



PUBLIC AFFAIRS PÅ INSIDAN

BAROMETER JANUARI 2025

HUR SER FÖRUTSÄTTNINGARNA UT FÖR SVENSKA PUBLIC AFFAIRS-TEAM?

INNEHÅLL



02

FÖRORD

03

EXECUTIVE SUMMARY

04

SVARSPROFIL

05

ORGANISATION OCH RAPPORTERING

07

INTERN FÖRSTÅELSE OCH STÖD

10

MÅL, RAPPORTERING OCH RESURSER

13

ARTIFICIELL INTELLIGENS

14

HUR SER PA-PROFFSEN PÅ SIN EGEN ROLL?

16

REKOMMENDATIONER

N STRATEGY TAR PULSEN PÅ DEN SVENSKA PUBLIC AFFAIRS-COMMUNITYN

Public Affairs är ett yrke i gränslandet mellan den egna organisationen och omvärlden. I centrum står aktörer och frågor utanför verksamheten – men förutsättningarna för framgång grundläggs ofta på insidan. Intern förståelse, rätt resurser och tydliga mandat avgör hur effektivt Public Affairs-teamet kan agera – och vilket värde som kan levereras till organisationen.

Hur starkt är stödet från ledningen? Hur väl integrerat är Public Affairs-arbetet i affärsstrategin? Dessa frågor är centrala för alla Public Affairs-team och något som många brottas med.

N Strategy lanserar därför en återkommande barometer för att följa utvecklingen inom Public Affairs i svenska företag. Syftet är att identifiera gemensamma utmaningar, dela insikter och bidra till att stärka Public Affairs-funktionens position i organisationen.

Vi vill tacka alla som har bidragit med sin tid och erfarenhet i denna undersökning. Vi hoppas att rapporten kan ge er både värdefulla jämförelser och nya idéer för att driva ert arbete framåt.

Trevlig läsning!

PÄR NYGÅRDS

VD OCH GRUNDARE



EXECUTIVE SUMMARY

Public Affairs på insidan belyser de interna styrkorna, utmaningarna och förbättringsområdena för svenska Public Affairs-team. Undersökningen bygger på svar från 28 PA-proffs i 15 olika branscher och visar på både möjligheter och hinder för att maximera PA-funktionens värde för organisationen.

78.6%

HAR UPPLEVT ÖKAD INTERN STATUS DE
SENASTE 12 MÅNADERNA

Hög status men integrationsutmaningar:

78,6 procent upplever god intern förståelse och ökad status, men 46,4 procent rapporterar samarbetssvårigheter och 39,3 procent anser att ledningens förväntningar är otydliga eller orealistiska.

64.3%

UPPLEVER SVÅRIGHETER ATT MÄTA OCH
RAPPORTERA KONKRETA RESULTAT

Utmaningar i målstyrning och rapportering:

64,3 procent av respondenterna har svårt att mäta och redovisa PA-funktionens konkreta bidrag till verksamheten. Svårigheterna förstärks av reaktiva arbetssätt som ofta försvårar effektiv målstyrning.

57.1%

UPPLEVER EN KONFLIKT MELLAN KRAV PÅ
SNABBA RESULTAT OCH PA:S STRATEGISKA ROLL

Snabba krav och långa påverkans-

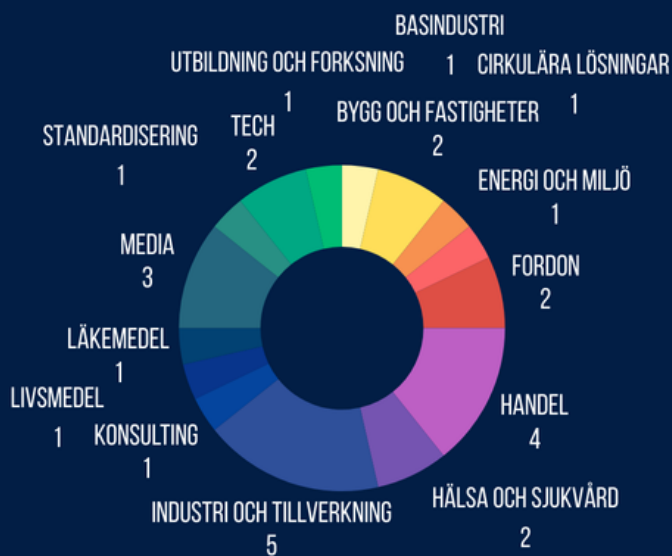
processer: Många PA-team balanserar mellan långsiktigt påverkansarbete och krav på snabba resultat. Enkätsvaren visar att bättre kommunikation, tydligare rapportering och aktivt deltagande i strategiarbete stärker förståelsen och förbättrar PA-teamens förutsättningar.

För att stärka PA-funktionens roll rekommenderas en tydligare koppling till affärsstrategin, förbättrad målstyrning samt ökad verksamhetsintegration och användning av AI-stöd för att effektivisera PA-arbetet.

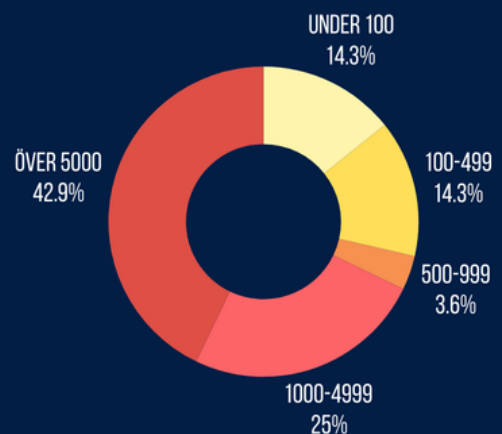
SVARSPROFIL

VEM HAR DELTAGIT I UNDERSÖKNINGEN?

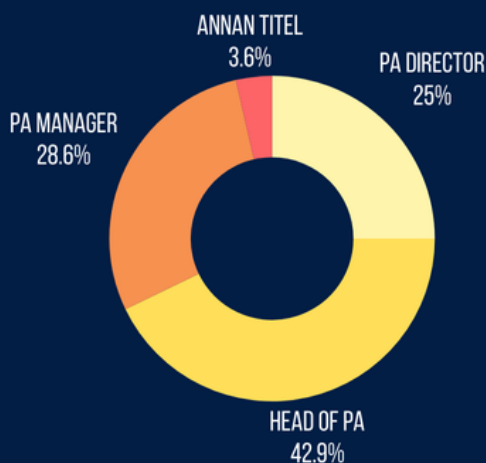
BRANSCHER



BOLAGSSTORLEK



DELTAGARE



Public Affairs på insidan är baserad på en webbenkät utskickad till 104 public affairs-proffs i kommersiella företag verksamma i Sverige.

Undersökningen pågick från 11–31 december 2024. Totalt svarade 28 Public Affairs-proffs i 15 olika branscher.

En majoritet av de svarande (67.9 procent) har en uttalad chefsposition inom Public Affairs-funktionen.

Deltagandet visar även en övervikt av större bolag (64.3 procent har fler än 1000 medarbetare).

ORGANISATION OCH RAPPORTERING

NYCKELINSIKTER OCH TRENDER (I)

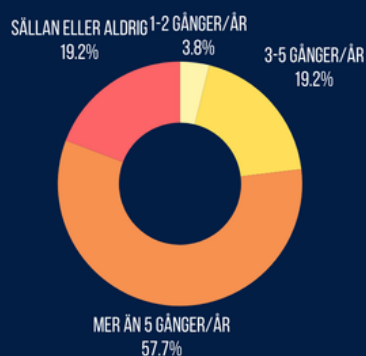
HEMVIST I ORGANISATIONEN



RAPPORTERINGSLINJE



INTERAKTION MED LEDNING



PA-TEAMEN – ÖVERALLT I ORGANISATIONEN

Spridd placering: De flesta Public Affairs-team är placerade i kommunikationsavdelningen (40.7 procent) eller har en egen avdelning (22.2 procent). Samtidigt visar spridningen av svaren att PA-funktionen – till skillnad från de flesta affärsfunktioner – inte har någon självklar hemvist i kommersiella företag.

Starkt ledningsfokus: Ett intressant och något oväntat resultat är att knappt en tredjedel av PA-teamen direktrapporterar till vd. En stor majoritet (80 procent) har även tät interaktion med ledningsgruppen, vilket indikerar hög intern status och strategisk betydelse för verksamheten.

ORGANISATION OCH RAPPORTERING

NYCKELINSIKTER OCH TRENDER (II)

STÖRRE BOLAG PLANERAR MER LÅNGSIKTIGT

Varierande team-storlek: Storleken på PA-teamen varierar mellan bolagen, från enstaka personer till team med över 25 medarbetare. Större bolag har oftast större PA-team, men det är ingen regel.

Tech och fordon i topp: Tech (12 i snitt), fordon (11) och handel (9) har de största PA-teamen. Underlaget (n=28) är dock för litet för att dra långtgående slutsatser om specifika branscher.

Jämn fördelning mellan branscher: Det finns ingen tydlig skillnad i PA-teamens storlek mellan särreglerade och andra branscher, vilket kan tyda på ökad reglering generellt och behov av PA-resurser i hela näringslivet.

Längre tidshorisont i stora bolag: Skillnader syns tydligare i verksamhetsplaneringen. 92 procent av bolag med över 5000 anställda planerar längre än 12 månader, jämfört med endast 40 procent av bolag med färre än 5000 anställda.

HUR STORA ÄR PA-TEAMEN?

ALLA BOLAG

UNDER 1000 ANSTÄLLDA

1000-5000 ANSTÄLLDA

ÖVER 5000 ANSTÄLLDA

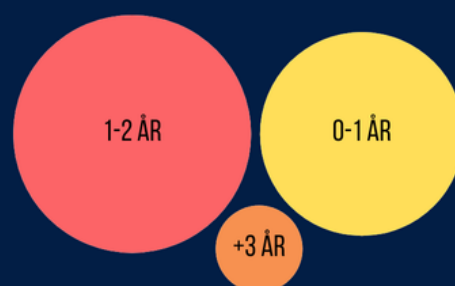
6.0 FTE
I GENOMSNITT

2.8 FTE

4.6 FTE

10.9 FTE

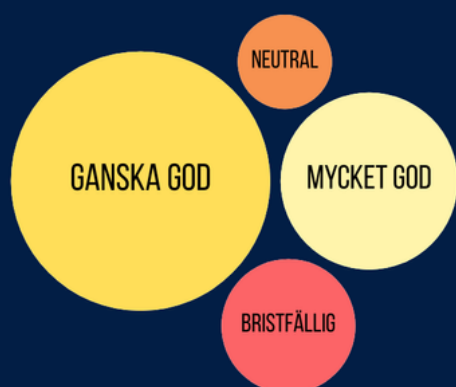
PLANERINGSHORISONT



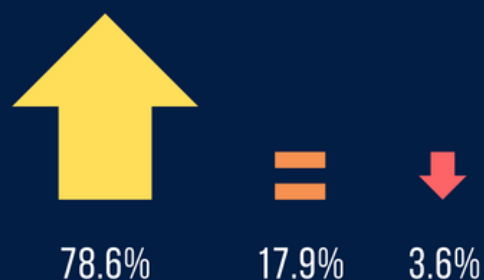
INTERN FÖRSTÅELSE OCH STÖD

NYCKELINSIKTER OCH TRENDER (I)

INTERN FÖRSTÅELSE FÖR PA



STATUSFÖRÄNDRING 12 MÅN



PA-FUNKTIONENS INTERNA STATUS PÅ UPPGÅNG

God förståelse hos majoriteten: De flesta (78.6 procent) av PA-teamen upplever att ledning och övriga affärsfunktioner har god förståelse för PA-verksamheten. Dock upplever ett av fyra PA-team (21.4 procent) en neutral eller bristfällig intern förståelse för sin verksamhet.

Brett erkännande: Hela 78.6 procent av respondenterna upplever en positiv förändring i PA-funktionens interna status det senaste året hos ledning och andra funktioner.

Omvärldens påverkan: Den positiva förändringen syns i samtliga branscher och indikerar att omvärldsfaktorer, som osäker global ekonomi och ökat regleringstryck, kan ha påverkat bolagens syn på PA-funktionen och dess betydelse för verksamheten.

Konflikt mellan tempo och långsiktighet: Trots den positiva trenden betonar många (57.1 procent) att ledningen ofta efterfrågar snabba resultat, vilket krockar med PA-arbetets mer långsiktiga natur och brist på resurser.

INTERN FÖRSTÅELSE OCH STÖD

NYCKELINSIKTER OCH TRENDER (II)

5 AV 10 

NÄRA HÄLFTEN AV PA-TEAMEN UPPLEVER
INTERNA SAMVERKANSPROBLEM

4 AV 10 

UPPLEVER OKLARA ELLER OREALISTISKA
LEDNINGSFÖRVÄNTNINGAR PÅ PA-FUNKTIONEN

25.0 %

UPPLEVER ATT PA-FUNKTIONENS ROLL OCH BIDRAG
INTE FÅR DET ERKÄNNANDE DE FÖRTJÄNAR

UTMANINGAR I INTERN KOMMUNIKATION OCH INTEGRATION

Otydliga förväntningar på PA-

funktionen: När respondenterna beskriver de interna utmaningar och hinder de möter, framträder en bild av att PA-teamen – trots en god övergripande förståelse hos ledning och övriga funktioner – brottas med bristande intern samverkan och otydliga förväntningar på PA-funktionen.

Samarbetssvårigheter och bristande

erkännande: Knappt hälften av PA-teamen (46,4 procent) anger svårigheter i samarbetet med andra funktioner. Nästan lika många (39,3 procent) upplever att förväntningarna på deras arbete är oklara eller orealistiska, medan 25,0 procent känner att PA-funktionens roll och bidrag inte får det erkännande de förtjänar.

Utmaningen att visa på

verksamhetsnytta: Sammantaget framträder en bild av en funktion som visserligen åtnjuter god intern förståelse och relativt hög status, men som ändå ofta upplevs som avlägsen eller svår att koppla till verksamhetens resultat och det dagliga arbetet i andra delar av organisationen.

INTERN FÖRSTÅELSE OCH STÖD

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

INTEGRATION OCH SAMVERKAN STÄRKER PA-FUNKTIONEN

God förståelse men utmaningar i samverkan: En utmaning för den svenska PA-communityn är en svag koppling mellan en god intern förståelse för PA:s uppdrag (78,6 procent upplever att ledningsgruppen har god förståelse) och hög intern status (78,6 procent rapporterar ökad status) samt utmaningar i samverkan med andra affärsfunktioner (46,4 procent).

Motsägelsefulla resultat och orealistiska förväntningar: Trots den allmänt goda förståelsen för PA upplever knappt 40 procent att ledningen har orealistiska förväntningar på funktionen.

Inbyggda motsättningar: Det finns en tydlig motsättning mellan många verksamheters kortsiktiga resultatfokus och PA:s strategiska natur (57,1 procent). Detta förstärks av att PA ofta tvingas arbeta reaktivt (46,4 procent).

80 procent vidtar åtgärder: Många PA-team är medvetna om situationen och agerar för att stärka funktionen. Hela 79,5 procent har vidtagit någon form av åtgärd för att stärka den interna förståelsen för PA:s roll och arbete.



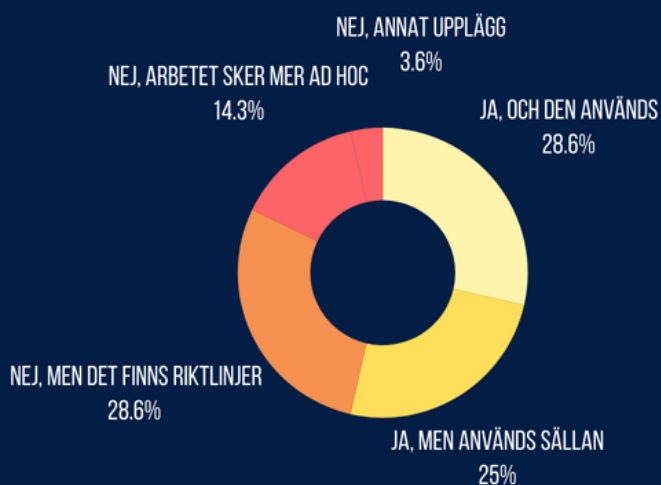
VÄGEN FRAMÅT

Hur dessa utmaningar bäst hanteras varierar självklart mellan olika organisationer. Gemensamt är dock att integration i kärnverksamheten och tydlig kommunikation om PA-funktionens roll och bidrag konsekvent stärker PA-teamens interna status, resurstilldelning och ytterst deras existensberättigande i organisationen.

MÅL, RAPPORTERING OCH RESURSER

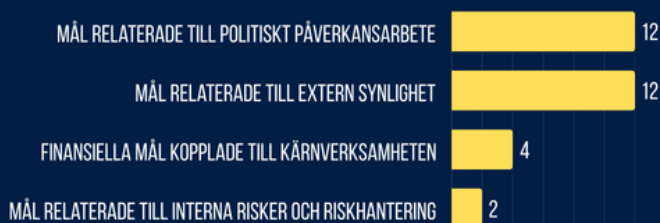
NYCKELINSIKTER OCH TRENDER (I)

VERKSAMHETSBESKRIVNING?



ANVÄNDS NYCKELTAL?

JA 57.1% | **NEJ 42.9%**



TYDLIG VERKSAMHETSBESKRIVNING SAMMAFALLER MED HÖG STATUS

Blandad struktur: Cirka 54 procent av respondenterna har en tydlig eller åtminstone existerande verksamhetsbeskrivning, medan 43 procent saknar formella ramar på funktionsnivå och arbetet sker då mer ad hoc (14.3 procent) eller inriktas högre upp i organisationen (28.6 procent).

Behov av förbättrad styrning: Att över 40 procent inte äger sin verksamhetsbeskrivning indikerar att PA-funktionens integration och styrning kan behöva ses över. En tes som stöds av att de PA-team med en mer formaliserad funktion oftare anger bättre internt stöd och högre status för PA-funktionen.

Mätning med fokus på synlighet:

De flesta PA-team använder någon form av KPI:er för att mäta PA-funktionens prestation, med tyngdpunkt på extern synlighet (75 procent) och politiskt påverkansarbete (75 procent).

Affärsmålskoppling saknas: Samtidigt brottas många med att koppla PA-arbetet till mer affärsmålsrelaterade mål och konkreta resultat, vilket gör att KPI:erna ofta upplevs som alltför ytliga eller svåra att följa upp över tid.

MÅL, RAPPORTERING OCH RESURSER

NYCKELINSIKTER OCH TRENDER (II)

BRISTER I MÅLDEFINITIONER, RAPPORTERING OCH RESURSER

Stort behov av bättre mål och

rapportering: Ett av undersökningens tydligaste resultat rör PA-funktionens bidrag till organisationen. Hela 64.3 procent upplever svårigheter att mäta och rapportera konkreta resultat. Vilket måste ses som en strategisk risk för PA-teamen.

Statusökning men resursbrist: Trots en kraftig statusökning för PA-teamen de senaste 12 månaderna anger endast 14.3 procent av de svarande att de har tillräckliga resurser för att fullt ut klara sitt uppdrag.

Drygt 39 procent av respondenterna upplever en tydlig brist på resurser.

Resurser kopplade till färre utmaningar:

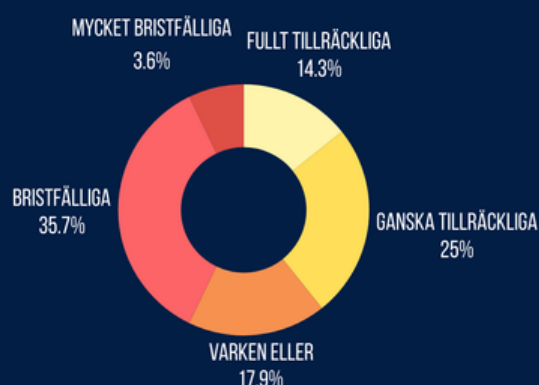
Enkätsvaren indikerar att tillräckliga resurser korrelerar med färre interna utmaningar av andra slag än hos övriga svarande.

SVÅRT ATT PÅVISA NYTTA

64.3 %

UPPLEVER SVÅRIGHETER ATT MÄTA OCH
RAPPORTERA KONKRETA RESULTAT

RÄCKER RESURSERNA?



MÅL, RAPPORTERING OCH RESURSER

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

KONKRETISERING OCH FORMALISERING GER INFLYTANDE

Otydligheter begränsar: Som redovisats saknar många PA-team en formell verksamhetsbeskrivning samt upplever svårigheter att mäta och redovisa PA-funktionens konkreta bidrag till organisationen.

Svaren tecknar en bild av en relativt vagt definierad funktion, vars direkta koppling till kärnverksamheten inte sällan uppfattas som oklar av andra delar av organisationen.

Reaktiv eller proaktiv: Utmaningen kan bero på ett för reaktivt arbetssätt, vilket 46,4 procent av respondenterna anger som ett hinder. I dessa fall kan PA-teamen antas reagera på omvärldsaktiviteter och skeva interna förväntningar (39,3 procent) snarare än att proaktivt leda policyutvecklingen och bidra till att strategiskt positionera verksamheten.

Ett reaktivt arbetssätt kan också förklara svårigheterna att planera långsiktigt och sätta upp mätbara mål.

Rapportering stöttar funktionen: En möjlig åtgärd kan vara att förbättra PA-funktionens rapportering. Enkätsvaren visar att strukturerad, klar och

regelbunden rapportering ofta sammanfaller med högre intern status och förståelse i den övriga organisationen.

Resursbrist och prioriteringar:

39,3 procent av PA-teamen upplever begränsade resurser som en tydlig hämsko. I kombination med för många prioriteringar (28,6 procent) framträder en bild av att 30–40 procent av PA-teamen inte är rätt rustade för att möta de krav som ställs på dem.

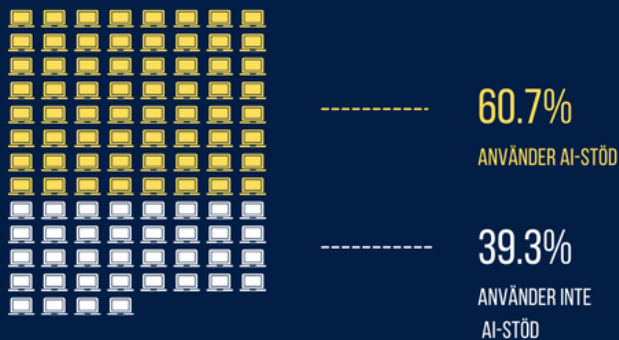
VÄGEN FRAMÅT

Sammantaget begränsar ovanstående faktorer PA-funktionens inflytande och förmåga att leverera värde till organisationen. För att stärka funktionen bör PA-teamen tydligare koppla sina mål till verksamhetens affärsstrategi samt aktivt äga sin verksamhetsbeskrivning. Resultaten bör dessutom rapporteras på ett sätt som engagerar och uppskattas av ledningen och andra affärsfunktioner.

ARTIFICIELL INTELLIGENS

NYCKELINSIKTER OCH TRENDER

EN MAJORITET ANVÄNDER AI



HUR ANVÄNDS AI?



STARK AI-TILLVÄXT MEN OUTNYTTJAD POTENTIAL

AI som stödverktyg: AI används främst för enklare funktioner som chattbottar, medan avancerad dataanalys och integrerade lösningar är sällsynta.

Stark tillväxt: Bland de som ännu inte använder AI planerar 70 % att implementera det inom ett år, vilket tyder på att AI snabbt är på väg att bli en självklar del av PA-arbetet.

Begränsad integration: Endast en respondent har fullt integrerat AI i sitt arbete, vilket visar att dess potential ännu är långt ifrån utnyttjad.

Stor effektiviseringspotential: Inom områden som omvärldsbevakning, intressentkartläggning, framtagning av positionspapper, dataanalys, informationshantering och koordinering finns stor potential att spara tid och resurser genom ökat AI-stöd för ansträngda PA-team.

HUR SER PA-PROFFSEN PÅ SIN EGEN ROLL?

BIDRAG TILL KÄRNVERKSAMHETEN

Påverkan med direkt effekt: De vanligaste exemplen på PA-arbetets nytta för kärnverksamheten rör påverkan på regleringar och politiska beslut, med en tydlig och direkt koppling till organisationens framgång.

Varumärkestärkande effekter: Flera PA-team även bidragit till att stärka organisationens varumärke och renommé som en positiv kraft i politiska sammanhang.

Kunskapsstärkande insatser: Andra exempel rör kunskapsinhämtning och intern utbildning i politiska frågor med påverkan på verksamhetens strategi.

Sverige vs EU: En respondent påpekar att det är lättare att se resultat inom EU-lagstiftning än i Sverige, där det är svårare att "bevisa" PA-teamets konkreta påverkan. Detta indikerar att PA-teamen bör utforska alternativa sätt att dokumentera och mäta sin påverkan i Sverige.

"I december [utfärdades] två regeringsbeslut som följt av uppvaktningar. Beslut med direkt effekt på verksamheten."

"[Vi har drivit igenom] regelförenklingar och implementeringar som direkt skapar besparingar."

"Vi har påverkat tydligare fokus på vissa regulatoriska krav i upphandlingar vilket varit till bolagets fördel."

"[Genom vårt PA-arbete] har vi bidragit till bolagets varumärkesposition på marknaden positivt."

"Skapat synlighet för bolaget i utredningar, BP25 och andra strategier."

HUR SER PA-PROFFSEN PÅ SIN EGEN ROLL?

ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖRBÄTTRA INTERN FÖRSTÅELSE

Integration i verksamheten:

Respondenter beskriver hur PA-funktionen integrerats i organisationen, till exempel genom verksamhetsturnéer och utveckling av rutiner för hantering av lagförslag. En person påpekar dock att arbetet är individberoende och att samverkan med andra funktioner tar upp 80 procent av deras tid.

Synlighet och kommunikation: Tät återkoppling om resultat och initiativ som VD-brev, learning lunches och regelbunden rapportering lyfts fram som effektiva sätt att stärka den interna förståelsen. Ett team rapporterar till högsta ledningen var tredje vecka och arrangerar "go-and-see" till verksamheten, vilket har ökat insikten om PA:s roll.

Utbildning och nätverk: Exempel inkluderar utbildningar om politik, vård och PA:s koppling till affären samt etablering av nätverk där medarbetare som representerar organisationen i olika sammanhang kan bidra till PA-arbetet.

Strategiska initiativ: Några team har utvecklat och förankrat påverkansplaner som har skapat tydliga effekter på affärsområden. Ett exempel är hur ökad politisering av marknaden har gjort PA till en central resurs och "go-to"-funktion i organisationen.

"Mer nära och regelbundet samarbete med VD och utbildning för ledningsgrupp och kommunikationsavdelningen."

"Vi har genomfört utbildning om vård, politik, PA och kopplingen till affärer."

"Internutbildning, inkludering i målstyrning, löpande 1:1 med andra nyckelfunktioner."

"Vi har tagit fram och förankrat en påverkansplan med tydliga effekter på affärsområdena. Involverat affärsområdena tydligare i arbetet utanför deras normala avgränsade områden."

"Framtagande av positionspapper för att underlätta för fler att ta aktiv del i PA-arbetet och/eller att föredra det i sina egna ledningsgrupper."

REKOMMENDATIONER

1. KOPPLA TILL AFFÄRSSTRATEGIN

Integrera PA-funktionens mål i organisationens strategi för ökad synlighet och relevans. Inför mätbara KPI:er som fokuserar på affärsnära resultat och prioritera regelbunden rapportering.

2. FÖRSTÄRK RESURSERNA

Säkerställ att PA-funktionen har tillräckliga resurser, inklusive budget, personal och teknikstöd, för att möjliggöra ett mer proaktivt och värdeskapande arbete.

3. INTERN UTBILDNING OCH SAMVERKAN

Utbilda andra affärsfunktioner om politik och lagstiftning för att öka förståelsen för PA:s roll. Skapa starkare processer för samarbete och tydliga förväntningar.

4. ANVÄND AI OCH TEKNIKSTÖD

Utforska AI-stöd för omvärldsbevakning, intressentkartläggning, framtagning av positionspapper, dataanalys, informationshantering och koordinering för att förbättra effektiviteten och frigöra resurser.

5. SYNLI GGÖR PA:S VÄRDE

Synliggör PA-teamens bidrag genom konkreta exempel och resultat som tydligt visar PA-funktionens betydelse för verksamhetens framgång.

OM N STRATEGY

N Strategy är en Stockholms-baserad konsultbyrå specialiserad på public affairs och strategisk kommunikation för reglerade branscher.

Vår styrka är relationsbyggande och långsiktigt starka lösningar som gynnar alla parter. Vi hjälper våra kunder att bedriva ett effektivt påverkansarbete och etablera hållbara relationer med nyckelaktörer som påverkar deras verksamhet.

KONTAKT

Ta gärna kontakt med oss om ni har frågor om undersökningen eller våra tjänster.

E-post par@nstrategy.se

Telefon +4670 642 70 58



WWW.NSTRATEGY.SE