fråga handlar om hur ofta man talar om samhällsutveckling på arbetsplatsen. Enkätresultaten visar att det är inom Planering som samhällsutveckling oftast är ett samtalsämne (tabell 4:2). Där är det 67 procent<sup>2</sup> som dagligen eller veckovis behandlar ämnet. Trafikledning ligger lägst med 32 procent<sup>3</sup> och Underhåll näst lägst med 37 procent. Både Investering och Stora projekt hamnar över snittet om 51 procent med sina respektive 62 procent när vi lägger samman svarsalternativen ”dagligen” och ”veckovis”.

Av respondenternas svar att döma är det få som aldrig talar om samhällsutveckling. När det gäller denna fråga är svarsbortfallet av visst intresse (svarsbortfall: 43 %). Vi har dock inte gjort någon uppföljande undersökning av dem som valde bort att besvara enkäten varför det inte går att säga något välgrundat om hur pass engagerade de är i samhällsutvecklarrollen.

Trafikledarna är de som talar minst om samhällsutveckling; hälften av dem har använt svarsalternativen ”sällan” eller ”aldrig” (tabell 4:2). Underhåll ligger nära TL med 46 procent som sällan eller aldrig talar om samhällsutveckling.

Resultaten i tabell 4:2 kan ställas i relation till enkätens öppna fråga om respondenten använder andra ord än just ”samhällsutveckling” för att prata om Trafikverkets

---

<sup>2</sup> De flesta enkätfrågorna kan bara besvaras med ett enda alternativ. Frågan om hur ofta respondenten kommunicerar med någon utanför Trafikverket är en sådan fråga, vilket gör att svarsandelar för olika alternativ kan kombineras i analysen.

<sup>3</sup> Vi har valt att bara använda heltal när enkätresultaten presenteras. Underlaget utgörs dock av Excelark med decimaler vilket gör att summeringar av flera svarsalternativ inte behöver överensstämja med en summering av tabellsiffrorna. Exempelvis avrundas 13,3 till 13 och 18,3 till 18. En summering av underlaget i Excel-filen blir 31,6 vilket avrundas uppåt till textens 32 medan tabellens 13 plus 18 blir 31.

samhällsutvecklande roll. Där fick vi totalt in 464 begrepp (tabell 4:3) vilka redovisas i sin helhet i bilaga 3.

<b>Hur ofta talar ni om samhällsutveckling på din arbetsplats?</b>						
<b>Verksamhetsområde</b>	<b>Alla</b>	<b>IV</b>	<b>PL</b>	<b>PR</b>	<b>TL</b>	<b>UH</b>
<b>Antal respondenter</b>	<b>765</b>	<b>137</b>	<b>208</b>	<b>73</b>	<b>180</b>	<b>167</b>
100 % (765/765)	%	%	%	%	%	%
Dagligen	24	26	37	30	13	15
Veckovis	27	36	30	32	18	22
Månadsvis	17	18	12	23	19	17
Sällan	28	20	18	14	39	40
Aldrig	5	1	3	1	11	6

Tabell 4:2 Enkätsvar på frågan om hur ofta samhällsutveckling ingår i samtalet på arbetsplatsen.

<b>Använder du andra ord än just "samhällsutveckling" för att prata om Trafikverkets samhällsutvecklande roll? Om ja, ange vilka ord/begrepp du använder:</b>						
	<b>Alla</b>	<b>IV</b>	<b>PL</b>	<b>PR</b>	<b>TL</b>	<b>UH</b>
Antal begrepp (bilaga 3)	464	85	222	36	53	68
Antal begrepp/antal respondenter	0,61	0,62	1,07	0,49	0,29	0,41

Tabell 4:3 Antal svar på enkätfrågan om respondenten använder andra ord för begreppet samhällsutveckling.

Från Planering kom 222 förslag på alternativa begrepp, från IV 85, UH 68, TL 53 och PR 36. Det kan särskilt noteras att begreppet samhällsbyggare, vilket är ett begrepp som användes inom Banverket och Vägverket perioden före Trafikverkets bildande, nämns en enda gång bland svaren från PL (en av 222) medan det återkommer flera gånger från Investering (tio av 85) och från PR (fem av 36).

Vi kan konstatera att VO Planering dels gav den största mängden alternativa begrepp till samhällsutveckling, dels toppade frekvensen då samhällsutveckling finns med i samtalen på arbetsplatsen vilket kan tolkas som att fenomenet är väl etablerat inom det verksamhetsområdet. På motsvarande sätt kan vi uttolka att begreppet samhällsutvecklare inte alls är lika meningsfullt för TL eller för UH. För båda dessa VO är det hälften av respondenterna som anger att de sällan eller aldrig talar om samhällsutveckling. Inom TL var det endast 29 procent av respondenterna som angav något alternativt begrepp, inom UH var det 41 procent. Här finns det anledning att fördjupa analysen genom att se hur svaren fördelar sig mellan chefer och medarbetare när det gäller frågan om hur ofta samhällsutveckling är ett samtalsämne (diagram 4:1).

Planering Trafikledning Underhåll

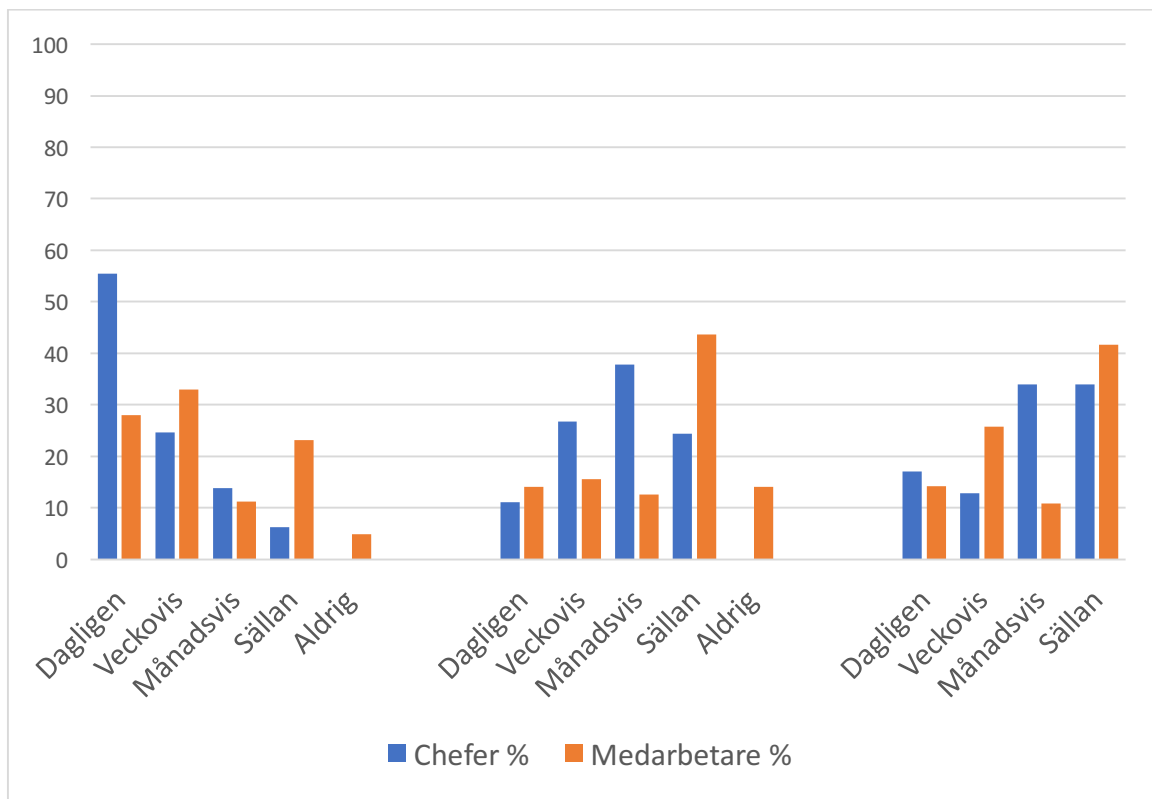


Diagram 4:1 Fördelning mellan chefer och medarbetare på VO Planering, Trafikledning respektive Underhåll avseende frågan om hur ofta de talar om samhällsutveckling på arbetsplatsen.

Inom VO Planering har cheferna en kraftigt fallande kurva från dagligen ner till aldrig; det är 80 procent av PL:s chefer som dagligen eller veckovis talar om samhällsutveckling. Medarbetarna inom PL fördelar sina svar ganska jämnt över dagligen, veckovis och sällan.

Enkätresultaten avseende svarsalternativen dagligen och veckovis visar att cheferna inom TL oftare talar om samhällsutveckling än vad medarbetarna gör. Inom UH är det tvärtom; där är det medarbetarna som talar om samhällsutveckling oftare än vad cheferna gör. Samtidigt toppar cheferna i båda verksamhetsområdena på svarsalternativet månadsvis där cheferna inom TL och UH även har mycket högre andel svar än vad medarbetarna har.

En enkätfråga gällde hur ofta respondenten, inom sitt arbete, kommunicerar med någon utanför Trafikverket. Resultaten visar att det endast är två procent som i sitt arbete aldrig kommunicerar med någon utanför Trafikverket (tabell 4:4). Det är hela 75 procent som dagligen eller veckovis har externa kontakter medan 23 procent har det månadsvis eller mer sällan än så.

Hur ofta kommunicerar du med någon utanför Trafikverket i ditt arbete?						
Verksamhetsområde	Alla	IV	PL	PR	TL	UH
<b>Antal respondenter</b>	<b>765</b>	<b>137</b>	<b>208</b>	<b>73</b>	<b>180</b>	<b>167</b>
100 % (765/765)	%	%	%	%	%	%
Dagligen	40	38	39	37	47	35
Veckovis	36	38	38	41	28	37
Månadsvis	10	11	11	10	7	10
Sällan	14	11	12	11	15	18
Aldrig	2	2	0	1	3	1

Tabell 4:4 Enkät svar på frågan om hur ofta respondenten kommunicerar med externa parter.

Vi är också intresserade av att veta vilka externa parter respondenterna kommunicerar med. På den frågan fick de sju förslag och möjlighet att ange alla passande alternativ (diagram 4:2).<sup>4</sup> Utöver detta fanns ett fritextalternativ ”övriga” (bilaga 4).

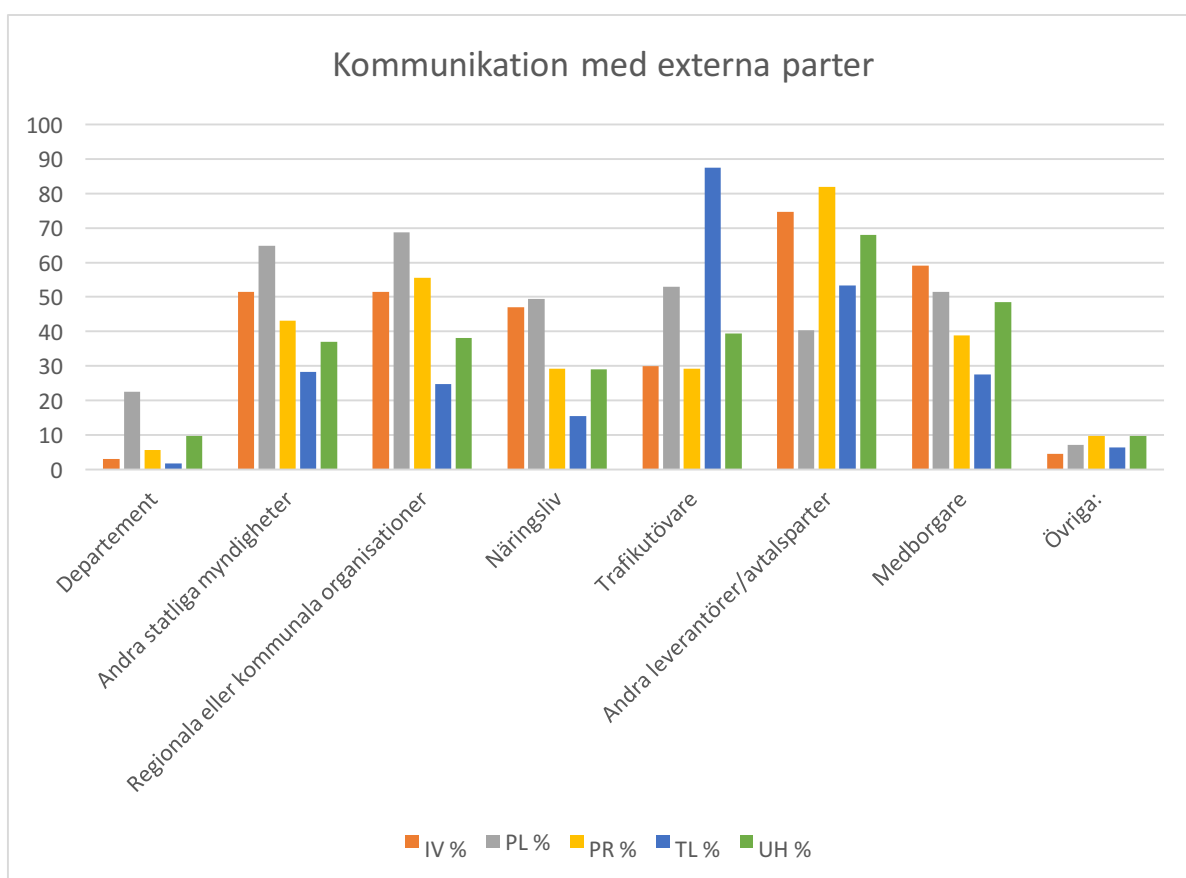


Diagram 4:2 Enkät svar på frågan ”Vilka externa parter kommunicerar du med i ditt arbete?” fördelat per VO.

<sup>4</sup> Diagram 4:2 bygger på svaren från de 753 respondenter som angav att de kommunicerar med någon externt. Det är således endast 15 respondenter som utgör de 2 procent som svarat att de aldrig kommunicerar med någon extern part (tabell 4:4).



Verksamhetsområdena IV, PR och UH kommunicerar främst med leverantörer och avtalspartner kring investeringsbeslut. PL har å andra sidan omfattande kommunikation med andra statliga myndigheter samt regionala och lokala organisationer kring pågående planeringsarbeten. Medan TL främst kommunicerar med trafikutövare som bedriver linjetrafik på järnvägsnätet.

När respondenterna ges möjlighet att skriva något om sin egen syn på Trafikverkets roll som samhällsutvecklare är det totalt 179 respondenter, 23 procent, som väljer att lägga ut texten i ett frisvar: 34 från IV, 58 från PL, 17 från PR, 38 från TL och 32 från UH (bilaga 5).

Det är en stor bredd i svaren. Allt från ”... floskelbegrepp ...” (IV7) och ”... modeord” (UH4), oro över avsaknaden av innehåll “Ordet används olika och poängen med begreppet har tappats bort” (TL15) till konkreta synpunkter som att ”vi måste bli bättre på att inkludera hela resan i vårt arbete” (IV30) och reflektioner över dess betydelse:

”Det behövs en realistisk syn på Trafikverkets roll som samhällsutvecklare, vi kan inte gärna ligga före samhället i övrigt. Insatsen består i att samverka med andra parter i samhällsutvecklingen och bidra med och leda utvecklingen inom ramen för Trafikverkets uppdrag och resurser. Det finns en risk i att visionen att vara samhällsutvecklare hamnar för långt bort från den vardag som jag tror de flesta inom Trafikverket lever i.” (PL4)

Det går att spåra önskemål om Trafikverket som en ledare i utvecklingen:

” [Rollen som samhällsutvecklare] är viktig och det faller ett stort ansvar på Trafikverket. Samhälle och medborgare har stora förväntningar på oss och tar vårt arbete för givet.” (UH14)

”Samverkande, stödjande och ledande” (TL26)

”Ledande roll i samordningen och genomförandet av prioriterade insatser för att tillgodose olika intressen och behov i samhället – samverkansarena.” (TL9)

”Trafikverket borde ta ett större eget ansvar för kravställning och beslutsfattande vid utveckling av infrastrukturen.” (UH9)

PL19 skriver ”Saknar en tydligt uttalad ledartröja. Det skapar osäkerhet bland olika chefer.” Svaret kan tolkas på flera sätt. Det kan peka på en upplevelse av bristande internt ledarskap, svaga strukturer för intern styrning, likaväl som att det saknas proaktivt ledarskap i den externa kommunikationen.

Det kan vara av intresse att påminna om resultatet av respondenternas svar på enkätens första fråga om hur de upplever betydelsen av Trafikverkets roll som samhällsutvecklare (tabell 4:1). Det var mellan 32 och 49 procent som valde att kryssa i alternativet att Trafikverket kan vara processledare inför beslut om infrastrukturprojekt och mellan 11 och 18 procent som bejakade alternativet om ledarskap i andra typer av projekt (diagram 4:3).

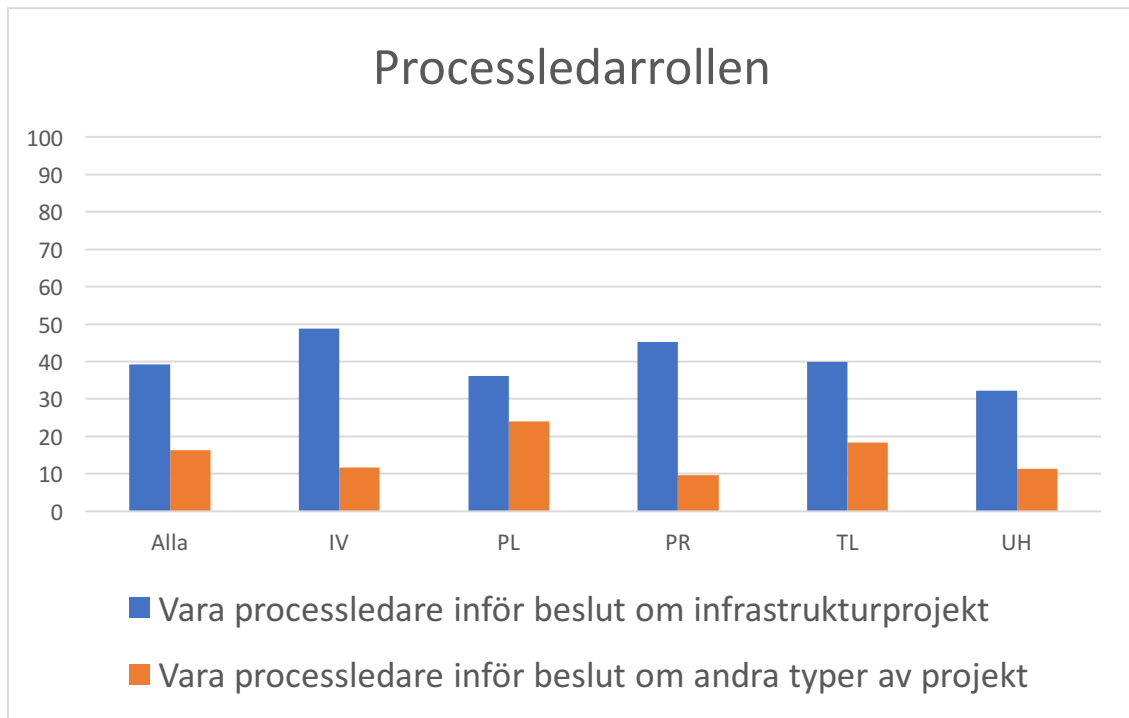


Diagram 4:3 Processledarrollen.

Ledarrollen för samhällsutveckling inbegriper samverkan med andra:

”Att vara samhällsutvecklare innebär att bygga en kreativ process med andra aktörer som bygger på tillit mellan aktörerna och gemensamma målsättningar för samhällets bästa.” (PL26)

”Helt centralt att vi förstår vår stora roll men lika centralt att förstå andra parter roller i utvecklingen.” (PL27)

De två citaten ovan pekar på behovet av att känna sina partner och att bygga relationer genom att förstå andra parter roller och vad de betyder för samhällsutvecklingen.

Ett hållbart samhälle ingår som ett tema i svaren på rollen som samhällsutvecklare:

”Trafikverket har en mycket viktig roll när det gäller att utveckla hållbara transporter och transportsystem.” (IV3)

”Tillsammans med andra aktörer verka för en långsiktigt hållbar utveckling av samhället.” (IV10)

”Trafikverket har en sammanhållande roll [...] En fungerande och miljömässigt optimerad infrastruktur är ett mycket viktigt kriterium för hållbar samhällsutveckling.” (IV32)

”Trafikverket bör ta ställning till FN:s hållbarhetsmål och formulera en strategi för hur vi ska genomföra målsättningarna inom hållbarhetsområdet.” (IV34)

”Vi pratar alldeles för lite om hållbarhet, minskade utsläpp, ett jämlikt transportsystem och äkta tillgänglighet.” (PL7)

”Vi borde vara mer tydliga kring utveckling mot ett hållbart samhälle och inte enbart svara upp mot kommunernas önskemål om ny infrastruktur. Det blir ett reaktivt förhållningssätt.” (PL16)

”Trafikverket har flera roller som ibland kan vara svåra att balansera mellan och hålla isär. Vi ska verka för de transportpolitiska målen, både funktions- och hänsynsmål, samtidigt som vi är en statlig infrastrukturhållare med ansvar enligt miljöbalken. När Trafikverkets ledning kommunicerar att vi ska vara samhällsutvecklare så bör man komplettera detta med till vilken nivå. Upplever många gånger att de transportpolitiska hänsynsmålen väger lätt när vi ska utveckla ett hållbart transportsystem.” (PL46)

”Det är viktigt att vi skapar förtroendet som samhällsutvecklare ute i samhället. Detta genom hållbara lösningar från start till mål.” (PR12)

”Trafikverket borde prioritera miljöarbetet mycket mer. Man borde också aktivt ta ställning och påverka opinionen.” (TL21)

”... för att vara en modern myndighet måste Trafikverket arbeta med hållbarhet. [...] utveckla både kunskap och system inom teknik, miljö, etik, juridik och ekonomi för att klara framtida generationers krav på hållbara transporter.” (UH18)

Ledarskapsfrågans betydelse vid val av projekt av olika omfattning framgår bland svar som lyfter frågan om åtgärdsvalsstudier (ÅVS). Flera respondenter påpekar att fyrstegsprincipens två första steg sällan kommer på tal, d.v.s. stegen som handlar om att (1) tänka om för att finna åtgärder som kan påverka behovet av transporter och valet av transportsätt samt att (2) optimera genom en mer effektiv användning av befintligt transportsystem. Följande citat illustrerar detta:

”Vi har en beröringsskräck när det gäller sektorsfrågor och vågar inte vidta åtgärder enligt steg ett i fyrstegsprincipen.” (PL16)

”Jag ser dock en trend i ÅVS:er (och tidigare förstudier) att staten behöver agera starkare och företräda just staten.” (PL53)

”... Eftersom ingen annan aktör kan förväntas ta över ansvaret att samordna t.e.-påverkan och styrning vad gäller nyttjande av statlig anläggning, utan statlig medfinansiering, så går det inte att planera för steg 1-åtgärder som torde kunna ge effekt. Detta innebär att vi fortfarande planerar kraftfullare och dyrare åtgärder än vad som kanske vore nödvändigt. Hela frågan om tolkningsföreträde och vad för åtgärder som 'får finnas' i Regionala planer är ett bra exempel.” (PL54)

En respondents svar som inte explicit nämner ÅVS kan ändå tolkas som ett stöd för idén om att få till stånd mer kostnadseffektiva åtgärder:

”Börja med att se till att det Trafikverket har fungerar tillfredställande och kan hanteras på den budget som finns innan det diskuteras stora nya investeringar.”(UH20)

”Beröringsskräcken” med steg 1 enligt det första citatet ovan kan tolkas som ett sätt att slippa samverka vilket blir problematiskt utifrån ett samhällsutvecklarperspektiv. Det

är även problematiskt för legitimiteten mot bakgrund av Trafikverkets regeringsuppdrag att skapa ett samhällsekonomiskt effektivt transportsystem.

Vi ställde i enkäten tre frågor som handlar om bakgrundsvariabler som är av intresse för studien; befattning, professionell bakgrund samt utbildning. Frågan om vilken befattning respondenten har är av intresse för att se om det finns svarsskillnader exempelvis mellan medarbetare och chefer. Likaså är det av intresse att se huruvida arbetslivsbakgrunden påverkar svaren, exempelvis om medarbetare från tidigare Banverket och Vägverket har andra uppfattningar än de som kommit till Trafikverket från andra verksamheter. Även utbildningsbakgrundens eventuella svarpåverkan är därvidlag av intresse.

<b>Jag arbetar på följande Trafikverksnivå:</b>							
<b>Verksamhetsområde</b>	<b>Alla</b>	<b>IV</b>	<b>PL</b>	<b>PR</b>	<b>TL</b>	<b>UH</b>	
Antal respondenter	<b>765</b>	<b>137</b>	<b>208</b>	<b>73</b>	<b>180</b>	<b>167</b>	
100 % (765/765)	%	%	%	%	%	%	%
Medarbetare	71	69	71	62	75	73	
Sektionschef	6	4	2	4	13	3	
Enhetschef	17	21	20	21	8	19	
Avdelningschef/VO-chef	6	6	7	14	4	5	

Tabell 4:5 Bakgrundsvariabel Trafikverksnivå chef/medarbetare.

Vid tiden för enkätens besvarande var fördelningen mellan samtliga anställda inom Trafikverkets fem verksamhetsområden 31 procent från Banverket, 21 procent från Vägverket och 48 procent från annan verksamhet (tabell 4:6). Vi vet inte hur fördelningen mellan dessa tre kategorier blev i enkäturvalet, men av respondenterna kommer flest från Banverket (47 %). Andelen som kommer från Vägverket (28 %) är ungefär lika stor som från annan verksamhet (25 %).

<b>Jag kom till Trafikverket:</b>							
<b>Verksamhetsområde</b>	<b>Population</b>	<b>Alla</b>	<b>IV</b>	<b>PL</b>	<b>PR</b>	<b>TL</b>	<b>UH</b>
Antal respondenter		<b>765</b>	<b>137</b>	<b>208</b>	<b>73</b>	<b>180</b>	<b>167</b>
100 % (765/765)	%	%	%	%	%	%	%
från Banverket	31	47	32	39	44	67	47
från Vägverket	21	28	30	44	21	8	32
från annan verksamhet	48	25	38	17	36	25	21

Tabell 4:6 Bakgrundsvariabel arbetsplats före Trafikverket.

Vi kan konstatera att respondenterna från Banverket är överrepresenterade medan de som kommer från annan verksamhet är underrepresenterade.

Ingenjörerna är i majoritet, det visar tabell 4:7. Det är relativt många som valt att skriva in ett eget alternativ, men den listan förändrar inte bilden av att Trafikverket består av många ingenjörer (bilaga 6).

Min utbildningsbakgrund (högskola, gymnasium eller motsvarande) är huvudsakligen:						
Verksamhetsområde	Alla	IV	PL	PR	TL	UH
Antal respondenter	765	137	208	73	180	167
100 % (765/765)	%	%	%	%	%	%
Ingenjör	42	66	27	59	17	63
Intern yrkesutbildning	14	2	6	8	37	11
Samhällsvetare	7	2	18	3	5	1
Ekonom	10	8	15	10	9	8
Beteendevetare	3	2	5	1	2	2
Jurist	0	1	1	0	0	1
Annan än ovan:	24	19	29	19	31	15

Tabell 4:7 Bakgrundsvariabel utbildningsbakgrund.

Inom Trafikledning finns en hel del ”långvägare” med intern yrkesutbildning (37 %). Då hela 67 procent av dem som arbetar inom Trafikledning kommer från Banverket var det troligen där många startade sin interna yrkesutbildning. Planering är det VO som sticker ut med lägre andel ingenjörer och högst andel samhällsvetare och ekonomer.

Det kan vara av intresse att se vilken kompetens det är som ger chefspositioner. I diagram 4:4 framgår det att andelen ingenjörer är högre bland chefer än vad den är bland medarbetare i alla VO utom Stora projekt.

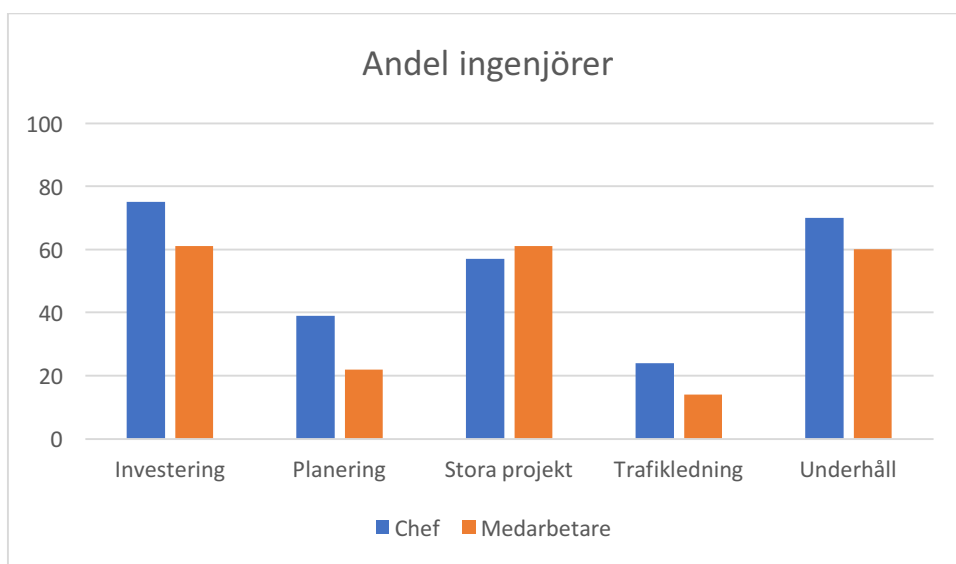


Diagram 4:4 Andel ingenjörer fördelat på chefer och medarbetare.

Hur ser då utbildningsbakgrunden ut inom VO Planering när det gäller chefer och medarbetare?

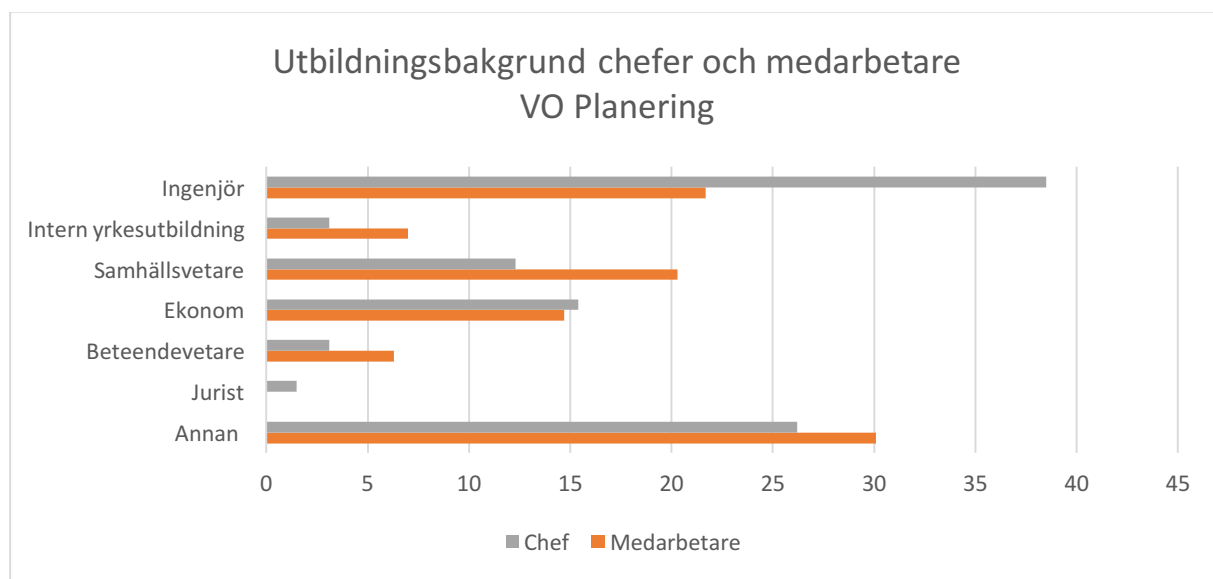


Diagram 4:5 Utbildningsbakgrund i procent inom VO Planering fördelat på chefer och medarbetare.

Även om andelen ingenjörer är den lägsta jämfört med andra VO så visar våra data att det ändå är ingenjörer som i högsta grad innehar chefspositioner (diagram 4:5).

Med våra insamlade data från lästa dokument, intervjuer och enkäten övergår vi nu till att diskutera resultaten, dra några slutsatser och presentera den tänkta fortsättningen på detta forskningsprojekt om *Styrning i rollen som samhällsutvecklare*.

## Diskussion, slutsatser och fortsatt forskning

### Trafikverkets resa mot ett nytt meningsfullt begrepp

Om vi tolkar Trafikverkets pågående ”resa”<sup>5</sup> från infrastrukturbyggare och förvaltare till samhällsutvecklare utifrån kategoriseringen föreslagen av Kuipers m.fl. (2014) skulle det innebära följande för Trafikverket:

- *Översättning* – förstå komplexa förändringsprocesser och resultat som de medför, samt hur översättningen av idéer går till i olika delar av verksamheten. *De tidigare Banverket och Vägverkets respektive sektorsansvar passade inte när Trafikverket bildades.*
- *Lösryckning* – idén hämtas in för att implementeras. Blir först kontextlös, men måste omtolkas inom de olika verksamhetsområdena. *Trafikverket skapar uppdraget som samhällsutvecklare.*
- *Paketering* – översätter till en modell, prototyp eller text som gör den omtolkningsbar och lätt att kommunicera vidare inom organisationens olika verksamhetsområden. *Trafikverket presenterar det vidgade perspektivet (”tratten”) från infrastrukturförvaltare till samhällsutvecklare.*
- *Mottagning* – präglas av styrning och organiseringen av verksamheten. Omsätts från teori och förbereds inför praktisk handling. *Är beroende på profession och arbetsuppgift på Trafikverket (och mottagningen har varit fokus för denna studie).*
- *Handling* – genom att upprepas blir idén i sinom tid stabiliserad och tagen för given i vardagen. *Återstår att se över tid – när begreppet samhällsutvecklare blir formaliserat för medarbetarna på Trafikverket.*

Punkterna *lösryckning* och *paketering* ovan är redan mer eller mindre givna utifrån de direktiv som Trafikverket har att implementera. Denna delstudie fokuserar därför främst på kategorierna *mottagning* och *handling*; hur samhällsutvecklaruppdraget kan uppfattas som *meningsfullt* inom respektive verksamhetsområde.

### Översättning och handlingsnät

Enkätstudien gav exempel på ett stort antal förslag på hur begreppet samhällsutvecklare kan förstås (se bilaga 3). Vanligast förekommande svar från IV handlar om samhälls- och infrastrukturbyggande och förvaltande. Hållbarhet, samarbete, samverkan och samhällsnytta tas upp från PL. Samhällsbyggande kommer både från PR och från TL och infrastrukturförvaltning från UH. Huvudsakliga begrepp handlar således om att bygga och förvalta samt till viss del om samhällsnytta och hållbarhet.

Utifrån Czarniawska och Sevóns (1996) uppdelning av förändringsförlopp i två modeller så pekar denna studie snarare på översättningsmodellen än den mer rationella

---

<sup>5</sup> Trafikverket använder själva ordet ”resa” för att beskriva processen från infrastrukturförvaltare till samhällsutvecklare, se t ex: *Trafikverket, Visualisering samhällsutveckling*, 2016.

diffusionsmodellen. Enligt översättningsmodellen sker idéspridning snarare som ett kollektivt skapande genom lokala översättningar och anpassningar. I det här fallet har medarbetare i de olika verksamhetsområdena mer eller mindre på egen hand försökt tolka samhällsutvecklarrollen utifrån de egna förutsättningarna.

Översättningsmodellen enligt Czarniawska (2005; se även Sahlin-Andersson, 1996) saknar tydligt styrande ursprungskälla men förloppet är ändå inte slumpmässigt. Istället anpassas idén så gott det går till den aktuella verksamheten. I de flesta fallen saknas en tydlig uppfattning om vad den *utökade* rollen som samhällsutvecklare alls innebär. Verksamhetsområdet Planering uttrycker både i intervjuer och i enkätsvaren tydligast förståelse för vad begreppet betyder just för dem (se t.ex. diagram 4:1). Detta beror sannolikt på att samhällsplanerare känner sig mer bekväma med övergripande visioner och målsättningar.

Det omvända tycks gälla för exempelvis verksamhetsområdena Trafikledning och Underhåll, vars ansvarsområden är mer konkreta och avgränsade. Dessa olika så kallade handlingsnät i de olika verksamhetsområdena är pågående organisering och översättning – i det här fallet för att skapa lokal mening i begreppet samhällsutvecklare (jfr Weick, 1969/1979, 1976; Bartunek m.fl., 1999; Gioia och Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005).

Genomgående i enkätsvaren – se t.ex. tabell 4:1 och 4:3 – framgår att rollen som samhällsutvecklare i huvudsak översätts för att passa de redan existerande uppgifterna; främst i termer av att möjliggöra resor och transporter men framför allt genom att bygga och underhålla infrastruktur. Verbet *bygga* verkar således för de flesta respondenter vara mer konkret och begripligt än det abstrakta *utveckla*. Följaktligen blir samhällsutvecklare i de flesta fall enbart ett nytt begrepp som inlemmas i den redan befintliga verksamhetens vokabulär – dock utan att vidga perspektiven, vilket var grundtanken med begreppet.

Samtliga respondenter i intervjuundersökningarna såväl som i enkätundersökningen anger att de har regelbundna kontakter med externa parter. Men även vid dessa kontakter förefaller begreppet samhällsutvecklare översättas med andra ord. I tabell 4:1 framgår att merparten av enkätsvaren beskriver rollen som samhällsutvecklare i termer av att ”Mojliggöra resor och transporter” samt ”Bygga och underhålla infrastruktur”.

Även samverkan med externa parter lyfts fram som viktigt i rollen som samhällsutvecklare. Däremot står det relativt svaga stödet för processledarrollen i tabell 4:1 i kontrast till Tornberg och Cars (2014) som förespråkar att Trafikverket borde ta på sig processledarrollen. Sannolikt uppfattas det som svårt att numera inta en sådan övergripande roll som processledare. De tidigare Banverkets och Vägverkets sektorsansvar förs av många respondenter fram som tydligare uppdrag än dagens roll som i huvudsak uttrycks som beställare. Vissa respondenter anser istället att Banverket och Vägverket var alltför sektorsbundna i var sitt ”stuprör”.



I intervjuerna såväl som i enkätsvaren framgår att fokus på tekniska frågor och lösningar dominerar. Det framkommer även i ett antal fria svarsalternativ att ett sådant fokus också leder in verksamheten i att främst söka lösningar genom att initiera större och kostsammare tekniska projekt. I ett antal av de fria enkätsvaren lyfts frågan om åtgärdsvalsstudier (ÅVS). Exempelvis påpekas brister i användningen av fyrstegsprincipens två första steg som handlar om att tänka om för att finna åtgärder som kan påverka behovet av transporter och valet av transportsätt samt att optimera genom en mer effektiv användning av befintligt transportsystem.

En radikal tolkning av de pågående lokala översättningarna av begreppet samhällsutvecklare skulle vara den s.k. Garbage can-modellen (Cohen, March och Olsen, 1972). Detta skulle innebära att det färdiga men fortfarande innehållsmässigt mer eller mindre tomma begreppet fylls med mening för att passa in i den specifika verksamheten. Även Brunssons (2003) diskussion om hyckleri mellan ord och handling ligger nära till hands när resultaten visar att begreppet samhällsutvecklare internt förblir oklart samtidigt som kommunikationen externt förmedlar en tydlig bild av begreppet (se exempelvis bild 4:1 med ”tratten” som vidgas från infrastrukturbyggare till samhällsutvecklare).

De lokala handlingsnäten innebär att samhällsutvecklarrollen inte fullt ut följer de direktiv som presenterats uppifrån i organisationen. Dels förefaller samhällsutvecklarrollen vara oklart formulerad uppifrån och dels uppstår friktion när man försöker begripliggöra begreppet i de olika verksamhetsområdena. Rollen som samhällsutvecklare skulle vara något som utökar de tidigare uppgifterna, men eftersom begreppet förblir oklart har det varit lättast för medarbetarna att översätta rollen så att den passar in i redan etablerade arbetsrutiner och vokabulär. Att översätta utveckling med någon form av byggande är därför vanligt förekommande, exempelvis infrastrukturbyggare. Detta eftersom rollen som byggare är mer konkret i en verksamhet som i huvudsak fokuserar på (större) tekniska frågor och lösningar.

Men orden utveckling och byggare har olika betydelser. Medan ordet utveckling etymologiskt handlar om egenskaper som förändras över tid så handlar byggande om att skapa föremål genom att sammanfoga delar. Att anpassa ord över tid så att de passar i en ny omgivning är i sig inget ovanligt och i många fall nödvändigt för att de ska bli meningsfulla och begripliga i en ny situation. Inte minst utifrån ett styrningsperspektiv måste begrepp som används kunna konkretiseras.

Den abstrakta rollen som samhällsutvecklare är något som fortfarande saknar konkretisering. Detta medför dels att begreppet förblir oklart eller får bli synonym till begrepp som redan används, exempelvis byggare, men också att styrning och uppföljning av rollen som samhällsutvecklare omöjliggörs. Således saknas någon form av översättning från den abstrakta och generella nivån till den konkreta och specifika situationen i olika verksamhetsområden. Problemet kan hanteras på olika sätt. Ett alternativ är att specificera begreppet samhällsutvecklare med hjälp av mer eller

mindre nya styr- och mätmetoder, alternativt att koppla begreppet till redan existerande styr- och mätmetoder.

Flera tidigare studier visar på behovet av att ersätta allmänt formulerade målsättningar med tydligt definierade uppgifter i olika delverksamheter (se t.ex. Cramer m.fl., 2004, 2006; Dutton m.fl., 2001; Fernandez och Rainey, 2006; Matten och Moon, 2008). På liknande sätt anger Tornberg och Cars (2014) i sin studie av samhällsutvecklarrollen vikten av gemensamma målbilder för att nå framgång. Oklarheter i samhällsutvecklarrollen har betydande likheter med kritik som framfördes 2008 mot det tidigare sektorsansvaret för respektive trafikslag (d.v.s. Banverket och Vägverket; se SOU 2008:9 och SOU 2008:128).

### **Att göra rollen som samhällsutvecklare meningsfull**

Trafikverkets ”resa”, från en verksamhetsidé fokuserad på infrastrukturhållning till att inta rollen som samhällsutvecklare, handlar om en utökad uppgift där tidigare roller ska finnas kvar. Visionen är att ”Alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt” tillsammans med verksamhetsidén ”Vi är samhällsutvecklare som varje dag utvecklar och förvaltar smart infrastruktur. Vi gör det i samverkan med andra aktörer för att underlätta livet i hela Sverige”. Någon för medarbetarna användbar definition av vad som avses med samhällsutvecklare finns däremot inte. Det framgår av både intervjuerna och enkätundersökningen att respondenterna förstår begreppet samhällsutvecklare på många olika sätt. Syftet med rollen som samhällsutvecklare har varit att vidga uppgiften till att inte enbart avse byggande och underhåll av själva infrastrukturen, men även verka utanför det egna kärnområdet till ett mer proaktivt arbetssätt tillsammans med andra aktörer.

Samhällsutvecklarrollen tolkas olika av berörda medarbetare inom de fem verksamhetsområdena vilket försvårar såväl styrning som resultatuppföljning. Detta innebär att samhällsutvecklarrollen inte passar in i de arbetsrutiner som finns i verksamhetsområdena. Inte heller är ansvarsområdet för samhällsutvecklarrollen anpassat till de direktiv och styrmedel de olika verksamhetsområdena har till sitt förfogande. Varken intervjuerna eller enkätsvaren indikerar att Trafikverket skulle följa upp verksamhetsområdenas arbete med samhällsutvecklarrollen. Detta försvårar i så fall såväl effektiv utvärdering av insatserna som styr- och mätbarhet.

Resultaten från denna studie visar att begreppet samhällsutvecklare som sådant är otydligt och skapar utrymme för olika tolkningar och missförstånd. Det räcker därför inte att enbart precisera begreppet på ett övergripande plan. De olika verksamhetsområdena måste också ges möjlighet att internalisera begreppet samhällsutvecklare.

### **Samhällsutveckling i samproduktion genom samverkan**

I Trafikverkets fall är samverkan central. Det framgår av verksamhetsidén. Det framgår även av Trafikverkets styrramverk med de sex leveranskvaliteterna som ska spegla transportsystemets aktuella tillstånd. För att kunna ge en samlad redovisning av

alla inblandade parter på transportsystemet krävs samordning. För att få till stånd ett väl fungerande transportsystem krävs samverkan med många olika parter.

Förslaget, som Tornberg och Cars (2014) för fram i sin studie av samhällsutvecklarrollen, om att Trafikverket borde inta en processledarroll betyder att inta en samordningsroll för att styra det nätverk av aktörer som påverkar och är beroende av transportsystemet. Vi landar då i samproduktionsmodellens övre högra hörn där samverkan betyder att det finns ett samordnat samarbete (figur 3:1). Av vår studie framgår att en sådan processledarroll inte är väl förankrad inom något av Trafikverkets verksamhetsområden.

### Slutsatser

Trafikverkets verksamhetsidé uttrycker explicit rollen som samhällsutvecklare, men trots det uppfattas rollen som oklar bland medarbetarna. Nedan ges två förslag för att hantera problemet: antingen att koppla rollen till redan existerande styrramverk, alternativt att uppmuntra fortsatta diskussioner om samhällsutvecklarrollen.

Det första förslaget är att ge de olika verksamhetsområdena möjlighet att internalisera begreppet samhällsutvecklare genom tydligare uppdrag och styrmedel. Detta kan ske genom att samhällsutvecklarrollen översätts till konkreta uppgifter och målsättningar inom Trafikverkets respektive verksamhetsområden. Förslagsvis genom att de leveransskvaliteter som håller på att utvecklas inom Trafikverkets lednings- och styrsystem kopplas till samhällsutvecklarrollen.

Som tidigare nämndes har Trafikverket angivit ett styrramverk med leveransskvaliteter för sex områden: punktlighet, kapacitet, robusthet, användbarhet, säkerhet samt miljö och hälsa. I syfte att öka styrbarheten skulle dessa sex befintliga leveransskvaliteter kunna kopplas till rollen som samhällsutvecklare. Det vore även ett sätt att fylla begreppet och rollen som samhällsutvecklare med ett innehåll som redan är bekant och relevant – meningsfullt (Cramer m.fl. 2004 och 2006) – för medarbetarna i Trafikverkets olika verksamhetsområden. Att på det sättet konkretisera samhällsutvecklarrollen kan göra att den kan fungera i kommunikationen såväl internt som externt och därigenom bidra till att den får verkan.

Ett problem med detta förslag är att leveransskvaliteterna har implementerats i Trafikverkets styrning som ett medel för att kunna vara tydligare i rapporteringen gentemot uppdragsgivaren, d.v.s. regeringen. Fokus ligger här främst på förbättringar av redan existerande interna styrprocesser. Risken finns därmed att tjänsteperspektivet kommer i skymundan, d.v.s. att nuvarande och framtida användare av transportsystemet inte får tillräcklig uppmärksamhet. Leveransskvaliteterna för de sex områdena kan visserligen utvecklas till att även inkludera nuvarande och kommande användare av transportsystemen i en horisontellt orienterad styrning. Men i nuläget används och förstås leveransskvaliteterna som ett medel för tydligare rapportering gentemot uppdragsgivaren i den vertikala styrningen. Således skulle sammankopplingen mellan den existerande förståelsen av leveransskvaliteterna och

rollen som samhällsutvecklare sakna det vidgade perspektiv där man tillsammans med andra försöker skapa gemensamma målbilder (jfr bild 4:3, s. 14).

Det andra alternativet är därför att målbilderna av hur Trafikverket bidrar till samhällsutvecklarrollen fortfarande ska vara något som behöver växa fram bland medarbetarna i de olika verksamhetsområdena. I nuläget är medarbetarnas målbilder långt ifrån tydliga och sällan i linje med Trafikverkets visualisering av samhällsutvecklarrollen (Bild 4:2 och 4:3). Den pågående friktionen som uppstår när begreppet och rollen som samhällsutvecklare diskuteras och sprids i organisationen kan därför vara både vitaliserande och nödvändig för att så småningom skapa handlingsnät som knyter ihop förståelsen av begreppet och rollen som samhällsutvecklare (jfr Czarniawska, 2005).

Vi finner detta senare alternativ som det mest fruktbara, d.v.s. att även fortsättningsvis bejaka att både begreppet och rollen som samhällsutvecklare ges olika tolkningsmöjligheter. Samtalen bland medarbetarna i de olika verksamhetsområdena bör tydligare uppmuntras; hur kan vi bättre förstå begreppet och rollen som samhällsutvecklare? På så sätt skulle det vidgade perspektivet av Trafikverkets uppdrag – att bidra till samhällsutveckling som sker genom att inta rollen som samhällsutvecklare – kunna fortgå utan att ännu formaliseras. Det skulle ge incitament att tänka nytt, att fortsätta föra dialoger såväl internt som externt utan att ”lägga locket på” när transportsystemets funktion kan anses vara god nog enligt leverans-kvaliteterna.

Med dessa resultat går vi vidare till nästa delstudie inom ramen för forskningsprojektet ”Styrning i rollen som samhällsutvecklare”. Upplägget för delstudien presenteras i nästa avsnitt.

### **Fortsatt forskning**

I nästa delprojekt planerar vi att studera Trafikverket som aktiv samhällsutvecklare utifrån antagandet att effektiv styrning behöver bygga på kompletterande och synbart motstridiga logiker. Den första logiken utgår från resursomvandling där fokus ligger på att utnyttja de resurser som finns i myndigheten på ett effektivt sätt, med utgångspunkt i tydlighet och uppföljning. Den andra logiken utgår från värdeskapande där fokus ligger på att skapa värde för samhället, med utgångspunkt i komplexitet och mångfald.

Med utgångspunkt i Trafikverket som organisation kan dessa två logiker också beskrivas utifrån riktning. Resursomvandlingslogiken kan beskrivas som ett inifrån-ut-perspektiv som utgår från Trafikverkets resurser. Värdeskapandelogiken kan beskrivas som ett utifrån-in-perspektiv som utgår från värde för externa parter såsom samhället eller medborgare. Med en rationalistisk utgångspunkt skulle samhällsutveckling kunna beskrivas som ett objekt, något som går att mäta och förändra. Rollen som samhällsutvecklare är genom ett sådant perspektiv något som Trafikverket kan leda, genomföra och utvärdera. Men samhällsutveckling kan också ses som något som sker

mellan flera parter utifrån socialt konstruerade handlings- och samspelsmönster, där det i praktiken är i samspelet mellan aktörer som samhällsutvecklingsuppdraget konstrueras och ges mening.

Det som därmed blir intressant att studera är hur de ovan beskrivna styrningslogikerna (resurseffektivitet respektive värdeskapande) används i relationen mellan Trafikverket och samverkande aktörer, vidare vilken mening dessa styrningslogiker tillskrivs i samhällsutvecklingsuppdraget. De handlings- och samspelsmönster som därvid konstrueras förutsätts utgå från aktörernas uppfattningar om sig själva, om varandra och om den kontext som samspelet utförs i. Istället för gränsdragningar och ansvarsfördelning fokuseras arenor för samspel och iterativ, ömsesidig anpassning. I ett relationellt perspektiv kan därmed utgångspunkten eller riktningen i styrlogiken inte bara ligga hos den ena parten, utan det är samspelet mellan flera parter som ligger i fokus för studien. Meningsskapande kring resurseffektivitet respektive värdeskapande utgår då från samspelet mellan aktörer.

I samspelet mellan aktörer öppnas frågor som i redovisnings- och ekonomistyrningslitteratur handlar om transparens. Med transparens avses att vi är öppna inför andra med våra handlingar, vilka motiv och beslut som ligger bakom dem samt vad våra handlingar har resulterat i. Transparensen är inte en intern angelägenhet, utan överskrider organisationsgränser.

Det ses ofta som ett självändamål att vara transparent. I ett demokratiskt samhälle, eller i en förtroendefull affärsrelation med kunder, partner och andra i det omgivande samhället, är transparensen ett sätt att visa att vi har förtjänat och levt upp till det förtroende som visats oss. Den riktas utåt och blir en bekräftelse på att den legitimitet vi åtnjuter är välförtjänad.

Transparensen kan även ses som något som måste införas, rent av påtvingas, för att förhindra den misshushållning och korruption som frodas bakom lyckta dörrar. Den utgör ett vaccin som skyddar mot att oönskat beteende breder ut sig och när sådant inträffar är transparensen en garanti att missförhållanden dras fram i ljuset och åtgärdas. Transparensen blir här inte bara ett självändamål och en fråga om att vidmakthålla legitimitet, utan en del av löpande ansvarsutkrävande som kommer utifrån.

Även när vi uppträder i formell mening korrekt är ansvarsutkrävande för uppnått resultat tydligt kopplat till transparens. Att organisationen nått uppsatta mål visas för huvudmän, medborgare eller marknadens aktörer genom en öppen redovisning av vad vi har åstadkommit. Därigenom kan vi även jämföras med andra och bli utvärderade i relation till så kallade benchmarks. Genom att vara transparenta visar vi här att vi inte bara har handlat korrekt, utan även att vi har skapat önskvärda effekter, nått uppsatta mål och har varit effektiva.

Ett problem med en stor del av litteraturen om transparens är en ensidig fokusering på transparens som förebyggande eller ansvarsutkrävande. Oftast handlar väldigt lite om

att transparensen kan visa upp det vi faktiskt är bra på – inte bara i termer av gott resultat, utan även hur vi gått till väga för att skapa det goda resultatet. Genom att vara öppna med hur vi lyckas skapa goda resultat och varför vi stundom misslyckats kan vi utveckla oss själva och varandra genom det lärande som transparent handling och resultat erbjuder.

I en miljö som präglas av konkurrens på en marknad uppstår hinder för ömsesidigt lärande. I ett konkurrensförhållande finns uppenbara nackdelar med att vara transparent och därigenom sprida verksamhetskunskap till konkurrerande marknadsaktörer. I en miljö, däremot, som präglas av samverkan med andra aktörer blir ömsesidig transparens ett sätt att förbättra det gemensamma värdeskapandet.

Huvudparten av det värde som Trafikverket levererar till samhället skapas i samverkan med andra aktörer – underleverantörer och andra former av partner. Det innebär också att uppföljningen måste ta sikte på det gemensamma och att den måste resultera i en ömsesidig transparens som befrämjar lärande av både vad som fungerat väl och vad som behöver rättas till. Den ömsesidiga transparensen mellan samverkansaktörerna måste odlas för att befrämja utvecklingen av gemensam verksamhetskunskap och produktivitet.

Viktiga frågeställningar för den fortsatta forskningen:

- Hur skapas värde i samverkan med andra aktörer?
- Hur sker gemensam uppföljning av processer där vi skapar värde i samverkan?
- Hur skiljer sig gemensam uppföljning av samverkansprocesser från verksamhetsstyrning som fokuserar på den egna organisationen?
- Hur sker återföring av gemensam uppföljning till samverkansaktörer?

Syftet är att få fram forskningsresultat som kan utgöra underlag för diskussioner kring utmaningar i styrningen av Trafikverkets uppdrag som samhällsutvecklare med fokus på meningsskapande i relationer med externa aktörer. Med hjälp av vår forskning ska Trafikverket få underlag för att kunna utveckla styrningen i rollen som samhällsutvecklare med sikte på uppdraget som processledare.

## Referenser

- Abbot, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Alvesson, M. och Sköldböck, K. (2007). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. och Walker R. M. (2011). Strategy Implementation and Public Service Performance. *Administration & Society*, 43, 643–671.
- Axelsson, R. och Bihari Axelsson, S. (2013) Samverkan som samhällsfenomen – några centrala frågeställningar, i Axelsson, R. Och Bihari Axelsson, S. (red.) *Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Banverket (2009). *Årsredovisning*. Borlänge: Banverket.
- Bartunek, J.M., Krim, R. M., Necochea R. och Humphries, M. (1999). Sensemaking, Sensegiving and Leadership in Strategic Organizational Development. *Advances in Qualitative Organizational Research*, 2, 37–71.
- Beer, M. och Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review, Best of HBR*, 14–22.
- Brunsson, N. (2003). *The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Malmö: Liber.
- Burnes, B. (2004). Emergent Change and Planned Change – Competitors or Allies? The Case of XYZ Construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 886–902.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryson, J. M., Berry, F. S. och Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40, 495–521.
- Carnall, C. A. och By, R. T. (2007). *Managing Change in Organizations*, 6th ed. Harlow: Pearson.
- Clarke, S. E. (1995). Institutional Logics and Local Economic Development: A Comparative Analysis of Eight American Cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 19, 513–533.
- Cohen, M.D., March, J.G. och Olsen, J. (1972). A Garbage Can-Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1–25.
- Cramer, J., Jonker, J och van der Heijden, A. (2004). Making Sense of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55, 215–222.

- Cramer, J. van der Heijden, A. och Jonkern, J. (2006). Corporate Social Responsibility: Making Sense through Thinking and Acting. *Business Ethics: A European Review*, 15, 380–389.
- Dutton, J.E., Ashford, S. J., O’Neill, R.M. och Lawrence, K.A. (2001). Moves that matters: Issue Selling and organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44, 716–736.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. (2007). Complex Organizations Still Complex. *International Public Management Journal*, 10, 37–151.
- Czarniawska, B. (2010). Going Back and Go Forward: On Studying Organizing in Action Nets. I Hernen, T. och Maitlis, S. (red.). *Process, Sensemaking and Organizing*. New York: Sage.
- Czarniawska, B. och Sevón G. (1996). Introduction. I Czarniawska B. och Sevón, G. (red.). *Translating Organizational Change*. Berlin och New York: De Gruyter.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Styrningens paradoxer. Scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm: Norstedts.
- Dahlberg, K., och Segersten, K. (2010). *Hälsa och vårdande i teori och praxis*, Stockholm: Natur & Kultur.
- Dannestam, T. (2009). Stadspolitik i Malmö: Politikens meningsskapande och materialitet. Lund: *Lund Political Studies 155*.
- Edman, J. (2001). Stadsplanering som professionellt verksamhetsfält. En studie av yrkesgrupper och deras arbete. Uppsala: *Acta Universitatis Upsaliensis*, Nr. 48.
- Eisenberg, E.M. (1984). Ambiguity as Strategy in Organizational Communication. *Communication Monographs*, 51, 227–242.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T och Styhre, A. (2005). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Fernandez, S. och Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66, 168–76.
- Friedland, R. och Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I Powell, W. W. och DiMaggio, P. J. (red.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gioia, D., och Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448.
- Haughton, G. och Hunter, C. (2003). *Sustainable Cities. Regions and Cities*. London: Routledge.



- Holmgren Caicedo, M., Höglund, L., Mårtensson, M. och Svärdsten, F. (2016) *Spänningar i styrningen: en strategisk angelägenhet – en fallstudie inom Trafikverket*
- Höglund, L. (2014) *Strategier och strategigenomförande – en förstudie inom Trafikverket*. Akademin för ekonomistyrning i staten. Rapport 2014:1. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Höglund, L. och Svärdsten, F. (2015) *Strategier och strategigenomförande – en fallstudie inom Trafikverket*. Akademin för ekonomistyrning i staten. Rapport 2015:1. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. och van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92, 1–20.
- Kärreman, D. och Rennstam, J. (2007). Styrning – beteende, resultat och normer. I Alvesson M. och Sveningsson S. (red.). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50, 289–307.
- Lounsbury, M. (2008). Institutional Rationality and Practice Variation: New Directions in the Institutional Analysis of Practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 349–361.
- March, J. G. och Simon, H. A. (1958/1993). *Organizations*, 2nd ed. Cambridge, MA: Blackwell.
- Matten, D. och Moon, J. (2008). ”Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404–424.
- Nationell plan för transportsystemet 2010-2021* (2011). Borlänge: Trafikverket.
- Noble C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, 119–134.
- Perrow, C. (1972/1986). *Complex Organizations. A Critical Essay*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1, 267–292.

- Pettigrew, A. M., Woodman R. W. och Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44, 697–713.
- Pollitt, C. och Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Pope, C., Robert, G., Bate, P., Le May A. och Gabbay, J. (2006). Lost in Translation: A Multi-level Case Study of the Metamorphosis of Meanings and Actions in Public Sector Organizational Innovation. *Public Administration*, 84, 59–79.
- Raelin, J. (2006) Finding Meaning in the Organization. *MIT Sloan Management Review*, 47, 63–68.
- Reay, T. och Hinings, B. C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30, 629–652.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42, 1413–1441.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. I Czarniawska, B. och Sevón G. (red.). *Translating Organizational Change*. Berlin och New York: De Gruyter.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SFS 2010:185 *Förordning med instruktion för Trafikverket*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- SOU 2008:9 *Transportinspektionen – En myndighet för all trafik*. Stockholm: Regeringskansliet.
- SOU 2008:128 *Tydligare uppdrag – istället för sektorsansvar. Delbetänkande av Trafikverksutredningen*. Stockholm: Regeringskansliet.
- SOU 2009:31 *Effektiva transporter och samhällsbyggande – en ny struktur för sjö, luft, väg och järnväg*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Statskontoret (2016). *Förändringsprocesser i stora organisationer* av Daniel Eriksson Stockholm: Statskontoret, Om offentlig sektor.
- Strategier för drift och underhåll av väg- och järnvägsnätet. publikation 2009:103* (2009). TV16291. Borlänge: Trafikverket.
- Sundström, A. och Wällstedt, N. (kommande 2017) *Intresserande samverkan – från samsyn till framsyn*. Akademin för ekonomistyrning i staten. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

- Sunesson, T., Ingo, S. och Zarghampour, H. (2015). Samhällsutvecklare i nytt planeringssystem. I *Vägen till Trafikverket. Så byggdes ett statligt verk på 180 dagar*. Borlänge: Trafikverket.
- Tornberg, P. och Cars, G. (2014). Samhällsutvecklare i praktiken. Tre fallstudier om samhällsutvecklarrollen inom VO Samhälle. Stockholm: *KTH, Institutionen för samhällsplanering och miljö*.
- Trafikverket (2013). *Verksamhetsplan 2014–2016 (TRV 2013/22332)*. Borlänge: Trafikverket.
- Trafikverket (2016). *Verksamhetsplan 2016–2018 (TRV 2015/82727)*. Borlänge: Trafikverket.
- Trafikverket (2016). *Visualisering samhällsutveckling, rapport*. Borlänge: Trafikverket.
- Vann, J. L. (2004). Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at “Clashing Grammars” in Large-scale Information Technology Projects. *Public Organization Review*, 4, 47–73.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Oakland: University of California Press.
- Weick, K. E. (1969/1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely-coupled Systems. *Administrative Sciences Quarterly*, 2, 1–19.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wittbom, E. (2015) *Att fånga det svårsmätbara – en förstudie inom Trafikverket*. Akademin för ekonomistyrning i staten. Rapport 2015:2. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

## Bilagor

### Bilaga 1 Enkätens utformning

Enkäten gick ut till samtliga chefer och 25 procent av medarbetarna inom de fem olika verksamhetsområdena Investering, Planering, Stora projekt, Trafikledning och Underhåll. Totalt 1 341 enkäter att besvara under 15 juni – 1 september 2016. Påminnelser gick ut den 15 och 28 augusti. Enkäten administrerades av Trafikverket i Borlänge.

	Enkäter	Svar	Svarsfrekvens %
• Investering (IV)	240	137	57
• Planering (PL)	290	208	72
• Stora projekt (PR)	120	73	61
• Trafikledning (TL)	417	180	43
• Underhåll (UH)	274	167	61
• <b>Totalt</b>	<b>1 341</b>	<b>765</b>	<b>57</b>

Texten:

Detta är en enkät om Trafikverkets roll som samhällsutvecklare. Enkäten ingår i ett forskningsprojekt som vi utför på uppdrag av Trafikverket. Dina svar är värdefulla. Frågorna tar endast några minuter att besvara. Alla svar behandlas konfidentiellt.

Stort tack för din medverkan!

Klicka på länken nedan för att komma till undersökningen.

[Länktill enkäten i esMaker](#)

Har du några frågor, kontakta oss!

Eva Wittbom, [eva.wittbom@sbs.su.se](mailto:eva.wittbom@sbs.su.se)

Hans Rämö, [hans.ramo@sbs.su.se](mailto:hans.ramo@sbs.su.se)

Akademien för ekonomistyrning i staten, Stockholm Business School, Stockholms universitet [www.sbs.su.se/aes](http://www.sbs.su.se/aes)

1. Vad innebär Trafikverkets roll som samhällsutvecklare för dig? *Ange alla passande alternativ:*

- Bygga och underhålla infrastruktur
- Möjliggöra resor och transporter
- Vara processledare inför beslut om infrastrukturprojekt
- Vara processledare inför beslut om andra typer av projekt
- Samverka med externa parter om byggande och underhåll av infrastruktur
- Samverka med externa parter om utveckling av transportsystem
- Samverka med externa parter om samhällsutveckling
- Övrigt:.....

2. Hur ofta talar ni om samhällsutveckling på din arbetsplats?

- Dagligen
- Veckovis
- Månadsvis
- Sällan
- Aldrig

3. Hur ofta kommunicerar du med någon utanför Trafikverket i ditt arbete?

- Dagligen
- Veckovis
- Månadsvis
- Sällan
- Aldrig (*hoppa direkt till fråga 8*)

4. Vilka externa parter kommunicerar du med i ditt arbete? *Ange alla passande alternativ:*

- Departement
- Andra statliga myndigheter
- Regionala eller kommunala organisationer
- Näringsliv
- Trafikutövare
- Andra leverantörer/avtalsparter
- Medborgare
- Övriga:.....

(De tre kommande frågorna, nr 5, 6 och 7, formulerades för ett annat forskningsuppdrag som AES genomför: delstudie 3 inom Strategier och strategigenomförande, TRV2014/2814)

5. Är du involverad i arbete som innebär samverkan med externa parter?

- Ja, det är centralt i mina arbetsuppgifter
- Ja, men det är en mindre del av mina arbetsuppgifter
- Nej (*Gå direkt till fråga 8*)

6. Hur viktigt tycker du det är att vara överens med externa parter för att det framgångsrikt ska gå att genomföra arbete (till exempel planering, projekt eller aktiviteter) som berör andra, utanför Trafikverket?

- Mycket viktigt
- Ganska viktigt
- Varken viktigt eller oviktigt
- Ganska oviktigt
- Helt oviktigt
- Vet ej

7. Hur ofta händer det att sådana arbeten (enligt föregående fråga) genomförs trots att du/ni inte har kommit överens med externa parter?

- Alltid
- Mycket ofta
- Ganska ofta
- Ganska sällan
- Mycket sällan
- Aldrig
- Vet ej

8. Använder du andra ord än just ”samhällsutveckling” för att prata om Trafikverkets samhällsutvecklande roll? Om ja, ange vilka ord/begrepp du använder:

.....  
.....

9. Skriv gärna något om din egen syn på Trafikverkets roll som samhällsutvecklare:

.....  
.....

10. Jag arbetar på följande Trafikverksnivå:

- Medarbetare
- Sektionschef
- Enhetschef
- Avdelningschef/VO-chef

11. Jag kom till Trafikverket:

- från Banverket
- från Vägverket
- från annan verksamhet

12. Min utbildningsbakgrund (högskola, gymnasium eller motsvarande) är huvudsakligen:

- Beteendevetare
- Ekonom
- Ingenjör
- Intern yrkesutbildning
- Jurist
- Samhällsvetare
- Annan än ovan: .....



## Bilaga 2 Egenhändiga svar under alternativ "övrigt" på enkätfrågan "Vad innebär Trafikverkets roll som samhällsutvecklare för dig?"

### **Trafikverkets verksamhetsområde Investering (IV)**

- Göra kloka upphandlingar/inköp
- Var lyhörd för behoven hos den "vanliga människan" - ej bara politiker
- FOI-projekt kring infrastruktur och dess utformning i samhället
- Driva på utvecklingen av ett hållbart och miljöanpassat transportsystem
- Skapa tillgänglighet med utgångspunkt från hänsynsmål

### **Trafikverkets verksamhetsområde Planering (PL)**

- Att vi vid utveckling av transportsystemet gör avvägningar mellan funktions- och hänsynsmål
- Verka för ett säkert transportsystem
- Onödigt påhittad roll, trams
- Samverka internt för att möjliggöra utveckling
- Konkretisera transportpolitikens och miljöpolitikens mål för Trafikverkets verksamhet.
- Samhällsekonomiska effektbedömningar i tidigt skede
- Driva utvecklingen mot att nå transportpolitiska mål som ex Nollvisionen
- Viktigt att inte glömma det dagliga underhållet och driftarbetet i sammanhanget
- Mer indirekt, jag jobbar som controller
- Skriva yttranden enligt PBL, MB
- I samhällsutvecklarrollen ligger också konsten att fånga framtiden och vad som verkligen efterfrågas
- Bidra till vårt övergripande mål om en bättre tillgänglighet för personer och gods
- Att arbeta inom alla steg inom fyrstegsprincipen, inte bara steg 2, 3, 4 som det i praktiken är nu ...
- Värna och bevaka våra infrastrukturåtgärningar för såväl nuvarande som framtida funktion
- Ta ett helhetsansvar även för steg 1 och 2 åtgärder (inklusive MM [Mobility Management] och påverkan) när det påverkar användningen av statlig infrastruktur
- Vara lyhörd mot allmänheten om behov

### **Trafikverkets verksamhetsområde Stora projekt (PR)**

- Utveckla teknik och kunnande

### **Trafikverkets verksamhetsområde Trafikledning (TL)**

- Inget av ovanstående, jag jobbar på trafikledning
- Ingen aning
- Ge Trafikinformation som hjälper
- Möjliggöra ett funktionellt samhälle där resor och transporter är en del
- Samverka med externa parter gällande trafikinformation
- Vara ett föredöme i arbetet säkerhet för personal som arbetar med infra, och i trafiken
- I praktiken betyder det för mig ingenting. Frågan kanske ska omformuleras till hur "jag" ser på Trv
- Hushålla med statens medel

### **Trafikverkets verksamhetsområde Underhåll (UH)**

- Konflikter med 3man
- Inget underhåll på entreprenad, det fungerar inte. Helt fel att lägga ut trafiksäkerhet på entreprenad.
- Konstiga ord, förstår inte vad de betyder
- Tillhandahålla information om befintlig infrastruktur

Bilaga 3 Använder du andra ord än just "samhällsutveckling" för att prata om Trafikverkets samhällsutvecklande roll? Om ja, ange vilka ord/begrepp du använder:

**Trafikverkets verksamhetsområde  
Investering (IV)**

1. Ansvarig för vägar/järnvägar
2. Byggherre
3. Byggherre
4. Byggnation
5. Cirkulär ekonomi
6. FN:s hållbarhetsmål
7. Forskning
8. Framkomlighet
9. Framkomlighet
10. Framkomlighet
11. Framtidsutvecklande
12. Framtidsutveckling
13. Funktionalitet
14. Fysik planering
15. Försörjning av transportsystem
16. Förutsättning för utveckling
17. Förvaltare
18. Grönt
19. Helhetssyn
20. Hållbar utveckling
21. Hållbar utveckling
22. Hållbart
23. Hänsynsmål
24. Infrastruktur
25. Infrastruktur
26. Infrastruktur utv
27. Infrastrukturbyggare
28. Infrastrukturförvaltare
29. Infrastrukturförvaltare
30. Infrastrukturutvecklare
31. Innovation
32. Installation
33. Klimatsmart
34. Kreativa samhällsbyggare
35. Kundnytta
36. Miljö
37. Miljöhänsyn
38. Möjliggörare
39. Möjliggörare
40. Nya projekt
41. Optimering
42. Planering
43. Planering
44. Planering
45. Regional utveckling
46. Regional utveckling
47. Reinvestering järnväg
48. Reinvestering väg
49. Samhällsbyggande
50. Samhällsbyggare
51. Samhällsbyggare
52. Samhällsbyggare
53. Samhällsbyggare
54. Samhällsbyggare
55. Samhällsbyggare
56. Samhällsbyggare
57. Samhällsbyggare
58. Samhällsbyggare
59. Samhällsfunktion
60. Samhällsnytta
61. Samhällsplanering
62. Samverkan
63. Service till samhället
64. Smidigt
65. Stöd till kommuner
66. Säkerhet
67. Säkerhet
68. Tillgänglighet
69. Tillgänglighet
70. Trafiklösning
71. Trafiksäkerhet
72. Trafiksäkerhet
73. Transportnätsutveckling
74. Transportsystem
75. Transportutveckling
76. Tryggt
77. Utvecklare av Infrastruktur i Sverige
78. Utveckling

79. Utveckling av infrastruktur
80. Utveckling av infrastruktur
81. Utveckling av våra transportsystem
82. Verksamhetsutövare
83. Vägbyggnad
84. Väl fungerande Infra, skelettet i samhällsutvecklingen
85. Ökad tillgänglighet

**IV  $\Sigma$  85**

**Trafikverkets verksamhetsområde  
Planering (PL)**

1. "Allt till storstäderna"
2. Aktör
3. Arbete mot halveringsmål
4. Arbetsmarknadsförstoring
5. Att gemensamt skapa ett hållbart samhälle
6. Avvägning av olika intressen
7. Bevaka våra intressen och infrastruktursystem
8. Bidra till att samhället fungerar 365 dagar om året
9. Bidra till ekologisk hållbarhet
10. Bidra till ett bättre liv
11. Bidra till forskning
12. Bidra till samhällsekonomisk hållbarhet
13. Bidra till samhällsekonomisk lönsamhet
14. Bidra till samhällsekonomisk nytta
15. Bidra till social hållbarhet
16. Bygga stad
17. Dialog
18. Dialog med externa
19. Driva trafiksäkerhetsfrågor
20. Drivande
21. Effektivisera
22. Effektivitet
23. Ett användbart transportsystem
24. Funktion
25. Fyrstegsprincipen
26. Fyrstegsprincipen
27. Förbättringsarbete

28. Fördelningsanalys
29. Förhandling
30. Förståelse
31. Förståelse
32. Förutsättningar för en attraktiv marknad
33. Ge förutsättningar
34. Gemensam
35. Gemensamma nyttor
36. Gemensamt
37. God fysisk utformning
38. God livsmiljö
39. God tillgänglighet
40. Goda leveranser
41. Göra ett bra jobb som har betydelse för andra
42. Hela resan-perspektivet
43. Helhetsansvar
44. Helhetssyn
45. Helhetstänk
46. Hur lägger vi pusslet tillsammans?
47. Hållbar infrastruktur
48. Hållbar utveckling
49. Hållbar utveckling
50. Hållbar utveckling
51. Hållbar utveckling
52. Hållbar utveckling
53. Hållbar utveckling
54. Hållbara resor och transporter
55. Hållbarhet
56. Hållbarhet
57. Hållbarhet
58. Hållbarhet i alla dess dimensioner
59. Infraförvaltare
60. Infrastruktur
61. Infrastrukturansvar
62. Infrastrukturförvaltare
63. Infrastrukturutvecklare
64. Infrastrukturutveckling
65. Infrastrukturutveckling
66. Initiera
67. Jämställt transportsystem
68. Järnvägsre
69. Kantzoner

70. Kloka lösningar
71. Klyscha att hela landet ska leva
72. Kommande behov
73. Kontinuitet
74. Koordinering
75. Korsbefrukta stuprör
76. Kundorientering
77. Kundorientering
78. Kundperspektivet
79. Landsbygd och urbana miljöer
80. Landskapet som gemensam arena
81. Livet
82. Livskraft
83. Livskvalitet
84. Livskvalitet
85. Livskvalitet
86. Lyhörd
87. Lyssna på kunder o intressenter
88. Långsiktig hållbarhet
89. Långsiktig hållbarhet
90. Lägga pusslet och få bitarna att passa ihop
91. Lösa brister och problem med andra
92. Mervärde
93. Modernisering
94. Motståndskraft
95. Myndighetsroll
96. Målbild
97. Målinriktad – mot tydligt mål
98. Målinriktad utveckling
99. Målkonflikter, vilket vi måste hantera för att utveckla samhället tillsammans
100. Målstyrning
101. Måluppfyllelse
102. Möjliggöra
103. Möjliggöra
104. Nollvisionsarbete
105. Nytt
106. Omvärldsbehov
107. Planerar och bygger vägar och järnvägar
108. Planerar trafik
109. Proaktivitet
110. Punktlighet
111. Pådrivande
112. Regional utveckling
113. Regionförstoring
114. Regionutveckling
115. Resilience
116. Resmöjligheter
117. Robusthet
118. Robusthet
119. Samarbeta
120. Samarbete
121. Samarbete
122. Samarbete
123. Samarbete
124. Samarbetspart
125. Samarbetspartner
126. Samhället
127. Samhällets behov
128. Samhälls- och transportutveckling
129. Samhällsansvar
130. Samhällsbehov
131. Samhällsbehov
132. Samhällsbyggare
133. Samhällsekonomi
134. Samhällsekonomisk effektivitet
135. Samhällsekonomisk lönsamhet
136. Samhällsekonomisk nytta
137. Samhällsnytta
138. Samhällsnytta
139. Samhällsnytta
140. Samhällsnytta
141. Samhällsplanerare
142. Samhällsplanerare
143. Samhällsplanering
144. Samhällsplanering
145. Samhällsplanering
146. Samhällspåverkan
147. Samhällsutveckling behöver inte betyda byggande av ny infrastruktur.
148. Samlande
149. Samordning
150. Samordning av olika

- aktörers intressen
151. Samspel
  152. Samsyn
  153. Samverka
  154. Samverkan
  155. Samverkan
  156. Samverkan
  157. Samverkan
  158. Samverkan
  159. Samverkan
  160. Samverkan
  161. Samverkan
  162. Samverkan
  163. Samverkan kring mål och inriktning
  164. Samverkanspart
  165. Samverkansprocesser
  166. Sektorsansvar
  167. Sektorsövergripande ansvar
  168. Skapar tillgänglighet
  169. Smidig vardag för medborgare och näringsliv
  170. Stadsutveckling
  171. Statens roll
  172. Statlig tjänsteman
  173. Stödja
  174. Stödja stadsutveckling
  175. Stödjande
  176. Säkerhet
  177. Säkra tillgänglighet
  178. Ta initiativet
  179. Tidig dialog
  180. Tidiga skeden
  181. Tillgänglighet
  182. Tillgänglighet
  183. Tillgänglighet
  184. Tillgänglighet
  185. Tillgänglighet
  186. Tillgänglighet
  187. Tillgänglighet för alla (glöm inte personer med funktionsnedsättning)
  188. Tillgänglighet i hållbart samhälle
  189. Tillsammans
  190. Tillsammans
  191. Tillväxt
  192. Tjänsteleverantör
  193. Tjänsteutveckling
  194. Transportbehov
  195. Transporteffektiv utveckling
  196. Transportpolitiska mål
  197. Transportsnål utveckling
  198. Transportsystem
  199. Transportsystem
  200. Transportutveckling
  201. Trovärdighet
  202. Utveckla samhället
  203. Utveckling
  204. Utveckling
  205. Utveckling av transportsystem
  206. Vara överens om en gemensam målbild
  207. Vet ej
  208. Vi är en del av företagens logistiksystem
  209. Vidmakthållande är på sätt och vis också samhällsutveckling.
  210. Vilket samhälle ska vi bidra till att utveckla?
  211. Visioner
  212. Väghållaransvar
  213. Välfärdsfördelare
  214. Värdeskapande
  215. Värdeskapande process
  216. Win-win
  217. Åtgärdsvalsstudier (metoden är samhällsutveckling "i ett nötskal")
  218. Är man stor måste man vara snäll
  219. Ärendehantering-
  220. Ökad tillgänglighet
  221. Ömsesidig
  222. Överens

**PL Σ 222**

## Trafikverkets verksamhetsområde Stora projekt (PR)

1. Arbetspendling
2. Avtala
3. Beställare
4. Bygga
5. Byggande av infrastruktur
6. Byggherre
7. Framkomlighet
8. Förutsättningsskapare
9. Infrastrukturbyggnation
10. Infrastrukturplanering
11. Infrastrukturunderhåll
12. Infrastrukturutveckling
13. Ja, gemensamma ansvar gentemot medborgare, skattebetalare etc
14. Kommunikationer
15. Levande samhälle
16. Möjliggör nya bostadsområden
17. Näringslivsutveckling
18. Planera
19. Planering
20. Regionsutveckling
21. Samhällsbyggare
22. Samhällsbyggare
23. Samhällsbyggare
24. Samhällsbyggare
25. Samhällsbyggare
26. Samhällsekonomiskt
27. Samhällsplanering
28. Skapar förutsättningar för utveckling
29. Skapar nya möjligheter till arbetspendling
30. Stadsbyggnad
31. Stadsutveckling
32. Större regioner
33. Trafikledning
34. Underhåll
35. Upphandla
36. Utökad arbetsmarknad

**PR** ∑ 36

## Trafikverkets verksamhetsområde Trafikledning (TL)

1. "Bygga/planera hållbart och långsiktigt"
2. Affärsmässig
3. Entreprenörer
4. Framtiden
5. Framåtskridande
6. Fungerande infrastruktur
7. Förbättra
8. Förvalta
9. Hela Sverige skall leva
10. I samhällets tjänst
11. Intelligentare transportsystem
12. Kapacitet
13. Krishantering
14. Kund/resenärsperspektiv
15. Kundnytta
16. Kundnytta
17. Kundnytta
18. Kundperspektiv
19. Leverans
20. Leverantör av kapacitet
21. Myndighet
22. Möjliggöra transporter
23. Möjliggörare
24. Nej
25. Nytt för våra kunder
26. Objektiv
27. Otymlig koloss
28. Progress
29. Resenären i fokus
30. Rättvis
31. Samhällsansvar
32. Samhällsbyggande
33. Samhällsbyggande
34. Samhällsbyggare
35. Samhällsintresse
36. Samhällskuggar
37. Samhällsnytta
38. Samhällsnytta
39. Samhällsviktigt
40. Samverkan
41. Serviceleverantör
42. Status
43. Tidtabeller

44. Tillgänglighet
45. Tjänsteleverantör
46. Trafikering
47. Trafikledning
48. Trafikplanering
49. Trafikplanering
50. Trafiksamverkan
51. Underhåll
52. Utveckling av transportsystemet
53. Vet ej

**TL  $\Sigma$  53**

**Trafikverkets verksamhetsområde  
Underhåll (UH)**

1. Anpassning
2. Används erfarenhet är man bakåtsträvare
3. Beställare
4. Bidra till biologisk mångfald genom skötsel av artrika vägkanter och bygga bort vandringshinder i vattendrag.
5. Brobyggare
6. Det är mer vanligt att man pratar om konkreta saker som handlar om samhällsutveckling men själva ordet är inte i fokus.
7. Erfarenhet är inte så mycket värd
8. Framförhållning
9. För byråkratiskt
10. Förbättringsåtgärder
11. Förutsättningar
12. Förvaltare
13. Förvaltare
14. Genomföra riktade miljöåtgärder med öronmärkta pengar i Transportplanen för att bygga utterpassager, grodpassager, restaurera alléer, bygga bort vandringshinder, anlägga skydd för vattentäkter, mm.
15. Hållbar utveckling
16. Hållbarhet
17. Hållbarhetsfrågor
18. Infrastruktur
19. Infrastruktur förvaltare
20. Infrastrukturförvaltare
21. Infrastrukturförvaltare
22. Infrastrukturförvaltare
23. Infrastrukturförvaltare
24. Infrastrukturförvaltning
25. Infrastrukturförvaltning
26. Kommunikation
27. Kundanpassning
28. Kundanpassning
29. Leverans i rätt tid
30. Livscykel
31. Material att bygga med
32. Möjliggör
33. Nyttänk utan att lyssna på erfarenheten
34. Nyttänkande
35. Planering
36. Påverkar
37. Reservdelar
38. Robusthet
39. Saknas kompetens
40. Samarbete
41. Samhällets ryggrad
42. Samhällsbyggande
43. samhällsbyggare
44. Samhällsbyggare
45. Samma mål
46. Samordnare
47. Samverkan
48. Samverkan
49. Samverkar
50. Sektorsansvar (som utgått)
51. Stadsutveckling
52. Styr
53. Stödjer
54. Stötta projektledare på UH vid upphandling att man får med miljöåtgärder som byggts i kontrakt för att upprätthålla funktionen på tex bullerskydd, viltpassager, dagvattendammar, etc för att inte försämra vår anläggning.
55. Säkerhetsstyrning



- 56. Säkert och tillgängligt transportsystem
  - 57. Tekniksystemförvaltning
  - 58. Tillhandahåller
  - 59. Tillsammans
  - 60. Trafikverket
  - 61. Tror för mycket på datorn
  - 62. Utveckling av arbetssätt
  - 63. Utvecklingsprojekt
  - 64. Vad samhällsutvecklingen här pratar vi Underhålla och Förvalta på Underhålls sida.
  - 65. Val av affärsform
  - 66. Vi är till för våra invånare
  - 67. Vision
  - 68. Översyn
- UH  $\Sigma$  68**

Bilaga 4 Vilka externa parter kommunicerar du med? Alternativ "Övriga" angivet som fritext.

#### **Trafikverkets verksamhetsområde Investering (IV)**

- Branschorganisationer inom infrastruktur
- Konsulter/Entreprenörer (kanske går under Näringsliv?)
- Leverantörer
- Markägare
- Nationella och internationella experter inom mitt teknikområde
- Sakägare

#### **Trafikverkets verksamhetsområde Planering (PL)**

- Ej aktuellt för mina arbetsuppgifter som verksamhetscontroller
- Ej någon pga av min befattning som controller
- Forskare och internationella kontakter
- Internationella kontakter
- Internationella kontakter
- Kommuner
- Media
- Media
- Media
- Media
- Nationella och internationella intressenter och organisationer
- Universitet, konsulter som t ex följer upp projekt där vi har en roll
- Utländska järnvägsaktörer

#### **Trafikverkets verksamhetsområde Stora projekt (PR)**

- Fastighetsägare, ledningsägare
- Intresseorganisationer
- Kommunal o regional myndighet
- Media, studenter, privata org.
- N/A
- Projekterande teknikkonsulter

### **Trafikverkets verksamhetsområde Trafikledning (TL)**

- Entreprenörer
- Entreprenörer
- Entreprenörer
- Felavhjälpare
- Inga
- Konsulter
- Media
- Personal
- Radio, entreprenörer, projektledare, Polis, Stockholm stad, SOS, räddningstjänst

### **Trafikverkets verksamhetsområde Underhåll (UH)**

- Andra infrastruktur förvaltare
- Entreprenörer
- Entreprenörer som utför jobb å våra anläggningar(vägar)
- Inga
- Inom HR, konsulter
- Internationella deltagare i EU projekt
- Medbörjare
- Media
- Mest våra konsulter
- Tillståndssökande
- UH entreprenörer
- Underhållsentreprenörer
- Utländska infrastrukturägare
- Vägföreningar

## Bilaga 5 Enkät svar på uppmaningen "Skriv gärna något om din egen syn på Trafikverkets roll som samhällsutvecklare:"

### Trafikverkets verksamhetsområde Investering (IV)

1. En viktig uppgift som bör involveras mer i hela organisationen. Upplever att t.ex. Planering har stort fokus på detta men många andra delar i Trafikverket jobbar med mindre segment och därför har svårt att ta till sig begreppet samhällsutvecklare. Om jag jobbar med att underhålla väg eller järnväg, hur knyter det till rollen som Samhällsutvecklare?
2. Trafikverket borde vara en samhällsutvecklare men är det inte idag. För närvarande är Trafikverket mer ett redskap i den politiska debatten där det lovas satsningar hit och dit men som i verkligheten leder till nerdragningar och minskade satsningar.
3. Trafikverket har en mycket viktig roll när det gäller att utveckla hållbara transporter och transportsystem. Fast rollen om att bygga fler vägar, som de facto skapar fler fordon genererar ökade koldioxidutsläpp, går inte riktigt ihop med miljömålet och behovet av att minska koldioxidutsläppen. Järnväg borde satsas på mer samt att människor borde ha närmare till sina jobb så att de kan cykla. Bättre om fler kan jobba hemifrån eftersom då behövs inte så mycket transporter. Något för TRV att tänka på i och med att många jobbar med uppgifter som ska levereras in och det går bra att Skypa. Kanske något även för ledningen att tänka på eftersom chefer tycks vara ständigt ute och resa - möten via videokonferens/Skype borde kunna nyttjas i större utsträckning. Gäller alla. Underlätta hemmajobb för de som vill. Alla bor inte i en storstad. För egen del så har jag 2,5 timmar minst enkel väg med tågbyten för att ta mig till min stationeringsort - detta innebär veckopendling som sliter mycket på hälsa och familj.
4. Trafikverket har en stor roll i att utveckla samhället med många kompetenta medarbetare
5. Jag är stolt över att tillsammans med våra leverantörer och samarbetspartners bygga ny infrastruktur som bidrar till positiv samhällsutveckling.
6. Trafikverket har släppt sin gamla identitet som infrastrukturbyggare och kan i mitt tycke beskriva sig som "samhällsutvecklare". Förändringen är positiv eftersom detta ger en förbättrad tillgänglighet och då bidrar vi även med att skapa bygg- och utvecklingsmöjligheter.
7. För just mig är det tyvärr nästan ett floskelbegrepp att säga att TRV är en utvecklare. Den strategin och dom strategerna finns inte i verket. Endast förutsägbara val görs utifrån det lilla perspektivet. Skulle något större än lokalt uppslag yppas blir det långbänk och allt rinner ut i sanden. Möjligen kanske det finns centrala delar som lever med Samhällsutvecklande tro men regioner lever lokalt och hela TRV är en "soppa" av regionala distrikt med lokala perspektiv samt stuprör mellan TRVs interna delar som även innebär att ingen fungerar som högsta ledningen vill eller tror att det gör. Sen är TRV-individens intresse bara kopplat till vad som den enskilde har med sig in i verket utifrån trafikslag. Så att påstå att TRV är en samhällsutvecklare kan jag tyvärr inte ställa mig

- 100% bakom, utan begreppet blir i ett mindre lokalt perspektiv i så fall och kopplat till ett förutbestämt behov.
8. Vi ska genomföra det som ålagts Trafikverket. Jag tycker att det är mkt viktigt att ha en tydlig och korrekt dialog med medborgare, myndigheter och andra intressenter. Vi ska uppträda professionellt och i de fall det finns anledning att tänka om beträffande beslut ska vi göra det.
  9. Vi ska använda de medel vi har på bästa sätt för att ta hand om den anläggning vi har och utveckla den ytterligare. Vi ska även möjliggöra samhällsutveckling och anpassning till framtidens krav och behov.
  10. Tillsammans med andra aktörer verka för en långsiktigt hållbar utveckling av samhället.
  11. Vi har en mycket viktig roll i utvecklingen av det mesta. På ett eller annat sätt ska man ta sig dit. Vi måste lyfta blicken och se hela transportsystemet och på detta sätt hjälpa andra aktörer tex. kommuner vid exploateringar. Det kanske inte är något problem i direkt anslutning till exploateringen men sammantaget kan det bli problem några kilometer bort eller bara i nästa korsning.
  12. Vi ska bygga och underhålla på ett sådant sätt att det leder till enklare resor och transporter för våra trafikanter och även på ett klimatsmart sätt.
  13. Det tar för lång tid!
  14. Vi är en viktig del av det nuvarande och framtida samhället. Utan fungerande infrastruktur för transporter så fungerar inte dagens eller framtidens samhälle.
  15. Saknar verkliga framtidsvisioner, i synnerhet för järnvägen. Det enda som utvecklats de senaste 10 åren har varit organisationen i sig, men vad gör man med en organisation som inte har några verkliga visioner? Känns mer som en lekstuga för chefer och visionärer som inte känner till verksamheten, åtminstone inte på järnvägen. Man har förändrat det man förstår sig på, nämligen gjort omorganisationer och försämringar för personalen. Några större projekt pågår förstås som förhoppningsvis förbättrar transporterna lokalt, men järnvägens potential och behov av utveckling är klart underskattad, åtminstone i norra Sverige.
  16. Jag ser Trv:s roll som väldigt betydande pga av att vi är en stor beställare av ny infrastruktur. Vi har också ett stort ansvar i att utveckla den befintliga infrastrukturen smart så att den passar mot framtidens målbild. Viktigt att Trv är en bra "lyssnare" samtidigt som vi är tydliga med vad vi kan bidra med inom vårt uppdrag
  17. När vi beskriver oss som Samhällsutvecklare har vi valt att tolka begreppet som " Att vi berättar om den samhällsnytta vi levererar"? Nyttan med tex cykelvägen, upprutningen av bron etc ...
  18. Viktigt att ingå i de branscher vi berör och påverkar.
  19. Trafikverket tar ställning i viktiga frågor, exempelvis stödjer man de mänskliga rättigheterna.
  20. Som samhällsutvecklare har vi ett ansvar att se till att våra investeringar blir långsiktigt hållbara och att vi inte enbart fokuserar på investeringskostnaden för projektet. Vi måste se kostnaderna på längre sikt och även väga in underhållskostnader, hållbarhet och klimat för att kostnaderna ska bli relevanta.

Det är viktigt att vi samarbetar med övriga myndigheter/kommuner för att nå våra mål.

21. Trafikverket behöver definiera på vilket sätt vi ska ta ansvar i samhällsutvecklingen.
22. Trv behöver bredda sin syn på rollen som samhällsutvecklare och ta ett bredare ansvar.
23. Trv behöver initiera fler FoI projekt som tittar på infrastrukturens roll i samhällsutvecklingen, nomenklaturen kring infra i städer och hur utvecklingen ser ut i förhållande till stadens behov av att både skärna och annonsera sig mot staden.
24. Samhällsutveckling har också ett psykosocialt perspektiv som Trv ännu inte penetrerat.
25. Tycker Investerings kommunikatörer borde påminna oss som driver projekt om detta. Tex när vi tar fram hemsidor, material för samråd mm. Vi är så fokuserade på en specifik åtgärd att man lätt glömmer bort att lyfta fram detta. Ett tydligare fokus på "nyttor" för samhället borde vara självklara att ta fram. Fokus blir lätt på teknik. Sen har vi svårt, ibland tex i brist på samordning och information, att förklara helheter som kan beröra en bana eller ett geografiskt område.
26. För fokuserad på underhåll av järnvägen. För att kunna kalla sig samhällsutvecklare bör man fokusera på alla transportslag. Om vi inte lägger mer tid och pengar på underhåll och ny investering av vägarna idag så kommer de vara i samma skicka som järnvägen om något år.
27. TRV's roll är viktig och RB [regeringsbeslut] innebär också att vi är en mer aktiv och involverad aktör som interagerar med övriga aktörer. Rollen har förändrats och befinner sig i stadiet som leder till utveckling som bidrar till infrastrukturen och samhällsnyttan, men aldrig blir klar.
28. Man borde jobba mer ihop med oss som praktiskt utför ny- och ombyggnader för att ta del av våra erfarenheter, effektiva lösningar, kostnader, tidsaspekter mm
29. Den är mycket viktig för Sveriges utveckling, både vägar och järnvägar och på landsbygd och i stadsdelar.
30. Vi måste bli bättre på att inkludera hela resan i vårt arbete. Människor reser från dörr till dörr och varor från fabrik till affär. Att fokusera på det tycker jag vi är jättedåligt på i Sverige. Olika biljettsystem, cykel som inte får tas på tåg, ingen bil- eller cykelparkering vid tågstationen mm.
31. Projektet får bättre framgång om vi kan bidra till att samhället utveckla runt vår infrastruktur. Allmänheten har en större förståelse för stök kring byggtiden om genomförandet medför till förbättringar. Det är roligare att arbeta med ett projekt som är efterlängtad och där följderna av uppdraget leder till något bra.
32. Trafikverket har en sammanhållande roll nationellt och regionalt, tex då det på många håll (särskilt Stockholmsregionen) saknas en riktig regional planering, med pondus. En fungerande och miljömässigt optimerad infrastruktur är en mycket viktig kriterie för hållbar samhällsutveckling. Stora kostsamma infrastrukturleder måste fredas från exploatering som dels är olämplig ur hälsoperspektiv och dels begränsar effektivt utnyttjande av infrastrukturen.

33. Viktigt men svårt att genomföra då vi styrs allt hårdare ovanifrån (gäller även internt TrV).
34. Trafikverket bör ta ställning till FN:s hållbarhetsmål och formulera en strategi för hur vi ska genomföra målsättningarna inom hållbarhetsområdet.

### **Trafikverkets verksamhetsområde Planering (PL)**

1. Viktigt "kom-ihåg" vad gäller samverkan med andra parter: Det är inte alltid man blir överens med alla. Det innebär att vi måste fatta beslut som inte alltid är så populära hos våra kunder/samarbetspartners.
2. Vi har en bit kvar innan vi på ett bra sätt ser vårt huvudansvarsområde som en integrerad del av det gemensamma ansvaret för samhällsutvecklingen. Att infrastrukturen är en del av samhället som inte fungerar av sig själv och därför inte heller kan planeras separat...
3. Jag är inte till för min egen skull/dator. Min roll är att jobba för ett säkert system så inte personer i samhället förolyckas eller skadas
4. Det behövs en realistisk syn på Trafikverkets roll som samhällsutvecklare, vi kan inte gärna ligga före samhället som övrigt. Insatsen består i att samverka med andra parter i samhällsutvecklingen och bidra med och leda utvecklingen inom ramen för Trafikverkets uppdrag och resurser. Det finns en risk i att visionen att vara samhällsutvecklare hamnar för långt bort från den vardag som jag tror de flesta inom Trafikverket lever i.
5. Vi måste vara bra på att förstå och ha dialog med omvärlden, vilket ställer krav på kompetens som det är ganska dåligt med i TRV och våra styrsystem stödjer inte heller denna form av verksamhet då mycket stort fokus ligger på kvantitet, trots att en hel del handlar om kvalitet. och kvalitet är inte bara att beskriva i verbalt, vilket verkar vara en utbredd uppfattning inom TRV utan handlar om att se vad som är av avgörande betydelse.
6. Att förväntningarna från externa parter blir mycket höga, att det är TRV som ska lösa allt. Det kommer att ta tid att vända på synen att vi istället för att prata åtgärder (bygga) ska diskutera bristerna för att så småningom komma fram till rätt åtgärder och vem som ska utföra dem.
7. Vi går ofta ut och frågar brett och "förutsättningslöst" om omvärldens idéer, synpunkter och förslag. Sedan bygger vi i alla fall samma gamla anläggning. Vi pratar alldeles för lite om hållbarhet, minskade utsläpp, ett jämlikt transportsystem och äkta tillgänglighet. Vi är tyvärr bilkramare, som jag ser det. Och styrs när det kommer till kritan av röstsugna politiker. Så även om vi får till eleganta, tekniska lösningar på vissa saker, så är vi i egentlig mening definitivt inga samhällsutvecklare. Tyvärr.
8. Trafikverket är en myndighet som i mina relationer är väl känd. Jag behöver inte presentera vad Trafikverket står för och vilken roll Trafikverket har. Därför finns inte ett direkt behov för mig att använda begreppet samhällsutvecklare. Min uppgift är mer att se till att näringslivet kan trafikera på ett effektivt sätt.
9. Det är viktigt att en så stor aktör också lyssnar till de mindre, att vara lyhörd. Dock tycker jag att i samhällsbygggarrollen måste ingå att personalen får viktig roll och att personalens roller beaktas. För lite personal gör att det blir svårt att

- vara så mycket samhällsbyggare som man vill, man måste orka! Stöttnig av personal i dessa frågor anser jag vara ett behov som ibland inte tillgodoses. Ambitionen hos personalen är hög men vi är för få!
10. Tycker att det är viktigare att vi tydliggör vad vi inte ska göra, än att prata om allt vi kan göra.
  11. Varför hitta på nya begrepp och koncept? Hur har effektiva TRV tid med detta? För länge sedan pratade vi inom VV/BV om transportpolitiska mål, vilka krav som ställs på myndigheter i förvaltningslag etc. Nu är det bara en massa trams. Snart ska vi vara "Miljöförbättrare" eller "Jämställdhetsambassadörer", endast fantasin sätter gränser ... lägg ner.
  12. Att vara samhällsutvecklare är i praktiken ingenting nytt för Trafikverket. Vissa verksamheter har arbetat med det som nu kallas samhällsutveckling i flera decennier. Det innebär att man i samverkan blir överens om vad det är man vill uppnå gemensamt och hur olika aktörer i samhället bidrar utifrån sina förutsättningar för att uppnå de överenskomna målen. Det är dock viktigt att alla inser sin del i en större helhet för att alla ska känna ett engagemang och ansvar för att verkligen känna att man bidrar till samhällsutvecklingen, oavsett vilken roll individen har i Trafikverket.
  13. Det handlar om att underlätta livet i Sverige för alla parter
  14. Vi pratar mycket om att vara samhällsutvecklare men det handlar lite väl ensidigt om storstadsområden. Vi behöver bli bättre på att förstå och ta till oss näringslivets behov och hur vår verksamhet påverkar näringslivet. Detta gäller även besöksnäringen och turism. Något vi också kan bli bättre på är att ha en dialog med omvärlden när det gäller tillgänglighet till service och vård mm i mindre befolkade områden. Tillgänglighet till exempelvis vård består ju av två delar, resor och lokalisering av vård (sjukhus/vårdcentraler). Trafikverket kan bara lösa en av delarna.
  15. TRV bör ges i sin instruktion rollen tydligt om utvecklande funktion i samhället. ge förutsättningar i ökad utsträckning för att initiera och påbörja samhällsutveckling i vidare bemärkelse än dagens snäva roll och ansvar
  16. Trafikverket intar en passiv roll i samhällsutvecklingen. Vi borde vara mer tydliga kring utveckling mot ett hållbart samhälle och inte enbart svara upp mot kommunernas önskemål om ny infrastruktur. Det blir ett reaktivt förhållningssätt. Vi har en beröringsskräck när det gäller sektorsfrågor och vågar inte vidta åtgärder enligt steg ett i fyrstegsprincipen. Otroligt svagt av en sådan stor aktör att inte ta större ansvar gentemot kommunerna. De har ju sin lönsamhet att tänka på och ser möjligheter att någon annan betalar satsningar. Självklart ska vi medverka till en samhällsutveckling men är det verkligen de satsningarna vi gör som är de optimala?
  17. Jag har sett myndigheten som Samhällsutvecklare under lång tid
  18. Ordet är alldeles för fluffigt, dvs måste sättas i sitt sammanhang. Bidrar till otydligheten inom styrningen av Trafikverket ... ett ord som hör samman med vår vision, dvs som sedan måste brytas ner i olika sammanhang.
  19. Saknar en tydligt uttalad ledartröja. Det skapar osäkerhet bland olika chefer.
  20. Förutsättningskapande och till stor del förvaltare av ett befintligt system.



21. Samhällsutveckling bidrar man till i laget, det är inte något man är per definition
22. Det är både roligt och angeläget att vara Samhällsutvecklare för Trafikverket, så att våra uppdragsgivare får ett bra helhetsresultat. Det är dock viktigt att betona att Trafikverkets Samhällsutvecklaruppdrag inte inneburit att Trafikverket fått ett större finansieringsansvar för åtgärder. Vi lyssnar och möjliggör, men är inte nödvändigtvis finansiär för allt genomförande.
23. Jag tycker nog att det är för mycket fokus på kommunal och regional planering. fokus mycket på fysisk planering. Sällan diskuteras rollen samhällsutvecklare utifrån ett nationellt perspektiv där det handlar om att påverka hela transportsystemets utformning och funktion. Exempelvis samverkan med fordonsindustri, regeringen kring regelverk, polis mfl.
24. Samhällsutvecklare behöver hitta en nivå som gör att alla förstår vilka mandat och roller som behöver samspela så att vi stöttar en gemensam samhällsutveckling
25. Allt vi gör påverkar samhället. Både det vi gör och inte gör får en påverkan på samhällsutvecklingen. Ibland kan ett nej vara det rätta svaret när hänsyn har tagits i ett större perspektiv.
26. Att vara samhällsutvecklare innebär att bygga en kreativ process med andra aktörer som bygger på tillit mellan aktörerna och gemensamma målsättningar för samhällets bästa.
27. Helt centralt att vi kan förstå vår stora roll men lika centralt att förstå andra parter roller i utvecklingen
28. TRV nationella enheter styr och de regionala har ingen talan. Många viktiga frågor hastas igenom utan större tanke, bara för att tillgodose en leverans till departement. Organisationen tillåter inte diskussioner, utan det pekats med hela handen. Lätt att "samhällsutveckling" blir en klyscha som kejsarens nya kläder.
29. Sluta krångla till det! Samhällen har alltid varit beroende av resor, transporter och därmed infrastruktur för att utvecklas. Eftersom vi ansvarar för infrastrukturen som möjliggör resor och transporter som ger denna samhällsutveckling är vi samhällsutvecklare. Detta kan alla i hela Trafikverket omfamna. Det är inte svårare än så!
30. Jag tycker att vi är samhällsutvecklare, men vi pratar sällan om det. Däremot pratar vi om sådant som är samhällsutveckling (utan att nämna ordet). Samhällsutvecklardagen [...] var ett bra sätt att lyfta frågan. Hela TRV bör göra den tillsammans över VO-gränser, och inte som nu bara på Planering. Det är också viktigt att vara tydlig med att bygga och underhålla väg och järnväg är samhällsutveckling. Det finns en PP-bild som säger att vi har gått från infrastrukturbyggare till samhällsutvecklare, och det tolkar vissa som att det de gör inte längre är viktigt ...
31. TRV har många externa möten men vi har dålig koll på hur det organiseras. De externa mottagarna får mängder av inbjudningar till möten och det finns en risk att beskedet från TRV blir olika i liknande frågor. Vi behöver en matris gällande vem som gör vad i olika nivåer utan att det fördenskull behöver vara toppstyrt.

32. Att Trafikverket har tagit på sig rollen som samhällsutvecklare ställer särskilda krav och ansvar som kan vara svårt att bära. Särskilt med tanke på att vi inom Trv idag är så splittrade i vår egen syn på vår roll överlag. Vi som är placerade på PL ser det som relativt självklart att vara samhällsutvecklare. Men på många andra enheter är man hårt hållna av interna mål som gör det svårt att agera på ett samhällsutvecklande vis. Det är även så att förväntningarna från utomstående aktörer kan i vissa fall bli svåra att hantera. Andra aktörer riskerar att ställa sig i ledet bakom och hoppas på att Trv ska ta lead och dra hela processen framåt med övriga aktörer i släptåg. Det är lätt att ställa sig bakom någon som själv tagit på sig en så stor roll – det är en annan sak att ställa sig bredvid och säga att: –Javisst, vi ställer oss bredvid och är beredda att ta ett lika stort ansvar. Detta skulle man ju önska av andra samhällsaktörer, såsom kommuner och landsting, men även de är hårt hållna av budget och interna mål. Om jag bara ser till mig själv och min egen syn så har jag ju valt att arbeta i en samhällsroll, för samhället, så det känns ganska bra att för egen del se mig som samhällsutvecklare. Men när rollen inte riktigt är definierad, lanserad, accepterad, förankrad internt och externt är det svårt att agera i den.
33. Effektivt nyttjande av skattebetalarnas pengar, till störst nytta i investeringar, drift och underhåll. Ta fram ett bra och objektiva beslutsunderlag för att just kunna påvisa vilka investeringsåtgärder som ger störst nytta i relation till kostnaden, för att beslutsfattarna sedan ska kunna göra ett bra val. Samt att vara öppen och reflekterande över ny kunskap som löpande tillkommer, utifrån externa parter och pågående samhällsutveckling.
34. Det finns en målkonflikt mellan Trafikverkets roll som samhällsutvecklare och som infrastrukturförvaltare, där vi å ena sidan säger oss vara samhällsutvecklare men där vi å andra sidan håller emot kommunernas bebyggelseplaner för att bevaka våra riksintressen och vårt väg/järnvägsnät. Denna fråga tycker jag bör lyftas internt. Det behövs en tydlighet i vilket uppdrag Trafikverket har att vara just samhällsutvecklare och om vi har något uppdrag att med vår transportinfrastruktur bistå regeringens mål om ökat bostadsbyggande. Som det är nu blir vi lätt en bromskloss istället för en samverkande part med ett gemensamt uppdrag.
35. Det handlar om att förstå samarbetsparter, medborgare och näringslivets behov, vilja till utveckling och målbilder som man vill uppnå. Vi behöver inte alltid vara rörande överens om precis allt, det viktiga är att vi hela tiden samverkar och dialogar våra frågor och inte agerar tondövt och stumt. Förstår vi varandras processer och argument för beslut/ställningstaganden bygger vi respekt och acceptans.
36. Vad menar vi egentligen med samhällsutvecklare? Vi slänger oss med detta begrepp utan att ha definierat mål och ambitioner, vilket gör att det ibland känns som ett tomt begrepp.
37. Bra ord för att förstå vår roll.
38. Sunt förnuft funkar alltid bra utan att linda in det klyschor.
39. Att kunna se in i framtiden kan innebära avsevärda ändringar i pågående planering = Mod/flexibelt/dynamiskt.
40. Lägga pusslet och få bitarna att passa ihop = Samhällsutvecklare.

41. Samarbete och koordinering handlar mycket om att lämna över stafettpippen i rätt tid och till rätt aktör = Samhällsutvecklare
42. Att vara samhällsutvecklare innebär att jobba med och förvalta en stor och komplex uppgift tillsammans med berörda parter. Genom samverkan kan vi i tjänsten bidra till den regionala utvecklingen på ett positivt sätt. Vi rör oss hela tiden i gränslandet till vårt tidigare sektorsansvar. Ett önskemål från min sida är att vi skulle bli lite mera målorienterade.
43. Trafikverkets uppdrag bidrar till hela landets och EU:s tillväxt. Transport är viktigt i hela Samhället, genom att skapa smarta optimerade transportmöjligheter utvecklar vi samhället
44. Hela Trafikverket behöver agera som samhällsutvecklare. Det behöver vi jobba med!
45. Min åsikt är att vi bör vara mer proaktiv, vi halkar ofta efter för att vi inte vill ta något ansvar på oss, även om det är viktigt för samhällsutvecklingen och vi är den självklara parten för att ta ett visst ansvar.
46. TRV har flera roller som ibland kan vara svåra att balansera mellan och hålla isär. Vi ska verka för de transportpolitiska målen, både funktions- och hänsynsmål, samtidigt som vi är en statlig infrastrukturhållare med ansvar enligt miljöbalken. När TRV ledning kommunicerar att vi ska vara samhällsutvecklare så kan bör man komplettera detta med till vilken nivå. Upplever många gånger att de transportpolitiska hänsynsmålen väger lätt när vi ska utveckla ett hållbart transportsystem. Agendan via medarbetare på departement har start ställning vid styrning av tunga uppdrag.
47. Har kommit ganska långt i detta. Den stora utmaningen är att vi måste agera som en trovärdig myndighet och med begränsade anslag vilket sätter tuffa ramar för våra möjligheter.
48. Trafikverket är absolut en samhällsutvecklare och har en väldigt viktig roll i samhällsplaneringen och utvecklingen. Åtgärdsvalsstudierna är ett bra sätt att värdera åtgärder, personligen tycker jag vi brister i steg 1 i fyrstegsprincipen. "Någon annan" förväntas genomföra steg 1-åtgärder även på statlig infrastruktur. En samhällsutvecklare borde även ta ansvar för nyttjandet av befintlig infrastruktur, hur den nyttjas, där vi ser potential att avlasta ex. hårt belastade vägar och få folk att resa på järnväg istället. Det skulle också kunna bli ett bättre nyttjande av resurser/medel och ett smartare användande av infrastrukturen istället för att se lösningarna i att bygga. "De andra" som ska genomföra steg 1 åtgärder har sällan tillräckligt med resurser, vare sig kompetens eller pengar, alltså faller dessa åtgärder rätt så ofta platt. Vi borde stå upp för fyrstegsprincipen och se till att den går att efterleva - det borde också ses som en del i samhällsutvecklarrollen.
49. Trafikverket svarar framförallt för infrastrukturens vidmakthållande och utveckling. Vi är en viktig aktör men kan inte ensamma ta på oss rollen som samhällsutvecklare. Vi är beroende av andra aktörer och processer på spelplanen där kommunerna har ett stort mandat genom sitt planmonopol. Omvärlden kan ibland tolka det som att när Trafikverket menar samhällsutveckling är det synonymt med att bygga ny infrastruktur och här tror jag vi har en uppgift att förmedla en bredare syn. Även vidmakthållande och att

vi värnar våra infrastrukturanläggningar för dagens funktion och framtida utveckling innebär samhällsutveckling.

50. Alla medarbetare på Trafikverket behöver bli medvetna om sin roll som samhällsutvecklare och hur viktigt samspelet mellan olika avdelningar på Trafikverket är. Inte enbart Planering som ska agera samhällsutvecklare. Alla måste lyfta blicken och ta ansvar för sin roll.
51. Jag har daglig kontakt med medborgare. Det vore bra med en kommunikationsplattform som även är anpassad till det dagliga samtalet med väg-, tåg- och färjeresenären, den enskilda väghållaren, underhållsentreprenörer mfl. Vad konkret jobbar Trafikverket med i samhällsutvecklarrollen som kommer att gynna dessa målgrupper?
52. Trafikverket har som en stor och betydelsefull aktör en mycket viktig roll att spela. Tyvärr begränsar man sig numera lite för ofta till rollen som byggare och underhållare av statlig infrastruktur. Ett aktivare deltagande i den övriga samhälls- och transportutvecklingen skulle vara betydelsefull för att lättare och effektivare nå de transportpolitiska och miljöpolitiska målen i samhället i stort. Det skulle vara bra om det gamla sektorsansvaret återkom, men i en reviderad och mer fokuserad form.
53. Samhällsutvecklare är positivt. Jag har erfarenhet i verket av samhällsplanering/planering men har nu bytt arbetsuppgifter. Samhällsutvecklarrollen är gediget förankrad i TRV:s regioner, andra delar av organisationen har långt kvar. Jag ser dock en trend i ÅVS:er [åtgärdsvalsstudier] (och tidigare förstudier) att staten behöver agera starkare och företräda just staten. Det är inte minst viktigt i storstadsregioner där kommuner oftast ser till sitt egna (vilket är deras primära uppgift) och där staten behöver agera starkare och se till HELA regionens intresse, jag anser att detta perspektiv mjukas upp och tappas bort bla just med hänvisning till samhällsutvecklarrollen. Denna diskussion behöver föras i regionerna. Vissa regioner har svårt att ro i hamn ÅVS:er just för att det inte går att nå enighet med tex kommuner.
54. Ambitionerna är på ett teoretiskt plan väldigt goda. Så som vi tänker oss planera det TrV ansvarar för känns helt rätt. Problemet är att vi brister stort i trovärdighet vad gäller tillämplig av fyrstegsprincipen i de fall det verkligen funkar. Vi kan t ex i en ÅVS [åtgärdsvalsstudie] komma fram till ett bra paket av steg 1–3 åtgärder för att klara en utmaning som staten solklart har ett övervägande ansvaret av att hantera. Då är vi låsta i ett läge där vissa verktyg som kan fungera blandas ihop med vår tidigare "sektorsroll". Det är inte verktyget i sig som borde bedömas, utan hur det spelar mot de ansvar vi rimligen ska ta. Eftersom ingen annan aktör kan förväntas ta över ansvaret att samordna t ex påverkan och styrning vad gäller nyttjande av statlig anläggning, utan statlig medfinansiering, så går det inte att planera för steg 1 åtgärder som torde kunna ge effekt. Detta innebär att vi fortfarande planerar kraftfullare och dyrare åtgärder än vad som kanske vore nödvändigt. Hela frågan om tolkningsföreträde och vad för åtgärder som "får finnas" i Regionala planer är ett bra exempel på när andra aktörer vill att vi nyttjar fyrstegsprincipen, men inte kan. Vi har uppenbarligen misslyckat i kommunikationen med vår uppdragsgivare departementet eller så finns det grundmurad inställning i vår

organisation att fyrstegsprincipen inte är på riktigt? Det som förundrar mest är att man blandar ihop "sektor" med vilka verktyg som kan leverera. Enligt vissa medarbetare så är det bara myndighetsutövning vi ska syssla med när det gäller steg 1 åtgärder, vilket ju är absurt. Hade vi inte trott på t ex MM [Mobility Management] så hade vi väl inte så tydligt sagt att det ska ingå i investeringsprojekt när vi har ett byggskede? Vi vet och vi kan, men vi vågar inte fullt ut!

55. Vi bör vara ännu mer tydligare med att vi tillsammans med andra skall åstadkomma mesta möjliga samhällsekonomiska nytta för minsta möjliga samhällsekonomiska kostnad. Dvs maximal effekt för medborgarnas och deras näringslivs transportbehov/tillgänglighet till minsta möjliga kostnad för dem vad gäller slitage på naturen, hälsan och som skattebetalare.
56. Det är en naturlig del i en kedja där vi alla bidrar på olika sätt.
57. Tillgänglighet är en central del i våra medborgares livskvalitet och vårt näringslivs konkurrensförmåga. Det är därmed också en ytterst viktig DEL av samhällsutvecklingen.
58. Anser bla att verket borde ta ett större ansvar vad gäller att informera samhället om vad som är viktigt inom trafiken. Exempelvis via reklamfilmer som man gjorde tidigare när verken var åtskilda. Tror inte heller att Trafikverket som ett stort verk över flera trafikslag någonsin kommer att kunna bli så effektivt som när de var åtskilda. Det blir allt för stort och därmed byggs det in en seghet som inte är samhällsutvecklingen till gagn.

### **Trafikverkets verksamhetsområde Stora projekt (PR)**

1. Vi ses ju ofta som den stora byggaren som inte tar hänsyn till andra. Det är viktigt att denna bilden ändras. Vi är på rätt väg men det är en lång process till att få allmänheten att se oss som samhällsbyggare.
2. Trafikverket ska vara samhällsutvecklare absolut, men detta får inte ske på bekostnad av underhåll av befintlig infrastruktur
3. Vi har en stor och viktig roll. Vi skapar förutsättningar.
4. Att resa är lika nödvändigt som att andas, äta och dricka. Trafikverket har därmed en central roll för människors och samhällets möjligheter att utvecklas på ett bra sätt och i en viss riktning.
5. Trafikverket ska vara ett föredöme för hur infrastruktur- och underhållsprojekt bedrivs. Trafikverket ska verka för säker trafikmiljö för alla som vistas i trafiken. Det gäller från säkra skolvägar, gångvägar och cykelvägar till säkra lokal-, regional- och riksvägar. Trafikverket ska verka för separerade trafiklösningar för varje enskild trafikantgrupp. Trafikverket ska ha en effektiv förvaltning av sin anläggning och samverka med andra myndigheter och organisationer gällande informationsförsörjningen
6. TRV bygger och utvecklar samhället tillsammans med andra aktörer
7. Det är det som vi sysslar med på Stora projekt.
8. Trafikverket är en part i samhällsutvecklingen och inte ensam samhällsutvecklare. Vi ska bidra till att vi kan fortsätta att utveckla boende, arbetsplatser med att göra en god planering och föreslå och genomföra relevanta åtgärder inom ramen för vårt uppdrag.

9. Vi behöver ordna tydliga och långsiktiga förutsättningar för näringslivet att transportera gods på järnväg. Om ett företag vill satsa på en terminalanläggning ska inte TRV anlägga "gratis-spår" i närheten. Alternativt så bygger vi och låter extern aktör driva anläggningen i kommersiellt syfte. Vi bör titta på goda exempel i vår omvärld. Träffade nyligen [en företrädare för skogsindustrierna] som sa att de behöver säkra (inte snabba) transporter. Skogstransporterna på järnväg minskar pga att de inte kommer fram i tid.
10. Trafikverket har en stor roll som samhällsutvecklare och med den följer också ett stort ansvar. Så som att se nya möjligheter, lyssna in och väga förändra.
11. Trafikverket har en viktig roll som förvaltare, planerare och anläggare av allmän infrastruktur i Sverige.
12. Det är viktigt att vi skapar förtroendet som samhällsutvecklare ute i samhället. Detta genom hållbara lösningar från start till mål.
13. Det är ett viktigt förhållningssätt för att Trafikverkets ska lyckas med sitt uppdrag. Finns inte det med, blir vi för snäva i vår syn och riskerar att missa målet.
14. Det ligger i vår roll att vara samhällsutvecklare vilket är ett mycket generellt uttryck, men dagligen är arbetsuppgifterna är mer specifika. Därför används inte uttrycket "Samhällsutvecklare" särskilt ofta.
15. Rollen är viktig utifrån att infrastruktur måste finnas med i ett tidigt skede. Tycker att vi borde bli bättre på att prognostisera och dimensionera vägar som byggs. Ofta blir det många flaskhalsar som bygger upp köer vilket i sin tur äventyrar trafiksäkerheten då fler bilister tar chanser att göra våghalsiga omkörningar/trängningar. Kommunikationen av infrastrukturprojekten är viktig. Skapa möjlighet att få med ny teknik även i byggskedet - vet att det är både kostsamt och svårt.
16. Rollen är mycket viktig för att utveckling av infrastrukturen, som stödjer samhället, ska vara så bra som möjligt inom givna ramar.
17. Samhället utvecklas av människor inte myndigheter. Som myndighet måste man vara på tå och se åt vilket håll samhället går ut. Innan man kan utveckla måste man underhålla och därför tycker jag att perspektivet ibland blir fel eftersom både järnväg- och vägsidan har en underhållsskuld samtidigt som man investerar nytt. Balansen mellan detta måste bli bättre. Kärnverksamheten måste vara att underhålla och utveckla det som finns och bara investera där man verkligen behöver.

### **Trafikverkets verksamhetsområde Trafikledning (TL)**

1. Lättare för bilar att ta sig fram och parkera i stadsmiljö. Låt staden leva!
2. Vi Trafikledning sätter resenärer och kunder främst. Det är för dem vi finns till.
3. Om inte kommunikationerna på väg och Järnväg fungerar, fungerar inte staten Sverige.
4. Berörda parter tar sitt ansvar. Hör av sig till oss på Driftplatserna (om arbetet/arbeten kan göras och att det inte stör den dagliga Trafiken). Delar med sig i god tid när det gäller olika projekt och arbeten. Allt fungerar bra.

5. Vi har en komplex roll. Massor av interna regler att följa, på nationell nivå. På regional/lokal nivå funkar inte dessa regler utan blir helt obegripliga och Trafikverket blir då en bromskloss, och det går inte på ett trovärdigt sätt förklara varför. Skulle säga att Trafikverket har en bit kvar innan vi kan skriva under på att vi är 100 % samhällsutvecklare. Vissa delar av egen verksamhet (tex IT) är mer utvecklare.
6. Trafikverket ska inte ha en roll som påverkar samhällsutveckling och näringsliv utan man ska endast ha en roll som förenklar en utveckling som är beslutad i regering och riksdag. (Man ska vara opartisk i samhällsbildandet).
7. Vi har ett jättestort ansvar för att samhället ska kunna utvecklas på massor av områden, miljö, effektiva och snabba transporter av gods och personer, industriell utveckling, levande landsbygd och underlätta för all typ av företagande. Jag hoppas att vi bygger vårt arbete på forskning kring säkerhet och miljö samt ny teknik och samarbete med externa parter.
8. Inte riktigt applicerbart för oss på Trafikledning. Vi ser mer till att folk som vill resa kommer fram, inte utveckla samhället.
9. Ledande roll i samordningen och genomförandet av prioriterade insatser för att tillgodose olika intressen och behov i samhälle – samverkans arena.
10. Det är en fin ambition att lyfta blicken och se sin roll i ett större sammanhang. Kändes som ett steg tillbaka när Samhälle helt bytte namn till Planering
11. Tanken är god, men med oordningen inom organisationen och med den begränsade kommunikationen mellan avdelningar så är arbetet krångligare/långsammare och skapar mer säkerhetsluckor internt. Allt ser förhoppningsvis bra ut utåt, men internt är det för rörigt för att vara effektivt.
12. Trafikverket ska effektivt hantera skattemedlen och erbjuda transportmöjligheter (smidiga, gröna, trygga) och aktuell information om framkomlighet till näringsliv, kommuner och medborgare.
13. Har kommentar till frågan om vi bör vara överens med externa parter. Vi lägger ofta för stor vikt vid att vara överens istället för att stå för vår syn och våra beslut.
14. Vill att Trafikverket upplevs som en bemötande och flexibel myndighet, vi kan jobba mer med det.
15. Ordet används olika och poängen med begreppet har tappats bort. Inom IV och PR tänker man fysiska infrastrukturprojekt enbart, medan det i andra delar av verksamheten är snarare samarbetet för att driva gemensamma frågor och möjliggöra resor och transporter.
16. Tar lång tid från ord till handling!
17. Trv bör ta en mera aktiv och proaktiv roll, synas mera i framåtriktade sammanhang
18. Det är för stort. Man behöver dela väg och järnväg rent operativt för att det ska bli närmare vägar i samarbetet.
19. Trafikverket behöver visa att säkerhetsarbetet är det absolut viktigaste. Att underhålla det man bygger och att utvecklingen är att förbättra, inte endast förenkla. Beslut som tas är väl genomtänkta, inte bara ekonomiska. Att visa en miljövänlig sida behövs också, för det är den man är mest beroende av, trots allt.

20. Trafikverkets bidrag till samhällsutvecklingen är enligt mitt sätt att se det enormt viktig. Att människor och gods kommer fram på väg och järnväg. Att Trafikverket ligger med i tiden på lång och kort sikt och följer samhällets utveckling.
21. Trafikverket borde prioritera miljöarbetet mycket mer. Man borde också aktivt ta ställning och påverka opinionen.
22. Vi kan bara utveckla om vi har en affärsmässig approach. I denna vårt genomförande måste vi skilja på kärnprocess och stödprocess. I vår kärnprocess är trafikledning och allt andra processer skall stödja denna. Ett bra exempel som förebild är Försvarmakten där den operativa ledningen är särskild och alla andra processer stödjer den operativa verksamheten.
23. Vi påverkar medborgarens möjlighet att ta sig till och från arbeten, hämta och lämna sina barn på dagis. Att industri och näringsliv får fungerande transporter. I slutändan att Sveriges välfärd bibehålls och kan utvecklas.
24. Alldeles för storstadsfixerat. Höghastighetsbanorna är en gökunge som måste samhällsekonomiskt jämföras med de angelägna reinvesteringsobjekt som de tränger ut.
25. Går ej. Organisationen är allt för toppstyrd och man kommunicerar i vanlig ordning alldeles för dåligt inom organisationen.
26. Samverkande, stödjande och ledande.
27. Som samhällsutvecklare ser vi bla till att vi levererar enligt JNB:n [Järnvägsnätsbeskrivningen].
28. Hemska, renodlad beställare betyder att det knappt går att få tag på någon som har en susning om vad vem som har hand om vad
29. Mycket viktigt. Eftersom infrastrukturen påverkar människors dagliga liv både när man jobbar och har semester.
30. Trafikverket axlar en stor roll i ett av medborgarnas dagliga behov, att möjliggöra transport från punkt a till b. Vi behöver belysa detta till medarbetarna på ett mer givande sätt för att man ska förstå vikten av arbetet. Får man rätt kompetens till rätt plats är Trafikverket en mycket bra samhällsutvecklare. Arbetsmiljön är bra, kollegorna är stolta och kompetenta, men man kan utnyttja kompetensen på ett effektivare sätt.
31. TRV har alldeles för dåliga avtal med entreprenörer angående inställelsetider på järnvägen och att det är folk med rätt befogenheter som kommer. För dåligt planerade jobb på järnvägen som gör att de som jobbar operativt måste lösa problemen och planera om i skiftet.
32. Viktig part i utvecklingen av trafikslagsövergripande samhällsutveckling
33. Jag tycker att Trafikverket måste bli bättre på att ställa krav på våra underentreprenörer och på att göra uppföljningar att dom sköter sig, och att i dom fall där dom inte sköter sig våga kräva vite eller liknande. Hårdare tag gör att folk skärper till sig jämfört med hur det ser ut just nu.
34. En av de viktigaste myndigheterna som möjliggör utveckling av samhället i hela Sverige.
35. En mycket viktig partner i sammanhanget
36. Vi är en viktig spelare i detta i samarbete med andra parter. Jag tror att ordet samhällsutvecklare bör omformuleras eller involveras oftare med ord som att



skapa tillgänglighet eller kapacitet i trafik/transportsystemet. Att förvalta den trafikinfrastruktur som vi har, så att dagens leveranser fungerar 24/7 som förväntat, är också att bidra till samhällsutvecklingen vilket också bör kommuniceras.

37. Jag tycker att det är viktigt att både kunna beskriva rollen som både en operativ leverantör av dagliga tjänster och ett långsiktigt uppdrag att skapa samhällsutveckling på lång sikt
38. Billigast är inte alltid det som gynnar samhällsutvecklingen.

### **Trafikverkets verksamhetsområde Underhåll (UH)**

1. Bra samhällsutvecklare.
2. Oerhört vitt begrepp. Går att få in det mesta i det.
3. Att göra rätta prioriteringar med avseende på långsiktiga trafiken samt investera i tid och på rätt sätt.
4. Trafikverket har en väldigt splittrad syn och förhållningssätt till vad begreppet samhällsutvecklare innefattar. En fråga kan av ett verksamhetsområde ses som ett framtida utvecklingsområde för både Trafikverket och samhället, medan ett annat verksamhetsområde bedömer samma fråga som något som ska avvecklas omgående. Begreppet har därför en tendens att enbart vara ett modeord utan någon verklig styrka för organisationen och i förlängningen alla medarbetare. Det interna samspelet visar även att vi har långt kvar till att verkligen vara en samhällsutvecklare. Så länge vi har ett regleringsbrev med vissa fasta punkter från vår uppdragsgivare har vi ingen möjlighet att driva på en utveckling framåt. Allt ligger i politikernas händer.
5. Vi har ibland svårt att se att vi inte är den ledande eller drivande parten utan infrastrukturen är en stödjande funktion för att utveckla samhället. Vi tar på oss rollen att utveckla kommuner genom att bygga infrastruktur och "hjälpa" dem i planering... Istället ska vi se till att ha ett fungerande system som folk kan använda och lita på.
6. Jag tycker Trafikverkets roll som samhällsutvecklare är bitvis överskattat och själv har jag knappt något stöd av denna roll i mitt dagliga arbete.
7. En av de viktigaste uppgifterna är att förvalta och utveckla våra järnvägar. Det är en enormt stor investering som ligger i dessa. Det är viktigt att alla medel som anslås till underhåll och reinvesteringar används på bästa sätt och inte hamnar i fickorna på oseriösa entreprenörer. Gärna inhemska aktörer som vars anställda bor och skattar i Sverige på så vis kommer ju en del av pengarna tillbaka till staten i form av skatteintäkter.
8. TrV har allmänt en viktig roll, där vi påverkar folks vardag väldigt mycket. Det är oroväckande hur man prioriterar tid och pengar vid de bygg- och ombyggnationer man gör, man har för lite uppföljning och kontroll på innehåll, vilket ger dyra konsekvenser för VO Underhåll. VO Investering säger själva att de inte kan ha koll på alla krav i regelverken för främst järnväg. Men bristerna kan leda till allvarliga säkerhetsfel i driftskedet och/eller försvåra och fördyra underhållet avsevärt, tex vid svårigheter att hitta reservdelar. Slutbesiktning

följer bara upp att man har byggt enligt ritningarna, inte att man följt kraven, tex kraven på att man inte får bygga vandringshinder. Kreativitet inom ramarna dvs enligt krav i lagstiftning och regelverk, är ok. Och ett LCC-perspektiv [Life Cycle Cost] är jätteviktigt. VO Planering borde följa upp mer resultatet av sina beställningar till VO Investering, blev det som man tänkte och är VO Underhåll nöjd. Då kan VO Planering bli en ännu bättre beställare.

9. Trafikverket borde ta ett större eget ansvar för kravställning och beslutsfattande vid utveckling av infrastrukturen. Idag förlitar vi oss till för stor del på konsultbranschen, som vi förväntar oss ska kunna allt utan att de får förutsättningarna. Det finns en politisk övertro på att "marknaden" ska fixa allt, som har genomsyrat Trafikverket via "renodlad beställare" och gradvis avveckling av den egna kompetensen.
10. Underhåll och bidra till att dagens anläggningar fungerar är en viktig del i att vara samhällsutvecklare
11. Tyvärr så är det för mycket marknadsekonomitänk inom Trafikverket allt ska in till storstäderna och inget till landsbygden gäller även internt. Om inte en statlig myndighet låter hela Sverige leva vem ska då göra det?
12. Vi behöver ha större fokus på just den förvaltande delen av samhällsutvecklandet. Alltså hur vi möjliggör utveckling för såväl invånare och näringsliv genom att ta väl om den anläggning som vi har.
13. Att staten följer statens regler och mål. Blir besviken då Trv:s beslut går emot statens mål. Exempelvis är statens intension att hela landet ska leva, både stad och landsbygd. Ändå koncentreras vår egen IT-verksamhet till södra Sverige i stora städer.
14. Den är viktig och det faller ett stort ansvar på Trafikverket. Samhälle och medborgare har stora förväntningar på oss och tar vårt arbete för givet.
15. Att vi på bästa sätt tar hand om infrastrukturen genom utveckling, förvaltning och avveckling av den. Valuta för skattepengarna både på kort och lång sikt.
16. Trafikverket skall upprätthålla infrastruktur till effektiv transport av gods och människor med en låg miljöpåverkan. Det är därför viktigt att trafikverket strävar efter att utveckla infrastruktur så att alternativa transportmedel kan lättare konkurrera med de befintliga t ex el-vägar till elbilar.
17. Man kan inte vara samhällsutvecklare utan att det finns ett antal underliggande faktorer som påverkar. En viktig faktor är att säkerställa en fungerande infrastruktur som kan leverera utlovad krävd funktion
18. Jag ser att för att vara en modern myndighet måste Trafikverket arbeta med hållbarhet. Som för mig innebär att för framtiden utveckla både kunskap och system inom teknik, miljö, etik, juridik och ekonomi för att klara framtida generationers krav på hållbara transporter.
19. Svårigheten för Trafikverket är att kunna samverka så att det blir bra i alla led då det är många olika aspekter som berörs och där olika beslut påverkar positivt eller negativt på olika saker så som framkomlighet, tillgänglighet, miljö, arbetsmiljö, säkerhet osv. En av de viktigare sakerna för oss som samhällsutvecklare är att vaska fram alla pusselbitar som måste tas hänsyn till då bitarna både kan överlappas och förskjutats så att helheten blir olika beroende på hur bra pusslet passar/läggs samt att inte några bitar får allt för stort eller för

litet inflytande. Vårt ansvar är att lägga pusslet så bra som möjligt till en försvarbar kostnad i förhållande till utförandet samt till marknadsmässiga priser, Tyvärr är anläggningsbranschen oerhört prispressad en press som de satt på sig själv.

20. Börja med att se till att det Trafikverket har fungerar tillfredställande och kan hanteras på den budget som finns innan det diskuteras stora nya investeringar.
21. Trafikverket tar på allvar hand om samhällsmedborgare genom samarbete med andra aktörer och utveckla arbetssättet. Trafikverket bygger hela infrastrukturen med hänsyn till kundens och näringslivets behov.
22. Behöver ta en tydligare roll, mer bestämd roll när det gäller genomförande av planer. Det är olyckligt att alla ska få säga sin mening och på det sättet kunna fördröja objekt i årtal.
23. Att planera, bygga, förvalta och driva infrastruktur är en grundläggande samhällsfunktion. Att vara med och bygga och utveckla ett samhälle är mycket stimulerande.
24. Våldigt olika synsätt på kunder och samhällsutveckling i våra olika regioner måste uppfattas märkligt av vår omvärld
25. För mycket interna "stridigheter" om mitt och ditt ansvarsområde.
26. Jag anser att Trafikverket har en jätteviktig samordnande roll i utvecklingen av vårt samhälle. Transporter/kommunikation är helt avgörande för att samhället ska kunna utvecklas. Vår framgång vilar mycket på hur väl vi lyckas samverka med vår omvärld och i samklang med våra intressenter utveckla transportsystemet.
27. Trafikverket har en nyckelroll i samhällets utveckling.
28. Samhällsutvecklare är vi alla inom Trafikverket. Vår uppgift är att bygga om, bygga nytt och underhålla anläggningar. Våra styrprocesser, stödprocesser ser till så våra huvudprocesser genomförs på ett effektivt sätt.
29. Begreppet är lite flummigt.
30. TRV följer den som skriker högst. TRV tittar inte på helheten! TRV ligger alltid efter.
31. Trafikverket har en mycket viktig roll som samhällsutvecklare, Trafikverket är med och skapar förutsättningar för kommunikationer av alla trafikslag.
32. Det är en mycket viktig roll som Trafikverket har i samhället. Därför behöver vi internt jobba med och ha fokus på rätt saker som ger stöd till samhällsutvecklingen.

## Bilaga 6 Utbildningsbakgrund, annan än enkätens alternativ

### Trafikverkets verksamhetsområde Investering (IV)

- 40 år inom järnvägen
- Agronom
- Agronom
- Arkitekt
- Biomedicinsk analytiker
- Civilingenjör
- Civilingenjör
- Ekolog
- Ekolog/miljöspecialist
- Geolog
- IT
- Järnvägsprojektör
- Kommunikation
- Landskapsarkitekt
- Lantmätare
- Masterexamen i Landskapsarkitektur
- Min utbildning är både intern "BV" och gymnasieell
- Naturvetare
- Naturvetenskaplig 410 poäng enligt äldre systemet vid universitet
- Naturvetenskaplig universitetsutbildning
- Officersutbildning
- Systemvetare
- Tekniskt gymnasium
- Universitet, naturvetare
- Bygg
- Civilingenjör
- Civilingenjör inom Industriell ekonomi
- Datavetare och Fysisk samhällsplanering
- Ekolog
- Ekonomisk geograf
- Enbart gymnasium
- Fysisk planering
- Geolog
- Gymnasieingång, Interna utbildningar bl a ledarskap samt 15 hsp kvalificerad Processledare
- Gymnasium
- Gymnasium
- Gymnasium
- Gymnasium. Komvux, intern utbildning.
- Haha - indikerar precis det jag beskrev i fg fråga - jag är naturvetare och beteendevetare
- Humanist
- Ingenjör/Ökonom/Arkitektur
- Kommunikation
- Kommunikatör
- Kommunikatör
- Kontorist i botten
- Landskapsarkitekt
- Landskapsarkitekt
- Landskapsarkitekt
- Livserfarenhet
- Logistik & Marknadsföring
- Marknadsekonom/logistiker
- Medie- och kommunikationsvetenskap
- Medie- och kommunikationsvetenskap
- Miljö- och hälsoskyddslinjen

### Trafikverkets verksamhetsområde Planering (PL)

- Anger ej
- Arkitekt
- Arkitekt
- Arkitekt
- Arkitekt
- Biokemi
- Biolog
- Bygg
- Civilingenjör
- Civilingenjör inom Industriell ekonomi
- Datavetare och Fysisk samhällsplanering
- Ekolog
- Ekonomisk geograf
- Enbart gymnasium
- Fysisk planering
- Geolog
- Gymnasieingång, Interna utbildningar bl a ledarskap samt 15 hsp kvalificerad Processledare
- Gymnasium
- Gymnasium
- Gymnasium
- Gymnasium. Komvux, intern utbildning.
- Haha - indikerar precis det jag beskrev i fg fråga - jag är naturvetare och beteendevetare
- Humanist
- Ingenjör/Ökonom/Arkitektur
- Kommunikation
- Kommunikatör
- Kommunikatör
- Kontorist i botten
- Landskapsarkitekt
- Landskapsarkitekt
- Landskapsarkitekt
- Livserfarenhet
- Logistik & Marknadsföring
- Marknadsekonom/logistiker
- Medie- och kommunikationsvetenskap
- Medie- och kommunikationsvetenskap
- Miljö- och hälsoskyddslinjen

- Nationalekonom
- Naturvetare
- Naturvetare
- Naturvetare
- Naturvetare-gymnasium +  
Ekonomi- och datastudier efter  
gymnasium
- Polishögskola, Officershögskola
- Samhällsekonom
- Systemutvecklare
- Systemvetare
- Tekniker
- Trafiklärare, Trafikinspektör,  
Hälsopedagog
- Trafikplanerare, logistik
- Trafiksäkerhet
- Trafiksäkerhetsutbildning

#### **Trafikverkets verksamhetsområde Stora projekt (PR)**

- Civilingenjör
- Civilingenjör och ekonom
- Datalingvistik - teknik och  
språkvetenskap
- Informatör
- Kulturvetare (humaniora)
- Lantmätare
- Miljövetare
- Naturvetare
- Naturvetare
- Naturvetare
- Språk/kommunikation
- Systemvetare
- Säkerhetsstyrning/  
Trafiksäkerhet

#### **Trafikverkets verksamhetsområde Trafikledning (TL)**

- 4 år militära skolor
- Dataekonom
- Drifttekniker
- Elektriker
- Försvaret
- Förvaltare/drifttekniker

- Gymnasial
- Gymnasial musiklinje
- Gymnasie
- Gymnasium
- Gymnasium
- Gymnasium
- Handelsprogrammet
- Historiker
- Humanistisk
- Humanistisk
- International Tourism  
Management
- IT
- IT-utbildad
- Journalistik
- Kommunikation
- Kommunikatör
- KY inom transport och  
logistik
- Management
- Media
- Medicinsk administration
- Medie- och  
kommunikationsvetenskap
- Naturvetenskap
- Personalvetare
- Polishögskola
- Projektledning
- Projektspecialist
- Styr och reglermekaniker
- Tekniker
- Tekniskt gymnasium
- Tågklarerare
- Vårdsektorn
- Gymnasium

#### **Trafikverkets verksamhetsområde Underhåll (UH)**

- Administratör, handläggare
- Eftergymnasial utbildning
- El
- Erfarenhet
- Gymnasium
- Humanist

- Informatör
- Inom IT
- IT
- IT
- IT
- Liknande ingenjör
- Lokförare, tågledare
- Miljöingenjör
- Naturvetare
- Officershögskolor
- Samhällsplanerare
- Signaltekniker

Hur kan verksamhetsstyrningen utformas för att en myndighet ska ta rollen som samhällsutvecklare? Det är frågan som ligger till grund för denna studie som fokuserar på hur begreppet samhällsutvecklare uppfattas inom Trafikverkets olika verksamhetsområden. Frågan är ställd mot bakgrund av att myndigheten har valt att vidga synen på sitt uppdrag att planera, bygga och underhålla infrastruktur till att skapa samhällsnytta tillsammans med andra aktörer genom ett utvecklat transportsystem.

Rapportens syfte är att bidra till kunskaper om verksamhetsstyrning inom statliga myndigheter. Analysen görs främst med organisationsteoretiska aspekter på förändringsprocesser och bygger på resultat från en enkätundersökning, intervjuer och dokumentstudier inom Trafikverket. Resultaten visar att medarbetare och chefer i Trafikverkets olika verksamhetsområden förstår rollen som samhällsutvecklare på olika sätt eftersom det saknas en enhetlig definition. Samtidigt engagerar begreppet ett intresse för vad Trafikverket kan utföra tillsammans med andra för att uppnå den formulerade visionen "Alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt".

Rapporten utgör den första delen av ett treårigt forskningsprojekt som behandlar styrning i rollen som samhällsutvecklare med utgångspunkt från Trafikverket.

Innehållet i rapporten kan med fördel användas som underlag för diskussioner och utvecklingsarbete i olika typer av offentliga verksamheter.

*Hans Rämö är docent med särskilt intresse för forskning om företags och organisationers samhällsansvar och kommunikation. Eva Wittbom är lektor i redovisning med särskilt intresse för verksamhetsstyrning i offentlig sektor och är föreståndare för Akademin för ekonomistyrning i staten.*

*Akademin för ekonomistyrning i staten (AES) består av forskare vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, och representanter från olika myndigheter, som tillsammans arbetar för att initiera, skapa och förmedla kunskap om verksamhetsstyrning i offentlig sektor.*

ISBN 978-91-981634-5-2