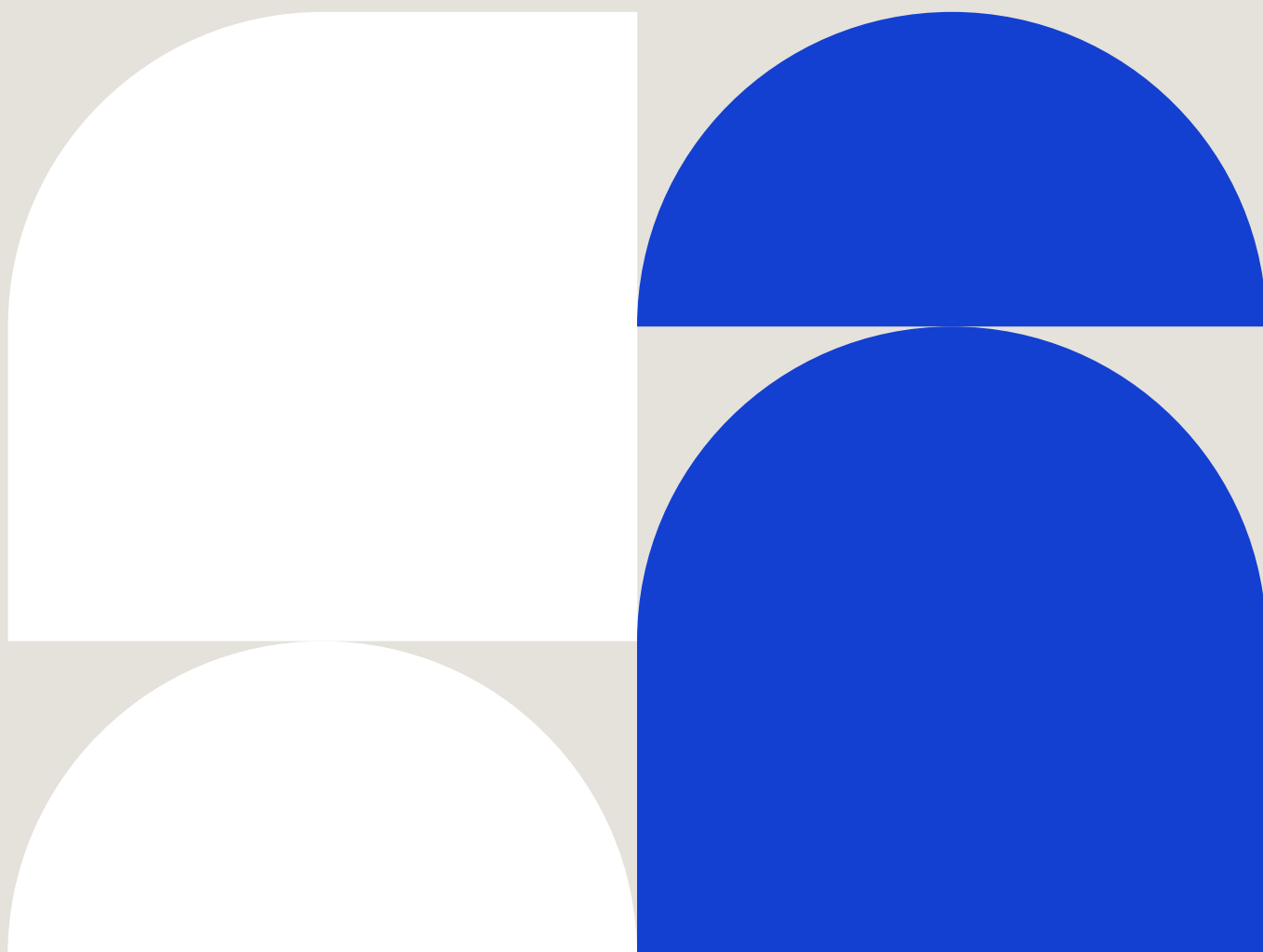


Kvalitet, implementering och nytta

En FoU-handbok för statliga myndigheter



Kvalitet, implementering och nytta – En FoU-handbok för statliga myndigheter, andra upplagan

Dnr 5.2-2023-06266
ISBN 978-91-89845-01-5

Swedish Research Council
Vetenskapsrådet
Box 1035
SE-101 38 Stockholm, Sweden

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Innehållsförteckning | 3 |
| Förord | 5 |
| Hur nätverket startade | 6 |
| Temat genomsyrar nätverkets arbete | 7 |
| Handboken ger stöd i FoU-arbetet..... | 7 |
| Så tas handboken fram..... | 8 |
| | |
| Kapitel 1: Forskning och utveckling – en förutsättning för att genomföra myndighetens uppdrag | 9 |
| Varför bedrivs FoU på myndigheter? | 9 |
| Vem riktar sig FoU-arbetet till?..... | 10 |
| Så definierar nätverket begrepp | 10 |
| Forskningen sker i det allmännas tjänst..... | 11 |
| FoU-myndigheter har vissa gemensamma förutsättningar | 12 |
| Finansiering av FoU?..... | 13 |
| Grundläggande struktur öppnar möjligheter | 14 |
| Ledning och styrning | 14 |
| Strategisk kompetensförsörjning | 15 |
| Processer för kunskapsdelning, implementering, uppföljning och utvärdering..... | 15 |
| Vägledning som stöd i verksamheten | 16 |
| | |
| Kapitel 2: Kvalitetssäkring av FoU-verksamheten | 17 |
| Att arbeta med vetenskapliga rådsgrupper i praktiken | 17 |
| Vägledning för kvalitetssäkring av FoU | 18 |
| | |
| Kapitel 3: Hantera risker förknippade med forskning och utveckling | 20 |
| Fler riskområden att ta hänsyn till | 21 |
| Skiftande uppdrag och förutsättningar ger olika utmaningar | 21 |
| Så genomförs riskhantering | 22 |
| Vägledning för genomförande | 24 |
| Steg 1: Riskidentifiering | 25 |
| Steg 2: Riskanalys | 25 |
| Steg 3: Riskvärdering | 26 |
| Steg 4: Riskhanteringsåtgärder | 26 |
| Steg 5: Uppföljning och utvärdering | 26 |
| | |
| Kapitel 4 Att kunskapsdela resultat från FoU-verksamheten | 27 |
| FoU ska komma till nytta..... | 27 |
| Välj lämpliga medier, kanaler och former | 27 |
| Exempel från myndigheter | 28 |
| Kommunikationsplaner och öppen tillgång är ofta ett krav..... | 28 |
| Framgångsfaktorer som nätverket identifierat | 30 |
| Tänk på att kunskapsdelning kräver ett helhetsperspektiv | 31 |

| | |
|---|-----------|
| Kapitel 5: Att implementera FoU-resultat..... | 33 |
| Erfarenheter har samlats från fallstudier på sex myndigheter..... | 34 |
| Lär känna målgruppen | 35 |
| Implementering kräver resurser, ledarskap och mandat | 36 |
| Villighet och motivation till förändring..... | 37 |
| Låt målgruppen vara med..... | 37 |
| Planera för målgruppens medverkan | 38 |
| Referensgrupper och andra former för medverkan..... | 38 |
| Planera för implementering från början..... | 39 |
| Planera implementeringen och ge stöd | 39 |
| Tvingande eller frivilligt? | 40 |
| Långsiktighet och uthållighet | 41 |
| Att förebygga risker | 42 |
| Tänk efter före när FoU ska implementeras! | 43 |
| Kapitel 6: Att följa upp och utvärdera FoU | 46 |
| Tänk på att uppföljning och utvärdering ska spegla syftet med FoU-projektet | 47 |
| Bilaga 1: Deltagare i nätverket för FoU- myndigheter (62 till antalet)..... | 49 |
| Bilaga 2: Kort beskrivning av de sex fallstudierna som genomfördes 2019–2020 | 52 |
| Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)..... | 52 |
| Nationellt Forensiskt Center (NFC) vid Polisen..... | 52 |
| Rättsmedicinalverket | 52 |
| Socialstyrelsen | 52 |
| Statens Geotekniska Institut..... | 53 |
| Bilaga 3: Implementeringsramverk för fallstudierna..... | 54 |
| Bilaga 4: Exempel på riskhantering..... | 56 |
| Riskidentifiering | 56 |
| Riskanalys..... | 57 |
| Sannolikhet | 57 |
| Konsekvens..... | 58 |
| Risknivå | 58 |
| Riskvärdering..... | 59 |
| Exempel dokumentation | 59 |
| Riskhanteringsåtgärder | 60 |

Förord

Denna andra version av handboken är resultatet av det arbete som skett i nätverket för FoU-myndigheter (myndigheter som bedriver forskning och utveckling) sedan nätverket startade sin verksamhet 2013. Representanter från ett stort antal myndigheter är och har varit aktivt engagerade i att ta fram handboken. Vetenskapsrådet tackar alla personer som har engagerat sig, oavsett om arbetet skett i nätverkets olika arbetsgrupper, i styrgruppen eller inom ramen för nätverkets årligen återkommande nätverksträffar. Engagemanget visar att nätverket är livskraftigt och fyller en viktig funktion. Vår förhoppning är att nätverkets arbete, dokumenterat i denna handbok, ska influera hur myndigheter arbetar med planering, kvalitetssäkring och implementering av FoU. Vi hoppas att det leder till att ytterligare öka nyttan av den viktiga verksamhet som FoU inom statliga myndigheter är.

Lycka till med det fortsatta FoU-arbetet.

Stockholm, 11 september 2023

Johan Lindell

Chef, Avdelningen för forskningspolitik, Vetenskapsrådet

Hur nätverket startade

I september 2011 tillsatte Utbildningsdepartementet en utredning med uppgift att kartlägga omfattningen av och inriktningen på den forskning och utveckling (FoU)¹ som bedrivs vid statliga myndigheter. I kommittédirektivet (dir. 2011:83) konstaterades att huvuddelen av de 29 miljarder kronor som 2011 satsades på FoU, kanaliserades genom universitet och högskolor samt forskningsråd, vilka alla har utvecklade system för kvalitetssäkring. Om FoU som bedrivs vid myndigheter gör regeringen följande reflektion:

”Övriga statliga investeringar i FoU finansieras via anslag till myndigheter som i huvudsak har andra uppdrag än att finansiera eller bedriva FoU och högre utbildning. Den FoU som bedrivs vid dessa myndigheter, eller på uppdrag av dessa, innehåller en stor spännvidd i fråga om ämnesinriktning och vetenskaplig kvalitet. Vid de aktuella bedömningarna [granskning och urval av FoU-projekt] är relevans för myndighetens samhällsuppgift en viktig faktor och en kvalitetsindikator i sig själv. Men även forskningens vetenskapliga kvalitet behöver bedömas. Det är i dag oklart hur bedömningarna av vetenskaplig kvalitet görs när det gäller FoU som bedrivs vid olika myndigheter.”

Till särskild utredare utsåg regeringen förre generaldirektören för Rymdstyrelsen Per Tegnér. Utredaren avlämnade i april 2012 rapporten ”Kvalitetssäkring av forskning och utveckling vid statliga myndigheter”². I utredningen konstaterades att kvalitetssäkringen i stort sett var tillfredsställande, men att det fanns brister hos några myndigheter. För att komma till rätta med detta föreslog utredaren sju åtgärder³. En av dessa var att det skulle inrättas ett nätverk för statliga myndigheter som bedriver och/eller beställer/finansierar forsknings- och utvecklingsprojekt, så kallade FoU-myndigheter. På uppdrag av Regeringskansliet inrättade därför Vetenskapsrådet 2013 ett sådant nätverk, kallat Nätverket för FoU- myndigheter (hädanefter kallat nätverket), med syfte att vara ett forum för kunskaps- och erfarenhetsutbyte när det gäller kompetensförsörjning, utveckling av kvalitetssäkringsmetoder och andra gemensamma FoU-frågor. Nätverket inkluderar inte universitet, högskolor eller statliga myndigheter som har

¹ För definition av begreppet FoU, se faktaruta på sidan 11

² [SOU 2012:20](#) (webbplats regeringen.se)

³ Dessa var: 1. Seminarier för handläggare i Regeringskansliet, 2. Bilda ett nätverk för FoU-myndigheter, 3. Övervägande av styrningsformerna för FoU-verksamheten hos vissa FoU-myndigheter, 4. Inför ett vetenskapligt råd vid varje FoU-myndighet, 5. Snara åtgärder för höjd nivå på vissa myndigheters kvalitetssäkring, 6. Regelbunden utvärdering av myndigheternas forskningsverksamhet, 7. Utvärdering av överföringarna av FoU från myndighet till universitet och högskolor.

som huvuduppgift att finansiera forskning. I nätverket deltar ett 60-tal myndigheter.

Temat genomför nätverkets arbete

En viktig uppgift för nätverket är att ge stöd och vägledning för kvalitetssäkring av myndigheternas FoU-satsningar och program. I kvalitetssäkringen ingår att säkerställa att myndigheterna bedriver ”rätt” FoU med avseende på inriktning, volym, kvalitet i förhållande till sitt uppdrag, att säkerställa att forskningen bedrivs på vetenskaplig grund och med hänsyn till beprövad erfarenhet, samt att säkerställa att resultaten delas och implementeras.

Under perioden 2016–2022 har nätverket arbetat med flertalet olika teman vilka är dokumenterade i denna handbok. Följande lista redogör för dessa teman i kronologisk ordning.

- TEMA 1: Forskning och utveckling – ett stöd för myndighetens uppdrag och myndighetsutövning
- TEMA 2: Vetenskapliga råd – extern insyn i FoU – samverkan
- TEMA 3: Effektvärdering och implementering av resultat i verksamheten
- TEMA 4: Erfarenheter från fallstudier på sex myndigheter
- TEMA 5: Riskanalys av FoU-verksamheter

Under perioden 2019–2020 genomfördes s.k. impact case studier av 6 myndigheter, som en fördjupning av TEMA 3. Resultatet av dessa studier är främst dokumenterade i implementeringskapitlet och delvis i utvärderingskapitlet. 2021–2022 arbetade nätverket med riskanalyser av FoU-verksamhet och resultatet av detta arbete är det senaste tillskottet i handboken.

Varje tema har haft en arbetsgrupp kopplad till sig, bestående av deltagare från nätverket. Arbetsgruppen har ansvarat för att planera och genomföra arbetet, samt dokumentera resultatet av diskussionerna i en rapport, vilken sedan har arbetats in i FoU-handboken under ledning av Vetenskapsrådet. Arbetsgrupperna har vid ett flertal tillfällen använt sig av enkäter för att ta fram underlag till diskussioner både inom grupperna och till de möten då hela nätverket träffas.

Handboken ger stöd i FoU-arbetet

Syftet med denna handbok är att vara ett direkt stöd i de statliga myndigheternas FoU-arbete, såväl för chefer och ledningsgrupper som för handläggare och utövare. Genom att dela och tillhandahålla konkreta råd och metoder vad gäller kvalitetssäkring, implementering och utvärdering av FoU, kan nätverket bidra till att stärka FoU-verksamheten vid statliga myndigheter. Handboken är det

praktiska resultatet av nätverkets arbete och är avsedd att uppdateras regelbundet med utgångspunkt från nätverkets möten och diskussioner.

Så tas handboken fram

Den första versionen av handboken Styrgruppen för nätverket tillsatte 2017 en särskild grupp (skrivgruppen) bestående av representanter från Vetenskapsrådet, MSB, Riksarkivet och Statens geotekniska institut, vilken fick till uppgift att utifrån de rapporter som lämnats av temagrupperna ta fram en handbok med konkreta tips och råd. Den nya versionen av handboken har redigerats av Vetenskapsrådet med hjälp av styrgruppen. Under arbetets gång behandlas handboken i styrgruppen och skickas även på remiss till de myndigheter som ingår i nätverket inför publiceringen av varje ny version. Handboken är hela nätverkets produkt och är det sammanlagda resultatet av arbetet inom temagrupperna, styrgruppen, samt från de nätverksmöten som hålls med hela nätverket två gånger om året.

I handboken refereras flera gånger till enkätresultat. Den första enkäten skickades ut till nätverket av arbetsgrupp 2 (vilken ansvarade för temat Vetenskapliga råd – extern insyn i FoU – samverkan) i augusti 2016. Av 58 tillfrågade myndigheter inkom 43 svar, vilket motsvarade en svarsfrekvens på 74%. Den andra enkäten skickades ut av arbetsgrupp 3 (vilken ansvarade för temat Effektvärdering och implementering av resultat i verksamheten) i april 2018. Svarsfrekvensen låg då på 69%. I handboken används svaren från enkäterna inte enbart under de rubriker som kan härledas till något av de tre temana, utan har använts även på andra ställen där så har behövts. Frågorna liksom svaren enkäterna är delvis överlappande. Därför har vi ibland vid de tillfällen som enkätsvaren tas upp, valt att inte referera till en specifik enkät. I kapitlet om implementering av FoU refereras till de fallstudier som genomfördes under 2019–2020. I bilaga 2 finns dessa kortfattat beskrivna, men fallstudierna kan också fås i sin helhet genom att kontakta Vetenskapsrådets koordinator för nätverket.

Kapitel 1: Forskning och utveckling – en förutsättning för att genomföra myndighetens uppdrag

Varför bedrivs FoU på myndigheter?

FoU är ett viktigt instrument för att utveckla och effektivisera en myndighet och anpassa dess arbete till samhällsutvecklingen. FoU utgör ett viktigt stöd och är ibland en förutsättning för myndigheternas uppgifter och myndighetsutövning.

Den FoU som initieras och bedrivs av en FoU-myndighet har till syfte att bredda och fördjupa kunskapen inom myndighetens ansvarsområde och att lösa verksamhetsnära problem. FoU-myndigheter besitter en unik insyn i kunskapsbehovet inom myndighetens verksamhetsområde. Den FoU som bedrivs vid myndigheterna, ofta i samverkan med akademien, är därför ett viktigt komplement till den forskning som finansieras genom direkta statsanslag till universitet, högskolor och forskningsinstitut, respektive via forskningsråden.

Inom flera kunskapsområden (exempelvis forensik, konserveringsvetenskap, kulturvård, kärnsäkerhet och strålskydd) är det en myndighet som har huvudansvaret för att utveckla den nationella kompetensen inom området. FoU-myndigheterna har en viktig roll genom att själva initiera egen eller utlagd FoU för att säkerställa tillräcklig kunskapsstillgång.

Det finns flera skäl till FoU-verksamhet på myndigheter:

- FoU utförs för att säkerställa att myndigheten genomför sitt uppdrag på bästa sätt och baserat på fakta, vilket i sin tur ökar medborgarnas förtroende för verksamheten
- FoU krävs för att upprätthålla kompetens på myndigheten och för att medarbetarna och verksamheten ska kunna tillägna sig ny kunskap från andra fält.
- FoU bedrivs för att resultaten ska kunna användas som stöd för de rekommendationer och den vägledning som ingår i myndighetens uppdrag.
- FoU bedrivs, upphandlas eller medel utlyses när nödvändig kunskap saknas för myndighetens uppdrag, eller när tillgänglig kunskap inte kan tillämpas direkt i verksamheten. Kunskap internt på myndigheten behövs för att kunna formulera angelägna forskningsfrågor för akademins fortsatta forskning.

Det är regeringen som genom regleringsbrev, instruktioner, uppdrag, budgetfördelning och andra styrmedel bestämmer inriktningen för den enskilda myndigheten. Hur regeringen formellt ger i uppdrag att bedriva FoU påverkar myndighetens handlingsutrymme att utforma FoU-verksamheten som ett stöd i samhällsuppdraget.

Vem riktar sig FoU-arbetet till?

Myndigheternas målgrupper uppvisar en stor bredd, vissa myndigheter har endast en intern målgrupp, medan en överväldigande majoritet har både interna och externa målgrupper. Interna målgrupper nämns i drygt hälften av enkätsvaren. En mycket vanlig extern målgrupp är slutanvändare inom myndigheternas respektive verksamhetsområde. Dessa kan vara verksamma på andra myndigheter inom området, muséer, kommunerna och företag eller bransch. Forskarsamhället är en målgrupp som flera myndigheter tar upp specifikt liksom aktörer i civilsamhället.

Media nämns också men är för de flesta en målgrupp som kanal för att sprida resultat. Många nämner även allmänheten som en målgrupp. Det beror på myndighetens uppdrag om den räknas som primär eller sekundär. Politiker och beslutsfattare nämns också. Några myndigheter lyfter även internationella målgrupper, till exempel europeiska myndigheter, nordiska utrikesdepartement och aktörer i utvecklingsländer.

Så definierar nätverket begrepp

Vad ingår då i begreppet FoU? Begreppet har i över femtio år definierats internationellt av OECD i den så kallade Frascatimanualen. Denna ligger till grund även för svenska myndigheters förståelse av begreppet, som till exempel SCB:s översättning (se faktaruta 1). För att säkerställa att begreppet FoU tolkas och används på ett likartat sätt myndigheterna emellan har nätverket under 2022-2023 bedrivit ett arbete med hur definitionen av FoU som den beskrivs i Frascatimanualen används av nätverkets medlemmar. SCB har varit sammankallande i denna arbetsgrupp.

Med begreppet kunskapsdelning menas processer för att kommunicera resultat av FoU med berörda. Detta kan ske på många olika sätt, exempelvis genom vetenskaplig publicering, seminarier, populärvetenskapliga skrifter, rapporter, artiklar i dagspress, information på hemsidor, avtal med repositorer som till exempel DiVA, riktlinjer, m.m. Men kunskapsdelning kan också innebära aktiviteter som är mer interaktiva, där delning av resultaten sker framför allt i dialog mellan producent och målgrupp snarare än som envägskommunikation. I den tidigare versionen av handboken användes begreppen tillgängliggörande och spridning som synonymer för att beskriva hur resultat av FoU kommuniceras med avnämare och omvärld. Men i den nya versionen används istället termen kunskapsdelning eftersom den tydligare signalerar att kommunikationen av FoU inte stannar vid att tillgängliggöra ny kunskap utan att det också innebär ett mer aktivt arbete för att nyttiggöra resultaten, inte sällan i dialog med avnämaren.

Kunskapsdelning av FoU (även kallat forskningskommunikation) skiljer sig från vetenskaplig kommunikation (mellan forskare) men även från allmän strategisk kommunikation (som handlar om att dela annat än ny forskningsbaserad kunskap)

Med begreppen implementering eller nyttiggörande menas att kunskaperna på olika sätt tas emot och används av aktörer med områdesansvar/slutanvändare. Målet är att höja förmågor hos berörda aktörer till exempel genom att planering, beslut och arbetssätt i högre grad bygger på vetenskaplig kunskap. För att nå målet behöver myndigheterna processer för utveckling och tillämpning av forskningsresultat.

Definition av FoU

SCB:s definition av FoU, översatt från Frascatimanualen:

”Forskning och utveckling (FoU) består av kreativt och systematiskt arbete med syfte att öka kunskapsmängden samt att hitta nya tillämpningar av befintlig kunskap inom vetenskapens alla fält.”

För att en aktivitet ska räknas som FoU ska den karaktäriseras av att vara:

Nyskapande: FoU-verksamheten har som syfte att skapa ny kunskap samt att hitta nya tillämpningar av befintlig kunskap.

Kreativ: FoU-verksamheten baseras på originella koncept och hypoteser.

Oviss: FoU-verksamhetens utfall går inte att med säkerhet veta på förhand. Ovissheten gäller även åtgången av ekonomiska och personella resurser.

Systematisk: FoU-verksamheten utförs systematiskt samt är planerad och budgeterad.

Innehållsmässigt skiljer sig alltså inte definitionen av FoU åt mellan statliga myndigheter respektive universitet och högskolor. Förutsättningarna för forsknings- och utvecklingsarbetet är dock annorlunda på statliga myndigheter i jämförelse med universitetssektorn.

Forskningen sker i det allmännas tjänst

Forsknings- och utvecklingsarbetet inom svenska statliga myndigheter bedrivs på flera olika sätt idag. För vissa utgör FoU-arbetet en central del av verksamheten, medan den för andra främst är en mindre stödfunktion. Vissa får både instruktioner och en specificerad budget för FoU-verksamheten från regeringen, medan andra initierar FoU-verksamheten på eget initiativ för att uppfylla identifierade kunskapsbehov. Och medan några utlyser medel till externa forskare/konsulter, utför andra FoU internt på myndigheten.

Myndigheter arbetar på politiskt uppdrag från riksdagen (genom budgetbeslut) och regeringen (genom myndighetsinstruktion och regleringsbrev). Gemensamt för alla myndigheter är dock att de ska arbeta kunskapsunderbyggt inom

respektive uppdrag. Denna kunskap är i behov av vetenskaplig kvalitetssäkring som till exempel sker genom granskning av vetenskapliga råd eller publicering i sakkunniggranskade (peer-review) publikationer.

En enkät som nätverket i mars 2018 skickade ut bland sina medlemmar visar att myndigheterna bereder och beslutar i FoU-frågor på en mängd olika sätt. Enkäten visade också att regeringsuppdragen skiljer sig åt mellan olika myndigheter när det kommer till FoU. Här finns myndigheter som:

- har i uppdrag att bedriva egen och/eller utlagd forskning inom myndighetens verksamhetsområde, med vidhängande anslagsmedel,
- bedriver FoU-arbete på eget initiativ, utan därtill särskild inriktad finansiering (men ofta med möjlighet att förlägga externt finansierade forskningsprojekt inom myndigheten),
- inte bedriver egen forskning, men som arbetar med forskningsrelevant verksamhet, exempelvis tillhandahåller infrastruktur (till exempel Kungliga biblioteket).

Definition av egen och utlagd FoU

I denna handbok används SCB:s definition av egen och utlagd FoU:

Egen FoU utförs av egen personal eller av konsult/utförare i FoU-projekt som leds internt. Till egen FoU räknas även FoU som görs på beställning från andra.

Utlagd FoU är sådan FoU som myndigheten ger i uppdrag till andra att utföra.

Här ingår också bidrag som myndigheten lämnar för FoU till exempel till universitet och högskolor.

FoU-myndigheter har vissa gemensamma förutsättningar

Trots FoU-myndigheternas skilda verksamheter, har de en viktig faktor gemensam. FoU-verksamheten bedrivs i syfte att kunna implementera resultaten i verksamheten och/eller göra nytta för myndighetens ansvarsområde. På så sätt skiljer den sig från det fria kunskapssökandets princip som i generell mening präglar forskningsverksamheten vid universitet och högskolor.

Liknande frågeställningar uppkommer vid de flesta FoU-myndigheter, kring till exempel inriktning av forskningsverksamhet, principer för fördelning av medel, kunskapsdelning, implementering, uppföljningsarbete och kvalitetssäkringsrutiner. För statsanställda finns också ett professionellt förhållningssätt som ska prägla verksamheten, vilket finns beskrivet i den

statliga värdegrunden⁴. Den statliga värdegrunden sammanfattar i sex principer de lagar och förordningar som ska präglade en god förvaltningskultur. Värdegrunden utgår från ett medborgarperspektiv och innebär att alla har rätt till insyn i statlig verksamhet, att verksamheten har stöd i lag och att man som statstjänsteman ska vara opartisk och saklig och behandla alla människor lika och med respekt. Verksamheten ska vara effektiv och hushålla med statens medel.

FoU-myndigheter har ansvar att bedriva och stödja forskning av hög vetenskaplig kvalitet för att kunna förmedla väl underbyggd kunskap samt för att resultaten ska få legitimitet i samhället. Forskningen ska vara inriktad på väsentlig problematik inom verksamhetsområdet och komma till nytta. För att leva upp till principerna i den statliga värdegrunden är det också viktigt att FoU-myndigheten säkerställer forskningsresultaten finns tillgängliga och kommunicerar dessa effektivt i samverkan med intressenter och slutanvändare. Mer om det finns att läsa i kapitel 4 och 5.

Finansiering av FoU?

Egen eller utlagd FoU finansieras huvudsakligen genom bidrag, men kan i vissa fall även vara avgiftsfinansierad. Det finns flera viktiga skillnader mellan dessa två former av finansiering som gäller äganderätt till resultaten, finansiärens möjligheter och rätt till att påverka utförandet av projektet samt utbetalning av medel. Det är viktigt att det i avtalet tydligt framgår vad som ska gälla. Om man åberopar standardavtal är det viktigt att sätta sig in i vad detta innebär med avseende på till exempel äganderätt till resultat.

I avgiftsfinansierade projekt, med standardvillkor enligt till exempel allmänna bestämmelser för arkitekt- och ingenjörsverksamhet (ABK 09), gäller att projektets resultat och nyttjanderätt tillfaller konsulten. Beställaren har endast begränsad nyttjanderätt om inget annat avtalats. Vid publicering i vetenskapliga tidskrifter (och vetenskapliga konferenser) svarar författarna ensamma för innehållet i artikeln, d.v.s. att metoder, data och resultat är korrekt beskrivna och att inga eventuella intressekonflikter har påverkat innehållet eller dess framställan. Det är viktigt att värna om forskarnas integritet i avgiftsfinansierade FoU-projekt.

Det är även viktigt att uppmärksamma att myndighetens bidrags- respektive avgiftsfinansierade verksamhet täcks av olika försäkringar, till exempel allmän verksamhetsförsäkring respektive en speciell konsultansvarsförsäkring för avgiftsfinansierade uppdrag/konsulttjänster.

Ekonomistyrningsverkets definition av bidrag sammanfattas i nedanstående faktaruta.

⁴ [Den statliga värdegrunden – gemensamma principer för en god förvaltning](http://www.statskontoret.se) (webbplats statskontoret.se)

Ekonomistyrningsverkets definition av bidrag

Följande kan vara indikationer på att det handlar om ett bidrag:

Bidraget har ett allmänt syfte och det är svårt att hitta ett direkt samband mellan det utförda arbetet och det mottagna bidraget.

Givaren har inte äganderätten till/kontroll över resultatet, resultatet kanske är en allmän forsknings slutsats som kan användas av många.

Arbetet är ofta inte närmare preciserat eller styrt – givaren saknar ofta inflytande över hur uppdraget ska genomföras. Mottagaren av medlen har då ofta ganska fria tyglar till hur projektet eller motsvarande ska genomföras.

Medlen kan betalas ut efter ansökningsförfarande, ibland i förskott.

Bidragets storlek fastställs innan arbetet är utfört eller ens har startat, förutsatt att det inte är fråga om ett fast pris enligt offert eller prislista.

Bidragsgivaren har inte rätt att kräva ekonomisk ersättning om arbetet till exempel är bristfälligt utfört.

EU-medel ska i princip ses som lämnade bidrag.

Grundläggande struktur öppnar möjligheter

Förutom medarbetarnas samlade kompetens (humankapital) är det av största vikt att odla och upprätthålla ett strukturkapital. Med detta avses myndighetens processer och stödsystem för FoU-verksamheten vilket innefattar ledning, styrning och strategisk utveckling. Det innefattar även att säkerställa strategisk kompetensförsörjning samt processer för publicering, kommunikation, implementering, uppföljning och utvärdering. Att bygga upp strukturkapital för FoU-verksamheten på en myndighet är ett kontinuerligt och långsiktigt arbete och en förutsättning för relevant och samhällsnyttig forskning av hög vetenskaplig kvalitet. De viktigaste processerna och stödsystemen sammanfattas här.

Ledning och styrning

Prioritering mellan myndighetens verksamheter är avhängig utformningen av myndighetens uppdrag. Har myndigheten i instruktion och/eller regleringsbrev i uppdrag att bedriva FoU-verksamhet och särskilt anslag därför, så är FoU-resurser säkerställda. I annat fall kan dialog med ledning och/eller departement behövas. De myndigheter som har möjlighet att söka extern finansiering för egen FoU-verksamhet gör en avvägning vad gäller att använda resurser för att söka externa medel och att använda befintliga resurser till att bedriva FoU-verksamhet.

I samverkan mellan externa forskningsutövare och en finansierande myndighet kan konflikter uppstå bland annat med utgångspunkt i olika syn på forskningens natur (praktisk relevans/nytta kontra fritt kunskapssökande) och projektets huvudsyfte. Det måste vara tydligt i avtalet mellan myndighet och externa forskare vilka leveranser som ska ske och när. Om forskaren ser att forskningsprojektet behöver gå i en annan riktning än vad avtalet säger måste det kommuniceras med och godkännas av den myndighet som finansierat projektet.

Strategisk kompetensförsörjning

Att ha en långsiktig plan vid rekryteringar, till exempel anställning av personer med erfarenhet från akademien eller att involvera sakkunniga från akademien är ett bra sätt att skapa och utveckla FoU-verksamheten. Det är då även viktigt att dessa medarbetare har tillgång till adekvata ”verktyg”, exempelvis databaser, tillgång till e-litteratur, bibliotek och annan infrastruktur för informationsinsamling.

Processer för kunskapsdelning, implementering, uppföljning och utvärdering

Ändamålsenliga processer krävs både för att säkerställa en relevant inriktning och genomförande av FoU liksom för kunskapsdelning och implementering av resultaten hos målgruppen.

Att säkerställa rätt inriktning på FoU-verksamheten handlar om att förstå och ha god kunskap om målgruppens behov samt att ha etablerade processer för förankring och dialog i projekten och för implementering efter projektslut. FoU-myndigheterna har, i och med sin närhet till och kunskap om målgruppen, goda förutsättningar att kunna ta forskningsprojekt från initiering till implementering.

Vid upphandling av FoU måste det finnas en beställarkompetens inom myndigheten. Denna kan skapas eller upprätthållas genom kontinuerlig kompetensutveckling hos handläggarna, vilket kan uppnås genom samverkan med akademien, olika nätverk och omvärldsbevakning. Att kunna förutse teknikskiften kan inom vissa områden vara särskilt viktigt. Processer för kunskapsbildning måste integreras i verksamheten, likaså beslutsprocesser för att hitta relevanta områden att satsa på.

Prioritering måste ske i samverkan med externa samarbetspartners, målgrupp och med stöd i omvärldsbevakning, som inkluderar vad som händer/görs internationellt.

Ett sätt för myndigheten att identifiera viktiga frågor är att anordna forskningsseminarier/relevansseminarier där olika kompetenser möts för att bidra till underlag för prioriteringar och för att identifiera relevanta utlysningsområden. Den formen är väl beprövad inom akademien. Att inrätta ett vetenskapligt råd är ett annat sätt (se vidare i kapitel 2). Vetenskapliga råd (experter) som kan forskningsfronten kan hjälpa till att granska och ”kvalitetssäkra” utlysningar och satsningar, bidra till samhällsrelevant inriktning av dessa satsningar och att utvärdera resultaten av den FoU som bedrivs.

För de myndigheter som inte har någon egen FoU-budget utan istället bedriver FoU med externa medel ligger inte alltid prioriteringen av FoU inom myndighetens ansvar och kontroll. I dessa fall är det viktigt att myndigheten istället är aktiv med att synliggöra FoU-behov och medverkar vid utformningen av nationell och internationell forskningspolitik och agendor.

Vägledning som stöd i verksamheten

Det är viktigt att myndighetens ledning har en tydlig och långsiktig strategi kring hur FoU-verksamheten ska bidra till att myndigheten uppfyller sitt uppdrag. Även implementering av FoU-resultat bör omfattas av strategin. Myndigheten behöver också aktivt kommunicera hur FoU förbättrar myndighetens möjlighet att uppfylla samhällsuppdraget.

De flesta FoU-myndigheter arbetar aktivt för öppen tillgång till forskningsresultat och data. Det är därför viktigt att säkerställa att kraven på öppen tillgång tillgodoses i utlagd FoU, oavsett finansieringsform och att detta regleras i avtal. Alla parter måste också vara införstådda med att offentlighetsprincipen alltid gäller, oavsett finansieringsform i FoU-projektet.

Med sin närhet till målgruppen har FoU-myndigheterna en unik roll i det nationella forskningssystemet och kan utnyttja möjligheterna att involvera målgrupper tidigt i processen och i FoU-projekten/uppdragen, vilket är gynnsamt för implementering av resultat.

Strukturkapital och resurser:

- Ledning och styrning av FoU-verksamhet måste ha ett långsiktigt perspektiv eftersom forskningsverksamheten behöver bedrivas med ett annat tidsperspektiv än mycket av den övriga löpande verksamheten på myndigheten.
- Förutom processer för genomförande behövs även processer för behovsfångst, kunskapsdelning, implementering, uppföljning och utvärdering. Detta är avgörande för myndighetens verksamhet, råd och vägledning.
- Varje FoU-projekt behöver ha ett tydligt syfte och ge ny kunskap som har förutsättning att förbättra myndighetens uppdrag på ett tydligt sätt. I vissa fall, exempelvis om myndighetsrekommendationer behöver tas fram, kan det vara mer ändamålsenligt och effektivt med kunskapsöversikter. Översikter kan också fylla funktionen som ett omvärldsbevakningsverktyg, för att säkerställa att relevant forskning inte redan finns. Dessutom kan kunskapsöversikter också vara en metod för att skapa ny kunskap vid genomförande av metasynteser/-analyser.
- Egen FoU-verksamhet fyller en viktig funktion som strategisk kompetensutveckling för personalen, vilket bidrar till att göra arbetsplatsen mer attraktiv.

Kapitel 2: Kvalitetssäkring av FoU- verksamheten

Kvalitetssäkring av myndighetens FoU-satsningar kan ske på olika sätt beroende på om det handlar om utvärdering av vetenskaplig kvalitet, relevans för myndighetens samhällsuppdrag eller kunskapsdelning och implementering. Avgörande för framgångsrik FoU- är öppenhet och transparens. Då skapas förutsättningar för att styra, följa upp och utvärdera verksamheten. Det underlättar om en FoU-satsning redan från början förbereds för att utvärderas, så att myndigheten har en klar bild av vilka effekter satsningen förväntas leda till.

De flesta FoU-myndigheter har ett vetenskapligt råd som stöd till FoU-verksamheten. Syftet med det vetenskapliga rådet varierar och kan vara att: skapa transparens och insyn, bidra med granskning av och underlag för beslut av forskningsansökningar, bidra med omvärldens perspektiv på verksamheten, sprida information om verksamheten utåt, bidra till utformning av forskningsstrategi och förmedla nätverk med olika externa partner som myndigheter eller universitet. I de fall forskning på myndigheter utförs med externa medel fördelade av forskningsfinansiärer har det enskilda projektet granskats forskningsetiskt och utifrån vetenskaplig relevans redan innan det sätts inom myndigheten.

Vetenskaplig kvalitetssäkring av resultaten sker då primärt genom publicering i vetenskaplig tidskrift. Relevansen i förhållande till myndighetsuppdraget behöver dock säkras i egen ordning och här kan ett externt vetenskapligt råd fylla en viktig funktion.

Att arbeta med vetenskapliga rådsgrupper i praktiken

Rådet kan bidra med alternativa perspektiv på myndighetens FoU-verksamhet. I de fall en myndighet väljer att inrätta ett vetenskapligt råd med uppgifter som omfattar styrning och uppföljning av FoU-satsningar måste rådets befogenhet och roll formuleras tydligt. Ett råd kan bestå av representanter från både vetenskapssamhället, slutanvändarna och myndigheten. Både akademisk och brukarkompetens behövs. Dessa kan samsas i samma råd eller verka i två olika råd.

För myndigheter som bedriver egen eller utlagd FoU kan det vetenskapliga rådet ha flera uppgifter:

- att bidra med underlag för inriktning och fördelning av forskningsmedel,
- att kontrollera att forskningen håller god kvalitet,
- att kontrollera att forskningen har relevans för myndighetens uppdrag,
- att granska att resultatet av forskningen tillvaratas/beaktas i myndighetens övriga verksamhet,

- att bidra med omvärldsanalys och strategisk planering av myndighetens FoU-verksamhet,
- att delta i bedömningen och föreslå förbättringar av planerade FoU-projekt.

För myndigheter som tillhandahåller FoU-infrastruktur kan det vetenskapliga rådet även ha som uppgift att granska de tjänster som är kopplade till dessa och att den verksamhet myndigheten bedriver svarar mot forskningens behov.

Det finns ett behov av bedömning av både samhällsrelevans och vetenskaplig kvalitet. Detta kräver olika kompetens och kan kräva olika processer. För myndigheter som beställer forskning kan en extern prövning av myndighetens egna bedömningar av inkomna ansökningar behöva göras för att tillse att prioriteringarna ligger i linje med myndighetens mål och uppdrag samt för att säkerställa en god vetenskaplig kvalitet. SOU 2012:20 föreslår också att det genomförs regelbundna interna och externa utvärderingar av FoU-verksamheten avseende både resultat och relevans.

Det är svårt att hitta en modell för vetenskapliga råd som passar samtliga FoU-myndigheter, på grund av de olika förutsättningar som råder för FoU-verksamheten.

Akademiskt sett är Sverige ett litet land och det påverkar även myndigheternas arbete, varför det kan finnas risk för jäv vid utdelning av forskningsanslag. Behovet av kvalitetssäkring liksom jävsfrågorna blir mer påtagliga i de fall myndigheter har i uppdrag att bedriva forskning eller att själva fördela medel till interna eller externa forskare inom sitt verksamhetsområde.

Alternativ eller komplement till ett vetenskapligt råd kan vara en egen FoU-samordningsgrupp eller motsvarande, som ser till att matchning mot myndighetens uppdrag och uppföljning sker. Vissa myndigheter har styrgrupper kopplade till varje projekt som ger viss möjlighet att rikta om projekt efter behov. Det finns även exempel på myndigheter som jobbar med projektuppföljare, dessa är handläggare som matchas mot det aktuella forskningsprojektet. På så sätt ges förutsättningar för ett ömsesidigt utbyte under projektets gång.

Utlagd forskning kan i viss utsträckning styras och resultaten följas upp genom att en person anställd vid myndigheten adjungeras till akademien, till den institution som genomför forskningen. Personen har där till uppgift att delta i ledningen av och/eller medverka i forskningen.

Vägledning för kvalitetssäkring av FoU

- Myndigheter som antingen bedriver egen eller finansierar andras forskning, eller i sitt uppdrag bidrar till forskningens infrastruktur bör ha ett vetenskapligt råd.
- Ett vetenskapligt råd ska vara ändamålsenligt sammansatt med avseende på dess syfte och roll.

- De vetenskapliga råden bör ha inslag av externa ledamöter. Ett visst inslag av internationella ledamöter kan också vara bra, för att sätta in myndighetens FoU i en bredare kontext.
- För att öka transparensen och minska risken för att myndighetens anslag inte används på ett för samhället optimalt sätt så bör externa ledamöter förekomma även då myndigheten enbart fördelar forskningsmedel internt på myndigheten.
- I det fall det vetenskapliga rådet lämnar synpunkter på strategiska frågor är det ändamålsenligt att myndighetsledningen är företrädd i rådet.
- Frågan om ledamöterna bör erhålla arvode beror på arbetsuppgifter, mötesfrekvens, mandat med mera. Om uppdraget handlar om att hantera och fördela forskningsmedel är arvodering starkt att rekommendera, detta för att öka rättssäkerheten och minska risken för otillbörlig påverkan. I de fall inget arvode utgår bör en överenskommelse göras med ledamöternas arbetsgivare så att tid avsätts för den anställde att fullgöra sitt uppdrag.
- En strukturerad hantering av jävsförekomster är viktigt, för att säkerställa en rättssäker och transparent bedömning av FoU-satsningar. Myndigheten behöver ge ledamöter de rätta förutsättningarna för att anmäla jäv. Det ska också dokumenteras i jävsprotokoll. Ansvaret för att anmäla jäv ligger dock på individen. Det är alltså en fråga om ömsesidig tillit mellan myndigheten och ledamöten.
- Ledamöternas resor och andra omkostnader för att medverka i arbetet ska i normalfallet bekostas av värdmyndigheten.
- Rådets arbete ska dokumenteras i protokoll och/eller andra handlingar som diarieförs och arkiveras.

Kapitel 3: Hantera risker förknippade med forskning och utveckling

Syftet med riskhantering av FoU vid myndigheter är att skydda värden genom att identifiera omständigheter som hotar verksamheten och att åtgärda risker, eller minimera deras påverkan. Riskhantering omfattar identifiering av oönskade händelser, värdering av deras konsekvenser (vanligen kallat riskanalys), samt framtagning och genomförande av åtgärder för att minska sannolikheten för och/eller allvaret i konsekvenserna. Processer för riskhantering bidrar till en organisations verksamhet genom att förbättra prestanda, gynna innovation och stödja arbetet med att uppfylla verksamhetens mål. Det finns flera sammanhang där krav ställs på myndigheten att genomföra en riskanalys. Här ges några exempel:

| Område | Kommentar |
|------------------|--|
| allmän sårbarhet | Alla statliga myndigheter, kommuner och regioner ska enligt lagar och förordningar göra en risk- och sårbarhetsanalys (RSA). |
| internrevision | För de myndigheter som har skyldighet att följa internrevisionsförordningen (2006:1228) gäller förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll. Enligt denna ska myndigheten vid behov genomföra en riskanalys för att identifiera och värdera omständigheter som utgör en väsentlig risk för att därefter ta ställning till om risken ska accepteras eller åtgärdas. Som stöd för att hantera verksamhetsrisker har Ekonomistyrningsverket publicerat en handledning (ESV, 2012). |
| arbetsmiljö | Krav på riskbedömning förekommer även i många föreskrifter från Arbetsmiljöverket. De grundkrav som ställs på en arbetsgivare finns i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). |
| datasäkerhet | Det ställs även krav på riskhantering inför tillgängliggörande av data enligt den s.k. öppna data-lagen. Myndigheten ska bedöma risken för negativ inverkan på Sveriges säkerhet, skyddskraven utifrån informationssäkerhet och risker kopplat till skyddet av personuppgifter. |

Fler riskområden att ta hänsyn till

Forskningsverksamhet skiljer sig från annan myndighetsverksamhet i flera avseenden. Det gör att även FoU behöver uppmärksammas i myndigheters riskhantering. Forskningsverksamhet är till sin natur sådan att det inte i förväg går att veta något om slutresultatet och dess tillämpbarhet.

Riksrevisionen ger i sin rapport Statliga myndigheters FoU-verksamhet – styrning och processer för kvalitet, relevans och hushållning (RiR 2021:5) flera exempel på risker i myndigheters FoU-verksamhet:

- oegentligheter
- brister i opartiskhet, saklighet och oberoende
- att bidrag inte används till avsett syfte
- att resultat uteblir eller inte kommer till användning
- brister i kvalitet eller samhällsrelevans
- bristande effektivitet
- bristande informationssäkerhet eller behandling av personuppgifter
- bristande kompetens hos medarbetare.

I detta kapitel ges en övergripande beskrivning av vad ansvariga vid svenska myndigheter bör beakta i samband med riskhantering av FoU-verksamheten. Beskrivningen utgår dels ifrån en standard för riskhantering (SS-ISO 31000:2018) och dels utifrån en genomgång av de riskanalyser för FoU som gjorts av ett urval av FoU-myndigheter.

Skiftande uppdrag och förutsättningar ger olika utmaningar

Utgångspunkten för riskhantering är varje myndighets FoU-uppdrag via instruktion och regleringsbrev, samt de avgränsningar som sätts av myndighetens aktuella utmaningar, uppdrag och förutsättningar.

Utgångspunkten påverkas även av hur FoU-verksamheten, och den tillhörande FoU-budgeten, riktas och används. Vissa myndigheter finansierar enbart forskning som är utlagd på andra, medan andra endast finansierar egen forskning. En del myndigheter finansierar såväl utlagd som egen forskning. Några myndigheter medverkar även i samverkansprojekt, exempelvis nationella forskningsinfrastrukturer, där bidrag kommer från nationella eller internationella forskningsfinansiärer.

En myndighets förutsättningar utgörs av organisationens human- och strukturkapital, vilka kan skilja sig mycket åt mellan olika myndigheter. Humankapitalet utgörs av den kunskap, erfarenhet, kreativitet och andra förmågor som finns hos medarbetarna. Strukturkapitalet utgörs av de processer och stödsystem som myndigheten har, exempelvis de teknologier, data- och IT-system som används på myndigheten, samt myndighetens kultur och de relationer och åtaganden (t.ex. avtal) som myndigheten har med externa aktörer.

En utmaning i många myndigheter är att riskhantering inom FoU-verksamheten sköts genom enskilda medarbetares försorg och är beroende av deras forskarkompetens, erfarenheter, engagemang och kunskap. För att riskhanteringen ska kunna ske systematiskt och bli mindre sårbar, är det därför en fördel om den ingår i myndighetens ledningssystem, följer dess strukturer och är integrerad med ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning. Genom att integrera riskhanteringen med rådande strukturer och processer kan den upplevas tillhöra hela myndigheten snarare än enskilda projekt. Kunskap och erfarenheter av att genomföra riskhantering kan då bli bestående och bidra till att detta arbete förbättras över tid. Processen och erfarenheterna från en riskhantering av FoU kan även bidra till utvecklingsarbete i hela myndigheten. Myndighetens ledning har därmed en viktig roll i att säkra ett långsiktigt engagemang i riskhantering och främja en kultur som ser nyttan med löpande riskhanteringsarbete inom och av FoU-verksamheten som helhet.

Så genomförs riskhantering

En bra vägledning till hur processen för riskhantering kan tillämpas återfinns på ekonomistyrningsverkets webbplats⁵ och i standarden Riskhantering – Vägledning (SS-ISO 31000:2018). Standarden utgår från ett antal väletablerade principer vilka bör beaktas vid utformning av en organisations ramverk och processer för riskhantering. Den kan vidare tillämpas på olika nivåer i verksamheten och guidar användaren genom centrala begrepp och de olika delarna i riskhanteringsprocessen.

Centrala begrepp (SS-ISO 31000:2018)

Risk – osäkerhetens effekt på ett mål. En risk uttrycks ofta som en riskkälla, potentiell händelse, dess sannolikhet och dess konsekvens.

Riskkälla – faktor som i sig själv eller i kombination med andra faktorer har potential att utgöra en risk.

Händelse – förekomst eller förändring av särskilda omständigheter.

Sannolikhet – hur troligt det är att en händelse inträffar (eller uteblir).

Konsekvenser – utfall av en händelse som påverkar målen. En konsekvens kan vara känd eller oviss, ha positiv eller negativ, direkt eller indirekt effekt på målen.

Riskhantering – samordnade aktiviteter för att styra och leda en organisation med avseende på risk.

⁵ [Riskhantering i styrningen](http://www.esv.se) (webbplats esv.se)

Ytterligare utmaningar kan uppstå i relation till regelverk, lagstiftning eller strategier utanför den egna myndigheten.

Det kan handla om nationell eller internationell lagstiftning om forskning, eller strategier och konventioner, så som Agenda 2030 eller FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna:

- Ett enskilt forskningsprojekt kan behöva säkerställa forskningspersoners integritet (enligt t.ex. etikprövningslagen eller Helsingforsdeklarationen) med rutiner och strukturer som myndigheten i normala fall inte tillämpar.
- Om en tredje part är involverad i att genomföra en datainsamling där forskningspersonerna är barn, behöver myndigheten säkerställa barns trygghet och säkerhet och skapa riktlinjer för det (TYP) etikprövningsnämnden.

Riskhantering är en cyklisk process och består av två faser: riskbedömning och riskhanteringsåtgärder. De två faserna består tillsammans av fyra olika steg.

Riskbedömning utgör den bärande delen av processen och innefattar momenten riskidentifiering, riskanalys och riskvärdering:

- Riskidentifiering syftar till att upptäcka, förstå och beskriva sådana risker som kan förhindra att målen uppfylls.
- Riskanalys är den del i processen som fokuserar på att förstå riskens karaktär och egenskaper. I riskanalysen beaktas och skattas sannolikheter för händelser och deras konsekvenser, men även t.ex. komplexitet och inbördes relation mellan händelser, effekter av befintliga åtgärder och osäkerheter.
- Riskvärdering syftar till att ge stöd för beslutsfattande genom att jämföra resultaten från riskanalysen med uppställda riskkriterier (se steg 2: Riskanalys).

Nästa fas i riskhanteringsprocessen är riskhanteringsåtgärder. Den innefattar att formulera och välja åtgärder, att planera och genomföra valda åtgärder, att bedöma effekten av genomförda åtgärder och att fastställa om kvarstående risk är acceptabel, samt att vidta ytterligare åtgärder om kvarstående risk inte är acceptabel.

Figur 1: beskrivning av riskhanteringsprocessen



Under hela riskhanteringsprocessen bör följande ingå:

- kommunikation och samråd för att hjälpa berörda intressenter att förstå riskerna och grunderna för fattade beslut, samt varför olika åtgärder är nödvändiga
- dokumentation och rapportering av både riskhanteringsprocessen och dess resultat. Dokumentation ger underlag för beslut och för att informera om såväl aktiviteter som resultat inom myndigheten
- Återkommande övervakning och översyn som en planlagd del av processen för att säkerställa kvalitet.

Vägledning för genomförande

Riskhantering kan utföras på såväl verksamhetsnivå (strategiskt) som på projektnivå (operativt). Samma metodik för riskhantering kan användas för båda nivåerna, men skillnaden i perspektiv mellan nivåerna leder sannolikt till att olika typer av risker identifieras. Det kan dessutom vara så att många mindre projektrisker sammantaget kan innebära en allvarlig risk på verksamhetsnivå, vilket kan vara bra att vara uppmärksam på.

Steg 1: Riskidentifiering

Identifiering av möjliga oönskade händelser lägger grunden för hela den fortsatta processen. Riskidentifieringen måste utgå från myndighetens förutsättningar, verksamhet och specifika utmaningar. Vissa risker kan vara allmänna, t.ex. personal- eller kompetensbrist, medan andra är mer specifika för myndigheten, t.ex. arbetsmiljörisker vid arbete till sjöss.

Upprätta en lista på identifierade risker och de värden som behöver skyddas. De behöver inte ha inträffat inom verksamheten för att tas upp på listan.

Några generella tips i arbetet med att identifiera risker:

- Det är viktigt att involvera personer med olika perspektiv i arbetet, både forskare och personer med lednings-, kommunikations- och ekonomiansvar. Arbetet med att identifiera risker kan bestå av intervjuer med och enkäter till medarbetare inom olika delar verksamheten.
- Beakta risker på olika nivåer i verksamheten. Finns det små risker på projektnivå som tillsammans kan bli en stor risk på strategisk nivå?
- Analysera risker utifrån pågående eller kommande förändringar i de interna eller externa förutsättningarna, t.ex. förändrade regelverk eller lagstiftning.
- Att utgå från exempel på oönskade konsekvenser kan vara till hjälp för att "bakvägen" känna igen sig och inse att "den konsekvensen skulle vi också kunna få".
- I de fall där forskning bedrivs i samverkan med andra organisationer är det lämpligt att särskilt fundera över risker kopplat till detta.
- Risker kan även uppstå till följd av brister i myndighetens stödverksamhet.

Steg 2: Riskanalys

Riskanalysen utgår från de risker och händelser som identifierats. För varje händelse skattas sannolikheten. Dess konsekvens beskrivs och bedöms.

När sannolikheten skattas handlar det om att göra en värdering av hur troligt det är att det oönskade inträffar. Sannolikheten kan bedömas mindre subjektivt genom empiriska skattningar direkt utifrån tidigare inträffade händelser. Vanligtvis är det tillräckligt att låta personer med god kännedom om de aktuella förhållandena gör subjektiva uppskattningar av sannolikheten. Riskanalysen tenderar att bli mer genomarbetad och användbar när man involverar personer med olika ansvarsområden och perspektiv.

När konsekvenserna bedöms är huvudfrågan hur allvarligt det oönskade är och om det innebär att myndigheten inte kan utföra sin uppgift, nå sina mål, eller genomföra sina uppdrag effektivt, produktivt och rättss enligt. Genom att gradera den skattade sannolikheten och konsekvensen i olika nivåer (exempelvis på en skala 1-5) kan en sammanlagd risknivå beräknas genom att multiplicera sannolikheten med konsekvensen. Processen kan förenklas med stöd av formulär (se bilaga).

Inför nästa steg, riskvärderingen, behöver kriterier fastslås för vilka risknivåer som måste omhändertas och hur graden av angelägenhet ska anges.

Steg 3: Riskvärdering

Riskvärderingen går ut på att jämföra resultaten från riskanalysen med de fastslagna riskkriterierna. Detta genererar ett ”objektivt” underlag där samtliga identifierade händelser och risker värderas. Detta underlag bör dokumenteras och sparas för att kunna justeras eller återanvändas utifall att resultatet i steg 4 (riskhanteringsåtgärder) innebär att ytterligare analyser behöver utföras för att bättre förstå risken.

Steg 4: Riskhanteringsåtgärder

På basis av riskvärderingen övervägs olika riskhanteringsåtgärder och om ytterligare analyser eller underlag behövs för att bättre förstå risken och vilka åtgärder som kan vara lämpliga.

Några generella tips i arbetet med att utforma åtgärder (se ESV, 2012):

- Det är ofta enklast att identifiera åtgärder genom att ta ställning till vad som är orsakerna till risken. Här kan det vara relevant att även leta efter bakomliggande orsaker – inte bara utlösande faktorer.
- Det är inte alltid självklart att de risker som är högst prioriterade bör åtgärdas först. Det finns ofta andra bevekelsegrunder som påverkar bedömningen. Exempel på andra hänsyn som kan spela in i beslutet är hur komplicerad åtgärden är och kostnaden för åtgärden. Det kan vara rationellt att åtgärda lägre prioriterade risker tidigt om de åtgärderna är okomplicerade och billiga att genomföra.
- Även om risken är låg enligt värderingen, kan det finnas goda skäl att minska den. Risken kan till exempel handla om en förtroendeskada.
- Se till att tydligt fördela ansvaret för de identifierade riskerna och eventuella åtgärderna. Ansvar för vissa risker är rimligen knutna till befattningar inom myndigheten, medan ansvar för andra risker och eventuella åtgärder kan behöva tilldelas medarbetare med speciell sakkunskap och kännedom om ett specifikt område. Här är det viktigt att förankra arbetet inom myndigheten så att rätt personer blir involverade i frågan.

Steg 5: Uppföljning och utvärdering

Riskanalysen behöver följas upp och utvärderas systematiskt och regelbundet. Det handlar om att bedöma om riskanalysen är aktuell, om åtgärderna är ändamålsenliga och har genomförts, samt om de har fungerat som planerat. Det kan vara rationellt att samordna detta steg med myndighetens verksamhetsplanering, eftersom riskanalysen är ett stöd till vilka åtgärder som behöver genomföras. Riskanalysen kan dock inte uteslutande kopplas ihop med verksamhetsplaneringen utan behöver uppdateras när omständigheterna har förändrats så mycket att de påverkar de tidigare värderade riskerna. Om löpande och systematiska uppföljningar och bedömningar genomförs skapas ett underlag för att hålla riskanalysen uppdaterad.

Kapitel 4 Att kunskapsdela resultat från FoU-verksamheten

FoU ska komma till nytta

Att resultaten av FoU når ut samt kommer till användning och nytta är en grundläggande utgångspunkt för myndigheter som bedriver FoU. Att lyckas med uppgiften kan vara en utmaning och alla myndigheter har olika förutsättningar vad gäller uppdrag, egen eller utlagd FoU och målgrupper. Detta kapitel hanterar primärt information och kommunikation av FoU-resultat varefter efterföljande kapitel mer går in på hur implementering av resultaten kan förberedas genom att skapa förståelse för dessa hos mottagarna.

Förutsättningarna och erfarenheterna skiljer sig åt bland annat beroende på var myndigheten förlägger sin FoU, men bilden är inte entydig. För myndigheter med externt utlagd FoU kan kunskapsdelning och implementering vara en större utmaning än för dem med intern FoU, men det gäller inte generellt.

Välj lämpliga medier, kanaler och former

Val av kanal och form för kunskapsdelning av FoU styrs av myndigheternas uppdrag, vilka målgrupperna är och deras behov av kunskap. Vissa myndigheter har formaliserade rutiner medan andra har identifierat behovet av att utveckla formerna för kunskapsdelningen. Generellt delas forskningsresultaten brett genom flera kanaler. Att kunskapsdela fritt på webben är en tillräcklig lösning för några men otillräcklig för andra. Vissa myndigheter tycker inte att de når ut med sina rapporter trots att de är tillgängliga externt.

Traditionella textbaserade redovisningar dominerar som form för kunskapsdelning: konventionellt tryck eller extern/intern webb, till exempel rapporter, artiklar (både vetenskapliga och populärvetenskapliga), broschyrer och nyhetsbrev. Några myndigheter har egna publikationsserier eller tidskrifter (till exempel Energimyndigheten, Nationellt forensiskt centrum, SMHI, Statens geotekniska institut, Statens musikverk). Systematiska litteratur- och forskningsöversikter görs och publiceras till exempel hos Folkhälsomyndigheten⁶ och Skolforskningsinstitutet.

De flesta myndigheter anger publicering av vetenskapliga artiklar som en viktig kanal för kunskapsdelning (och kvalitetsgranskning) av forskningsresultat. Tidsbrist är ett problem som återkommande tas upp när det gäller att få tid till att skriva vetenskapliga artiklar, följa alla projekt och att hinna informera

⁶ ”Handledning för Litteraturoversikter – Förutsättningar och metodsteg för kunskapsframtagande baserat på forskningslitteratur vid Folkhälsomyndigheten” (webbplats folkhälsomyndigheten.se)

målgrupper. Ett annat är finansiering av infrastruktur för att tillgängliggöra forskningsdata; även att välja och skapa denna infrastruktur kan ibland bli tidsödande och hindra eller fördröja tillgängliggörandet. Några myndigheter har även offentliga databaser med vetenskaplig information (till exempel Brottsoffermyndigheten, Jordbruksverket, Trafikverket, Riksantikvarieämbetet). Nordiska Afrikainstitutet, Riksantikvarieämbetet och Sjöfartsverket anger sina specialbibliotek som en kanal för kunskapsdelning.

Muntliga presentationer, som interna och externa seminarier och konferenser, är en vanlig form för kunskapsdelning av FoU-resultat. Flera myndigheter nämner utbildningsdagar, återkommande tematiska konferenser, forskningsdagar eller forskningsluncher samt uppsökande verksamhet och dialoger med målgrupperna (till exempel Brottsoffermyndigheten, Kriminalvården, Trafikverket och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap).

Exempel från myndigheter

Några myndigheter använder regelmässigt sociala medier och kanaler som Facebook, Twitter eller LinkedIn (till exempel Institutet för språk och folkminnen, Energimyndigheten, Konsumentverket, Nordiska Afrikainstitutet). Nationellt forensiskt centrum har nyligen börjat använda e-lärande inom sin stora utbildningsverksamhet. Arbetsförmedlingen arbetar med webinarier och poddar som komplement till övriga kanaler, vilket även Riksantikvarieämbetet och Statens maritima och transporthistoriska museer gör. Konsumentverket och Statens beredning för medicinsk och social utvärdering använder Wikipedia eftersom många söker information där inom myndighetens område.

För de myndigheter som har tydligt utpekade och avgränsade målgrupper för sin FoU kan resultaten ofta gå direkt in i rutinverksamheten (till exempel Rättsmedicinalverket) eller resultera i manualbaserade verktyg (till exempel Socialstyrelsen). Särskilda intranät eller portaler är också något som används för att nå dessa grupper av användare (till exempel Konsumentverket, Sjöfartsverket, Socialstyrelsen).

Några myndigheter jobbar aktivt med media genom till exempel presskonferenser, pressmeddelanden och debattartiklar (till exempel Konsumentverket, SMHI och Institutet för språk och folkminnen), men det förutsätter sannolikt forskning och ämnen som har ett stort allmänintresse.

För de myndigheter som har allmänheten som en primär målgrupp (till exempel Institutet för språk och folkminnen, Statens musikverk, Moderna museet, Statens maritima och transporthistoriska museer) sker kunskapsdelning genom bland annat utställningar, böcker, bokmässor, populärvetenskapliga artiklar, föredrag och forum för att ställa frågor till myndigheten (frågelådor).

Kommunikationsplaner och öppen tillgång är ofta ett krav

De flesta myndigheter uppger att kommunikationsplaner och öppen tillgång (open access) ställs som krav eller starka önskemål för både interna och externa

projekt. Kommunikationsplanerna kan vara antingen övergripande för hela myndighetens FoU eller formulerade för varje enskilt projekt.

Kravet på öppen tillgång begränsas i vissa fall på grund av höga kostnader eller om publikationer ges ut på till exempel kommersiella förlag, där myndigheten inte har kontroll över publiceringen. Några myndigheter ger ekonomiskt stöd till publicering med öppen tillgång eller andra publiceringsstöd samt till seminarier och konferenser (till exempel Riksantikvarieämbetet). Det finns flera principiella aspekter att beakta vad gäller öppen tillgång till publikationer.

Publiceringskostnaderna flyttas från konsumenten till producenten. Men om både producenten samt användaren av FoU finns inom den offentliga sfären innebär traditionell publicering att stora kostnader måste tas från skattemedel för att tillgängliggöra resultaten av offentligt finansierad forskning. Dessa kostnader kommer sammantaget överstiga de kostnader som öppen tillgång medför.⁷

I ett demokratiskt perspektiv bör medborgarna ges tillgång till kunskap som är ett resultat av skattefinansierad forskning. Publicering i tidskrifter med öppen tillgång ökar också rimligtvis kunskapsdelningen av resultaten då informationen inte finns bakom betalväggar. Tillgängligheten för exempelvis personal inom legitimationsyrken förenklas då betydligt genom att forskningsresultat finns fritt tillgängligt. Att även möjliggöra öppen tillgång till de samlingar och forskningsdata som produceras av myndigheterna, är något som borde eftersträvas.

Värt att notera är att det finns FoU- myndigheter där resultaten ej ska vara fritt tillgängliga, till exempel så är Förvarets materielverks FoU ofta hemligstämplad och Energimyndighetens FoU leder ibland fram till patenterbara uppfinningar.

Öppen tillgång

Begreppet öppen vetenskap beskriver en process där forskningen närmar sig det omgivande samhället, bland annat genom att forskningsresultat görs öppet tillgängliga och där det omgivande samhället och medborgarna blir mer delaktiga i forskningen.⁸

Öppen tillgång till forskningsresultat innebär att forskningsresultatet, till exempel den vetenskapliga publikationen, finns fritt tillgänglig för alla på internet och att upphovspersonen/-erna ger alla fri tillgång till att läsa, ladda ner, länka, kopiera eller sprida resultatet utan vidare kostnad för läsaren.

Numera finns det ett krav från många offentliga finansiärer, exempelvis Vetenskapsrådet, att forskningsresultat som genomförs med hjälp av offentliga medel ska publiceras med öppen tillgång.

⁷ [Öppen tillgång i Bibsamavtalen](#) (webbplats kb.se)

⁸ Regeringen, U2017/05168/F ”Uppdrag att ta fram bedömningskriterier för att kunna följa utvecklingen mot ett öppet vetenskapssystem”, 2017

För vidare läsning om öppen tillgång till publikationer rekommenderas Kungliga bibliotekets redovisning av sitt samordningsuppdrag gällande öppen tillgång till publikationer.⁹

Öppen tillgång till forskningsdata innebär att forskningsdata publiceras fritt tillgängligt på internet. Att forskningsdata görs öppet tillgängliga handlar om att de publiceras i den utsträckning det är möjligt, utan att dessa data efterfrågas eller föregås av en begäran om utlämnande av en handling utifrån Offentlighetsprincipen.

För vidare läsning om öppen tillgång till forskningsdata så rekommenderas Vetenskapsrådets handbok "[Lär dig mer om öppen tillgång till forskningsdata](#)".

Som exempel på hur myndigheter kommunicerar sina forskningsresultat kan följande nämnas. Flera myndigheter (till exempel Konsumentverket) kräver att externa projekt i regel ska medverka vid seminarier eller föreläsningar för att presentera resultaten. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap har dessutom krav på att varje projekt ska ha en projektuppföljare och ibland referensgrupp. På Tillväxtverket genomgår alla projekt/insatser en utvärdering och resultaten från dessa publiceras på webben. Särskilda aktiviteter för lärande och kunskapsdelning tas fram i dialog med utvärderarna. Flera myndigheter, till exempel Brottsövermyndigheten, Energimyndigheten och Riksantikvarieämbetet kräver vetenskaplig eller populärvetenskaplig sammanfattning inför publicering av forskningsrapporter.

Framgångsfaktorer som nätverket identifierat

Sammanfattande, lättillgänglig information och aktiva forskare som kan kommunicera resultat skapar rätt förutsättningar för kunskapsdelning. Målgruppen liksom forskningens karaktär är här avgörande för vilka format och former som är relevanta. Någon myndighet ser en utmaning i att sammanföra forskarnas krav på vetenskaplig korrekthet med lättillgänglighet. SMHI arbetar med att stärka forskarnas kommunikativa förmåga och utbilda dem i budskapsformulering, kommunikationsplaner och presshantering. Myndighetens forskningsavdelning har också en egen kommunikator, vilket har varit framgångsrikt. Även andra myndigheter nämner formaliserade riktlinjer och strategier för publicering samt goda kontakter med den egna kommunikationsenheten som en viktig förutsättning för att föra ut resultat. Moderna museet har till exempel positiva erfarenheter av sina publikationer, symposier och konferenser som både lockar en stor publik och internationellt kända forskare.

Regelbunden nyhetspublicering och goda, gärna personliga, kontakter med media kan vara viktiga för att nå ut. Här kan det ibland vara värdefullt att lyfta

⁹ [Öppen tillgång](#) (webbplats kb.se)

fram oväntade, kontroversiella resultat för att synas i media. Flera myndigheter skickar ut publikationer till målgrupperna för granskning och recension. Muntlig överlämning av resultat, i till exempel seminarieform vid forskningsluncher och forskardagar eller projektdagar då projekten och resultat presenteras, ses som effektivt för att föra ut resultat och skapa engagemang. Uppsökande verksamhet och besök hos regionala aktörer nämns av flera myndigheter som ett effektivt sätt att skapa intresse och dela kunskap om FoU-resultat. Statens veterinärmedicinska anstalt arbetar med särskilda kommunikationsprojekt, som inkluderar pedagogisk expertis, för att nå ut till exempelvis lantbrukare.

Riksantikvarieämbetet finansierar publikationer, seminarier och konferenser som ett sätt att överbrygga klyftan mellan forskning och praktik, eftersom man upplever att universiteten inte prioriterar den s.k. tredje uppgiften i tillräcklig omfattning. Flera myndigheter pekar på att man i stora projekt ofta har helt andra resurser än universiteten för kunskapsdelning. Sjöfartsverket ger exempel på webbplattformar kopplade till stora projekt där allt från projektdokument till instruktionsfilmer finns för nedladdning.

Projektföljare eller faddrar nämns av några de myndigheter som finansierar annans forskning (till exempel Riksantikvarieämbetet, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Naturvårdsverket) som en lösning för att överbrygga klyftan mellan forskning och praktik och mellan externa forskare och myndigheten. Deras uppgift är att ta del av och sprida resultaten så att de kommer myndigheten till del.

Trafikverket har en portföljledarstruktur och alltid en följare till varje projekt.

Krav på kunskapsdelnings- och implementeringsplan i projektbeskrivningen ses som en framgångsfaktor för flera myndigheter.

Tänk på att kunskapsdelning kräver ett helhetsperspektiv

Vem som äger och har nyttjanderätt till resultaten av FoU bör framgå tydligt i avtal mellan forskningsfinansiärer och mottagare. I normalfallet ska forskningsresultat som genomförs med hjälp av offentliga medel vara fritt tillgängliga att ladda ner, länka och sprida utan någon kostnad för användaren. Detta gäller även forskningsdata.

Ett helhetsperspektiv är viktigt när det gäller kunskapsdelning av forskningsresultat. Dessa delar måste ingå i en genomtänkt kedja för hur resultaten ska implementeras/tillämpas och kräver en närmare kontakt med målgrupp/slutanvändare i hela kedjan: behovsanalys, genomförande, kunskapsdelning och implementering.

Det är viktigt att medel avsätts i FoU-verksamheten för kunskapsdelning, kommunikationsplaner och uppföljning av att slutanvändarna mottagit resultaten. Förutom uppsökande verksamhet gentemot slutanvändare så finns det ett uttalat behov av att rikta kommunikationen mot frågor av relevans för

beslutsfattande i större utsträckning och skapa en utökad kontaktyta gentemot beslutsfattare och politiker.

Många myndigheter uttrycker ett behov av mer systematik samt fler kanaler och anpassade former för att nå ut till slutanvändare. Det är viktigt att förstå att syftet med publicering i vetenskapliga tidskrifter är granskning av andra forskare med avseende på vetenskaplig kvalitet (peer-review) samt att kunskapsdela resultaten med andra forskningsutförare. Vetenskaplig publicering bidrar till transparens, möjlighet att upprepa resultaten och motverka oredlighet. Kunskapsdelning med andra målgrupper och i nästa steg, implementering, kräver att forskningsresultaten målgruppsanpassas och paketeras. Exempel på målgruppsanpassade produkter är riktlinjer, råd, manualer, arbetsinstruktioner, utbildningar, yttranden, praktiskt tillämpbara metoder, produkter eller regelverk.

Myndigheter kan göra forskningsresultat mer lätt tillgängliga genom att:

- bli bättre på att definiera målgrupper, anpassa efter målgrupp och identifiera väl valda tillfällen för kunskapsdelning.
- nyttja den mångfald av kanaler och arenor för kunskapsdelning som idag finns vid sidan av textbaserade redovisningar. Utnyttja de som är mest ändamålsenliga med hänsyn till målgruppen.
- koppla professionella kommunikätorsresurser till FoU-verksamheten.
- använda mer populärvetenskaplig kommunikation i skrift och bild (till exempel film).
- stärka den interna kunskapsdelningen av forskningsresultat för att nyttiggöra resultaten inom andra delar av verksamheten.
- utveckla samarbetet med myndighetens utbildningsverksamhet.
- göra riktade tematiska satsningar och målgruppsanpassade seminarier.
- bli bättre på att serva massmedier med intresseväckande pressmeddelanden.
- utveckla öppen tillgång till de samlingar, resultat och forskningsdata som produceras av myndigheten. För data bör "FAIR-principerna" vara vägledande, dvs. data bör vara Findable, Accesible, Interoperable och Resusable.
- använda DOI (Digital Object Identifier) för att identifiera dokument, till exempel en rapport eller tidskriftsartikel, och därmed underlätta för andra att hitta publikationen på internet.¹⁰

Det är också ett lagkrav att säkerställa tillgängligheten för personer med funktionsnedsättning.

¹⁰ Till skillnad mot en vanlig webbadress ändras en DOI inte utan leder alltid till publikationen även om denna får en ny webbadress.

Kapitel 5: Att implementera FoU-resultat

Trots de senaste decenniernas forskning finns ingen väldefinierad, gemensam och fastställd begreppsram när det gäller implementering (Folkhälsomyndigheten 2017). Ett sätt att beskriva implementering är att det är en process då kunskap integreras och används i en viss kontext (Nilsen, 2015). Fixsen (2005) definierar implementering som ”En sammansättning specifika aktiviteter som har till syfte att få en ny metod med kända aspekter att bedrivas i ordinarie verksamhet”. Men implementering kan också användas för att beskriva ett tillstånd där ny kunskap lyckosamt har integrerats i en verksamhet.

För att bedöma huruvida en implementeringsinsats varit lyckad behöver man försäkra sig om att den nya kunskapen har omsatts i praktiken som avsett och undersöka i vilken utsträckning resultat har uppnåtts. Det handlar alltså om att undersöka ”vad” – har nödvändiga delar av kunskapen använts? Men också om ”hur” – har implementeringen följts för att öka sannolikheten att nå det planerade resultatet? Implementering ska inte ses som begrepp där utfallet är allt eller inget, utan implementering existerar i grader (Meyers et al., 2012). Det kan också vara så att implementering kan ske av oväntade delar av forskningen – delar som man inte har lyft fram i implementeringsprocessen. Forskning och utveckling som initieras och bedrivs av en FoU-myndighet har som syfte att bredda och fördjupa kunskapen inom myndighetens ansvarsområde och att lösa verksamhetsnära problem. Implementering av resultaten från myndigheternas FoU-insatser blir därmed en nyckelfråga eftersom den ofta svarar mot ett direkt behov inom myndigheten eller från externa aktörer i samhället. I myndigheters kvalitetssäkring av sina FoU-satsningar ingår bland annat att säkerställa att resultaten tillgängliggörs och implementeras.

Av en enkät som genomfördes för att kartlägga hur myndigheterna i nätverket arbetar med implementering av FoU-resultat, framgår att flera myndigheter ser implementering som ett utvecklingsområde. De ser behov av en mer systematisk process för att till exempel kunna genomföra åtgärder, utfärda rekommendationer och råd baserat på egen eller andras FoU. Enskilda professionella kan inte samla in all vetenskap, kritiskt granska och skapa en syntes som grund för en åtgärd eller rekommendation. För detta krävs att flera aktörer involveras.

Myndigheter arbetar på olika sätt med implementering av FoU-resultat, t.ex. vid verksamhetsplanering och genom interna seminarier. Här ges några ytterligare exempel på hur man arbetar:

- Strategigrupper för olika verksamhetsområden träffas regelbundet för att diskutera och förankra inriktningen på den fortsatta FoU-verksamheten. Diskussionen gör att resultat är efterfrågade, vilket underlättar implementeringen.

- Krav ställs på att projekten ska ha en implementeringsplan som inkluderar målgruppen.
- Både utredare och chefer inkluderas i forskningsprojekten så att det dagliga myndighetsarbetet harmoniserar med kunskapsproduktion och kunskapsdelning.
- Speciella interna organisationer skapas för att stödja kunskapsdelning av resultat inom myndigheten.

Det finns exempel på myndigheter som arbetar med implementering på ett systematiskt och utvecklat sätt. Exempelvis Socialstyrelsen, som har införandeår för nya produkter med uppföljning och utvärdering av dem efter ett år. Folkhälsomyndigheten har även tagit fram en implementeringsrapport och ett webbverktyg som stöd i implementeringsprocessen.

Konsumentverket nämner att deras FoU-verksamhet kan resultera i nya eller förändrade branschöverenskommelser. Genom dialog och information kan resultaten även ligga till grund vid nya konsumentpolitiska initiativ. Konsumentverket sprider även sin kunskap till kommunernas konsumentvägledare samt budget- och skuldrådgivare. Även Myndigheten för samhällsskydd och beredskap samarbetar med branschorganisationer, samt slutanvändare. Däremot är det inte formaliserat.

Enkäten som genomfördes indikerade att flera myndigheter såg implementering som ett utvecklingsområde, varefter nätverket beslutade sig för att fördjupa temat med hjälp av fallstudier om implementering.

Syftet med kapitlet är att redovisa vilka frågor som bör diskuteras redan innan en FoU-insats drar igång och som bör beaktas i utarbetandet av en implementeringsplan. Målsättningen är att bidra med konkreta råd för myndigheternas arbete med implementering av FoU-satsningar.

Erfarenheter har samlats från fallstudier på sex myndigheter

Under sensommaren och hösten 2019 genomförde Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Energimyndigheten, Socialstyrelsen, Nationellt forensiskt centrum, Rättsmedicinalverket och Statens geotekniska institut fallstudier för några specifika FoU-projekt, som respektive myndighet själva hade valt. Syftet var att dels få ökade kunskaper kring vilka mekanismer och strukturer som möjliggör en lyckad implementering av FoU-projekt, dels var fallstudierna en övning i metodik vad gäller utvärdering av nyttiggörande av initierade FoU-projekt. Fallstudier kan användas som en utvärderingsmetod för att bedöma genomslag av forsknings- och innovationsinsatser. De kan fånga komplexa fall och förändringar över tid och tar hänsyn till kontextuella faktorer och yttre faktorer som inverkar på själva fallet.

Det centrala i de sex genomförda fallstudierna 2019 och fokus för hela nätverkets intresse är just implementeringen av resultaten från FoU-projekten i myndighetens verksamhet, hos externa intressenter eller hos den bredare

allmänheten. Hur och till vilka kunskapsdelning av resultaten har gjorts är förstås relevant, men endast som en första del i den vidare beskrivningen av implementeringen.

Till grund för de nämnda fallstudierna ligger ett implementeringsramverk som de deltagande myndigheterna har tagit fram. Ramverket följer till viss del strukturen i Folkhälsomyndighetens publikation *Från nyhet till vardagsnytta* – om implementeringens mödosamma konst men har anpassats och kompletterats med fler frågor för att fånga myndigheternas arbete med implementering. Ramverket innehåller frågor som täcker fyra områden; förberedelse och FoU-insats, initiala bedömningar & förberedelser för implementering, genomförande av implementering samt struktur för lärande och förbättringar. Ramverket med frågor har fungerat som vägledning för upplägget av fallstudierna. De fyra områdena med frågor återfinns i bilaga 3.

Representanter för de sex myndigheterna beskrev utifrån frågorna i ramverket sitt fall. Alla deltagande myndigheter läste sedan de övrigas fallstudier. Vid ett möte diskuterades materialet med särskilt fokus på framgångsfaktorer och hinder för en lyckad implementering. Det som framkommit i fallstudierna och i den gemensamma diskussionen tematiserades varefter deltagarna fick i ansvar att skriva om dessa teman utifrån samtliga fallstudier. Gruppen kunde sedan ytterligare justera teman och kapitlets disposition. I de följande avsnitten redovisas erfarenheter från de sex fallstudierna.

Lär känna målgruppen

En viktig framgångsfaktor vid implementering av FoU-resultat är att tydligt definiera målgruppen. Målgruppen kan vara intern på myndigheten, extern eller bådadera. Tänk på att organisatoriska skillnader gör att målgruppen kan se olika ut i exempelvis olika delar av landet. Det är inte ovanligt att målgruppen är heterogen, även inom en och samma organisation. Målgruppen kan bestå av flera olika grupperingar eller nivåer inom en organisation där de kan ha olika roller, behov och förutsättningar. Ett exempel är när nya metoder och rutiner tas fram för att användas av personal internt inom Rättsmedicinalverket eller Nationellt forensiskt centrum (primär målgrupp), men där beställarna av undersökningen och mottagarna av resultaten finns inom övriga rättsväsendet (sekundära målgrupper).

Det är nödvändigt att inledningsvis kartlägga målgruppens behov och förutsättningar i form av:

- resurser
- ledarskap och mandat
- villighet och motivation till förändring.

I många fall är det en enskild myndighet som har huvudansvaret för att upprätthålla den nationella kompetensen och kunskapen inom ett område. Denna myndighet har då speciella förutsättningar att definiera behovet.

Behovsinventering kan ske exempelvis genom strukturerade studier eller genom att sätta samman en referensgrupp med representanter för slutanvändarna.

Kartläggningens omfattning beror av om myndigheten själv har ett behov, ser ett specifikt behov hos en extern målgrupp eller bedömer att insatser behövs inom ett bredare samhällsområde.

Det är alltid viktigt att säkerställa att FoU-insatsen kommer att kunna ge ett resultat som kan användas. Goda förutsättningar för detta kan skapas genom att inhämta krav och behov från målgruppen men också genom att representanter för målgruppen ges inblick i och möjlighet att påverka FoU-arbetet antingen genom aktivt deltagande eller via en referensgrupp. Om det finns flera målgrupper eller nivåer av användare inom organisationen bör samtliga vara representerade.

I Sverige är det vanligt med program som baseras på att en forskningsfinansiär har identifierat samhällsbehov av FoU/innovation inom ett område. Projekt som finansieras inom sådana program är oftast ”bottom-up”, dvs. drivs av avgränsade behov hos en specifik aktör eller är initierade av en forskningsutförare med ett specifikt forskningsintresse. Det gör att projektresultaten kan vara svåra att direkt omsätta i praktisk nytta i samhället. Det kan vara svårt att i förväg veta om utlysning av medel inom ett forskningsprogram kommer att resultera i forskning som svarar fullt ut mot samhällets behov. Det finns ett behov av forskningsprogram och satsningar som riktar sig mot en viss sektor och där representanter för målgruppen får ett stort inflytande genom att t.ex. ingå i en ”strategisk referensgrupp”. Gruppens uppgift blir att ta fram förslag på behovsbaserade satsningar vars resultat kan komma till nytta och användas av hela branschen/sektorn. Ett exempel är Energimyndigheten och Naturvårdsverkets forskningsprogram Vindval, dess referensgrupp och syntesrapporten om vindkraftens påverkan på fåglar och fladdermöss.¹¹

Implementering kräver resurser, ledarskap och mandat

Tillräckliga resurser för att driva projektet ända fram till implementering behöver finnas avsatta, både vid FoU-myndigheten, i organisationer som ska ”aktivera” målgruppen (exempelvis länsstyrelserna i vissa nationella myndigheters arbete mot kommuner) och naturligtvis även inom den externa målgruppen. Med resurser avses här både finansiering, tid och kompetens. Det finns ofta ett stort engagemang hos de som genomför projektet och en stark vilja att nå ut med kunskapen och verka för en implementering. Eftersom planering av implementering traditionellt inte ingår som en del i ett FoU-projekt, händer det dock tyvärr relativt ofta att tillräckliga resurser saknas för att fullt ut kunna föra ut och ”göra verkstad” av forskningsresultaten. Det är lätt att missbedöma behovet av tid och uthållighet (se avsnitt om Långsiktighet).

Tydliga mandat på rätt nivå är avgörande för att implementeringen ska lyckas. Det kan exempelvis handla om mandat för ansvariga personer vid FoU-myndigheten att verka i relation till de avsedda målgrupperna respektive mandat för kontaktpersoner inom målgruppsorganisationen att införa och använda metoderna. Mandaten måste vara kopplade till resurser. Tidigare erfarenheter (se

¹¹ [Vindkraftens påverkan på fåglar och fladdermöss](http://www.naturvardsverket.se) (webbplats naturvardsverket.se)

t.ex. Folkhälsomyndigheten, 2017) och erfarenhet från de genomförda fallstudierna visar att det är betydelsefullt att redan i planeringsfasen av ett projekt ta reda på vem/vilka i målgruppens organisation/-er som har mandat att implementera. Representanter för dessa bör ingå både i projektgruppen och i en eventuell referensgrupp. Om de externa målgruppsorganisationerna är många till antalet, sinsemellan olika och mandatet oklart, kan detta bli en rejäl utmaning. Även om rätt personer ingår i projektet utifrån ett målgruppstänk, så kanske det ändå inte går att säkra de resurser som krävs för att fullt ut kunna implementera nya metoder och arbetssätt. Men detta behöver inte per automatik innebära att implementeringen är misslyckad.

För en lyckad implementering krävs ledarskap. Det kan handla om att tydliggöra roller och ansvar för medarbetare, tilldela uppgifter och hantera motstånd. ”Högsta ledningen” är viktig, men alla nivåer i organisationen måste involveras för att en ny praxis, en ny metod eller ett nytt arbetssätt ska nå ut i verksamheten. Resurser behöver säkras, rutiner och processer kan behöva justeras. Ibland måste man även arbeta aktivt med rådande kulturer och attityder.

Villighet och motivation till förändring

Målgruppens medvetenhet om problemet och möjliga lösningar är en förutsättning för det ska finnas en villighet och motivation till förändring. Att skaffa kunskap om målgruppens medvetenhet är därför viktigt för att kunna planera implementeringsarbetet. För att förändringsarbetet ska bli en tydlig process så behöver det förankras. En del i detta är att skapa enighet om målen. Behovet av förändring behöver ofta förankras även inom andra delar av en organisation än den direkt berörda. Det är därför en fördel att hela organisationen förstår behovet av förändring och i möjligaste mån görs delaktiga när en FoU-insats ska göras. Kan man dessutom visa på positiva utfall för verksamheten redan under implementeringsprocessen underlättar det för hela organisationen att ta till sig resultaten/produkten.

Om målgrupperna är många och har varierande förutsättningar, t.ex. när det gäller förkunskaper, ambitioner, resurser och problembilder behöver man matcha dessa varierande behov med resurser för att kunna jobba med implementeringsstöd på flera nivåer. Grunden för en lyckad implementering är att målgrupperna ser fördelar och en tydlig nytta med den nya metoden, praxis etc. Det måste vara tydligt hur den kan infogas i verksamheten och att den är enkel att förstå och använda.

Låt målgruppen vara med

Tidigare erfarenheter (se tex Folkhälsomyndigheten, 2017) och fallstudierna visar på att en viktig framgångsfaktor för att lyckas med implementeringen är att företrädare för slutanvändarna finns med i arbetet hela vägen från planering och genomförande av FoU-insatsen till implementering och utvärdering.

Att företrädare för slutanvändarna har inflytande över och/eller deltar aktivt i planeringen av projekt säkerställer både att man ”arbetar med rätt saker” och skapar förutsättningar för en lyckad implementering. Företrädare för

slutanvändarna kan också ge vägledning om hur resultaten av projektet bäst kan kommuniceras.

”När FIA konstruerades deltog verksamma praktiker (ca 150 stycken), forskare och experter inom myndigheten i en referensgrupp. Gruppen var aktiv under en inledande fas kring val av [...] Efter konstruktionen genomfördes en studie om validitet och genomförbarhet [...].

Ur implementeringssynpunkt var det viktigt att fastställa nytta, användbarhet och genomförbarhet för praktikerna för att de överhuvudtaget skulle vilja använda FIA och för klienterna för att de ska vilja svara på frågorna.” (FIA är en metodik för strukturerad intervju för att kartlägga biståndsmottagares behov av stöd.) [REF Socialstyrelsen]

Planera för målgruppens medverkan

I planeringsfasen av en FoU-insats är det viktigt att lyssna in vilka behov, utmaningar, förutsättningar och farhågor som finns, exempelvis genom att ta del av tidigare studier, arrangera olika typer av möten/workshops, göra djupintervjuer eller utföra riktade förstudier. En pilotstudie för att ta reda på hur en kommande produkt bäst kan föras ut inom en organisation kan vara mycket värdefull, särskilt om målgruppen är stor, utspridd och är mångfacetterad.

Representanter för målgruppen bör få läsa och kommentera projektplanen och ev. ansökningar om externa medel. Även när vissa slutanvändare aktivt kommer att delta i projektet är det en fördel om en bredare grupp får möjlighet att bidra redan tidigt i projektet. Att arrangera en hearing med olika forskare kan vara ett sätt att tidigt kommunicera kring idéer och möjligheter, vilket kan minska risken för orealistiska förväntningar på resultat och utfall.

För myndigheter som utlyser forskningsmedel kan representanter för målgruppen användas för att ta fram förslag på kommande satsningar.

Referensgrupper och andra former för medverkan

I genomförandefasen kan företrädare knytas till projektet genom en väl sammansatt referensgrupp.

”Projektet genomfördes i bred samverkan med Trafikverket, MSB, Sollefteå kommun och Tyréns konsult. Företrädare för dessa organisationer ingick i en referensgrupp som träffades 2 ggr/år, för att löpande få information och diskutera projektresultat” [REF fallbeskrivning, <https://www.sgi.se/sv/om-sgi/pressrum/aktuellt/ny-metodik-fran-sgi-for-battre-berakning-av-stabilitet-i-siltslanter/> finns också i Diva]

Det finns former för att skapa en ännu mer aktiv medverkan från målgrupperna i projektet. En sådan metodik är s.k. ”Living Labs”. De som representerar

respektive målgrupp får då möjlighet att arbeta aktivt i projektet och har som speciell uppgift att regelbundet kommunicera läget i projektet och förmedla frågor med mera, mellan projektet och sin organisation.

I ett mer omfattande projekt kan man vid lämpliga tillfällen (exempelvis två gånger per år) anordna större projektmöten/workshops, där man presenterar läget i projektet för ett större auditorium. Riktade presentationer för olika målgrupper är ett annat förslag.

Kommunikation kan också ske via exempelvis nyhetsbrev eller projektwebbplatser. I större projekt avslutas ofta forskningsfasen med ett slutseminarium med bred medverkan från målgrupperna. Självfallet offentliggörs projektresultaten även via olika typer av rapporter, vetenskapliga artiklar och andra publikationer. I större projekt förekommer ofta delrapportering.

Planera för implementering från början

Målgruppernas medverkan och deras attityder, resurser och beredskap är helt avgörande för att implementeringen av resultaten (produkten) efter en FoU-insats. En stark rekommendation är att försöka säkerställa resurser för validering och implementering redan i planen för FoU-insatsen. Implementeringen underlättas dessutom betydligt om de som ska validera/implementera projektresultaten är aktiva projektmedlemmar eller åtminstone ingår i en särskild referensgrupp till dess att implementeringsfasen av projektet startar.

”[En viktig framgångsfaktor för projektet var] att validering och implementering planerades från början [...] och att validerings/implementeringskompetens fanns med i projektet hela tiden. Ofta görs annars FoU respektive validering/implementering av olika personalgrupper” [REF NFC]

Medlemmarna i en ”strategisk referensgrupp” (se avsnittet Lär känna målgruppen) kan ofta fungera som ambassadörer för nyttiggörande och implementering av FoU-resultaten. Gruppen kan också ge vägledning om hur resultaten av projektet bäst kan kommuniceras.

I utvärderingsfasen är självfallet målgruppernas medverkan central för att utvärdera hur produkten fungerar och om en praktik/ett beteende har förändrats, se vidare kapitel 5.

Planera implementeringen och ge stöd

För att uppnå FoU-insatsens slutmål krävs en analys av hur hela processen ser ut fram till att implementeringen är genomförd, dvs. att man skaffar sig en bild över effektlogiken. Med effektlogik menas sambanden mellan aktiviteter och insatser och de förändringar man vill uppnå. En implementeringsplan behöver tas fram där slutmålen, de aktiviteter som ska genomföras, tidplanen samt vem

som ansvarar för vad beskrivs. Den förändring och användning man vill uppnå hos slutanvändarna kan beskrivas i typ och omfattning. För att kunna utvärdera om implementering lyckats behövs dessutom någon slags indikator (ett mått) på om målen är uppfyllda. Tids- och resursbehovet är dock ofta lätt att underskatta. Det kan krävas en långsiktig, uthållig strategisk satsning under många år för att uppnå en bestående användning av resultatet från en FoU-insats.

Det är naturligtvis skillnad på om FoU-insatsen ska implementeras i den egna organisationen eller hos externa målgrupper. Inom en organisation kan det vara enklare att initiera aktiviteter och implementeringsstöd, som leder till att målen med implementeringen uppnås. Likväl behövs en genomtänkt process för att nå dessa mål. Det kan behövas utbildning för användarna och insatser avseende förvaltning, etc. Som tidigare beskrivits är det en framgångsfaktor att involvera målgrupperna redan när behovsanalysen görs, men det är även av nytta att involvera dem vad gäller utformning, innehåll och användning av ”produkten”. Det är en fördel om produkten kan testas i liten skala (pilotprojekt). Representanter för målgrupperna kan involveras i olika tester av produkten innan den introduceras i en vidare krets.

[..] Socialstyrelsens Införandeår [..] tjänar både som stöd för implementeringen men också för utveckling av FoU-insatsen. Användare anmäler intresse av att pröva FoU-insatsen under en begränsad tid och till att efter denna tid besvara en enkät både om användbarhet och nytta med produkten men också frågor om verksamhetens förutsättning att implementera FoU-insatsen. En fördel är att det genom införandeåret redan finns ett nätverk att sprida FoU-insatsen till. Men även om målgrupperna fanns med under stora delar av processen spreds inte produkten som avsett. Detta kan troligen härledas till brist i planering av stöd efter myndighetens egen implementering samt att de organisatoriska förutsättningarna hos mottagarna var så pass olika. Det finns uppenbara risker när en myndighet med begränsade resurser ska bistå många målgrupper, som t.ex. 290 kommuner.[REF SOS]

Man behöver även gemensamt planera för vad som händer efter att implementeringsstödet upphör. Det kan behövas förvaltningsansvariga på FoU-myndigheten, som kan bistå målgruppen med användarstöd och svara på frågor. Det är en god idé att även utse ansvariga lokalt inom målgruppsorganisationerna som kan stödja sina kollegor och vara kontaktpunkt mot FoU-myndigheten. Oavsett om det är en intern eller extern implementering kommer det att behövas någon form av struktur som gör att FoU-insatsen kan vidmakthållas under en längre tid, exempelvis vid en organisationsförändring eller om en nyckelperson slutar.

Tvingande eller frivilligt?

Implementering kan vara baserad på frivillighet eller vara tvingande, t.ex. lagkrav eller andra styrdokument.

”SGI kommer själva att implementera resultaten i den pågående skredriskarteringen längs Ångermanälven som SGI ansvarar för. Implementering kommer att ske genom att inkludera de nya rekommendationerna i styrdokument för upphandlingen av konsulter för fält- och laboratorieundersökningar och stabilitetsberäkningar.” [REF SGI]

Mjukare styrning handlar om att ledningen i målgruppens organisation/er tar ett beslut om att metoden eller produkten ska användas, t.ex. genom införande av formella rutiner. Sådana beslut behöver då följas upp. Sannolikheten ökar att den kunskap eller liknande som FoU-insatsen bidrar med används om den efterfrågas av ledningen. Om det inte finns tvingande krav så gäller det att skapa incitament och motivation baserat på frivillighet, både för implementering och för användning/förvaltning.

Ett exempel på implementering genom att skapa starka incitament för användning och där resultaten fick stort genomslag i tillståndsprovningar beskrivs i [REF EM].

Efter publiceringen av den första syntesrapporten om fåglar och fladdermöss, genomfördes externa utvärderingar ”Vindval i miljöprovning” där jurister följde upp hur kunskap från Vindval användes. Där framgick att syntesrapporten om fåglar och fladdermöss hade fått ett stort genomslag i tillståndsprovningen. När den uppdaterade syntesrapporten publicerades, behövdes ingen extern utvärdering, då det fanns en lista över vägledande domar att tillgå. Listan visar att kunskap från den uppdaterade syntesrapporten används. Önskad förändring har därmed ansetts uppnådd.¹²

Långsiktighet och uthållighet

Att tillsammans med användarna undersöka behov och att involvera dem under processen är viktigt, men räcker inte för att garantera att implementering sker. Detta blir extra tydligt då kontrollen över implementeringen övergår till externa mottagare. Flera exempel från de sex fallstudierna visar att brist på kontinuitet efter FoU-insatsen är ett hinder för en lyckad implementering som består över tid. Här behövs en medveten, organiserad och uthållig satsning. Ofta stannar FoU-myndighetens engagemang vid sammanställning och publicering av resultaten (rapport, vetenskaplig artikel etc.) och/eller distribution av produkten (exempelvis en ny metod). Men hur ska man se till att rapporten blir läst, har effekt i verksamheten och även bibehålla/successivt öka användningen av produkten? Det är viktigt att identifiera målgruppens drivkrafter för att kunna skapa motivation till att ta till sig t.ex. en ny metod eller praxis.

Utan ett uthålligt organisatoriskt stöd riskerar implementeringen av nya metoder att misslyckas. Planering av aktiviteter för långsiktig hållbarhet måste ingå från första början både avseende resurser (finansiering) och exempelvis metodstöd.

¹² [Fåglar och fladdermöss](http://www.energimyndigheten.se) (webbplats energimyndigheten.se)

Ett gott råd är att redan i början av ett projekt göra upp både en implementeringsplan och en kommunikationsplan. I implementeringsplanen bör interna så väl som externa aktörer som kan stimulera/stödja användandet av produkten identifieras. För att kunna ge stöd till användarna bör dessa aktörer ha kunskap om den nya metoden eller motsvarande, men också om de interna processerna kring validering, implementering och utvärdering. Nationella, regionala och lokala nätverk samt tekniskt stöd kan medverka till långsiktig hållbarhet. Det är positivt om man i samverkan kan säkra såväl finansiering som ”politisk” och administrativ support för att säkra långsiktigheten.

Man får som FoU-myndighet inte ”överge” målgruppen för tidigt utan att se till att det finns förvaltare av den nya metoden/produkten. Om personalomsättningen i målgruppen är betydande och om det sker organisatoriska förändringar kommer det att påverka implementeringen. En riskanalys kan identifiera sådana kritiska faktorer. Effekten av dem kan lindras genom att det i implementeringsplanen säkerställs att implementeringen ska vara oberoende av person.

”Det som man uppnår med initial kunskapsuppbyggnad måste tas om hand och vårdas för att kunna bli bestående. Den strategiska uthållighet som krävs måste vara oberoende av person eller organisationsförändringar, och den bör vara längre än vad man tror. Det är alltför lätt att underskatta tidsfaktorn: det man tror ska uppnås på fem år kanske i realiteten tar tio eller femton år. Under den tiden krävs ständiga insatser och resurser för att driva utvecklingen framåt.” [REF MSB]

Att förebygga risker

Genom att utföraren av FoU-insatsen är medveten om och värderar riskerna förknippade med en kommande implementering skapas bättre förutsättningar att förebygga eller minimera dessa risker. FoU-projektet kan på basis av en sådan riskvärdering utarbeta alternativa handlingsplaner som vid behov kan aktiveras för att hantera riskerna.

Exempel på risker, att beakta i implementeringsplanen, kan vara dessa:

- FoU-implementeringen är ofta beroende av en eller några eldsjäljar inom organisationen. Risken är att dessa personer slutar eller byter arbetsuppgifter, och andra som inte har samma kunskaper om och koppling till forskningen får ansvaret – vilket ger en minskad legitimitet eller minskat engagemang. Eller, i vissa fall, att implementeringen och hela satsningen helt stannar av. I detta fall kan en ”riskspridning” genomföras genom att knyta fler personer till implementeringsprojektet och även få det tydliggjort i myndighetens verksamhetsplan.
- Implementering förväxlas med kunskapsdelning. Risken med detta är att utföraren eller organisationen är nöjda när målgruppen har nåtts av informationen, vilket inte är samma sak som att forskningsresultaten har fått en påverkan på någon målgrupp eller verksamhet, i tanke eller handling.

Denna risk kan förebyggas genom att man redan i implementeringsplanen formulerar en slags effektmål av typen ”XX procent av målgruppen ska ha börjat använda den metod som forskningen har lyft fram”. Genom att ha tydliga och mätbara effektmål minskar risken för att FoU-projektet stannar vid att enbart ha informerat om forskningens resultat.

- Målbilden är alltför ensidig och kortsiktig. Det finns en risk att enbart fokusera på mätbara effektmål i en implementeringsplan. Det tar ofta tid innan effekter av olika slag blir synliga och de kan i vissa fall skilja sig från det förväntade. Detta gäller särskilt vid teknikförändring, men även i samband med införlivandet av forskningsbaserad kunskap inom en organisation i vidare mening. Det handlar inte nödvändigtvis om en ”överföring” av kunskap, i exakt mening. Principerna för förändring kan skilja sig åt mellan olika satsningar, men inkluderar i) förståelse utan förändring, ii) förändring utan förståelse, samt iii) förändring genom förståelse. Tidshorizonten och olika slags kunskapsöverföring påverkar även ansatserna i uppföljning och utvärdering. Ett sätt att minimera denna risk är att vara medveten om att det kan bli andra effekter än de förväntade, och att dessa effekter kan synas först efter lång tid.
- Behovsbilden är ytlig. Det kan vara svårt att kartlägga behov hos målgruppen eftersom denna kanske inte är medveten om hur nya lösningar kan bidra till verksamheten. En behovskartläggning kan ge slentrianmässigt positiva svar, särskilt som att det är lätt att hålla med om att ny kunskap alltid är något positivt. Denna risk för en ytlig behovsbild kan motverkas genom att man fördjupar och nyanserar frågorna, till exempel ”om du skulle få fördjupad kunskap i form av xx (här kan man ge exempel på det som forskningen kan leda till, nya metoder, bättre beslutsunderlag etc.), hur skulle det påverka ditt arbete?” På så sätt kan man förhoppningsvis få en tydligare och fördjupad bild av möjligheterna till framgångsrik implementering.

Tänk efter före när FoU ska implementeras!

Implementering av resultat förutsätter att det finns någon som har intresse och behov av dem, samt rutiner och strukturer för hur resultaten kan omhändertas. Implementeringen måste planeras i samband med att FoU-verksamheten planeras, annars riskerar satsningen att gå om intet.

Implementering av FoU är ett ansvar för myndigheten som helhet och bör integreras som en del av myndighetens arbete, inte som ett eget spår. Implementeringen behöver ses som en process och inte en händelse, vilket innebär att den behöver planeras för och finnas med i alla steg i varje FoU-projekt. Det är också viktigt att vara ödmjuk inför komplexiteten och att implementeringen sällan ser likadan ut från fall till fall.

Följande punkter ska ses som en vägledning för FoU-myndigheter när det kommer till att ge förutsättningar för lyckad implementering:

- Underskatta inte tids- och resursbehovet. Det kan krävas en långsiktig, uthållig strategisk satsning under många år för att uppnå en bestående användning av resultatet från en FoU-insats.
- Analysera redan i planeringskedet vilka förutsättningar och resurser som krävs för implementering av ny kunskap i form av t.ex. en ny metod, praxis eller produkt hos målgrupperna. Implementering kräver en rigorös kartläggning av målgruppen och att hänsyn tas till deras behov samt deras förutsättningar i form av resurser, ledarskap, mandat och motivation till förändring. Implementeringsplanen kan behöva justeras över tid, då det inte är möjligt att i ett planeringskedde fullt ut känna till alla hinder för den tänkta implementeringen.
- Involvera företrädare för målgruppen i arbetet, helst hela vägen från planering och genomförande av FoU-insatsen till implementering av ny kunskap och utvärdering. Erfarenheter från fallstudierna visar att det är viktigt att målgrupperna ser fördelar och en tydlig nytta med den nya metoden, praxis etc. Det behöver också vara tydligt hur den kan infogas i verksamheten och att den är enkel att förstå och använda.
- Ta fram en plan för implementering genom att analysera hur hela processen ser ut fram till implementeringens slutmål, dvs de förändringar man vill uppnå. Slutmålen, planerade och tidsatta implementeringsaktiviteter, samt vem som ansvarar för vad, bör ingå i implementeringsplanen. I implementeringsplanen bör interna så väl som externa aktörer, utöver målgruppen, som kan stimulera/stödja användandet av produkten identifieras.
- Genomför alltid en riskanalys som stöd för implementeringsplaneringen. Genom att vara medveten om och värdera riskerna så kan också dessa förebyggas eller minimeras, liksom att alternativa handlingsplaner kan utarbetas för att kunna hantera riskerna. Exempel på risker, att beakta i implementeringsplanen, kan vara dessa:
 - FoU-implementeringen är ofta beroende av en eller några eldsjäljar inom organisationen.
 - Behovsbilden är ytlig. Det kan vara svårt att kartlägga behov hos målgruppen eftersom denna kanske inte är medveten om hur nya lösningar kan bidra till verksamheten
 - Målbilden är alltför ensidig och kortsiktig, det finns en risk att enbart fokusera på mätbara effektmål i en implementeringsplan.
- Synliggör resursbehovet i den egna organisationen för implementering och underskatta inte behovet av uthållighet. Utan ett uthålligt organisatoriskt stöd riskerar implementeringen att misslyckas. Planering av implementeringsaktiviteter för långsiktig hållbarhet måste göras från första början avseende resurser, som till exempel finansiering och metodstöd. Som FoU-myndighet får man inte ”överge” målgruppen för tidigt utan att se till att det finns förvaltare av den nya metoden/produkten. Ha i åtanke att personalomsättningen i målgruppen och organisatoriska förändringar påverkar implementeringen.

Vid sidan av de slutsatser som arbetsgruppen har dragit utifrån fallstudierna och som redovisats i detta kapitel så är också Folkhälsomyndighetens rapport "Från nyhet till vardagsnytta – om implementeringens mödosamma konst" en bra utgångspunkt för FoU-myndigheter i implementeringsarbetet.

Kapitel 6: Att följa upp och utvärdera FoU

Exempel på uppföljning av att FoU-resultaten är kända och tillgängliga är webbstatistik, antal nedladdningar av rapporter och liknande. Enkäten visade att några myndigheter genomför kundnöjdhetsundersökningar. Flera myndigheter genomför riktade enkäter till sina målgrupper om kunskapsbehov samt om hur FoU-produkterna bör utformas för att vara användbara, till exempel omsatta till manualer, rekommendationer/råd, utbildningar, etc.

Undersökningar av implementering av forskningsresultat förekommer. Exempelvis genomför Myndigheten för tillgängliga medier användarundersökningar och tester med användare av utvecklade produkter och tjänster. Det gäller även bland annat Socialstyrelsen som inte själv implementerar men ger stöd för implementering.

Statens geotekniska institut har en strategisk plan för FoU, med beskrivna processer och indikatorer för både samhällsnytta och vetenskaplig kvalitet. Med samhällsnytta avses aspekterna väsentlighet, påverkan på forskningspolitisk agenda och genomslag. Bland annat betonas vikten av att forskningsprojekten utformas för att möta ett behov som definierats i samverkan med brukarna/målgruppen och de resulterar i målgruppsanpassade publikationer och dialog. Planen följs upp årligen med stöd av indikatorer.

Tillväxtverket utvärderar projekt och program med stöd av externt upphandlade konsulter. Projekt utvärderas under löptid och program utvärderas tematiskt.

Trafikverket har ett antal så kallade branschsamarbeten. Detta innebär att Trafikverket finansierar forskningsprogram inom specifika områden och under en bestämd tidsperiod. Efter genomförandet utvärderas programmen bland annat utifrån nyttiggörande, relevans, effektivitet och styrning.

SMHI tillämpar mätetal för uppföljning av verksamhetens nytta för allmänheten, forskningsfinansiärerna och vetenskapssamhället. Även bibliometriska metoder används för att följa upp och utvärdera forskningsverksamheten.

Naturvårdsverket genomför bibliometrisk utvärdering och intervjuer med användarna om kontakten med forskaren i projektet och om hur de använt resultat. När projektets slutrapport levereras granskas den av en granskarpanel med kompetens att bedöma såväl vetenskaplig kvalitet som relevans. Effektanalyser av satsningar genomförs regelbundet vid Energimyndigheten. De kan röra alltifrån mindre sammanställningar till större analyser av tioårig forskningsfinansiering inom olika områden.

Tänk på att uppföljning och utvärdering ska spegla syftet med FoU-projektet

Enligt de svar som lämnats i den genomförda enkäten och diskussioner under de workshops som anordnats så förefaller det som om många FoU-myndigheter har identifierat vikten av att uppföljning och utvärdering av resultaten är kända, tillgängliga och implementerade. Men också att detta är ett utvecklingsområde. Uppföljning och utvärdering måste ha ett tydligt syfte och får aldrig bli ett självändamål. Det är därför viktigt att varje myndighet arbetar med uppföljning och utvärdering utifrån klart definierade kunskapsbehov.

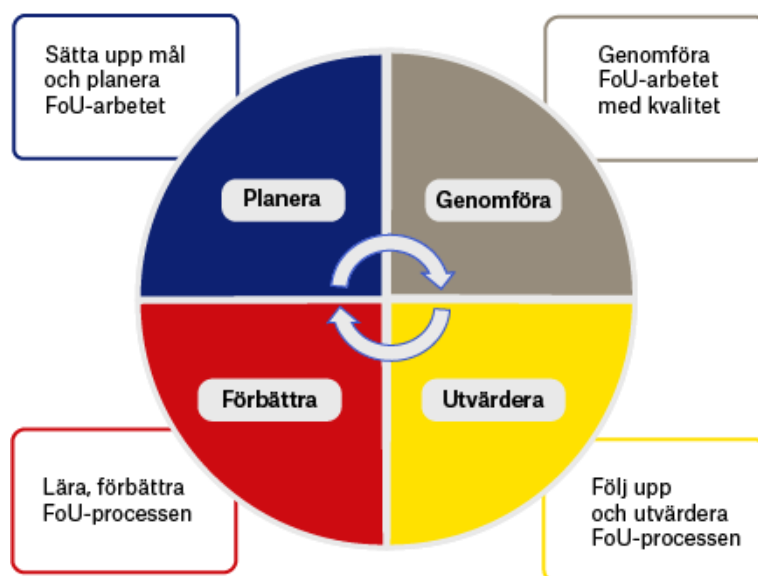
För uppföljning kan användning av indikatorer vara en framkomlig väg eftersom detta kan ge mätbara mått, men dessa kan aldrig ge en helhetsbild av verksamheten. Indikatorer måste användas varsamt, sättas i ett sammanhang och kompletteras med kvalitativa bedömningar för att ge en rättvis bild av verksamheten.¹³

Utvärdering av forskningsinsatsers resultat, resultatens tillgänglighet, kommunikationsinsatser för kunskapsdelning, implementering och effekter av en FoU-insats tycks vara en utmaning för många myndigheter, vilket kan spegla att forskningsverksamhet ofta till sin natur är svårutvärderad med avseende på nytta. En kunskaphöjning inom ett visst område, alternativt ny kunskap inom nya områden, har ett stort värde men är svår att mäta. Forskningens ofta långsiktiga natur innebär att effekter kan vara synliga först många år efter det år satsningen belastar myndighetens budget.

Efter planering och genomförande av en implementeringsinsats följer en utvärdering av processen, återkoppling till alla berörda, och lärande för att förbättra. Genom att betrakta dessa steg som delar i en cyklisk process kan FoU-myndigheten strukturera och kontinuerligt utveckla sin implementeringskompetens.

¹³ För mer information om att använda indikatorer kan denna ESV-skrift vara användbar: [Resultatindikatorer, ESV 2012:41](#) (webbplats esv.se)

Figur 2: PDSA-hjulet



Utvärderingen bör genomföras i samverkan med målgruppen och följande frågor kan användas som stöd:

- Fungerar produkten? Används den i praktiken och i vilken omfattning?
- Har verksamheten förbättrats och i så fall hur?
- Hur stora resurser har krävts för implementeringen? Med resurser avses här både finansiering, tid och kompetens.
- Finns det behov av ytterligare stöd i implementeringen?
- Hur väl har produkten integrerats i organisationen? Har produkten implementerats i styrdokument?
- Hur har införandet uppmärksammats internt och/eller i media?
- Har det påverkat andra myndigheter eller samhällssektorer?

En väl genomförd utvärdering ger viktiga lärdomar för framtiden om vilka faktorer som är betydelsefulla för en lyckad implementering och fortsatt användning. Den kan också identifiera nya behov som kan kommuniceras till presumtiva anslagsgivare och resultera i framtida projekt.

Bilaga 1: Deltagare i nätverket för FoU-myndigheter (62 till antalet)

Arbetsförmedlingen

Arkitektur- och designcentrum

Brottsförebyggande rådet

Brottsoffermyndigheten

Energimyndigheten

Folke Bernadotteakademin

Folkhälsomyndigheten

Försvarets materielverk

Försäkringskassan

Havs- och vattenmyndigheten

Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (IFAU)

Institutet för rymdfysik

Institutet för språk och folkminnen

Jordbruksverket

Konjunkturinstitutet

Konsumentverket

Kriminalvården

Kronofogdemyndigheten

Kungliga biblioteket

Kungliga Myntkabinettet

Lantmäteriet

Livsmedelsverket

Läkemedelsverket

Moderna museet

Musikverket

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Myndigheten för delaktighet

Myndigheten för kulturanalys

Myndigheten för psykologiskt försvar

Myndigheten för tillgängliga medier

Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde

Nationellt forensiskt centrum, inom Polismyndigheten

Naturhistoriska riksmuseet

Naturvårdsverket

Nordiska Afrikainstitutet

Polismyndigheten

Riksantikvarieämbetet

Riksarkivet

Rymdstyrelsen

Rättsmedicinalverket

Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU)

Svenska institutet för europapolitiska studier (Sieps)

Sjöfartsverket

Skolforskningsinstitutet

SMHI

Socialstyrelsen

Statens centrum för arkitektur och design

Statens försvarshistoriska museer

Statens geotekniska institut

Statens historiska museer

Statens institutionsstyrelse

Statens maritima och transporthistoriska museer

Statens museer för världskultur

Statens veterinärmedicinska anstalt

Statens väg- och transportforskningsinstitut

Statistiska centralbyrån

Strålsäkerhetsmyndigheten

Sveriges geologiska undersökning

Sveriges riksbank

Tillväxtverket

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI)

Trafikverket

Vetenskapsrådet (koordinator)

Bilaga 2: Kort beskrivning av de sex fallstudierna som genomfördes 2019–2020

Energimyndigheten och Naturvårdsverket driver tillsammans ett forskningsprogram, Vindval (2005–), vars syfte är att ta fram och förmedla fakta om vindkraftens effekter på människa, natur och miljö. Fallstudien gäller en av de syntesrapporter som tagits fram: Vindkraftens effekter på fåglar och fladdermöss (2011), har uppdaterats 2017. Målsättningen med syntesrapporten var att ta fram och förmedla vetenskapligt baserade fakta om vindkraftens effekter på fåglar och fladdermöss och bidra med underlag för miljökonsekvensbeskrivningar samt planerings- och tillståndsprocesser för vindkraft. Målgrupperna var: handläggare på länsstyrelser, MPD:er, domstolar, centrala myndigheter samt aktörer inom vindkraftsbranschen.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Ett forskningsprogram utvecklade metoder för risk- och sårbarhetsanalyser lokalt, regionalt och nationellt. Avsikten var att bättre och mer jämförbara analyser skulle kunna förutse, förebygga och hantera alla typer av risker och hot i samhället. Målgruppen för forskningsresultaten var bland annat beredskapshandläggare i kommunerna men även länsstyrelser och myndigheter.

Nationellt Forensiskt Center (NFC) vid Polisen

Forskare tog fram en ny kriminalteknisk metod för att extrahera DNA ur jord och förmultnade växter. Metoden är avsedd att användas vid utredningar av vissa brott begångna utomhus. Metoden ska användas i analysarbetet och i förlängningen bidra till att brott klaras upp. Målgrupper för metoden är bland andra personal hos NFC, kriminaltekniker och utredare.

Rättsmedicinalverket

Fallstudien gäller en ny metod för att fastställa ålder och ursprung av okända avlidna. Syftet med att introducera den nya metoden är att underlätta identifieringsarbetet och därmed bidra till rättssäkerhet. Målgrupperna är Rättsmedicinalverkets uppdragsgivare; polis, åklagare och domstolar.

Socialstyrelsen

Fallstudien gäller en strukturerad intervjumetod för socialtjänstens handläggare i deras kontakt med biståndsmottagare i kommunerna. Metoden är tänkt att bidra till en mer fullständig helhetsbedömning av biståndsmottagares livssituation i syfte att myndigheten bättre ska kunna anpassa insatserna till den enskilda

klienten. Målgruppen för intervjumetoden är både klienter och kommunernas handläggare.

Statens Geotekniska Institut

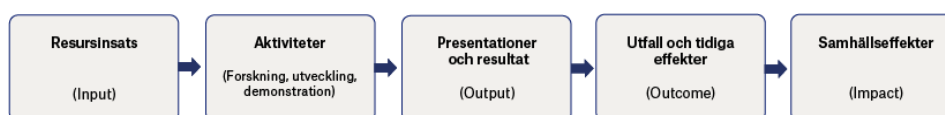
Forskare tog fram en beräkningsmetod och praktiska rekommendationer för så kallade siltslänter (slänter med finkornig siltjord). Avsikten var att kunna göra säkrare bedömningar av risken för ras och skred. Målgruppen för beräkningsmetoden och rekommendationerna är myndigheter som Trafikverket och MSB, men även geotekniska konsulter och entreprenörer.

Bilaga 3: Implementeringsramverk för fallstudierna

- Förberedelse och FoU-insats
 - **Vad för ”produkt” har tagits fram inom ramen av er FoU-verksamhet?** Har ny kunskap, teknik eller liknande tagits fram?
 - **Varför genomfördes en FoU-insats?** Vilka uppgifter kunde mottagarna/användarna inte lösa på tillfredsställande vis utan att produkten/ny kunskap togs fram? Hur identifierades dessa kunskapsbehov?
 - **Vilka var målsättningarna?** Vad ville man åstadkomma? Vilka var målgrupperna - interna inom myndigheten och/eller externa aktörer? Hur identifierades dessa målgrupper? Vilka andra aktörer kunde påverka utfallet för det man ville åstadkomma och togs det hänsyn till det när FoU-insatsen och implementeringen planerades? Definiera brytpunkten för när myndighetens kontroll över implementeringen påverkas av externa aktörer.
 - **Hur har produkten/nya kunskapen tagits fram?** Skedde FoU-insatsen inom myndigheten, utlysning etc? Varför just på detta vis? Hur har processen sett ut? Kunde andra former ha valts? Vilka (kompetenser) har varit involverade? Beskriv utifrån en tidslinje.
 - **Hur har denna kunskap kontextualiserats i relation till tidigare kunskap på området?** Kommer produkten ersätta eller komplettera tidigare kunskap eller är den helt ny?
- Initiala bedömningar & förberedelser för implementering
 - **Fanns det stöd för ”produkten” i er organisation eller i målgruppen?** Var relevanta beslutsfattare och chefer positiva till ”produkten”? Var målgruppen positiva till ”produkten”?
 - **Fanns det hinder eller motstånd till att introducera ”produkten” i er organisation eller i målgruppen?**
 - **Fanns det behov av att stärka motivation, kunskap eller de organisatoriska förutsättningarna för att kunna uppnå en framgångsrik implementering av produkten?** Fanns relevanta kunskaper och färdigheter hos målgruppen?
 - **Fanns det en beskrivning av hur implementeringen skulle gå till?** T ex en implementeringsplan som tydliggör uppdraget, tidplan etc.
 - **Utsågs ansvariga för implementering?** Identifierades vilka som ska genomföra implementeringen i praktiken? Både externt och internt, t ex ett implementeringsteam, handledare eller motsvarande? Definierades olika roller, processer och ansvar?
- Genomförande av implementering
 - **Följdes genomförandet/användandet initialt upp?**

- » Om ja, användes ”produkten” på avsett sätt? Finns det några uppgifter om hur ”produkten” har mottagits och kommit till användning (t ex relevans, förenlighet med andra ”produkter”, acceptans, fördelar/vinsten av att använda ”produkten”)?
- **Utsågs någon som kan erbjuda praktiskt stöd om problem uppstår under implementeringsprocessen?**
- **Fanns rätt kompetens/kunskap i målgruppen för att kunna börja använda sig av den nya ”produkten”?**
- **Fanns rätt kompetens/kunskap bland de som stöttade implementeringen?**
- **Fanns det utrymme för att diskutera utmaningar och möjligheter i implementeringen av den nya ”produkten”?**
- **Fanns det tillräckligt med resurser (socialt, ekonomiskt, tekniskt, etc.) för att kunna uppnå en bra implementering?**
- Effekter och struktur för lärande och förbättringar
 - **Har implementeringen av ”produkten” uppnått uppsatta mål?** Har önskad förändring åstadkommit hos målgrupperna i relation till den ursprungliga behovsidentifieringen (avsedda effekter)?
 - **Följs användandet av ”produkten” upp i ett längre perspektiv?** T ex kunskapsdelning, nyttan, problem, etc. Har erfarenhet av att använda ”produkten” hämtas in från målgruppen?
 - **Motsvarade ”produkten” de identifierade behoven?**
 - **Framkom det problem eller förbättringsbehov som ni bedömde hängde samman med:**
 - » - implementeringsprocessen,
 - » ”produkten” i sig
 - » organisatoriska förutsättningar?
 - **Vad fanns det för kritiska framgångsfaktorer?** (ex. budget, ledning, kompetens och omvärldsfaktorer utom myndighetens kontroll)
 - **Hur ser förutsättningarna ut för användningen av produkten framöver?** Finns det några hinder och utmaningar i att produkten kommer till nytta i önskvärd utsträckning? Finns det möjligheter till utökad användning på andra områden?

Figur 3: programlogik



Bilaga 4: Exempel på riskhantering

En frekvent förekommande metod för riskhantering innebär att ett antal oönskade händelser (risker) identifieras i FoU-verksamheten. En riskanalys görs sedan utifrån en skattning av sannolikhet och konsekvens för dessa händelser. Resultatet uttrycks som en risknivå som sedan värderas. Åtgärder tas sedan fram för att minska de allvarligaste riskerna.

Riskidentifiering

Här ges tio exempel på risker och beskrivning av vilka värden som skadas.

| Risk/händelse | Värden |
|--|--|
| Medarbetare skadas allvarligt vid labb- eller fältarbete i FoU-projekt. | Personskada och efterföljande resursbrist. |
| Personuppgifter används i strid med GDPR i FoU-projekt. | Brott mot dataskyddsförordningen, skada till följd av personuppgiftsincidenten. |
| En jävssituation föreligger i samband med utdelning av bidrag för FoU. | Brott mot lagstadgade kraven på objektivitet, saklighet och opartiskhet. Skada på myndighetens anseende och medborgarnas förtroende. |
| Brist i kompetens eller personell resurs. | Fördyringar, förseningar och bristande kvalitet som kan skada myndighetens uppdrag och måluppfyllelse. |
| Ett kritiskt inlägg mot myndighetens FoU-verksamhet publiceras på sociala medier av en känd forskare. Inlägget uppmärksammas och får stor spridning. | Skada på myndighetens anseende och medborgarnas förtroende. |
| Åsidosättande av upphovs- och immaterialrätt. | Brott mot lagstadgade rättigheter, ekonomisk skada, skada på myndighetens anseende och medborgarnas förtroende. |
| Ineffektiv användning av FoU-medel. | Slöseri med skattemedel. Skada på myndighetens anseende och medborgarnas förtroende. |

| Risk/händelse | Värden |
|---|--|
| Bristande nyttiggörande och implementering av forskningsresultat. | Samhällsnytta av offentligt finansierad forskning och utveckling uteblir. |
| Forskningsfusk, t.ex. manipulation av data och forskningsresultat. | Skada på myndighetens anseende och medborgarnas förtroende för svensk forskning. |
| Bristande finansiering av FoU-verksamhetens infrastruktur, t.ex. laboratorier och superdatorer. | Fördyringar, förseningar och bristande kvalitet som kan skada myndighetens uppdrag och måluppfyllelse. |

Bristande finansiering av FoU-verksamhetens infrastruktur, t.ex. laboratorier och superdatorer. Fördyringar, förseningar och bristande kvalitet som kan skada myndighetens uppdrag och måluppfyllelse.

Risikanalys

Sannolikhet

I detta exempel används en skattning av sannolikhet i fem olika nivåer, från 1 (mycket låg), till 5 (mycket hög), där varje nivå är verbalt förankrad. Det kan finnas anledning att ha en annan skala beroende på respektive myndighets behov. Det kan även vara värt att ha i beaktande att skalan inte behöver vara relativ, dvs steget mellan t.ex. 1–2 (händelsen kommer nästan helt säkert inte att inträffa – händelsen kommer förmodligen inte att inträffa) kan vara mindre än steget mellan 3–4 (händelsen kommer kanske att inträffa – händelsen kommer förmodligen att inträffa)

| Sannolikhet | Bedömning |
|----------------|--|
| 5 = Mycket hög | Händelsen kommer nästan helt säkert att inträffa |
| 4 = Hög | Händelsen kommer förmodligen att inträffa |
| 3 = Medelhög | Händelsen kommer kanske att inträffa |

| Sannolikhet | Bedömning |
|----------------|---|
| 2 = Låg | Händelsen kommer förmodligen inte att inträffa |
| 1 = Mycket låg | Händelsen kommer nästan helt säkert inte att inträffa |

Konsekvens

För beräkning av risknivån är det enklast att ha samma skala vid bedömningen av konsekvensen, men precis som för skattningen av sannolikhet så är det myndighetens behov som avgör skalans utformning. Även här finns det anledning att ha i åtanke att det kan handla om en ordinalskala.

| Konsekvens | Bedömning |
|------------------|--|
| 5 = Mycket stor | Konsekvenserna bedöms som mycket allvarliga, personsäkerhet kan påverkas |
| 4 = Stor | Konsekvenserna bedöms som allvarliga |
| 3 = Medelstor | Konsekvenserna bedöms som ganska allvarliga |
| 2 = Liten | Konsekvenserna av felet bedöms som mindre allvarliga |
| 1 = Mycket liten | Mycket liten påverkan på tjänsteleveransen |

Riskenivå

Riskenivån beräknas genom att multiplicera sannolikhet med konsekvens. En låg sannolikhet, men hög konsekvens kan därav ge en hög risknivå, och vice versa. Med den ovan valda skalan (1–5) för båda termerna så uttrycks risknivån i spannet 1–25, se bild nedan.

Riskvärdering

Riskvärderingen görs på ett förenklat sätt genom att jämföra den framräknade risknivån med riskkriterier enligt tabell.

| Riskkriterie | Värdering |
|--------------|--|
| 1–2 | Obetydlig eller acceptabel risk som kan accepteras utan åtgärd |
| 3–6 | Måttlig risk, vilken bör adresseras |
| 8–12 | Stor risk, vilken ska adresseras |
| 15–25 | Mycket stor/katastrofal risk, vilken måste adresseras snarast |

Exempel dokumentation

Här ges ett enkelt exempel på hur riskanalysen och riskvärdering kan dokumenteras.

| Risk/händelse | S (1-5) | K (1-5) | Risk-nivå (1-5) | Risk-värde ring | Kommentar | Åtgär der | Up pföl jni ng | Ansv arig |
|---|------------|------------|--------------------|-----------------------------------|--|---|-------------------------|--------------|
| Person-uppgifter används i strid med GDPR i FoU-projekt | 4 | 3 | 12 | Risken är stor och ska adresseras | Risken har uppmärksamats bl.a. i samband med insamlande av data genom enkäter och intervjuer | Utbildning GDP R. Juristgranskning | Årligen | N.N. |

I detta exempel bedöms sannolikheten som hög och konsekvensen som medelstor. Den framräknade risknivån innebär att detta klassificeras som en stor risk, vilken måste adresseras. Det är bra att dokumentera motiven och resonemangen som ligger bakom skattningen av sannolikheten och bedömningen av konsekvensen. Detta gäller även de risker som lämnas utan åtgärd. Det kan finnas skäl och underlag som gör att man, t.ex. vill värdera risken som mer allvarlig än vad den framräknade risknivån indikerar. Dessa skäl bör också dokumenteras.

Riskhanteringsåtgärder

I det sista steget diskuteras olika riskhanteringsåtgärder och beslut tas om lämplig åtgärd. Ibland kan ytterligare analyser eller underlag behöva tas fram för att en lämplig åtgärd ska kunna specificeras. En lista tas fram med åtgärder som ska genomföras för att undvika eller minimera de allvarligaste riskerna.

Dokumentation av de risker som ska åtgärdas sker med datum för upprättande av listan, beskrivning av åtgärd, vem som är ansvarig för att genomföra åtgärderna och datum för uppföljning.