



Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen

Stockholms
universitet

Varmt välkommen till Strateginätverket

Workshop 2

Strategins relation till styrningen. En ensam blomma eller en del i en bukett?

2021-09-01




Stockholms
universitet

1

Agenda

- Välkommen – kort om nätverket och dagens workshop
- Linda och Maria ger en introduktion till aktuell forskning om strategins roll i relation till övrig styrning
- Workshop:
 - Diskussioner i mindre grupper
 - Återsamling och diskussion i helgrupp
- Summering och avslutning
- Diskussion kring formen för nätverket och förslag på framtida teman att behandla i nätverket (för den som vill och kan)



Stockholms
universitet

2



Strategins relation till övrig styrning

Linda Höglund, docent och Maria Mårtensson, professor





3

Ökat intresse för hur långsiktiga samhällsvärden skapas

- **Vi går från...**
 - Flera decennier av styrning inspirerad av privat sektor
 - Fokus på likheter mellan privat och offentlig sektor
- **Vi går till...**
 - Ökat fokus på särdrag/olikheter
 - Ökad hänsyn till varje organisations speciella förutsättningar och specifika kontext
 - Ökat ifrågasättande av "copy-paste" mentaliteten



4

Vad har vi sett!

- (Mycket) höga förväntningar på styrningen
 - Mycket ska ...
 - prioriteras
 - stärkas
 - bli enhetligare
 - tydligare
 - bli mer standardiserat

- Allt mer styrning från allt flera håll
 - Fler aktörer
 - Fler dokument
 - Styrning på olika nivåer



5

Vad har vi sett!

- (Mycket) stort antal styrande dokument (som blir allt fler)
 - Oklart ...
 - vilka styrande dokument som egentligen är mest styrande – ofta flera kandidater
 - hur olika dokument hänger ihop
 - vad styrdokument och -modeller står för och innebär
 - vad som ska prioriteras när (nästan) allt ska utvecklas
 - vad som skiljer olika dokument och vilken funktion de har
 - Planer, strategier, program, rapporter, policies, riktlinjer, handlings-, åtgärdsplaner, agendor, principer, reglementen, direktiv, arbetsordningar

- Ny styrning läggs till, men inget tas bort
- Ökat fokus på mått och indikatorer
 - Många output-orienterade mått (stycken, antal, kronor mm)
- Mitt i allt detta tillitsbaserad styrning
- Oklart vad som är över- respektive underordnat
- Allt kortare tidsperspektiv



6

Strategins relation till övrig styrning

- Kopplingar mellan t.ex. den strategiska inriktningen och olika styrdokument är ofta oklar
- Det finns ofta väldigt mycket styrning på olika nivåer – oklart vilken som gäller
- Det finns ofta väldigt många strategier på olika nivåer – oklart vilken som gäller
- Den strategiska inriktningen drunknar i all övrig styrning

Strategi blir alltför ofta en ensam blomma och relateras sällan till övrig styrning – det blir ingen bukett



7

För att stärka styrningens roll i det strategiska arbetet

- Tydliggör ...
 - relationen mellan strategi och övrig styrning
 - vilka styrande dokument är de mest centrala
 - undvik konkurrerande styrmodeller och styrsignaler
 - klargör vad som är över- underordnat i styrningen
 - organisation och ledarskap
 - balans mellan tillit och kontroll
 - skillnaden mellan styrning och rapportering



8

Workshop

- Diskussionsfrågorna finns i inbjudan och i chatten
 - Vad är styrande i din verksamhet? Identifiera vad som är mest styrande i din verksamhet?
 - Hur relaterar styrningen till den strategiska inriktningen?
 - Hur stödjer/hindrar styrningen?
- Gruppdiskussion i 45 minuter
- Alla grupper utser en som ansvarar för att anteckna i en powerpoint som sedan kan presenteras i helgrupp
- Alla grupper mailar sin powerpoint till linda.hoglund@mdh.se (Vi lägger ihop alla powerpoints i ett dokument och skickar ut till alla deltagare.)



9



Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen



Stockholms universitet

Tack för dagens workshop!

Välkommen igen, nästa gång är den 10 november 2021

Strateginätverket är öppet för alla intresserade och anmälan sker via länken: [AES Strateginätverk](#)

Maria Mårtensson, Linda Höglund, Annika Nordlander Finn

10

Anteckningar gruppdiskussion

11

- Balans mellan kvalitet, ekonomi och produktivitet
- Ofta blir det slagsida mot ekonomi. Ofta diskussioner om rättvis fördelning. Strategisk diskussion om vad vi behöver satsa på. Inte alltid medvetet, men kan styra för mycket.
- Utmaning i att ha separata uppdrag med separata pengar. Kan ha en bra plan, men måste prioritera dessa områden där de separata uppdragen från regeringen finns. Det är en utmaning att hålla fast vid inriktning, men att leverera på uppdragen.
- Uppdrag måste få ta utrymme och plats och levereras men passar inte alltid in i inriktningen.
- Utmaning att väva in basleveranser i den strategiska utvecklingen.
- Strategiska inriktningen blir mer och mer operativ ju närmare tidsplanen för målet man kommer. Utmaning att ha en plan för att successivt förlänga den strategiska planen. Har inte tänkt ut hur mäta de olika stegen i vägen mot målen.

12

- Införande av systemstöd och målstyrningsmodell för att bryta ner de olika delmålen på väg mot målen.
- Arbete med verksamhetsplanering, kommunikation och delaktighet kring aktiviteter och agerande i förhållande till mål.
- Systemstödet kan också vara en begränsning. Här finner vi inte allt. Egna initiativ tas under resan. På så sätt behöver flera olika sätt användas för att följa styrningen. Inte helt enkelt att ha en struktur när det som görs sker i många olika regeringsuppdrag. Svårt att se hur detta bidrar till målen. Behöver följa lägesbilder och aktiviteter. Svårt att avgöra vad som egentligen styr.

13

Gruppdiskussion

Grupp 4

14

pp

Vad är styrande i din verksamhet?
 Hur relaterar styrningen till den strategiska inriktningen?
 Hur stödjer/hindrar styrningen?

- Verksamhetsplan och läsårsplan (vad och hur mkt av inspektioner), vision men svagt kopplad till styrningen - Skolinspektionen
- Regleringsbrev med ek ramar, nationell plan för transporter, enskilda uppdrag, verksamhetsplanen, strategisk inriktning målbild 2030 (agenda 2030) - vägledande roll långsiktiga mål, även andra styrande dokument inom olika områden mer tidsbundna - Trafikverket
- Medarbetare vet ofta vad det är som är viktigt även om alla inte känner till de styrande dokumenten - finns oftast en styrning - men inte lika viktigt vad det står i styrande dokument, ex Skatteverket - Det ska vara lätt att göra rätt! Ändring av kulturen och kommunikationen - Erfarenhet från olika myndigheter - konsult
- Strategisk inriktning för Sveriges Domstolar utgångspunkt - Strategikarta på Domstolsverket utgår från inriktningen - 3-årig verksamhetsplan speglar strategikartan

15

Vad är styrande för din verksamhet? Identifiera vad som är mest styrande i din verksamhet?

- Polisen, väldigt mycket styrande dokument som ska vara styrande men de anses inte träffa verksamhetens mål i kärnverksamheten. Strategin har inte fått genomslag.
- FI: svårt att få strategin att hjälpa till med den dagliga styrningen av verksamheten.
- Försäkringskassan: Formuleringen av instruktionen. Många mått som ska tas fram som blir styrande och samtidigt en verksamhetsplan som handlar om verksamhetsutveckling kring hur vi ska bli bättre.
- Växjö: Politisk styrning, integrerar styrande dokument där verksamhetsplanen är sista delen. Vision, hållbara Växjö 2030 med målbilder, 30-tal politiskt beslutade planer, kommunfullmäktige sätter mål i ettåriga budgetar efter förarbete ute i kommunen. Budget fördelas. De styrande dokumenten finns med hela vägen. Uppföljningsårshjul. Struktur, kultur och riktning för att få modellen att fungera samt en utvecklingsresa för att nå visionen. Med på chefsmöten för att hålla strategi levande, mycket kommunikation.

16

Hur relaterar styrningen till den strategiska inriktningen?

- E-hälsomyndigheten: strategiska mål kopplade till verksamhetsplaneringen. Har inget eget strategidokument utan är en del av verksamhetsplanen.
- Polisen: medborgaren i fokus, nerifrån och upp. Sedan finns riksdag och regeringens styrning med strategisk plan. Pedagogisk utmaning att planera sin verksamhet utifrån lokala förutsättningar när vi samtidigt har styrning ovanifrån. Fungerar inte och svårt att förankra i verkligheten.
- Trafikverket: Hålla ihop ett fungerade transportsystem, väldigt komplext uppdrag. Mediadrev kan leda till ny styrning.
- Försäkringskassan: Inte så mycket kommunikation kring strategi, gd vill lyfta planeringshorisonten och försöker hitta långsiktigt mål att utveckla som avspeglar sig i den 3-åriga verksamhetsplanen. Skillnaden inte är så stor och detaljeringsgraden kan variera. Finns ett strategiskt tänk på längre sikt.
- FI: svårt att utveckla samtidigt som man ska lösa det praktiska arbetet. Styrningen blir inte en hjälp i vardagen.

17

Hur stödjer/hindrar styrningen?

- Försäkringskassan: uppföljning ska inte vara styrande. Svårt att undvika med de mått som finns i instruktionen. Uppföljning ska ge information och analys som ligger till underlag för beslut som ska vara styrande. För många mått kan hindra styrningen mot kvalitet.
- Trafikverket: Tittar på balansen mellan tilliten och kontrollen och mängden uppföljning och relatera till verksamhetsanpassning. Deltagit i tillitsdelegationen. Inom vissa områden behövs en stark kontroll.
- Växjö: Kontroll och tillit i balans. Så mycket koll att man kan sova gott om natten.
- Polisen: ledarskap viktigt, prata om vad man är på väg, kommunicera. Vad gör man i vardagen? Hamnar lätt i en pinnjakt för att det är enkelt och mätbart men analyser vad är samhällsnyttan på flera års sikt och kommunicera kring analysen. Vad får du "betalt/belönas" för som ledare påverkar vad du gör.

18



19

Vad är styrande och/eller mest styrande?

- Jag vet inte? Det är inte lätt att veta
- Arbetsordningen
- Verksamhetsplan
- Budgetprocess
- Strategisk verksamhetsplan på 5 år (ganska fluffig och inkluderar alla verksamheter) vilket leder även till svårigheter till prioriteringssvårigheter
- Regleringsbrev och instruktion
- Det sker saker i samhället påverkar
- Ledning och pengar/finansiering är väldigt styrande
- Lagar och regler styr
- Avgiftsfinansierad och skattefinansierad prioriteringar
- EU

20

20

Hur relaterar styrning till strategin?

- Strategiska styrningen krockar med arbetsordningen (organisatorisk fokus och ansvar)
- Extern påverkan är stark och starkare än strategin många gånger

21



21

Hur stödjer och hindrar strategin styrningen?

- Ingen helhet mellan strategin och exempelvis budget/finansiering
- Flera strategiska planer skulle behöva paketeras ihop, men ändå ingå i en "bukett".
- Den organisatoriska hierarkin kan utgöra ett hinder för att göra strategin synlig och verklig.
- Bubbla signaler om vem som ska göra förändringen. Medarbetarskapet å ena sidan och andra sidan att det är ledarna som ska vara förändringsledare.

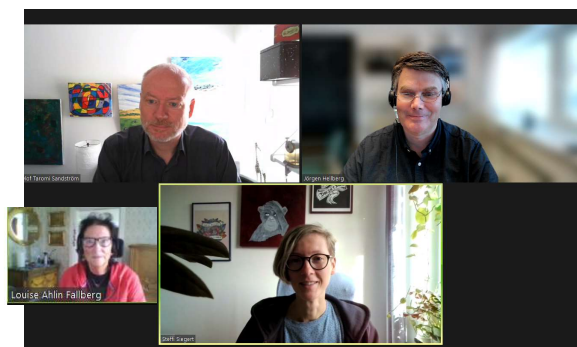
22



22

Akademien för ekonomistyrning i staten

Workshop 2, kl. 9.30-11.30 den 1 september 2021
Strategins relation till styrningen. En ensam blomma eller en del i en bukett?



23

- Diskussioner i mindre grupper:
 - Vad är styrande i din verksamhet? Identifiera vad som är mest styrande i din verksamhet?
 - Oklart vad som egentligen är styrande, mycket egen styrning – Profession (olika professioner kan ha olika logiker/roller/synsätt) är väldigt tydlig i myndigheten. "Man vet vad man ska göra". Styrning handlar bl.a. om hur man får professionerna att "lira" tillsammans.
 - Budget är otroligt styrande. Regleringsbrev som talar om vad myndigheten ska göra.
 - Att vara en myndighet i en demokrati – sätter grundförutsättningar, t.ex. likvärdig behandling av studenter
 - Kommentar: Arbete pågår för att öka linjens inflytande över processerna och olika fristående roller.
 - Hur relaterar styrningen till den strategiska inriktningen?
 - Borde vara samma sak – den löpande produktionen borde ha nytta av strategin. Men så är det inte alltid...
 - Strategi är att veta vad man ska göra när man funderar på hur man bör gå vidare. Hjälpa till i beslutsfattande vid vägval.
 - Vissa strategier följs inte upp av/saknar förankring i styrning.
 - Hur stödjer/hindrar styrningen det strategiska arbetet?
 - Beror på hur strategin är formulerad – går det att följa upp att vi rör oss i rätt riktning. Har den en koppling till verksamhetsplaneringen t.ex. i tidshorisont.
- Till linda.hoglund@mdh.se

24