

Dnr: 231/2004/154

2004-09-30

## **Förslag till bättre kunskapshantering i statsförvaltningen**

<b>Bakgrund och sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>Ramverk för kunskapshantering i statsförvaltningen.....</b>	<b>6</b>
Identifiera kunskap.....	6
Dela kunskap.....	7
Lagra kunskap.....	8
Tillämpa kunskap.....	9
Utveckla ny kunskap.....	10
<b>Förslag för att stärka kunskapshantering i statsförvaltningen .....</b>	<b>12</b>
<b>FÖRSLAG .....</b>	<b>12</b>
1. Det behövs strategier för kunskapshantering.....	12
2. Det behövs en gemensam söktjänst för alla statliga rapporter.....	13
3. Förvaltningsutvecklingen bör i högre grad vara kunskapsbaserad.....	14
4. Det behövs mer tillämpad forskning inom det förvaltningspolitiska området .....	15
5. Tydliggör myndigheters ansvar att följa forsknings- och utvecklingsarbete.....	17
6. Förstärk det livslånga lärande i statsförvaltningen genom en virtuell förvaltningsskola.....	18
<b>Exempelsamling .....</b>	<b>20</b>
Exempel 1: Kompetensdatabas i Exportkreditnämnden (EKN).....	20
Exempel 2: Webbstöd för statliga nätverk.....	20
Exempel 3: Kategoriseringssystem för offentlig information .....	22
Exempel 4: Digital vetenskaplig publicering och arkivering vid Uppsala universitet (DiVA, OPUS).....	23
Exempel 5: Systematiserad forskning som underlag vid beslut inom socialt arbete	24
Exempel 6: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.....	24
Exempel 7: Korea Institute of Public Administration (KIPA).....	25
<b>Bilaga 1: Ursprungliga förslag.....</b>	<b>27</b>

## Bakgrund och sammanfattning

Som underlag till forskningspropositionen har myndigheter haft regeringens uppdrag att utarbeta forskningsstrategier respektive kunskapsstrategier. Kunskapsstrategiernas övergripande syfte är att ge underlag för bedömning av omfattning och inriktning av de svenska insatserna inom högre utbildning, forskning och utvecklingsarbete utifrån samhällets behov av kunskapsutveckling.

I regleringsbrevet för 2004 fick Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) i uppdrag att biträda Finansdepartementet inför den forskningspolitiska propositionen bl.a. genom att efter samråd med Ekonomistyrningsverket och Statskontoret fördjupa och utveckla förslagen i den kunskapsstrategi som redovisades till regeringen den 1 december 2003 (Fi2003/5557). De ursprungliga förslagen återfinns i bilaga 1.

KKR har under 2004 löpande biträtt Finansdepartementet i arbetet med den forskningspolitiska propositionen. I överenskommelse med uppdragsgivaren har rådet kommit fram till att i denna skrivelse även lämna förslag utöver vad som kan tänkas behandlas i en forskningsproposition. Förslagen tar sikte på vad regeringen skulle kunna göra i syfte att stärka statsförvaltningens gemensamma *kunskapshantering*.

KKR har till uppgift att stödja och stimulera arbetet med strategisk kompetensförsörjning inom den statliga förvaltningen. Med utgångspunkt i regeringens övergripande bild om vad som kännetecknar en god statlig förvaltning har rådet identifierat nio prioriterade områden för långsiktig och strategisk kompetensförsörjning, varav ett är kunskapshantering.<sup>1</sup>

Med kunskapshantering avses det samspel mellan medarbetare, processer, system och strukturer som syftar till att kunskap delas, identifieras, utvecklas, lagras och kommer till användning.

Kunskap definierar KKR som en delmängd av kompetens. Kompetens är förmågan och viljan hos en individ att utföra en konkret arbetsuppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter. Kunskap utvecklas av individer i ett sammanhang och i samspel med andra när man t.ex. tolkar information och löser olika problem. Liksom läroplanskommittén (SOU 1992:94) väljer KKR att skilja mellan fyra olika kunskapsformer: fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet. Faktakunskaper kan likställas med information under förutsättning att den är saklig och objektiv. Faktakunskap är en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för de tre andra kunskapsformerna i vilka alla krävs en form av djupare insikt.

Genom att analysera samtliga myndigheters kompetensförsörjningsplaner har rådet fått en god bild av vad som görs för att främja att kunskap används, utvecklas, delas och

---

<sup>1</sup> Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning (KKR 2003)

lagras. Slutsatsen är att arbetet med kunskapshantering är sporadiskt och sällan strategiskt. Få myndigheter tycks göra någon åtskillnad mellan kompetens och kunskap. Bilden förstärks av en magisteruppsats som har studerat kunskapsöverföring i tre medelstora myndigheter.<sup>2</sup>

KKR kommer därför under hösten 2004 att publicera ett material riktat till myndigheterna i syfte att öka myndigheternas fokus på detta område. Hur respektive myndighet väljer att arbeta med sin kunskapshantering får enligt KKR stor betydelse för samverkan, effektivitet och rättssäkerhet i statsförvaltningen. Parallellt med myndigheternas arbete menar KKR att det finns ett antal olika åtgärder, som inte kräver särskild finansiering, vilka regeringen kan genomföra i syfte att stärka ”koncernens” gemensamma kunskapshantering.

I syfte att betona vikten av ett helhetsperspektiv för kunskapshantering läggs förslagen i denna skrift utifrån ett teoretiskt ramverk som beskrivs i rapportens första del. I rapportens andra del utvecklas de sex förslag som kort återges nedan. I rapportens tredje del återfinns exempel som rådet på ett eller annat sätt funnit inspirerande och som bedöms kunna ligga till grund för gemensamt utvecklingsarbete i förvaltningen.

Statens kvalitets- och kompetensråd föreslår följande:

### **1. Det behövs strategier för kunskapshantering**

Regeringen bör överväga att utforma övergripande strategier för kunskapshanteringen i hela statsförvaltningen i syfte att stimulera myndigheterna att se över sin kunskapshantering och hur den är strukturerad i relation till andra myndigheter verksamma inom samma processer och områden.

### **2. Det behövs en gemensam söktjänst för alla statliga rapporter**

Regeringen bör ge en myndighet i uppdrag att utveckla en webbaserad söktjänst för myndigheters rapporter och skrifter i fulltext. I uppdraget bör ingå att fastställa lämpliga standarder liksom att utveckla en för statsförvaltningen gemensam taxonomi.

### **3. Förvaltningsutvecklingen bör i högre grad vara kunskapsbaserad**

Regeringen bör ge myndighet, eller myndigheter, i uppdrag att göra systematiska kunskapsöversikter av forskning och utredningar som rör förvaltningspolitik och förvaltningsutveckling i Sverige och internationellt.

### **4. Det behövs mer tillämpad forskning inom det förvaltningspolitiska området**

Regeringen bör ge ökade möjligheter till forskning med statsförvaltningen som forskningsobjekt. Ett forskningsprogram med inriktning mot förvaltningens arbetssätt

---

<sup>2</sup> Tommy Gustavsson & Benjamin W. Printz, *Kunskapsöverföring inom statliga myndigheter*, magisteruppsats inom informatik, Högskolan i Jönköping (2004)

och organisations-, styr-, och ledningsformer bör utarbetas i nära samarbete med representanter från statsförvaltningen. Därutöver bör Akademin för ekonomistyrning i staten vid Stockholms universitet, Centrum för tjänsteforskning vid Karlstad universitet och andra relevanta forskningscentra få särskilt stöd för den forskning som redan har påbörjats och vars resultat är av stort intresse för utvecklingen av förvaltningen.

### **5. Tydliggör myndigheters ansvar att följa forsknings- och utvecklingsarbete**

Regeringen bör överväga att utreda vilka möjligheter och restriktioner som finns för myndigheter att stimulera och finansiera forsknings- och utvecklingsarbete inom sitt ansvarsområde samt att verka för att sådant arbete kommer till stånd.

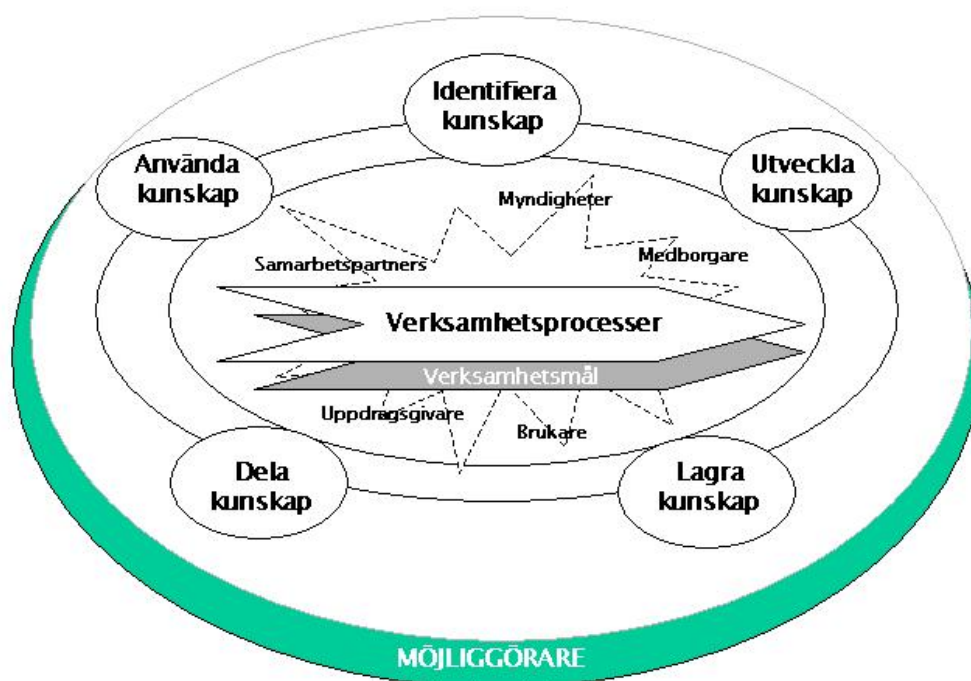
Relevansen av erfarenheter som finns från sektormyndigheters forskningsfinansiering bör prövas för förvaltningspolitiken och exempelvis den statliga ekonomistyrningen. En möjlighet vore att ge Ekonomistyrningsverket i uppdrag att föreslå hur finansiering av sektorsforskning inom ekonomistyrningen kan utvecklas.

### **6. Förstärk det livslånga lärande i statsförvaltningen genom en virtuell förvaltningsskola**

Det behövs en tydlig struktur för det livslånga förvaltningsgemensamma lärandet i statsförvaltningen knuten till högskolan. KKR bör få i uppdrag att i samverkan med andra myndigheter utveckla och samordna en "virtuell förvaltningsskola".

## Ramverk för kunskapshantering i statsförvaltningen

Varje myndighet har, eller medverkar i, processer som syftar till att skapa värde för grupper i samhället (medborgare, företag, beslutsfattare m.fl.).<sup>3</sup> Dessa huvudprocesser stöds genom olika typer av kunskap som identifieras, utvecklas, lagras, delas och används.



Figur 1. Ramverk för kunskapshantering. Bilden är en omarbetning ur *European Guide to good Practice in Knowledge Management CWA 14924-1:2004*, s7

Kunskap används för att addera värde, t.ex. genom att sänka kostnader, utveckla nya tjänster, effektivisera processer, förstå brukarnas behov eller stärka en attraktiv arbetsplats. Nedan beskrivs kunskapshanteringens fem delar.

### Identifiera kunskap

Att identifiera kunskap handlar om att veta vilken kunskap som behövs för att uppnå uppsatta mål, om denna kunskap redan finns, var den i så fall finns och hur den annars

<sup>3</sup> Se *Processorientering i staten* (KKR 2003) och *Processbaserad verksamhetsstyrning i staten – från ärende till medborgare* (KKR 2004)

kan inhämtas. Analysen kan göras såväl övergripande – för en process, ett politikområde eller en hel organisationen – som på individnivå.

Statlig förvaltning har en mängd olika typer av kunskap att identifiera, t.ex.

- lagar, förordningar, föreskrifter
- uppdrag, uppgifter, mål
- beslutskriterier och procedurer
- sakförhållanden (forskning, utredningar, data om brukare etc.)
- vad brukare, medborgare och kunder tycker.

Att identifiera rätt kunskap vid rätt tillfälle är av stor betydelse för att stödja ett bra beslutsfattande. För att få ett bra inflöde till detta krävs en väl fungerande omvärldsbevakningen och det är tydligt att detta är ett område som har väckt allt större uppmärksamhet de senaste åren i statsförvaltningen.<sup>4</sup>

Ett exempel på hur man i myndigheterna försöker identifiera vem som har vilken kunskap är uppbyggnaden av interna databaser, som lite missvisande ibland kallas kompetensdatabaser (se exempel 1).

### **Dela kunskap**

Att dela kunskap handlar om ett gemensamt lärande och att man utgör en del av andras lärmiljö. Kunskap kan delas internt inom organisationen men givetvis också externt – ofta förbises lärandet med andra, utanför den egna avdelningen eller organisationen.

Att dela kunskap är inte enkelt, vilket framgår av såväl studier av statsförvaltningen som av forskning kring lärande. I en undersökning av tre medelstora myndigheter svarar inte fler än 13 procent av de anställda att det finns tillräckligt med tid och resurser för att dela med sig av kunskap och endast 9 procent tycker det är enkelt att sprida kunskap mellan avdelningar. Detta trots att knappt hälften ansåg att medarbetarna är väl motiverade att dela med sig av sin kunskap.<sup>5</sup>

Lärandet i en organisation är en viktig del av kunskapsdelningen. Forskning pekar på att lärandet i en organisation begränsas eller möjliggörs av en rad olika faktorer, t.ex. vilken lärandepotential som finns i arbetsuppgifterna, hur delaktiga de anställda är i hantering och lösning av uppkomna problem och ledningens stöd, exempelvis i form av satsningar som premierar långsiktig utveckling av verksamheten och av de anställdas arbete. Vad gäller klara och tydliga mål för en verksamhet är det intressant att konstatera att sådana kanske främst främjar ett anpassningsinriktat lärande (att lära att göra så som vi alltid har gjort). Samtidigt tycks det som om ett utvecklingsinriktat

---

<sup>4</sup> KKR samordnar sedan ett par år tillbaka ett nätverk för omvärldsbevakning som idag omfattar ett 40-tal myndigheter.

<sup>5</sup> Tommy Gustavsson & Benjamin W. Printz, *Kunskapsöverföring inom statliga myndigheter*, magisteruppsats inom informatik, Högskolan i Jönköping (2004), s108

lärande tvärtom kan gynnas av motsättningar och konflikter kring de mål och ideologier som dominerar en verksamhet.<sup>6</sup>

Kunskapsdelning har också identifierats som en av fyra beteenden på arbetsplatsen som har mest betydelse för att få fram och använda ny kunskap (de tre övriga faktorerna enligt samma forskare är att fokusera på vad hela systemet åstadkommer, att man följer systematiska processer och prövar nya grepp).<sup>7</sup>

På systemsidan ligger utmaningen i att bygga system som samlar lärandet som kommer ur olika projekt och aktiviteter och att systematisera och arkivera denna kunskap för att sedan kunna nå ut med den till dem i organisationen som kan behöva den. Det är detta många konsultbolag har blivit experter på att göra och det går givetvis att fundera på om någon motsvarande kunskapsdelning vore möjlig i "koncernen" staten.

KKR har under 2004 låtit utveckla en webbtjänst som ska underlätta kunskapsdelning i statsförvaltningen genom att stödja diskussioner, arbete med gemensamma dokument, lagring av publikationer etc. i de statliga nätverk och projekt som arbetar med att utveckla förvaltningen (se exempel 2).<sup>8</sup>

### Lagra kunskap

Mycket kunskap finns hos medarbetarna och i rutiner och processer utan att vara formellt beskriven. Den finns tillgänglig så länge medarbetarna förblir desamma. Databaser, filarkiv, intranät, externa webbplatser och i viss mån ärendehanteringssystem är exempel på hur viss kunskap lagras elektroniskt i myndigheter. Det mesta av denna typ av lagrad kunskap finns endast tillgänglig för den egna myndigheten eller i fallet av elektroniskt publicerade rapporter tillgänglig i det allmänna informationshavet på Internet.

Till skillnad från privata konsultbolag uppvisar statlig förvaltning få exempel på formaliserade sätt att återanvända kunskap om angreppssätt och metoder etc.

En del i lagringen av kunskap är att den organiseras på ett visst sätt. Ett sätt att organisera kunskap är att föra den till en taxonomi, dvs. en hierarkisk eller flerhierarkisk lista av ämnen eller ämneskategorier. Taxonomier används för att ge möjlighet till en strukturerad navigering av information. Till skillnad från t.ex. böcker i svenska bibliotek som klassificeras enligt SAB-systemet<sup>9</sup> finns det ingen generell

<sup>6</sup> Per-Erik Ellström, "Utvecklingsinriktat lärande i arbetet - vilka är förutsättningarna?" bidrag till konferensen HSS 03 - Högskolor och samhälle i samverkan - 14-16 maj, 2003 i Ronneby

<sup>7</sup> Kolsaker, Ailsa & Lee-Kelley, Liz, "Reconceptualising Government in the New E-ra", i Wimmer Maria A. (Ed), *Knowledge Management in Electronic Government, 5<sup>th</sup> IFIP International Conference, KMGov 2004 Krems, Austria, May 2004, Proceedings* (Springer 2004).

<sup>8</sup> Tjänsten testas för närvarande av ett nätverk och kommer att lanseras under hösten 2004.

<sup>9</sup> Se Kungl bibliotekets hemsida <http://www.kb.se/Bus/Klassifikation/default.htm>

systematisk klassificering av information på webben, inte heller av offentlig information. Informationssökning underlättas inte av att flera parallella och olika taxonomier används, som är fallet för offentlig information i Sverige (jfr. taxonomin för SverigeDirekt med taxonomin på regeringens webbplats i exempel 3). I Storbritannien har man upprättat en officiell taxonomi med tre nivåer omfattande totalt ca 450 ämnesord.<sup>10</sup>

En viktig del av statsförvaltningens lagring av kunskap sker genom de många utredningar, rapporter och skrifter som publiceras, inte minst på webben. KKR har genom en intervjuundersökning kartlagt delar av detta arbete, vilket beskrivs närmare under förslag 2 på sidan 13–14.

### Tillämpa kunskap

Huruvida kunskap används eller inte i ett visst sammanhang är en komplicerad frågeställning, kanske särskilt i politiskt styrd verksamhet, och är ofta under debatt. I USA pågår för närvarande en debatt i vilken nobelpristagaren i kemi, Peter Agre, hävdar att president Bush helt ignorerar den vetenskapliga konsensus som finns om global uppvärmning.<sup>11</sup> I Sverige pågår debatten också, inte minst genom den kritik som kommittéväsendet har fått de senaste åren.<sup>12</sup>

Forskning om hur kunskap används i organisationer är ett relativt ungt forskningsområde. Frågeställningar man ägnat sig åt har exempelvis gällt enskilda arbetstagares utveckling inom yrket, om och hur utvärderingar och forskningsresultat nyttjas samt förutsättningarna för ett sådant nyttjande.

Forskningen ger mer komplexa beskrivningar av kunskaps- och forskningsutnyttjandet än den vanligt förekommande rationella modell i vilken forskningsresultat tämligen enkelt och automatiskt överförs till en viss praktik. Forskningen pekar bl.a. på en rad olika förklaringar till varför kunskap inte används. Det kan t.ex. vara för att den helt enkelt inte är tillgänglig, att kunskap verkar hotfullt, att de organisatoriska eller kompetensmässiga förutsättningarna är dåliga eller strategiska och maktpolitiska övervägande.<sup>13</sup>

En delmängd av all kunskap som kan komma att tillämpas är den som forskningen levererar. All forskning är inte av tillräckligt god kvalitet för att utgöra ett bra underlag för beslut. Det kan vara studier med oklara syften, metodbrister, inadekvat statistik, selektiv användning av data och slutsatser som inte stöds av data. Beslutsfattande och

---

<sup>10</sup> Office of the e-Envoy; GCL (Government Category List) Version 2.1

<sup>11</sup> An Open Letter to the American People (June 21, 2004), <http://www.johnkerry.com/pdf/nobels.pdf>

<sup>12</sup> Ahlbäck Öberg, Shirin, "Fri forskning i kollision med regeringens ideologiproduktion", Axess nr 4/2004

<sup>13</sup> Hultman, Glenn och Hörberg, Cristina. (1994). *Kunskapsutnyttjande. Ett informellt perspektiv på hur kunskap och forskning används i skolan*. Stockholm: Skolverket.

politikskapande behöver därför ett mer systematiskt angreppssätt för att söka granskade bevis och bedömningar av vad forskningsresultaten säger och vilka styrkor och svagheter dessa resultat har. Inom vissa sektorer har det därför växt fram något som kallas *evidensbaserat beslutsfattande*.

Evidensbaserat beslutsfattande kan definieras som ett sätt att hjälpa beslutsfattare att fatta välinformerade beslut om policys, program och projekt genom att sätta de bäst tillgängliga bevisen från forskningen i centrum vid utvecklingen av politik och implementering.<sup>14</sup> Att arbeta evidensbaserat innebär teoretiskt att den befintliga forskningen tillsammans med beprövad erfarenhet omsätts i vardagen.

Ett mycket intressant exempel på hur man kan arbeta evidensbaserat är Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete och Socialstyrelsens engagemang i Campbell Collaboration (exempel 5).

### Utveckla ny kunskap

Exempel på kunskapsgenererande aktiviteter är forskning, ”learning by doing” (t.ex. praktik eller simulering) och införskaffandet av extern kunskap (t.ex. nätverk eller allianser).<sup>15</sup>

Utvecklandet av ny kunskap ligger nära det som ibland kallas ett utvecklingsinriktat eller kreativt lärande.<sup>16</sup> Utmärkande för detta lärande är att individen antas ha ett ifrågasättande och kritiskt reflekterande förhållningssätt såväl till sina egna invanda förhållningssätt, kunskaper och handlingsmönster, som till den uppgift eller situation som han eller hon står inför. Uppgiften blir därmed att lära sig att hantera komplexa situationer och problem, där det första steget inte blir att utforma och föreslå en lösning, utan snarare att identifiera och definiera vilken situationen, uppgiften eller problemet är. Istället för att enbart och främst ställa frågan: hur? kommer frågorna: vad? och varför? i förgrunden.

Det finns forskning som visar att kunskapsgenerering inte främjas i hierarkiska organisationer som har tydligt specialiserade produktionsenheter med avgränsade uppgifter. Kunskapsgenererande organisationer kan inte baseras på revirtänkande och gränsdragningar mellan olika enheter i organisationen utan måste snarare ha ett gränsöverskridande samarbete mellan olika professioner och kompetenser som skär

---

<sup>14</sup> Philip Davies, “Is Evidence-Based Government Possible?”, paper presenterat vid 4<sup>th</sup> Annual Campbell Collaboration Colloquium 2004

<sup>15</sup> Gran Robert M, “Shifts in the World Economy: The Drivers of Knowledge Management” i *Knowledge Horizons* (Butterworth-Heinemann 2000)

<sup>16</sup> Utvecklingsinriktat lärande i arbetet - vilka är förutsättningarna? i

Per-Erik Ellström, Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO)

Linköpings universitet, bidrag till konferensen HSS 03 - Högskolor och samhälle i samverkan - 14-16 maj, 2003 i Ronneby.

genom hierarkin i organisationen. En effektiv decentralisering förutsätter att den samlade informationen kan befrias och göras tillgänglig för dem som behöver den.<sup>17</sup>

Annan forskning visar att det är fruktbart att se organisationer mer som företeelser där kunskap utvecklas genom handling och interaktion än som informationsbehandlande maskiner. Kunskap tycks utvecklas väl i organisationer som bejakar motsättningar mellan individerna och den organisation de tillhör och som ser sammansmältning av dessa motsättningar som nödvändiga förutsättningar för kunskapsutveckling. Sammansmältning är inte, menar man, liktydigt med att kompromissa. Snarare är det fråga om integrering av motsatta aspekter genom en dynamisk process av dialog och praktik. Perspektivet kan tyckas hissnande i relation till den svenska konsensuskulturen.<sup>18</sup>

I utredningen *Innovativa processer* (SOU 2003:90) betonas behovet i offentlig förvaltning av vad man kallar ett innovativt ledarskap, som ger utrymme för kreativt tänkande, som uppmuntrar idéer och öppna samtal och som inte är främmande för okonventionella lösningar.

*Ett* sätt att arbeta med kunskapsutveckling är genom nära samarbete med högskolan, vilket många myndigheter gör på olika sätt. Det kan dock vara intressant att i sammanhanget nämna att myndigheter utifrån sin instruktion har mycket olika förutsättningar att bidra till utvecklingen av ny kunskap. Socialstyrelsen har t.ex. ett mycket tydligt uppdrag att ”följa forsknings- och utvecklingsarbete av särskild betydelse inom sitt ansvarsområde och verka för att sådant arbete kommer till stånd”, liksom att, ”främja utvecklingen av metoder och arbetsformer i socialt arbete genom systematisk prövning och värdering av utfall och effekter av socialtjänstens insatser samt förmedla kunskap om verkningfulla metoder och arbetsformer”. Detta diskuteras vidare i förslag 5 (sid 17).

---

<sup>17</sup> Anders Simonsson, Lars Lönnby och Peter Edvardsson, "Community Of Interest - En undersökning av ett kunskapsdelningssystem", Institutionen för Informatik vid Göteborgs universitet (magisteruppsats 2002), mer specifikt hänvisas här till Lei, Slocum och Pitts (1999) respektive till Hedman och Pappinen (1996)

<sup>18</sup> Ikujiro Nonaka och Ryoko Toyama "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process", Knowledge Management Research & Practice (2003) 1. I artikeln utvecklas Nonakas s.k. SEKI-modell utifrån detta resonemang.

## Förslag för att stärka kunskapshanteringen i statsförvaltningen

Utifrån det tidigare beskrivna teoretiska ramverket lägger KKR sex förslag som syftar till att stärka statsförvaltningens kunskapshantering inom de fem delområdena. Av nedanstående schematiska bild framgår att viss tonvikt ligger på att främja användning och utveckling av kunskap samt kunskapsdelning.

FÖRSLAG	IDENTIFIERA KUNSKAP	UTVECKLA KUNSKAP	LAGRA KUNSKAP	DELA KUNSKAP	ANVÄNDA KUNSKAP
1. Det behövs strategier för kunskapshantering.					
2. Det behövs en gemensam söktjänst för alla statliga rapporter					
3. Förvaltningsutvecklingen bör i högre grad vara kunskapsbaserad.					
4. Det behövs mer tillämpad forskning inom det förvaltningspolitiska området.					
5. Tydliggör myndigheters ansvar att följa forsknings- och utvecklingsarbete.					
6. Förstärk det livslånga lärande i statsförvaltningen genom en virtuell förvaltningsskola.					

### 1. Det behövs strategier för kunskapshantering

*Regeringen bör överväga att utforma övergripande strategier för kunskapshanteringen i hela statsförvaltningen i syfte att stimulera myndigheterna att se över sin kunskapshantering och hur den är strukturerad i relation till andra myndigheter verksamma inom samma processer och områden.*

Av KKR:s genomgång av myndigheternas kompetensförsörjningsrapporter framgår att många myndigheter inte ser sig som kunskapsorganisationer och därför inte heller bedriver något strategiskt arbete att utveckla, lagra, dela, använda eller identifiera kunskap. Uppfattningen bekräftas genom en undersökning gjord av tre medelstora myndigheter, centrala inom sina respektive politikområden.

Övergripande kunskapshanteringsstrategier skulle exempelvis kunna upprättas inom ett visst politikområde, eller för en viss övergripande process enligt de förslag (s98–100) som KKR och Ekonomistyrningsverket har lämnat i *Processbaserad verksamhetsstyrning i staten* (2004). De myndigheter som strategin skulle omfatta skulle tillsammans kunna göra en självvärdering.<sup>19</sup>

Varje myndighet måste självklart arbeta med sin egen kunskapshantering men KKR anser att en för förvaltningen samlad övergripande strategi skulle kunna tydliggöra koncerngemensamma åtgärder som vore nödvändiga för att effektivisera den samlade statsförvaltningens kunskapshantering.

Hur respektive myndighet väljer att arbeta med sin kunskapshantering har stor betydelse för samverkan, effektivitet och rättssäkerhet i statsförvaltningen. Inte minst utifrån Regeringskansliets perspektiv torde en mer systematisk, genomtänkt och samordnad kunskapshantering i och mellan myndigheterna vara av stort värde. Denna typ av strategier skulle också kunna tjäna som övergripande ramverk för den fortsatta utvecklingen av 24-timmarsförvaltningen.

## **2. Det behövs en gemensam söktjänst för alla statliga rapporter**

*Regeringen bör ge en myndighet i uppdrag att utveckla en webbaserad söktjänst för myndigheters rapporter och skrifter i fulltext. I uppdraget bör ingå att fastställa lämpliga standarder liksom att utveckla en för statsförvaltningen gemensam taxonomi.*

### **Bakgrund**

En viktig komponent i myndigheternas kunskapshantering torde vara arbetet med att föra ut information och kunskap i officiella rapporter och skrifter och att så enkelt som möjligt göra dessa texter sökbara. På uppdrag av KKR har Sunstone Systems AB under våren 2004 genomfört intervjuer med 14 statliga myndigheter. Syftet med intervjustudien har dels varit att få en bild av nuläget och dels att undersöka intresset att underlätta samsökning av statliga rapporter. Intervjuundersökningen finns redovisad i *Elektronisk publicering i statsförvaltningen. En lägesrapport byggd på intervjuer* (KKR 2004).

Ett sammanfattande intryck är att statliga myndigheter har kommit långt med att publicera olika dokument, inklusive rapporter, i elektronisk form på sina webbplatser. Myndigheterna upplever elektronisk publicering som en naturlig del av sitt arbete och kommunikation med omvärlden och de har ambitioner att utveckla den vidare. Några exempel på myndigheternas ambitioner är att bättre integrera elektronisk publicering i myndighetens verksamhet, att utveckla bättre sökmöjligheter i det elektroniskt publicerade materialet och att försöka anpassa publiceringen mer efter behoven hos de som söker information.

---

<sup>19</sup> Förslag till hur en sådan självvärdering för kunskapshantering kan se ut kommer att presenteras i det material till myndigheterna om kunskapshantering som KKR avser publicera under hösten 2004.

Vid intervjuerna har framkommit att ett sätt att få större nytta av den information som myndigheterna producerar i form av rapporter skulle kunna vara någon form av samordning av hur myndigheterna hanterar elektronisk publicering. Ett av målen för en sådan samordning bör vara att göra det lättare att hitta rapporter utifrån exempelvis ämnessökningar och inte nödvändigtvis utifrån vilken myndighet som står bakom.

Ett sätt att organisera kunskap är att föra den till en taxonomi, dvs. en hierarisk eller flerhierarkisk lista av ämnen eller ämneskategorier. Taxonomier används för att ge möjlighet till en strukturerad navigering av information. I svensk förvaltning förekommer olika sådana taxonomier, t.ex. har regeringens webbplats en annan taxonomi än SverigeDirekt, vilket inte underlättar samsökning. I Storbritannien har man upprättat *en* officiell taxonomi med tre nivåer omfattande totalt ca 450 ämnesord som ska användas för offentlig information.<sup>20</sup>

Ett mycket intressant exempel i sammanhanget är arbetet med elektronisk publicering vid Uppsala universitet, såväl vad gäller Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA) som publiceringsdatabasen OPUS, med sina drygt 47000 publikationer (se exempel 4).

#### **Förslaget**

Statens kvalitets- och kompetensråd menar att kvalificerad fulltextsökning av statliga rapporter utifrån en söktjänst är högst önskvärd utifrån ett brukarperspektiv (medborgare, företag, myndigheter, forskare m.fl.) och att en sådan tjänst skulle vara ett steg i rätt riktning i regeringens vision om 24-timmarsmyndigheten. Dessutom skulle det vara ett värdefullt verktyg för statsanställda att snabbt hitta befintliga utredningar etc. Rådets bedömning är att en dylik tjänst på lång sikt kan komma att uppstå då Kungliga biblioteket får elektroniska pliktexemplar men att det vore bra att hitta en lösning snabbare. Förslagsvis ges ett uppdrag till KKR och Statskontoret att i samverkan med Kungl biblioteket och Riksarkivet utveckla en dylik tjänst.

### **3. Förvaltningsutvecklingen bör i högre grad vara kunskapsbaserad**

*Regeringen bör ge en myndighet i uppdrag att göra systematiska kunskapsöversikter av forskning, utredningar och utvärderingar som rör förvaltningspolitik och förvaltningsutveckling i Sverige och internationellt.*

#### **Bakgrund**

Ett aktivt förvaltningspolitiskt utvecklingsarbete har nu pågått i Sverige och många andra länder de senaste 10–15 åren och mycket erfarenhet har samlats. Det bör i högre grad än vad som görs för närvarande vara möjligt att få grepp om vad som fungerar bra respektive mindre bra.

---

<sup>20</sup> Office of the e-Envoy; GCL (Government Category List) Version 2.0

Av exempel 5 (sid 23) framgår hur man idag arbetar evidensbaserat i sociala frågor. Ett liknande arbetssätt torde vara möjligt inom förvaltningspolitiken. Ett intressant internationellt exempel som rör just förvaltningspolitiken är Sydkorea där man sedan 1991 arbetar med forskningsbaserad förvaltningsutveckling vid KIPA, Korea Institute of Public Administration (se exempel 7).

#### **Förslaget**

Det vore önskvärt att en eller flera myndigheter hade i uppgift att göra systematiska litteratursökningar och granska ett stort antal vetenskapliga studier av effekterna av olika förvaltningspolitiska åtgärder i Sverige och utomlands. Resultaten av granskningen bör sammanställas i systematiska kunskapsöversikter för att visa vilka reformer eller åtgärder som fungerar, inte fungerar, verkar lovande eller som man vet för lite om. Sådana systematiska kunskapsöversikter skulle kunna fungera som beslutsunderlag för såväl myndighetsledning i arbetet med att utveckla myndigheten som för regeringen i arbetet med att utveckla förvaltningspolitiken. Ett sådant arbete bör även ta vara på OECD:s arbete på området.

Ett möjligt sätt att finansiera dylikt arbete vore att myndigheter och andra organisationer prenumererade på denna tjänst.

Myndigheten, eller myndigheterna, bör ha ett nära samarbete med de forskningsmiljöer i Sverige som forskar på statsförvaltningen liksom med internationella nätverk.

#### **4. Det behövs mer tillämpad forskning inom det förvaltningspolitiska området**

*Regeringen bör ge ökade möjligheter till forskning med statsförvaltningen som forskningsobjekt. Ett forskningsprogram med inriktning mot förvaltningens arbetssätt och organisations-, styr-, och ledningsformer bör utarbetas i nära samarbete med representanter från statsförvaltningen. Därutöver bör Akademien för ekonomistyrning i staten vid Stockholms universitet, Centrum för tjänsteforskning vid Karlstad universitet och andra relevanta forskningscentra få särskilt stöd för den forskning som redan har påbörjats och vars resultat är av stort intresse för utvecklingen av förvaltningen.*

#### **Bakgrund**

Som KKR belyste i kunskapsstrategin 031128 finns en rad intressanta områden att beforska inom förvaltningspolitiken. KKR ställer sig dock frågande till hur balansen mellan grundforskning och mer tillämpad forskning ser ut. Utifrån statsförvaltningens perspektiv, liksom regeringens behov av att ständigt förbättra förvaltningen, är det tveksamt om det i första hand är mer grundforskning av den typ som FOS-programmet kunde bistå med som borde vara i fokus. KKR vill istället gärna peka på den typ av forskning som bedrivs i nära samverkan mellan forskare och praktiker och som därmed kan få en större nytta i förvaltningen.

Det finns lite kunskap om hur förvaltningspolitisk forskning kommer till användning. I Vetenskapsrådets rapport *Svensk forskning om demokrati, offentlig förvaltning och folkrörelser* (2003:15) ställs i en kapitelrubrik frågan hur, var och av vem forskningsresultaten används. Frågan besvaras inte utan kapitlet syftar till att resonera om vems ansvar det är att forskningsresultat används i samhällsarbetet.

Ett intressant utländskt exempel i sammanhanget är tyska Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) som beskrivs i exempel 6.

#### *Akademin för ekonomistyrning i staten*

Akademin för ekonomistyrning i staten tillkom 2001 på initiativ av Företags-ekonomiska institutionen vid Stockholms universitet och Ekonomistyrningsverket. Den består av ett knappt tjugotal statliga myndigheter som tillsammans med forskare arbetar för att initiera, skapa och förmedla kunskap om ekonomistyrning i staten genom bl.a. stöd till forskningsprojekt och kunskapsutbyte. Det övergripande forskningsområdet för Akademin berör frågan hur verksamhetsstyrningen utformas i statliga myndigheter, så att både effektivitet och medborgarintresse tillgodoses. Denna forskningsfråga bryts ner i ett antal konkreta studier som genomförs i samarbete med de myndigheter som är med i akademien. Akademinns syfte är att vara en mötesplats för forskning, studier och dialog kring frågor om statlig ekonomistyrning. Inom Akademin utvecklas företagsekonomiska teorier, modeller och begrepp som kan användas i statliga miljöer, där medborgarna står i centrum och de tre grundläggande värdena demokrati, rättssäkerhet och effektivitet får genomslag i hela förvaltningen.

#### *Centrum för tjänsteforskning*

Centrum för tjänsteforskning – CTF är ett forskningscentra rörande management i tjänstesektorn. Idag arbetar 47 forskare och doktorander från skilda ämnestraditioner som företagsekonomi, arbetsvetenskap, sociologi, religionssociologi och psykologi. Sedan några år tillbaka driver CTF tillsammans med KKR ett utvecklingsprogram för ledare inom den svenska statsförvaltningen – *Kvalitetsledning i staten*. I spåren av detta program diskuterar de båda parterna för närvarande ett utökat samarbete med fokus på tillämpad forskning. Nedan ges några exempel på områden där CTF och KKR gemensamt funnit ett behov av såväl utvecklade teoretiska referensramar som nya begrepp och beskrivningsmodeller:

- Medborgarorientering – en problematisering rörande kundbegreppet och identifiering av kundbehov inklusive en avvägning mellan individuella och kollektiva behov.
- Utveckling av nya tjänster – att med hjälp av tidigare teori på området studera såväl utvecklingen av e-tjänster som innovation och nytänkande i offentlig tjänsteproduktion.
- Medborgarens roll – att studera hur den pågående utvecklingen påverkar och ställer nya krav på den enskilda medborgaren.

- Processorientering – en fortsatt kategorisering och beskrivning av offentliga tjänster och tjänsteprocesser med hjälp av tjänstesynsättet.
- Myndighetsövergripande processer – att inom olika politiska sakområden studera ny organisering i form av myndighetsövergripande processer.
- Dynamiken i uppdraget – att karaktärisera dynamiken i förhållandet mellan myndighet och departement i dialogen kring myndigheternas uppdrag.
- Organisatorisk förändring – en strävan efter att bättre förstå varför vissa lyckas när andra misslyckas.

Sammanfattningsvis kan sägas att fokus ligger inom ramen för såväl den pågående förändringen i enlighet med det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet som ansvarskommitténs delbetänkande och fortsatta utredning.

## 5. Tydliggör myndigheters ansvar att följa forsknings- och utvecklingsarbete

*Regeringen bör överväga att utreda vilka möjligheter och restriktioner som finns för myndigheter att stimulera och finansiera forsknings- och utvecklingsarbete inom sitt ansvarsområde samt att verka för att sådant arbete kommer till stånd.*

### Bakgrund

Myndigheternas instruktioner varierar i hög grad vad gäller uppgifter kopplade till att stimulera och bevaka forskning och utvecklingsarbete. Vissa myndigheter har ett tydligt formulerat uppdrag i instruktionen att främja *utveckling* av ny kunskap, t.ex. Socialstyrelsen ("följa forsknings- och utvecklingsarbete av särskild betydelse inom sitt ansvarsområde och verka för att sådant arbete kommer till stånd"). För en annan myndighet betonar instruktionen i stället att kunskap *delas*: "informera och sprida kunskap inom verksamhetsområdet och därvid medverka i spridning av resultat av forskning som genomförs vid universitet och högskolor" (Myndigheten för skolutveckling). För en tredje myndigheter är själva arbetsformen för forskningsrelaterade frågor reglerad, som t.ex. för Konkurrensverket som har ett råd utsett av regeringen med uppgift att stimulera forskningen på konkurrensområdet. Andra myndigheter har inget explicit uppdrag alls i instruktionen att verka för forsknings- och utvecklingsarbete inom sitt ansvarsområde trots en central roll inom sitt politikområde, t.ex. Ekonomistyrningsverket.

Verksförordningen (1995:1322) ställer inga uttalade krav på utvecklingsarbete eller på omvärldsbevakning, som tidigare förordningar har gjort och det finns därför inget stöd i denna förordning för den myndighet som önskar stimulera forsknings- eller utvecklingsarbete inom sitt ansvarsområde.<sup>21</sup> Betänkandet om en ny verksförordning, *Från verksförordning till myndighetsförordning* (SOU 2004:23), saknar också förslag i denna riktning.

---

<sup>21</sup> § 5 i Verksförordning (1987:1100), § 2 i Kungl. Maj:ts Allmän verksstadga (1965:600)

Ansvar för att verksamheten har en ändamålsenlig tillgång på kunskap ligger på respektive myndighetsledning. För myndigheter med sektorsansvar för områden där kunskapsutvecklingen är dynamisk, komplex och mångvetenskaplig vore det rimligt med ett tydligt regelverk som gör det möjligt att initiera forskning för att minska kunskapsluckorna.

Relevansen av erfarenheter som finns från sektormyndigheters forskningsfinansiering bör prövas för förvaltningspolitiken och den statliga ekonomistyrningen. En möjlighet vore att ge Ekonomistyrningsverket i uppdrag att föreslå hur finansiering av sektorsforskning inom ekonomistyrningen kan utvecklas.

## **6. Förstärk det livslånga lärande i statsförvaltningen genom en virtuell förvaltningsskola**

*Det behövs en tydlig struktur för det livslånga förvaltningsgemensamma lärandet i statsförvaltningen knuten till högskolan. KKR bör få i uppdrag att i samverkan med andra myndigheter utveckla och samordna en "virtuell förvaltningsskola".*

### **Bakgrund**

I *Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst* (prop 1997/98:136) slog regeringen fast att det i Sverige inte är aktuellt med en 'förvaltningshögskola' av det slag som finns i en del andra länder för den svenska förvaltningen. Enligt regeringens mening bör högskolor och andra utbildningsinstitut kunna tillgodose behovet av efterfrågad förvaltningsutbildning i stor utsträckning. Samtidigt inrättades KKR som bl.a. fick i uppgift att förmedla grundläggande förvaltningsutbildningar, förmedla utvecklingsprogram för chefer liksom att "uppmärksamma och förmedla statsförvaltningens krav på högskolornas reguljära utbildning". Denna uppgift måste utföras med god insikt om hur reguljär högskoleutbildning styrs, planeras och finansieras.

KKR har i en studie försökt att fånga olika upplägg och idéer kring lärande i förvaltningen i andra länder.<sup>22</sup> Utbildningssystem ser helt olika ut främst beroende på landets statsskick (federation eller enhetsstat), hur personalsystemet är utformat och vilken sorts rekryteringsfilosofi som finns. Gemensamt för samtliga länder tycks vara att utbildningens mål är att stödja implementeringen av administrativa reformer och modernisering samt att förbättra personalens professionella förmåga och kvalifikationer för att öka effektiviteten i den offentliga sektorn. Man utbildar för förändring och för att kunna ge bättre service till allmänheten.

KKR tror att en tydligare struktur för det livslånga lärandet skulle kunna bidra till ökat lärande och bättre kunskapsanvändning, bl.a. till följd av ökat nätverkande mellan

---

<sup>22</sup> *Chefsutbildning I offentlig sektor. En kartläggning av internationella utbildningsorganisationer* (KKR 2004)

myndigheter och mellan myndigheter och högskola. Den enskildes motivation att studera vidare skulle öka om olika utbildningar hängde samman i någon sorts struktur och exempelvis kunde kombineras ihop till en examen. Det skulle också kunna stärka bilden av statsförvaltningen som en attraktiv sektor inom vilken fort- och vidareutbildning möjliggörs på bra sätt och anses viktigt.

KKR använder begreppet virtuell förvaltningsskola för att betona att det inte handlar om en ny organisation eller myndighet utan bygger på en sammanhållen vision om det livslånga lärandet i staten. Rådet föreställer sig en struktur i vilken ett urval av högskolans ordinarie utbud kan kombineras med uppdragsutbildningar och med utbildningar som ges av andra myndigheter och på sikt eventuellt även andra utbildningsarrangörer.

En virtuell förvaltningsskola kunde t.ex. karaktäriseras av:

- Ett tydligt samarbete mellan forskare och praktiker i såväl utformningen av utbildningar som i genomförandet.
- En tydlig ansvarsfördelning mellan KKR och berörda högskolor.
- Tydligt regelverk kring finansiering av utbildningar.
- Ett genomtänkt urval av kurser som är förvaltningsgemensamma.
- En samlad kurskatalog för statsanställda.
- En portal från vilken det är lätt att hitta, lätt att ansöka till och lätt att genomföra olika typer av kurser och program.
- En akademisk grund för huvudparten av kurserna så att utbildningar ligger nära tillämpad forskning.
- Kurser som ges på olika orter.
- Kurser som ges över webben.
- En möjlighet för den statsanställda att kombinera olika moment till en examen.
- En möjlighet för den statsanställda att se vad ”nästa steg” kan vara, vilken utbildning som följer när en viss är avslutad etc.
- En möjlighet för myndigheter att ta del av utbildningar som andra har upphandlat (t.ex. i mån av plats).
- Arbetsgrupper med sak- och utbildningsexperter för utveckling av nya kurser.
- Ett forum för att samordna myndigheternas utbildningsbehov med högskolans utbud.
- Ett stöd för myndigheterna i planering av myndighetens kompetensutveckling.

## Exempelsamling

### Exempel 1: Kompetensdatabas i Exportkreditnämnden (EKN)

En myndighet som sedan något år tillbaka framgångsrikt implementerat och använder sig av en s.k. kompetensdatabas är Exportkreditnämnden, vilket beskrivs i avsnittet nedan.

Exportkreditnämndens kompetensdatabas implementerades för ca ett år sedan och används i verksamheten av myndighetens ca 100 anställda. Kompetensdatabasen innehåller information om samtliga anställdas kompetenser, utbildning som är betald av EKN, projekt man deltagit i på myndigheten samt arbetslivserfarenheter (frivilligt att fylla i). De anställdas förmågor ingår inte i databasen utan redovisas i form av en särskild blankett.

De anställdas kompetens värderas utifrån en skala från 1-5 och varje anställd fyller själv i bedömningen av sin kompetensnivå. På det årliga medarbetarsamtalet stäms sedan nivån av/justeras med chefen och man sätter gemensamt upp mål för individen. Samtliga anställda har möjlighet att göra sökningar i kompetensdatabasen, men det är endast chefer som kan se samtliga anställdas kompetensnivåer.

Fördelarna med kompetensdatabasen är enligt EKN att myndigheten erhåller en bra information om kompetensen och kompetensförsörjningsläget i organisationen. Möjligheten till strukturerade medarbetarsamtal är positiv och att nyanställda på ett bra sätt snabbt kan sätta sig in i verksamheten. Det negativa anses vara risken att ”drunkna i strukturen”. Eventuella effektivitetsvinster av implementeringen av kompetensdatabasen har EKN i dagsläget ingen uppfattning om, men man tror sig dock vara för få anställda för att utvinna riktigt stora effektivitetsvinster med systemet. Kompetensdatabasen har efter tilläggsbeställningar och uppgraderingar kostat EKN ca 150 000 kr, exklusive internt nedlagd tid.

Flertalet andra myndigheter planerar att införa kompetensdatabaser, t.ex. Linköpings Universitet och några Länsstyrelser.

### Exempel 2: Webbstöd för statliga nätverk

I syfte att stimulera statliga nätverk som arbetar med att utveckla förvaltningen har KKR låtit utveckla en webbtjänst som kommer att lanseras under hösten 2004. Tanken är att när man kommer till tjänsten ska det finnas en katalog av nätverk i vilken varje nätverk kortfattat beskrivs och namn på kontaktperson ges. Sedan kontaktar man det specifika nätverk man vill vara med i och loggar in efter ett registreringsförfarande. Tjänsten administreras innehållsmässigt av den myndighet som är nätverkskordinator och det är öppet för alla medlemmar i nätverket att skicka meddelanden, diskutera, lagra publikationer i ett bibliotek, arbeta med gemensamma dokument med

dokumenthantering, arbeta med en gemensam kalender, fördela arbetsuppgifter etc. Är man medlem i flera nätverk som använder KKR:s webbstöd samlas nyheter, nya meddelanden etc. från alla nätverk på en förstasida som man kommer till direkt efter inloggningen.

**KKR**  
Statens kvalitets- och kompetensråd. tel 08-796 97 00. e-post: kkr@kkr.se  
Mina grupperum | Omvärldsbevakning i statsförvaltningen

### Grupperum

- Min Profil
- Min Kalender
- Skapa nytt grupperum
- Sök efter grupperum
- KKR virtuella nätverk
- Omvärldsbevakning i statsförvaltningen
  - Om grupperummet
  - Medlemmar och kontakter
  - Bibliotek
  - Kalender
  - Diskussioner
  - Meddelanden
  - Att göra
  - Andra webbplatser
  - Dokumenthantering
  - Administration
- Önskemål/tyck till

### Omvärldsbevakning i statsförvaltningen

Nätverket syftar till att utbyta erfarenheter av metoder, arbetsätt etc. och att möjliggöra en effektivare gemensam omvärldsbevakning av sådana områden som rör hela förvaltningen.

### Nyheter

Ny nyhet

Rubrik	Publiceringsdatum
Karlstad nästa!	2004-09-13

### Senast inlagda dokument

Dokument	Inlagd av	Datum
Är den inre säkerheten hållbar?	Martin Sparr	2004-09-17

### NÄTVERK

#### Kalender

- Måndag
- Tisdag
- Onsdag
- Torsdag
- Fredag
- Lördag
- Söndag

### Exempel 3: Kategoriseringssystem för offentlig information

En del i lagringen av kunskap är att den organiseras på ett visst sätt. Ett sätt att organisera kunskap är att föra den till en taxonomi, dvs. en hierarisk eller flerhierarkisk lista av ämnen eller ämneskategorier. Taxonomier används för att ge möjlighet till en strukturerad navigering av information. Som exempel kan nämnas två olika kategoriseringssystem för offentlig information i Sverige:

<i>Sverige Direkt (huvudkategorier)</i>	<i>Regeringskansliet webbplats (huvudkategorier)</i>
Arbetsmarknad	Arbete och jämställdhet
Bostad, fastighet och boende	Asyl, migration, integration och minoriteter
Familjen	Demokrati och mänskliga rättigheter
Företag, näringsliv och handel	EU
Försvar och räddningstjänst	Försvar, skydd och säkerhet
Hälsa och sjukvård	Hållbar utveckling
Kommunikationer	Jordbruk, skogsbruk och fiske
Konsument	Kommunikationer och IT
Kultur och fritid	Kultur, medier och fritid
Lag och rätt	Lag och rätt
Massmedier	Miljö
Natur, miljö och energi	Näringsliv, handel och regional utveckling
Pengar, skatter, bidrag & finansmarknad	Samhällsekonomi och statsbudget
Social omsorg	Sjukvård, hälsa, sociala frågor, socialförsäkring
Sverige och omvärlden	Stat, kommuner, landsting och bostäder
Utbildning, skola och forskning	Utbildning och forskning
	Utrikespolitik och internationellt samarbete

Källa: <http://www.sverigedirekt.se/lanksamling/lista.asp> och <http://www.regeringen.se>

Till skillnad från t.ex. böcker i bibliotek som klassificeras enligt SAB finns det ingen generell systematisk klassificering av information på webben, inte heller av offentlig information. Av en enkätundersökning om myndigheters elektroniska publicering som KKR gjort framgår att arbetet med att märka upp elektronisk information med metadata inte har kommit särskilt långt och att några fasta klassificeringssystem inte används.

I Storbritannien har man upprättat en officiell taxonomi omfattande 12 huvudrubriker med totalt ca 450 ämnesord på tre nivåer som ska användas i syfte att strukturera den offentliga informationen och göra det lättare att navigera i den. Arbetet att utveckla och förbättra taxonomin pågår kontinuerligt.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Senaste versionen kom i juli 2004: <http://www.govtalk.gov.uk/documents/2004-07%20GCLv2.1Hierarchies.doc>

#### **Exempel 4: Digital vetenskaplig publicering och arkivering vid Uppsala universitet (DiVA, OPUS)**

Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA) är namnet på ett system för elektronisk publicering och långtidslagring av dokument, som utvecklats och drivs av Uppsala universitetsbibliotek. Utvecklingsprojektet startade i september 2000 och den första versionen av systemet togs i drift i januari 2003. Sedan 2002 bedrivs det fortsatta arbetet i ett konsortium, där biblioteken vid Stockholms universitet, Umeå universitet, Örebro universitet och Södertörns högskola ingår. Under 2003 anslöt sig biblioteket vid universitetet i Århus i Danmark till konsortiet.

Den centrala tanken i systemet är att ett dokument i elektronisk form utgör basen för alla kopior i olika format, såväl elektroniska som tryckta. Den information som behövs ska skrivas endast en gång, av dokumentförfattaren själv. Till sin hjälp har denne särskilt utvecklade formulär som används tillsammans med ordbehandlingsprogrammet. Det dokument som författaren skriver transformeras av systemet till ett särskilt utvecklat, strukturerat format, kallat DiVA Document Format, och lagras i ett dokumentlager. Det strukturerade dokumentet används sedan för att ta fram olika produkter för olika ändamål. DiVA Document Format är i sin nuvarande version definierat som ett XML-schema och innehåller bland annat 99 olika element för metadata.

En portal, kallad DiVA-portalen, har skapats för sökning och bläddring bland publikationer från medlemmarna i konsortiet. Tack vare att alla medlemmarna använder en gemensam ämneskategorisering är det möjligt att leta sig fram till publikationer baserat på intresse för ett visst ämne. Portalen kan också användas för att hämta metadata-poster för publikationerna, baserat på OAI-PMH.

De som utvecklar DiVA förordar att använda programvara med öppen källkod, s.k. ”open source”, överallt där det är möjligt. Av praktiska skäl används för närvarande en kombination av öppen och kommersiell programvara. Systemet är komponent-baserat, vilket innebär att enskilda moduler och komponenter kan bytas mot nya, bättre versioner när sådana utvecklats, utan att påverka andra delar av systemet.

OPUS täcker alla vetenskapsområden och fakulteter och innehåller i dagsläget kring 47 000 publikationer, från 1995 och framåt. Databasen har utvecklats under det senaste året, av samma grupp som står bakom DiVA, systemet för digital publicering av avhandlingar. Det är ett dynamiskt system, vilket innebär att det när som helst går att få en uppdaterad översikt över en institutions eller en enskild forskares publicering.

Det är forskarna själva som lägger in material i databasen. Det finns två krav: För det första ska artikeln ha publicerats och nått ut till en vidare krets. För det andra ska författaren vara verksam vid Uppsala universitet, eller så ska forskningen ha finansierats med medel från Uppsala universitet. Projektet att skapa en publiceringsdatabas för hela universitetet har pågått i fem år.

Tidigare fanns Bibliografiska databasen, som var gemensam för humaniora/samhällsvetenskap och naturvetenskap/teknik, medan forskare inom medicin och farmaci använde sig av sin egen Artikeldatabas. Samtliga poster från dessa baser återfinns nu i det nya systemet.

Adress: <http://opus.uu.se/bibliografi/>

### **Exempel 5: Systematiserad forskning som underlag vid beslut inom socialt arbete**

Inom socialt arbete, kriminalvård och skola finns starka behov av att veta vad som fungerar och vad som inte fungerar, inte minst bland praktiker och brukare. Campbell Collaboration är ett internationellt nätverk för forskare och praktiker, som arbetar med att ta fram svaren på dessa frågor.

Initiativet till Campbell Collaboration kan ses mot bakgrund av tre viktiga erfarenheter:

- Den ständigt ökande mängden vetenskapliga publikationer väcker behov av att effektivt tillvarata internationell forskning och göra den lättillgänglig.
- Den ökande medvetenheten om vikten av en kunskapsbaserad praktik inom socialt arbete, kriminalvård och skola.
- De positiva erfarenheterna av Cochrane Collaboration, den medicinska motsvarigheten som etablerades för drygt tio år sedan.

Campbell Collaboration gör systematiska litteratursökningar och granskar ett stort antal vetenskapliga studier av effekterna av insatser och sociala program inom socialt arbete, kriminalvård och utbildning. Resultaten av granskningen sammanställs sedan i systematiska kunskapsöversikter. De visar vilka insatser eller sociala program som fungerar, inte fungerar, verkar lovande eller som vi vet för lite om.

De systematiska kunskapsöversikterna är tänkta att fungera som beslutsunderlag för både praktiker och beslutsfattare. Men även studenter, forskare och allmänhet kan ha stor nytta av översikterna. Materialet publiceras elektroniskt för att underlätta snabb spridning och uppdatering. Campbell Collaboration verkar även för att sprida och uppmuntra användning av systematiska kunskapsöversikter.

Campbell Collaboration har två övergripande syften:

- Att göra den internationella forskningens samlade erfarenheter om verkningsfulla insatser och program mer lättillgängliga för praktiker och beslutsfattare.
- Att ta ansvar för kvalitetsgranskningen av forskningen.

### **Exempel 6: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung**

FÖV är ett kompetenscentrum för förvaltningsforskning. Organisationen bildades 1976 och är unik i sitt slag i Tyskland, det vill säga är den enda organisation utanför

universiteten som bedriver tillämpad forskning inom förvaltning. Organisationen är dock administrativt integrerad i German University of Administrative Sciences Speyer. Forskningen är praktikerorienterad (med mottot att bedriva forskning i och för förvaltningen) och mångvetenskaplig. (Det står inget uttryckligt om varför FÖV bildats oberoende av universiteten, men betoningen på tillämparorienterad forskning och mångvetenskaplighet tycks tala för att detta har varit viktiga utgångspunkter.)

Som ett led i att förstärka FÖV som ett kompetenscentrum har man under senare år genomfört reformer i syfte att stärka oberoendet i förhållande till universiteten samt stärka forskningsprofilen. Man har nu också större möjligheter att anlita externa forskare. Som forskare knyts man till organisationen genom sk "ordinary membership" (deltar i särskilda forskningsprojekt) alternativt "corresponding membership" (utgör ett vetenskapligt rådgivande nätverk som stödjer forskningssamverkan). För närvarande har man 24 professorer och 19 juniora forskare knutna till sig. Forskningsprofilen har koncentrerats till tre områden: modernizing government and administration, multi-level governance, administration between state and society. Forskningsresultaten publiceras internt i en rapportserie samt externt i exempelvis professionella tidskrifter. Man driver också arbets- och forskningsseminarier. I arbetsseminarier deltar experter i diskussioner om forskningsresultat och dess betydelse i ett större sammanhang. I forskningsseminarierna diskuteras konkreta forskningsprojekt och aktuella ämnesområden utförligt i en mindre grupp. Båda typer av seminarier syftar till möten och erfarenhetsutbyte mellan praktiker och forskare. För övrigt har organisationen ett stort nationellt och internationellt nätverk. Man tar också emot gästforskare.

### **Exempel 7: Korea Institute of Public Administration (KIPA)**

KIPA är ett statligt finansierat forskningsinstitut placerat under forskningsrådet för humaniora och samhällsvetenskap som bedrivit forskning på offentlig förvaltning sedan 1991. Sedan start uppger man sig ha strävat efter att utifrån forskningen presentera visioner och möjliga riktningar för Koreas förvaltning.

Institutet har ett femtiotal forskare och det tycks finnas en medveten strategi att anställa forskare med utländsk doktorsexamen (en tredjedel av forskarna har doktorsexamen från USA, Frankrike eller Tyskland).

Institutet arbetar med att utvärdera hur väl politiken uppnår sina mål och med att föreslå olika lösningar på aktuella problem inom områden som e-government, human resource management och administrativa reformer. Institutet strävar efter att vara en brygga mellan teori och praktik. Man arbetar utifrån bilden att hela samhället har genomgått och genomgår mycket stora förändringar och att det för förvaltningens del därför handlar om ett slags paradigmskifte.

Institutet anger att man har fyra funktioner:

1. Central aktör i forskning och policyskapande kring offentlig förvaltning.
2. Huvudkontor för kunskapshantering i förvaltningen

3. Centrum för internationellt nätverkande
4. Huvudorganisation för fort- och vidareutbildning i förvaltningen.

Inom ramen för dess funktioner har man bl.a. till uppgift att

- Sätta upp integrerade system för kunskapshantering
- Förse förvaltningen med kunskap genom en webbportal och genom digitalt bibliotek
- Få tillstånd nätverk inom förvaltningen och med utländska förvaltningar och organisationer
- Erbjuder seminarier och utbildningar
- Ta fram HR-modeller för olika områden.
- Ta fram kunskapssystem för administratörer.

Arbetet bedrivs inom sex avdelningar:

*Office of Planning and Coordination (OPC)*, vars främsta uppgift är att leda forskningsprojekt.

*Regulatory Research Center*, med uppgift att utföra forskning och ta fram riktlinjer för olika regleringar.

*Policy Evaluation Center*, stödjer och utvecklar utvärderingsfunktionen i OPC. Man svarar för forskning om politikutvärdering, politiksamordning och långsiktiga utvecklingsplaner.

*Human Resources Management Center* forskar kring HR-frågor, organisationsfrågor och indikatorer.

*Administration Reform Center*, har som främsta mål att ta fram ett ramverk för administrativa reformer. Man samlar bl.a. information om framgångsrika reformer från andra länder och studerar hur dessa kan implementeras i Korea.

*E-Government Center*, studerar frågor om implementering, olika informationssystem och processorientering. Främsta uppgift är att utveckla strategier som kan leda till att en kunskapsbaserad förvaltning realiserar.

*Office of Administration*, sköter institutets interna administration och gemensamma funktioner.

## Bilaga 1: Ursprungliga förslag

De sju tentativa förslag som redovisades till regeringen i december 2003:

- 1. Regeringen bör ge i uppdrag att jämföra fort- och vidareutbildningen av svenska statstjänstemän med hur det ser ut i ett antal andra länder. Ett av jämförelseländerna bör ha en förvaltningshögskola. Studien ska ge en bild av struktur, organisering, innehåll och om möjligt även kostnad.*
- 2. Regeringen bör ge ökade möjligheter till forskning med statsförvaltningen som forskningsobjekt och forskning som bidrar till ökad förståelse av relationerna mellan grundvärdena demokrati, rättssäkerhet och effektivitet.*
- 3. Regeringen bör ge myndigheter som har sektors- eller utvecklingsansvar för olika områden möjlighet att finansiera forskning till stöd för sitt uppdrag. Det vore värdefullt om fler myndigheter kunde finansiera förstudier och arbetet att ta fram genomarbetade forskningsansökningar.*
- 4. Regeringen bör ställa krav på verksamhetsutveckling och därmed infrastruktur för kunskap och information i regelverk och budget. Uppbyggnad och förmedling av kunskap ska i högre utsträckning integreras i myndigheters kärnverksamhet och formuleras som prestationer. Det kan t.ex. vara elektroniska eller fysiska bibliotekstjänster.*
- 5. Regeringen bör inrätta en organisation, alternativt ändra befintlig myndighetsinstruktion, i syfte att
  - a) Bevaka, värdera och kommunicera svensk och internationell forskning med relevans för förvaltningens utveckling liksom utländska förvaltningars utvecklingsarbete.*
  - b) Föra ut den svenska förvaltningspolitiska doktrinen i Europa och påverka utvecklingen av den europeiska förvaltningspolitiken.**
- 6. Regeringen bör ge myndighet i uppdrag att utreda hur man arbetar i andra länder med att kommunicera forskning för att bidra till en faktabaserad utveckling av förvaltningen.*
- 7. Regeringen bör i beaktandet av förslag 1–4 i Innovativa processer (SOU 2003:90) överväga på vilket sätt dessa också skulle kunna omfatta statlig förvaltning.*