

RAPPORT

Strategi- barometern 2026



Hur fungerar strategiarbetet i svenska organisationer?

Undersökningen är gjord i partnerskap mellan

CANEA Partner Group AB, StyrelseAkademien Stockholm

och StyrelseAkademien Västsverige

INNEHÅLL

Syfte och metod	3
Vad är strategi?	4
Nyckelresulta	8
Så ska rapporten läsas	9
Faktorer som har störst betydelse för strategins genomslag	10
Strategiska paradoxer.....	11
Implikationer och möjliga åtgärder.....	12
Tre övergripande mönster i materialet	13
Del 1: Vilka är respondenterna?	14
Del 2: Analyser och resultat	18
Del 3: Nutid och framtid	32
Del 4: Hur duktiga är vi?	42
AI – en strategisk eller operativ fråga?	44
Del 5: Slutsatser och summering	47
Om CANEA	49



Syfte och metod

Varför göra en undersökning om strategi?

CANEA och StyrelseAkademien Stockholm och Västsverige arbetar mycket i olika typer av organisationer med strategifrågor som strategiprocesser, målstyrning, omvärld, framtid och strukturer. Vi ser vissa mönster när vi arbetar hos kunderna – men hur allmängiltiga är dessa mönster? Hur arbetar man konkret med strategi? Det vill vi veta!

Detta är det andra året undersökningen görs, och det är med spänning vi ser vilka förändringar som nu har skett över tid.

Syftet med undersökningen är att:

- Förstå hur strategiarbetet fungerar i svenska företag och organisationer
- Se vilka frågor som är prioriterade och vilka verktyg som används i strategiarbetet
- Se vilka som är inblandade i strategiarbetet och var besluten fattas

Vad är strategi?

Innan vi går in i resultaten är det viktigt att stanna upp och reflektera över vad vi menar med strategi. Begreppet används ofta, men inte alltid med en tydlig eller gemensam innebörd.

I den här rapporten ser vi strategi som:

organisationens sammanhållna vägval: hur den, utifrån sitt uppdrag och övergripande mål, positionerar sig i sin omvärld och prioriterar (och avstår från) aktiviteter samt allokerar resurser för att nå målen.

För att detta ska fungera så krävs att vi känner till vad ägarna vill med verksamheten. För att nå de övergripande målen krävs också att val och prioriteringar görs. Strategiska val handlar om situationer där det finns flera möjliga vägar att välja mellan och där det är svårt att ändra sig i efterhand. Ett exempel är när Volvo knoppade av sin motorutveckling till Aurobay. När ett sådant beslut väl är taget och genomförandet har påbörjats är det svårt att gå tillbaka.

Utifrån CANEA:s erfarenhet krävs det för ett väl fungerande strategiarbete en tydlig process och bra beslutsunderlag, till exempel analyser av omvärld, marknad, resurser och kompetens. Det krävs också en väl sammansatt styrelse som tillsammans med ledningen kan ta fram en ändamålsenlig och genomförbar strategi. Styrelsen har det yttersta ansvaret för strategin, men hur arbetet faktiskt bedrivs och hur strategin tas fram varierar mycket mellan organisationer. Det är detta vi vill fördjupa oss i genom undersökningen.

Huvudansvarig för rapporten är John Saldin, Senior Management Consultant på CANEA, med bred erfarenhet inom områden som strategiutveckling, affärsstrategier, omvärldsanalys, målstyrning och riskhantering.

CANEAs VD Christer Hellstrand som har över 25 års erfarenhet när det gäller strategi, ledningssystem, processutveckling och affärsstrategier.

Affärsområdeschef Leif Nyström som ansvarar för management inom CANEA och som också har över 25 års erfarenhet när det gäller strategi, ledningssystem, processutveckling och operativ effektivitet.

För frågor runt rapporten, kontakta
John Saldin
John.saldin@canea.se
0736-002807



John Saldin



Christer Hellstrand



Leif Nyström

”
Strategi är vägen som ska leda fram till målet.
”
SVAR FRÅN ENKÄTEN

Undersökningen är baserad på en enkät. Vi avslutade enkäten med en fritextfråga: “Vad innebär strategi för dig?”

”
Strategi är att skapa en gemensam bild av vår önskade framtid, de strategiska förutsättningarna och ha tydliga måttal.
”
SVAR FRÅN ENKÄTEN

När vi läser fritextsvaren ser vi en tydlig och gemensam bild av hur respondenterna ser på strategi och strategiarbete. Strategi beskrivs framför allt som riktning, vägval och fokus, snarare än som dokument eller planer i sig. Ett återkommande budskap är att strategin inte har något värde om den inte omsätts i handling, bryts ned i mål och följs upp i det dagliga arbetet. Många betonar också att strategin behöver vara förankrad i hela organisationen, att det ska finnas en tydlig koppling mellan styrelse, ledning och genomförande, samt att strategin både behöver vara långsiktig och kunna anpassas i en osäker omvärld.

”
Primärt handlar strategi om att måla upp en målbild för var du vill vara om låt säga fem år. Formulera målet på ett tydligt och ha fokus på genomförandet.
”
SVAR FRÅN ENKÄTEN

Svaren förstärker därmed de kvantitativa resultaten av undersökningen: fokus ligger mindre på strategins form och mer på dess funktion – att skapa gemensam riktning, möjliggöra prioriteringar och stödja beslut över tid. Samtidigt visar några svar att strategibegreppet inte är självklart för alla organisationer, vilket tyder på att det finns skillnader i hur mogna och medvetna organisationerna är i sitt strategiarbete.

”
Strategi är att våga välja väg – och sedan rusta organisationen så att den faktiskt kan gå den vägen. Visionen är gratis. Genomförandet kräver prioriteringar, mod och rätt människor. Det är där strategin börjar och slutar.
”
SVAR FRÅN ENKÄTEN

En viktig fråga inom strategiforskning handlar om hur organisationen ska konkurrera på sin marknad. Vilken position har vi? På vilket sätt är vi annorlunda eller bättre än våra konkurrenter? I fritextsvaren är det dock bara ett svar som tar upp denna viktiga del.

”
Strategi är en plan för att vinna mot konkurrenter utifrån de förutsättningar som råder på marknaden.
”
SVAR FRÅN ENKÄTEN

Nyckelresultat

Observation 1: En tydlig ägarvilja är en strategisk effektivitetsfaktor

Ägarvilja framträder i undersökningen inte i första hand som en formell styrningsfråga, utan som en faktor som påverkar hur effektivt strategiarbetet fungerar i praktiken. Organisationer med en tydligt formulerad och känd ägarvilja uppvisar högre grad av samsyn, tydligare prioriteringar och bättre koppling mellan strategi och genomförande. Detta tyder på att ägarvilja främst fungerar som en strategisk effektivitetsfaktor: den skapar riktning, minskar tolkningsutrymmet och gör det lättare att fatta beslut och omsätta strategin i handling. Om ägarviljan inte är tydlig och nedskriven ökar risken för oklara prioriteringar, otydliga mandat och strategiska vägval som ifrågasätts eller ändras över tid.

Observation 2: Strategiskt fokus har förflyttats från krishantering till tillväxt

Jämfört med undersökningen som gjordes 2025 ser vi ett tydligt skifte från kostnadsfokus och effektivisering till organisk tillväxt, kundfokus och innovation. Samtidigt visar processfrågorna att strukturer för innovation, förändring och affärsutveckling fortfarande är svagt utvecklade. Det finns alltså en förflyttning i vad man vill åstadkomma, men inte i samma takt i hur man styr och genomför. Detta kan formuleras som ett glapp mellan strategisk ambition och processmognad.

Om ambitionen om tillväxt och förnyelse inte stöds av utvecklade processer för affärsutveckling och förändring riskerar strategin att stanna på viljenivå utan tillräcklig genomförandekraft.

Observation 3: Vi ser en renässans för målstyrning och uppföljning

Jämfört med föregående år har målstyrning och uppföljning fått en tydligt starkare ställning i materialet. Andelen organisationer som anger detta som ett av sina strategiska fokusområden har ökat markant, och området har rört sig från en låg prioritet till en mer central, medelhög placering bland övriga strategiska teman. Detta indikerar att fler organisationer nu ser strukturerad målformulering och uppföljning som en viktig del av strategiarbetet, snarare än enbart som ett operativt stöd.

Om strategin inte bryts ned i tydliga mål och följs upp systematiskt blir det svårt att styra, lära och justera – och att avgöra om strategin faktiskt fungerar.

Observation 4: Innovation ses som viktigt men den är inte styrd

Innovation ses i både årets och förra årets data som viktigt för framtiden, men arbetet med innovation är sällan styrt. Många organisationer lyfter innovation och förnyelse som avgörande för att klara konkurrensen, men få har klara processer, roller eller arbetssätt för hur

innovationsarbetet ska bedrivas. Jämfört med förra året är bilden densamma: vikten av innovation är tydlig, men strukturen runt hur man faktiskt ska arbeta med den är svag. Sammantaget finns det en tydlig skillnad mellan hur viktigt innovation upplevs vara och hur systematiskt den faktiskt hanteras. Om innovationsarbetet saknar tydliga processer, roller och prioriteringar blir det fragmenterat, personberoende och svårt att omsätta i långsiktig konkurrenskraft.

Observation 5: De mjuka frågorna är avgörande för genomförandet

Mjuka faktorer framstår i både årets och förra årets data som avgörande för att lyckas med strategiimplementering, samtidigt som de fortfarande är svagt strukturerade. Engagemang, samsyn, ledarskap och kommunikation rankas högt som framgångsfaktorer, och förändringströtthet och bristande förankring lyfts som tydliga hinder.

Jämfört med förra året är denna bild ännu tydligare, men trots det syns inga motsvarande öknings i prioritering av förändringsledning som område eller i förekomsten av etablerade processer för att leda förändring. Sammantaget pekar detta på en tydlig förflyttning i medvetenhet men inte i arbetssätt: organisationer vet att de mjuka frågorna är avgörande för genomförandet, men har i begränsad utsträckning byggt processer, strukturer och metoder för att arbeta systematiskt med dem.

Om ledarskap, kultur och förändringsledning inte hanteras strukturerat riskerar strategin att få svagt genomslag, med bristande engagemang, motstånd och låg uthållighet i genomförandet.

Observation 6: En etablerad strategiprocess ger bättre resultat

Ett tydligt resultat, som bekräftas både i årets och förra årets data, är att organisationer med en tydlig och etablerad strategiprocess upplever att strategiarbetet fungerar bättre inom i stort sett alla områden. De skattar högre när det gäller kvalitet i analyser, tydlighet i prioriteringar, bättre beslutsunderlag, starkare koppling till genomförande och större samsyn i organisationen. Jämfört med förra året ser vi samma mönster, men det är ännu tydligare i årets material. Detta stärker bilden av att det inte är enskilda verktyg eller metoder som avgör, utan att en gemensam, strukturerad och återkommande strategiprocess i sig är en grundförutsättning för ett välfungerande strategiarbete. Om en gemensam och återkommande strategiprocess saknas blir strategiarbetet mer ad hoc, mindre samordnat och svårare att förankra och följa upp.

Observation 7: Risk, resiliens och informationssäkerhet fortsätter att behandlas som hygienfaktorer – trots ökad osäkerhet

Undersökningarna både 2025 och 2026 visar att riskhantering, krisberedskap och informationssäkerhet prioriteras lågt som strategiska fokusområden, samtidigt som självskattningen är relativt hög. Det indikerar att organisationer upplever sig "tillräckligt bra" och därför inte ser dessa områden som strategiska utvecklingsfrågor. I en mer osäker geopolitisk och digital omvärld är detta ett viktigt mönster att synliggöra tidigt. Om dessa områden inte integreras strategiskt ökar sårbarheten för störningar, incidenter och kriser som kan få stora verksamhets- och förtroendekonsekvenser.

Observation 8: Medvetenheten ökar snabbare än arbetssätten

På flera områden (förändringsledning, målstyrning, agil strategi, AI, omvärldsbevakning) ser vi en tydlig ökning i insikt om vad som är viktigt, men svagare utveckling i etablerade processer och styrformer. Det är en genomgående metatrend i materialet: "Vi vet vad som krävs – men har ännu inte byggt systematiken för att göra det."

Vi har ambitioner för 2030 men en styrning som passar 2010. Om insikten om vad som krävs inte följs av utveckling av styrning och arbetssätt riskerar organisationen att fastna i ambition utan verklig förändring.

Observation 9: Strategiarbetet i ägarstyrda bolag är mer formaliserat

När en organisation går från att vara ägarledd till att bli mer ägarstyrd, händer något i strategiarbetet. Det blir mer formaliserat, med tydligare och mer dokumenterade processer, och kvaliteten skattas i genomsnitt något högre. I ägarledda företag startar strategiarbetet oftare direkt hos ägaren, som fungerar som en tydlig startmotor, medan företag med icke-aktiva ägare i större utsträckning arbetar med mer strukturerade och systematiska former för strategi.

Om strategiarbetet förblir personberoende och informellt minskar förutsättningarna för kontinuitet, kvalitet och långsiktig styrning över tid.

Observation 10: Det är många som inte har en tydlig ägarvilja

Trots att ägarviljan i de flesta organisationer upplevs vara känd och vägledande visar resultaten att det fortfarande finns ett betydande utvecklingsutrymme när det gäller att formalisera den. Totalt anger 35 % av respondenterna att de saknar en nedskriven ägarvilja, vilket innebär att över en tredjedel av organisationerna saknar ett tydligt och dokumenterat ägardirektiv som grund för strategiarbetet. Detta pekar på en viktig förbättringspotential när det gäller tydlighet, långsiktighet och gemensam riktning i styrningen.

Om ägarviljan inte är formaliserad i ägardirektiv eller motsvarande ökar risken för olika tolkningar av uppdrag, mål och prioriteringar, vilket försvårar både strategisk samsyn och långsiktig styrning.

Sammantaget visar resultaten att många organisationer formulerar strategiska ambitioner i linje med en snabbt föränderlig omvärld – präglad av digitalisering, AI och osäkerhet – medan styrmodeller, beslutsprocesser och uppföljning i stor utsträckning är byggda för en mer stabil verklighet. Det skapar ett tydligt glapp mellan strategisk ambition i 2030-tempo och styrningssystem i 2010-tempo.

> Så ska rapporten läsas <

Denna rapport bygger på svar från svenska organisationer och visar mönster, samband och utveckling över tid i hur strategiarbete bedrivs. Resultaten beskriver vad respondenterna upplever och hur olika arbetssätt och strukturer hänger ihop med kvaliteten i strategiarbetet. När samband redovisas handlar det om korrelationer – inte om direkta orsakssamband.

I rapporten skiljs därför mellan tre nivåer: vad datan visar, vilka mönster som återkommer när svaren jämförs, samt vilka tolkningar och slutsatser som kan dras utifrån både resultaten och CANEA:s erfarenhet från praktiskt strategiarbete.

Syftet är att ge en faktabaserad bild som kan ligga till grund för reflektion, dialog och vidare utveckling av strategiarbetet – inte att peka ut enkla lösningar, utan att synliggöra var styrkor, brister och förbättringsmöjligheter finns.

Faktorer som har störst betydelse för strategins genomslag

Analysen visar att kvaliteten i strategiarbetet inte i första hand avgörs av enskilda verktyg eller modeller, utan av hur styrningen som helhet fungerar. Vissa faktorer återkommer genomgående i materialet som särskilt viktiga för att strategi ska leda till tydliga vägval, prioriteringar och faktiskt genomförande.

Följande fem faktorer framträder som särskilt avgörande:

1

Tydlig ägarvilja – klara och kommunicerade förväntningar från ägare som ger riktning för strategi och långsiktiga mål.

2

Mandat och beslutsstruktur – en tydlig ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och ledning, samt klara roller i strategiska beslut.

3

En sammanhållen strategiprocess – en återkommande och strukturerad process som kopplar analys, vägval, mål och uppföljning.

4

Förmåga att prioritera – att göra medvetna val, säga nej och fokusera resurser på det som är viktigast.

5

Genomförande- och förändringsförmåga – ledarskap, kultur och arbetssätt som stödjer att strategin omsätts i handling.

Tillsammans utgör dessa faktorer ett gemensamt styrningsperspektiv. När de samverkar ökar sannolikheten att strategiarbetet inte bara blir välformulerat, utan också får verkligt genomslag i organisationens beslut, beteenden och resultat.

Strategiska paradoxer

Ett av de mest intressanta resultaten i årets och förra årets mätningar är de återkommande motsägelserna mellan vad organisationer upplever som strategiskt viktigt och hur dessa områden faktiskt hanteras i styrning och arbetssätt. Datan visar flera tydliga paradoxer som tillsammans ger en djupare bild av strategisk mognad i svenska organisationer.

Innovation lyfts fram som avgörande för framtida konkurrenskraft och tillväxt, men samtidigt saknas i många organisationer tydliga processer, strukturer och ansvar för hur innovationsarbetet ska bedrivas. Innovation ses som kritisk – men hanteras ofta ad hoc och personberoende snarare än som ett systematiskt styrt område.

Förändringsledning uppfattas som en nyckelfaktor för att lyckas med strategiimplementering, och förändringströtthet anges som ett tydligt hinder. Trots detta prioriteras förändringsledning sällan som ett eget utvecklingsområde, och få organisationer beskriver etablerade processer eller metoder för att leda förändring på ett strukturerat sätt.

AI och digitalisering framstår som framtidsavgörande och starkt kopplade till konkurrenskraft och effektivitet. Samtidigt visar datan att AI i huvudsak hanteras som ett operativt utvecklings- och effektiviseringsverktyg, snarare än som en strategisk fråga om styrning, ansvar, risk och långsiktiga vägval på styrelse- och ägarnivå.

Riskhantering och informationssäkerhet bedöms objektivt som allt viktigare i en mer osäker och digital omvärld, men får samtidigt låg prioritet som strategiska fokusområden. De hanteras främst som hygien- och regelefterlevnadsfrågor, snarare än som integrerade delar av den strategiska styrningen.

Slutligen visar materialet att **målstyrning och uppföljning** har ökat tydligt i betydelse jämfört med föregående år. Samtidigt anger många organisationer att de planerar att förändra sitt sätt att arbeta med mål och målsättningar, vilket pekar på att befintliga modeller och arbetssätt inte fullt ut upplevs stödja strategins genomförande.

Sammantaget visar dessa paradoxer ett återkommande mönster: medvetenheten om vad som är strategiskt viktigt är hög och ökande, men arbetssätt, processer och styrstrukturer har i många fall ännu inte utvecklats i samma takt. Det finns ett tydligt glapp mellan strategisk ambition och organisatorisk förmåga, mellan vad man vet är viktigt och hur man faktiskt arbetar. Det är i detta spänningsfält – mellan insikt och genomförandekraft – som många av dagens strategiska utmaningar tar form.

Implikationer och möjliga åtgärder

De strategiska paradoxer som framträder i materialet pekar på ett behov av att gå från medvetenhet till systematik. För att minska glappet mellan vad organisationer upplever som viktigt och hur de faktiskt arbetar kan följande åtgärder vara särskilt verkningsfulla:

1. Gör kritiska utvecklingsområden till en del av den ordinarie strategiprocessen

Innovation, förändringsledning, AI och informationssäkerhet bör inte behandlas som sidospår eller projekt, utan integreras i den återkommande strategicykeln med tydliga mål, prioriteringar och uppföljning.

2. Tydliggör ägarskap och ansvar för de "mjuka" och nya strategifrågorna

För områden som förändringsledning, kultur, kompetensskifte och innovationsförmåga behöver styrelse och ledning utse tydliga processägare och klargöra mandat, snarare än att förlita sig på informella initiativ.

3. Koppla ambition till genomförandeförmåga genom strukturerade arbetssätt

Strategiska satsningar bör alltid kompletteras med etablerade arbetssätt för prioritering, resursallokering, uppföljning och lärande – annars riskerar de att stanna vid goda intentioner.

4. Använd strategiprocessen som ett verktyg för att hantera osäkerhet, inte bara för att planera

I en mer osäker omvärld behöver strategiarbetet stödja snabb omprövning, tydliga vägval och gemensam lägesbild, snarare än enbart långsiktiga planer.

De paradoxer som framträder i materialet – mellan ambition och förmåga, mellan strategisk vikt och faktisk styrning, samt mellan vilja till förändring och brist på strukturer för genomförande – är inte isolerade motsägelser. Tillsammans pekar de på djupare mönster i hur strategiarbete bedrivs och styrs i svenska organisationer. Dessa paradoxer kan därför sammanfattas i tre övergripande mönster som beskriver graden av strategisk mognad och förmågan att omsätta ambition i styrning, prioritering och handling.

Paradoxerna kan ytterst förstås som ett uttryck för samma grundläggande spänning: organisationer som tänker och planerar för en framtid i 2030-tempo, men som fortfarande styr, prioriterar och följer upp med strukturer anpassade för gårdagens krav på stabilitet och kontroll.

Tre övergripande mönster hos respondenterna

De strategiska paradoxer som beskrivits i föregående avsnitt pekar på mer djupgående strukturer i hur svenska organisationer arbetar med strategi. När resultaten betraktas samlat framträder tre övergripande mönster som säger något om den strategiska mognaden och förmågan att omsätta ambition i styrning, prioritering och genomförande.

Ett genomgående tema är skillnaden mellan ambition och faktisk förmåga. Många organisationer vill växa, vara innovativa, arbeta agilt, ta tillvara AI och bygga motståndskraft i en osäker omvärld. Samtidigt är styrmodeller, processer och beslutsstrukturer i stor utsträckning utformade för stabilitet, budgetkontroll, regelefterlevnad och operativ effektivitet. Det skapar ett glapp mellan vad organisationerna vill åstadkomma och vad styrningen i praktiken stödjer – en situation som kan sammanfattas som strategisk ambition i 2030-tempo, men styrningssystem i 2010-tempo.

Utöver de enskilda resultaten framträder tre övergripande mönster i analysen

1. Styrning mognar långsammare än teknik och marknad

Organisationerna upplever snabba förändringar inom områden som AI, digitalisering och omvärld, medan strukturer för governance, riskhantering, informationssäkerhet och strategisk prioritering i många fall inte har utvecklats i samma takt. Detta pekar på ett strukturellt eftersläp i styrning och beslutslogik i förhållande till omvärldens förändringstakt.

2. Samsyn är viktigare än formell hierarki

Hög kvalitet i strategiarbetet hänger inte i första hand ihop med att en enskild roll – till exempel ägare, styrelseordförande eller VD – har ett starkt formellt mandat. I stället är samspelet mellan rollerna avgörande. Kombinationen av tydlig ägarvilja, gemensam initiering och godkännande av strategin samt en strukturerad strategiprocess hänger tydligare samman med kvaliteten i strategiarbetet än var det formella beslut smandatet är placerat. När ägare, styrelse och ledning delar bild av riktning, prioriteringar och ansvar skapas bättre förutsättningar för tydliga vägval och genomförande.

3. Strategisk mognad handlar om förmågan att prioritera bort

Frågan om prioritering återkommer i flera delar av materialet, bland annat i analyser av advisory boards, hinder i implementeringen, mål- och uppföljningsarbete samt hur AI och andra utvecklingsområden hanteras. Sammantaget indikerar detta att ett centralt mognadssteg inte är att välja fler initiativ, utan att medvetet kunna välja bort och fokusera resurser på det som är mest strategiskt betydelsefullt.

Tillsammans visar dessa tre mönster att strategisk utveckling i hög grad handlar om att bygga styrningsförmåga: att hinna i kapp omvärldens förändringstakt med tydliga strukturer, att skapa samsyn mellan ägare, styrelse och ledning samt att utveckla förmågan att göra tydliga prioriteringar som får genomslag i hela organisationen. Eller med andra ord: strategisk ambition i 2030-tempo, men styrningsförmåga i 2010-tempo.

Del 1 Vilka är respondenterna?

Del 1 ger en översikt över vilka som har deltagit i undersökningen och därmed ligger till grund för rapportens resultat. Här beskrivs respondenternas fördelning utifrån bland annat bransch, företagsstorlek, ägarform och roll, för att ge en bild av urvalets sammansättning och skapa förståelse för i vilken typ av organisationer och sammanhang resultaten ska tolkas.

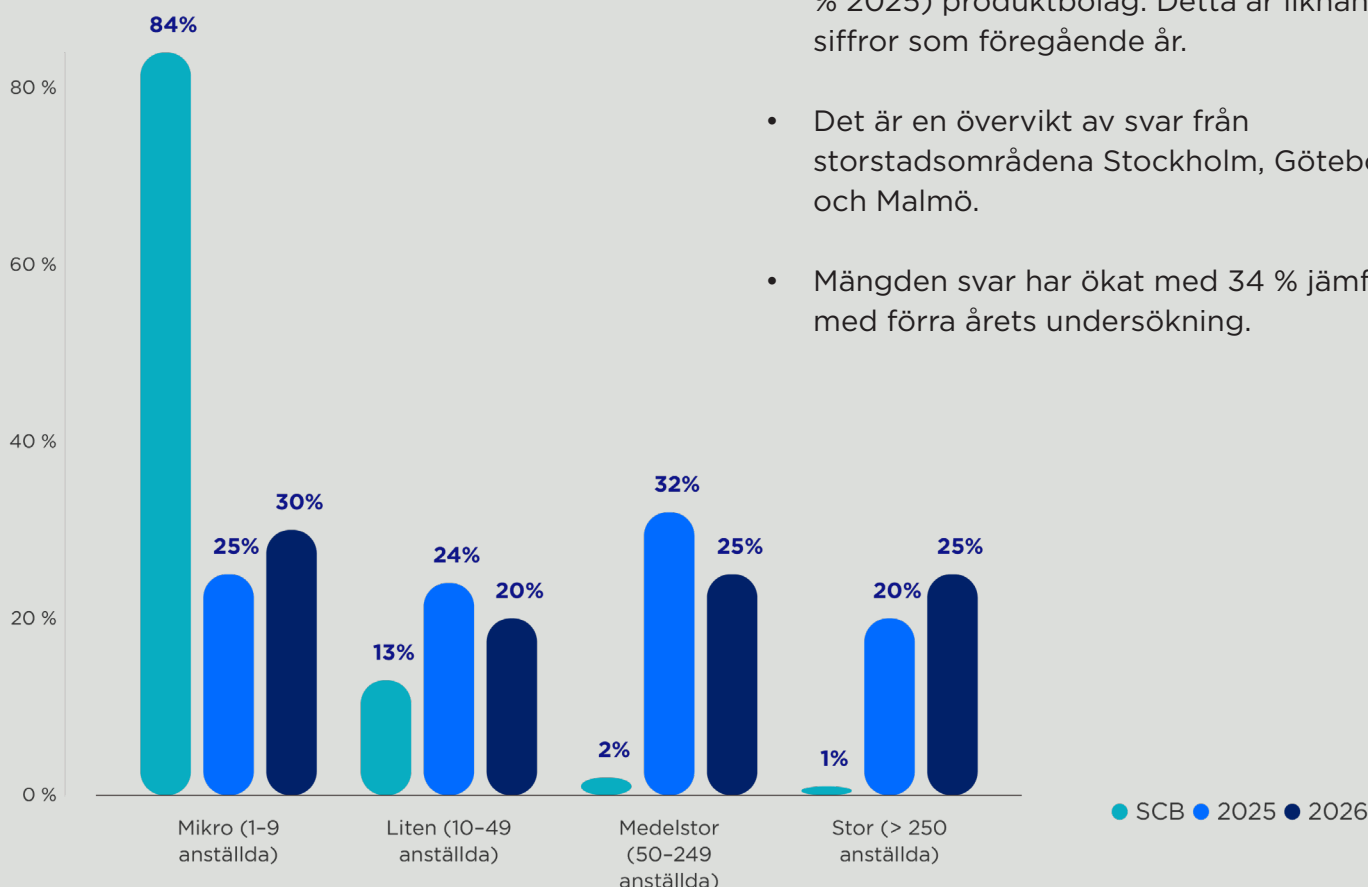
Vilka organisationer har svarat?

Här tittar vi först på storleken på de organisationer som svarat och sedan på geografi.

- Jämfört med SCB:s data är det en kraftig övervikt mot stora och medelstora företag. Detta är väntat med tanke på de listor med

e-mail som användes för enkäten. Jämfört med 2025 är fördelningen relativt lika. Det är fler svar i alla kategorier 2026, men den procentuella fördelningen är något ökad för mikro- och stora företag jämfört med 2025. Fördelningen stämmer också väl överens om man jämför mot antalet anställda i de olika storlekskategorierna.

Hur stor är organisationen du arbetar i?



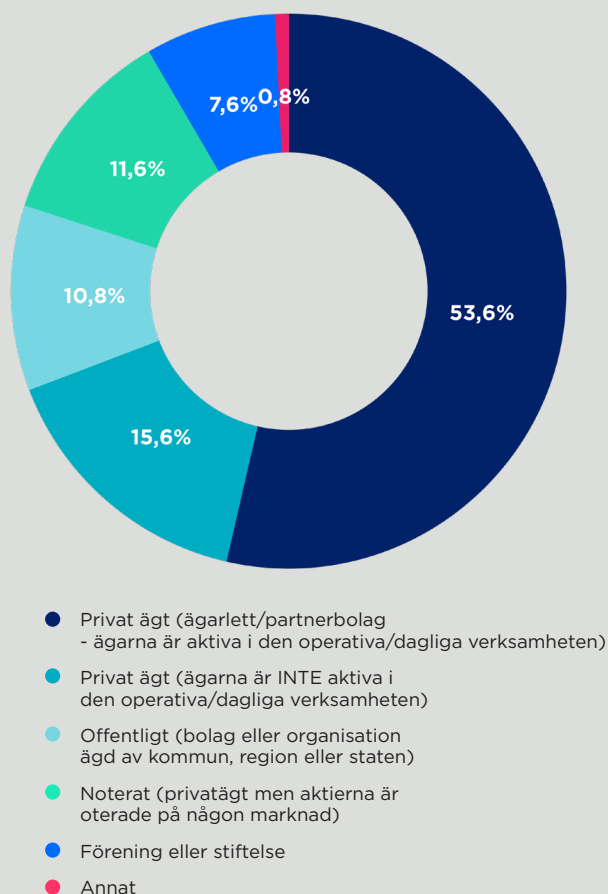
- När det gäller fördelning över branscher är det en viss övervikt mot tjänstesektorn. Vid summering av svaren är det ungefär 55% (60% 2025) tjänstebolag och 45% (40% 2025) produktbolag. Detta är liknande siffror som föregående år.
- Det är en övervikt av svar från storstadsområdena Stockholm, Göteborg och Malmö.
- Mängden svar har ökat med 34 % jämfört med förra årets undersökning.

Hur ser ägarskapet ut?

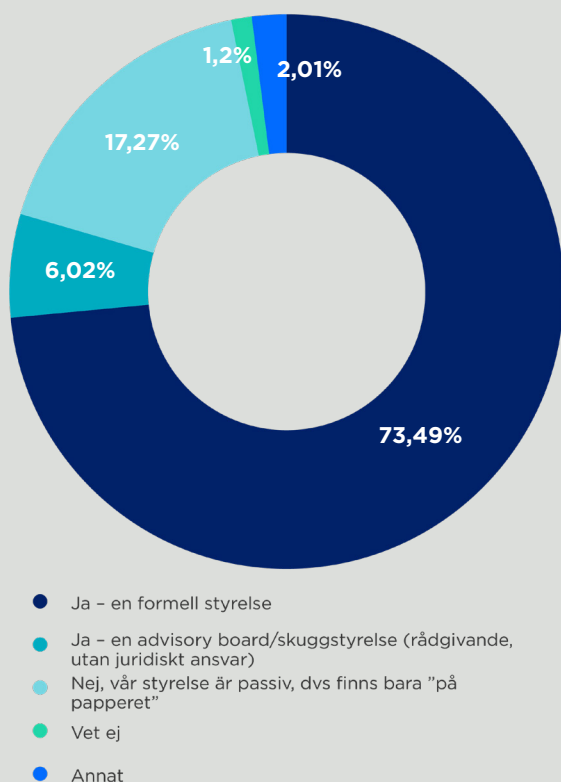
Hur ser ägarstrukturen ut i de organisationer som svarat, och hur aktiv roll har ägarna i strategiarbetet? I följande diagram belyser vi både olika former av ägande och i vilken utsträckning ägarna är involverade i att initiera och styra strategiprocessen.

Det är numerärt en ökning av antalet svar i alla kategorier utom "Annat" (till exempel ekonomisk förening och kooperativt ägt) jämfört med 2025. I övrigt är fördelningen mellan ägarformerna relativt lika, men med en liten procentuell ökning för offentligt ägda och noterade bolag.

Hur ser ägarskapet ut?



Har ni en aktiv styrelse?



Finns det en aktiv styrelse?

Vilken roll spelar styrelsen i strategiarbetet, och hur skiljer sig aktiva styrelser från advisory boards och mer passiva styrelser? Diagrammen visar hur vanligt olika styrelseformer är och hur de kopplas till strategiarbetets kvalitet.

Analys runt advisory board

En ny dimension i Strategibarometern 2026 är att advisory boards och så kallade skuggstyrelser har inkluderats i underlaget. Syftet är att bättre förstå om och hur dessa forum påverkar kvaliteten i strategiarbetet, jämfört med en formell och aktiv styrelse.

När vi kors-analyserar svar om styrelseform mot självskattningen av strategiarbetets kvalitet samt mot frågor om utmaningar i strategiprocessen framträder ett tydligt mönster. Organisationer med advisory board uppger i högre grad att de har kvalificerade strategiska diskussioner och tillgång till värdefulla perspektiv och erfarenheter. Detta speglas i relativt höga värden i självskattningen och tyder på att advisory boards upplevs som professionella och värdeskapande forum för analys, omvärldsbedömning och idéutbyte.

Samtidigt når advisory boards inte samma genomslag som en aktiv styrelse när det gäller prioritering, beslut och implementering. Med prioritering avses här förmågan att:

1. Göra tydliga vägval mellan konkurrerande initiativ.

2. Säga nej till sådant som inte ryms inom den valda strategin.

3. Fördela resurser (tid, kapital, ledningsfokus) i linje med strategiska mål.

4. Skapa en gemensam rangordning av vad som är viktigast att arbeta med först.

I organisationer med advisory board är dessa prioriteringar oftare otydliga eller personberoende, och det finns i lägre grad ett formellt mandat att fatta bindande beslut och hålla ihop helheten. Det påverkar i sin tur strategins praktiska genomslag i organisationen, i form av styrning, uppföljning och ansvar.

Skillnaden mellan advisory board och aktiv styrelse ligger alltså inte främst i kvaliteten på samtalen, utan i kopplingen mellan analys, beslut och genomförande. En aktiv styrelse kombinerar strategisk dialog med formellt ansvar, tydligt mandat och krav på uppföljning, vilket skapar större legitimitet internt och starkare genomförandekraft.

Kort uttryckt:

- En advisory board gör strategin bättre.
- En aktiv styrelse gör strategin verksam.

Detta kan sammanfattas i följande jämförelse:

Dimension	Advisory board	Aktiv styrelse
Strategisk dialog	Hög kvalitet	Hög kvalitet
Mandat	Svagt	Tydligt
Prioritering (vägval, resurs-fokus, nej till sidospår)	Delvis	Stark
Implementering	Otydlig	Tydlig
Intern legitimitet	Begränsad	Hög

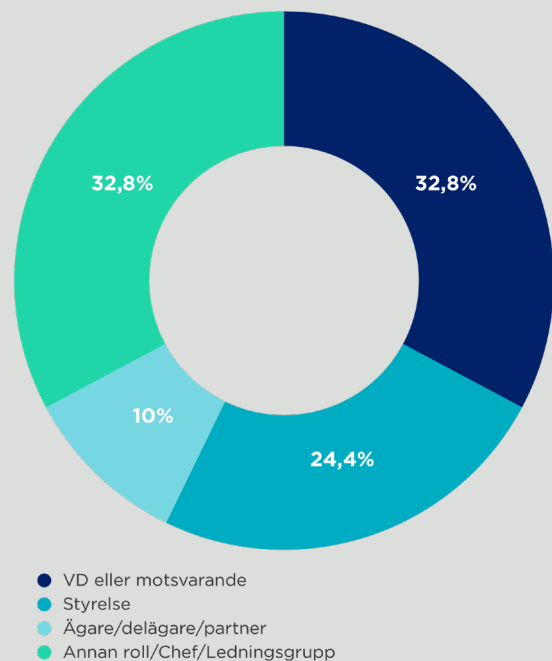
Den samlade bilden är att advisory boards ofta fungerar som ett viktigt utvecklingssteg och ett professionellt stöd i strategiarbetet, men att det är först med en aktiv och formellt ansvarstagande styrelse som strategin fullt ut får genomslag i prioriteringar, beslut och genomförande.

Vem har svarat?

Avsnittet ger en översikt över vilka roller som deltagit i undersökningen och därmed ligger till grund för rapportens resultat.

En stor majoritet av de som svarade är Ägare, Styrelseaktiva eller VD. Vi frågade *"Vilken är din roll? (välj den roll du har i din "primära" organisation)"*. Framför allt de som markerat sig som "ägare" kan fylla flera funktioner i sina organisationer, både som ägare, styrelse och samtidigt ha operativa roller. Fördelningen är relativt lika från föregående undersökning med bara någon procentenhets skillnad mellan kategorierna.

Vilken är din huvudsakliga roll



Del 2 Analyser och resultat

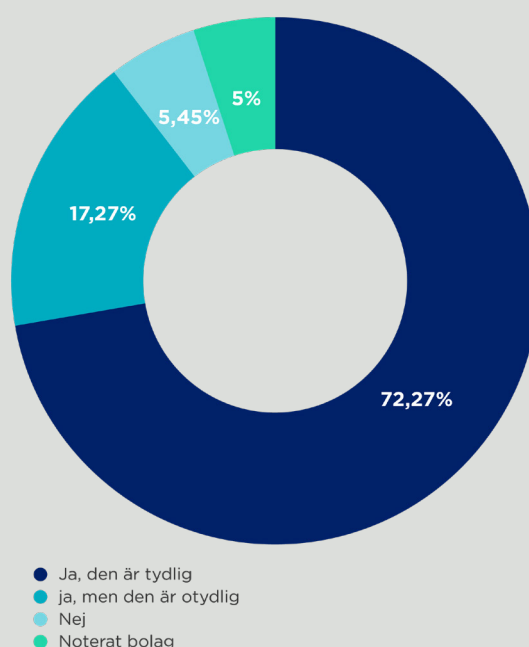
Del 2 presenterar och analyserar resultaten från undersökningen. Här belyses hur strategiarbetet bedrivs i praktiken, vilka strukturer och arbetssätt som används samt hur olika former av styrning, processer och roller hänger ihop med upplevd kvalitet och genomförandeförmåga. Avsnittet kombinerar statistiska samband med tolkningar och observationer för att ge en samlad bild av styrkor, utmaningar och utvecklingsområden i svenska organisationers strategiarbete.

Ägarnas vilja

I vilken utsträckning finns en tydlig och formulerad ägarvilja, och hur används den som grund för strategiarbetet? Här belyser vi både förekomsten av nedskrivna ägardirektiv och hur väl ägarnas intentioner upplevs vara kända och styrande.

- Grunden i strategiarbete handlar om att genom konsekventa val och en tydlig position nå ägarnas mål för verksamheten. Det är då viktigt att ägarnas vilja är tydligt artikulerad och kommunicerad. Resultaten visar att ca 5 % av respondenterna inte utgår från ägarnas vilja. Detta är en avsevärd skillnad mot 2025 då 26 % av respondenterna angav att de inte gjorde detta. 5 % är en betydligt mer förväntad och rimlig siffra.
- En viktig förklaring till skillnaden mellan 2025 och 2026 är att svarsalternativen i frågan har förändrats. Årets mer nyanserade svarsalternativ skiljer tydligare mellan formell och informell ägarvilja, vilket gör att fler organisationer kan känna igen sig i att strategiarbetet faktiskt utgår från ägarnas intentioner, även om dessa inte alltid är dokumenterade. Detta minskar andelen som hamnar i kategorin

Utgår strategiarbetet från ägarnas vilja/ägardirektivet?



”utgår inte från ägarviljan” och bidrar till att utfallet i år framstår som både lägre och mer rimligt.

- Vid en närmare analys av de som svarat ”nej” så ser vi att det är bolag inom alla storlekar och med alla typer av ägarskap, inklusive ägarledda eller partnerbolag. Det är förvånande nog 65 % av dessa bolag som har en formell och aktiv styrelse. Det finns också bolag med skuggstyrelse som återfinns i denna kategori.

Ja, tydlig och nedskriven	50,00%
Ja, tydlig men inte dokumenterad	22,27%
Ja, dokumenterad men inte helt tydligt	9,09%
Ja, men otydlig och inte dokumenterad	8,18%
Nej	5,45%
Noterat bolag	5,00%

- Om vi bryter ner data en nivå, och tittar på "Ja, tydlig men inte dokumenterad" så ser vi att 22% av respondenterna säger att de följer ägarviljan, men att den inte är dokumenterad.
- Det finns fortfarande ett stort utrymme för förbättringar runt skriftliga ägardirektiv då vi totalt får fram att 35 % av respondenterna inte har någon nedskriven ägarvilja.
- Av de som anger att de **inte har en nedskriven ägarvilja**, så är det 48 % mikroföretag. Detta är förväntat då dessa ofta antingen är nystartade eller är, och planerar att förbli, små. För mikro-organisationerna är ägarna ofta direkt representerade i den operativa verksamheten, och därmed får vi en högre andel där viljan är känd men inte nedskriven.
- För de övriga 52 % av de som anger att de inte har någon nedskriven ägarvilja, så är det mer jämnt fördelat med 20 % "liten", 18 % "mellanstora" och 14 % "stora" företag. **Oavsett storlek så är det önskvärt att ägarna dokumenterar vad de vill ha ut från verksamheten.**
- För stiftelser med gamla urkunder är det förstående att det kan vara svårt att tolka ägarviljan, även om den är nedskriven.
- Analysen visar ett tydligt samband mellan förekomsten av en uttalad ägarvilja och hur väl strategiarbetet

upplevs fungera i organisationen. Med utgångspunkt i frågan *"Utgår strategiarbetet från ägarnas vilja/ägardirektivet?"* framträder ett konsekvent mönster där organisationer som svarar att strategiarbetet faktiskt utgår från ägarnas vilja i högre grad skattar sitt strategiarbete som fungerande i självskattningsblocket *"Betygsätt din egen organisation inom följande områden kopplat till ert strategiarbete"*.

- Organisationer med en nedskriven och tydlig ägarvilja uppvisar genomgående en större andel positiva omdömen ("Bra" och "Mycket bra") och färre negativa omdömen jämfört med organisationer som anger att strategiarbetet endast delvis, eller inte alls, utgår från ägarviljan. Samtidigt är bristande samsyn kring strategi och strategiarbete – enligt frågan *"Vilka är de största utmaningarna för er när ni ska ta fram en ny, eller uppdatera er strategi?"* – betydligt vanligare bland dem som saknar en tydlig ägarvilja. Även utmaningen att få stöd och mandat från styrelse eller ägare förekommer oftare i denna grupp.

Sammantaget indikerar resultaten att en tydlig och känd ägarvilja inte enbart är en formell styrningsfråga, utan en central förutsättning för samsyn, mandat och upplevd kvalitet i strategiarbetet.

Djupare analys runt ägarvilja och bolagsstyrning

Om vi tittar på kombinationen av tydlig ägarvilja *"Utgår strategiarbetet från ägarnas vilja/ägardirektivet?"* och en aktiv styrelse *"Har ni en aktiv styrelse?"* och analyserar svaren mot:

- självskattning av strategiarbetets kvalitet *"Betygsätt din egen organisation inom följande områden kopplat till ert strategiarbete"*
- upplevda utmaningar i strategiarbetet *"Vilka är de största utmaningarna för er när ni ska ta fram en ny, eller uppdatera er strategi?"*

...så kan vi dra några intressanta slutsatser:

Slutsats 1: Ägarvilja har starkare och mer konsekvent samband med högre självskattningar än en aktiv styrelse

När självskattningen av strategiarbetet ställs mot ägarvilja framträder ett mönster:

- Organisationer som anger att strategiarbetet utgår från ägarnas vilja skattar genomgående sitt strategiarbete högre.
- Skillnaderna är konsekventa över flera dimensioner (tydlighet, uppföljning, implementering, målstyrning).
- Motsvarande tydlighet återfinns inte i samma utsträckning när man enbart bryter ned på aktiv respektive passiv styrelse.

Detta indikerar att ägarviljan fungerar som en överordnad ram för strategiarbetet, oberoende av hur aktiv styrelsen är.

Slutsats 2: Aktiv styrelse är betydelsefull – men beroende av ägarvilja

En aktiv styrelse är kopplad till:

- mer strukturerade strategidiskussioner
- tydligare prioriteringar
- bättre kvalitet i beslutsunderlag

Samtidigt visar materialet att:

- i organisationer där ägarviljan är otydlig eller saknas, kvarstår problem med samsyn och mandat även när styrelsen har angivits som aktiv
- en aktiv styrelse kan inte fullt ut kompensera för avsaknaden av en tydlig ägarvilja

Med andra ord: styrelsens aktivitet förbättrar hur strategiarbetet bedrivs, men ägarviljan avgör vad strategiarbetet ytterst ska utgå ifrån.

Slutsats 3: Samsyn och mandat – där skillnaden blir tydligast

Två av de formulerade utmaningarna i materialet är:

- *"Att få samsyn runt strategi och strategiarbete i organisationen"*
- *"Att få stöd och mandat från styrelse eller ägare"*

Dessa förekommer betydligt oftare i organisationer utan tydlig ägarvilja oavsett om styrelsen beskrivs som aktiv eller passiv.

Detta tyder på att ägarviljan är den faktor som i störst utsträckning skapar legitimitet och tolkningsgemenskap i strategiarbetet, medan styrelsen främst verkar inom de ramar som ägarna redan satt.

Vad väger tyngst?

Baserat på materialet kan följande rangordning göras:

1. Tydlig ägarvilja – starkast samband med fungerande strategiarbete
2. Aktiv styrelse – viktig möjliggörare, men sekundär till ägarviljan
3. Avsaknad av båda – tydligt kopplat till låg självskattning, bristande samsyn och återkommande mandatproblem

Sambandet mellan aktiv styrelse och högre upplevd kvalitet i strategiarbetet kan i materialet kopplas till flera konkreta skillnader i hur strategiarbetet

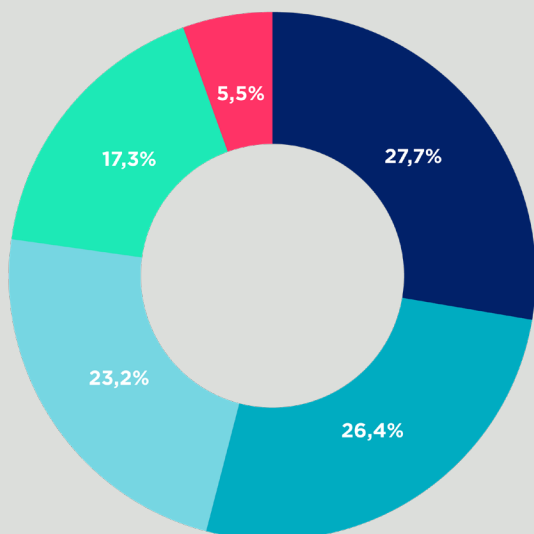
bedrivs. Organisationer som anger att de har en aktiv styrelse rapporterar i högre grad etablerade arbetssätt för strategiutveckling, enligt frågorna som rör hur strategiprocessen organiseras och var den initieras. I självskattningsfrågorna skattar dessa organisationer också kvaliteten i strategiska diskussioner och beslutsunderlag högre, samtidigt som utmaningar kopplade till samsyn och tydlighet i strategiarbetet förekommer mer sällan. Detta mönster är särskilt tydligt i de fall där organisationen även anger en tydlig ägarvilja, vilket indikerar att styrelsens bidrag till strategiarbetet förstärks när dess arbete vilar på ett klart mandat och en gemensam riktning från ägarnivån.

Strategiprocessen

Hur bedrivs strategiarbetet i praktiken, och vilka huvudsteg och arbetssätt används? Diagrammen ger en översikt över hur strategiprocessen är organiserad och var den vanligtvis initieras.

Om vi tittar på den formella synen på

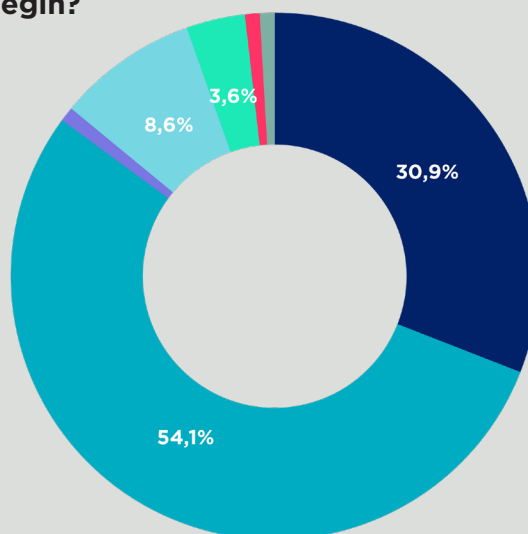
Var börjar strategiprocessen?



● Ägare
● Styrelsen
● Advisory board/skuggstyrelse
● VD
● Ledningsgruppen
● Annan

strategiarbete så är styrelsens roll att tolka ägarnas vilja, att säkerställa bolagets långsiktiga överlevnad, samt att sätta mål för verksamheten och strategin. VD ansvarar till största delen för att ta fram underlagen för, och utkasta till, strategin medan styrelsen beslutar om den. Fungerar det så i praktiken?

Vem har det slutliga godkännandet av strategin?



● Ägarna
● Styrelsen
● Advisory board/skuggstyrelsen
● VDn
● Ledningsgruppen
● Landschef/AO-chef/Regionchef
● Annan

Generellt så ser vi att det är mycket större spridning på var strategiarbetet initieras än på var strategin beslutas. Det är en relativ jämn fördelning av starten, medan 85 % av godkännandet sker hos ägare eller styrelse. Intressant nog är det en stor skillnad mot 2025 års data på igångsättandet. Då var det 41 % som angav att styrelsen initierade strategin, detta är 26,4 % i år. Den grupp som har ökat är ledningsgruppen som hade 5 % 2025 och har 17,3 % 2026.

Generellt så ser vi att det är mycket större spridning på var strategiarbetet initieras än på var strategin beslutas. Det är en relativ jämn fördelning av starten, medan 85 % av godkännandet sker hos ägare eller styrelse. Intressant nog är

det en stor skillnad mot 2025 års data på igångsättandet. Då var det 41 % som angav att styrelsen initierade strategin, detta är 26,4 % i år. Den grupp som har ökat är ledningsgruppen som hade 5 % 2025 och har 17,3 % 2026.

För de **ägarledda bolagen** så är det tydligt att för mikrobolagen så är det väldigt ofta (69%) ägarna som startar strategiprocessen. Denna andel minskar sedan med storleken på bolagen. Det är inte så förvånande att det blir en mer formell process när bolagen blir större. Vi ser också att styrelsen initierar strategiarbetet i större utsträckning i de stora bolagen. Något som är intressant är att ledningsgruppen får en ökad frekvens ju större bolagen blir i vår data.

Var startar strategiprocessen? (ägarledda bolag)	Ägare	Styrelse	VD	Ledn. grupp	Annat
Mikro (1-9 anställda)	69%	8%	10%	8%	3%
Liten (10-49 anställda)	32%	39%	18%	7%	4%
Medelstor (50-249 anställda)	19%	22%	26%	26%	7%
Stor (> 250 anställda)	11%	44%	11%	33%	0%

Tittar vi på **privatägda bolag som inte är ägarledda**, så får vi en jämn fördelning av var strategiarbetet startar, men med ett fokus på att VD är den som initierar arbetet.

I **offentligt ägda** organisationer ser vi att ägarna i relativt liten utsträckning initierar strategiarbetet. Detta är inte oväntat, eftersom ägarrollen ofta utövas av politiska församlingar såsom kommun- eller regionfullmäktige, alternativt av ett departement, vilka står på större avstånd från den operativa verksamheten. Den vanligaste

startpunkten för strategiarbetet i offentligt ägda bolag är i stället VD och ledningsgrupp. I svarsalternativet "Annat" anges också exempelvis politiken och olika interna funktioner som initiativtagare, vilket ytterligare bekräftar att strategiprocessen

Var börjar strategiprocessen (privat - ej ägarlett)	
Ägare	11%
Styrelse	30%
VD	38%
Ledningsgrupp	19%
Annat	3%

Var börjar strategiarbetet - offentligt ägda företag	
Ägare	4%
Styrelse	17%
VD	26%
Ledningsgrupp	30%
Annat	22%

i praktiken oftast drivs från verksamhetsnivån snarare än från ägarnivån.

För de **noterade bolagen** är det relativt lika delar Styrelse (35%) och VD (40%) som initierar strategiprocessen. Övriga 25% är ledningsgruppen.

Styrelsen initierar i hög grad strategiprocessen i **privata företag**.

Vd:n är en mer vanlig initiativtagare i noterade bolag och offentligt ägda verksamheter. Föreningar/stiftelser verkar också ha en hög andel där styrelsen tar initiativet, troligtvis p.g.a. mer fokus på styrelsearbetet. **Det är värt att notera att om en organisation har en tydlig strategiprocess, så kan det vara själva processen som initierar strategiarbetet – till exempel kan ett årshjul för strategiarbetet användas för detta.**

För **större organisationer** är det oftare ledningsgruppen som fattar beslut om strategin. Detta hänger ihop med att större organisationer ofta har en struktur av mer självständiga affärsområden eller divisioner dit det sker en delegering av strategiarbetet.

Analys av kombinationer av initiering och godkännande av strategin

Variant 1: Strategin initieras och godkänns av ägare

I organisationer där strategiprocessen både initieras och slutligt godkänns av ägare, enligt frågorna *"Var börjar strategiprocessen?"* och *"Vem har det slutgiltiga godkännandet av strategin?"*, präglas strategiarbetet ofta av informella/ej dokumenterade processer och korta beslutsvägar. Denna modell är vanlig i ägarledda bolag och kan ge hög handlingskraft. Samtidigt visar materialet stor variation i självskattningen av strategiarbetets kvalitet, vilket indikerar att utfallet är starkt beroende av ägarens förmåga och engagemang. Utmaningar kopplade till samsyn och förankring i organisationen, som *"Att få samsyn runt strategi*

och strategiarbete i organisationen", förekommer relativt ofta, särskilt i takt med ökad storlek på organisationen.

Variant 2: Strategin initieras av VD eller ledningsgrupp och godkänns av ägare eller styrelse

Denna kombination innebär att strategiarbetet drivs operativt av VD eller ledningsgrupp men fastställs av ägare eller styrelse. Enligt svaren på *"Var börjar strategiprocessen?"* är detta ofta kopplat till mer strukturerade och dokumenterade strategiprocesser. Analysen visar dock att effektiviteten i denna modell är starkt beroende av en tydlig ägarvilja. När ägarnas vilja inte är tydlig återkommer utmaningar såsom *"Att få stöd och mandat från styrelse eller ägare"*, vilket ökar risken för omtag och minskat genomslag i strategiarbetet.

Variant 3: Strategin initieras och godkänns av styrelsen

När strategiarbetet både initieras och slutligt godkänns av styrelsen uppvisar organisationerna genomgående högre självskattning i blocket *"Betygsätt din egen organisation inom följande områden kopplat till ert strategiarbete"*. Denna styrlogik är förknippad med tydligare prioriteringar, färre mandatrelaterade utmaningar och bättre förutsättningar för implementering och uppföljning. Kombinationen förekommer främst där styrelsen beskrivs som aktiv och där ägarviljan är tydlig, vilket indikerar en högre grad av mognad i bolagsstyrningen.

Variant 4: Strategin initieras brett i organisationen och godkänns av styrelse eller ägare

I organisationer där strategiarbetet initieras brett betonas delaktighet och förankring, vilket framgår av svaren på *"Var börjar strategiprocessen?"*. Samtidigt visar materialet att utmaningar kopplade till prioritering, exempelvis *"Att prioritera mellan olika initiativ och fokusområden"*, är vanligare

i denna modell. Strategiarbetets effektivitet är här i hög grad beroende av tydliga mandat och en klar beslutslogik i godkännandefasen – vid avsaknad av detta riskerar strategin att bli bred snarare än vägledande.

Slutsatser

Analysen visar att hur väl strategiarbetet fungerar i högre grad hänger samman med samstämmigheten mellan var strategiprocessen initieras och var det slutgiltiga beslutet fattas, än med själva startpunkten för strategiarbetet. Organisationer där initiering och godkännande är samlat på samma nivå uppvisar genomgående högre självskattning av strategiarbetets kvalitet samt färre upplevda utmaningar, särskilt avseende samsyn och tydlighet. Detta mönster är tydligast i organisationer där styrelsen både initierar och godkänner strategin, framför allt i verksamheter med högre komplexitet (stora och medelstora som anger att många nivåer/roller deltar i strategiarbetet) och samtidigt anger att de har en tydlig ägarvilja.

Vilka är involverade i strategi-processen?

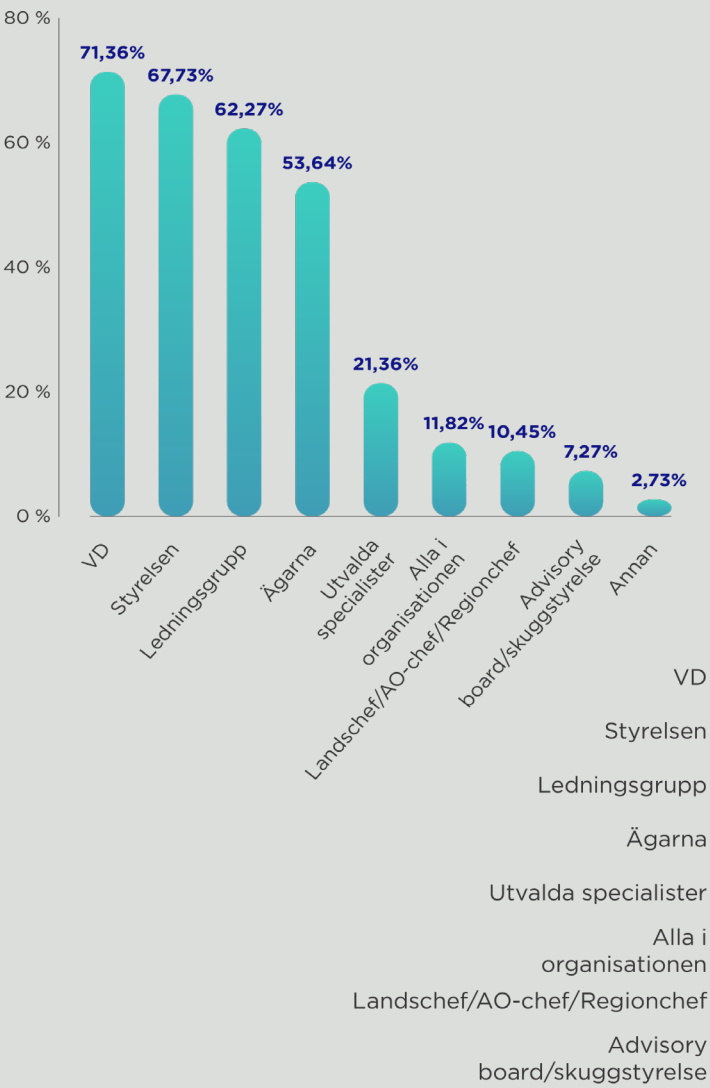
Vilka roller deltar i strategiarbetet och på vilka nivåer i organisationen? I följande avsnitt visas hur ägare, styrelse, ledning och medarbetare är involverade i olika delar av processen.

Analysen av frågan ”Vilka är involverade i strategiprocessen? (välj alla som passar)” visar att graden, och formen, av involvering tydligt har olika effekter på strategiarbetets kvalitet, genomslag

och styrbarhet. Materialet indikerar att involvering inte är en endimensionell framgångsfaktor, utan snarare fyller olika funktioner i olika delar av strategiarbetet. Liksom i rapporten från 2025 finns det även i år en andel organisationer där VD inte är involverad i strategiarbetet. I årets undersökning gäller detta cirka 29%, jämfört med 35% förra året. Förekomsten är störst i mikroföretag, men mönstret finns i viss utsträckning i alla storleksklasser.

En möjlig förklaring är att strategiarbete i mindre och ägarledda organisationer ofta sker informellt och drivs av ägare, styrelse eller externa rådgivare, snarare än i en formaliserad process där VD har en tydlig roll. I större organisationer kan strategifrågor i stället hanteras i särskilda forum eller koncernfunktioner. Sammantaget tyder detta på att frånvaron av VD snarare speglar olika arbetssätt och ansvarsfördelning än att strategiarbete saknas. CANEA:s erfarenhet är dock att strategiarbetet alltid bör involvera högsta relevanta ledning i organisationen, och då bör VD ofta vara en del i denna. Noterbart är att ”alla i organisationen” är relativt stabilt tvärs över alla storlekar.

Vilka är involverade i strategiarbetet?



	Mikro (1-9)	Liten (10-49)	Medelstor (50-249)	Stor (>250)
VD	49%	87%	81%	77%
Styrelsen	48%	76%	76%	79%
Ledningsgrupp	23%	65%	90%	83%
Ägarna	68%	54%	48%	38%
Utvalda specialister	9%	20%	24%	38%
Alla i organisationen	12%	11%	12%	13%
Landschef/AO-chef/Regionchef	1%	2%	16%	26%
Advisory board/skuggstyrelse	13%	4%	3%	6%

Bred involvering och koppling till målstyrning

Ett återkommande och tydligt mönster i vår data är sambandet mellan bred involvering och strukturerad målstyrning. Av de organisationer som anger att "alla i organisationen" är involverade i strategiprocessen uppger cirka 81 % att de använder någon form av verktyg eller ramverk för mål och målstyrning, enligt frågan *"Vilka verktyg eller ramverk använder ni för Mål och Målstyrning?"*. Detta visar att bred involvering i strategiarbetet i hög grad sammanfaller med systematiska arbetssätt för att bryta ned strategin i mål och följa upp genomförandet.

Resultatet ligger i linje med föregående års mätning, där motsvarande andel uppgick till 100%. Även om urvalet då var mindre och därmed gav ett svagare statistiskt underlag, förstärker jämförelsen bilden av ett tydligt mönster. Sammantaget pekar detta på att involvering av hela organisationen fungerar som en förstärkare av strategins operationalisering, snarare än av kvaliteten i de strategiska vägvalen.

Ledningsgrupp och styrelse – fokus och prioritering

Organisationer som anger att strategiprocessen huvudsakligen involverar VD, ledningsgrupp och styrelse (97 av 250 respondenter) uppvisar ett annat mönster. I dessa fall är kopplingen särskilt stark till tydligare prioriteringar och mer sammanhållna strategiska fokusområden, enligt frågan *"Vilka av följande områden är i strategiskt fokus för din organisation just nu?"*. Dessa organisationer väljer oftare färre fokusområden (1,99 i snitt jämfört med 2,13 för alla) och rapporterar mer sällan utmaningen *"Att få samsyn runt strategi och strategiarbete i organisationen"*.

Detta indikerar att en mer avgränsad involvering i strategins formulering gynnar tydlighet och riktning. Samtidigt ställer denna modell högre krav på hur strategin senare kommuniceras och bryts ned i organisationen för att säkerställa genomslag i praktiken.

Risker med bred involvering utan tydlig styrlogik

I organisationer där strategiprocessen involverar stora delar av organisationen, inklusive alternativet "alla i organisationen", framträder ett delvis annorlunda mönster. Här är utmaningar kopplade till *"Att förstå vad vi behöver göra"* och *"Att få samsyn runt strategi och strategiarbete i organisationen"* vanligare, vilket indikerar ett större tolkningsutrymme i strategins formulering. Samtidigt visar dessa organisationer en starkare koppling till strukturerad målstyrning. En hög andel av organisationerna med bred involvering anger att de använder verktyg eller ramverk för mål och målstyrning, vilket tyder på att strategin i dessa fall oftare bryts ned i mål och aktiviteter.

Olika former av involvering fyller olika funktioner

Sammantaget pekar vår data på ett tydligt mönster. Begränsad involvering, främst med ledning och styrelse, gynnar strategisk riktning, fokus och prioritering. Bred involvering i organisationen bidrar i stället till att strategin får genomslag genom tydligare målstyrning, uppföljning och koppling till vardagsbeslut.

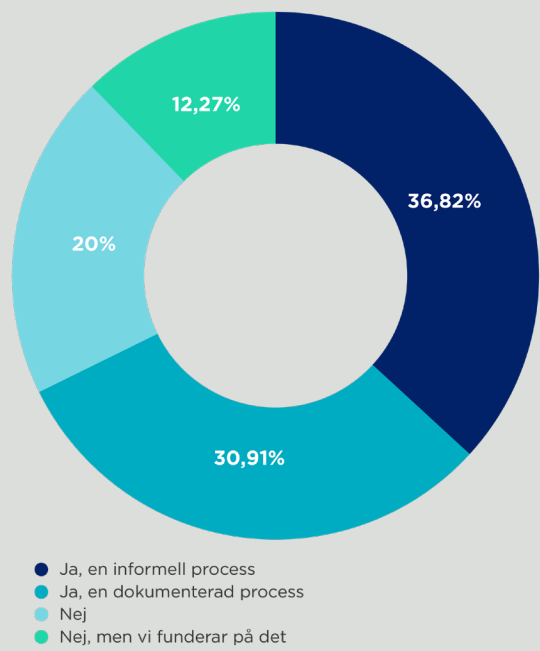
Formell strategiprocess

Hur vanligt är det att strategiarbetet bedrivs i en tydlig och formaliserad process? Diagrammen visar förekomsten av strukturer, modeller och återkommande cykler för strategiutveckling. Ett av de mest intressanta resultaten 2025 var att de som har en formell strategiprocess presterar bättre i strategiarbetet.

Tittar vi vidare på svaren ser vi först att i stora drag är förhållandena ungefär desamma som förra året.

- 32 % saknar process idag (20% 2025)
- 37 % har en informell process (42%)
- 31% har en dokumenterad process (38%)

Har ni en process för strategiutveckling?



Gör vi en nedbrytning på organisationsstorlek ser vi följande:

Har ni en process för strategiutveckling?

	Mikro (1-9)	Liten (10-49)	Medelstor (50-249)	Stor (>250)
Ja, en dokumenterad process	17%	24%	41%	45%
Ja, en informell process	33%	30%	47%	36%
Nej	33%	30%	5%	9%
Nej, men vi funderar på det	16%	15%	7%	11%

Inte helt förvånande är det de minsta bolagen som har lägst andel dokumenterade strategiprocesser. Mer förvånande är att bara 45 % av de stora bolagen har en dokumenterad strategiprocess.

- Stora och medelstora organisationer har oftast en etablerad strategiutvecklingsprocess. Det som är förvånande är hur ofta den är informell, dvs inte dokumenterad.
- Mikro- och små företag saknar i högre grad en formaliserad strategiprocess och arbetar i stället mer ad hoc, undersökande och experimentellt med sin strategiutveckling.

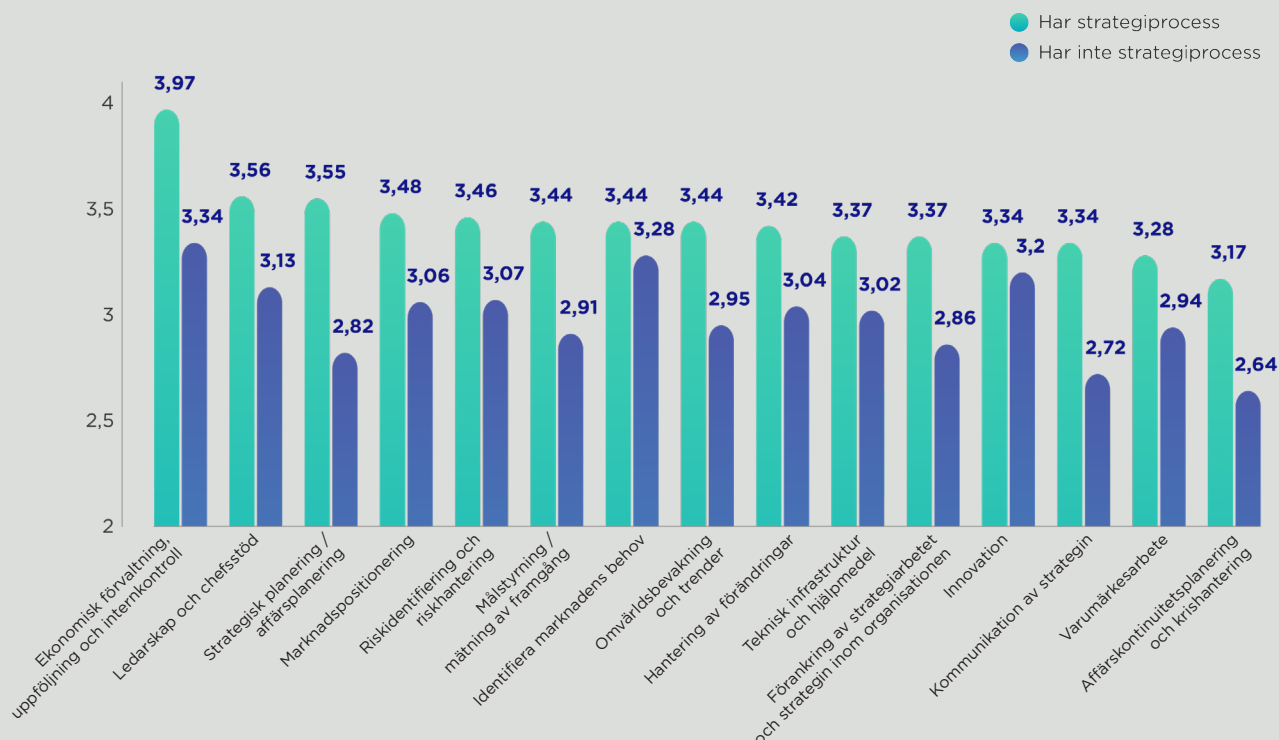
Den lägre graden av struktur kan delvis förklaras av begränsade resurser, men också av att strategiska frågor i ägarledda och mindre organisationer ofta hanteras informellt. I en liten verksamhet är det dessutom enklare att samla alla berörda i gemensamma samtal, vilket gör att strategiarbetet kan bedrivas utan att behöva formaliseras i tydliga processer och dokument.

- Om vi tittar per bransch ser vi ett tydligt mönster. Tillverkningsindustri, Energi & miljö och IT/Tech ligger högt i att ha strukturerade strategiprocesser. Tjänster och service samt utbildning/forskning visar större variation – vissa har processer, andra inte. Detta reflekterar med hög sannolikhet branschspecifika krav på planering eller certifiering.

Vad är resultatet av en tydlig strategiprocess?

Ger en strukturerad strategiprocess någon skillnad i upplevd kvalitet och genomförandeförmåga? Här kopplas förekomsten av en tydlig process till självskattning och upplevda utmaningar i strategiarbetet.

Betygsätt din egen organisation inom följande områden. Skala 1-5



Resultaten från 2025 visade att en tydlig process gör att vi arbetar bättre och mer effektivt med strategifrågor. När vi tittar på resultatet från 2026 så får vi detta bekräftat.

Att ha en process har störst positiv påverkan på *Strategisk planering och Affärsplanering*. Tydliga skillnader ses också på *Ekonomisk förvaltning, uppföljning och internkontroll, Kommunikation av strategin, Målstyrning, marknadspositionering, samt Affärskontinuitetsplanering och krishantering*.

Även *Omvärldsbevakning och trender* och *Förankring av strategiarbetet* har signifikanta skillnader. Detta är viktiga delar för att långsiktigt lyckas med verksamheten.

Alla områden har signifikanta skillnader mellan de olika grupperna. Vi kan notera att *Innovation* och *Identifiera marknadens behov* har lägst differens. Dessa ligger förmodligen som del i affärsprocesser och ses inte som kopplade till strategiprocessen.

Hur ser det ut om vi jämför informella processer med formella processer?

I tabellen här ser vi att en dokumenterad process ger högre snittbetyg i självskattningen i samtliga frågeområden utom tre; *Innovation, Kommunikation av strategin* och *Affärskontinuitet och krishantering*. Här är det bara den sista som har en noterbar skillnad.

Del 2 – Analyser och resultat

	Ja, en dokumenterad process	Ja, en informell process	Nej	Nej, men vi funderar på det
Ekonomisk förvaltning, uppföljning och internkontroll	4,14%	3,83%	3,3%	3,43%
Ledarskap och chefsstöd	3,85%	3,31%	3,03%	2,48%
Strategisk planering / affärsplanering	3,73%	3,24%	3%	3,2%
Marknadspositionering	3,69%	3,45%	3,19%	3,05%
Riskidentifiering och riskhantering	3,67%	3,26%	2,89%	2,95%
Identifiera marknadens behov	3,67%	3,12%	3%	2,62%
Målstyrning / mätning av framgång	3,63%	3,11%	2,88%	2,48%
Omvärldsbevakning och trender	3,54%	3,32%	3,26%	2,67%
Hantering av förändringar	3,52%	3,37%	3%	2,86%
Teknisk infrastruktur och hjälpmedel	3,47%	2,92%	2,69%	2,57%
Förankring av strategiarbetet och strategin inom organisa...	3,46%	3,3%	3,15%	2,8%
Innovation	3,43%	3,52%	3,24%	2,75%
Kommunikation av strategin	3,42%	3,45%	3,43%	3%
Varumärkesarbete	3,39%	3,19%	2,94%	2,95%
Affärskontinuitetsplanering och krishantering	3,24%	3,43%	3,37%	2,9%

Till skillnad från 2025 så ser vi här att en informell process faktiskt ger bättre resultat på samtliga dimensioner jämfört med att inte ha någon process alls.

Dock är det fortfarande tydligt att en dokumenterad strategiprocess ger bättre resultat i de allra flesta dimensionerna.

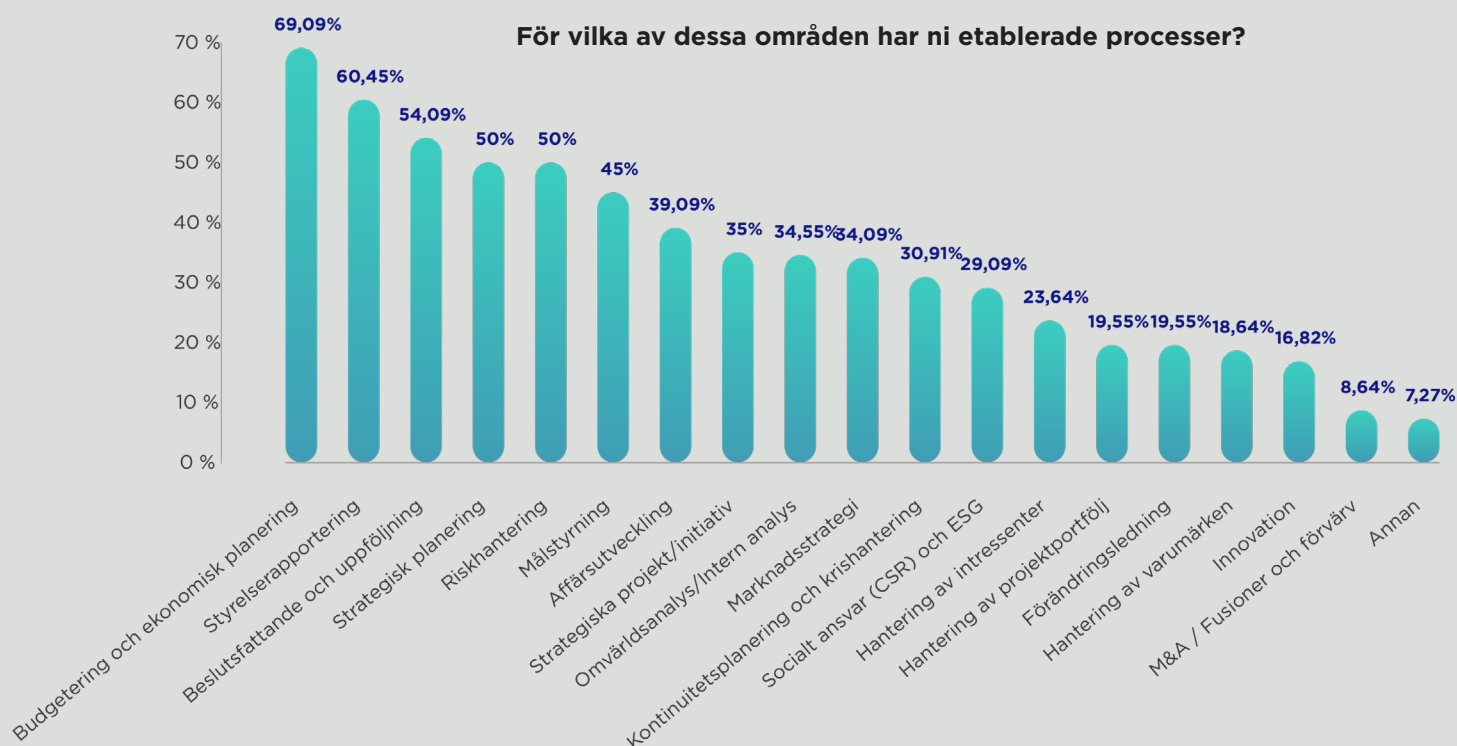
Resultatet från förra året står sig starkt, en strukturerad och dokumenterad strategiprocess ger organisationer ett försprång i strategiarbetet!

Perspektiv på processer

Vilka processer uppfattas som viktiga för att stödja strategiarbetet, till exempel

förändringsledning, innovation och mål- och uppföljningsmodeller? Diagrammen visar hur dessa områden prioriteras och utvecklas.

När vi lyfter blicken och tittar på processer i ett bredare perspektiv så är resultatet väldigt likt det från föregående undersökning. Både topp-6 och botten-6 är samma som 2025, med några som individuellt bytt plats, såsom riskhantering och målstyrning.



- Intressant nog är det lägre procentuellt svar på alla processer än förra året. Då angav till exempel 93 % att de hade processer för *Budgetering och ekonomisk rapportering* – till skillnad från 69 % i årets undersökning. Andra processer som har runt 20 %-enheter lägre svar är *Beslutsfattande och uppföljning*, *Affärsutveckling* och *Marknadsstrategi*.
- I snitt är det nästan 13 %-enheter lägre svar. Det är uppenbart att vi förra året hade respondenter som i större utsträckning hade dokumenterat sina processer. Då vi har haft samma kanaler för att distribuera enkäten i år är det inte där orsaken finns. En tänkbar orsak är det avsevärt större antalet mikro (1-9 anställda) organisationer som svarat på enkäten
- Föga förvånande har en majoritet av respondenterna processer för budget och uppföljning. Detta styrs till stor del av lagkrav och brukar vara en fråga alla styrelser har koll på.
- *Målstyrning* och *riskhantering* har också strukturerade processer i ca 50%

av organisationerna. Återigen så är det tydliga styrelsefrågor där det brukar finnas rapporteringskrav för VD.

- *Varumärke*, *innovation* och *M&A* ligger återigen i botten. M&A är det få som jobbar med, så det är förklarligt. Men innovation är långsiktigt helt kritiskt och det borde vara högre på agendan. Även varumärket är viktigt, och förvånansvärt lågt här. Kan förklaringen vara att företagen arbetar med frågorna men mer ostrukturerat och ad-hoc? Oavsett så finns det stora vinster att hämta genom att utveckla dessa processer!
- Även *förändringsledning* ligger kvar i botten. Med den höga förändringstakten vi ser, är det något som blir viktigare och viktigare. Att bara ca 20 % av företagen har processer för förändringsledning är oroväckande. Hur får vi med medarbetare och chefer på allt det nya? Detta är en viktig förklaring till att projekt och initiativ misslyckas. Vi utför de tekniska delarna av projekten väl, men misslyckas med att få med oss människorna.

Del 3 Nutid och framtid

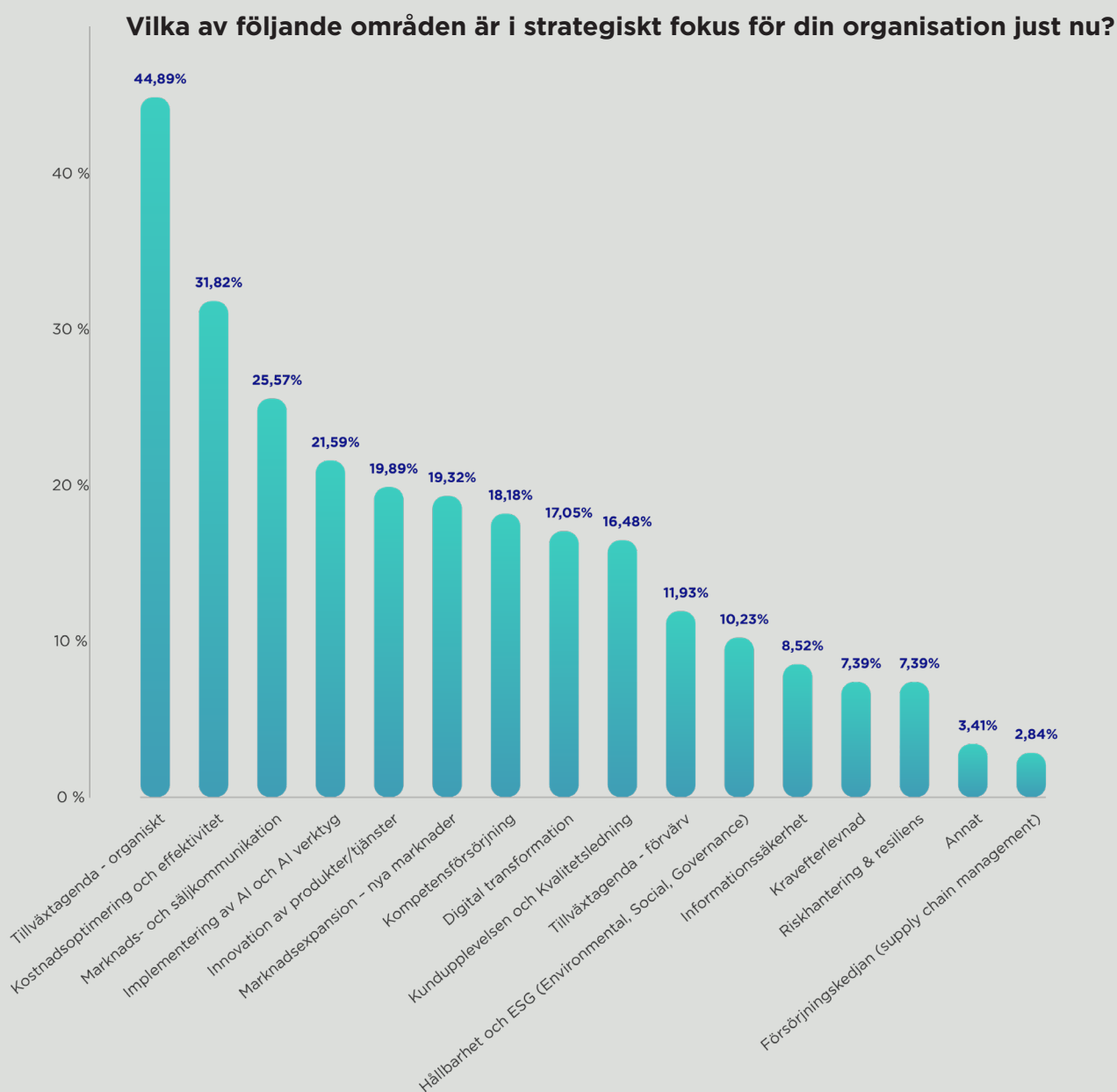
Del 3 fokuserar på hur organisationerna ser på nuläget och på utvecklingen framåt.

Här sammanfattas vilka strategiska frågor som står i centrum just nu, vilka förändringar som planeras på kort sikt samt hur respondenterna bedömer att strategiarbetet kommer att utvecklas på tre till fem års sikt. Avsnittet ger därmed en bild av både aktuella prioriteringar och förväntade framtida behov.

I fokus just nu

Vilka strategiska frågor står högst på agendan i organisationerna idag?

Här redovisas vilka områden som anges vara i störst strategiskt fokus just nu.



Här ser vi ett tydligt skifte från att ha haft ett fokus påverkat av lågkonjunktur till mer fokus på tillväxt! Det stärker bilden av återhämtning och att lågkonjunkturen sakta är på väg att försvinna.

2025 var *kostnadsoptimering och effektivitet* högsta prioritet följt av områden som ökar försäljningen och effektiviteten. 2026 ser vi *Tillväxtagenda-organiskt* som överlägsen 1: a. Vi noterar att *kostnadsoptimering och effektivitet* är en tydlig 2: a men att *Marknads- och säljkommunikation* har bytt plats med *Implementering av AI och AI-verktyg*. Det här tyder på att resurser har lagts om från kostandsbesparingsinitiativ till sälj och marknad för att nå högre tillväxt. Detta är positiva signaler!

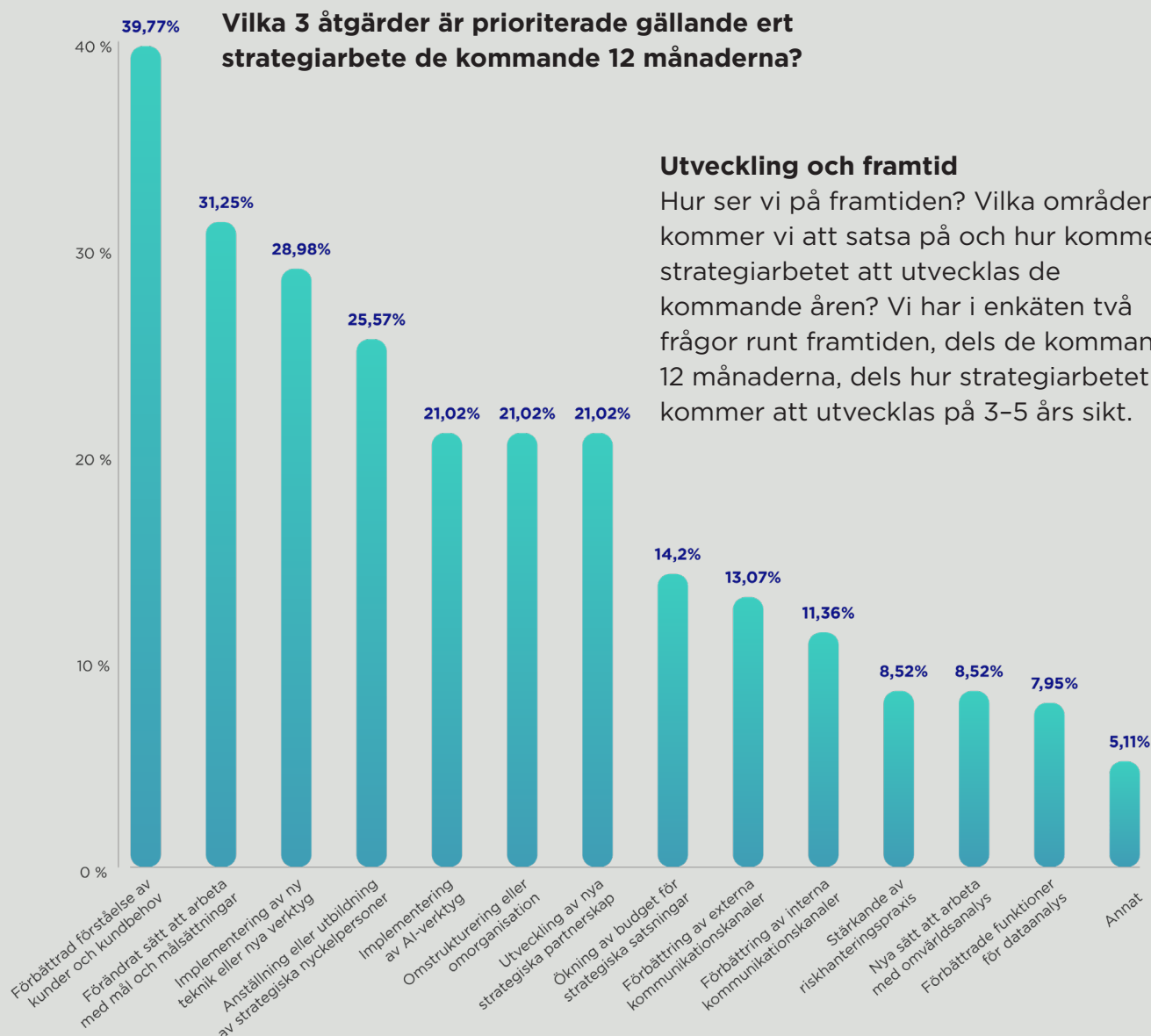
Vi kan också notera att *Försörjningskedjan* ligger i botten, så omställningen från globala leverantörer till regionala verkar vara ha klingat av helt.

Riskhantering & resiliens ligger väldigt lågt även i år. När vi tittar på självskattningarna så blir bedömningen här att respondenterna anser sig tillräckligt duktiga på detta område för att inte behöva ha det i fokus. Svenska organisationer anser sig ha ett tillräckligt bra riskarbete, det är en hygienfaktor och inte en strategisk fråga.

Resultaten i vår data visar att *Informationssäkerhet* i begränsad utsträckning ses som ett strategiskt fokus. Även organisationer som i övrigt anger hög digitaliseringsgrad väljer relativt sällan informationssäkerhet eller närliggande områden som ett av de tre högst prioriterade områdena. Samtidigt anger många organisationer att de har strukturer, policyer eller rutiner kopplade till informationssäkerhet, vilket indikerar att området i stor utsträckning är etablerat på en operativ nivå.

Utifrån dessa observationer kan vi göra tolkningen att *informationssäkerhet* i praktiken hanteras som en hygienfaktor och som ett stöd-, regelefterlevnads- eller riskområde, snarare än som en strategisk fråga. I en alltmer digitaliserad och osäker omvärld kan detta tolkas som ett glapp mellan informationssäkerhetens faktiska betydelse och dess roll i den strategiska styrningen.

Den fråga som tagit det största klivet uppåt är *Innovation av produkter/tjänster*. Den var på plats 8 2025 och är nu 5: a. Detta är lätt att koppla ihop med det ökade fokuset på tillväxtagendan. Vi noterar dock att Innovation är ett av de områden som vi är sämst på att ha processer runt enligt den här undersökningen. Vi kan också konstatera att Innovation är något som vi anser oss normalduktiga på när vi tittar på betygssättningen.



Utveckling och framtid

Hur ser vi på framtiden? Vilka områden kommer vi att satsa på och hur kommer strategiarbetet att utvecklas de kommande åren? Vi har i enkäten två frågor runt framtiden, dels de kommande 12 månaderna, dels hur strategiarbetet kommer att utvecklas på 3-5 års sikt.

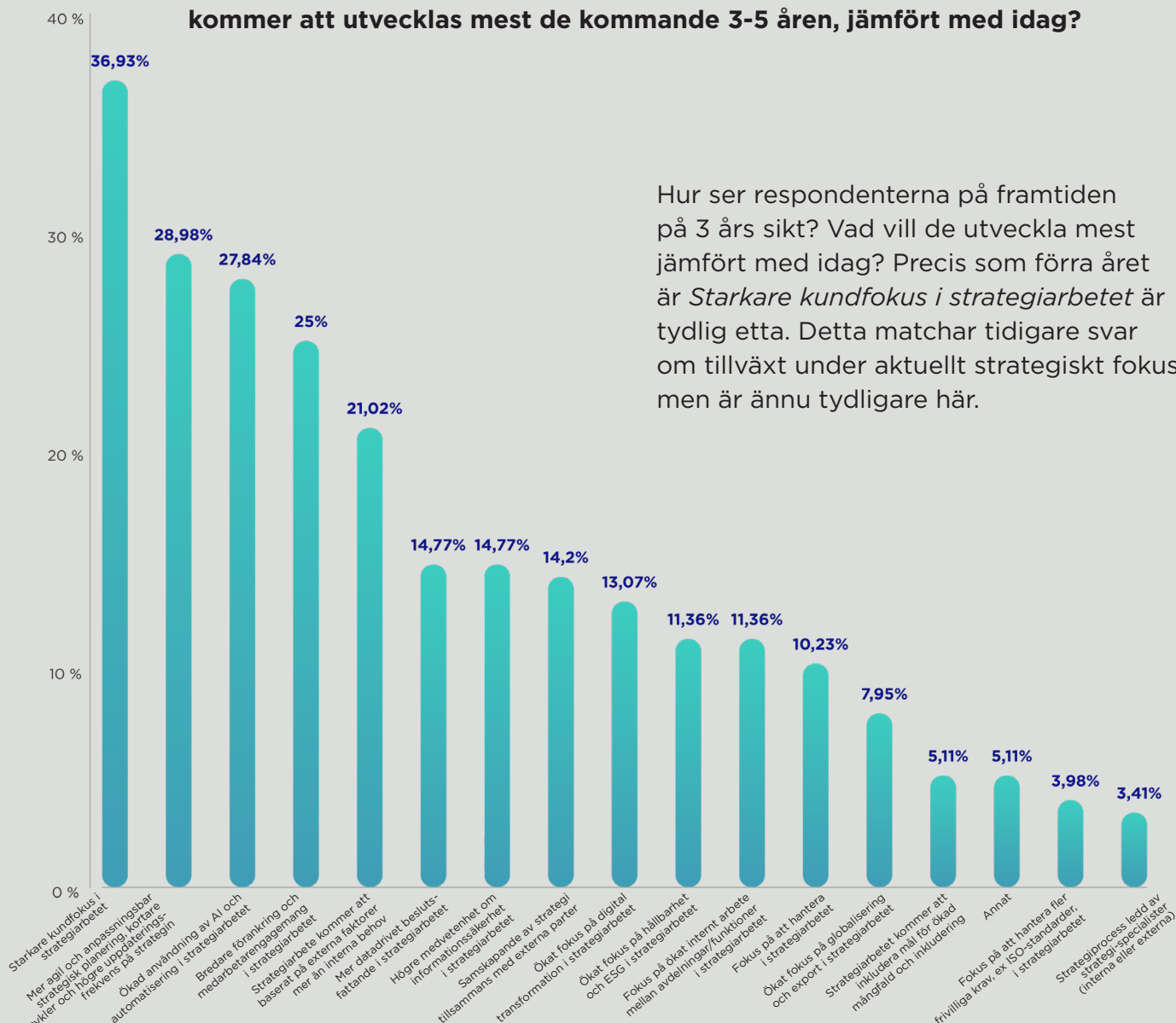
I det kortare perspektivet är det Förbättrad förståelse av kunder och kundbehov som är 1: a. Detta kopplar direkt an till fokuset som vi har idag med organisk tillväxt som beskrivits tidigare i rapporten.

Vi noterar också att respondenterna kommer att ha strategiskt fokus på Implementering av ny teknik eller nya verktyg. För att få en bättre förståelse så separerade vi i år ut AI-verktyg från denna fråga och la den som en egen, Implementation av AI-verktyg. AI-verktygen kom på 5:e plats, medan ny teknik kom på tredje plats. Kortsiktigt är det alltså mer fokus på icke-AI-verktyg,

men AI är definitivt med i det kortsiktiga perspektivet.

Det verkar också som det är dags att se över målstyrningsarbetet. Drygt 30 % av respondenterna ser det som ett prioriterat initiativ att förändra sitt målstyrningsarbete under 2026! De som angivit detta svar har i snitt 3,3 på självskattningen om målstyrning, så de är precis över medelvärde för alla som svarat på den frågan (3,27). Svaret är vanligare bland små och medelstora organisationer, vilket tyder på att förändringar i målarbetet ofta sker i samband med att organisationen växer och behovet av mer strukturerad styrning ökar. Några tydliga samband med bransch eller ägarform kan däremot inte hittas.

På vilka sätt tror du att din organisations strategiarbete kommer att utvecklas mest de kommande 3-5 åren, jämfört med idag?



Några andra tydliga förändringar vi ser från tidigare undersökning är att *Mer agil och anpassningsbar strategisk planering, kortare cykler och högre uppdateringsfrekvens på strategin* har klättrat upp en placering och nu är tvåa. Den enskilt största förflyttningen har *Ökad användning av AI och automatisering i strategiarbetet* gjort. Den kom på 7:e plats

2025 och är nu 3: a. Det finns alltså mer fokus på AI på lite längre sikt än det gör på kort sikt i organisationerna, samtidigt som det verkar finnas en bättre förståelse för hur AI kan bidra till strategiarbetet.

Precis som förra året kommer *Mer agil och anpassningsbar strategisk planering, kortare cykler och högre uppdateringsfrekvens på strategin* med bland toppalternativen. Med den ökande oförutsägbarheten i omvärlden så är detta ett krav för att lyckas. Det verkar finnas en stor enighet runt detta och frågan verkar vara uppe i strategidiskussionerna.

När det gäller *Bredare förankring* och *medarbetarengagemang i strategiarbetet* så ser vi att den har tappat två placeringar.

Det totala antalet svar är dock högre än föregående år, så det går inte att säga att den är mindre viktig, men i förhållande till de andra svaren så har den lägre prioritet. Det kan vara så att när det börjar gå bättre för företagen och det är mer positiva strategi- och budgetprocesser så är det mindre motstånd, och förankringen blir inte lika viktig.

Bland de sista placeringarna har också några noterbara förändringar skett. *Globalisering* har lyft två platser och har dubblat sin poängskörd mot förra året. Det verkar finnas mer hopp om exportmarknader igen! Vi ser också att *mål för ökad mångfald och inkludering* har tagit ett tydligt steg framåt, kan det vara början på en motreaktion mot Trump-erans policys?

Värt att notera är också att *Högre medvetenhet om informationssäkerhet i strategiarbetet* ligger i mitten av fältet. När vi tittade på nuvarande strategiska frågor så låg Informationssäkerhet som en av de 5 sista frågorna. Det verkar finnas en förståelse för att vi måste hantera informationssäkerheten på en strategisk nivå på sikt, men att vi inte har den i fokus just nu.

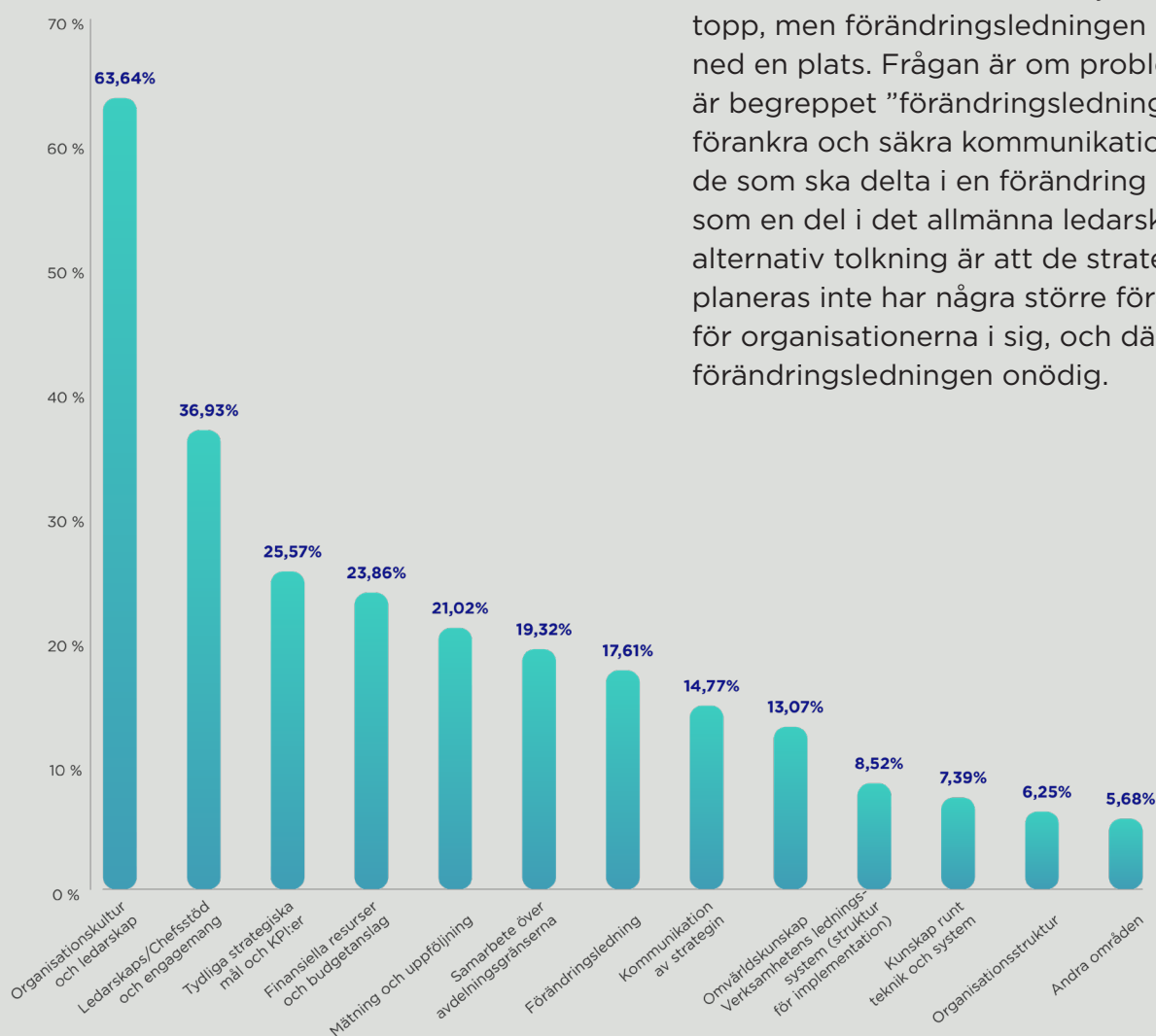


Implementation av strategin

Vi tittar också på det som enligt CANEA:s erfarenhet är den största utmaningen i strategiarbetet - själva implementationen. Här finns det en hel del som kan gå fel - från ledarskap, kultur och förändringsledning till teknik, mätetal och kompetens. Vad säger respondenterna om sina viktigast områden för att lyckas? Diagrammen belyser vilka faktorer som upplevs som viktigast för att få genomslag i genomförandet.

Det här är det området som är mest likt förra årets svar. Det är samma topplista, men med en tydlig ökning i hur viktigt

Vilka tre områden är viktigast för att din organisation ska lyckas implementera strategin?



Ledarskaps/Chefsstöd och engagemang ses. Det visar än tydligare att de mjuka faktorerna kopplade till ledarskap ses som helt avgörande för att vi ska lyckas med våra strategier.

Mätning och uppföljning har gjort en kraftig upphämtning från 6% och en plats som 3:a från slutet till 21 % och en 5:e plats. Det är bra då det är svårt att veta hur strategin fungerar om den inte följs upp. Det är en mycket svag överrepresentation av de som har valt *Mätning och uppföljning* och som samtidigt *Förändrat sätt att arbeta med mål och målsättningar* när vi tittade på åtgärder de kommande 12 månaderna. Det visar att det finns en ökad prioritet både på att få målstyrning på plats, och att det ses som en mer prioriterad åtgärd för att lyckas med strategin.

Precis som förra året så är mjuka värden i topp, men förändringsledningen har halkat ned en plats. Frågan är om problemet är begreppet "förändringsledning"? Att förankra och säkra kommunikationen med de som ska delta i en förändring kanske ses som en del i det allmänna ledarskapet? En alternativ tolkning är att de strategier som planeras inte har några större förändringar för organisationerna i sig, och därmed blir förändringsledningen onödig.

5 PRINCIPER

för ledarskap och beslutsfattande i osäkra tider

I miljöer präglade av hög osäkerhet, snabb förändring och komplexitet räcker inte linjär planering. Forskning publicerad bland annat i Harvard Business Review visar att robusta beslut i stället bygger på strukturerad osäkerhetsanalys, hypotesdrivet arbetssätt, snabba lärloopar och inkluderande beslutsprocesser (Masinter, 2025; Schoemaker, Day & Snyder, 2013).

1. Diagnostisera osäkerheten och formulera rätt frågor

Studier inom strategiskt beslutsfattande visar att kvaliteten på problemformulering och frågeställning starkt påverkar beslutens träffsäkerhet. Ledare bör klargöra vilken typ av osäkerhet som dominerar och formulera fokuserade nyckelfrågor innan mer data samlas in (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2011; Masinter, 2025).

2. Arbeta med scenarier och alternativa handlingsvägar

Scenario- och alternativbaserad planering rekommenderas i osäkra lägen i stället för en enda prognosbaserad plan. Flera parallella handlingsvägar ökar strategisk flexibilitet och minskar risken för låsning vid felaktiga antaganden (Schoemaker, Day & Snyder, 2013; Masinter, 2025).

3. Testa antaganden genom tidiga och små experiment

Hypotesdriven strategi och experimentellt arbetssätt innebär att kritiska antaganden testas snabbt och kostnadseffektivt. Tidiga experiment och pilotförsök förbättrar beslutsunderlaget och minskar risken i större investeringar (Thomke, 2020; Ries, 2011; Masinter, 2025).

4. Bygg snabba lärloopar och kombinera data med expertbedömning

Organisationer som arbetar med korta uppföljningscykler och kontinuerlig återkoppling kan snabbare justera riktning när ny information uppstår. Forskning betonar att beslut i osäkra miljöer blir bättre när kvantitativ data kombineras med erfarenhetsbaserad bedömning och intuition (Farrell, 2023; Kahneman, Lovallo & Sibony, 2011).

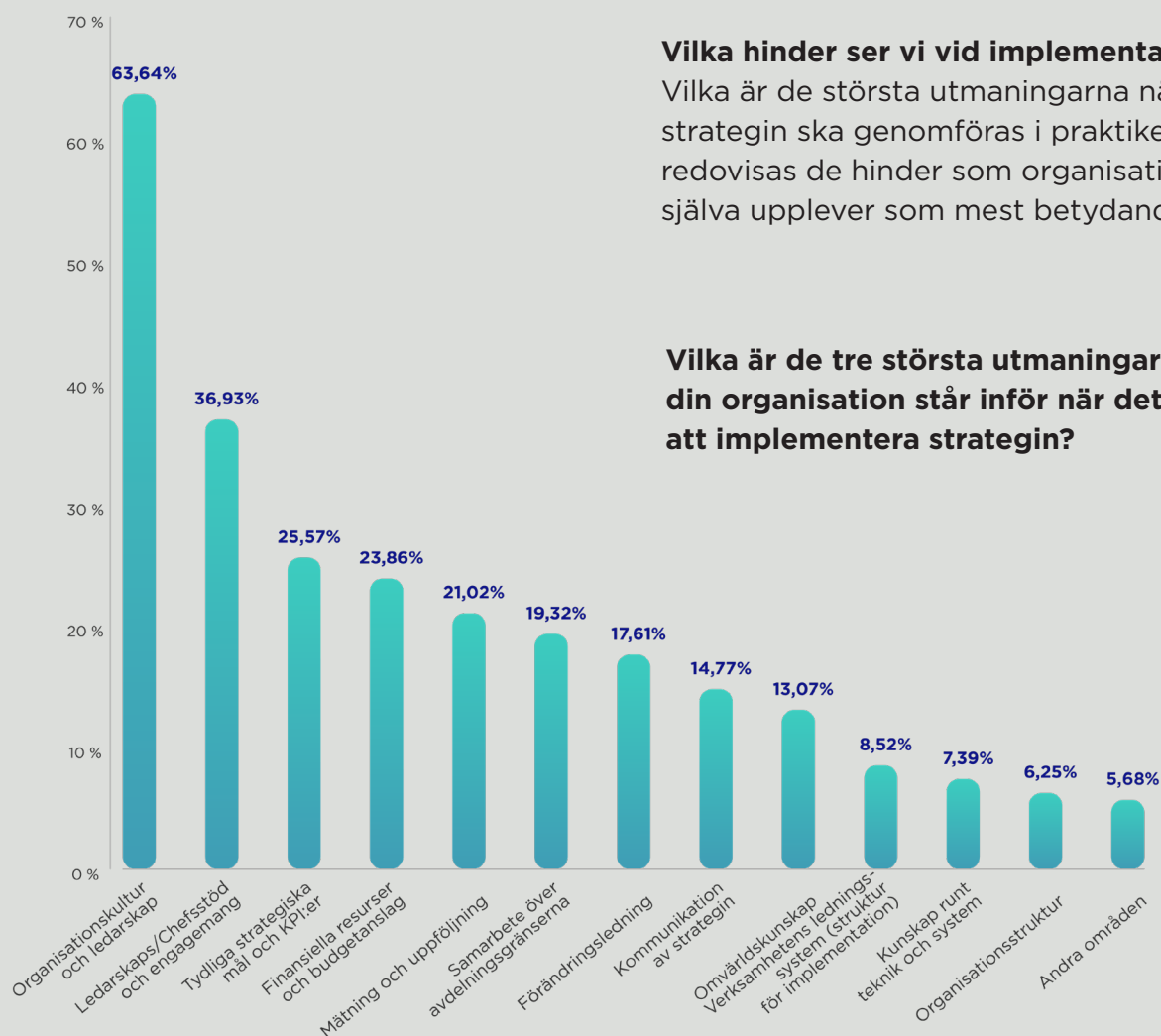
5. Säkerställ mångfald och psykologisk trygghet i beslutsprocessen

Kognitiv och erfarenhetsmässig mångfald förbättrar analys och riskbedömning. Detta förutsätter psykologisk trygghet – att deltagare vågar uttrycka osäkerhet och avvikande uppfattningar – vilket är kopplat till högre besluts kvalitet och bättre lärande (Edmondson, 2018; Gallo, 2023).

De här sätten att leda handlar inte om att eliminera osäkerheten, utan om att tillåta den – och använda den som navigeringspunkt i beslutsprocessen. Genom att ställa rätt frågor, arbeta med alternativ, testa hypoteser och lära kontinuerligt går det att fatta bättre och snabbare beslut, även när omvärlden skiftar snabbt.

Referenser

Edmondson, A.C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley. Farrell, M. (2023). Data and intuition: Good decisions need both. Harvard Business Publishing. Tillgänglig på: <https://www.harvardbusiness.org/data-and-intuition-good-decisions-need-both/>
Gallo, A. (2023). What is psychological safety? Harvard Business Review, Feb. Tillgänglig på: <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>.



Vilka hinder ser vi vid implementationen?

Vilka är de största utmaningarna när strategin ska genomföras i praktiken? Här redovisas de hinder som organisationerna själva upplever som mest betydande.

Vilka är de tre största utmaningarna som din organisation står inför när det gäller att implementera strategin?

När det gäller implementation av strategin så är det enskilt största faktorn *Begränsade ekonomiska resurser*. Samtidigt så handlar strategi om att med just begränsade resurser göra de mest effektiva valen för att uppnå de uppsatta målen.

Vi noterar också att *Organisationskultur och Motstånd mot förändring* får höga resultat här. Samtidigt får *Förändringsledning* låga resultat när det gäller områdena respondenterna har etablerade processer för. Även på självskattningsfrågan får förändringsledning ett medelbetyg under snittet. En tolkning är att vi har en hel del att jobba med runt våra organisationers mjuka förmågor med att hantera förändringar.

En annan intressant notering är att *Bristande överensstämmelse mellan strategi och operativ verksamhet, Snabba förändringar i marknadsförhållanden och Otillräcklig kompetens om strategiarbete i organisationen* alla hamnar i topp-6. Dessa tre hänger ihop. En bra strategi måste ta hänsyn till de interna resurserna (kompetens, kapacitet och kapital). Om vi är osäkra på hur vi ska jobba med strategiutveckling så är det lätt att missa kritiska perspektiv som snabbt föränderliga marknader eller intern kapacitet. Då får vi ofta problem med internt motstånd och utmaningar runt kulturen.

Vi ser också att *Brist på KPI:er och mätvärden* har gjort en stor förflyttning. Från en klar sistaplats förra året till en mittenposition. Detta matchar med tidigare frågeställningar som lyfter vikten av målstyrning och uppföljning.

Utdrag ur vår blogg

Från strategi till genomförande

Förändringsledning i strategiarbete – erfarenheter från CANEA:s kundprojekt
CANEA:s erfarenhet är att strategi och förändring måste ledas som en sammanhållen helhet. Det räcker inte att fatta strategiska beslut – lika viktigt är att tidigt skapa förståelse för varför förändringen behövs, vad den innebär och hur den påverkar olika delar av organisationen. Tydlig riktning, gemensam målbild och en klar koppling mellan strategi och vardag är grundläggande för att minska osäkerhet och motstånd.

En framgångsfaktor är att arbeta strukturerat med både hårda och mjuka frågor. Det innebär att kombinera tydliga mål, prioriteringar och uppföljning med aktivt arbete kring engagemang, delaktighet och ledarskap. Chefer på alla nivåer behöver vara bärare av förändringen, översätta strategin till praktisk handling och fånga upp reaktioner och farhågor tidigt.

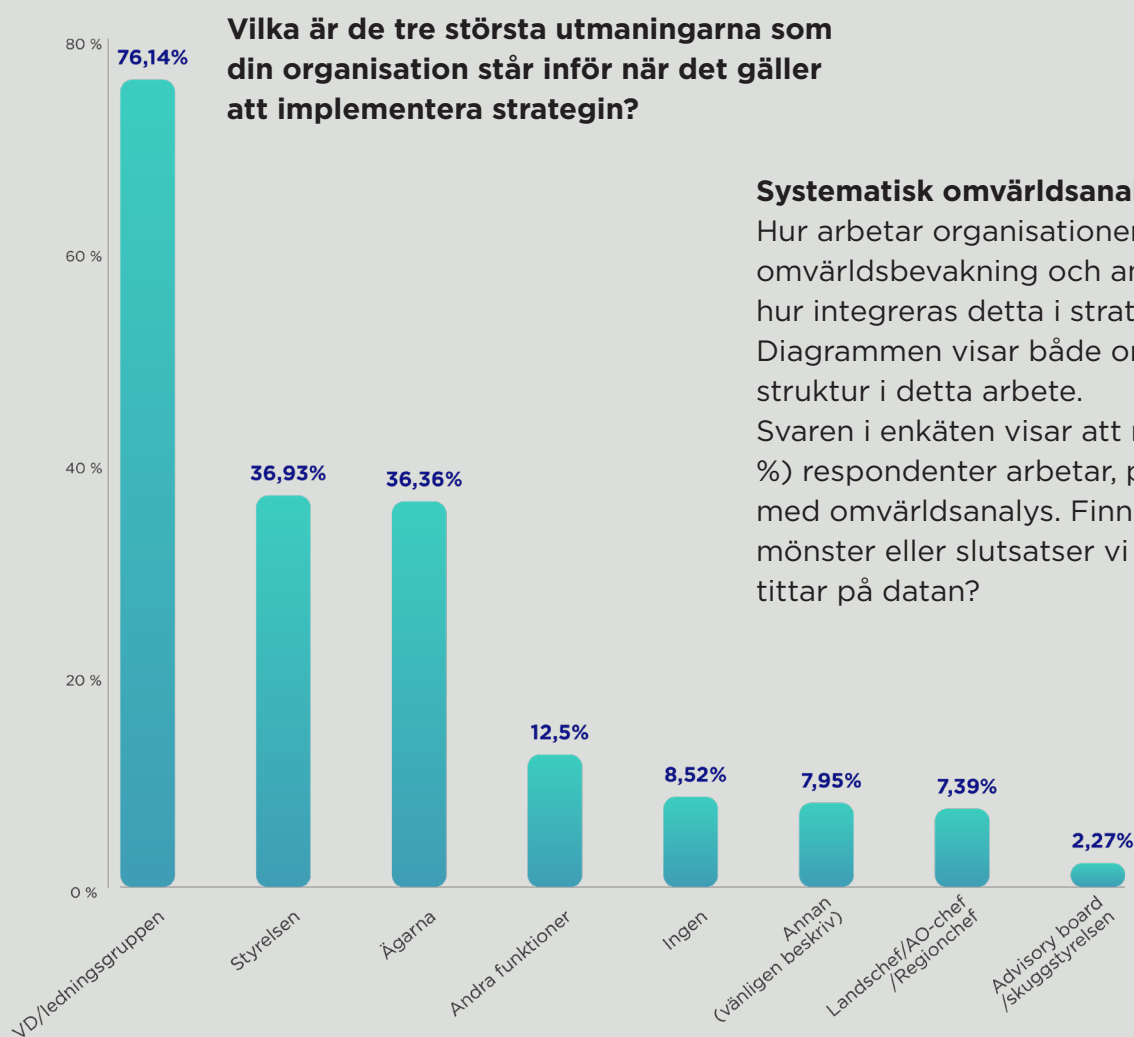
Slutligen visar erfarenheten att förändringsledning inte är ett engångsprojekt utan en pågående ledningsuppgift. Regelbunden kommunikation, uppföljning av beteenden och justering av arbetssätt är avgörande för att strategin ska få genomslag. När förändringsledning

integreras i den ordinarie styrningen ökar både genomförandekraften och organisationens förmåga att hantera nya strategiska skiften över tid. Viktiga faktorer för framgångsrik förändringsledning i strategiarbete

- Skapa en tydlig och gemensam bild av varför förändringen behövs och vilket mål den ska leda till.
- Säkerställ att chefer på alla nivåer är aktiva förebilder och tydliga bärare av strategin.
- Involvera medarbetare tidigt och skapa delaktighet för att bygga förståelse och engagemang. Hitta "what's in it for me" för alla involverade.
- Förändring tar tid, tillåt alla att få tillräckligt med tid för att reflektera och acceptera förändringen. Det är viktigt med tålamod.
- Arbeta löpande med kommunikation, återkoppling och lärande för att kunna justera och hålla riktningen över tid.

För vidare läsning:

<https://www.canea.se/blogg/styrelsen-och-strategiska-forandringar>



Systematisk omvärldsanalys

Hur arbetar organisationerna med omvärldsbevakning och analys, och hur integreras detta i strategiarbetet? Diagrammen visar både omfattning och struktur i detta arbete.

Svaren i enkäten visar att nästan alla (91,5 %) respondenter arbetar, på något sätt, med omvärldsanalys. Finns det några mönster eller slutsatser vi kan dra när vi tittar på datan?

Analysen visar att organisationens storlek har ett tydligt samband med hur omvärldsbevakning organiseras. Mindre organisationer arbetar oftare informellt och personberoende, med god närhet till omvärlden men svagare systematik. Medelstora organisationer befinner sig ofta i en övergång mot mer strukturerade arbetssätt, där kopplingen till strategiarbetet stärks. Större organisationer har i högre grad formaliserade processer, men riskerar samtidigt att omvärldsbevakningen blir frikopplad från strategiska beslut. Sammantaget tyder datan på att omvärldsbevakning fungerar bäst när graden av struktur och formalitet är anpassad till organisationens storlek och beslutslogik.

Finns det arbetssätt som verkar fungera bättre?

Resultaten visar att hur man arbetar med omvärldsbevakning hänger ihop

med hur väl strategiarbetet upplevs fungera. De organisationer som har ett mer strukturerat arbetssätt och som regelbundet tar upp omvärldsfrågor i både ledning och styrelse skattar sitt strategiarbete högre och har tydligare beslutsvägar. När omvärldsbevakningen främst hanteras i ledningsgruppen, utan tydlig koppling till styrelsen, fungerar arbetet ofta bra men får svagare genomslag i långsiktiga vägval. Där arbetet är mer informellt och personberoende varierar resultaten mer, och kopplingen till strategiska beslut är generellt svagare.

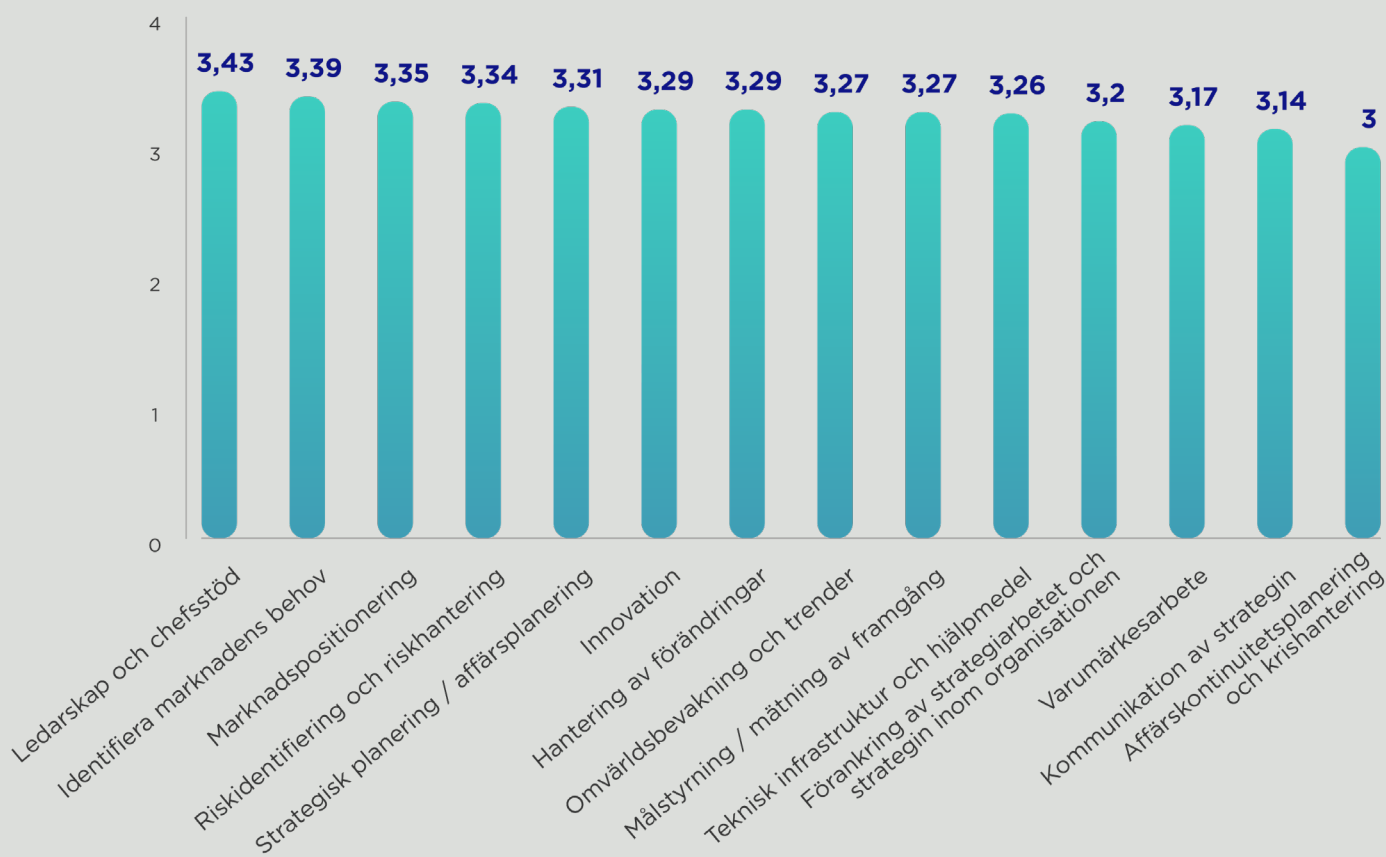
Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att detta handlar om samband, inte orsak och verkan. Datat visar inte att ett visst arbetssätt i sig automatiskt ger bättre strategi, utan att vissa sätt att arbeta oftare finns i organisationer som också upplever att deras strategiarbete fungerar bättre.

Del 4 Hur duktiga är vi?

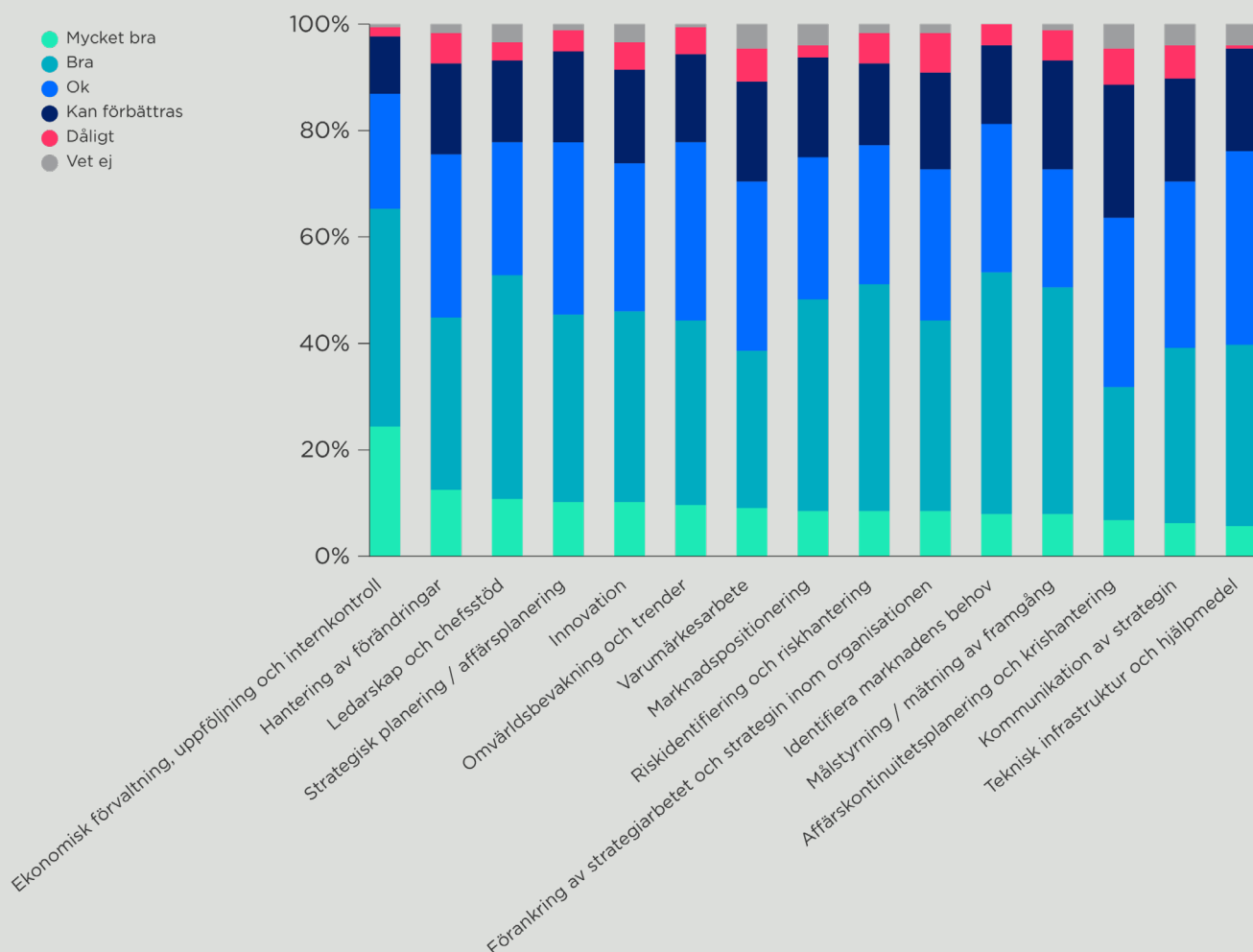
Del 4 sammanfattar respondenternas egen bedömning av hur väl strategiarbetet fungerar i den egna organisationen. Genom självskattningen belyses styrkor och svagheter inom områden som struktur, beslutsfattande, prioritering, genomförande och uppföljning. Avsnittet ger en samlad bild av den upplevda mognaden i strategiarbetet och fungerar som en spegling av hur organisationerna själva värderar sin förmåga att omsätta strategi till resultat.

En av de viktigaste delarna i vårt enkätunderlag är en fråga där respondenterna får självskatta hur duktiga deras organisationer är på en mängd olika områden. Skalan är från Mycket bra till Dåliga. Frågan används i huvudsak för att göra korsreferenser till andra frågor, men ger en del intressanta slutsatser i sig själv.

Betygsätt din egen organisation inom följande områden kopplat till ert strategiarbete



Del 4 – Hur duktiga är vi?



Det första vi kan konstatera är att de reglerade områdena med ekonomi och ekonomistyrning är något som respondenterna ser sina organisationer vara duktiga på. Väldigt få har svarat "dåligt" och "vet ej" på denna fråga.

Det är noterbart att områdena *Kommunikation av strategin* och *Förankring av strategiarbetet och strategin inom organisationen* båda har en hög andel låga svar. Båda ligger bland de med lägst medelbetyg. Det finns en hel del att jobba på runt kommunikation och förankring i många organisationer.

En fråga som sticker ut lite är *Teknisk infrastruktur och hjälpmedel*. Här är det mycket få som säger att de är mycket bra på teknisk infrastruktur. Men också väldigt få som säger att de är dåliga.

Innovation ligger i mitten av resultaten här, men enligt tidigare fråga jobbar de som svarat till stor del utan styrd process. Inte ens 17 % angav att de hade en process för innovation. Gruppen som anger att de har en process för innovation anger också ett noterbart högre betyg på sitt innovationsarbete (3,51 jämfört med 3,30).

Liksom tidigare år ligger *Affärskontinuitetsplanering* och *krishantering* i botten. Det är intressant att fråga sig varför. Är det brist på kunskap och resurser eller ses det inte som prioriterat? Om vi lägger ihop resultaten här med det låga resultatet för *Informationssäkerhet* från tidigare frågor så kan det ses som att vi har en del utmaningar med vårt förebyggande säkerhetsarbete.

AI – en strategisk eller operativ fråga?



I årets enkät har vi haft fyra frågor där vi berört AI eller haft med AI som ett tydligt svarsalternativ. Vilka slutsatser kan vi dra när vi tittar på dessa frågor och svar?

AI framträder främst som ett operativt fokus, inte som ett strategiskt vägval

Som svar på frågan Vilka av följande områden är i strategiskt fokus för din organisation just nu? (fråga 13) väljs AI av en begränsad andel respondenter och sällan som ett fristående fokusområde. När AI förekommer gör det oftast det tillsammans med digitalisering, effektivisering eller verksamhetsutveckling. Detta indikerar att AI i nuläget främst uppfattas som ett medel för att förbättra befintliga arbetssätt, snarare än som ett övergripande strategiskt vägval som påverkar organisationens långsiktiga inriktning. Vår data ger därmed begränsat stöd för att AI redan idag har en tydlig plats i strategiska prioriteringar på lednings- eller styrelsenivå.

AI upplevs i hög grad som en källa till osäkerhet och kompetensutmaningar

Som svar på frågan Vilka är de största utmaningarna för er när ni ska ta fram en ny, eller uppdatera er strategi? (fråga 14) förekommer AI framför allt genom svarsalternativ som rör snabb teknikutveckling och svårigheter att hålla jämna steg. Organisationer som markerar AI-relaterade utmaningar tenderar också att oftare ange svårigheter kopplade till kompetens, relevanta beslutsunderlag och samsyn kring strategiarbetet. Detta mönster tyder på att AI i nuläget förstärker upplevelsen av osäkerhet snarare än reducerar den, och att tekniken ännu inte är tillräckligt integrerad för att fungera som ett stabilt beslutsstöd i strategiska sammanhang.

Planerade AI-åtgärder kopplas till genomförande snarare än styrning

I svaren på frågorna Vilka 3 åtgärder är prioriterade gällande ert strategiarbete de kommande 12 månaderna? och På vilka sätt tror du att din organisations



strategiarbete kommer att utvecklas mest de kommande 3–5 åren, jämfört med idag? (fråga 20 och 21) framträder AI tydligare, men då främst i kombination med andra utvecklingsinsatser såsom förändrat arbetssätt, kompetensutveckling samt stärkt mätning och uppföljning. Det finns däremot inga tydliga samband mellan planerade AI-satsningar och frågor som rör ägarvilja, styrelsens roll eller var det slutgiltiga strategiska beslutet fattas. Sammantaget pekar detta på att AI i nuläget hanteras som ett operativt utvecklingsområde, snarare än som en fråga om styrlogik, ansvarsfördelning eller strategiskt mandat.

Slutsats: organisationer "AI mognar" operativt före strategisk integration

Sammantaget visar analysen att AI i datan i första hand mognar på en operativ nivå, där fokus ligger på tillämpning, effektivisering och anpassning, medan den strategiska integrationen ännu är begränsad. Detta mönster är förenligt med flera internationella studier som visar att organisationer ofta börjar med experiment och pilotinitiativ, och först i ett senare skede integrerar AI i styrning, governance och övergripande strategiska vägval. Mot denna bakgrund kan AI i nuläget förstås som en möjlig framtida strategisk fråga, men som ännu i huvudsak hanteras som ett operativt utvecklingsområde i svenska organisationer.

Del 5 Slutsatser och summering

Del 5 knyter ihop rapportens viktigaste observationer och analyser till en samlad helhetsbild. Här sammanfattas de mest centrala slutsatserna, de övergripande mönstren och de implikationer som resultaten ger för styrelser, ledningar och ägare. Avsnittet lyfter även fram vilka områden som framstår som särskilt viktiga att arbeta vidare med för att stärka strategiarbetets kvalitet och genomförandekraft.

Årets resultat, i kombination med jämförelsen med föregående år, visar både tydliga förflyttningar och återkommande utmaningar. Några observationer som särskilt sticker ut är:

- Ett ökat fokus på målstyrning och uppföljning, vilket är den tydligaste förändringen jämfört med föregående år.
- Ett fortsatt starkt samband mellan tydlig strategiprocess, klar ägarvilja och högre kvalitet i strategiarbetet.
- Att ledarskap och organisationskultur lyfts som avgörande för implementering, samtidigt som strukturer för förändringsledning ofta saknas.
- Att prioritering och förmåga att välja bort framstår som en central mognadsfråga för att få strategin att få genomslag.

- Att digitalisering och AI i hög grad ses som strategiskt viktiga framtidsfrågor, medan informationssäkerhet, risk- och kontinuitetsarbete i betydligt lägre grad prioriteras som strategiska frågor och oftare hanteras operativt eller som regelefterlevnad.
- Att innovation uppfattas som viktig, men saknar tydliga processer och styrning i många organisationer.

Sammantaget visar resultaten att viljan att arbeta strategiskt är stark, men att styrning, strukturer och arbetssätt inte alltid är fullt utvecklade för att stödja genomförandet. Det finns ett tydligt glapp mellan ambition och genomförandeförmåga – inom områden som ägarstyrning, strategiprocess, prioritering, förändringsledning, innovation, risk och uppföljning. Strategibarometern 2026 visar ett strukturellt glapp mellan strategisk ambition i 2030-tempo och styrningssystem som i många fall fortfarande är byggda för 2010-talets verklighet.

Strategi handlar därmed inte främst om att ta fram planer, utan om att bygga organisationens förmåga att göra tydliga vägval, prioritera under osäkerhet och omsätta beslut i handling. Resultaten i Strategibarometern 2026 visar både var svenska organisationer har kommit långt och var nästa viktiga utvecklingssteg behöver tas.

Rapporten pekar inte på bristande ambition – tvärtom finns en stark vilja att växa, förnya, digitalisera och möta en alltmer komplex omvärld. Det som i stället framträder är ett behov av mer samlad styrning: ökad samsyn mellan ägare, styrelse och ledning, mer robusta strategiprocesser som klarar osäkerhet samt en starkare koppling mellan strategi, prioritering och genomförande. Det är i detta skärningsfält CANEA verkar. Genom att skapa gemensam ägarlogik och riktning, bygga strategiprocesser som stödjer tydliga vägval även i en föränderlig omvärld, samt stärka organisationers förmåga att prioritera och genomföra, hjälper CANEA styrelser och ledningar att gå från insikt till struktur – och från vilja till verkstad.

VD: De 5 viktigaste åtgärderna baserat på Strategibarometern 2026

1. Skapa tydlig prioritering och fokus

Säkerställ att strategin leder till faktiska vägval. Färre initiativ, tydligare ordning mellan dem och konsekvent uppföljning ökar genomförandekraften.

2. Knyt strategi till vardagens beslut och mål

Översätt strategin till konkreta mål, KPIer och handlingsplaner så att alla nivåer förstår vad som är viktigast och hur de bidrar.

3. Stärk förändringsledningen

Arbeta mer systematiskt med kommunikation, delaktighet och ledarskap vid strategiska skiften. Engagemang och kultur är avgörande för att få strategin att fungera i praktiken.

4. Säkra kompetens för framtidens frågor

Bygg förmåga inom områden som AI, digitalisering, omvärldsanalys och innovation – inte bara tekniskt, utan även i hur de integreras i strategiska beslut.

5. Etablera en sammanhållen strategiprocess

Inför en återkommande struktur för analys, vägval, mål och uppföljning som ger rytm, samsyn och tydligt ansvar i hela organisationen.

Styrelsen: De 5 viktigaste åtgärderna baserat på Strategibarometern 2026

1. Tydliggör och förankra ägarviljan

Säkerställ att det finns en klar och kommunicerad riktning för vad ägarna vill uppnå och hur detta ska styra strategiska val och prioriteringar.

2. Samla mandat och beslutslogik

Klargör rollerna mellan ägare, styrelse och ledning i strategiarbetet, så att initiering, beslut och uppföljning hänger ihop.

3. Fokusera på prioritering – inte bara ambition

Utmana ledningen att visa vad som väljs bort, hur resurser fördelas och hur strategiska initiativ rangordnas.

4. Integrera nya strategiska risk- och möjlighetsområden

Lyft frågor som AI, informationssäkerhet, innovation och omvärldsförändringar till styrelsens ordinarie strategiska agenda, inte som sidofrågor.

5. Följ upp genomförandet – inte bara besluten

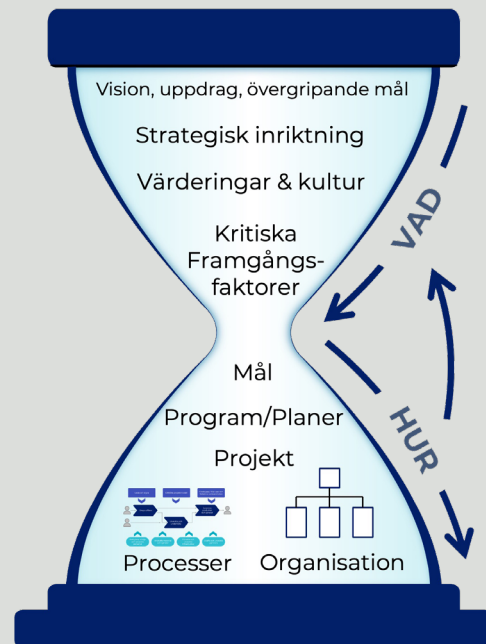
Säkerställ att strategin omsätts i handling genom tydlig uppföljning av mål, förändringsarbete och organisatorisk förmåga att leverera över tid.

Om CANEA

CANEA:s fokus är att hjälpa organisationer att omsätta strategi till verkliga resultat. Affärsidén är att konkret realisera den förbättringspotential som finns i varje verksamhet och skapa driv i förändringsarbetet. Det görs genom att analysera, utveckla och införa strategier, system och kompetens som leder till mätbara och långsiktigt hållbara effekter – i form av ökad effektivitet, bättre styrning och nöjdare kunder, medarbetare och ägare.

En återkommande slutsats i Strategibarometern är att många organisationer har tydliga ambitioner men kämpar med prioriteringar, genomförande och förändring. Det är precis i detta skärningsfält som CANEA arbetar. En bra strategi sitter inte i ett dokument – den sitter i hur väl riktning, mål och arbetssätt är förankrade och omsatta i vardagen. Därför lägger CANEA stor vikt vid engagemang, delaktighet och ledarskap när strategier ska utvecklas och genomföras.

För att förklara sambandet mellan strategi och operativ verklighet använder CANEA ofta en timglasmodell. Den illustrerar kopplingen mellan VAD organisationen vill uppnå (riktning, mål, prioriteringar) och HUR detta ska genomföras (struktur, processer, ledarskap och arbetssätt). Båda delarna måste hänga ihop och vara i balans. För lite fokus på genomförandet skapar ineffektivitet. För lite fokus på riktning och vägval leder till att insatserna inte ger önskad effekt. När VAD och



HUR inte samverkar uppstår just de problem som många respondenter i Strategibarometern beskriver: otydliga prioriteringar, svagt genomslag i organisationen och bristande uppföljning. CANEA arbetar därför brett inom hela "timglasets" – från ägar- och styrelsestöd, strategiprocesser och målstruktur till förändringsledning, organisationsutveckling, arbetssätt och ledningssystem. Genom att kombinera analys, struktur och mänskligt engagemang hjälper CANEA organisationer att gå från goda ambitioner till tydliga vägval och starkt genomförande.

För organisationer som känner igen sig i rapportens resultat – oavsett om utmaningen gäller strategi, styrning, prioriteringar, förändring eller implementering – erbjuder CANEA stöd i att ta nästa steg och göra strategiarbetet både mer träffsäkert och mer verkningsfullt.

Vi hjälper organisationer att
växa och nå sin fulla potential
inom verksamhetsutveckling.

→ Konsulttjänster

→ IT-lösningar

→ Utbildningar