



Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen



Stockholms
universitet

Varmt välkommen till Strateginätverket

Workshop 5: Strategiskt arbete och politisk styrning

2021-06-01



Stockholms
universitet

Agenda

- Välkommen – kort om nätverket och dagens workshop
- Göran Sundström, professor i statsvetenskap, Stockholms universitet föreläser utifrån rubriken "Hur och varför politikerna styr förvaltningen strategiskt".
- Workshop:
 - Diskussioner i mindre grupper
 - Återsamling och diskussion i helgrupp
- Summering, avslutning och inbjudan till höstens workshops.

Workshop

- Diskussionsfrågorna finns i inbjudan och i chatten
 - Hur hanterar din organisation utmaningar i den politiska styrningen?
 - Hands on eller hands off – ligger din verksamhet på en bra distans från politiken?
- Gruppdiskussion i 30 minuter
- Alla grupper utser en som ansvarar för att antecknar som sedan kan användas som underlag för den avslutande gemensamma diskussionen.

Hur och varför politikerna styr förvaltningen strategiskt

Göran Sundström
Stockholms universitet
Statsvetenskapliga institutionen

OXFORD

Governing the EMBEDDED STATE

*The Organizational
Dimension of Governance*



BENGT JACOBSSON, JON PIERR
& GÖRAN SUNDSTRÖM

OM OFFENTLIG SEKTOR •

Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet

En forskningsantologi



STATSKONTORET

BRUTET FÖRVALTNINGS- KONTRAKT

OM METASTYRNING
AV SVENSK BISTÅNDSFÖRVALTNING



GÖRAN SUNDSTRÖM

I SAMARBETE MED BENGT JACOBSSON & JANET VÄHÄMÄKI

Studentlitteratur



Teoretisk utgångspunkt:
'Från government till governance'

Förvaltningspolitisk utgångspunkt:
Strategisk styrning och tillitsreform

Mål- och resultatstyrning

Uppmaning: Styr mindre!
Reformrecept: Delegera
Grundantagande: Det går att skilja 'politik' och 'förvaltning'

Uppmaning: Styr mer!
Reformrecept: Formulera tydliga mål och följ upp resultat
Grundantagande: a) Politikerna kan och vill formulera mål
b) Det går att kartlägga orsakssamband mellan prestation och effekt

=

Visshet som utgångspunkt för styrning

Kritik mot mål- och resultatstyrning

Begränsade kunskaper

Krav på handlingsfrihet

Överlastning


=

Osäkerhet som utgångspunkt för styrning



1. Politiker styr genom att inrätta offentliga organisationer

Politiker inrättar inte myndigheter för att uppnå specifika mål och resultat utan för att markera och hantera viktiga samhällsproblem!



Den viktiga styrfrågan för politiker är inte vilka mål och resultatkrav en inrättad myndighet ska uppnå under året, utan vilka egenskaper som behöver byggas in i myndigheten för att garantera dess orienterings- och anpassningsförmåga över tid!



Politiker styr genom att positionera offentliga organisationer

Vertikal positionering = relationen till politikerna

Horisontell positionering = relationen till andra org.



2. Vertikal positionering

Hands off-strategin

Hands on-strategin

Dimensioner av autonomi:
policy, management, ledningsform, intervention



3. Horisontell positionering

Interagerande positionering
(intern och extern)

Rivaliserande positionering
(duplicering, jämförelser, rankningar)

4. Politikerna styr genom reformberättelser

- Förändringsinriktade (från 'flumskola' till 'kunskapsskola', 'från gammelbistånd' till 'resultatbistånd')
- Trovärdiga (ofta med hjälp av expertis och vetenskap)
- Hjältar, vinnare, intriger
- 'Magiska begrepp' = går inte att vara emot (transparens, samordning, förnyelse, effektivitet, kvalitet, resultat etc.)



Makrostyrningen sammanfattad

Inrätta förvaltningar

Vertikal positionering

Horisontell positionering

Reformberättelser



Politik är i hög grad händelsestyrd!

I politikernas ögon kan det ibland framstå som att vad-som-helst, när-som-helst kan bli politik var-som-helst på grund av ageranden av i princip vem-som-helst.



Mikrostyrning

1. Anteciperering
2. 'Bjuda in' politikerna till samtal
3. Politisering (hissning och lyftning)
4. Modifiering

	STRATEGISK STYRNING	
	Makrostyrning	Mikrostyrning
Förändrings-ambition	Större reform	Justeringar av det befintliga
Styrformer	Inrätta förvaltningar Positionering Reformberättelser	Anteciperering Samtal Hissning och lyftning Modificeringar
Styrningens precision	Övergripande	Detaljerad
Styrningens frekvens	Sällan	Ofta

Förvaltningskontraktet

Politikerna visar förtroende nedåt genom att:

- 1) respektera förvaltningens expertis,
- 2) agera realistiskt och finnas till hands,
- 3) inte skylla ifrån sig på förvaltningen.

Förvaltningen visar lojalitet uppåt genom att:

- 1) genomföra politiska beslut lyhört och professionellt,
- 2) förse politikerna med realistiska och genomarbetade underlag.

(hämtat från Niemann 2013)

Strateginätverket fortsätter

Kommande träffar

- Workshop 6: Utmanar entreprenörskap offentliga värden? Denna gång gästas vi av Albin Algotson, fil.dr. statsvetenskap vid Linköpings universitet. 21 september kl 9.30-11.30 på Zoom
- Workshop 7: 16 november kl 9.30-11.30 på Zoom

Teman på tidigare workshops

- Workshop 4: Strategisk ekonomistyrning. Vad är det?
- Workshop 3: Strategiskt berättande. Berättelsens roll och funktion i strategiarbetet.
- Workshop 2: Strategins roll i styrningen. En ensam blomma eller en del i en bukett?
- Workshop 1: Vem behöver en strategi? Strategins roll och funktion i offentlig sektor





Stockholms
universitet

Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen

Tack för dagens workshop!

Välkommen igen, nästa gång är den 21 september 2022

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

Linda Höglund och Maria Mårtensson