



Myndigheten för  
samhällsskydd  
och beredskap

*attityd*

UTVÄRDERING

# Utvärdering av forskningsmiljön CATS

Styrkor och svagheter i fråga om organisation och  
forskningsbetonade leveranser

## Faktaruta

Utvärdering av forskningsmiljön CATS

Våren 2019

Attityd i Karlstad AB

Carin Gräås, Anna Staake, Pernilla Hoke Åberg och Bo Edvardsson

MSB har sedan 2010 beviljat miljöstöd till forskningscentrumet CATS vid Försvarshögskolan (FHS). Utvärderingen är genomförd av Attityd i Karlstad AB för att bedöma dess vetenskapliga resultat samt om CATS uppfyllt sin del av överenskommelsen med MSB. Utvärderingen är genomförd med kvalitativa metoder; dokumentgranskning, 20 intervjuer med nyckelpersoner samt en vetenskaplig granskning av utvalda publikationer.

CATS har inom miljöstödet pågående period (2016–2019) en god målluppfyllelse. 10 av 15 mål är uppfyllda, ett är delvis uppfyllt och fyra är inte uppfyllda. CATS beskrivs som en verksamhet i gränslandet mellan myndigheter, den akademiska världen och verksamheter av mer operativ art - en think tank med en unik verksamhet i en svensk kontext. Den vetenskapliga granskningen visar att rapporterna är väl skrivna och väl positionerade inom ramen för överenskommelsen med MSB, men att de i första hand är kunskapsöversikter med bas i forskningen. För att upprätthålla sitt goda anseende kan CATS behöva stärka sin forskningsbas, finna långsiktiga lösningar för forskningsfinansiering och öka antalet disputerade medarbetare. Utvärderingen föreslår bland annat att MSB:s miljöstöd kan utökas, både sett till medel och tidsperiod, samt en fortsatt kravställning på extern finansiering.

MSB:s kontaktperson:

Johan Berglund, 010-240 41 61

Publikationsnummer MSB1398 - Maj 2019

ISBN 978-91-7383-947-1

MSB har beställt och finansierat genomförandet av denna utvärdering (enligt Dnr. MSB 2015 - 06492). Författarna är ensamma ansvariga för rapportens innehåll.

# Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrund .....</b>	<b>4</b>
1.1 Syfte.....	5
1.2 Metod .....	5
1.3 Om rapporten .....	8
<b>2. Verksamheten.....</b>	<b>9</b>
2.1 CATS 2016–2019 .....	9
<b>3. Organisation och styrning.....</b>	<b>13</b>
3.1 Styrgrupp.....	16
3.2 Referensgrupp .....	18
<b>4. Relation mellan MSB och CATS.....</b>	<b>21</b>
4.1 Samarbetet med MSB .....	21
4.2 CATS som medial aktör .....	22
4.3 Rapportering och dokumentation.....	23
4.4 Avslutande kommentarer .....	24
<b>5. Granskning av den vetenskapliga kvaliteten.....</b>	<b>26</b>
5.1 Gransknings- och utvärderingsprinciper.....	26
5.2 Rapporter publicerade inom ramen för CATS .....	27
5.3 Slutsatser och rekommendationer .....	37
<b>6. Förslag på innehåll och former för framtida samarbete mellan MSB och CATS.....</b>	<b>39</b>
6.1 Utveckla forskningen .....	39
6.2 Behålla spetsigheten .....	41
6.3 Bättre anpassade mål .....	41
6.4 Styrning .....	42
6.5 CATS - en del av CTSS .....	42

## Bilaga 1: Frågeguide

# Sammanfattning

MSB har sedan 2010 beviljat miljöstöd till forskningscentret CATS vid Försvvarshögskolan (FHS). MSB har, via Attityd i Karlstad AB, genomlyst centrubildningen samt dess vetenskapliga resultat för att bedöma om CATS som forskningsmiljö uppfyllt sin del av överenskommelsen med MSB.

Utvärderingen är genomförd med kvalitativa metoder. Attityd i Karlstad AB har genomfört dokumentgranskning, 20 intervjuer med nyckelpersoner samt en vetenskaplig granskning av utvalda rapporter, papers och artiklar. Utvärderingen påvisar styrkor och svagheter i organisation och vetenskapliga resultat, samt redogör ett antal möjliga förbättringsområden som bör tas i beaktande vid en eventuell förlängning av miljöstödet.

CATS har inom miljöstödet pågående period (2016–2019) en god måluppfyllelse. 10 av 15 mål är uppfyllda, ett är delvis uppfyllt och fyra är inte uppfyllda.

CATS beskrivs som en verksamhet i gränslandet mellan myndigheter, den akademiska världen och verksamheter av mer operativ art. CATS bedöms bedriva policy- och praktiktära verksamhet, med ett stort fokus vad gäller extern spridning. CATS beskrivs som en think tank - en unik verksamhet som står i en särställning i en svensk kontext. CATS har en framgångsfaktor sett till dess autonoma position. Det framhålls att CATS bör verka för att bibehålla sin position och sitt goda anseende.

Den vetenskapliga granskningen visar att rapporterna är välskrivna och väl positionerade inom ramen för överenskommelsen med MSB, men att de i första hand är kunskapsöversikter med bas i forskningen. För att upprätthålla sitt goda anseende kan CATS behöva stärka sin forskningsbas, finna långsiktiga lösningar för forskningsfinansiering och öka antalet disputerade medarbetare. Utvärderingen föreslår att MSB:s miljöstöd kan utökas, både sett till medel och tidsperiod, samt en fortsatt kravställning på extern finansiering.

MSB efterfrågar tydligare rapportering och dokumentation från CATS. Utvärderingen visar att MSB kan ta en större och mer aktiv roll vad gäller kravställning och styrning gentemot CATS. För det kan MSB se över sina interna strukturer, vad gäller rapportering och dokumentation mellan forskningsenhet och sakenhet. Detta kan förtydligas inför eventuell förlängning av CATS miljöstöd.

# 1. Bakgrund

MSB har till uppdrag att inrikta, beställa, kvalitetssäkra och kommunicera forskning inom olyckor, krisberedskap och civilt försvar, och bidra till kontinuerlig kunskapsutveckling inom dessa områden. Myndigheten arbetar främst med tematiska utlysningar men det förekommer även olika former av miljöstödd till universitet och högskolor för att bygga upp forskningsmiljöer, som är viktiga för myndighetens arbete. Centrum för antisymmetriska hot- och terrorismstudier, CATS, är en verksamhet som får miljöstödd från MSB.

CATS är en centrumbildning vid Försvarshögskolan (FHS) och har fått finansiellt stöd från MSB sedan 2004. Det första avtalet förnyades 2011 för att fortsätta till 2015 då det förlängdes för att fortgå fram till sista kvartalet 2019. MSB har därför beslutat att i slutet av pågående avtalsperiod utvärdera centrumbildningen och dess verksamhet. MSB har för detta tagit in extern part för att genomlysna centrumbildningen samt de vetenskapliga resultaten. I utvärderingen ingår att för det första peka på styrkor och svagheter i organisation och vetenskapliga resultat samt identifiera vad i verksamheten som kan utvecklas. För det andra, med detta som grund föreslå vilka delar i avtalet med CATS med relevans för MSB som kan eller bör förlängas, inklusive formerna för det fortsatta stödet och samarbetet.

Utvärderingen är genomförd av Attityd i Karlstad AB.

## 1.1 Syfte

Syftet med utvärderingen är att MSB ska få en objektiv bild av hur arbetet inom forskningsmiljön har fortskridit under perioden 2015–2018, olika intressenters uppfattning om verksamheten samt ge en historisk tillbakablick från 2004 då CATS bildades. Syftet är också att ge förslag inför miljöstödet sista verksamhetsår, samt om formerna för en eventuell fortsatt finansiering efter 2019.

## 1.2 Metod

Utvärderingen har genomförts med utgångspunkt i ovanstående syften i flera steg. Denna flerstegsmodell är strukturerad i en inledande dokumentgranskning, följd av 20 kvalitativa intervjuer med olika nyckelpersoner vilka genomförts parallellt med den vetenskapliga granskningen av utvalda artiklar, konferenspapers och rapporter. Efter detta har materialet i sin helhet studerats, analyserats och sammanställts i en rapport med efterföljande muntlig redovisning av resultat för uppdragsgivare.



Utvärderingen har genomförts med start i januari 2019 med slutleverans i maj 2019.

### **1.2.1 Dokumentgranskning**

För att säkerställa god kunskap om forskningsmiljön inleddes utvärderingen med en dokumentgranskning. Attityd har studerat all dokumentation som tillhandahållits av MSB:

- Samtliga lägesbeskrivningar mellan 2016-03-01 – 2018-09-27
- Verksamhetsplan 2018 & 2017
- Överenskommelse om forskningsstöd mellan Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och Förvarshögskolan, CATS, Fas 3. (2016-03-03)
- Erfarenhetsanalys av arbetet inom CATS – sammanställning av intervjuer och rekommendationer (2015-06-22)
- Underlag för miljöstud (2014-05-13)
- Utvärdering av MSB:s stöd till CATS vid Förvarshögskolan (2010)

Det mest centrala dokumentet är den överenskommelse om forskningsstöd mellan MSB och CATS, för den aktuella perioden. Överenskommelsens mål kommer i linje med utvärderingens syfte tydligt redovisas och genom en kvalitativ bedömning se om målen kan anses uppnådda.

### **1.2.2 Kvalitativa intervjuer**

För att komplettera den inledande dokumentgranskningen genomfördes kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner. Attityd har genomfört djupintervjuer med två kompletterande perspektiv - ett internt och ett externt - för att få en så heltäckande bild av forskningsmiljön som möjligt. Vi vill dock poängtera att ett renodlat internt och externt perspektiv inte är helt möjligt då många personer bytt arbetsplats mellan ingående organisationer. Hälften av intervjuerna genomförts med ett internt perspektiv med ansvariga för CATS, aktiva forskare inom CATS samt medarbetare från MSB vilka har forskningsuppgifter eller kan bedöma värdet av CATS verksamhet och publikationer. Resterande intervjuer har genomförts med ett externt perspektiv med aktörer som representerar användare av forskningen, därutöver representanter för referensgrupperna samt andra externa mottagare.

Genom intervjuer har vi fått kunskap om och förståelse för forskningsmiljön, dess forskning med avseende på omfattning och kvalitet, hur organisation och samarbetet med MSB upplevs fungera, samt fått ett underlag för att beskriva och analysera om och hur forskningsmiljön nått och/eller arbetar för att nå uppsatta mål.

En frågeguide som tagits fram av Attityd och godkänts av MSB har väglett intervjuerna. Frågorna tar avstamp i de mål som beskrivs i överenskommelsen, forskningens vetenskapliga kvalitet, administrationens effektivitet, potentiell

och faktisk samhällsnytta, samt hur väl samarbetet inom miljön samt mellan miljön och MSB har fungerat. Se bilaga 1 för frågeguide.

Totalt har 20 intervjuer genomförts. Datainsamlingen genomfördes under perioden 2019-02-15–2019-04-04. Intervjuerna bokades och genomfördes av Attityd per telefon. Intervjutiden har varierat mellan 35 minuter till 2,5 timmar. Intervjuerna dokumenterades skriftligt, samt har i vissa fall spelats in för att kunna gå tillbaka till källa vid behov.

Respondenter för utvärderingen:

- Fredrik Bynander, CTSS, FHS
- Lars Nicander, CATS, FHS
- Magnus Ranstorp, CATS, FHS
- Filip Alin, CATS, FHS
- Per Thunholm, CATS, FHS
- Leila Biglert, OA-BER, MSB
- Mikael Tofvesson, OA-BER, MSB
- Hamdi Hassan, OA-BER, MSB
- Fredrik Konnander, projektuppföljare, MSB
- Per Sundström, forskningschef, MSB
- Wilhelm Agrell, CATS (Gästprofessor)
- Greg Trevorton CATS (Gästprofessor)
- Bengt Sundelius, CATS (Professor Emeritus)
- Fredrik Löjdquist, Regeringskansliet, Utrikesdepartementet
- Johan Olsson, SÄPO (Säkerhetspolisen)
- Lisa Gustavsson, MUST (Militära underrättelse- och säkerhetstjänsten)
- Robin Ringer, FRA (Försvarets radioanstalt)
- Linda Thorell, NCT (Nationellt centrum för terrorhotbedömning - Säkerhetspolisen)
- Anna-Carin Svensson, Regeringskansliet, Justitiedepartementet
- Anders Kretz, CVE (Centrum för våldsbejakande extremism)

Denna del i utvärderingen är i huvudsak genomförd av Attityd i Karlstad AB. Attityd är ett oberoende analysföretag, vars huvudmål är att generera strategiska beslutsunderlag till privata företag, organisationer och myndigheter. Attityd har lång erfarenhet av utvärderingsarbete och besitter kompetens bland annat inom organisation och ledning, ekonomi, statsvetenskap, nationalekonomi, beteendevetenskap och sociologi. För utvärdering av CATS miljöstöd ingår följande konsulter: Carin Gräås, fil.mag. företagsekonomi, Anna Staake, fil.kand. sociologi samt associerad konsult Pernilla Hoke Åberg, fil.kand. sociologi.

### **1.2.3 Vetenskaplig granskning**

Granskning av den vetenskapliga kvaliteten har genomförts med utgångspunkt i ett urval av artiklar, papers och rapporter vilka bedömts utifrån sin vetenskapliga excellens samt nytta/effekt inom såväl akademien som slutanvändare inom relevant samhällssektor. Varje artikel, paper eller rapport har granskats utifrån relevans, struktur, idé och innovationsnivå, samt metod

och vetenskapligt förhållningssätt. Denna del av utvärderingen har i huvudsak genomförs av en anlitad extern forskare, Bo Edvardsson.

Bo Edvardsson är professor i företagsekonomi och grundare av Centrum för tjänsteforskning (CTF), samt har under drygt sex år varit vice rektor vid Karlstads universitet. Hans forskning spänner över flera fält såsom företagsstrategier för produktutveckling, tjänsteinnovation och värdeskapande processer och system. Han har bred metoderfarenhet och publicerar sin forskning i kända vetenskapliga tidskrifter såsom *Journal of Production Economics*. Bo har enligt Google Scholar ca 16 000 citeringar. Han samarbetar med företag såsom ABB Robotics, Volvo och IKEA och har varit engagerad i forskningsutvärderingar både i Sverige och internationellt.

### **1.3 Om rapporten**

Utvärderingen har utformats för att kunna bedöma (1) om forskningsmiljön uppfyllt sina delar av avtalet med MSB vid tidpunkten för granskningen. (2) hur miljön bäst under kommande år bör arbeta för att nå den nytta av samarbetet som utlovats och förväntats, exempelvis för att uppnå forskningsresultat och publicering av god vetenskaplig kvalitet. (3) om forskningsmiljön har presterat enligt eller över förväntan för att motivera fortsatt finansiering efter det att nuvarande avtal gått ut.

Med utgångspunkt från uppdraget disponeras rapportens första del utifrån verksamhet, organisation och styrning samt relation mellan MSB och CATS. Andra delen innefattar den vetenskapliga granskningen. Rapportens sista del är framåtsyftande och innefattar förslag på innehåll och former för framtida samarbete mellan MSB och CATS.

I beskrivning av CATS lutar vi oss mot avtalet mellan MSB och CATS. Målen för verksamheten har stämts av med respektive ansvarig forskare på CATS. I fortsatt resultatskrivning har vi även fört samman de olika perspektiven som tänkts in genom intervjuerna. Därigenom finns CATS, MSB och externa aktörer representerade genom hela rapporten.



## 2. Verksamheten

Grunden för det som idag är CATS började byggas 1997 då regeringen etablerade ett sekretariat för skydd mot informationskrigföring som verkade fram t o m 2002. Från 1998 ingår sekretariatet som en sammanhållen organisatorisk enhet inom Försvarshögskolan. Efter terrorattacken i USA den 11 september 2001 får verksamheten ett mera tydligt fokus på ickestatliga hot. Under 2002 bildades Krisberedskapsmyndigheten, KBM vilken tog över den cyberrelaterade verksamhet och formella roll som bedrevs inom det tidigare nämnda sekretariatet och 2003 etablerades Centrum för informationsoperativa studier. Denna verksamhet utvecklas från ett försvarsorienterat till mer av civila terrorinriktade uppdrag, men även informationsoperationer, samhällelig cybersäkerhet och påverkan kvarstod. 2004–2005 bildas CATS och Magnus Ranstorp, som knyts till verksamheten, får uppdraget att formulera en lägesbeskrivning om terrorism och olika terrorhot. Verksamheten växer och 2005–2006 beviljas CATS ett ramforskningsprogram finansierat av dåvarande KBM. Verksamheten utvecklas internationellt och 2008 knyts Gregory Treverton, tidigare ansvarig i USA i Obamas administration, till verksamheten för att vidga verksamheten mot underrättelseforskning genom ett särskilt ramforskningsprogram.

Under 2008 bildas MSB och CATS får 2010 det första miljöstödet från MSB. Då finns en referensgrupp för respektive Terrorism och Underrättelse, samt en styrgrupp med ansvar för uppföljning, inriktning och ekonomi. Informationssäkerhets- och cyberområdet har efter hand växt fram som en del av verksamheten.

Verksamheten har erhållit stöd från MSB vid två överenskommelseperioder; 2010–2015 och 2016–2019.

### 2.1 CATS 2016–2019

Av överenskommelsen mellan MSB och CATS 2016 framgår att CATS huvudsakliga uppgift är att utveckla och sprida vetenskaplig och policyrelevant kunskap om asymmetriska hot med relevans för samhällets säkerhet. För detta uppdrag, under tidsperioden 1 januari 2016 till 31 december 2019, beviljas CATS 15 miljoner kronor. CATS verksamhet skall framförallt inriktas mot områdena terrorism och underrättelsestudier, men även informationsoperationer och påverkanskampanjer ingår i överenskommelsen. Syftet är därtill att bedriva policyrelevant och tillämpad forskning för att minska glappet mellan ”hot” och ”planering” i samhället. Inom överenskommelsen förbinder sig CATS även till, liksom alla andra MSB-finansierade forskningssatsningar, att under finansieringens gång leverera läges- och delrapporter, reviderade kommunikationsplaner, verksamhetsplaner beskrivande inriktning och prioriteringar samt löpande forskningsresultat.

### 2.1.1 Måluppfyllelse enligt överenskommelse 2016

Målen för CATS, som går att läsa i Överenskommelse 2016, är indelad i tre tematiska områden; Terrorism/CVE, Underrättelse och Övriga centrumsynergier. Avstämning av överenskommelsens uppsatta mål har gjorts med med respektive ansvarig forskare på CATS samt genom dokumentation och annan intervjudata.

Det finns sex mål för Terrorism/CVE-området inom miljöstödet. Fyra av sex mål är uppfyllda, ett av målen är delvis uppfyllt och ett mål är inte uppfyllt.

Mål	Uppfyllelse
En akademisk bok samt en antologi eller tre-fyra peer-review artiklar	Målet är delvis uppfyllt. En akademisk bok är påbörjad, en antologi beräknas vara publicerad inom perioden, samt artiklar finns peer-review.
Erövrat H2020-projektet på CT/CVE-området (Säkra samhällen: att skydda EU:s och dess invånares frihet och säkerhet, s. 15 i <a href="https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_SV_KI0213413SVN.pdf?">https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_SV_KI0213413SVN.pdf?</a> )	Målet är inte uppfyllt. CATS har ingått i flera konsortium och genomfört flertal ansökningar men har inte fått igenom ansökningarna.
Ökad roll i det nordiska CT/CVE-samarbetet som koordineras av Nordiska Rådet	Målet är uppfyllt. CATS har ett ökat engagemang i Nordiska Rådet, bland annat invald i advisory board, deltar vid konferenser och föreläser för nordiska justitieministrar. Nordiska Rådet finansierar också en årlig konferens om radikaliserings.
Inrättande/uppdatering av referensgrupp på CT/CVE-området	Målet är uppfyllt. En etablerad referensgrupp finns.
Öka möjligheten till teoretisk-praktisk växelverkan i form av utbytestjänstgöring vid relevanta myndigheter	Målet är uppfyllt. Yngre medarbetare ges möjlighet att tjänstgöra vid relevanta myndigheter. Under perioden har utbyte skett med SÄPO.
Ökad roll i strategistöd mot större kommuner	Målet är uppfyllt. CATS ingår som strategiskt stöd i lokala handlingsplaner, som exempel nämns Stockholm stad samt varit konsulterande till Göteborg, Örebro, Borås, Malmö. CATS studier har fokus på att kunna fungera som stöd till kommuner.

Det finns fem mål för Underrättelse-området inom miljöstödet. Fyra av fem mål är uppfyllda, ett mål är inte uppfyllt.

Mål	Uppfyllelse
Ny doktor på underrättelse/knowledge managementområdet	Målet är inte uppfyllt. CATS har doktorander som beräknas klara 2021–2023.
En gradvis ökad extern finansiering för underrättelseområdet	Målet är uppfyllt. Ökad finansiering från MUST. MUST finansierar doktorandprojekt.
Utveckla och anpassa HNU-kursen där koncept för mer informationspåverkande inslag utvecklas	Målet är uppfyllt. HNU-kursen beskrivs ha utvecklats och anpassats till samhällsutvecklingen. Från att tidigare enbart ha haft en inriktning mot påverkan har utbildningen kompletterats med inriktningar mot terrorism och gråzonsproblematik. HNU-kursen har utvecklats i nära samråd med MSB och European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats i Finland.
Årliga internationella workshops i knowledge management-relaterade frågeställningar	Målet är uppfyllt. Internationella workshops har genomförts i samverkan med Danmark (2015, 2016), Finland (2017) och European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats i Finland (2018) och genomförs 2019 i egen regi. Såväl nationellt som internationell medverkan har varit hög. Danmark, Finland, USA, Storbritannien, Nederländerna, flertal EU-länder och Australien nämns av respondenten som återkommande deltagande länder. CATS har ett internationellt nätverk som nyttjas i sammanhanget.
Uppdatera den mer seniort och internationellt nätverksinriktade referensgruppen, på frågor inom knowledge management, informationspåverkan och all-risk-orienterade frågeställningar	Målet är uppfyllt. Fyra personer har tillkommit under perioden, Lisa Gustafsson, MUST (Sverige), Dr Gregory Treverton (USA), Dr Jen Leston (USA), samt Dr Genevieve Lester (USA).

Det finns fyra mål för Övriga centrumsynergier inom miljöstödet. Två av målen är uppfyllda och två är inte uppfyllda.

<b>Mål</b>	<b>Uppfyllelse</b>
<p>Integrera övriga uppdrag rörande informationspåverkan och cybersäkerhet – såväl de separata MSB-uppdragen som övriga – med de båda huvudforskningsområdena så långt det är möjligt</p>	<p>Målet är uppfyllt. Vid valet 2018 ökade riskbilden för hybridhot vilket fungerade som en katalysator för verksamheten för att integrera informationspåverkan och cybersäkerhet med huvudforskningsområdena, terrorism och underrättelse. Enhetschef vid CATS uppfattar att integrering har skett och att verksamheten har en större helhetsbild.</p>
<p>Bidrag till försvarsplaneringen inom ramen för totalförvars- och civilt försvarsuppdrag rörande scenerier om "gråzonen" (MSB och FM)</p>	<p>Målet är inte uppfyllt. Verksamheten har mer varit av stödjande karaktär enligt enhetschefen. Området beskrivs mer beröra Crismart och Centrum för totalförvar och samhällets säkerhet (CTSS) och avvaktas för att definieras av Försvarsmakten och MSB.</p>
<p>Bidrag vid utbildning för regeringskansliet (RK) rörande totalförvars-/krishanteringsövningar</p>	<p>Målet är inte uppfyllt. Totalförvarsplaneringen beskrivs av enhetschefen vara två år försenat vilket påverkat möjligheten till att skapa utbildningar och övningsverksamhet. CATS har däremot med utländska gästers kompetens bidragit till regeringskansliets kurser.</p>
<p>Fortsatt satsning på centrumstärkande åtgärder (akademisk nivåhöjning m.m.) för att skapa långsiktighet och uthållighet</p>	<p>Målet är uppfyllt. För att skapa långsiktighet och uthållighet har flera centrumstärkande åtgärder genomförts. Enhetschefen disputerade 2015, CATS har anställt två doktorander, Magnus Ranstorp är docent. Dessutom sker kontinuerligt utbyte med den finlandssvenska forskarskolan vid Åbo Akademi.</p>

### 3. Organisation och styrning

CATS är en liten organisation med totalt åtta personer. Av dessa är två seniora, disputerade forskare; Lars Nicander (Enhetschef) och Magnus Ranstorp (forskningsledare). Fyra seniora analytiker, varav två samtidigt doktorerar vid Åbo Akademi samt två juniora analytiker. Till CATS finns även ett flertal seniora rådgivare, gästprofessorer och konsulter knutna som exempelvis Wilhelm Agrell och Gregory Treverton.

Relationerna inom gruppen beskrivs som förtroendefulla, med tydliga roller och gränssnitt. Arbetsklimatet beskrivs som prestigelöst och en god stämning och fungerande samarbete förefaller råda mellan medarbetarna. Vad som främst utmärker samarbetet är att medarbetarna sitter nära varandra, fikar tillsammans och att de på olika sätt har formella och informella kontakter och möten.

*Det blir ett tight gäng. Dörrarna står öppna och vi har ett stort utbyte och det är enkelt. På fikarasterna uppdaterar vi varandra hela tiden. (Intern)*

En liten organisation med ett litet antal medarbetare som känner varandra väl har sina fördelar. Det gör det möjligt att hålla ett tätt samarbete, och minimera risken för informationsläckor vilket kan vara viktigt och i vissa fall helt avgörande för verksamheten och CATS målgrupp och intressenter i vid mening. Det handlar om förtroende för verksamheten.

*...man vill ta in lite folk för att lära folk vad CATS är, men man vill hålla sekretess och informationssäkerheten. Färre folk, mindre läckor. Det ligger något i det. (Intern)*

#### **Personalomsättning**

En liten organisation med få medarbetare innebär att verksamheten blir sårbar. Verksamheten vid CATS är mycket beroende av några nyckelpersoner och är även sårbart i dess fördelning mellan seniora och juniora medarbetare. De seniora medarbetarna har arbetat inom verksamheten under lång tid, medan de yngre medarbetarna ofta finns i verksamheten under en kortare tid, 3–4 år, för att därefter gå vidare till andra myndigheter eller organisationer. Av intervjuer framgår att en möjlig anledning till att de yngre medarbetarna väljer att sluta är att det saknas möjlighet att göra karriär inom CATS.

Personalomsättningen bland de yngre medarbetarna innebär samtidigt att CATS får ett konstant inflöde av ny kompetens och att forskning och andra kunskaper som CATS producerar sprids till andra institutioner och myndigheter. Detta kan antas ha ett betydande värde och är ett effektivt sätt att förmedla forskningsresultat. Men å andra sidan försvårar en hög personalomsättning CATS egen utvecklings- och förnyelseprocess, speciellt med tanke på en kommande generationsväxling.

En annan punkt vad gäller CATS organisation är fördelningen mellan disputerade forskare och anställda analytiker.

### **Få disputerade medarbetare**

Den akademiska kompetensen är en central fråga för CATS att fundera vidare på. Detta framhålls av både interna som externa respondenter. Intervjuer visar att verksamhetens relativt sett få disputerade medarbetare kan påverka möjligheten till en långsiktig och hållbar verksamhet. Att öka antalet disputerade medarbetare och inrätta fler fasta tjänster inom centrat nämns av flera informanter som ett naturligt nästa steg i CATS utveckling. Detta lägger grunden för att CATS uppdrag och olika projekt lättare kan genomföras både vad gäller kapacitet och kompetens. Sammantaget skulle fler disputerade medarbetare stärka verksamheten, fördjupa samarbetet med andra forskare och forskningsmiljöer. Flera av de externa respondenterna nämner att utan disputerade medarbetare kan det bli mindre intressant att anlita CATS för olika studier och uppdrag.

*Om jag vill använda icke disputerad personal så har jag det själv egentligen. I så fall blir det att vi använder CATS för att vi är i tidsnöd. För det är enklare att använda den egna personalen då de redan genomgått sekretesshanteringen och så. (Extern)*

### **CATS – en think tank**

CATS är idag en think tank – vilket är CATS uttalade strategi och ambition. CATS vill idag inte bli för stort och balanserar mellan att vara praktikernära och att hålla hög vetenskaplig nivå i verksamheten och på de arbeten som CATS publicerar. Intervjuresultaten visar att CATS vill behålla sin spetsighet och flexibilitet, samtidigt som de vill leverera forskning och vetenskapliga publikationer. Dessa ska hålla hög kvalitet men ska också vara relevanta och tillgängliga för MSB och många andra intressenter. Forskningen och publikationerna skall knyta an till, och belysa vad som händer i samhället ”just nu”. Att bli ”för akademiska” uppfattas vara ett hinder för den, ofta händelsestyrda verksamhet med direkt samhällsrelevans CATS vill driva.

*Vi har den praktiska kompetensen där hela skolan fungerar som bäst, när duktiga praktiker kan möta akademien. Inte en ambition av att bli tunga akademiker. Meningsfullt när det kan bli ett konkret användbart. (Intern)*

*En av våra styrkor är att vi har en akademisk grund men vi ligger också policynära. Vi har en förståelse för hur systemet fungerar och vi kan ge rekommendationer. [...] vi vill ju åtgärda. (Intern)*

### **CATS som behovs- och händelsestyrd organisation**

Verksamheten beskrivs av flera respondenter i intervjuerna som behovs- och händelsestyrd. Denna beskrivning gäller både verksamhetens kapacitet att justera verksamheten utifrån vad kunden (beställaren) vill ha samt verksamhetens möjlighet att vid händelser i omvärlden kunna ställa om och fokusera på det som är aktuellt. Som tydliga exempel nämns i intervjuerna CATS arbete att studera och analysera viktiga katastrofer såsom 22 juli-attentaten i Norge 2011 och dådet på Drottninggatan i Stockholm 2017. CATS

har på många sätt bidragit till att ge perspektiv på och en kunskapsbakgrund till varför dessa händelser kunde inträffa.

*Tidiga på att fånga upp samhällsytringar och agera på dem.  
(Extern)*

CATS beskrivs i intervjuerna att ha en särställning, att de verkar i "grå-zonen" mellan en statlig och akademisk struktur. En respondent uttrycker att det är just i "grå-zonen" CATS ska verka, och identifiera kunskapsluckor. "I regeringskansliet ser man att frågan om terrorism skär genom fem departement, vem identifierar luckorna? Den typen av glapp, som skär tvärsektoriellt." (Intern) Att det finns behov av CATS är det flera externa respondenter som framhåller. CATS beskrivs ge och förmedla perspektiv på händelser, fenomen och strukturer som inte andra gör eller har kompetens för. Därutöver är CATS ett viktigt bollplank för MSB, och ett bra komplement till FOI. Utan CATS blir MSB väldigt beroende av FOI:s möjlighet att ta forskningsuppdrag. CATS är också ett viktigt bollplank för flera andra intressenter och externa verksamheter, både i nationella som internationella frågor.

CATS upplevs inte i första hand vara en verksamhet skapad för den akademiska världen, även om verksamheten beskrivs hålla en bra akademisk nivå, utan snarare en praktiker- och policynära verksamhet. Externa respondenter ser positivt på att forskarna vid CATS har en praktikerbakgrund vilket bildar grund för CATS unika särställning och ger karaktär till verksamheten.

*Jag skulle trycka på att som så pass praktisknära som de är så är de unika för oss. Och som kontaktskapande med internationella kontakter som de har, är mycket attraktivt. (Extern)*

### **Viktiga personer och kontakter**

Verksamheten beskrivs i intervjuer ha kapacitet att snabbt ställa om och studera eller analysera aktuella händelser. CATS förmåga att agera snabbt hänvisas till en långsiktig kunskapsuppbyggnad, samt till personer inom CATS med förmåga och erfarenhet att förmedla kunskaper och analyser som är relevanta och begripliga. Enhetschefen beskrivs ofta som en entreprenör med "känsla för framtidsfrågor och kunskapsbehov". Enhetschefen har enligt flera respondenter prioriterat omvärldsanalyser vilket genererar en god beredskap att belysa och analysera olika situationer i samhället som har med exempelvis hot, terror och samhällssäkerhet i vid mening. Att ha "ett finger i luften" tillsammans med upparbetade kontakter, nationellt som internationellt, lägger grunden för CATS prioriteringar inom forskning, utbildning och kunskapsförmedling.

*Att de har ett brett och djupt kontaktnät internationellt och de offentliga sektor och regeringskansliet. Har förmåga att dra samman personer från de här miljöerna. (Extern)*

Att personer inom CATS (främst enhetschef och forskningsledare) har ett stort internationellt nätverk beskrivs i intervjuer som en av CATS främsta styrkor, med stor betydelse för hur CATS uppfattas av externa intressenter. CATS

kontaktnät kan beskrivas som både djupt och brett samt såväl nationellt som internationellt vilket flera respondenter framhåller är av stort värde för MSB och andra myndigheter och organisationer. Kontaktnätet öppnar dörrar internationellt och ger möjligheter till utbyte av information och erfarenheter som anses nästan unikt och synnerligen värdefullt.

*Det kontaktnät som de har är fantastiskt. Seminarierna blir ett väldigt intressant ställe att inhämta information och utbyta erfarenheter. (Extern)*

### **CATS mediala förmåga**

Det är en styrka att CATS har förmåga att kommunicera i media och driva en balanserad samhällsdebatt. Magnus Ranstorp framhålls som central i detta sammanhang. Ranstorp beskrivs både vara en god forskare och en skicklig pedagog, med goda relationer till media. En respondent beskriver: *Ranstorp drar alla till sig. När han bjuder in till pressträff så kommer alla journalister och alla medier, även de stora.* (Intern)

### **Avslutande kommentarer**

Både internt och externt lyfts närhet till praktiken och flexibilitet fram som några av organisationens styrkor. Men med CATS flexibilitet - vad händer med grundforskning, som behöver vara långsiktig och fokuserad? Kan organisationens flexibilitet leda till ytlighet i forskningen? Det kan finnas risk för att, som en extern respondent uttrycker det, *[CATS] har en fördel i att CATS har ett stort internationellt nätverk. De är kanske inte riktigt lika starka på själva substansen.* (Extern) CATS bidrar med något unikt, men för att få legitimitet som think tank behövs en stabil och diskussionsdrivande forskningsenhet. För detta kan det krävas mer grundforskning och fler disputerade medarbetare vid centrat.

## **3.1 Styrgrupp**

Enligt överenskommelsen mellan MSB och CATS 2016 ska en styrgrupp knytas till forskningsmiljön. Styrgruppens uppdrag är att se till att verksamheten och ekonomin följer överenskommelsen. Styrgruppens roll är uppföljande och inriktande. Detta sker genom årliga styrgruppsmöten som fastställer kommunikations- samt verksamhetsplanen för varje nytt avtalsår.

Styrgruppen består av MBS:s forskningschef, chef för den sakenhet på MSB där projektuppföljaren har sin hemvist, samt institutionschef för ISSL (FHS). Rollerna har under avtalstiden förändrats, och istället för institutionschef på ISSL ingår centrumchef på CTSS i styrgruppen. Enligt uppgift ingår Per Sundström, Mikael Tofvesson, Fredrik Konnander, Åke Holmgren, Fredrik Bynander, Magnus Ranstorp och Lars Nicander i styrgruppen, för tiden då utvärdering genomfördes. I utvärderingen har sex personer i styrgruppen intervjuats.

Hur arbetet i styrgruppen fungerat under avtalstiden har i intervjuer stämts av med personer inom styrgruppen. Enhetschefen för CATS, tillika sammankallande av styrgrupp beskriver att intentionen med styrgruppen är att CATS får presentera vad som gjorts under det gångna året, och viktiga



händelser och beslut i organisation men också de omvärldsförändringar som påverkar verksamhetens inriktning. Agendan för styrgruppens möten varierar med hänvisning till forskningsområdenas snabba förändringstakt. Styrgruppsmötena innebär en avstämning av verksamheten och resulterar i en handlingsplan för kommande år. CATS enhetschef beskriver också att styrgruppens medlemmar löpande hålls uppdaterade under året. Styrgruppsmötet föregås av referensgruppen för underrättelseprogrammet och terrorprogrammet.

*I styrgruppen får vi en återrapport vad de har levererat och vad återstår att rapportera. Ligger det här i linje med uppdraget, beställningen, eller gruppens uppfattningar? (Intern)*

Kontakterna mellan enhetschefer på MSB, institutionschef samt enhetschef för CATS fungerar i allt väsentligt väl och olika frågor hanteras löpande. Men samtidigt framhåller några av respondenterna att mandatet bör ses över och att miljöstödet bör få en tydligare styrning. Inom MSB har personer skiftat på flera befattningar vilket påverkat relationen mellan CATS och MSB. En respondent menar att det handlar om att man inför framtiden bör förtydliga mandat och ansvar.

*Det handlar om kontinuitet. Andra projektuppföljare har slutat. Vi måste förtydliga vilket mandat och ansvar man har i sin roll. Jag tror att vi kan lära oss mycket av det här. Personer behöver avsätta tid för att följa upp. (Intern)*

### **Avslutande kommentarer**

Sammantaget upplevs styrgruppen som välfungerande, där rätt personer med kompletterande och relevanta roller ingår. Det uppges vara ett bra diskussionsklimat och informationsutbyte i styrgruppen. Men det framkommer också att gruppens möten har formen av en informationsförmedling snarare än den "inriktande och uppföljande roll" styrgruppen har, enligt överenskommelsen 2016.

Det finns anledning att fundera över hur väl styrgruppen fungerar. Enhetschefen för CATS är sammankallande för styrgruppen och MBS:s forskningschef fungerar som adjungerad sammankallande. I intervjuerna framkommer att det finns nära relationer mellan personer inom styrgruppen, vilket kan påverka graden av styrning. I intervjuer beskrivs att tidigare anställda inom CATS idag är placerade inom MSB, vilket kan indikera risk för viss lojalitetsproblematik. Hur kan MSB väga upp detta nära, men välfungerade, samarbete med tydligare mandat och uppföljning inom styrgruppen? Hur kan tidigare lojaliteter balanseras i styrningen av CATS? Vad skulle hända om MSB, som sammankallande, håller i styrning och uppföljning av verksamheten?

En tätare relation mellan MSB och styrgruppen kan öka nyttan för båda parter. Inför en framtida överenskommelse kan styrgruppens roll och uppdrag tydliggöras ytterligare.

## 3.2 Referensgrupp

Av överenskommelsen mellan MSB och CATS 2016 framgår att det huvudsakliga syftet med referensgrupperna är att respektive gruppmedlem ska bidra med kunskaper och perspektiv från det egna sakområdet till att CATS resultat når ut till målgrupperna. Referensgruppernas roll är rådgivande.

CATS har två referensgrupper, en för området Terrorism/CVE och en för underrättelse. Båda referensgrupperna träffas vanligtvis en gång per år och har också ett sommar- och ett jul-event av mer social och nätverkande karaktär. Referensgruppen för terrorism/CVE har en mer nationell och nordisk inriktning medan referensgruppen för underrättelse är mer internationell.

I utvärderingen har tre personer i referensgruppen för terrorism/CVE och fyra personer i referensgruppen för underrättelse intervjuats.

### **Strukturerat arbete i referensgrupperna**

Arbetet i referensgrupperna beskrivs som strukturerat med en tydlig agenda. Möten leds av ansvarig forskare vid CATS och pågår under cirka två timmar med en efterföljande middag. Rollen är tydlig för respondenterna. De är representant för den egna organisationen och referensgruppsarbetet har en anknytning till yrkesrollen. Referensgruppernas sammansättning uppfattas ha den kompetens som behövs och ingen uppger att de saknar någon roll utan respektive referensgrupp täcker in kompetenser inom relevanta områden.

Sammantaget upplever respondenterna att det är enkelt att förstå referensgruppens roll men att det samtidigt är otydligt vad som förväntas av enskilda medlemmar i gruppen. Gruppens medlemmar är i någon mån mottagare av den forskning och övriga verksamhet som CATS bedriver.

Gruppstorleken uppfattas vara lagom stor, det är enkelt att dela information och hålla ett öppet klimat. Personerna i grupperna arbetar inom samma fält och känner varandra eller känner till varandra. De möts även i flera andra sammanhang. Detta skapar tillit och samtal kan föras öppet.

*Det var lite lagom storlek på det för att kunna dela och ha ett öppet klimat. Tillräckligt litet och personer man träffat i andra sammanhang också vilket gjorde att vi kunde ha ett utbyte trots att jag var där för första gången. (Extern)*

Frekvensen på möten uppfattas vara väl avvägd av de flesta respondenterna. Det kan vara svårt att avvara mer tid och flera av dem träffas i andra sammanhang inom eller utanför CATS verksamhet. Flera besöker också CATS konferenser och seminarier under året. Två respondenter resonerar kring behovet av att ha något mer möte per år. En respondent menar att det kan vara svårt med återkoppling då mötena sker för sällan. En annan respondent påtalar att kontinuiteten är viktig och har man inte möjlighet att närvara vid ett möte är det lång tid emellan.

*Sedan kan man fråga sig om det räcker det med ett möte per år? Men det handlar ju om tid för alla också, men bra med viss kontinuitet. (Extern)*

Arbetet i referensgruppen präglas enligt en respondent av generella diskussioner och menar att CATS kan vara en tydligare kravställare mot referensgruppens medlemmar och att träffarna kan föregås av ett förberedande arbete. Diskussionerna skulle då bli djupare och kompetensen hos medlemmarna bättre tas tillvara. En annan respondent menar att referensgruppsmötena präglas av att CATS föredrar vad som gjorts det senaste året och håller kortare seminarier om den senaste forskningen men att lite tid ägnas åt diskussioner och erfarenhetsutbyte. En respondent beskriver referensgruppsmötet som att det är mer relevant för CATS än för den själv som medlem i referensgruppen.

*Det är mer givande än tagande. De gör en genomgång, resor de gjort, studier de gjort eller håller på med. Sen blir det en diskussion och alla får ge en bild av respektive frågor. (Extern)*

### **Nyttan för CATS med referensgruppen**

Syftet med referensgrupperna är att respektive gruppmedlem ska bidra med kunskaper och perspektiv från det egna sakområdet till att CATS resultat når ut till målgrupperna.

Referensgrupperna bidrar till att stärka CATS omvärldskännedom enligt tre respondenter ur referensgrupperna. Diskussionerna bidrar till att vidga perspektiven från olika aktörshåll och CATS kan få en kunskap om vad som pågår inom olika forum.

*De får en lite större inblick i vad som är i fokus, vad som kommer framöver. Ett sätt att tidigt se vad som är på gång. Få ny information eller kanske kvitto på information som man kanske hört på omvägar. (Extern)*

Det råder olika uppfattningar om referensgruppens nytta för CATS. En respondent anser referensgruppens träffar är mer av formell karaktär och ett sätt för CATS att legitimera verksamheten än att referensgruppen ger adekvat nytta tillbaka till verksamheten.

*Det är klart att det kan bli intressanta diskussioner. Men det är inte speciellt styrt från deras sida. Jag skulle säga att det inte påverkar deras verksamhet. Mera ett sätt att legitimera verksamheten. (Extern)*

### **Nyttan för referensgruppmedlemmen**

Såväl informationen från CATS som diskussionerna ger nytta beskriver respondenterna. Utbytet av erfarenheter och forskningen i sig bidrar till kunskapsinsatser i den egna verksamheten.

*Det är utbytet av erfarenheter och nätverkandet. Sedan bidrar deras forskning till kunskapsinsatser i vår verksamhet. (Extern)*

Två av respondenterna i referensgruppen för underrättelse upplever att referensgruppen håller en mycket hög kvalitet på de internationella deltagarna. De beskriver att det är de bästa internationella aktörerna som deltar, "områdets världsstjärnor". Denna sammansättning upplevs skapa ett mervärde.

*Det bästa är de internationella aktörerna som deltar. Världsstjärnor inom området. De internationella är ofta en mer blandning av praktiker och forskare. Det blir genuina samtal och erfarenhetsutbyten då. Det är inte så vanligt i Sverige med en sådan mix. (Extern)*

Nyttoaspekten uppfattas däremot vara vag och flera kan inte härröra nyttan specifikt till referensgruppen. Referensgruppens sammansättning värdesätts men de personer som ingår i referensgrupperna träffas också i andra sammanhang.

### **Avslutande kommentarer**

Sammantaget upplever respondenterna att arbetet i referensgrupperna fungerar bra och i stort enligt förväntan. Det uppges vara bra informationsutbyte och diskussioner men det framkommer också att det är låga krav och att det är oklart vad som förväntas av enskilda medlemmar i referensgruppen. Viktiga frågor att reflektera över är:

- Hur kan referensgrupperna utvecklas och nyttan öka?
- Vilket är det primära syftet för CATS och MSB med referensgrupperna? Är det att fånga in referensgruppernas tankar och idéer eller är det främst en informationsträff?

Genom att ställa högre krav på förberedelse kan perspektiven från respektive representant förberedas och bidra till en större diskussion. Med en kontinuerlig information till referensgruppen kan de ges möjlighet att komma mer förberedd till mötena än de uppger sig vara idag.

*Möjligtvis om de vill ha mer diskussion skulle de kunna skicka ut material i förväg. De skulle också kunna vara ännu tydligare om de vill ha något specifikt, så skulle de kunna ställa krav på referensgruppen. Om det är något som de vill ha skulle de kunna ställa högre krav. Att vi förbereder. Men det är ju om de har behov av det. Idag är det ganska låga krav på oss i referensgruppen. (Extern)*

Genom att referensgruppens uppdrag tydliggörs kan också CATS få tillgång till ett starkare stöd från aktörerna. En tätare relation skapar förståelse för verksamheten och stödet kan vidgas även utanför referensgruppens formalia.

Genom att identifiera inriktning och fokusområden för CATS i verksamhetsplanen för varje år, kan referensgruppen enklare förhålla sig till sitt uppdrag. Inriktningen kan till exempel beskriva förhållanden mellan kvalitet och tidsaspekt, hur djupgående verksamheten ska vara, om nationella och internationella samarbeten ska vara efter behov eller mer över tid, förhållandet mellan hur trendkänslig eller långsiktig verksamheten ska vara. Inriktningen kan även tydliggöra MBS:s krav på akademisk nivå för referensgrupperna.

En tätare relation mellan CATS och referensgruppen kan öka nyttan för båda parter. Inför en framtida överenskommelse kan referensgruppens uppdrag tydliggöras.

## 4. Relation mellan MSB och CATS

MBS:s har som uppdrag att samordna och stödja olika aktörer, verksamma inom terrorism- och underrättelseområdet, vilket inkluderar relevant forskning, kunskapsförmedling och utbildning. CATS finansieras för att bredda MBS:s kunskapsbas och samtliga respondenter är nöjda med CATS forskning och bidrag genom utbildning och kunskapsförmedling på olika sätt. Forskningen kan beskrivas som främst tillämpad och praktisknära och rapporterna, vilka ofta är kunskapsöversikter, är formulerade på sätt som gör dem tillgängliga och användbara för olika intressenter. Många respondenter vittnar om hög användning av materialet från CATS. Leveranserna uppfattas vara behovsnära och presterar tvärsektorielt på ett utmärkande sätt. CATS uppfattas som en viktig aktör.

*Vår roll är att stödja samordning och stärka aktörer. CATS ska bredda vårt perspektiv, för det saknas idag. [...] CATS är den aktör som har förmåga och vilja att bredda helhetsbilden. (Intern)*

*Det finns ingen annan som tittar på de asymmetriska frågorna, och så pass fritt som vi kan göra. De flesta är styrda av sina myndigheter som de verkar inom. Vi kan ha ett helikopterperspektiv, och tvärsektorielt perspektiv. (Intern)*

### 4.1 Samarbetet med MSB

Samarbetet mellan MSB och CATS beskrivs av respondenter från både CATS och MSB som välfungerade, fruktbara och att man har en bra relation. Flera respondenter beskriver att kontakten endast är ett telefonsamtal bort. En respondent lyfter att samarbetet mellan parterna är välfungerande och att om någonting skulle bli fel i en beställning, så är det *bara att lyfta luren och säga... det var nog inte det här vi vill... miljöstödet har varit bra på så sätt. [...] jag är en varm förespråkare för den enklare dialogen. (Intern)*

Flera respondenter framhåller att det är en fungerande dialog mellan personer på CATS och MSB men det efterfrågas samtidigt en tydligare struktur för dialog. Ett par respondenter efterfrågar att det i miljöstödet bör förtydligas vad som ska uppnås, formerna för dialogen samt vilka personer som skall företräda CATS respektive MSB. Här framförs också personbunden kritik, men att dialogen har förbättrats under det senaste året. Respondenter menar att detta problem, som är knutet till vissa personer, kan minskas om CATS och MSB förtydligar vad, hur och varför, samt vilka dialogen ska ske mellan.

Det är viktigt att personer med ansvar för forskning som bedrivs i MBS:s namn följer myndighetens krav på dokumentation, rapportering och uppföljning. En respondent uttrycker att *"när man samarbetar med en myndighet kan man inte göra som man själv önskar"* och syftar på CATS agerande när det gäller

dokumentation och vissa spridningsaktiviteter. För att samarbete och dialog mellan MSB och CATS ska fungera än bättre lyfter ett par respondenter att dialogen bör delegeras till rätt personer och att miljöstödet bör förtydligas med roll- och dialogbeskrivningar.

*Jag upplever att (dialogen) kunde varit mycket bättre. Vad ska publiceras, när ska den publiceras, hur ska det spridas och så vidare. [...] Det formella, med underlag, hur, vad och när leverans, det finns. Men det är mer HUR dialogen genomförs, till exempel mellan projektuppföljare och CATS. Vad händer, hur går projekten, vad kan vi förvänta oss, vad kan vi gasa, vad kan vi bromsa osv. [...] tydligare och mer frekvent dialog tror jag att alla skulle tjäna på. (Intern)*

### **Ett flexibelt samarbete**

En framgångsfaktor för samarbetet mellan CATS och MSB, inom ramen för miljöstödet, är också det öppna och flexibla arbetssätt som praktiseras. MBS:s uppdragsbeskrivningar ställs med öppna frågeställningar till CATS och projekten anpassas utmed projektets gång. En respondent från MSB framhåller vikten av det flexibla arbetssättet som anses vara specifikt för CATS, till skillnad från till exempel FOI.

*Det finns flera saker som hade slutat jobbigt för MSB om vi inte hade haft flexibiliteten. Har varit avgörande. Hade vi fått svaret nej det har ni inte lagt i er beställning. Då hade det blivit inte bra. De möter upp med att ändra. Sekretessen flexibiliteten och kontinuiteten det är där de utklassar andra. FOI är det som kanske ligger närmast dem i verksamhet, men där finns inte den öppningen. (Intern)*

En annan respondent menar att CATS och MSB har ett välfungerande och nära samarbete, men om samarbetet skulle utökas eller förändras – då kan formerna behöva preciseras. Vid sådant tillfälle önskar respondenten att planering av spridningsaktiviteter sker i nära dialog, att forskningsresultat avrapporteras genom en intern presentation var sjätte månad, att resultatet skriftligen avrapporteras och att det finns en tydlig kommunikativ strategi. Den kommunikativa strategin ska innehålla *vad* som ska publiceras, *när* det ska publiceras och *hur* det ska publiceras.

*Vi kanske inte skulle ha så nära samarbete om detta nu skulle omriktas, för då krävs det mer personal. Men då får man formalisera om hur det ska följas upp. Halvårsrapporter i form av en presentation och sedan en rapport av forskningsresultaten, någonting sånt plus en mycket kommunikativ strategi. [...] Det måste finnas ett användningsområde, en nytta med informationen. Viktigt att tänka på när man skapar dessa underlag. (Intern)*

## **4.2 CATS som medial aktör**

Extern spridning är CATS paradgren. Samtliga respondenter uttrycker att de är nöjda med CATS mediala synlighet och den särställning de har ut mot offentligheten när det kommer till forskning och kunskapsförmedling i övrigt inom terrorism- och underrättelseområdena.

CATS särställning som oberoende aktör framhålls som positiv. CATS upplevs, till skillnad från MSB, ha möjligheten att uttrycka sig och tycka inom kontroversiella ämnen. CATS uppfattas kunna kommunicera information, och vara en viktig aktiv medial aktör, såsom inte en statlig myndighet kan vara.

*MSB kanske inte kan kommunicera en del så som myndighet och då kan vi be CATS göra det i stället. Det är en förväntan som vi har på CATS. Att de ska ha en kommunikationsstrategi. [...] Det har betytt att vi kan hantera mycket mediefrågor genom CATS, vi lotsar över det till dem istället. De har god insikt i våra inriktningar och behov. Smidigt att få ut information. De levererar så nära det som vi behöver. Det är väl ett kvitto på att det löpande fungerar väldigt väl.*  
(Intern)

*Är duktiga i den mån de kan, att delta i media, Almedalen och att ta plats som experter i offentligheten [...] (CATS) håller tungan rätt i min, mellan det akademiska och hur man ska nå ut med slutsatser till en intresserad opinion. (Intern)*

I intervjuer med respondenter från MSB framhålls att MSB bör verka för att spridning, som ryms inom miljöstödet, blir mer reglerat och formaliserat. Det grundar sig i CATS möjlighet att snabbt verka för spridning inte alltid stämmer överens med de krav och regler kring spridning som en myndighet lyder under. CATS position som medial aktör kan i relation till MSB både bli en stryka och en svaghet, vilket ställer krav på formell och informell dialog mellan CATS och MSB.

*Vi är också mottagare av forskning, men i somras blev ett missförstånd. De ville presentera, Lars skulle presentera, i samband med Almedalsveckan. Men det var vår forskning, och vårt namn på och då måste vi granska först. Vi är en myndighet. [...] Detta händer inte bara med dem, utan med fler uppdragsforskare. Forskare vill ju komma ut med grejerna, men vi måste granska. (Intern)*

*Man behöver jobba upp den kontrollen. De är väldigt starka i sig själva. [...] Jag kan mycket väl förstå andra som beställer av CATS att det kan upplevas svårt. Autoimmunitet och drivkraft resulterar i en särställning. (Intern)*

### 4.3 Rapportering och dokumentation

Generellt menar respondenterna att rapporteringen från CATS fungerar väl och att det går att följa CATS leveranser och forskning. Samtidigt är det flera respondenter som uttrycker att det i rapportering bör finnas en tydligare kontinuitet. Respondenter menar att detta gäller att CATS bör rapportera mer utförligt och oftare, samt att MSB måste ha resurser för att följa upp verksamheten. En respondent menar att MSB har svårt att följa ”vad man får för pengarna” och att tydligare dokumentation bör prioriteras. En annan respondent uttrycker att MSB bör förtydliga kravställningen gällande

dokumentation, så att CATS har god förståelse för vad de ska leverera och rapportera tillbaka till MSB.

*Alla dessa delar kunde ha blivit tydligare, men det är inte en persons fel, utan MSB har beställt detta men inte haft resurser att följa upp och kontrollera att vi nått de mål som vi eftersträvar. Likaså har CATS inte varit så tydliga som de skulle behövt vara. (Intern)*

*Den återkommande kritiken internt är att man inte riktigt vet vad man får för pengarna. Jag däremot vet ungefär hur riktningen går eftersom jag går på konferenserna och är mottagare av forskningen. Men de som ansvarar för administrationen och stöd av pengar, de har inte den löpande dialogen. Så det behövs mer skriftligt också för att göra sig en bild av vad de får för pengarna. [...] Hela processen blir enklare om man har ett underlag att följa. (Intern)*

#### **4.4 Avslutande kommentarer**

Den kritik som framförs hänger i första hand samman med CATS rapportering av hur miljöstödet mera specifikt används, vilket medför att MSB har ”svårt att se vad man får för pengarna”. Men frågan är om man ska se CATS som administratörer, är det rätt krav att ställa? Vad respondenter från MSB efterfrågar är tydligare rapportering och tydligare dokumentation, men det ställer också krav på förmåga att internt på MSB ta till sig information och dokumentation.

I utvärdering (2010) uttrycks att ”myndigheten inte är så särskilt bra mottagare och förmedlare av forskningsinformation, [...] för att både personal inom MSB och system ska få ut något av forskningen krävs (det) att forskningen tas bättre om hand inom MSB”. I och med de nya formuleringarna i avtalet efter utvärderingen (2010) finns tydligare krav på spridningsaktiviteter, inkluderande när och hur dessa aktiviteter skall ske. I både styrgrupp och referensgrupp ska MSB och CATS inneha roller, både med stödjande och beslutsfattande mandat. I överenskommelsen finns också tecknat att CATS binder sig att upp till fyra tillfällen medverka vid spridningsarrangemang arrangerade av MSB, samt att på MBS:s begäran presentera forskningsresultat i upp till 12 månader efter avslutad programperiod. Även i Erfarenhetsanalysen från 2015 framkommer att beställarperspektivet hos MSB behöver bli tydligare och mer samlat, förslagsvis en intern grupp inom MSB som står för ett gemensamt MSB-perspektiv och har rollen som uppdragsgivare.

Delar av rekommendationer från 2010 och 2015 kvarstår även i denna utvärdering. Sakenheter vid MSB:s operativa avdelning (de som ingått i denna utvärdering) är mycket nöjda med vad CATS producerar, hur enkelt CATS arbete är att använda i respektive handläggares uppdrag och att CATS är den mediala aktören inom kontroversiella frågor MSB inte kan vara. Däremot visar intervjuer att MBS:s forskningsenhet har svårt att följa CATS och vad MSB får levererat inom miljöstödet. Det verkar som att det finns en viss intern oenighet om nyttan med CATS, som kan härledas likt följande respondent uttrycker:



*Utvecklingen hänger nog mera på MSB än på CATS. MBS:s många omorganisationer de senaste åren har till exempel berört forskningsenheten på MSB. Det gäller att MSB själva kommer underfund med hur de ska använda den forskning som de finansierar. (Extern)*

MSB bör involvera berörda enheter inom myndigheten, forskningsenhet och sakenhet där de tillsammans ser hur samarbetet med CATS bör rapporteras och hanteras. Kan en mer regelbunden återkoppling mellan forskningsenhet och sakenhet vara en idé? Hur ska MBS:s organisation kring, och involvering i miljöstöden utformas? Kan uppföljning bli en tydligare punkt och uppgift för exempelvis styrgruppen, där både forskningsenhet och sakenhet finns representerade?

## 5. Granskning av den vetenskapliga kvaliteten

Syftet är att granska och utvärdera forskningsverksamheten inom CATS med avseende på (a) vetenskaplig kvalitet och relevans, (b) i vad mån de olika projektmålen har uppnåtts. Varje strategiskt vald publikation granskas enligt följande struktur: (1) Sammanfattning, (2) Relevans och bidrag, (3) Struktur, (4) Metod och vetenskapligt förhållningssätt.

### 5.1 Gransknings- och utvärderingsprinciper

Med granskning avses här noggrann undersökning i syfte att erhålla information, finna brister som bör åtgärdas samt föreslå åtgärder. Med utvärdering (även evaluering) avses en efterhandbedömning av forskningen och dess vetenskapliga resultat och bidrag. Publikationerna har granskats med avseende på främst vetenskaplig kvalitet genom följande aspekter:

#### ***Relevans och forskningsbidrag:***

- Att publikationen är inom ramen för det överenskomna forskningsuppdraget,
- Att arbetet tar hänsyn till och bygger på rådande forskningsläge,
- Att artikeln eller forskningsrapporten är relevant för MSB, deras uppdrag och roll i samhället,
- Att resultaten ger ett bidrag till MSB och för forskningspublikationer till forskningsfronten.
- För att studien som publikationen skall vara relevant erfordras också att resultaten har potential att ge effekter på området, i samhället, hos användare och hos andra forskare.

#### ***Struktur:***

- Att studien och rapporten är logiskt uppbyggd,
- Att inga avgörande delar saknas i förhållande till projektets mål,
- Att slutsatser dragits på ett väl underbyggt och konsekvent sätt,
- Att rubriksättning och sammanfattning väl motsvarar innehållet,
- Att referenser är relevanta och korrekt förtecknade och att språk, figurer och tabeller bidrar till en bra läsbarhet.

#### ***Metod och vetenskapligt förhållningssätt:***

- Att begrepp, teori och metod är väl valda, motiverade och använda
- Att tidigare forskning och kunskap inom området är utgångspunkt för positionering och fokusering på ett kunskapsgap,
- Att metodens förutsättningar är uppfyllda samt att vedertagna begrepp och terminologi används,
- Att det finns vetenskapligt verifierbara belägg för de slutsatser som dras.

Syfte, forskningsbehov och frågeställningar ska vara tydligt beskrivna och förankrade i både projektmålen och forskningsfronten. Nödvändiga och rimliga avgränsningar ska vara beskrivna och deras inverkan värderad. En diskussion om validitet (metodens lämplighet), reliabilitet, reproducerbarhet, noggrannhet och kausalitet bör finnas med, samt etiska överväganden när detta krävs. I samband med granskning för publicering i internationellt erkända, vetenskapliga tidskrifter och konferenspublikationer ställs oftast ingående krav på detta och granskningsprocessen avslöjar normalt olika brister.

## **5.2 Rapporter publicerade inom ramen för CATS**

### **5.2.1 Rapport, "Utländska stridande – en internationell lägesbild och konsekvenser för Norden". Stockholm, 28–29 september 2016 – 2 sid.**

#### ***Sammanfattning***

Under två dagar arrangerade CATS tillsammans med National Counterterrorism Center (NCTC) och Nationellt centrum för terrorhotbedömning (NCT), en konferens om våldsbejakande extremism och utländska stridande. Konferensens övergripande mål var att förbättra samverkan mellan de nordiska länderna beträffande motverkan av våldsbejakande extremism och hantering av utländska stridande.

#### ***Relevans och bidrag***

CATS bedömning är att konferensen har skapat förutsättningar för en bättre samverkan mellan de nordiska länderna. Förutsättningar för samverkan gentemot aktörer utanför Norden har också stärkts. Genom en samlad redovisning från europeiska underrättelsetjänster har de nordiska länderna fått en uppdaterad lägesbild över problematiken med utländska stridande och återvändare. Konferensens utformning där deltagare från 15 länder öppet tillåts dela kunskaper, erfarenheter och lärdomar har sannolikt också stärkt arbetet mot våldsbejakande extremism. Bedömningen är att konferensens syften och mål uppfylldes med fullgott resultat men en enkätundersökning visar att det finns förbättringspotential avseende grupparbetena.

#### ***Struktur***

Denna pm är välskriven och har en logisk struktur och en detaljnivå som förefaller ändamålsenlig. Det finns inte mycket mera att kommentera eller värdera vad gäller strukturen.

#### ***Metod och vetenskapligt förhållningssätt***

Jag noterar att sättet att beskriva och delvis analysera konferensen och det den kom fram till uttrycker ett vetenskapligt förhållningssätt. Vetenskaplig metod är inte aktuellt i detta fall.

### **5.2.2 Forskningsprojekt avseende insiderproblematik Insider prevention - 93 sid.**

Av Linnéa Arnevall & Per Thunholm

### ***Sammanfattning***

Detta forskningsprojekt har som syfte att analysera hur organisatoriska och administrativa åtgärder kan samverka för att motverka uppkomsten av s.k. insiders och öka förutsättningarna att upptäcka insiders. Studien definierar en generell hotkontext av mer övergripande karaktär för att kunna ge en balanserad beskrivning av insidersproblematikens omfattning. Därefter fokuserar studien på hur säkerhetskulturen kan stärkas för att motverka antagonistiska hot i allmänhet och antagonistiska hot från en insider i synnerhet. Forskningsstudien gör dessutom en begränsad internationell utblick och ger avslutningsvis förslag på utvecklingsområden och förbättringsåtgärder baserade på redovisade resultat.

Det finns ingen universell lösning på insiderproblematiken. Respektive verksamhet bör bedöma risken för insiderhot och skraddarsy ett handlingsprogram som är utformat för att upptäcka insideraktiviteter genom tekniska och icke tekniska medel, samt relevanta åtgärder för att se över den interna säkerhets- och organisationskulturen. Detta åtgärdsprogram bör vara baserat på kunskap och beprövad erfarenhet och därefter systematiskt implementeras, testas och övas för att både upptäcka och avskräcka insiders. Till detta bör även personalen informeras om orsaken till åtgärder och vilka positiva konsekvenser detta kan ge.

Det spelar ingen roll hur trovärdiga enskilda individer, procedurer eller utrustning är, utan en väl fungerande säkerhetskultur. En kultur är något som skapas över tid och som för att bli framgångsrik är beroende av föredömen, utbildning, stöd och systematiserade processer. För att utveckla en organisations- och säkerhetskultur där medarbetare accepterar begränsningar i information och tillträde, och samtidigt är lojala och tar initiativ för att uppmärksamma och rapportera tekniska och organisatoriska avvikelser, både inom sitt eget ansvarsområde och i organisationen som helhet, så krävs:

- Att alla i organisationen involveras och är medvetna om deras säkerhetsansvar.
- En medveten, stöttande ledning som tidigt kan uppmärksamma problem innan de blir för allvarliga.
- Tydliga och dokumenterade policys, procedurer, förhållningsregler och rutiner.

### ***Relevans och bidrag***

Rapporten, med fokus på olika aspekter på insiderproblematiken framstår som synnerligen relevant då den diskuterar flera, för MSB centrala frågor och utmaningar samt analyserar och föreslår vad som kan och bör göras för att nå resultat. Framställningen har en utförlig referensförteckning med hänvisning till tidigare forskning, även den som publicerats under de senaste åren. Rapporten ger ett viktigt, forskningsbaserat underlag för diskussioner, beslut och åtgärder inom MBS:s område när det gäller att avvärja och bekämpa hot och terror.

Exempel från rapporten som visar vad den bidrar med: "Arbetet med säkerhetskultur bör därför involvera hela organisationen och innebär att

säkerhetsfrågorna inte är något som enbart återkommer i årsredovisningen, säkerhetschefens årliga genomgång utan säkerhetsarbetet måste vara en del av det dagliga linjearbetet. Därtill bör säkerhetsarbetet intermitterat ges extra fokus genom utbildning- och övningsverksamhet, uppmuntran till diskussion och kunskapsspridning”. ”Den dimensionerande hotbeskrivningen ligger till grund för kärnkraftverkens fysiska skydd och ger ett stöd för den uppskattade belastning som ett kärnkraftverk ska kunna motstå. Den dimensionerande hotbeskrivningen kommer aldrig kunna specificera och förutsäga alla hot men den kommer kunna ge stöd i att identifiera de mest sannolika utifrån det kända kunskapsläget. Hotbeskrivningen måste också på ett tydligt sätt problematisera över osäkerheten om det oförutsägbara”.

### **Struktur**

Forskningsrapporten är välskriven och innehåller de delar man kan förvänta av en forskningsrapport såsom uppdrag och syfte, avgränsningar, metod och material, definitioner, översikt av forskning inom området, analyser och resultat som i denna rapport redovisas inom olika tematiska områden. Därutöver föreslås områden för fortsatt forskning om insiderproblematiken, inklusive fördjupade empiriska studier. Det finns inte mycket mer att kommentera eller värdera vad gäller strukturen.

### **Metod och vetenskapligt förhållningssätt**

Rapporten är metodiskt uppbyggd, innehåller en väl utvecklat notapparat med hänvisningar till forskning och andra relevanta informationskällor. Forskningsuppdraget och informationsinhämtningen har genomförts i form av litteraturstudier, semistrukturerade intervjuer med forskare och myndighetsrepresentanter både nationellt och internationellt samt seminarier. Därutöver har forskarna gjorts studieresor, deltagit i internationella konferenser och haft informella möten med myndighetsrepresentanter samt genomfört en workshop i juni 2016 där forskningsuppdragets frågeställningar diskuterades tillsammans med relevanta nationella myndighetsrepresentanter. Litteraturen inkluderar det som specifikt berör insiderproblematiken och litteratur om den övergripande hotkontexten gentemot kärntekniska anläggningar, kärnkraftsäkerhet generellt och nyhetsartiklar för att underbygga exemplifiering av olika insiderincidenter. Information har även inhämtats från rapporter publicerade av relevanta nationella myndigheter, internationella organisationer samt olika statistiska databaser nödvändiga för den internationella utblicken. Rapporten har sin grund, inte enbart i forskningsrapporter och vetenskapliga artiklar utan beaktar också den aktuella diskussionen bland experter och information inom internationellt erkända och relevanta organisationer och databaser såsom IAEA, RAND Corporation, Nuclear Facilities Attack Database (NuFAD) och NuFAD-databasen. Avslutningsvis ger studien förslag på ett antal utvecklingsområden och förbättringsåtgärder baserat på redovisade resultat.

Sammanfattningsvis finner jag att påståenden och slutsatser är underbyggda. Det görs relevant analyser och förs ett vetenskapligt resonemang i rapporten, men samtidigt på ett sätt som möjliggör för de som inte är expert inom området att kunna ta del av materialet. Jag vill särskilt framhålla att det i rapporten presenteras översikter och dras nyanserade slutsatser samt

presenters en rad, vilka jag bedömer som handlingsorienterade förslag. Detta uttrycker sammantaget ett vetenskapligt förhållningssätt och förtrogenhet med forskningen inom området men också annan viktig kunskap inom exempelvis olika myndigheter och internationella ”Think tanks”.

### **5.2.3 CATS Intel workshop - Influence Operations and the Intelligence/Policy Challenges – 18 sid.**

#### ***Sammanfattning***

Detta är en rapport som beskriver och sammanfattar en workshop i samarbete med Intel med fokus på otillbörlig påverkan från främst främmande makt. Det är således inte en forskningsrapport men forskningsresultat har självfallet varit en viktig utgångspunkt för workshopen. Därutöver har kunskaps- och inte minst erfarenhetsutbyte mellan en rad experter från exempelvis ledande IT- och sociala medieföretag bidragit med sina kunskaper.

1. Denna workshop syftade till att diskutera och analysera otillbörliga påverkansoperationer, särskilt de som utförs av Ryssland. När det gäller påverkan utifrån är utmaningen att:
2. "Identifiera" - Hur skiljer vi statligt sponsrad desinformation från dumhet?
3. "Förstå" - Hur förstår vi påverkansoperationer och sätter dessa i ett sammanhang för ledande beslutsfattare och hur kan vi lära oss att förstå motiven bakom och varför det händer?  
"Skydda/Förhindra" - Hur ska vi skydda olika aktörer och medarbetare?

Rapporten summerar utmaningarna i ett antal punkter:

- Offentligt-privat. Inte överraskande handlade det mycket om hur man överbryggat den offentligt-privata sfären.
- Konvergens av cybersäkerhet och påverkan. Vi började med den senare och slutade koncentrera oss på den tidigare.
- Vad nästa? Denna konvergens ställer frågan: vad är nästa stora sak?
- Hålla nätet helt. Ryssland och Kina vill ha sitt eget Internet, men vårt långsiktiga intresse är ett öppet Internet.
- Få grepp om påverkansoperationer. För s.k. millenials är påverkningsskampanjer svåra att kalibrera.
- Hur man svarar? Detta kom tillbaka i diskussionerna vid fler tillfällen.
- Samarbete internationellt. Ryska påverkansoperationer kräver transatlantiska samarbeten vilka Putin försöker bryta.

#### ***Relevans och bidrag***

Rapporten framstår som synnerligen relevant för MSB och den berör helt klart angelägna, aktuella frågor och utmaningar. Flera olika aspekter diskuteras, sammanfattas och olika initiativ och åtgärder föreslås. Framställningen kan beskrivas som en översikt av kunskapsläget och inte en forskningsrapport med referenser till tidigare forskning. Men, rapporten bör ge ett viktigt underlag för diskussioner, beslut och åtgärder inom MBS:s område när det gäller att identifiera, avvärja och bekämpa påverkansoperationer från främmande makt.

**Struktur**

Rapporten är strukturerad efter workshopens två övergripande teman vilka behandlades i två sessioner: (1) Identifiera och förstå påverkansoperationer i en policykontext och (2) Vem behöver vad för att motverka otillbörliga påverkansoperationer. Avslutningsvis dras ett antal slutsatser och presenteras förslag som kan ses som dels policyunderlag, dels mera konkreta åtgärdsförslag. Sammantaget framstår detta som en naturlig struktur och rapporten innehåller mycket information vilken presenteras på ett relativt lättillgängligt sätt.

**Metod och vetenskapligt förhållningssätt**

Konferensen genomfördes enligt Chatham House regler, vilket kan ses som en metodaspekt.

Men, jag hade gärna sett att fler, relevanta referenser hade infogats vilket underlättar fördjupning av olika delar i rapporten. Det hade också varit bra om de som deltog i workshopen, och deras kompetenser etc. presenterats. Men, det kanske finns skäl till att detta inte redovisas? Jag noterar i övrigt att sättet att beskriva och delvis analysera konferensen och det den kom fram till i stort uttrycker ett vetenskapligt förhållningssätt. Men, jag hade gärna sett en kort metoddiskussion i inledningen av rapporten som exempelvis beskriver hur presentationer och diskussioner var upplagda, vilka underlag som fanns och på vilka sätt konferensen dokumenterades såsom exempelvis inspelningar, olika underlagsrapporter eller intervjuer med deltagare. Vidare, hur kvalitetsgranskades denna rapport innan publicering?

#### **5.2.4 Exercise assessment of Countering Electoral Interference – Influence Operations Course 8-9 November 2018 – 5 sid.**

**Sammanfattning**

Under konferensen behandlade deltagarna vilka kom från olika länder riskerna med olika former av påverkan på deras nationella demokratiska valsysteem. Specifikt fokuserade konferensen på praxis och hur man kan motverka och avvärja obehörig påverkan. Olika vetenskapliga metoder för att samla information och analysera data presenterades och diskuterades under konferensen. Under denna tvådagskonferens behandlades sex teman vilka sammanfattas i punktform:

- Situationsmedvetenhet är nödvändig för att motverka hot mot lämplig responsmekanism.
- Samarbete mellan regeringen och den privata industrin är avgörande för att motverka påverkansoperationer.
- Responser varierar från land till land, men ett bestämt/tydligt och samordnat svar är nödvändigt för att motverka hot.
- Transparens och kommunikationsstrategier krävs.
- Samverkan med andra nationer är synnerligen viktigt, inte minst för att dela med sig av best practice.
- Beredningsplanering är en nödvändighet vid genomförandet av en samordnade motåtgärder.

Några rekommendationer avslutar rapporten exempelvis att utveckla en "best practice handbok" för att förebygga och avvärja obehörig valpåverkan.

### ***Relevans och bidrag***

Innehållet i rapporten framstår som relevant för MSB. Det är en sammanfattning av kunskapsläge och erfarenheter hos centrala aktörer med internationell utblick. Detta är säkert viktigt och värdefullt för MSB men det är inte forskning och bidrar inte till forskningsfronten, i vart fall framgår det inte av rapporten.

### ***Struktur***

Rapporten är väl strukturerad och rubriker gör att man lätt hittar det man söker. Den har en logisk struktur med mål och arbetssätt och förefaller återge och sammanfatta de diskussioner som fördes på konferensen och de rekommendationer som man enades om är tydligt presenterade.

### ***Metod och vetenskapligt förhållningssätt***

Även denna konferens genomfördes enligt Chatham House regler, vilket kan ses som en metodaspekt. De 42 deltagarna delades upp i fyra olika diskussionsgrupper och ingen grupp hade fler än sju deltagare i enlighet med *Essentials of Organizational Behavior*, av Stephen Robbins. Detta är ett uttryck för att arbetet/diskussionerna fördes inom ramen för ett vetenskapligt förhållningssätt.

Även i denna rapport hade jag gärna sett att fler, relevanta referenser hade infogats vilket underlättar fördjupning. Jag noterar även i denna rapport att sättet att beskriva och delvis analysera konferensen och det den kom fram till i stort uttrycker ett vetenskapligt förhållningssätt.

## **5.2.5 "Net Assessment" – metodik i totalförsvarsstudier Tankar kring MSB:s postdoc. utlysning 2016 – 9 sid.**

Av Lars Nicander

### ***Sammanfattning***

Utgående från relationen mellan begreppen "vetenskap", "operationskonst" (militära bedömningar) och "praktik" ställs frågan om det finns en obalans där relationen "operationskonst" – "praktik" är dominerande medan den vetenskapliga forskningsdimensionen är på undantag. Syftet med detta projekt är att undersöka möjligheterna för en bättre balans mellan de tre olika betraktelseaspekterna nedan och därmed belysa en obeforskad praxis (jmf "critical ontological turn"). Forskningsfrågan blir: Finns det förutsättningar för att introducera Net Assessmentmetodik (NA) i den nystartade planeringsprocessen kring total-/civilförsvar. Om så är fallet vilka är då de teoretiska och praktiska implikationerna av detta? Resultatet av detta projekt skall belysa dels förutsättningarna för att stärka den vetenskapliga kopplingen, dels medvetandegöra hur NA-metodiken praktiskt kan diagnostisera annars okända förmågeglapp och därmed bidra till en bättre och samlad totalförsvarsplanering i ett nationellt samhällsförsvar.



**Relevans och bidrag**

Publikationen och de resonemang som förs och förslagen som presenteras framstår som synnerligen relevanta för MSB och forskningen framöver. Men det är inga bidrag till forskningsfronten i meningen ny, vetenskaplig kunskap som presenteras.

**Struktur**

Rapporten är väl strukturerad och rubriker gör att man lätt hittar det man söker. Den har en logisk struktur med syfte, metod och förslag och en rad hänvisningar till olika relevanta källor. I slutet finns förslag på hur fortsatt arbete skulle kunna läggas upp och en tidplan.

**Metod och vetenskapligt förhållningssätt**

Rapporten har en fokuserad forskningsfråga, ett avsnitt om forskningsläget, ett metodavsnitt, definierar central begrepp och sättet att strukturera, argumentera och hänvisa till olika källor är uttryck för ett vetenskapligt förhållningssätt. Det finns en utförlig notapparat med hänvisning till relevanta källor, inklusive vetenskapliga publikationer. Därutöver finns resonemang kring centra frågor om exempelvis sekretess och hur operativa studier med totalförsvarsinnehåll skulle kunna genomföras. Detta är också uttryck för ett vetenskapligt förhållningssätt och en god forskares sätt att formulera sig.

**5.2.6 Att identifiera, förstå och möta påverkanskampanjer från främmande makt**  
**En översikt av verktyg och metoder – 69 sid.**

Av Björn Palmertz 2015

**Sammanfattning**

Denna studie har som syfte att genomföra en inventering och presentera en översikt med fokus på metodik, för att identifiera, förstå och möta påverkanskampanjer riktade motsvenskt beslutsfattande och opinion från främmande makt.

Under senare år har medielandskapet fragmenterats, mobiltelefonin och de sociala medierna utvecklas snabbt vilket möjliggör direkt påverkan på individnivå och svenska myndigheter står inför stora utmaningar. I rapporten ställs frågan: hur utvecklas processer, samarbeten och väljs verktyg för att möta dessa utmaningar? Hur genomförs rätt prioriteringar av resurser och fokus i en miljö som på väldigt kort tid kan förändras?

Kontinuerlig metodutveckling är en central del i all kunskapsutveckling och i studien diskuterades generella förutsättningar och utmaningar i analysarbete, i första hand med utgångspunkt i erfarenheter från underrättelseområdet.

**Relevans och bidrag**

Rapporten fokuserar på ett i hög grad relevant område; att säkerställa att beslutsfattare har en uppdaterad bild av den händelseutveckling som påverkar Sveriges säkerhet. Därför behöver man följa och analysera påverkanskampanjer och aktiviteter med relaterade syften över tid. Detta ställer stora krav på olika datainsamlings- och analysmetoder. Denna studie belyser ett antal metoder och verktyg samt föreslår framtida forskningsinsatser vilka presenteras sist i rapporten. Rapporten och de översikter och analyser som görs

tillsammans med de konkreta förslag som presenteras framstår som relevanta för MSB. Men det är inga nya bidrag till forskningsfronten i meningen ny metodkunskap som flyttar fram forskningsfronten.

Det finns anledning av vara något kritisk till rapportens vetenskapliga djup. Jag menar att valet av metoder, kategoriseringen av metoder och deras för och nackdelar i olika situationer, för olika typer av data och syften kunde ha analyserats mera ingående och mera kritiskt. Rapporten är mera en beskrivande översikt än en djuplodande, vetenskapligt förankrad analys av olika metoder.

### **Struktur**

Rapporten har i logisk uppbyggnad med 5 kapitel samt en referensförteckning. Kapitel 3 som handlar om att identifiera och förstå påverkanskampanjer utgör rapportens kärna och i avsnitt 3.4 ges en översikt av olika användbara metoder och analystekniker. I kapitel 4 presenteras olika sätt att möta påverkanskampanjer och i det avslutande kapitlet presenteras ett antal förslag till fortsatt forskning. Rapporten fokuserar primärt tre frågeställningar:

- Vad finns det för relevanta metoder för att säkerställa informationsförsörjning i syfte att identifiera påverkanskampanjer?
- Vad finns det för relevanta metoder vad gäller analys och bedömning av påverkanskampanjer och de strategiska målsättningar som är kopplade till dessa?
- Vad finns det för möjliga åtgärder för att kunna möta påverkanskampanjer?

Sammanfattningsvis finner jag att rapporten är väl strukturerad och rubriker gör att man lätt hittar det man söker.

### **Metod och vetenskapligt förhållningssätt**

Studiens innehåll baseras huvudsakligen på skriftliga källor från forskning, myndigheter och företag samt från föreläsningar och diskussioner vid konferenser och workshops i ämnet under 2015. Det framhålls i rapporten att den avser ”ge en bred teoretisk översikt som en startpunkt för vidare forskning”. De verktyg och metoder som presenteras och exemplifieras i studien är ett axplock av vad som finns tillgängligt. Det nämns också att det finns betydande utmaningar vad gäller urval och användning av olika, relevanta metoder. Detta borde ha diskuterats mera ingående i rapporten som nu närmast kan ses som en bra, beskrivande översikt medan metodanalyser på ett mera djuplodande sätt lyser med sin frånvaro. Det framhålls i rapporten – vilket är synnerligen viktigt – att det krävs ett gediget arbete för att identifiera vilka metoder som passar organisationens behov, och samtidigt överensstämmer med de krav som ställs i uppdrag från, eller samordning med, andra statliga instanser. En mer detaljerad analys och utvärdering föreslås av metoder och verktyg avsedda för operativ påverkansanalys med beaktande av frågor om informationssäkerhet och relevant lagstiftning.

Det finns en utförlig notapparat med hänvisning till relevanta källor, inklusive vetenskapliga publikationer men väldigt få i vetenskapliga tidskrifter.

### **5.2.7 Theoretical foundations of influence operations: a review of relevant psychological research – 34 sid.**

Av Björn Palmertz

#### ***Sammanfattning***

För att förstå de teoretiska grundarna för påverkanskampanjer är forskningsdiscipliner som sociologi, psykologi, kommunikationsstudier, antropologi, statsvetenskap, historia och krigsstudier bara några som behövs representeras. Denna översikt fokuserar på viktig kunskap inom psykologi, speciellt kognitiv och social psykologi, samt evolutionära perspektiv inom dessa discipliner. Artikel bidrar till att skapa förståelse för de mentala processerna och de sociala förhållandena som styr hur människor bildar attityder, fattar beslut och agerar. Denna kunskap är viktig för att identifiera, analysera och motverka olika typer av påverkanskampanjer. Artikeln ger en bred översikt utan att behandla alla begrepp, teorier och forskning inom kognitiv psykologisk och socialpsykologi. Författaren gör ett urval som förefaller rimligt men det är inte särskilt väl motiverat eller problematiserat.

#### ***Relevans och bidrag***

Denna artikel är en bred översikt av ett relevant men mycket stort och mångfacetterat forsknings- och kunskapsområde. De områden som behandlas inkluderar känslor (emotions), attityder (attitudes) och grupptänkande och gruppolarisering. Vart och ett av dessa är stora forskningsområden med mycket omfattande litteratur, vilket gör att framställningen blir något ytlig.

Denna artikel menar jag borde ha haft en klarare positionering, tydligare syfte och varit mera fokuserad på ett för CATS och MSB specifikt kunskapsgap. Den är en bred översikt men utan ingående diskussion och analys av vilka källor och metoder som tas med och vilka som utelämnas. Men, kunskapsöversikten framstår som relevant för MSB, särskilt för dem som inte redan känner till psykologiska teorier, begrepp och metoder. Artikeln är välskriven med omfattande referenser till tidigare forskning, även i internationella tidskrifter. Artikeln bidrar inte till forskningsfronten eller till ny kunskap inom fältet.

#### ***Struktur***

Artikeln har en logisk struktur men kunde varit mera tydligt positionerad i relation till ett kunskapsgap samt haft ett avslutande kapitel som summerar mera tydligt vad denna artikel bidrar med och till vem, vilka.

Kunskapsöversikten är i första hand beskrivande och som sådan väl strukturerad och lättläst.

#### ***Metod och vetenskapligt förhållningssätt***

Jag saknar en metoddiskussion kring urval av källor och de avslutande delarna "Discussion" knyter inte tydligt nog ihop artikeln. Framställningen i övrigt vilar på forskning och är ett uttryck för ett vetenskapligt förhållningssätt, även om jag anser att texten kunde varit mera analyserade och kritisk till det material som presenteras.

### 5.2.8 Nutida påverkanskampanjer och relaterade samhällsfenomen: Fem fall från tre världsdelar – 45 sid.

Av Björn Palmertz

#### ***Sammanfattning***

Psykologisk försvarsförmåga måste bygga på relevant forskning och kunskap om hur olika aktörer använder sig av metoder för att påverka beslutsfattande och opinion. Därför finns det behov av en kunskapsöversikt för att beskriva de metoder som används för att påverka opinion och beslutsfattande. Det sker i denna rapport främst genom fallbeskrivningar vilka illustrera mål, syfte, medel, metod, målgrupp och effekter. Exempelen inkluderar och fokuserar på nationalstaters och organisationers påverkansförsök.

De fem fall som presenteras i rapporten, och kort sammanfattas nedan kan inte direkt jämföras för att analysera likheter och olikheter. Erfarenheterna från de s.k. Macron-läckorna är att man behöver både resurser, förberedelser, omfattande samverkan, trovärdiga kommunikations-kanaler och tur för att öka sina möjligheter till framgångsrika motåtgärder och nationell resiliens. Rysslands agerande kopplat till situationen i Montenegro och utredningen efter kuppörsöket illustrerar riskerna med aktörer som kan agera ombud för främmande makt. Kinas långsiktiga uppbyggnad av sätt att utöva inflytande i Nya Zeeland visar på den fara det kan innebära att ha en bristfällig genomlysning av de verkliga motiven bakom, och effekterna av, donationer och investeringar inom kritiska samhällssektorer och den politiska miljön. Fallet visar också hur en diaspora i ett land kan utnyttjas eller sättas under press att acceptera och stödja mål och åtgärder som inte gagnar det demokratiska system man lever i. Desinformations-fabriken i Makedonien sätter ljuset på hur oväntade aktörer, till synes utan ideologiska eller politiska målsättningar, ändå kan bidra till att underblåsa samhällsutmaningar i andra länder. Slutligen åskådliggör konspirationsteorierna och den efterföljande våldshandlingen i samband med PizzaGate den spridning och de reella effekter som fabricerad och verklighetsfrämmande budskap kan resultera i.

#### ***Relevans och bidrag***

De ökade möjligheterna till informationsinhämtning via öppna källor och snabb kommunikation gynnar den som söker ta reda på vad som hänt och vem som ligger bakom, men man har i dagens informationsmiljö också många alternativ om man vill dölja sina spår eller sprida budskap genom tredje part. Därtill har den offensiva aktören initiativet och kan idag med kort varsel få omedelbar återkoppling på önskat utfall och om så bedöms lämpligt, förändra pågående påverkanskampanjer på ett helt annat sätt än tidigare. Centrala begrepp vilka behandlas i rapporten är propaganda, hybridkrigföring, politisk krigföring, offentlig diplomati, informationspåverkan, informationsoperationer och psykologiska operationer. Inom ramen för en påverkanskampanj genomförs påverkansoperationer.

Rapporten framstår som relevant och bidrar med underlag för diskussioner, beslut och utformning av åtgärder inom MBS:s område för att identifiera,

avvärja och bekämpa påverkansoperationer. Men, rapporten bidrar inte till att flytta fram forskningsfronten och är i den meningen inte en forskningsrapport.

### **Struktur**

Rapporten har ett inledande kapitel följt av fem kapitel som vart och ett behandlar de valda fallen - påverkanskampanjerna. Sista kapitlet är en kort sammanfattning. Detta framstår, givet rapportens syfte som en naturlig struktur. Rapporten innehåller utförliga hänvisningar till olika källor. Centrala termer och begrepp diskuteras och definieras på ett bra sätt för att göra rapporten tillgänglig för en bred målgrupp. En tabell över hur centrala termer och begrepp definieras med källhänvisningar hade gjort rapporten mera lättläst.

### **Metod och vetenskapligt förhållningssätt**

Påverkan har använts såväl i fred som i krig genom historien, och att härleda vad som skett och vem som legat bakom har aldrig varit lätt då metoderna ofta väljs just för att de försvårar sådant utredningsarbete. Påverkansoperationer genomförs av statsaktörer som ett sätt att försöka uppnå inflytande över andra länders säkerhetspolitik. Målsättningen är att påverka beslut, uppfattningar eller beteenden hos statsledningen, befolkningen eller särskilt utvalda målgrupper som ett sätt för en stat att främja sina egna säkerhetspolitiska mål. Detta sker exempelvis genom spridning av vilseledande eller oriktig information som ett sätt att skapa förvirring, misstro eller missnöje. I rapporten diskuteras valet av de fem fallen på ett någorlunda vetenskapligt sätt även om argumenten för just dessa fall kunde varit mera utvecklade liksom hur fallbeskrivningarna byggts upp. En styrka är att centrala termer och begrepp behandlas och i lämplig omfattning diskuteras och definieras. Detta kan ses som uttryck för ett vetenskapligt förhållningssätt.

## **5.3 Slutsatser och rekommendationer**

De granskade rapporterna, vilka valts ut i samråd med företrädare för MSB kan beskrivas som i första hand kunskapsöversikter och sammanfattningar med bas i forskning. En av rapporterna är en forskningsrapport. Ingen av de granskade rapporterna kan sägas representera en forskningsstudie som håller måttet för publicering i högt rankade vetenskapliga tidskrifter. Rapporterna är genomgående väl skrivna och väl positionerade inom ramen för avtalet med MSB. Det bör framhållas att de granskade rapporterna i flertalet fall har omfattande referenser till olika relevanta källor, inklusive forskning och kan sägas vara vetenskapliga men utan egna bidrag till forskningsfronten. Sammanfattningsvis finner jag att inga uppenbara, vetenskapliga kvalitetsbrister eller svagheter har framkommit under granskningen av ovanstående, strategiskt valda rapporter.

Forskarna inom CATS medverkar flitigt och aktivt i konferenser och citeras i olika medier samt har utarbetade arbetsrelationer med kollegor i andra länder. CATS internationella nätverk är imponerande och man har framgångsrikt etablerat ett omfattande internationellt kontaktnät både vad gäller omfattning och nivå på de experter och forskare man samarbetar med. Vidare når man ut brett i media med kommentarer och debattinlägg och bidrar

med kunskapsöversikter och analyser som underlag för policybeslut inom MSB och andra myndigheter och organisationer. Men, för att verksamheten skall kunna ligga i framkant över tid menar jag att CATS måste vara en miljö för framstående, aktiv forskare som publicerar i vetenskapliga toppjournaler. Jag noterar att de ledande forskarna inom CATS inte är särskilt aktiva när det gäller publicering i högt rankade vetenskapliga tidskrifter. Genom att studera Google Scholar finner jag att deras vetenskapliga arbeten inte citeras i den omfattning man kan och kanske bör förvänta sig. Det finns anledning att reflektera över om inte CATS borde stärka forskningsbasen och därmed komplettera de uppenbara styrkor som CATS har som think tank. Om CATS utvecklas i denna riktning bedömer jag att det, i många avseenden relevant arbete som utförs idag skulle stärkas och att förnyelsen och ledarskapet på sikt skulle få en mera solid vetenskaplig bas. Det är i dagsläget mycket som förefaller kretsa kring Lars Nicander och Magnus Ranstorp vilka är nyckelpersoner inom CATS. Det är bra och verksamheter och organisationer av detta slag har ansikten utåt, ledare som inger förtroende, syns och ger avtryck. Jag vill betona att detta är viktigt!

Vad kan mot denna bakgrund rekommenderas för att stärka och utveckla CATS vad gäller forskningen och dess teoretiska- och metodologiska bas? Ur ett vetenskapligt perspektiv framstår två behov som särskilt angelägna för att stärka forskningen inom CATS. De spänner över och stöder de tre områdena som verksamheten inom CATS organiserad i. Det första gäller teori- och konceptuell utveckling för att bättre förstå, analysera och förklara strategiska hot. Det andra avser metodologi- och metodutveckling vilket också berörs i rapport sex ovan. För att utveckla CATS och tillgodose dessa behov bör man diskutera att inrätta en forskningsprofessur inom CATS och till denna knyta två post.doc tjänster och kanske även två gästprofessurer om 20%, företrädesvis från det internationella forskarsamhället. Detta kan också bidra till att nya forskare skolas in och därmed säkerställer, att den för MSB viktiga verksamhet som CATS etablerat och framgångsrikt bedriver består och vidareutvecklas.

## 6. Förslag på innehåll och former för framtida samarbete mellan MSB och CATS

Utvärderingen ska peka på styrkor och svagheter i fråga om organisation och forskningsbaserade leveranser. Sammanfattningsvis visar utvärderingen på en verksamhet med gott anseende och en unik särställning mellan myndigheter, akademisk värld och verksamheter av mer operativ art. Av måldokument för MBS:s miljöstödd beskrivs CATS samhällsnytta på följande sätt: ”ingen annan instans har den tvärssektoriella insikten och förståelsen om hur dessa typer av hot på ett bra sätt kan kopplas till implementerbara åtgärder”. Utvärderingen visar att CATS lever upp till de krav som MSB ställt för sitt miljöstödd och resultaten i denna rapport visar på en i allt väsentligt god måluppfyllelse såsom målen är formulerade i överenskommelsen från 2016.

De svagheter som framkommer i utvärderingen hänger främst samman med att CATS är en liten organisation med få seniora medarbetare och disputerade forskare. Därutöver upplevs styrningen av verksamheten som något oklar och det framkommer synpunkter på att avvägningen mellan det praktik- och policynära arbetet och den akademiska forskningen har en slagsida mot det förra. Mot bakgrund av utvärderingens resultat redovisas ett antal möjliga förbättringsområden som bör tas i beaktande vid en eventuell förlängning av miljöstödet.

### 6.1 Utveckla forskningen

CATS verksamhet bedöms som mycket relevant och praktisknära av respondenterna. CATS beskrivs ha en unik ställning och verksamheten bidrar inom ett område som knappast någon annan myndighet eller organisation har kompetens inom. På frågan hur respondenterna upplever kvaliteten på den forskning CATS bedriver anser flera respondenter att den håller god kvalitet. Flera beskriver att forskningen har en *tillräcklig* kvalitet och att den vetenskapliga nivån “är i paritet med ambitionerna”. Det är också flera respondenter som inte anser att forskningen behöver ha en högre vetenskaplig kvalitet utan att det praktisknära, flexibla och snabba arbetssätt som präglar CATS är av större värde än den akademiska nivån. Ja, CATS ligger praktisknära men hur kan den praktisknära inriktningen balanseras vid krav på en högre akademisk nivå?

I intervjuer och den vetenskapliga granskningen beskrivs samtidigt CATS som en forskningsinstitution nästan utan egen forskning, i vart fall är det i mycket liten utsträckning. CATS har en speciell styrka när det gäller att sprida forskningsresultat och forskningsbaserad kunskap i vid mening och en särställning i media. Därutöver har CATS ett stort internationellt nätverk och

förmåga att knyta till sig de ”stora namnen”. Men faktum kvarstår att de forskningsrapporter, artiklar och papers som inom ramen för utvärderingen granskats inte uppfattas driva forskningen inom CATS specifika områden framåt, utan mer har karaktär av forskningssammanställningar. Tillkommande detta ställer sig också några respondenter kritiska till CATS forskningsnivå. Kritiken ifrågasätter rapporternas vetenskapliga kvalitet, antalet disputerade medarbetare och att CATS bör tydliggöra vad som är forskning för dem. Det uttrycks att studier från CATS inte är forskning utan mer av karaktären sammanställningar.

CATS har en framgångsfaktor sett till dess flexibilitet och autonoma position. Det ger CATS möjlighet att vara den spridningsaktör de är idag. Att CATS kan verka som en think tank har skapat ett mervärde för MSB, andra myndigheter och externa aktörer. Men CATS särskilda ställning som think tank kan påverkas av att CATS faller kort i den vetenskapliga granskningen. För att upprätthålla sitt goda anseende kan CATS behöva stärka sin forskningsbas, finna långsiktiga lösningar för forskningsfinansiering och öka antalet disputerade medarbetare.

### **6.1.1 Formen för miljöstödet**

Finansieringsperioden sträcker sig över fyra år vilket är en relativt kort period när det gäller forskningsverksamhet. Detta är något som kan ses över för att ge CATS möjlighet till en stabil och långsiktig verksamhet som också möjliggör rekrytering av doktorander och seniora forskare. Detta är särskilt väsentligt om verksamheten ska kunna etablera en större forskningsverksamhet vilket nästintill är ett krav då god forskning tar tid och kräver långsiktig finansiering. Andra forskningsfinansiärer som till exempel KK-stiftelsen, Vinnova och Veteskapsrådet är aktörer som även de tillhandahåller miljöstödet, vilka i flera fall stäcker sig över perioder om 8–10 år. Den längre tidsperioden kan anses väsentligt för en hållbar och långsiktig uppbyggnad av en verksamhet. Om MSB väljer att förlänga CATS miljöstödet kan det inom ett nytt avtal vara relevant att omvärdera längden för finansieringsperiod samt medlens omfattning. MSB kan även förtydliga vad medlen ska gå till -hur mycket av medlen ska gå till forskning respektive hur mycket till den långsiktiga uppbyggnaden av organisation, såsom exempelvis nya tjänster?

### **6.1.2 Fortsatt krav om extern finansiering**

Förutom möjligheten att utöka miljöstödet omfattning, i både tid och medel, bör MSB fortsätta ställa krav om extern finansiering. I överenskommelsen 2016 framgår att CATS bör verka för att ”hitta andra finansiärer som kan bidra till finansieringen av den forskning som bedrivs vid centrumbildningen”. Detta är något som CATS delvis lyckats med då MSB, enligt verksamhetsplaner, inför 2017 stod för 55% av CATS, vilket inför 2018 minskat till cirka 50%. Andra finansiärer enligt verksamhetsplan 2017 är Försvarsmakten, SSM, Regeringskansliet och EU. Vilka fler finansiärer kan tänkas passa CATS? Kan någon av dessa utöka sina uppdrag gentemot CATS? Hur kan en utökning av externa finansiärer balanseras upp så att CATS inte i första hand blir eller uppfattas vara en ”hemlig konsultverksamhet”? Hur kan det förenas med CATS huvudsakliga uppdrag att ”utveckla och sprida vetenskaplig och policyrelevant kunskap om asymmetriska hot kopplat till samhällets säkerhet”?



### 6.1.3 Öka antal disputerade medarbetare

För att möjligen stärka CATS akademiska status bör antalet disputerade medarbetare öka, genom exempelvis en forskningsprofessur. Som rekommenderat i den vetenskapliga granskningen kan två post.doc-tjänster bidra till att nya forskare skolas in i CATS, att verksamheten stärker sin akademiska status och att CATS vidareutvecklas och fortsätter att bestå. Att öka antalet disputerade medarbetare innebär också att verksamheten blir mindre känslig för personalomsättning, då det lyfts att CATS idag är hårt knutet till centrala personer såsom Lars Nicander och Magnus Ranstorp.

## 6.2 Behålla spetsigheten

Idag verkar CATS inom tre forskningsområden, varav två innefattas av miljöstödet. Fördelningen mellan dessa områden har varit något obalanserad där terrorism i det senaste fått stort utrymme. Hur bör medlen fördelas mellan områdena? Hur mycket meningsfullt utrymme finns det mellan dem?

Vad som framkommer i intervjuer är att MSB har intresse av att miljöstödet ska innefatta ett tredje område; informationssäkerhet/cybersäkerhet. Som också skrivet i Överenskommelsen 2016 ska CATS ”i den mån andra finansiärer kan tänka sig engagera sig mer på, t.ex. underrättelseområdet eller på terrorismområdet, kan medel från miljöstödet frigöras för mer renodlade studier av informationspåverkan”. Dock har detta inte skett under den pågående avtalsperioden.

Att omforma och utöka miljöstödet till att innefatta tre områden kan påverka CATS spets. Ett nytt forskningsområde kräver kanske nya teorier och forskningsmetoder, fler forskare och nya kompetenser. CATS har en övervägande samhällsvetenskaplig kompetensprofil, och att internt stärka och fokusera på informationssäkerhet/cybersäkerhet ställer krav på att anställa eller samverka med nya kompetensområden. CATS bör fokusera på att stärka samverkan med andra aktörer inom området för informationssäkerhet/cybersäkerhet, som exempelvis Lunds universitet som nämns i verksamhetsplan 2017.

## 6.3 Bättre anpassade mål

CATS Måluppfyllelse kan under den period som utvärderingen omfattar anses vara god. Totalt är 10 av 15 mål uppfyllda, och ett mål är delvis uppfyllt. De icke uppfyllda målen är:

- Erövrat H2020-projekt på CT/CVE-området
- Ny doktor på underrättelse/knowledge managementområdet
- Bidra till försvarsplaneringen inom ramen för totalförsvars- och civilt försvarsuppdrag rörande scenarier om ”gråzonen”
- Bidrag vid utbildning för regeringskansliet (RK) rörande totalförsvars-/krishanteringsövningar.

En ny doktor på underrättelse/knowledge managementområdet kan vara ”för stora skor att fylla”, inom ramen för avtalsperioden. Målet skulle bättre kunna formuleras så att CATS, sett till dess organisatoriska resurser, har möjlighet att

nå det. Finns det möjlighet att omformulera målet om en ny doktor till att istället tillsätta en ny forskningsprofessur exempelvis post. doc?

När det gäller de två mål där CATS skall bidra till försvarsplaneringen och utbildning rörande totalförsvars-/krishanteringsövningar, kan yttre omständigheter förklara varför CATS inte uppfyllt målen.

Avslutningsvis vill vi framhålla att flera av målen är formulerade på sätt som gör det svårt att bedöma huruvida de är uppfyllda eller inte. Flera av de mål som inom denna utvärdering bedömts som uppfyllda, kan än en gång behöva ses över och omvärderas vid eventuell förlängning av miljöstödet.

## 6.4 Styrning

Som tidigare redovisats (se 3.1 Styrgrupp) framförs kritik till CATS och dess bristande dokumentation och rapportering till MSB. Vi finner också att kritik framförs till styrgruppen med avseende på dess otydliga funktion.

Respondenter från MSB uttrycker att det är *”svårt att se vad man får för pengarna”* och att MBS:s forskningsenhet har svårt att följa vad CATS gör och vad MSB får levererat inom miljöstödet. Respondenter från MSB efterfrågar tydligare rapportering, dokumentation och styrning. Det ställer krav på interna strukturer på MSB för att följa upp och ta till sig information från CATS.

Respondenter har på olika sätt gett uttryck för att styrningen, från MBS:s håll, är svag och att det finns utrymme för förbättring. MSB bör se över sina interna strukturer för dokumentation och krav på uppföljning. Hur kan berörda enheter inom MSB samverka avseende uppföljning och hantering av CATS arbete och leveranser? Kan en mer regelbunden återkoppling mellan forskningsenhet och sakenhet vara en lösning? Kan uppföljning bli en tydligare punkt och uppgift för exempelvis styrgruppen, där både forskningsenhet och sakenhet finns representerade?

## 6.5 CATS - en del av CTSS

CATS ingår sedan 1 januari 2018 i centrubildningen Centrum för totalförsvar och samhällets säkerhet (CTSS) vid Försvarshögskolan. CATS placering i CTSS beskrivs av ett par respondenter som positiv, där de nu ingående centrumen vilka tidigare varit konkurrenter nu samarbetar. De tre ingående centrumen har skilda inriktningar, uppdrag och målgrupper. Organiseringen upplevs som kritiskt för det utarbetade varumärket CATS. Det ingår inte i utvärderingen att gräva djupare i detta men i intervjuer har information framkommit och att CATS blivit en del av CTSS är något som bör tas i beaktande inför eventuell förlängning av miljöstödet.

## Bilaga 1: Frågeguide

*Syftet med utvärderingen är att MSB ska få en bild av hur arbetet inom forskningsmiljön har gått och ge förslag på arbetssätt och fokusområden för sista verksamhetsåret.*

*Utvärderingen gäller för perioden 2015 till 2018.*

### Bakgrund

Beskriv din roll och din koppling till CATS.

*MSB:*

Hur skulle du beskriva MSBs intresse i frågan om asymmetriska hot- och terrorismstudier?

### Historik

*(frågorna besvaras av CATSs föreståndare)*

Hur kom det sig att CATS bildades?

På vems initiativ? När?

Vilka var aktiva i den processen?

### Organisationen - Samarbetet inom CATS

*(Frågorna besvaras av CATS)*

Hur har samarbetet inom CATS fungerat?

Vad har fungerat riktigt bra?

Vad har fungerat sämre?

Har det varit förändringar i forskargruppen? Vilka? Hur har det påverkat?

En eller flera doktorander?

Hur har fördelningen sett ut mellan doktorander och seniora forskare?

Kan du beskriva en händelse eller situation som påtagligt påverkat forskningens genomförande? Det kan vara en positiv eller negativ händelse.

Hur kan CATS utvecklas till periodens sista år?

### Samarbetet mellan CATS & MSB

*(Frågorna besvaras av projektmedlemmar + MSB)*

Hur skulle du beskriva MSB som forskningsfinansiär och som mottagare av resultat?

Tydlighet/struktur?

Kontinuerlig dialog med sakområdesansvarig?

Engagemang?

Tydliga roller? Vet ni vem man ska vända sig till?

Hur fungerar dialogen mellan CATS och MSB?

Vad fungerar bra?

Vad fungerar sämre?

Hur ser du att samarbetet mellan CATS och MSB utvecklas?

### **Måluppfyllelse och effekter**

Terrorism/CVE

*(Frågor till Magnus Ranstorp)*

Upplever du att CATS har nått målet om *Ökad roll i det nordiska CT/CVE-samarbetet som koordineras av Nordiska Rådet?*

Om ja, beskriv hur? Konkret exempel?

Om nej, vad behövs för att du ska uppleva att CATS når det målet?

Upplever du att CATS har nått målet om *Öka möjligheten till teoretisk-praktisk växelverkan i form av utbytestjänstgöring vis relevanta myndigheter?*

Om ja, beskriv hur? Konkret exempel?

Om nej, vad behövs för att du ska uppleva att CATS når det målet?

Upplever du att CATS har nått målet om *Ökad roll i strategistöd mot större kommuner?*

Om ja, beskriv hur? Konkret exempel?

Om nej, vad behövs för att du ska uppleva att CATS når det målet?

Underrättelse

*(Frågor till Per Tunholm)*

Har CATS nått målet om en *Ny doktor på underrättelse/knowledge managementområdet?*

Har ni någon annan typ av finansiering, än medel de ni får från MSB?

Har det gradvis ökat under projektperioden?

Upplever du att CATS har nått målet om *Utveckla och anpassa HNU-kursen där koncept för mer informationspåverkande inslag utvecklas?*

Om ja, hur har det gjorts?

Om nej, vad behövs för att du ska uppleva att CATS når det målet?

Har CATS deltagit/arrangerat *Årliga internationella workshops i knowledge management-relaterade frågeställningar?*

Om nej, varför inte?

Upplever du att CATS har nått målet om *Uppdatera den mer seniort och internationellt nätverksinriktade referensgruppen, på frågor inom knowledge management, informationspåverkan och all-risk-orienterade frågeställningar?*

Övriga centrumsynergier

*(Huvudansvarig på respektive område i CATS)*

På vilket sätt har informationspåverkan och cybersäkerhet integrerats i forskningsområdet Terrorism // Underrättelseområdet?

Upplever du att CATS som centrumbildning har bidrag till försvarsplanering inom ramen för totalförsvars- och civilt försvarsuppdrag?

Om ja, på vilket sätt?

Om nej, vad behövs för att du ska uppleva att CATS når det målet?

Upplever du att CATS som centrumbildning har bidrag till utbildningar för RK rörande totalförsvars-/krishanteringsövningar?

Om ja, på vilket sätt?

Om nej, vad behövs för att du ska uppleva att CATS når det målet?

Beskriv vilka centrumstärkande åtgärder som gjorts för att skapa långsiktighet och uthållighet i CATS?

### **Administration av projekten (rapportering och utbetalning)**

*(Frågorna besvaras av chef för CATS samt forskningssamordnare MSB)*

Är det tydliga roller när det gäller administration?

Hur har administrationen fungerat, dvs rapportering och utbetalning av medel?

Hur fungerar blanketter för avstämning och rekvisition (delrapporter, kommunikationsplan)?

Hur mycket tid läggs på administration för att leva upp till överenskommelsen? Rätt personer som finns med på sändlista?

På vilket sätt har ni beaktat MSBs miljöpolicy?

Har ni haft någon annan finansiär för det här eller liknande projekt?

Hur har ni hanterat parallella projekt, som har bäring för mer än en finansiär?

Kan administrationen göras på ett bättre, mer effektivt sätt?

*Forskningssamordnare MSB:*

Hur har ni använt lägesrapporter? Innehållsmässig information som kan användas innan det blir en publikation?

### **Styrgrupp och referensgrupp**

Styrgrupp

*(Frågorna besvaras av styrgruppsmedlemmar)*

Hur har det fungerat?

- Roller

- Tydlighet
- Förväntningar
- Form för styrgruppen (när bildades styrgruppen, hur ofta styrgruppen ses, hur länge per möte, relation information/diskussion, fördelning av personer, rätt roller med)

I Erfarenhetsanalysen från 2015 är en av rekommendationerna att utveckla uppföljning och utvärdering av MSBs miljöstöd till CATS. På vilket sätt har det gjorts?

Hur kan arbetet i styrgruppen utvecklas till sista året?

#### Referensgrupp

*(Frågorna besvaras av referensgruppsmedlemmar, samt projektledare för CATS)*

Hur har det fungerat?

- Roller
- Tydlighet
- Förväntningar

Form för referensgruppen (när bildades referensgruppen, hur ofta referensgruppen ses, hur länge per möte, relation information/diskussion, fördelning av personer, rätt roller med)

#### Kommunikation

När/i vilken form har kommunikationen fungerat som bäst? Via vilka kanaler har kommunikationen varit mest givande? (enskilda möten, workshops, disputationer, seminarier, kurser, vetenskapliga artiklar etc)

*(Till referensgruppsmedlemmar)*

Vad var det som gjorde att du valde att gå med i referensgruppen?

Hur delaktig har du varit? Hur ser engagemanget ut?

Vilken nytta har du haft av att vara med i referensgruppen?

Vilken nytta ser du att referensgruppen har för CATS?

Känner du att du och din organisation är målgrupp för den forskning som bedrivs vid CATS?

Hur kan arbetet i referensgruppen utvecklas till sista året?

*(till projektledare CATS)*

I Erfarenhetsanalysen från 2015 är en av rekommendationerna att se över sammansättningen och roll för referensgrupperna för att öka nytto- och relevansperspektivet. På vilket sätt har ni gjort det?

I Erfarenhetsanalysen från 2015 är ytterligare en rekommendation att ha en särskild referensgrupp för informationssäkerhetsfrågor. Är det något som ni har startat?

**Samhällsnytta***(Frågor till externa respondenter/mottagare + någon på MSB operativ?)*

Vad är CATS för dig?

Har du något exempel på när forskning från CATS använts i någon verksamhet?

Hur kommer forskningen till nytta i din verksamhet? Exempel?

Hur kommer forskningen till nytta i ditt arbete? Exempel?

Hur får ni reda på forskningsresultat? Kanaler, vägar?

Hur skulle du vilja få information om forskningsresultat?

Upplever du att det finns ett behov av den typ av forskning som bedrivs inom CATS?

Varför/Varför inte?

Har du något exempel på forskning/forskningsområde som skulle hjälpa dig och/eller din verksamhet?

**Målgrupp & Spridning***(Frågorna besvaras av alla)*

Vilka ser du som målgrupp för forskningen?

Myndigheter? Roller? Organisationer?

Hur upplever du att spridningen av forskningsresultat från CATS har fungerat?

Är det någon målgrupp som du tror skulle behöva nås av forskning och resultat som idag inte har gjort det?

Från/Till vem? Hur?

Hur kan man göra annorlunda?

Har du något exempel på när forskning från CATS använts och kommit till nytta i någon verksamhet?

Hur skulle du vilja att forskningsresultaten sprids?

Finns det någonting som du ser, som CATS kan göra framåt gällande spridning av resultat?

Beskriv hur CATS/MSB samarbetet med andra forskare, användare och andra intressenter för att nå ut med forskningsresultaten?

Förslag på fokusområden för sista verksamhetsåret?

*(Frågor endast till CATS)*

I överenskommelsen framgår att MSB årligen kan begära att ni medverkar på spridningsarrangemang. Har MSB frågat er om det? I så fall hur många?

**Vetenskaplig kvalitet***(Frågorna besvaras av MSB, styrgrupp och referensgrupp)*

Hur bedömer du den vetenskapliga kvaliteten i förhållande till överenskommelse och förväntningar inom CATS?

**Efter projekttiden**

*(Frågorna besvaras av projektmedlemmar)*

Vad ser ni att ni kan bidra med för att motivera en fortsatt finansiering efter avslutad projektid?

Vem eller vilka aktörer kan ta vidare resultatet från forskningen efter projekttiden och bidra till långsiktiga effekter?

**Övrigt**

*(Besvaras av alla)*

Har du några andra synpunkter än det som vi pratat om som du vill framföra?



