



Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen



Stockholms
universitet

Varmt välkommen till Strateginätverket

Workshop 1

Vem behöver en strategi?
Strategins roll och funktion i offentlig sektor

2021-05-19

Agenda

- Välkommen och kort om nätverket
- Strategins roll och funktion i Socialstyrelsen
- Kort introduktion till forskning om strategins roll och funktion i offentlig sektor
- Workshop:
 - Diskussioner i smågrupper
 - 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)

Vem behöver en strategi? Socialstyrelsens erfarenheter

Annika Nordlander Finn
Strategiansvarig

Socialstyrelsen –vår strategiska resa



...för de vi finns till för

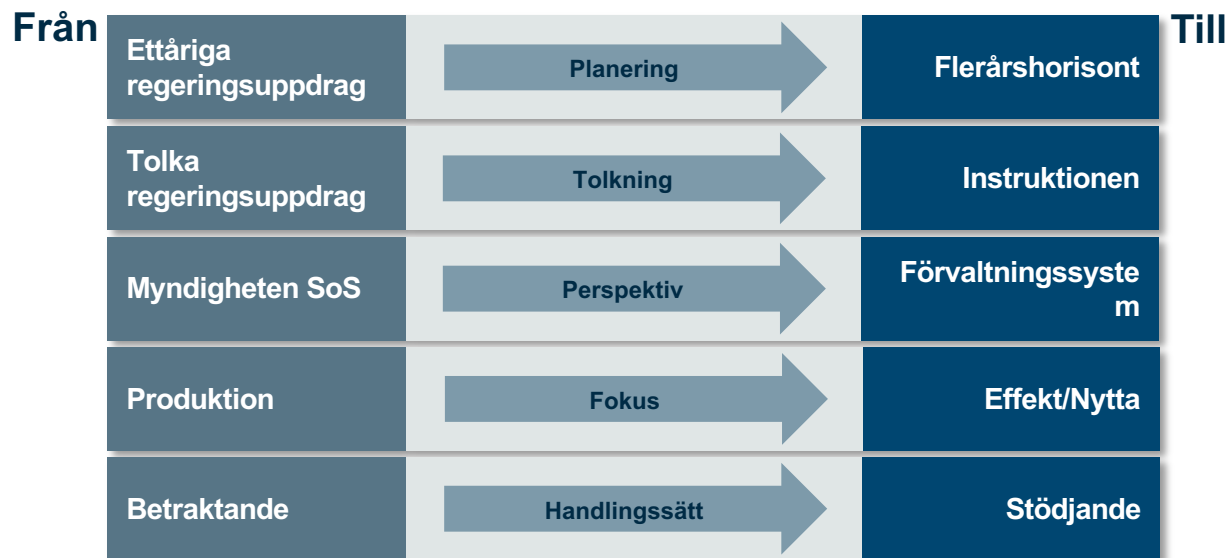


Strategins roll och funktion

Att hitta vårt uppdrag
Vår roll och vår styrform
I ett nytt sammanhang

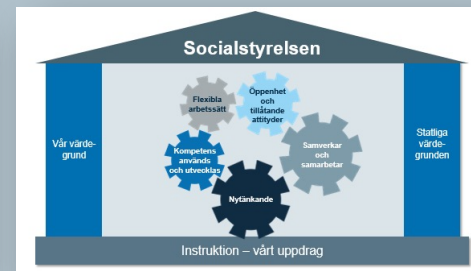


En förflyttning för att bli stödjande myndighet



Socialstyrelsens färdplan

Ettåriga regeringsuppdrag	Planering	Flerårshorizont
Tolka regeringsuppdrag	Tolkning	Instruktionen
Myndigheten SoS	Perspektiv	Förvaltningssystem
Produktion	Fokus	Effekt/Nytta
Betraktande	Handlingssätt	Stödande



Fokus i vårt strategiska arbete

2020 Summering och framåtblick

2019 Resultat

2018 Sammanhang

2017 Hur

2016 Vad

2016 VAD – lyssnande förhållningssätt



2017 HUR – vilka verktyg behöver vi?



2018 Sammanhang

–att skapa sammanhang för att se hur det hänger ihop



**2019- Resultat- dags att visa vad som händer och
få fortsatt energi**



2020 Summeringens år och framåtblick



Nyorientering 2021 –ett annorlunda år och ny strategisk inriktning på gång



Strategins roll och funktion 2021-

Att utveckla vårt uppdrag

*Orientera oss i ett bredare
sammanhang*

*Utifrån våra och samhällets
lärdomar*



TACK!



**Mer information finns på:
www.socialstyrelsen.se**

Vem behöver en strategi?

Strategins roll och funktion

Linda Höglund, Docent

Akademien för ekonomi samhälle och teknik, Mälardalens högskola

Maria Mårtensson, Professor

Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor, Stockholm universitet



Strategic management (SM)

- Ett samlingsbegrepp för forskning som studerar strategi och strategiskt arbete
- Fokuserar prestationer i form av tillväxt, lönsamhet och hur företag positionerar sig på marknaden för att förbättra sin konkurrenskraft
- Offentliga organisationer är politiskt styrda (inkl. lagar och regler) och kan inte snabbt byta marknad eller geografisk position om de presterar dåligt

SM i offentlig sektor

- Strategi i offentlig sektor kan ses som ett **medel** för att förbättra sin prestation internt (effektivitet) och externt (service till medborgare).
- Poister (2009:247) föreslår att strategi i offentliga organisationer kan definieras som en uppsättning koncept, processer och verktyg som formar vad en offentlig verksamhet är, vad den gör och varför den gör det.
- Förutsätter att politiken ger offentliga organisationer handlingsutrymme att fatta egna beslut, dvs. att de kan göra egna strategiska val.



Tre diskurser om styrning i offentlig verksamhet

- Public administration (PA)
- New Public Management (NPM)
- Public Value Management (PVM)



Public administration (PA)

- Ägarstyrning/centralisering
- Byråkrati
- Regelstyrd
- Detaljerad finansiell styrning (budgetåtagande)
- Detaljerade administrativa regler och rutiner

LÄMNAR INTE UTRYMME FÖR STRATEGIC MANAGEMENT!



New Public Management (NPM)

- Kostnadsbesparingar och intern effektivitet
- Post-byråkrati
- Decentraliserat beslutsfattande
- Produktion av mätbara prestationer (output)
- Kostnad i relation till prestation (output)

ÖPPNAR UPP FÖR STRATEGIC MANAGEMENT!



Public Value Mangement (PVM)

- Post-byråkrati
- Decentraliserat beslutsfattande
- Effekter och samhällsvärde
- Extern fokus och kundorientering
- Nätverkande
- Samverkan mellan många intressenter

LÄMPLIGT FÖR STRATEGIC MANAGEMENT!



Strategins roll och funktion?

Är helt beroende av vilken syn man har på strategi och vad man vill uppnå med strategin!

Vad är en strategi?

- En långsiktig plan att uppnå målen (vertikal styrkedja)
- En övergripande inriktning (referensram)
- Ett arbetssätt (process)
- Något "bara" för ledningen
- Legitimitetsskapande

En långsiktig plan för att uppnå målen

- En strategi är ett dokument i form av en långsiktig plan på 10-15 år
 - Ett verktyg för chefer
 - Fokus på måluppfyllelse
 - Kompletteras ofta med strategiska dokument på en mer detaljerad nivå, t.ex. marknads-, kund- och miljöstrategi
- Bygger på en idé om att strategi kan brytas ner vertikalt och följas upp i chefsledet
- Strategin revideras max en gång per år

En övergripande inriktning

- En strategi är ett övergripande strategiskt dokument som adresserar helheten
 - En överordnad referensram som ska hjälpa organisationen att prioritera långsiktigt (10-15 år)
 - Syftet är att binda samman olika strategiska fokusområden till en helhet, t.ex. organisation, tjänster, ekonomi, infrastruktur och kunder
- Bygger på idén om horisontella processer som skär över olika fokusområden
- Strategin revideras oftast inte utan ersätts med en ny efter några år

Något "bara" för ledningen

- Strategi och strategiskt arbete skall utföras av ledningen
 - Strategiska planer, strategier och mål bestäms av högsta ledningen utan involvering av andra
 - Syftar till att underlätta för medarbetare så att de kan fokusera på det operativa
- Fokus på att högre chefer har det strategiska ansvaret och chefer och medarbetare längre ut ansvarar för det operativa
- Strategin revideras max 1 gång per år

Ett arbetssätt

- Strategi är ett sätt att tänka och agera
 - Individuella strategiska förmågor är viktiga t.ex. att vara analytisk, koppla delar till helheten, kunna prioritera och arbeta långsiktigt
 - Syftar till att uppnå en kollektiv strategisk förmåga hos alla
- Fokuserar på den dagliga arbetsprocessens relation till strategi/er
- Strategin revideras kontinuerligt (växer fram)

Legitimitetsskapande

- Strategi är en övergripande strategisk plan som ska framställa organisationen som strategisk
 - Strategin ofta oklar och fylls inte med ett konkret innehåll för hur verksamheten ska styras
 - Syftar till att skapa extern legitimitet
- Fokuserar på strategi som ett mål som ska uppfyllas, inte som ett medel att styra verksamheten
- Strategin revideras mer sällan – ofta flera år emellan

Workshop

- Diskussionsfrågorna finns i inbjudan och i chatten
- Gruppdiskussion i 30 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.)

Vem behöver en strategi?

Vad är en strategi?

En plan?
En inriktning?
En referensram?
Ett sätt att tänka?
Ett arbetssätt?
En process?
Annat?

Vad är strategins roll och funktion?

Vad ska strategin omfatta?

- hela verksamheten?
- vissa prioriterade områden?

Hur långt ut ska strategin nå ut?

- Endast till högsta ledningen?
- För chefer?
- För alla medarbetare?

Hur styrande ska strategin vara?

- Endast för att skapa legitimitet (externt/internt)?
- För att styra och leda verksamheten?

Varför ska offentlig sektor arbeta med strategi?

Breakoutroom 1

Strategier blandas ofta samman med mål

En strategi behöver sättas i sin hierarki jmf med Mål och visioner, vad driver vad inom organisationen.

En strategi är vägen till att nå till visioner och mål

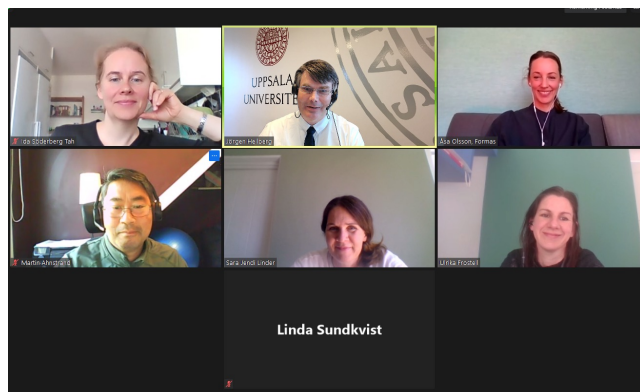
En strategi är de långsiktiga målet

En strategi är en ledstång till högsta ledningen

En strategi är ett sätt att tänka för att ta org framåt

En strategi är en ledstång till hela organisationen för att förstå vart org. är på väg på strategisk, taktisk och op nivå

Varför behövs en strategi



- Pågår en aktiv strategisk diskussion i alla organisationer. Olika beroende på uppdrag och storlek på organisationen. Avsaknad av strategiskt arbete är inte bra.
- Handlar om hur man tar sig ann sitt övergripande ansvar.
- Inställningen till strategin varierar hos medarbetarna. Vill inte alltid göra den till sin egen – beror på vad strategin syftar till och hur mycket annan styrning som finns.
- Finns ett gap mellan synen på hur verksamhetsstyrningen ska se ut. Finns olika orsaker till detta.
- Framgångsfaktor: Förutsättningar för fortsatt dialog behövs.
- Vilken roll vill man att strategin ska ha – ändra arbetssätt, i myndighetens samlade styrning
- Organisationens mognad avgör om man ska prioritera vissa delar och hur långt ut i organisationen den ska nå
- Ev. viss styrningsstrategiskepsis.

Vad är en strategi?

Det är något som kan se ut på flera olika sätt, följer inte någon standard, fokusområden, en röd tråd att hålla fast vid, en referensram, beslutas vart fjärde år, visionär finns mer som en abstrakt vision, svårt att få in prioriteringar i strategin,

gäller tills den ändras, inget bäst före datum, inte ändra för mycket för ofta en blandning mellan långsiktigt på en övergripande nivå och konkret

Vad är en strategi?

- Sätt att agera för att nå ett mål
- En vägledning för alla
- Ett systemstöd
- Vad politiker hur är tjänstemännen som ska överväga
- Politiker tydliga med vad otydliga med varför, outcome
- Output vs. outcome. Outcome viktigt i den politiska styrningen.
- Vad vs Hur?
- Effekter kan som inte mätas och det påverkar strategin.

Vad är strategins roll och funktion?

- ge hållpunkter och inriktning
- tala om vad du ska göra om du inte har något att göra, vägledande framåt
- övergripande tillvägagångssätt för det oförutsedda, det bör inte vara en plan, planer finns i mängder och de behöver inte finnas på en övergripande nivå, inför vägval synliggöra
- identitetsskapande
- strategin som går att följa upp som mål på institutionsnivå (nedbrytningsstruktur)

Varför ska offentlig sektor arbeta strategiskt?

- dokumentet är inte intressant
- strategiska vägval t.ex. tillit
- omvärldsförändringar

Har alla en strategi?

- Lite blandat, en del har långsiktiga men inte 10-15 år utan kortare tex 5 år
- Domstolsverket uppdaterar varje år men har en del som ligger undre längre
- Förändringen går så snabbt att det inte är mening att ha längre tidsspann. Samtidigt finns många insatser som finns kvar väldigt länge

Vad är en strategi?

- Mer översiktlig
- Inriktningsdokument på tre till fem år (som en del till verksamhetsplanen)
- Vilken roll har strategin i relation till alla andra dokument, tex VP, policydokument?
- En strategi behöver bli en del i vardagen, den behöver omställas i daglig "action" om den ska fungera. Hur får man den att "tratta" ner så att medarbetare använder den i vardagen. Hur ska man göra saker och ting? Att omsätta tillsammans med medarbetarna.
- En plattform

Hur långt ska strategin nå ut?

- Borde vara till alla, men finns många olika strategier som har olika målgrupper.
- Hur använder vi ordet strategi? Alla vill använda och då blir det uttjatat.
- Resan är också viktig.
- Många begrepp används mycket och blir "upptagna"

Vad ska strategin omfatta?

- Den ska omfatta det som behövs

- Finns det en poäng med att standardisera vad de olika begreppen omfattar?
- Vad är en strategi i relation till en verksamhetsplan?
- Det tar mycket tid när det inte finns definitioner
- Skatteverket och Socialstyrelsen gör kontinuerliga översyner då man ser över arbetet
- Väldigt svårt att få alla dokument att hålla ihop vilket behövs för att få till en styrning hela vägen ut i organisationen.

- Domstolsverket: att använda uppföljningen och ha en röd tråd gentemot VP och strategier, följs upp per tertial och förändras vid behov. Viktigt med uppföljning för att se till att det inte blir liggande och förverkliga strategin

Grupp 7

Vad är en strategi?

Ett sätt att tänka, ett arbetssätt, att det berör många vid framtagandet, dvs en långsiktig inriktning. Skillnaden mellan verksamhetsplan och strategi är att det är inriktning på lång sikt respektive mer konkret.

Ett exempel som nämndes är en kommun som har haft en utvecklingsresa för att ta fram riktningsmål som omarbetas vid behov för varje huvudprocess. Riktningsmålen ska sedan silas genom planerna.

Vid kommunal verksamhet uppfattar gruppen att det finns fler strategier än i statlig verksamhet.

Vad är strategins roll och funktion

- Ge ett stöd eller inriktning var man ska till
- Viktigt att sätta målen rätt – även se över att de strategiska målen är relevanta

Hur långt ska strategin nå ut?

Treårsplaner behöver vara framtagna före ett-årsplaner, oklart vad strategin respektive verksamhetsplanerna omfattar/skiljer sig åt idag på flera myndigheter.

Varför ska offentlig sektor arbeta med strategi

- Det ska visa riktningen och omfatta hela verksamheten och visa den röda tråden



Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen



Stockholms
universitet

Tack för dagens workshop!

Välkommen igen, nästa gång är den 1 september 2021

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

Maria Mårtensson, Linda Höglund, Annika Nordlander Finn