



Det levande nätet:

Att förhålla sig till strategi och ekonomistyrning

Kim Eriksson

Institutionen för Ekonomistyrning och logistik, Linnéuniversitet.

Akademien för Ekonomistyrning i staten (AES), Stockholms universitet.



Introduktion: Agenda för dagen

- Jag har ställt mig undrande inför:
 - Hur förhåller sig medarbetare till strategisk ekonomistyrning?
- Min ambition är att måla ett par bilder om hur medarbetare förhåller sig till strategisk ekonomistyrning. Bilderna som behandlas är:
 1. Kontextualisering: Pendelrörelse.
 2. Användning: att tillskriva egenskaper.
 3. Konsekvenser: frustration och kortsiktighetens triumf.
- Genom att måla dessa bilder hoppas jag kunna problematisera strategisk ekonomistyrning.



Introduktion: bilder om strategisk ekonomistyrning

- Jag hör ofta (något parafraserat):
 - Den strategiska inriktningen bidra med att sammantaget ge riktning och mening åt vårt arbete.
 - Strategin ska sätta ramar och mätning ska se till att vi rör oss i rätt riktning.
 - Vi strävar efter att bryta ner vår strategi i konkreta mål och måttal (vilket inte alltid är lätt).



Introduktion: bilder om strategisk ekonomistyrning

- Jag läser ofta:
 - Det finns ingen gemensam definition om strategisk ekonomistyrning (Langfield-Smith, 2008). Forskning fokuserar på:
 - Samspel mellan kontext, strategi och ekonomistyrning.
 - Kalkyler som kan benämnas som strategiska (målkostnad).
 - Forskning om strategisk ekonomistyrning antar att omgivningen är stabil och målet är att skapa välstånd för aktieägare (Nixon & Burns, 2012).
 - Marknadsorientering är ofta centralt.
 - Vi vet ganska lite om strategisk ekonomistyrning i praktiken (Nixon & Burns, 2012).



Begreppsutredning: vad innebär strategisk ekonomistyrning?

- Grundkurslitteratur lyfter fram (Nilsson, Petri & Westelius, 2016):
 - Ekonomistyrning som stöd för att formulera och implementera strategier.
 - Betoning på icke-finansiell information.
 - Stöd för beslutsfattande på flera organisatoriska nivåer.
 - Ekonomistyrning som utformas för att passa strategi (strategi -> ekonomistyrning).



Begreppsutredning: vad innebär strategisk ekonomistyrning?

- Grundkurslitteratur lyfter fram (Nilsson, Petri & Westelius, 2016):
 - Ekonomistyrning som stöd för att formulera och implementera strategier.
 - Betoning på icke-finansiell information.
 - Stöd för beslutsfattande på flera organisatoriska nivåer.
 - **Ekonomistyrning som utformas för att passa strategi.**
 - **Strategi -> ekonomistyrning.**
- Strategisk ekonomistyrning kännetecknas av att koppla strategi och ekonomistyrning (Simons 1994; Skærbæk & Tryggestad, 2010).
- En bilder framträder. Strategi som kopplas med ekonomistyrning är något viktigt och eftersträvansvärt.



Begreppsutredning: vad innebär strategisk ekonomistyrning?

- Strategi/strategisk samt ekonomistyrning är breda begrepp och är förenklat:
 - **Strategi:** Långsiktig plan som ska skapa en helhet och hjälpa en verksamhet att prioritera.
 - **Strategisk:** Ett sätt att agera som bidrar till långsiktig måluppfyllelse.
 - **Ekonomistyrning:** Påverka, mäta och följa upp.
- Strategisk ekonomistyrning som koppling(ar) mellan strategi och ekonomistyrning som styr sociala processer, formar handlingsutrymme, relationer och normer i organisationer (Nixon & Burns, 2012).



En fråga om vad jag har gjort

- Bygger på en intervjustudie med 38 anställda ”ute” i en myndighet (Arbetsförmedlingen).
 - I huvudsak med första och andra linjens chefer.
- En myndighet som beskriver att de konstant förändras (men samma grunduppdrag):
 - Kulturförflyttning.
 - Paradigmskifte.
 - Ny verksamhetslogik.
 - Gilla förändringar.



Kontextualisering: Pendelrörelse

- Styrkortets återkomst:
 - Kopplas till en redan etablerad styrningstradition.
 - Är ett annat styrkort idag.
 - Avsteg från verksamhetsplaner som blir ”pappersprodukter”.

- Om att styrkortet åter-introduceras, om än i annan tappning:

Sedan tror jag att det var, vad ska jag säga, när vi hade någon form av styrkort för länge sedan, då var det mer den här pinnjakten, kallades det då. Då var det mer att fixa till i systemet så att det ser bra ut i styrkortet. Så är det inte nu, för nu handlar det ändå om att få till insatser för en kund. Det går liksom inte att, hur ska man uttrycka det, att fabricera fram resultat utan det måste vara något reellt vi har jobbat med. (Enhetschef)



Kontextualisering: Pendelrörelse

- När jag läser dokument framträder en bild om koppling mellan strategi och ekonomistyrning som kan illustreras som följer:
 - Regleringsbrev + Strategisk plan = national verksamhetsplan.
 - Nationell verksamhetsplan -> styrkort (koppling av strategi och styrkort sker).
 - Styrkort samspelar med kundstrategi.
- Aspekter som framträder i samtalen:
 - Hur styrkortet kom att användas lyftes fram i samtalen.
 - Konsekvenser av att använda styrkortet.
 - Indirekt, en avsaknad av eller skepsis till strategi.



Användning av styrkort för att prioritera

- Styrkort för att prioritera:

Verksamhetsdirektören har ett styrkort som är nationellt. Min chef som är regional har då ett styrkort, och ett styrkort på enhetsnivå. Det kan man säga är det som är de övergripande styrinstrument som vi såg just nu. Så det som inte finns i styrkortet är inte prioriterat. [...] Och om vi hamnar i ett läge där man behöver prioritera arbetsuppgifter så är det ju styrkortet som gäller. Det är de aktiviteterna som är de viktigaste. Det är de målen som är de viktigaste. De är att betrakta som indikatorer och så. (Enhetschef)

Styrkortet handlar ju om hur vi prioriterar en del av våra resurser. (Enhetschef)

- Belyser att styrkortet riktar blicken mot vad som är prioriterat. Bli ett prioriteringsverktyg.



Användning av styrkort för att få levande styrning

- Styrkortet bidrar till levande styrning:

Det blir inte ett dokument som man tar fram sådär och skriver om ett par gånger per år, utan det är med hela tiden. Det är det vi bottnar uppföljningen i, det är det vi bottnar resultatdialogerna i, det är det vi bottnar ledningsmötena i. Så det blir väldigt levande. (Sektionschef)

Så styrkortet förändras ju. Jag vågar inte säga hur många gånger styrkortet har förändrats på överliggande nivå i år, men jag skulle gissa på att det kanske är fyra eller fem [gångar]. Det är ju på ett sätt jättebra, det är ett levande verktyg som man använder, men så fort man ändrar i det så förändras ju förutsättningarna för oss. (Verksamhetscontroller)

- Belyser att styrkortet bidrar till en levande styrning. Dvs, en styrning som löpande uppdateras (ex. prioriteringar).



Användning av styrkort för flexibilitet

- Styrkortet möjliggör en viss grad av flexibilitet:

Men sedan kommer det nya prioriteringar och bara det, det kan vara så att vi inte alls är klara med någon aktivitet, men det kommer en helt annan styrning och då behöver vi prioritera om. [...] Nu när vi fick vårändringsbudgeten då drog man tillbaka pengar för aktivitetsstöd för de som är nyarbetslösa och man såg då att långtidsarbetslösheten ökade. [...] vi anställde beslutshandläggare som skulle hjälpa oss att hantera och ta de här besluten i Stöd- och Matchnings-tjänster. Aktiviteten nu är att ställa om. Så att egentligen vill man inte att personer i Stöd och Matchnings-tjänster ska minska, men det ska skiftas så att det blir till de som är långtidsarbetslösa. *Då ser prioriteringarna lite olika ut i styrkortet, där vi beskriver att vi behöver göra.* (Enhetschef)

- Belyser att styrkortet används för att respondera på förändringar, t.ex. från politiken.



Användning av styrkort

- Användning av styrkortet:
 - För att prioritera.
 - För att skapa en levande styrning.
 - För att få flexibilitet.

[Strategiska inriktningen för 2026] är väldigt mycket riktning övergripande. Det har kommit filmer. Det har varit lite workshopmaterial runt den här biten som vi har jobbat med. Det har inte gett någon sådan där jättestyrning. Och egentligen tänker jag att det är väl först för jul 2022 som det här kommer. (Enhetschef)

- Strategi är fränkopplad (eller är på gång).



Konsekvenser: kortsiktighet

- Om att det levande styrkortet förändras:

Utmaningen har kanske inte varit att man ändrar, utan hur man ändrar, och så dimper det ner ett nytt styrkort i mailboxen. Här är ett nytt styrkort. Okej, vad betyder nu det här? Det framgår vad som är ändrat, det är tydligt och bra, men det framgår inte vad det betyder, utan det får vi tolka själva. Då blir det ett nytt uppdrag för oss, jaha, hur ska vi tolka det här. Då försvann helt plötsligt någonting, som en sektionschef kanske har jobbat jättemycket med, och då ska man försöka förklara för den här sektionschefen, ja, det här försvann. Det här ska du nog inte göra längre, eller ska du det. Kanske, för jag vet inte. För det framgår inte varför en viss sak är borttagen, det framgår bara att den inte finns kvar i styrkortet längre. (Verksamhetscontroller)

- Belyser förändringar och oklarheter som uppstår.



Konsekvenser: frustration

- Om styrkorts innehåll:

[...] vi kan fortfarande då anvisa alla för att komma upp i volymer. Då kan man ju tappa ”Vad har den här kunden för behov? Är det här rätt insats för den här kunden? Nu ska vi upp i volym, nu behöver vi anvisa kreti och pleti hit, nu får det vara så liksom. Men det kan ju bli så att det blir väldigt mycket fokus på att de här få insatserna ska vi använda, att vi tappar då vad har kunden faktiskt för behov och vad borde kunden få för insatser om vi bara såg till behovet och behovet på arbetsmarknaden. (Enhetschef)

- Belyser om det fokus som lyfts i styrkortet verkligen är meningsfullt.
 - Är det vad människan (medborgaren) behöver?



Konsekvenser: frustration

- Om strategier:

Men framtiden och nuet går inte hand i hand. Vi är inte synkade. Och det tror jag att det blir viktigt för oss lokalt att signalera att vi vill gärna vara där, men vi är ju här med våra kunder som står här på [torget] och vill ha hjälp. Vi försöker, men... Kortfattat så ska jag säga att jag tror att vi har olika förväntningar och bilder av vår målgrupp och vad vi kan erbjuda våra kunder. Och den är inte helt synkad. [...] Jag har signalerat det förut. Jag tycker att vår högsta ledning inte förstår vad det innebär, utan man vill skapa en fin modell. Och den är jättefin, men den är inte verklighetsförankrad. (Sektionschef)

- Belyser att strategi är till för någon annan.
- Det är bild som skiljer sig från utsagor om strategi som uttryck för “ett vi”, “vår strategi”, “våran blick”, “hur det hänger ihop för oss”.



Om konsekvenser

- Idéer som kommer “högre upp” i organisationen har påtagliga konsekvenser.
- Konsekvenser:
 - Kortsiktighet – kortsiktigt mätande och förändringar i fokus.
 - Frustration – olika bilder som inte samspelar, förändringar som inte förklaras.
- Konsekvenserna belyser:
 - Det är snarare en bild som kännetecknas av kortsiktighet, frustration till förändringar och att strategi är särkopplad (annan verklighetsbild).



Slutsats: Vad säger bilderna om strategisk ekonomistyrning?

- Hur förhåller sig medarbetare till strategisk ekonomistyrning?
 - Mätning i vardagen triumferar.
 - Strategi som långsiktig plan särkopplas från vardagen.
 - Strategi blir för någon annan, fokus är kortsiktigt (drivs av mätning).
- Varför titeln ”Ett levande nu”?
 - Det aktuella och vad som är viktigt just nu framträder.
 - Historien gör sig påmind (styrkortets återkomst).
 - Framtiden, uttryckt som strategi, är inte närvarande eller till för någon annan.
 - Mätningar fångar ett levande nu, medan strategi är för någon annan, någon annanstans, för en annan tid.



Frågor för diskussion

1. Hur kopplas strategi och ekonomistyrning i praktiken?
 - Vill ”vi” skapa en koppling? Försöker ni hitta koppling? Om ja, hur? Om nej, varför inte?
2. Vad tyckte ni var särskilt intressant i presentationen. Vilka tankar väckte den hos er?



Tack!

kim.eriksson@lnu.se



Referenslista

- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Nilsson, F., Petri, C. J., & Westelius, A. (2016). *Strategisk ekonomistyrning: med dialog i fokus*. Studentlitteratur AB.
- Nixon, B., & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), 229-244.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Skærbæk, P., & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, organizations and society*, 35(1), 108-124.

