

Akademien för ekonomistyrning i staten Företagsekonomiska institutionen



Stockholms
universitet



RIKSBANKENS
JUBILEUMSFOND
FRÄMJAR HUMANIORA
OCH SAMHÄLLSVETENSKAP

AI i verksamhetsstyrning:

Synergier och spänningar mellan nya analysverktyg och
förändrade förhållningssätt till styrning

Andreas Sundström – andreas.sundstrom@sbs.su.se
Fredrik Svärdsten – fredrik.svardsten@sbs.su.se

Projektets utgångspunkter

- AI-utvecklingen tillför många spännande möjligheter till utveckling av ekonomistyrning i organisationer, men..
- AI *utmanar* etablerade praktiker och förhållningssätt till *kunskap och styrning* i organisationer:
 - *Automatiserad* informationshantering kan (i teorin) ersätta manuella beslutsprocesser, arbetsplanering och uppföljning.
 - *Datadriven analys* och *maskininlärning* kan (i teorin) identifiera nya orsakssamband och möjliga strategiska utgångspunkter.
- AI introducerar en potentiell *spänning mellan olika förhållningssätt till styrning och analys* i organisationer (t.ex. syn på vad information *är* och vilken roll den ges)

Den empiriska studien

- Kvalitativa metoder, longitudinell fallstudie: **Trafikverket**
- Organisationens arbete med styrning, strategi, och digitalisering
 - Perioden 2010-2025 (fokus på 2019-2025)
 - Intervjuer, interna + externa dokument, mötesobservationer

Vi har fokuserat på:

- utmaningar kopplat till förändringar av förhållningssätt till styrnings- och analyspraktik
 - **Förändringar över tid** i *relationen mellan strategiarbete och styrningsverktyg*
 - **Implementering** av nya *AI-verktyg* och nya *förhållningssätt till information*

Delstudie 3 – Praktiska utmaningar med att införa ett nytt förhållningssätt till data

Artikel snart i review-process för publicering:

"From Data Flows to Control Flows: Organizational Challenges of Enacting Data-Driven Management Control"

- **Kontext/organisationens förändringsambition som vi studerat**
 - Trafikverket skapar kontinuerligt data (t ex sensorer i anläggningen, ekonomisystem, etc)
 - Men, uppföljning bygger till stor del på manuella informationsprocesser (manuella rapporter, manuell aggregering för översikt)
 - Uppfattningen var därför att beslut ofta baseras på 'historisk data'
 - Ambition: gå från manuell rapportering till digitaliserad 'monitorering', på sikt i 'realtid'
 - "bli en datadriven organisation"

Vårt fokus: *hur genomförs en sådan förändring – vilka utmaningar uppstår?*

Att implementera ett nytt förhållningsätt till data – *integration i två steg*

Steg 1 – att möjliggöra dataflöden

- **Datalager och finansieringsstrukturer** – att bygga upp datalager kräver tid utanför lokala tidsramar.

”Vi har ett centralt datalager, som vi ser stora möjligheter med att utöka eftersom vi då kan använda data igen och igen. Men lokala projekt har sina budgetar att förhålla sig till och från deras perspektiv är datalagret något som bara tar tid.”

- **Etablerad informationshantering och nya informationsobjekt** – kombination av data från olika system kräver ansvariga för nya informationsobjekt.

”När man kombinerar två datakällor så skapar man ett nytt informationsobjekt. När nya informationsobjekt skapas – vem tar då ansvar för dem? Det är en stor fråga som vi nu ställs inför.”

Att implementera ett nytt förhållningsätt till data – *integration i två steg*

Steg 1 – att möjliggöra dataflöden (forts.)

- **Att utvinna data från etablerade system** – när data från olika system extraheras ur sina sammanhang uppstår tolkningsutmaningar.

”Data i existerande system fungerar väl för dess ursprungliga produktionssyfte. Men om man lyfter ut data och sätter den i ett bredare sammanhang kan man hamna i en situation där värden tolkas fel och blir skadliga för organisationen.”

Att implementera ett nytt förhållningsätt till data – *integration i två steg*

Steg 2 – att göra dataflöden till kontrollflöden

- **Skillnad mellan "rå data" och data för verksamhetsstyrning** – styrning kräver strukturerad information som kan användas inom etablerade informationsstrukturer.

"Det är mycket klippande och klistrande mellan Excelfiler. Än så länge har jag bara sammanställt detta en gång om året, och det tar mer än heltid i flera månader att göra en analys och rapport baserat på dessa informationspunkter. Och det behöver göras mer kontinuerligt för att vi ska bli mer proaktiva."

- **Dataproduktion utan organisatorisk hemvist** – utveckling av ny analysteknik sker i projektform men när ny teknik sätts i bruk uppstår oklarheter mellan linje och förvaltning.

"Dataproduktion kan inte betraktas som förvaltning där man ska spara kostnader. Dataproduktion behöver utrymme att växa om vi ska kunna digitalisera organisationen."

Att implementera ett nytt förhållningsätt till data – *integration i två steg*

Steg 2 – att göra dataflöden till kontrollflöden (forts.)

- **Beslutsrutiner: datadrivna impulser möter styrningsstrukturer** – beslutsmandat och ansvarighetsstrukturer påverkar hur man kan agera på information.

”Har jag kontroll över den här saken? Eller behöver jag kontakta processansvarig, vilket i så fall innebär att jag inte har mandat att bestämma hur vi ska agera? Och vad händer om processansvarig inte vill förändra några arbetssätt? Det finns många potentiella situationer där oklarheter kan uppstå som inte alls är bra.”

Slutsatser

- Stora byråkratiska organisationer sätter "löften" om snabbhet och agilitet i nya perspektiv. Oreflekterad teknikoptimism kan leda oss fel.
- En data-driven myndighet kräver inte enbart teknisk förmåga – stor utmaning att synka arbetsflöden med nya dataflöden.
- Ambitionen att bli datadriven behöver förstås i förhållande till gränser för ansvar, kontroll och informationssäkerhet. Digitalisering utmanar dessa gränser.
- Professionellt omdöme är fortfarande centralt när dataflöden kopplas till styrning.