



INSTITUTE FOR  
MANAGEMENT OF  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

Nya Råd! - Forskningsadministration under omvandling

*En studie av avvecklingen av Rådet för arbetslivsforskning  
och utvecklingen av FAS och Vinnova.*

Markus Ejenäs, Ludvig Swedjemark\*\*

IMIT Working Paper Series 2003:137

Centrum för Människa & Organisation  
Handelshögskolan i Stockholm  
Box 6501  
113 83 Stockholm

\*\* Linköpings Universitet

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
SYFTE .....	2
FORSKNINGSFRÅGOR .....	2
AVGRÄNSNINGAR .....	3
DISPOSITION OCH LÄSANVISNINGAR .....	3
<b>2. METOD OCH GENOMFÖRANDE .....</b>	<b>5</b>
METODREFLEKTION .....	5
<b>3. DEN MÄNSKLIGA SIDAN AV FUSIONER .....</b>	<b>7</b>
MOTIV .....	7
BETYDELSEN AV INTEGRATION .....	8
HANTERING AV INTEGRATION .....	9
KOMMUNIKATION .....	9
<b>4. RALF BLIR FAS OCH VINNOVA .....</b>	<b>11</b>
ARGUMENT OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FUSIONERNA .....	11
GENOMFÖRANDET AV FÖRÄNDRINGSPROCESSEN .....	34
ARBETSLIVSFRÅGORNAS BEHANDLING I FUSIONSPROCESSEN .....	80
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>85</b>
MOTIV .....	85
BETYDELSEN AV INTEGRATION .....	87
HANTERING AV INTEGRATION .....	87
KOMMUNIKATION .....	89
PERSONALENS REAKTIONER .....	90
ARBETSLIVSFRÅGORNA .....	92
<b>6. SLUTSATSER.....</b>	<b>95</b>
<b>7. REFERENSER.....</b>	<b>99</b>
<b>8. APPENDIX.....</b>	<b>101</b>
APPENDIX 1 : FORSKNINGSHANDLÄGGARE PÅ RALF PER PROGRAM .....	101
APPENDIX 2 : MEDLEMMAR I RALFS STYRELSE .....	102
APPENDIX 3 : MEDLEMMAR I RALFS PROGRAMRÅD .....	103
APPENDIX 4 : MEDLEMMAR I RALFS PRIORITERINGSKOMMITTÉER .....	104
APPENDIX 5 : PERSONAL I PROGRAMENHETEN PÅ FAS .....	106
APPENDIX 6 : MEDLEMMAR I FAS STYRELSE .....	107
APPENDIX 7 : MEDLEMMAR I FAS PRIORITERINGSKOMMITTÉER .....	108
APPENDIX 8 : PERSONAL I GRUPPEN FÖR ARBETSLIVSUTVECKLING PÅ VINNOVA .....	109
APPENDIX 9 : MEDLEMMAR I VINNOVAS STYRELSE .....	110
APPENDIX 10 : MEDLEMMAR I VINNOVAS PROGRAMRÅD .....	111
APPENDIX 11 : INTERVJUER .....	112

APPENDIX 12 : E-POSTENKÄTSVAR.....	113
APPENDIX 13 : INTERVJUGUIDE .....	114
APPENDIX 14 : E-POSTBREV .....	115

# 1. Inledning

Fusioner är en vanlig företeelse i både privat och offentlig verksamhet och föreställningen om fusioner som en lämplig förändringsstrategi för stora och små organisationer verkar idag vara stark. Detta är en studie av två fusioner av svenska statliga forskningsmyndigheter.

Fusioner är ingen oproblematiserad förändringsstrategi. Trots en mängd goda argument visar forskning och beprövad erfarenhet att fusioner inte alltid motsvarar förväntningarna. Vissa hävdar att inte mer än 30 % av alla företagsfusioner skapar något mervärde (KPMG 2001). Det är dock svårt att säga hur mycket denna typ av undersökningar egentligen säger om vilket värde som skapas i fusionen. Bild (1998) gör en genomgång av tidigare forskning om resultat av fusioner som visar på motstridiga resultat. En förklaring är att konsekvenserna av en fusion är svåra att separera från övriga faktorer som påverkar resultatet. Det finns inte heller några egentliga resultatmätt att jämföra med, bortsett från de ingående företagens tidigare resultatutveckling. Man kan också ifrågasätta om motiven bakom fusioner alltid är att skapa nya värden. Till exempel förklarar Kjellman (2001) fusioner på den krisdrabbade finska bankmarknaden som en reaktiv åtgärd till följd av förlorat förtroende, där alternativet till att fusionera kanske är att gå i konkurs.

Oavsett om de ekonomiska argumenten för att fusionera företag håller eller inte, så verkar fusionsprocesser uppfattas som problematiska. Det rör sig ofta om mycket omfattande organisationsförändringar. Det är därför viktigt att utveckla kunskap om vad som sker när två organisationer fusionerar.

Statlig forskningsfinansiering är och har varit föremål för mycket debatt. Våren 2000 fattades ett beslut att förändra den svenska organisationen för statlig forskningsfinansiering, som berör inte mindre än 11 myndigheter och forskningsråd. Beslutet var resultatet av en längre tids debatt och ett antal offentliga utredningar kring forskningsfinansieringen.

Sverige har under många år varit det land i världen som satsat mest pengar på FoU, mätt som andel av BNP (SOU 1998:128). De statliga forskningsinsatserna uppgick 1998 till 15 miljarder kronor, vilket utgjorde en tredjedel av den sammanlagda FoU-finansieringen från både den offentliga och den privata sektorn. Dessa 15 miljarder tog i huvudsak tre vägar till sina "mål": direkta anslag till universitet och högskolor, genom forskningsråd samt genom så kallade sektorsforskningsfinansiärer.

En av sektorsforskningsfinansiärerna var Rådet för arbetslivsforskning (RALF). RALF bildades 1995 och finansierade forskning som ansågs uppfylla särskilda

samhällsbehov, arbetslivsfrågor i det aktuella fallet. Trots sitt namn, var RALF formellt sett en myndighet, sorterande under Näringsdepartementet. Uppgiften var att planera, initiera och stödja forskning och utveckling av betydelse inom arbetslivet. Verksamheten var indelad i tre program: arbetsmiljö, arbetsorganisation och arbetsmarknad. Anslaget var cirka 240 miljoner kronor.

Beslutet som fattades våren 2000 medförde bland annat att RALF delades i två delar som var för sig fusionerades med andra myndigheter. Den ena delen bildade tillsammans med en del av Närings- och Teknikutvecklingsverket (NUTEK), Byggeforskningsrådet (BFR) och Kommunikationsforskningsberedningen (KFB) Verket för Innovationssystem (Vinnova). Den andra delen bildade tillsammans med Socialforskningsrådet (SFR) Forskningsrådet för Sociala frågor och Arbetsliv (FAS). Detta är en studie av dessa två fusioner.

Studien har genomförts med finansiering från Rådet för arbetslivsforskning och inom ramen för ett större företagsekonomiskt forskningsprogram, Mergers@work, som leds av professor Bo Hellgren, Linköpings Universitet (LiU) och professor Jan Löwstedt, Handelshögskolan i Stockholm (HHS). I programmet arbetar också 2 doktorer i företagsekonomi (1 på HHS och 1 på LiU) samt 5 doktorander i företagsekonomi, varav 3 på HHS och 2 på LiU.

### **Syfte**

Studien har två syften. Till att börja med syftar den till att utveckla i empirin grundad kunskap om vilka effekter fusionsprocesser har på personalen i de inblandade organisationerna. Vidare syftar den till att undersöka hur förutsättningarna för finansiering av arbetslivsforskning (här definierad som verksamheten på RALF) påverkats av organisationsförändringen.

### **Forskningsfrågor**

För att uppfylla syftet har ett antal forskningsfrågor formulerats, som ligger till grund för rapporten. De första tre frågorna, som hänger ihop med det första syftet, lyder:

1. Vilka var argumenten/motiven för att genomföra fusionerna?
2. Hur genomfördes fusionerna?
3. Hur påverkades personalen av argument och genomförande?

Rapportens fjärde fråga, som hänger ihop med det andra syftet, rör arbetslivsforskningen, och hur den påverkades av den genomförda organisationsförändringen. Frågan kräver att vi undersöker hur man arbetade med forskningsfinansiering både på RALF och i de nya myndigheterna. Vi frågar oss därför:

4. Hur påverkades förutsättningarna för finansiering av arbetslivsforskning av fusionerna?

### **Avgränsningar**

Denna rapport handlar om Rådet för arbetslivsforskning. Det är viktigt att påpeka att syftet med rapporten inte varit att studera vare sig de organisationer som RALF fusionerades med eller andra forskningsfinansiärer. Därtill är tiden och omfattningen på projektet för begränsad. I den mån det är nödvändigt kommer dock andra forskningsfinansierande myndigheter att nämnas och refereras till. Slutligen bör noteras att forskningsfråga två studeras ur organisatorisk synvinkel. Distinktionen är viktig att göra, då denna fråga även skulle kunna behandlas från ett statsvetenskapligt/politiskt perspektiv.

### **Disposition och läsanvisningar**

Rapporten är indelad i ett antal kapitel. Kapitel två behandlar metodfrågor. I kapitel redovisas en kortfattad teoretisk referensram. Kapitel fyra behandlar den första huvudfrågan om fusionsprocessen och kapitel 5 den andra huvudfrågan om arbetslivsfrågornas framtid. Dessa två kapitel innehåller både en omfattande empirisk redovisning och ett avslutande avsnitt med analys och slutsatser.



## 2. Metod och genomförande

Studien genomfördes mellan november 2000 och maj 2001 med flera olika datainsamlingsmetoder: intervjuer, e-postdagböcker och studier av dokumentation.

I november 2000 respektive mars-april 2001 genomfördes intervjuomgångar med ett urval av anställda på RALF. En förteckning över vilka personer som intervjuats och vid vilka datum återfinns i Appendix 11. Intervjuerna genomfördes med semistrukturerad intervjuteknik, och utgick från den intervjuguide som återfinns i Appendix 13. Intervjuerna spelades in på band och transkriberades efteråt i sin helhet.

Under intervjuerna med personalen på RALF hösten 2000 bad vi varje person att rita sitt eget kontaktnätverk på ett papper. Bilden var svaret på frågan "sätt dig själv i mitten på bilden och rita upp de personer du tycker att du har en regelbunden kontakt med i ditt arbete". Intervjupersonerna ombads att revidera dessa bilder under den andra intervjuomgången 2001.

Veckorna runt årsskiftet 2000/2001 genomfördes en datainsamling med e-postenkäter med öppna frågor till de Ralf-anställda. Varje vecka skickades ett e-postmeddelande ut till samtliga intervjupersoner, där de bland annat tillfrågades om aktiviteter i förändringsarbetet under den gångna veckan. Texten i e-postmeddelandet finns återgiven i Appendix 14.

Slutligen har datainsamlingen inneburit att gå igenom en stor mängd utredningsmaterial, forskningspolitisk litteratur och internt material från RALF och andra berörda myndigheter.

### Metodreflektion

Det kan vara värt att reflektera något över vårt tillvägagångssätt i arbetet med studien. Till att börja med är det intressant att fråga sig vilken bild vi får av fusionerna genom att bara studera RALF. Svaret på detta är att vi tror att vi fått en god bild av fusionprocessen, men förmodligen i viss mån påverkad av våra intervjupersoners organisatoriska hemvist. Vi har dock försökt att förhålla oss kritiskt till våra insamlade data. Vi bedömer inte att detta har hindrat oss från att uppfylla syftet med studien.

När det gäller urvalet av dokument som vi baserat vår studie på gör vi inte anspråk på att ha gjort detta urval på ett generaliserbart eller objektiva sätt. Materialet är resultatet av ett sökande i bland annat debattartiklar och forskningspolitisk litteratur, där vi har fått viss hjälp av personal på RALF. Vi kan därför ha färgats av de ingångar vi haft till debatten. Vi har dock i vår



användning försökt hålla ett kritiskt förhållningssätt till det material som vi blivit anvisade av Ralfs personal.

Vidare kan det vara värt att diskutera hur vi påverkats av att RALF var både studieobjekt och finansiär i studien. Detta har vi försökt hantera genom att vara medvetna om detta och bibehålla ett kritiskt förhållningssätt till det material vi blivit presenterade och de svar vi fått i våra intervjuer.

Slutligen bör sägas något om den e-poststudie vi genomförde runt årsskiftet 2000/2001. Att använda dagböcker som empiriskt material har prövats i andra studier, men kombinationen av e-post och dagboksanteckningar har vi inte lyckats finna tidigare. Vi betraktade således den genomförda datainsamlingen som ett experiment. Vi har stött på en del problem med den använda metoden, framför allt att svarsfrekvensen sjönk när personalen flyttade in i de nya organisationerna. Detta kan förklaras delvis med bristande intresse i den turbulenta situation som uppstod, dels med tekniska problem då e-posten för vissa respondenter inte fungerade från den 1 januari. Metoden har även andra svagheter, som till exempel att svaren innehåller en övervikt av faktauppgifter och mindre av värderande innehåll. Vi har dock fått ut intressant information ur svaren, och kunnat dra viktiga lärdomar inför användning av e-postsvar i framtida studier.

### 3. Den mänskliga sidan av fusioner

Vi har i denna rapport valt att lägga fokus på människorna i organisationen, eftersom RALF i hög grad var en personalintensiv verksamhet, en kunskapsorganisation. I denna typ av verksamhet är motivation och attityd hos de anställda en kritisk faktor till framgång såväl i den löpande verksamheten som vid organisationsförändringar.

Samtidigt är fusioner och förvärv organisatoriska företeelser som har potential att skapa individuell stress som påverkar motivation och attityd negativt. Ivancevich, Schweiger et al. (1987) pekar på tre grundläggande källor till stress för personal som är inblandad i fusionsprocesser: *att en stor händelse utspelar sig som de har liten kontroll över, att framtiden är osäker och att omständigheter i arbete och relationer på arbetsplatsen riskerar att förändras.*

Fusioner kan leda till både fysiska och psykiska besvär, vilka i sin tur leder till beteendemässiga och organisatoriska effekter. I termer av organisatorisk effektivitet och produktivitet är det dock svårt att sätta ett precist värde i pengar på förlusterna av fusionsstress (Mattesson and Ivancevich 1982). Men det finns tydliga förluster i form av frånvaro, personalomsättning, försämrade arbetsresultat och till och med destruktivt beteende. Det finns även mer subtila kostnader förknippade med moral, lojalitet, förtroende och engagemang från de anställda som "överlever fusionen" (Ivancevich, Schweiger et al. 1987). Dessa subtila effekter kan innebära enorma kostnader för organisationens framtida produktivitet, personalomsättning bland värdefull personal och möjligheten att uppnå den nya organisationens målsättningar.

Frommer (2001) visar att förväntningar i fusioner kan påverka motivationen i den nya organisationen, vilket i sin tur påverkar resultatet av integrationsprocessen och fusionen. Det som påverkar förväntningar på fusionen är *vilka typer av synergier som eftersträvas, betydelsen av integration, hur chefer hanterar integrationsprocessen, språkbruket och marknadsföringen av fusionen.* Vi kommer att använda dessa variabler i den fortsatta analysen. Synergier kommer dock att diskuteras som motiv och marknadsföring och språkbruk behandlas som en gemensam variabel – kommunikation.

#### Motiv

Trautwein (1990) gör en genomgång av kända teorier om fusions- och förvärvsmotiv och presenterar olika sorters argument: effektivitet (nettovinst genom synergier), monopolstyrka (överföring av tillgångar från kunder), fientliga övertaganden (överföring av tillgångar från det uppköpta företags aktieägare), undervärdering (nettovinst genom utnyttjande av information), imperiebyggande

(fusioner tjänar chefer eller andra aktörer), processteori (fusioner är konsekvenser av komplexa beslutsprocesser) samt överlevnad (fusion som ett sätt att överleva förändringar i omgivningen).

Merparten av dessa kategorier bygger på ett antagande om ekonomisk rationalitet. Fusioner antas syfta till att skapa någon form av synergier, att helheten ska summera till mer än summan av delarna. Det finns även teorier som bygger på andra förklaringar. En förklaring är att det sällan är ett enda motiv som leder till fusioner i en linjär beslutsprocess, utan att det är en komplex beslutsprocess innehållandes ett flertal motiv som leder fram till fusionsbeslutet. Ursprunget till fusioner är en blandning av strategiskt medvetna val, slump och drivkrafter i omgivningen (Johannison 1980), (Alarik 1982), (Dahlgren and Witt 1988).

Under senare år har diskussioner om kunskap och kompetens i organisationer varit ett område som fokuserats av många organisationsforskare. Inom fusionsforskningen har konstaterats att fusioner kan vara ett sätt att få tillgång till ny kunskap (Huber 1991). Det finns även resultat som tyder på att överföring av kunskap mellan fusionerande företag är en nödvändig förutsättning för att skapa värde i alla fusioner (Capron 1996).

Forskningen om fusioner har bara i liten utsträckning fokuserat kunskapsfrågor. Kunskapsöverföring mellan företag har studerats, men framför allt med avseende på hybridformer (Borys and Jemison 1989) som allianser, joint ventures och licensavtal (Bresman, Birkinshaw et al. 1999).

### **Betydelsen av integration**

Beroende på argumenten för fusionen, och vilken typ av synergier som eftersträvas, ställs olika krav på hur mycket de fusionerande organisationerna ska integreras. Napier (1989) delar in fusioner i tre olika typer, beroende på hur mycket de fusionerande företagen ska integreras: *förlängande* (extension), där företagen kvarstår som separata utan större förändringar, *samarbetande*, där den fusionerade organisationen utgör en blandning av de gamla organisationerna och *omstrukturerande* (redesign) där en av organisationerna anpassas helt till den andra. Den planerade graden av integration påverkar i sin tur i hur stor utsträckning fusionen innebär förändringar för personalen i de fusionerade företagen. En "extension" fusion begränsas troligen till finansiell samordning, än personalrutiner och överföring av personal. För de andra två typerna är det troligare att även operativ verksamhet och personal omfattas av förändringar.

Alarik (1982) pekar på att integrationsprocessen ur ett resursperspektiv är ett av flera projekt som tävlar om företagets totala resurser. Dessutom gäller att ju större koordinationsfördelar som eftersöks, desto mer radikala mått måste vidtas. För att uppnå en hög grad av integration måste kanske arbete

omorganiserar, människor överförs och produktionen omorganiserar. Och ju svårare integrationen som eftersöks är, desto större förändrings- och koordinationsproblem kommer man att uppleva. Följaktligen, blir koordinationen också mer resurskrävande (Alarik 1982).

### Hantering av integration

Shrivastava (1986) delar in integrationsarbetet i tre huvudområden: *formell* (procedural), *fysisk* (physical) och *sociokulturell* (managerial and sociocultural) integration.

**Formell integration** rör de formella aspekterna av organisering och handlar om att kombinera system och arbetssätt från de fusionerade organisationerna på både strategisk och operativ nivå. Exempel är juridiska aspekter, ekonomistyrningssystem och organisationsstrukturer. Målsättningen är att detta ska underlätta kommunikation och koordination mellan organisationerna.

**Fysisk integration** handlar om att integrera resurser och tillgångar från de fusionerade organisationerna. Fysisk integration hänger ofta samman med formell integration och exempel på fysisk integration är att konsolidera produkt- eller tjänsteutbud, produktionsätt, forskning och lokaliseringar av olika avdelningar eller funktioner.

**Sociokulturell integration**, slutligen, är kanske den svåraste uppgiften och handlar om utvecklingen av en gemensam organisationskultur och motivation av personalen. Det är kanske denna process som är mest central för hur förändringsprocessen utvecklas och uppfattas. Här finns anknytningen till den operativa verksamheten, och det är här som det går att få kontakt med den övriga personalen i organisationerna. Exempel på åtgärder inom detta område är överföring av personal och aktiviteter som syftar till att utveckla en ny, gemensam företagskultur.

### Kommunikation

I tidiga stadier av fusionsprocessen är risken för ryktesspridning stor. De anställda tar ofta själva ansvaret för att skaffa sig information (Napier, Simmons et al. 1989), men stress leder till att information ofta feltolkas eller överdrivs. Fusionsstress kan dock hanteras. En nyckelfaktor som avgör hur allvarlig stress som uppstår är i hur stor utsträckning chefer är strategiskt och känslomässigt förberedda för vilken förändring en fusion innebär (Marks and Mirvis 1985). Olika typer av åtgärder kan sättas in i olika faser av fusionsprocessen för att hantera personalens stressproblem. Preventiva åtgärder kan dock vidtas genom *tydlig kommunikation i tidiga skeden* av fusionen. Kommunikativa åtgärder har potential att reducera negativa effekter av stress i fusioner. När fusionen börjar gestalta sig kan den ökade kännedomen om utfallet utnyttjas för att *låta personalen omvärdera fusionen*, och stävja ryktesbildning som redan uppstått.

Slutligen, kan stressrelaterade symptom hanteras genom att anlita *professionell hjälp* (Schweiger 1991).

## 4. Ralf blir FAS och Vinnova

I detta kapitel besvaras den första forskningsfrågan om fusionsprocessen. Kapitlet består av tre delar. Först går vi igenom argument och förutsättningar för fusionerna. Därefter beskriver vi genomförandet av förändringsprocessen och slutligen visar vi hur arbetslivsfrågorna behandlats i fusionsprocessen.

### Argument och förutsättningar för fusionerna

De studerade fusionerna genomfördes i offentliga organisationer och är ett resultat av parlamentariska beslut. Som vi beskrev i inledningen är statlig forskningsfinansiering föremål för mycket debatt och starkt influerat av olika ideologiska uppfattningar om vad som är ett bra sätt att finansiera forskning.

För att beskriva detta kortfattat, finns det å ena sidan företrädare för ren "grundforskning", vars argument i princip går ut på att staten ska finansiera forskning, men inte ha några anspråk på vilka frågor som ska beforskas och inte kräva att resultaten ska leda till förändring. Forskningen ska vara fri. Å andra sidan finns förespråkarna för så kallad "sektorsforskning", som menar att staten bör välja ut samhällsrelaterade relevanta forskningsområden där man mer aktivt interagerar med forskare för att åstadkomma förändring inom samhällssektorer som anses som viktiga.

Vi inleder med en beskrivning av hur arbetslivsforskningen tillkom och fortsätter med en beskrivning av tongångarna i den offentliga debatten kring sektorsforskningen under senare delen av 1990-talet. I denna debatt har ett antal aktörer varit involverade och vi har valt att fokusera på några av dessa, som verkar ha haft en framträdande roll. Förutom utbildningsminister Tomas Östros och företrädare för RALF har statsvetarna Bo Rothstein, Leif Lewin och Sverker Gustafsson på olika sätt gjort viktiga inlägg i debatten.

Något om arbetslivsforskningens tillkomst

Det följande avsnittet bygger till stor del på Oscarsson (1997).

Mot slutet av 60-talet fanns tydliga behov beträffande en förändring av villkoren i det svenska arbetslivet. Det verkade som om den gamla Tayloristiskt inriktade industrin hade nått vägs ände. Kockums-rapporten, som genomfördes på 60-talet, var en tidig reaktion på arbetarnas missnöje med arbetsförhållanden på vissa varvsavdelningar. Rapporten tände en gnista i den svenska arbetsmiljödebatten. Även landets politiker observerade de utbredda behoven avseende arbetsmiljön i svenskt näringsliv och 1969 tillsattes en utredning för att se över om yrkesskadeförsäkringen kunde utvecklas. Utredningen kom fram till att synen på arbetarskyddet behövde vidgas från att omfatta förebyggande av rena yrkesskador till att beakta arbetstagarnas hela hälsosituation. Detta krävde

givetvis resurser. I den regeringsproposition som kom efter utredningen föreslogs att den 1 januari 1972 inrätta en arbetarskyddsfond. Fondens uppgift var att genomföra insatser ifråga om forskning, utbildning och upplysning inom arbetsmiljöområdet. Arbetarskyddsfonden finansierades genom en årlig avgift som betalades in samtidigt som arbetsgivarpremien för yrkesskadeförsäkringen.

Arbetarskyddsfondens styrelse inrättades med representanter från LO, TCO, SAF, Kommun- och Landstingsförbundet. Under det första året disponerades cirka 23 miljoner kronor. Initiala insatser riktades mot bland annat bullerforskning och kemiska hälsorisker. Under 1970-talet påbörjades ett internationellt arbete med skriftöversättningar, nätverksbyggande och informationsutbyte. I början av 1980-talet stod det internationella engagemanget på topp i och med startandet av arbetsmiljöattachéernas arbete. Attachéernas uppgift var att utomlands bevaka och nätverka kring arbetsmiljöfrågor, ur både vetenskaplig och praktisk synvinkel.

I juli 1986 bytte Arbetarskyddsfonden namn till Arbetsmiljöfonden som en följd av att verksamheten hade breddats till att inte bara inkludera arbetsmiljö och hälsa, utan också organisation och ledningsfrågor. Vid denna tidpunkt omfattade verksamheten cirka 600 miljoner kronor och det satsades mycket pengar på olika typer av utvecklingsprojekt. Verksamhetens omfattning medförde en programriktad organisering. Projekten samlades i programområden och fondens handläggare fick en central roll att hålla samman nätverken av intressenter. Tidshorizonten för de flesta programsatsningar var i allmänhet relativt kort, men det fanns undantag, till exempel programmet om kemiska miljöproblem. Programmet var en följd av en utvärdering av fondens dittillsvarande satsningar inom området och planeringsramen omfattade 40 miljoner kronor under 1985-1990 med syftet att bygga kunskap kring hur kemiska arbetsmiljöproblem kan upptäckas och förebyggas. Ett annat stort och mer långsiktigt program som startades under denna tid var belastningsskadeprogrammet med en budget på 70 miljoner kronor, som stödde projekt på ett 70-tal arbetsplatser i privat och offentlig sektor.

I övergången till 1990-talet hade fördelningen av fondens verksamhetsfält ändrats. Belastningsskador, som nämndes ovan, och arbetsorganisation var nu mycket stora insatsområden. På regeringens uppdrag (Prop. 1987/88:105) stödde fonden ett jämställdhetsprogram, som kallades Programmet för kvinnor och män i samverkan. Omfattningen var cirka 75 miljoner i 200 projekt och programmet löpte mellan 1989-1993. De primära intresseområdena var arbetsorganisation, arbetstider och värdering av kvinnors och mäns arbete samt rollfördelningen mellan män och kvinnor på arbetsplatserna. Ytterligare ett, i historisk jämförelse, nytt programområde, var programmet för lärande organisationer. Detta program, som pågick mellan 1989 och 1995, var beroende av forskare och

experter för dess genomförande bland annat på grund av områdets komplexitet och behov av att skapa gemensamma referensramar.

En serie omvärldsfaktorer under början av 1990-talet ledde sedan till ytterligare förändringar av fondens verksamhet. Bland annat avsåg sig SAF allt deltagande i myndigheters styrelser, däribland Arbetsmiljöfondens styrelse, och regeringen aviserade avsikter att inrikta fondens verksamhet mot att tydligare långsiktigt stödja forskning. Arbetarskyddsfonden hade ju inrättats på 1970-talet med uppgiften att stödja tillämpad forskning och skulle initialt inte engagera forskningsuppdrag med inriktning mot grundforskning. Men i takt med att fondens anslag växte framstod mer långsiktiga åtgärder som naturligt. Under 1980-talet finansierade också fonden forskarrekrutering, forskarkollegier och olika forskartjänster på universitet och högskolor. Regeringen ville nu förstärka denna inriktning.

Sektorsforskningens började också flitigt att debatteras i forskningspolitiken och regeringen föreslog i forskningspropositionen 1989/90 en genomlysning av sektorforskningsorganens beredning och beslutsformer. Utredningen resulterade i förslaget att ett vetenskapligt råd skulle inrättas, dock utan något beslut i frågan.

1995 utkom en ny regeringsproposition (Prop. 1994/95:158) som föreslog en ny organisering av den svenska FoU-verksamheten inom bland annat arbetslivsområdet. Samordningen inom arbetslivsområdet skulle ökas och förhållandet mellan medelsbeviljande och utförande delar skulle tydliggöras. Den 11 maj 1995 fattade riksdagen beslut i frågan och Rådet för Arbetslivsforskning bildades genom sammanslagning av tre tidigare myndigheter: Arbetsmiljöinstitutet, Institutet för arbetslivsforskning och Arbetsmiljöfonden. Rådet för arbetslivsforskning fick också en struktur som mer liknade de traditionella forskningsrådets sätt att arbeta, med ansökningscykler och vetenskapliga prioriteringskommittéer.

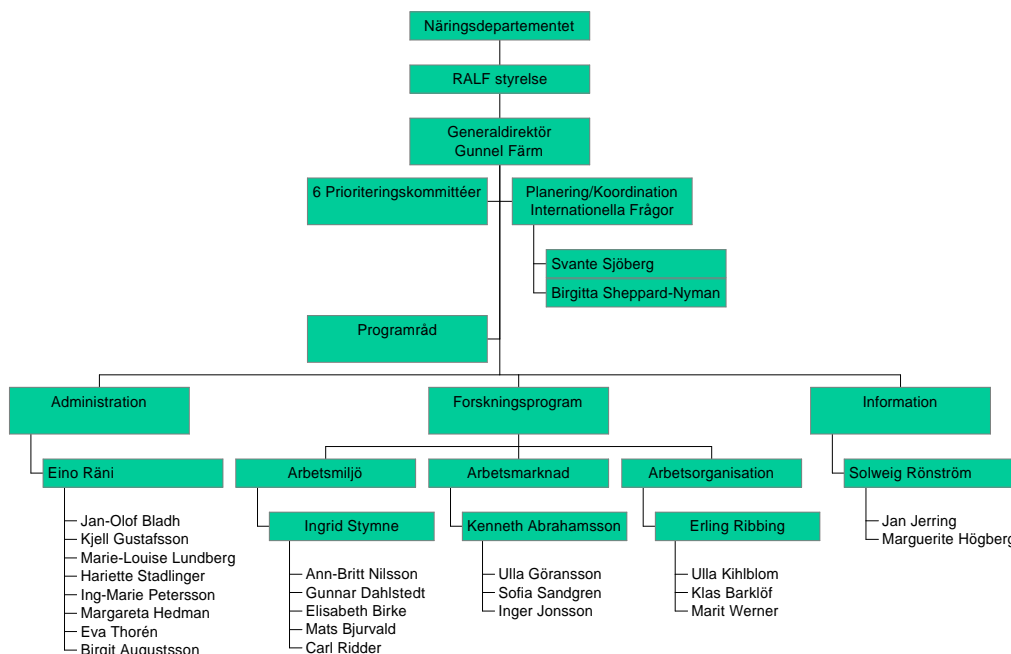
Sammantaget omfattade insatserna inom arbetslivsområdet åren 1972-1997 cirka 35 miljarder kronor. Av denna summa har Arbetsmiljöfonden, sedermera Ralf, sammanlagt stått för 10 miljarder, medan Arbetslivsfonden disponerat 12 miljarder. De resterande pengarna var utbildningspengar från myndigheter och enskilda företag (Oscarsson, 1997).

Rådet för arbetslivsforskning

RALF bildades 1995 och sorterades under näringsdepartementet och hade till uppgift att planera, initiera och stödja forskning och utveckling som var av betydelse inom arbetslivet. Verksamheten var inriktad mot tre programområden: arbetsmiljö, arbetsorganisation och arbetsmarknad och omfattade cirka 240 miljoner kronor per år. Programorganisationens inriktning underströk de vidare



syften som angavs i begreppet samordnad arbetslivspolitik. Att förebygga ohälsa och verka för stimulans på arbetsplatsen kompletterades med mål för att öka konkurrenskraft och arbetsorganisatorisk utveckling.



Figur 1: Ralfs organisation

## Styrelse

Cirka 30 anställda jobbade på Ralfs kansli. Utöver dessa hade RALF en styrelse som bestod av 7 ledamöter, inklusive Generaldirektören (för en förteckning över styrelsens ledamöter, se Appendix 2). Några av medlemmarna var utsedda av regeringen, några var forskningsrepresentanter och några var allmänna företrädare för arbetslivsfrågorna. Styrelsen hade ett strategiskt ansvar, och beslutade inte styrelsen om beviljande av enskilda forskningsansökningar, utan hade delegerat detta till GD.

## Programområden

Huvudverksamheten, handläggningen av forskningsfinansiering, var indelad i tre programområden, med en programchef vardera. Programmen var Arbetsmiljö, Arbetsorganisation och Arbetsmarknad (För en förteckning av handläggarna i respektive program, se Appendix 1). Ralfs anslag fördelade sig på de olika programmen enligt följande: arbetsorganisation tilldelades 90 MSEK, arbetsmiljö tilldelades 70 MSEK, arbetsmarknad tilldelades 40 MSEK och återstoden på 20 MSEK avsattes för allmänna ändamål.

Verksamheten var inriktad mot finansiering av forskning och utveckling med arbetslivsfokus, och föll således inom ramen för vad man kallar sektorsforskningsfinansiering. Ralfs anslag finansierade således både forsknings- och utvecklingsprojekt. Huvuddelen, mer än 80 % av finansieringen, gick dock till forskningsprojekt.

### **Prioriteringskommittéer**

För att bedöma den vetenskapliga kvalitén på forskningsansökningarna hade RALF sex stycken prioriteringskommittéer, som bestod av en majoritet av forskare inom olika områden. Arbetet i kommittéerna leddes av ordföranden i nära samråd med Ralfs projekthandläggare. Handläggarna deltog också vid kommitténs möten, men utan rätt att delta i beslut. Forskarledamöterna utseddes för perioder av fem år och blev sedan utbytta eller tilldelade förlängt medlemskap. Formellt sett hade prioriteringskommittéerna inte beslutsansvar, utan var rådgivande organ, tillsatta av rådet styrelse.

### **Behandling av forskningsansökningar**

Ansökningscykeln för forskningsprojekt, konferensfinansiering och stipendier sträckte sig över nästan hela året. Den 1 februari varje år samlades ansökningskisser in från sökande forskare. Skisserna granskades sedan av respektive prioriteringskommitté och deras rekommendationer presenterades för GD vid den så kallade GD-beredningen, där beslut fattades om vilka som skulle ombes skicka in en fullständig ansökan i slutet av maj (cirka 50 procent av skisserna). Dessa ansökningar granskades av prioriteringskommittéerna, som upprättade ett yttrande för varje ansökan, som presenterades av handläggaren vid ytterligare en GD-beredning mot slutet av året. Efter denna andra omgång erhöll ungefär 50 procent av ansökningarna positivt besked om projektfinansiering.

Följande kriterier låg till grund för bedömningen om en ansökan skulle beviljas:

- Arbetslivsrelevans och praktisk betydelse
- Vetenskaplig betydelse och originalitet
- Problemanalys syfte och avgränsning
- Undersökningsdesign och metod
- Sökandens kompetens och vetenskapliga miljö och internationella överblick
- Sökandens tidigare arbete inom området
- Planer för information och kunskapsförmedling från projektet
- Ekonomi och tidsplaner

*(Anvisningar – Stöd till arbetslivsforskning och utvecklingsarbete (RALF 2000))*

Handläggarnas roll i ansökningsprocessen var att samla in och sammanställa ansökningar samt att sammankalla prioriteringskommittéerna. Handläggarna var även föredragande på prioriteringskommittéernas möten och drog sedan ärendena på den så kallade GD-beredningen, där generaldirektören fattade det slutliga beslutet om beviljande eller avslag på ansökningar. Medlemmarna i prioriteringskommittéerna var inte närvarande vid GD-beredningen. Över tiden var det också handläggarna som stod för en del av kontinuiteten i prioriteringskommittéernas arbete, bland annat genom att hålla reda på vilka forskare som fått bidrag tidigare, och vilka som presterat bra i tidigare projekt.

I de flesta fall följde generaldirektören kommittéernas rekommendationer. I de fall när GD ändrade en kommittérekommendation hade det oftast att göra med prövning utifrån relevanskriteriet, dvs. det att RALF enligt sin myndighetsinstruktion skulle finansiera samhällsrelevant forskning och utveckling inom arbetslivsområdet.

Utvärdering av den forskning som finansierats av RALF gjordes genom en årlig delrapporteringsprocess. Denna delrapportering var automatiskt knuten till utbetalningen av nästa års medel, vilket fungerade som ett påtryckningsmedel. Förutom detta skulle forskarna lämnas i fred och inte bli störda i sin forskning. Den stora utvärderingen skedde mot slutet av finansieringsperioden i och med att en slutrapport avlämnades. Vid denna tidpunkt förkom också en dialog med forskarna angående eventuell tillkommande kunskapsspridning i form av artiklar, konferenser och till exempel samordnade informationsinsatser med andra forskare. Utöver forskarnas egna kunskapsspridningsinitiativ fanns också en informationsavdelning, som gav ut bl.a. tidskrifter och koordinerade informationsverksamheten.

### **Utvecklingsprojekt**

Den andra delen av Ralfs verksamhet utgjordes dels av forskningsprojekt som av olika anledningar inte kunde gå via prioriteringskommittéerna, dels av så kallade utvecklingsprojekt. Orsakerna att forskningsprojekt inte kunde gå via prioriteringskommittéerna kunde vara att det rörde större satsningar inom ett fokuserat område eller en mycket specifik fråga. Då blev prioriteringskommittéernas kompetens bristande, och man konsulterade istället en extern vetenskaplig grupp, eller satte samman en ad hoc-grupp med experter inom det nämnda området.

Ansökningar för utvecklingsprojekt kunde lämnas in fortlöpande under hela året. Skillnaden gentemot vanliga forskningsansökningar var till att börja med att handläggarna hade möjlighet att ta initiativ till en ansökan, och stimulera en aktör att ansöka om medel hos RALF. Initiativet kunde vara resultatet av att handläggare ensamma eller tillsammans identifierat ett problemområde i

arbetslivet. Vidare gjordes inte bedömningen av om utvecklingsprojekt skulle få finansiering i prioriteringskommittéerna utan ärendet skickades istället ut på remiss till olika relevanta instanser. Ofta var arbetsmarknadens parter remissinstanser. Kriterierna som låg till grund för bedömningen från Ralfs sida var projektets idékvalitet och realism. Utvecklingsprojekten karakteriserades av mer dialog än forskningsprojekten, och handläggaren fungerade som koordinatör och integratör i de tvärsammansatta projektgrupper som sattes samman för varje projekt.

Bedömningen av utvecklingsprojekt skedde inte i de ordinarie prioriteringskommittéerna, utan ärendet skickades istället ut på remiss till olika relevanta instanser. Ofta var arbetsmarknadens parter remissinstanser. Ansökningarna för utvecklingsprojekt beslutades vanligtvis direkt av GD på basis av relevans, men ibland tillkallades externa bedömares expertutlåtanden innan finansieringsbeslut fattades.

Utvecklingsprojekten stod för en mindre del av Ralfs verksamhet. Från att ha varit den huvudsakliga verksamheten då föregångaren Arbetarskyddsfonden grundades, hade det krympt till 20 % av Ralfs medel i slutet av 90-talet. Det fanns dock ett antal handläggare som hade funnits med sedan Arbetarskyddsfonden och som identifierade sig starkt med det sättet att jobba, vilket innebar att det fanns personer som i större utsträckning än vad medelsfördelningen visar, arbetade med utvecklingsprojekt. De handläggare som anställdes under senare år jobbade inte i lika stor utsträckning med utvecklingsprojekt.

### **Ett exempel på ett utvecklingsprojekt**

Det är svårt att tydligt säga hur ett utvecklingsprojekt såg ut, men ett exempel på ett utvecklingsprojekt är en satsning kring "najning", det vill säga böjning av armeringsjärn, ett arbete inom byggindustrin som fortfarande görs för hand, och som är ett av de arbeten inom byggindustrin som är källa till flest arbetsskador. Trots detta fanns det i början av 90-talet inget fungerande patent på halv- eller helautomatiska maskiner för najning.

1993 bildades en grupp på RALF med en person från SSI, en representant från företagshälsovården, en representant från ett byggföretag, och en ombudsman från Byggnadsfacket. Gruppen fick till uppgift att med ett ganska brett angreppssätt, undersöka vad som kunde göras med olika insatser. Man undersökte bland annat alternativa förbindningssätt och andra sätt att utföra arbetet på. Gruppen arbetade 4-5 år och i slutet på 90-talet hittade man en lösning som man valde att utveckla tillsammans med en dansk uppfinnare, som var den som kommit längst. Och ungefär samtidigt som RALF lades ner, var en najningsmaskin på väg att lanseras.

### **RALF – en nätverksorganisation**

Ralfs kompetens låg inte bara i de människor som var anställda på kansliet. RALF samverkade även med andra organisationer och bildade tillsammans med dessa ett komplext nätverk av aktörer inom arbetslivsområdet. I huvudsak kan dessa delas in i fyra kategorier: "kunder", andra FoU-finansiärer inom närliggande områden, FoU-utförare och leverantörer.

Den första kategorin utgörs av de organisationer som företräder behovet av kunskap inom arbetslivsområdet, eller "beställarna" om man så vill. Hit hör riksdag och regering (genom näringsdepartementet), arbetsmarknadens parter och andra myndigheter inom arbetslivsområdet som AMS, NUTEK, Skolverket och Socialstyrelsen. Kontakterna med dessa organisationer kanaliserades genom ett programråd. Programmen stöddes dessutom av ett rådgivande programråd som bestod av sammanlagt cirka 30 personer från fackföreningar, arbetsgivarorganisationer, myndigheter och andra organisationer (för medlemmar i programrådet, se Appendix 3). Tabellen nedan visar vilka organisationer som ingick i programrådet.

Arbetskyddsnämnden	Arbetskyddsstyrelsen
Arbetsgivarverket	Högskoleverket
Folkhälsoinstitutet	Landstingsförbundet
KK-stiftelsen	Naturvårdsverket
LO	Näringsdepartementet
NUTEK	SACO
Riksförsäkringsverket	Skolverket
SAF	Svenska kommunförbundet
Svenska EU Programkontoret	TCO
Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut AB	

Den andra kategorin utgörs av de andra finansiärer av FoU som bedrev liknande verksamhet. Dessa kontakter fyllde två syften: dels genomförande av gemensamma projekt, dels samordning av ansökningar från forskare som inkommit till flera myndigheter. De viktigaste organisationerna i denna kategori var NUTEK, BFR och KFB.

Den tredje kategorin innehåller de FoU-utförare som erhöll finansiering från RALF. I huvudsak utgjordes denna kategori av högskolor och universitet, men även av mindre forskningsutförare som industriforskningsinstitutet.

Slutligen återfinns i den fjärde kategorin de leverantörer som RALF anlätade för tjänster inom till exempel IT, informationsverksamhet och konferensarrangemang.

### Personalens bild av kontaktnätverket

Utifrån de bilder som våra intervjupersoner fick rita över Ralfs kontaktnätverk, kan vi sammanställa följande lista över de organisationer som de upplevde att de hade regelbunden kontakt med.

Arbetsförmedlingen	Arbetslivsinstitutet
Arbetarskyddsstyrelsen	Byggforskningsrådet
Europeiska socialfonden i Sverige	Forskningsrådsnämnden
FoU-institut	Handikappombudsmannen
Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering	IVF Industriforskning och utveckling AB
IVL Svenska Miljöinstitutet AB	Kommunikationsforskningsberedningen
LO	Landstingsförbundet
NUTEK	Näringsdepartementet
Riksförsäkringsverket	SACO
Sjukhus	Skolverket
Statistiska Centralbyrån	Sveriges provnings- och forskningsinstitut AB
TCO	Totalförsvarets forskningsinstitut
Universitet & Högskolor	Utbildningsdepartementet
Yrkesmedicinska kliniker	

Fortsatt debatt om sektorsforskningen

Turbulensen kring den svenska sektorsforskningens verksamhet under början av 1990-talet, som bland annat ledde till Ralfs tillkomst, fortsatte även under 1990-talets senare hälft. Ralf fick till exempel 1996 själva i uppdrag av regeringen att utreda förutsättningarna för en omlokalisering av rådet till Söderhamn, en åtgärd för att undersöka möjligheterna att skapa arbetstillfällen på orten med anledning av den beslutade nedläggningen av F 15. Rådet lyckades dock genom en egen studie av bland annat de anställdas kontaktmönster argumentera för att en omlokalisering av verksamheten inte var genomförbar. Detta berodde bland annat på svårigheter att upprätthålla kontaktnät, personalsociala uppoffringar och behov av ökat förvaltningsanslag (Sjöberg 1996).

Detta var dock inte det sista försöket att omorganisera den svenska organisationen för forskningsfinansiering, och med den Rådet för arbetslivsforskning.

Forskning och Pengar

Utredningen "Forskning och pengar" (SOU 1996:29), som leddes av Susanne Eberstein<sup>1</sup>, fick av regeringen i uppdrag att genomföra en översyn av:

- det svenska systemet för tilldelning av resurser till forskning,
- balansen mellan medel från olika forskningsfinansiärer och

<sup>1</sup> Susanne Eberstein är socialdemokratisk riksdagsledamot.

- relationerna mellan forskningsfinansiärer å den enda sidan och universitet och högskolor å den andra.

Enligt regeringens uppfattning karaktäriserades det svenska forskningssystemet vid denna tidpunkt av ett stort antal organ för forskningsfinansiering och att den övervägande delen av den offentligt finansierade forskningen utfördes av universitet och högskolor. Enligt Forskning och pengar menade regeringen att mångfalden av finansiärer kunde medföra problem. Bland annat nämndes svårigheten att överblicka och samordna systemet samt risken för merarbete i ansökningsförfarandet och vid projekthantering.

Utredningen kom genom sitt arbete fram till ett antal förslag kring olika delar av det svenska forskningssystemet. Bland annat rekommenderades att utbildningsministern i sin roll som "forskningsminister" skulle erhålla en starkare ställning i syfte att entydliggöra forskningspolitikens handläggning i regeringskansliet. Den Ebersteinska arbetsgruppen konstaterade vidare att en, över tiden tilltagande, alltför låg egen finansiering via fakultetsanslagen försvårade för universitet och högskolor att bland annat fullgöra sin forskningsuppdrag. Utredningen konstaterade att för att återställa fakultetsanslagen till 1984/85 års nivå, skulle krävas en omfördelning av cirka 50 % av samtliga forskningsrådets och sektorsorganens medel. En sådan omfördelning skulle dock inte vara realistisk, men fakultetsanslagen borde åtminstone inte minskas ytterligare, ansåg gruppen.

Utredningen föreslog inte någon förändring av forskningsrådets organisering. Däremot gavs förslag till en förändrad organisering av sektorsorganen. Forskning och pengar baserade detta på två principer. För det första nämndes att både tillämpad och mer grundläggande forskning skulle berikas av att främjas i en gemensam organisering. För det andra borde inte forskningssystemet innehålla alltför små finansiärer med snäva perspektiv. Utredningens rekommendation var att det bör skapas nya organisationer, som innefattar såväl forskningsråd som sektorsorgan.

I utredningens sjunde bilaga redovisas en föreslagen förändringsmodell för att åstadkomma en samling av vissa sektorsorgans medel. Enligt detta förslag skall de medel som EFA, HSFR, AMS och RALF inom arbetsmarknadsområdet läggas samman i ett forskningsråd under Arbetsmarknadsdepartementet.

Ralfs remissvar på Forskning och Pengar

Ralfs remissvar på "Forskning och pengar" var i huvudsak negativt. Till att börja med ifrågasatte man bland annat utredningens underliggande syfte:

*"Även om betänkandet innehåller flera väl underbyggda förslag får man ändå intrycket att utredningen valt att behandla forskningsfinansieringen ur ett högskolepolitiskt snarare än ur ett forsknings- och utbildningspolitiskt perspektiv. Ett*

*exempel på detta är synen på den kunskap som produceras av den forskning som bedrivs utanför högskolan, ett område som utredningen i stort sett lyckats undvika. Detta snäva perspektiv har lett utredningen till aningen egendomliga slutsatser [sic!] när det gäller förhållanden som faller utanför det snäva högskole- och forskarperspektivet och vi har därför anledning att i flera fall motsätta oss utredningens förslag."*

*(Yttrande över " Forskning och pengar, (RALF 1996))*

Vad gäller utredningens föreslagna omorganisation av sektorsorganen kritiserade rådet utredningens informationsgrund för slutsatserna. Den enkät, som utredningen skickade ut till ett 30-tal sektorsorgan, kunde enligt rådet inte ligga till grund för generella slutsatser om de svenska sektorsforskningsorganen. De olika sektorsorgan som inkluderades i enkäten var för olika och i remissvaret antydde rådet att de sex största sektorsfinansiärerna borde ha fått större vikt i de slutsatser som dras. Vidare motsatte sig rådet förslaget om en ytterligare "rådifiering" av sektorsforskningens organisation, eftersom kvalitetsbristen hos de större sektorsfinansiärerna inte kunnat bevisas varken av föreliggande utredning eller tidigare utredningar.

När det gäller förslagen om att samorganisera tillämpad och grundläggande forskningsfinansiering konkluderade rådet att:

*"[...] i stället för att ständigt ifrågasätta kompetensen hos delar av den offentliga finansieringsstrukturen borde man kunna acceptera att flera olika system arbetar parallellt och uppmuntra samarbete mellan dessa vilket skulle kunna vara befruktande för förnyelse och flexibilitet och gynna den pluralism som i andra sammanhang sägs vara önskvärd inom forskningen."*

*(Yttrande över " Forskning och pengar, (RALF 1996))*

Vad gällde utredningens förslag om sammanslagning av forskningsmedel inom arbetsmarknadsområdet hade rådet inte några synpunkter på själva medelssammanslagningen. Däremot förordade rådet att sammanslagningen borde ske inom ramen för rådets verksamhet inom arbetsmarknadsområdet.

Forskning 2000

Utredningen Forskningspolitik, som antog arbetsnamnet Forskning 2000 och leddes av Stig Hagström<sup>2</sup>, var nästa offentliga utredning om den svenska forskningspolitiken. I utredningens uppdrag ingick bland annat att:

- analysera ansvarfördelningen mellan statsmakterna och myndigheter, mellan myndigheter och andra finansiärer liksom mellan myndigheterna inbördes och

---

<sup>2</sup> Stig Hagström var då universitetskansler.



- lämna förslag rörande utformningen av forskningsorganisation och ansvarsfördelning mellan berörda organ.

Utredningen presenterade sitt betänkande i november 1998 (SOU 1998:128). Tidigt i utredningen konstaterades att det fanns "strukturella svagheter i det svenska forskningssystemet som långsiktigt kunde innebära hot mot såväl kvantitet som kvalitet för svensk FoU /../" (ibid, s.3). Dessa svagheter tog sig uttryck bland annat i att balansen mellan fri grundläggande forskning och mer nyttoinriktad forskning hade förskjutits till grundforskningens nackdel. Vidare angavs att organisationen för forskningsfinansiering var starkt uppsplittrad. Forskning 2000 underströk att den offentligt finansierade forskningen hade utvecklat ett mönster som innebar att alltför stort intresse riktades mot forskning som skulle lösa dagens samhällsproblem. Problem som "redan i morgon är gårdagens frågor och den fria forskningen ställs på undantag" (ibid., s.5). Utredningen föreslog istället att alla medel, inklusive de som kanaliseras via sektorsorgan, skulle utdelas i en ny forskningsrådsstruktur.

Vidare klargjorde den Hagströmska arbetsgruppen sin ståndpunkt kring adekvata modeller för forskningspolitik och planering och redovisade två möjligheter, beställarstyrning och forskarstyrning. Den FoU som skedde i näringslivets regi var enligt utredningen exempel på den förra och forskningen på universitet och högskolan exempel på den senare.

*"Forskning 2000 avvisar däremot den modell med ställföreträdarstyrd forskning som kommit till användning inom sektorsforskningen" (ibid.; s.36).*

Utredningen konstaterade också att den svenska forskningsorganisationen kostade mycket pengar och att den helt dominerande andelen av t ex. handläggare var knutna till sektorsforskningsmyndigheterna. I en internationell utblick förklarades att den svenska modellen med sektorsorgan ofta saknade direkt motsvarighet i andra länder.

Forskning 2000 rekommenderade slutligen att fyra nya myndigheter skulle ersätta de under den tiden verksamma forskningsråden och sektorsorganen. Till de nya myndigheterna: forskningsrådet för humaniora och samhällsvetenskap, forskningsrådet för medicin, forskningsrådet för naturvetenskap och forskningsrådet för teknik, skulle överföras de statliga forskningsmedel som disponeras av Rymdstyrelsen, Byggnadsforskningsrådet, Kommunikationsforskningsberedningen, NUTEK, Rådet för arbetslivsforskning, Skogs- och jordbrukets forskningsråd, Socialvetenskapliga forskningsrådet och Statens energimyndighet.

*"Med undantag för NUTEK, Rymdstyrelsen och Statens energimyndighet, vilka också har andra uppgifter, innebär detta samtidigt att de nämnda myndigheterna kan läggas ner" (ibid.; s.191 ff.).*

Remissvaret på Forskning 2000

I remissvaret från RALF står att läsa i första punkten att "utredningen inte bör läggas till grund för ett förslag till riksdagen om en långsiktig FoU-politik". Rådets inställning är konsekvent negativ även till detta förslag. Man kritiserar också att utredningen inte har arbetat i enlighet med sina direktiv; att en dialog mellan rådet och utredningen saknats; att utredningens förslag riskerar att radera väsentliga delar av den nuvarande sektorsforskningen vid svenska högskolor och universitet; att utredningens förslag helt går emot rådets inriktning såsom uttryckt av statsmakterna.

På RALF såg man en fara i att gå upp i ett nytt forskningsråd. En risk skulle vara att forskningsmedlen går upp i ett allmänt forskningsändamål utan särskild relevans för sektorn. En stor del av forskningen som utförs inom arbetslivsområdet då skulle kunna stå utan finansiering. Vad gällde förslaget om ny forskningsrådsorganisation framfördes bland annat följande:

*"[...] att utredningen valt att omformulera svensk forskningspolitik samt att föreslå en avveckling av den s.k. sektorsmodellen utan att närmare ha analyserat frågan. Utredningens förslag är därmed mer ett debattinlägg än ett förslag som kan ligga till grund för statsmakternas beslut i frågan."*

*(Yttrande över betänkandet (SOU 1998:128) Forskningspolitik, (RALF 1998))*

Forskning 2000 orsakade en intensiv offentlig debatt och den svenska forskningspolitiken har kanske aldrig varit så omdebatterad. Även RALF deltog i denna debatt. Tillsammans med generaldirektörerna för Nutek, RALF, KFB, Energimyndigheten och BFR gick man till attack mot Forskning 2000. Kritiken går ut på att mycket insatser genomförts de senaste åren för att utveckla gränssnitt mellan forskning och samhälle, och att förslaget riskerar att radera detta:

*Förslaget skulle, om det genomförs, medföra att den statliga forskningspolitiken flyttas 40 år tillbaka i tiden samtidigt som en stor del av framtida FoU-satsningar för viktiga samhällsområden riskerar att gå förlorade.*

(SvD 981228)

Dessutom menar man att en väldigt liten del av den totala forskningsfinansieringen går till sektorsforskning. Däremot har man inga synpunkter på behovet av grundforskning:

*" Vem motsätter sig obunden grundforskning? Felet är att satsningen skall finansieras genom att lägga ned sektorsforskningen och minska den samhällsvetenskapliga forskningen."*

(SvD 981228)

Man lämnar även öppet för diskussion av organisationsformerna, och menar att man inte pläderar i egen sak, men gör inte avkall på behovet av sektorsforskning:

*”Vi är medvetna om att vårt inlägg kan uppfattas som en plädning för våra myndigheter. Det är fel. Vi är beredda att diskutera de organisatoriska strukturerna. Vi är dock helt övertygade om att varje samhällssektor behöver en sammanhållen strategi för forskningsbaserad kunskap och nära samverkan mellan forskningen och det övriga samhället.”*

(SvD 981228)

Ralfs GD, Gunnel Färm, skrev även i ledaren i rådets nya tidning Fokus om Forskning 2000. Där riktar hon kritik mot att motiven till förändringen är ”tunna”. Hon försvarar också kvaliteten i Ralfs bedömningar av forskningsansökningar:

*Vi har sedan ett antal år inrättat särskilda prioriteringskommittéer, bestående av enbart välrenommerade forskare från Sverige och övriga Norden. De hjälper oss att bedöma forskningsansökningarna och upprätthålla en hög vetenskaplig kvalitet på den forskning vi stöder.*

(Fokus nr 1/99, (Färm 1999))

Hon uttrycker även en oro för att arbetslivsfrågorna ska ”hamna mellan stolarna”, och att de forskare som man arbetat med ska tappa kontakten när nya gränser dras mellan finansiärerna.

En replik till Forskning 2000

Det fanns även andra aktörer i den offentliga debatten kring Forskning 2000. Statsvetaren Leif Lewin<sup>3</sup> var medlem av Ralfs styrelse, men samtidigt kritisk till sektorsforskning. Han var positivt inställd, nästintill lyrisk, till Forskning 2000 och i en debattartikel instämmer han med utredarnas fokus på grundforskning:

*”’O hur ljuvligt att höra toner ur en salig ängels mun’ frestas man utbrista med skalden när man i en offentlig utredning får läsa vad den politiska korrektheten velat censurera under senare år: att nyfikenheten är forskningens främsta drivkraft, att nyttotänkandet överdrivits, att grundforskningen måste värnas, att den är förutsättningen för all högre utbildning.”*

(DN 981113)

---

<sup>3</sup> Leif Lewin är Professor i Statskunskap vid Uppsala Universitet och flitig samhällsdebattör.

Han går också till angrepp mot sektorsforskningen, och särskilt relevansbedömningen, som är central i sektorsforsknings-sammanhang.

*Jag tror att man inom "F 2000" med dessa analyser slagit huvudet på spiken. "Relevansbedömningar" är ett intellektuellt moras som lätt motiverar godtycke.*

(DN 981113)

Lewin förnekar dessutom att det finns någon motsättning mellan grundforskning och nytta, och att det är historiskt väl belagt att den fria forskningen är den som långsiktigt är mest samhällsnyttig. Lewin är dock kritisk till att inte mer pengar föreslås läggas direkt i universitet och högskolor, samt att samhällsvetenskaperna hamnat i skymundan i förslaget. Han misstänker även att förslaget ska leda till mer debatt, och välkomnar det:

*Samtidigt torde detta vara utredningens hetaste politiska potatis som utmanar etablissemangen av forskningsstiftelser, EU-finansiering och naturligtvis de hotade sektorsforskningsorganen. Motattacker lär redan vara under förberedelse från forskningssekreterarna i Stockholm. Jag tror att vi kan se fram mot en spännande och rolig vår.*

(DN 981113)

En ny utredning tillsätts

De i huvudsak enligt negativa remissvaren på Forskning 2000 och kritiken i den offentliga debatten ledde till att det inte blev någon förändring denna gång. Istället beslutades om en ny utredning.

I den forskningspolitiska propositionen (Prop. 1998/99:94) som lades fram efter den Hagströmska utredningen (SOU 1998:128) angav regeringen intentionen att tillsätta en arbetsgrupp med uppdraget att utreda och föreslå en ny myndighetsorganisation för svensk forskningsfinansiering. I propositionen angavs bland annat följande utgångspunkter för uppdraget:

- de medel som avsätts måste fördelas med utgångspunkt i krav på hög inomvetenskaplig kvalitet,
- de medel som avsätts för forskning till stöd för verksamheten inom ett visst samhällsområde fördelas även med utgångspunkt i relevansen för området och
- arbetet med att fördela forskningsresurser måste bedrivas effektivt

Propositionen gav också en övergripande beskrivning av remissinstansernas svar på Forskning 2000. Det framhölls att universitet, högskolor och forskningsråd i det stora stödde utredningen, medan kritik främst kom från företrädare inom näringsliv, samhällssektorer och sektorsforskningen. Enligt propositionen

innefattade kritiken främst oro att problemområdesinriktad forskning inte skulle kunna hanteras på ett adekvat sätt i den av Forskning 2000 föreslagna organisationen. Samtidigt framhölls att många remissinstanser förordar en översyn av sektorsforskningsorganisationen.

Regeringen angav som skäl till varför en utredning skulle tillsättas att det var naturligt med en översyn av organisationen för forskningsfinansiering, eftersom strukturen vuxit fram över tiden genom successiva förändringar och tillskott. Antalet myndigheter borde kunna minskas och utredningen kunde lämna förslag om vilka myndigheter som skulle finnas kvar och precisera ansvarsområdet för var och en av dessa.

En ny organisation för svensk forskningsfinansiering föreslås

Den utredning som tillsattes i maj 1999 i enlighet med förslagen i Vissa forskningsfrågor (Prop. 1998/99:94) kom att ledas av Hans Wigzell<sup>4</sup> och kallades "Arbetsgruppen för fortsatt beredning av myndighetsstruktur för forskningsfinansiering". Utredningens rapport "Att finansiera forskning och utveckling" (Ds 1999:68) lades fram i slutet av 1999. I rapporten konstateras att:

*"[...] Sverige har god bredd på sin forskning. Finansieringssystemet klarar i det stora hela väl av uppgiften att fördela medel till detta forskningssystem på ett sätt som säkrar kvaliteten och även relevansen i satsningarna. Men det forsknings- och finansieringssystem som vi nu har är fragmenterat, det saknar förmågan att satsa med kraft inom utvalda områden och det saknar flexibilitet. [...]" (Ibid., s.3)*

Den Wigzellska arbetsgruppen förslög bildandet av ett sammanhållet forskningsråd under Utbildningsdepartementet. Utredningen benämnde detta Vetenskapsrådet och dess huvudsakliga uppgift skulle vara att stödja kunskapsuppbyggnad på universitet och högskolor. Inom Vetenskapsrådet skulle sedan tre ämnesavgränsade forskningsråd inrättas, för teknik- och naturvetenskap, för medicin samt för humaniora och samhällsvetenskap. Dessa myndigheter skulle ha som uppdrag att bedriva forskningsstödande finansiering. Vad gäller uppdragsforskningen förslög utredningen att inrätta tre myndigheter, Forskningsrådet för sociala frågor och arbetsliv, Myndigheten för teknisk utveckling, kommunikation och bebyggelse samt Forskningsrådet för miljö, lantbruk och naturresurser.

Den Wigzellska arbetsgruppens förslag innebar att dåvarande 19 forskningsfinansierande myndigheter skulle sammanföras till sammanlagt sju medräknat Vetenskapsrådet. Vid tidpunkten för utredningen hade Utbildningsdepartementet fem myndigheter (FRN, HSFR, MFR, NFR, TFR), Näringsdepartementet åtta (Arbetslivsinstitutet, Banverket, Energimyndigheten, KFB, NUTEK, RALF, Rymdstyrelsen, Vägverket),

---

<sup>4</sup> Hans Wigzell är Professor i Immunologi och rektor för Karolinska Institutet

Miljödepartementet två (BFR och Naturvårdsverket), Jordbruksdepartementet ett (SJFR) samt Socialdepartementet ett (SFR).

Enligt utredningen skulle det dåvarande RALF delas mellan Forskningsrådet för sociala frågor och arbetsliv och Myndigheten för teknisk utveckling, kommunikation och bebyggelse. Utredningen anförde bland annat att den föreslagna organisationsförändringen skulle leda till möjligheter att kraftsamla insatser, flexiblare arbetssätt och effektivare administration.

Utöver detta föreslog arbetsgruppen att bilda ett Forskningsforum med syfte att initialt driva på samverkan mellan de föreslagna nya statliga forskningsfinansierande myndigheterna. Även en Forsknings och utvecklingsberedning borde enligt utredningen inrättas på regeringskansliet i syfte att samordna forskningsfrågorna även i denna instans.

För Rådet för arbetslivsforskning synpunkter på rubricerad utredning, se nedan omedelbart efter genomgången av Utredning om vissa myndigheter.

Näringsdepartementet tillsätter en egen utredning

I april 1999 tillsattes ytterligare en utredning kring delar av den svenska forskningsfinansieringsorganisationen. Detta var en utredning om vissa myndigheter inom Näringsdepartementets område. Till utredare utnämndes Anders Flodström. Uppdraget var att undersöka hur de forskningsmyndigheter som lydde under Näringsdepartementet (Arbetslivsinstitutet, KFB, NUTEK, Rymdstyrelsen, RALF, Statens energimyndighet, SGU, Vägverket, Banverket, Luftfartverket och Sjöfartsverket) kunde effektiviseras och samordnas för att i högre grad bidra till samhällsutveckling och tillväxt.

Utredningen (Flodström 1999) föreslog i sin rapport, som kom den 19 november, att en ny myndighet för forskningsfinansiering och utvecklingsarbete skulle bildas under näringsdepartementets ansvar. Syftet var att få ökade möjligheter att arbeta över disciplins- och sektorsgränser samt större utrymme att arbeta flexibelt över tiden. Detta skulle skapa bättre förutsättningar för utvecklingen av det svenska innovationssystemet. I förslaget fördes verksamheterna vid nuvarande KFB, RALF samt NUTEK Teknik samman och bildade stommen till myndigheten, som i rapporten benämns "FoU-myndigheten".

Utredningen om vissa myndigheter framhöll att förslagen vad gäller de forskningsfinansierande myndigheterna var till största delen samordnade och överensstämmande med den Wigzellska utredningen. (På samma sätt framhöll även den Wigzellska arbetsgruppen att skillnaderna mellan utredningarnas förslag gällande denna myndighet var små.)

Den Flodströmska arbetsgruppen föreslog utöver detta också bildandet av ett "Nationellt Centrum för Verksamhetsutveckling" för utveckling av närings- och innovationspolitiken samt att en ny analysfunktion skulle bildas för att stödja det svenska innovationssystemet. I utredningen kallades denna analysfunktion för Strukturinstitutet.

Kritik mot detaljstyrning av forskningsfinansiering

Under tiden som ovanstående två utredningar pågick gav sig ännu en statsvetare, Bo Rothstein<sup>5</sup>, in i debatten om forskningsfinansieringen och slog ett slag för grundforskningen. I början av augusti 1999 gick han till angrepp mot vad han uppfattade som politisk detaljstyrning av forskningsfinansieringen:

*Så är inte längre fallet. Den socialdemokratiska utbildningspolitiken har riktat ett antal systematiska och strategiskt samordnade attacker mot forskningens självständighet och de enskilda forskarnas autonomi.*

(DN 990802)

*I nästan alla viktiga forskningsråd och andra liknande organ som ger pengar till samhällsvetenskaplig forskning sitter det i dag på operativt ansvarig nivå en partitrogen socialdemokrat. Balansen mellan politiker och forskning finns inte längre. Partitrogna socialdemokrater har satts att leda nästan alla viktiga organ som delar ut pengar till samhällsvetenskaplig forskning. Målet är att få fram politiskt korrekta resultat.*

(DN 990802)

Ett av de exempel Rothstein använder sig av är RALF. Han vänder sig inte mot politisk prioritering, och politisk representation på styrelsenivå, utan mot politisk representation på operativ nivå. Ett av de exempel han baserade sin argumentation på var RALF. Dels vänder han sig mot generaldirektörens rätt att fatta beslut om forskningsansökningar:

*Ett exempel är Rådet för arbetslivsforskning där före detta statssekreteraren Gunnel Färm (s) är närmast enväldig generaldirektör. Utan att behöva ta hänsyn till vad sakkunniga eller ens rådets styrelse anser kan hon besluta om vilka enskilda forskare som ska erhålla och inte erhålla anslag.*

(DN 981113)

Dels vänder han sig mot handläggarnas centrala roll, och en uppfattad styrning av innehållet i forskningsansökningarna med ideologiska förtecken:

*När det gäller Rådet för arbetslivsforskning så räcker det inte med att man i sedvanlig ordning skickar in en ansökan för sakkunnigas prövning. Nej, man kallas också upp till handläggarna och utsätts för vad som närmast bör beskrivas som ett ideologiskt förhör där man vill försäkra sig om att allehanda politiskt korrekta ting kommer med i projektet. Visserligen erhöll jag medel till projektet, men det måste erkännas att det var med en bitter eftersmak.*

---

<sup>5</sup> Bo Rothstein är Professor i Statsvetenskap vid Göteborgs Universitet och flitig samhällsdebattör.

(DN 981113)

På RALF tillmätte man Lewins och Rothsteins debattinlägg stor vikt för den fortsatta utvecklingen, och man tog ganska illa vid sig av kritiken.

*/.../ Bo Rothstein som kom in i systemet, därför att sommaren -99 gick han ut i pressen att Ralf utövade en ideologisk kontroll och kallade forskarna till förhör när det gäller att få pengar. Det spred sig och upprepades flera gånger. Till slut blev det en allmän sanning. "Här sitter man hos statsmakten och styr klåfingrigt forskningen".  
/.../ Bo Rothstein är en duktig forskare, men det ledde till en sned diskussion, där man lyfte fram att Ralf var ett slags ideologiskt kontrollverktyg för samhället.*

(Ralf-anställd)

Slutet för RALF?

Tillsammans med näringsdepartementet försökte man från Ralfs håll mobilisera politiskt stöd från sitt departement för att bemöta kritiken. Men försöket misslyckades, och man lyckades inte mobilisera det nödvändiga stödet från Näringsdepartementet. En anställd på RALF beskriver detta som tidpunkten då man för första gången började inse att en förändring var oundviklig.

Utbildningsdepartementet bemöter kritiken

Den 4 augusti bemöter utbildningsministern kritiken i Bo Rothsteins artikel, som ju inte primärt handlade om RALF och sektorsforskningsfinansiärerna, utan om politisk detaljstyrning, ett allvarligt angrepp på regeringen. Men även om utbildningsministern hade som syfte att försvara forskningspolitiken, så är det ändå tydligt att han ingenstans i artikeln nämner sektorsforskningsfinansiärerna som också blivit särskilt angripna. I stället understryker han fördelarna med grundforskning.

*Jag är, liksom den övriga regeringen, en varm anhängare av grundforskning. Det är därför regeringen satsar ytterligare 779 miljoner kronor på grundforskning och forskarutbildning fram till år 2002. Mot denna bakgrund bekymrar det mig att Rothstein utmålar regeringen och riksdagen som hot mot forskningens frihet, när staten i själva verket är den största garanten för den fria forskningen genom att inte ställa krav på att resultaten måste vara nyttiga på kort sikt.*

(DN 990804)

Att utbildningsministern undlåter att bemöta kritiken som avser forskningsråden bekräftas då Bo Rothstein den 18 augusti återkommer med en ny replik. Han kräver återigen svar angående den operativa detaljstyrningen av forskningsråden:

*Ett exempel på hur Östros väljer att ducka och förvanska sakfrågorna gäller min kritik av forskningsrådets politisering. Han menar att min kritik inte stämmer eftersom "det är rimligt att företrädare för allmänheten ges möjlighet att påverka hur resurserna fördelas mellan olika forskningsområden". Av vad jag skrev framgick med all önskvärd tydlighet att jag inte ifrågasatte detta. Min kritik handlade om att man*



*valt att politisera den direkta operativa ledningen av dessa forskningsråd, det vill säga den person som kan påverka eller direkt besluta om vilken enskild forskare som ska erhålla medel och vilka ansökningar som ska avslås. Jag gav också konkreta exempel på detta, och som Östros vet kan listan göras mycket längre.*

*(DN 990818)*

Ett sista försök att påverka Ralfs framtid

Ännu hade inget beslut fattats, men med två pågående utredningar och hårda angrepp i den offentliga debatten verkade någon form av förändring vara oundviklig. RALF fortsatte ändå att delta i debatten, genom att RALF generaldirektör skrev en ledare i rådets tidning. Hon skriver där att man kan acceptera en organisatorisk förändring, men att det är viktigt för RALF att behålla arbetslivsfrågorna intakta även i en förnyad myndighetsstruktur.

*Men låt oss inte hänga upp oss på den organisatoriska formen. Innehållet är faktiskt viktigare. För oss inom RALF är huvudsaken att de frågor vi anser viktiga inte tappas bort.*

*(Fokus nr 4/99, (Färm 1999))*

Om vi kort summerar den ovanstående floden av utredningar och remissvar så var rådets reaktioner inledningsvis starkt kritiskt formulerade (Ebersteins (SOU 1996:29) och Hagströms (SOU 1998:128)). Reaktionsmönstret ändrades dock i och med utredningarna under 1999 - Wigzells "Att finansiera forskning och utveckling" samt Flodströms "Utredning om vissa myndigheter". Hållningen mot Wigzells förslag var fortsatt kritiskt, men man gick nu för första gången med på ett förslag som skulle innebära strukturförändringar, nämligen den som föreslogs av Flodström. Onekligen verkar det som om försöken att rädda arbetslivsfrågornas dåvarande organisering övergavs vid denna tidpunkt. I stället inriktade man sig på att försöka styra mot en lösning som åtminstone kunde hålla frågeområdet intakt, även om arbetslivsfrågorna fördes över till en ny organisationsstruktur. Ralfs personal ville nog i allmänhet gå in i ett större sammanhang, vilket gjorde dem positiva till Flodströms förslag.

Den Flodströmska arbetsgruppens förslag innebar alltså att vissa myndigheter, RALF inkluderat, skulle samorganiseras till en myndighet inom näringsdepartementet. Rådet menade att Flodströms modell skulle medföra en möjlighet att utveckla en organisationsform som tillgodosåg både arbetslivsintressen och intressen för integration med andra områden. Det fanns två organisationsmöjligheter: antingen inom ramen för en större FoU-myndighet, eller inom ramen för ett uppdelat alternativ där RALF, KFB och BFR skulle utgöra en kombination.

Ralfs generaldirektör underströk också valet av det Flodströmska förslaget, och tar samtidigt tydligt avstånd från Wigzells förslag i en ledare i rådets tidning:

*För oss på RALF är valet helt givet: endast Flodströms "odelade" modell tillgodoser de krav som arbetslivssektorn rimligen kan ställa på FoU-finansiering. Det handlar dels om sakfrågornas inbördes sammanhang och dynamik (där för övrigt arbetsmarknadsforskningen helt saknas i båda alternativen), dels om styrningen av den samhällsrelaterade forskningen. I Wigzells förslag ligger nämligen att arbetslivs- och arbetsmiljöfrågorna skall styras helt och hållet av forskarna själva.*

*Både till form och innehåll innebär Wigzells förslag ett stort steg tillbaka. Trettio år, närmare bestämt.*

*(Fokus nr 1/2000, (Färm 2000))*

En sista kritik mot sektorsforskningen

De två utredningarna hade levererats, och alla väntade nu på en proposition från regeringen, för att få se det slutgiltiga resultatet. I väntan på detta kom ytterligare ett inlägg i debatten, denna gång från Sverker Gustavsson<sup>6</sup> i en debattartikel i DN.

*I morgon, den 12 januari, överlägger Thomas Östros i Strindbergssalen på Berns salonger - ett val av lokal som ser ut som en tanke - med sektorsintressena om ett förslag som innebär raka motsatsen till Forskning 2000.*

*(DN 000111)*

Han pekar på två saker, dels en ökande representation av näringslivsrepresentanter i universitetens styrelser, dels universitetens ökade beroende av sektorsforskning. Han beklagar sig också över att Forskning 2000 inte fick igenom sitt förslag, och hänför detta till lobbyism från sektorsforskningsfinansiärerna:

*Forskning 2000 var enig över alla partigränser. Det skulle i vanliga fall ha avgjort saken. Men universitetspolitik är inte som annan politik. Den är inte tillräckligt angelägen för att väcka bred uppmärksamhet. Sektorskrafterna, i form av något hundratal heltidsanställda tjänstemän, har kunnat gå till motattack bakom kulisserna.*

*Varken forskare eller parlamentariker kan - som sektorsbyråkraterna - syssla med den sortens politik på heltid.*

*(DN 000111)*

Gustavsson tar, vad som verkar vara den sista chansen innan propositionen, att framföra en åsikt om hur regeringen bör agera.

*Det rimliga är förstås att hålla fast vid uppgörelsen i Forskning 2000. Utöver att inte låta sig skrämmas av sektorsbyråkraterna bör regeringen begagna ordförandeskapet våren 2001 till att driva en egen linje i fråga om EU:s forskningspolitik. Den bör vara att ställa sig i spetsen för en brett upplagd övergång till utövarstyre på europeisk nivå.*

*(DN 000111)*

---

<sup>6</sup> Sverker Gustavsson är Professor i Statskunskap vid Uppsala Universitet

Beslut om avveckling

De upprepade försöken från Ralfs sida att påverka utvecklingen misslyckades och den Wigzellska arbetsgruppens förslag, om delning av både organisationen RALF och med den sammankopplade arbetslivsfrågorna, fick det huvudsakliga inflytandet i regeringens proposition "Forskning för framtiden" (Prop. 1999/2000:81). Förslaget lades på riksdagens bord den 22 mars.

I ledarspalten till Fokus nr 2/2000, med titeln "Ny organisation – gamla problem", skrev rådets generaldirektör:

*"Så har då regeringen bestämt sig. Förslaget till ny organisation för forskningsfinansieringen lades på riksdagens bord den 22 mars. [...] RALF föreslås delat mellan å ena sidan ett nytt forskningsråd för sociala frågor och arbetsliv (under Socialdepartementet) och å andra sidan den nya FoU-myndigheten för innovation och tillväxt under Näringsdepartementet. [...]"*

*(Fokus 2/2000, (Färm 2000))*

Propositionen innehöll en beskrivning av föreslagen ny myndighetsorganisation för forskningsfinansiering, jämte skäl för regeringens förslag och bedömningar. Regeringen föreslog att tre nya forskningsråd och en ny myndighet för FoU-finansiering skulle inrättas. Inom den första myndigheten, Vetenskapsrådet, föreslogs inrättande av tre ämnesråd, humaniora – och samhällsvetenskap, medicin respektive natur och teknikvetenskap. Vidare föreslogs inrättandet av ett områdesinriktat forskningsråd för sociala frågor och arbetsliv. Ytterligare ett områdesinriktat forskningsråd borde ansvara för miljö, lantbruk och samhällsplaneringsfrågor. Den sista myndigheten skulle inrättas med ansvar för behovsstyrd forskning och utvecklingsarbete till stöd för innovationssystemet.

Propositionen förklarade att flertalet remissinstanser, ALI, RALF, LO, TCO, SAF, Industrikommittén, och IRIS/SIK varnade för de negativa effekterna som delningen av arbetslivsforskningen kunde innebära och förordade, i likhet med Flodströms utredning, att frågorna skulle hållas samman inom den kommande FoU-myndigheten. Regeringen menade dock att det fanns flera beröringspunkter mellan ansvarsområdena för RALF och SFR.

*"Ett antal angelägna kunskapsområden som rör arbetsmiljö, arbetsliv och arbetsmarknad innefattar frågor som hör nära samman med den socialvetenskapliga forskning som idag bedrivs med stöd av SFR. Beröringspunkterna mellan rådets ansvarsområden illustreras av att forskare ibland söker medel för samma projekt hos båda råden. Regeringen bedömer att både den socialvetenskapliga forskningen och kunskapsuppbyggnaden i vissa frågor som rör arbetsliv och arbetsmarknad skulle kunna berikas genom att hanteras av samma forskningsråd.."*

*(Prop. 1999/2000:81), s: 23 ff.*

En sammanhållen organisering skulle medföra möjligheter att prioritera frågor och kraftsamlade insatser inom områdena. Slutligen föreslås i propositionen att en

organisationskommitté bör tillsättas med uppgift att förbereda och genomföra projektet att bilda de nya myndigheterna. Arbetet bör vara klart så att de nya myndigheterna kan påbörja sin verksamhet den 1 januari 2001.

I "Forskning och Förnyelse (Prop. 2000/01:3) beskriver regeringen den beslutade myndighetsorganisationen för forskningsfinansiering. Den i riksdagen beslutade nya organisationen består av Vetenskapsrådet, som har ett övergripande ansvar att stödja grundläggande forskning inom samtliga vetenskapsområden. Under Vetenskapsrådet ligger sedan tre ämnesråd, ett för humaniora och samhällsvetenskap, ett för natur- och teknikkunskap samt ett för medicin. Utöver organisation för stöd till mer grundläggande forskning finns också två områdesrelaterade forskningsråd, forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap respektive för miljö, areella näringar och samhällsbyggande. Slutligen finns Verket för Innovationssystem (Vinnova) med uppdrag att identifiera, initiera och genomföra insatser inom näringsliv och på olika sätt främja innovationer i samhället.

Ansvar för samordning av forskningspolitiken och med den sammanhängande budgetfrågor har enligt propositionen tilldelats Utbildnings- och forskningsministern. Regeringen framhåller att det beslutade forskningsfinansieringssystemet kommer att underlätta för forskarna att själva prioritera och att den förmår stödja den kvalitativt bästa forskningen.

Den 21 mars år 2000 överlämnades regeringens proposition Forskning för framtiden (Prop. 1999/2000:81) till riksdagen för behandling i utbildningsutskottet. Utskottets yttrande tillstyrkte regeringens proposition, emedan oppositionens ledamöter, Moderater, Kristdemokrater, Center- och Folkpartister i en gemensam reservation yrkade avslag på propositionen.

*Samma dag var statssekreteraren i Näringsdepartementet, Anna Ekström, hos oss och informerade personalen. På eftermiddagen var statssekreteraren i Utbildningsdepartementet, Agneta Bladh, på vårt programråd och informerade ett 30-tal intressenter.*

*(Ralf-anställd)*

Propositionen debatterades i riksdagen den 13 juni och nästkommande dag fattade riksdagen beslut att genomföra förslagen. Den 14 juni innebar alltså för medarbetarna på RALF att man efter en lång rad av utredningar fick ett officiellt beslut i frågan hur rådet och svensk forskningsfinansiering skulle organiseras för framtiden. I och med detta datum var beslutet att lägga ned Rådet för arbetslivsforskning oåterkalleligt. Verksamheten skulle komma att delas och ungefär hälften av medarbetarna skulle placeras på Forskningsrådet för Arbetsliv och Sociala frågor (FAS) och den andra hälften skulle gå till det som senare skulle kallas Verket för innovationssystem, VINNOVA. En medarbetare på RALF uttryckte det så här:

*"Vi har förlorat fighten kring rådet som idé. Den saken är helt klar."*

*(Ralf-anställd)*

## **Genomförandet av förändringsprocessen**

I detta avsnitt beskriver vi hur fusionsprocessen genomfördes, i syfte att utveckla förståelse för hur en fusionsprocess genomförs.

Avveckling av RALF

Riksdagsbeslutet åtföljdes av att en organisationskommitté tillsattes för att genomföra beslutet, ett vanligt förfarande i offentlig verksamhet. Detta kapitel syftar till att beskriva kommitténs arbete med att avveckla RALF och bygga upp FAS och Vinnova samt hur detta arbete uppfattades av den berörda personalen på RALF.

### **En organisationskommitté tillsätts och börjar arbeta**

Den 23 mars blev Dan Brändström, VD för Riksbankens Jubileumsfond, avbruten av ett telefonsamtal, mitt i ett pågående styrelsesammanträde. Han fick då en förfrågan från Utbildningsdepartementet om han ville ta på sig uppdraget som ordförande för "Organisationskommittén för genomförande av ny myndighetsorganisation för forskningsfinansiering" (Forg)<sup>7</sup>. Dan Brändström blev den person som fick det yttersta ansvaret för att genomföra beslutet att förändra organisationen för forskningsfinansiering.

Brändström fick en kortare betänketid, och dagen därpå diskuterade han saken med ordföranden för Riksbanksfonden. Efter att ha fått ett godkännande, och möjlighet att delvis ta ledigt för uppdraget, tackade han ja till uppdraget. Han deklarerade också tydligt att han inte var intresserad av något av de nya jobb som reformen skulle skapa, något som han tyckte var viktigt. Brändström fick även veta att han hade stöd från samtliga inblandade departement.

Den 19 april tar Regeringen det formella beslutet att tillsätta en organisationskommitté för att vidta de förberedande åtgärder som krävs för att Vetenskapsrådet, Forskningsrådet för sociala frågor och arbetsliv (FAS), Forskningsrådet för miljö, lantbruk och samhällsplanering (FORMAS) och FOU-Myndigheten, skall kunna inrättas den 1 januari 2001 (Direktiv 2000:33).

En kommitté kan vara styrd i olika grad av sina direktiv. I fallet med Forg verkade det som om villkoren för uppdraget var relativt hårt uppstyrda i kommitténs direktiv. Kommitténs förhållande till uppdraget var att det fattats

---

<sup>7</sup> Forg var en kommitté, egentligen också en utredning, som är en viktig del av svenskt utrednings- och reformväsende. En kommitté är en grupp personer som tillkallas på grund av ett regeringsbeslut och som har ett utredningsuppdrag som ska utföras på bestämd tid. Utgångspunkten för en kommittés arbete anges i form av så kallade kommittédirektiv som beskriver uppdraget, vilka problem som ska lösas och när olika delar av uppdraget ska redovisas. Dessa kommittéer är formellt sett att betrakta som tillfälliga myndigheter.

ett politiskt beslut och att man hade fått i uppdrag att verkställa detta. Det fanns således ingen anledning till konflikt med Forg, eftersom de inte hade någon del i själva beslutet. Målsättningen var att försöka lösa uppgiften på bästa möjliga sätt, och försöka bevara så mycket som möjligt av det som hade fungerat i de befintliga organisationerna.

Forg skulle enligt direktiven bestå av ytterligare fyra ledamöter förutom Dan Brändström. För dessa ledamöter hade Regeringen redan ett antal möjliga namn, som ordföranden fick tycka till om. De fyra ledamöter som slutligen fick förtroendet var Bo Sundqvist, rektor för Uppsala Universitet, Desirée Edmar, chef för Naturhistoriska Riksmuseet, Per Eriksson, rektor för dåvarande Högskolan i Karlskrona/Ronneby och Tjia Torpe, VD för Svenska Enter Rehabilitering AB.

Kommitténs första möte ägde rum den 28 april. Närvarande var då ordföranden och de fyra ledamöterna. Varje ledamot skulle enligt direktiven fungera som utredare för varsin av de nya myndigheterna, och ordförande för arbetsgrupperna för respektive myndighet. Bo Sundqvist blev ordförande för gruppen för Vetenskapsrådet, Desirée Edmar för gruppen för FORMAS, Per Eriksson för gruppen för VINNOVA och Tjia Torpe för gruppen för FAS.

Vid kommitténs första möte diskuterades hur direktiven för kommitténs arbete såg ut och hur arbetet med att genomföra beslutet skulle organiseras och planeras. Man diskuterade även bemanning av ett sekretariat för att klara av kommitténs arbetsuppgifter. Vissa tänkbara namn för personal till sekretariatet diskuterades också, även om inga beslut fattades.

Man beslutade även vid det första mötet att kommittén skulle besöka alla de myndigheter som berördes av omorganisationen. Tid bestämdes för ett möte med Ralf till eftermiddagen den 30 maj. Det här var ett uttryck för det öppna arbetssätt som eftersträvades inom organisationskommittén, och som ordföranden beskriver så här:

*Det vi gjorde då var ju att, när jag fått uppdraget och fått kommittén på plats, var det första jag gjorde att jag sa att vad vi måste göra är att lägga upp en turnéplan, vi far runt till alla myndigheter. Hela kommittén, om möjligt, ska träffa alla. Vi ska lyssna, vad det är som gör, hur de ser på saken, och vi ska naturligtvis försöka att verkligen ta till oss vad man säger. Sen ska vi ha ett öppet arbetssätt, vi ska skapa en hemsida där vi lägger ut all information vi bara kan.*

*(Forgs ordförande)*

Vid sitt nästföljande möte den 12 maj, hade Forgs sekretariat bemannats med en huvudsekreterare, (Klas Tennberg), och 7 sekreterare (Kristina Ahlström, Olle Edqvist, Hans Svensson, Lars Fernvall och Eva Carlsson). Vid detta möte diskuterades även de nya myndigheternas inriktning, avgränsning och nya

namn. Kommittén började även fundera över lokaler och personalfrågor. Ambitionen när det gällde lokaler var att hitta lokaler, så att de nya myndigheterna kunde sitta i närheten av varandra. På personalområdet uppdrogs åt Kristina Ahlström att sondera de arbetsrättsliga frågorna. På detta möte beslutades även om att information bör spridas från Forgs verksamhet, och man beslutade sig för att använda en webbplats för detta syfte ([www.forg.nu](http://www.forg.nu))

Forg hade även en ambition att hålla ett antal informationsmöten för att berätta om sin verksamhet. Det första informationsmötet skulle hållas på Folkets Hus i Stockholm i slutet av juni, och samtliga ur personalen på de berörda myndigheterna skulle bjudas in.

Den 17 maj möttes kommittén igen. Då presenterades ett förslag till tids- och arbetsplan som såg ut enligt följande:

7 augusti	Organisationsstruktur Ekonomiska ramar
1 september	Instruktioner
1 oktober	Regleringsbrev Detaljorganisation
1 november	Myndighetschefer på plats Intern utlysning av anställningar
1 december	Beslut om anställningar

*(Protokoll från Forgs tredje sammanträde, (Forg 2000))*

Redan här hade alltså kommittén skaffat sig en klar bild av vilka formella steg de skulle behöva ta sig igenom, och vid vilka tidpunkter dessa skulle vara avslutade. Vissa av dessa steg och datum var från början givna i kommittédirektiven. Frågan kvarstod dock om de skulle klara att hålla denna till synes mycket pressade tidsplan.

Vid detta möte beslutades också att tillsättningen av arbets- och referensgrupper för de nya myndigheterna delegerades till respektive ordförande. Kristina Ahlström informerade om de arbetsrättsliga aspekterna av förändringen, särskilt § 6 b i Lagen om Anställningsskydd. Kommittén skulle också kalla de fackliga representanterna till ett möte i vecka 21, för att ta initiativ till de fackliga förhandlingar som skulle krävas. Kommittén beslutade även att arbetsgrupper för att hantera administrativa frågor borde bildas så snart som möjligt. Denna fråga skulle också tas upp vid besöken på de berörda myndigheterna.

Tillsättandet av organisationskommittén innebar att de gamla myndighetscheferna framtogs sin beslutanderätt och inte längre kunde agera utan att konsultera organisationskommittén. Kommittén tog över

beslutanderätten, men uppdrog sedan till cheferna att sköta verksamheten löpande, till dess att den nya organisationen kom till. De gamla myndighetscheferna fick inte ta långsiktiga beslut som band de nya organisationerna och kunde inte göra någonting utan att agera via Forg.

Första steget i organisationskommitténs arbete var att dela upp Ralfs projektstock och skapa kriterier för delningen. Enligt kommitténs direktiv skulle man senast den 7 augusti 2000 rapportera ett förslag om ekonomiska ramar för de nya myndigheternas verksamhet under budgetåret 2001, samt ge förslag till namn på de nya myndigheterna. Så skedde också, och kommitténs första delrapport levererades i tid, och kallades följaktligen på RALF för "7: e augustiskrivelsen". Den blev det första konkreta steget mot den nya myndighetsorganisationen, även om de anställda på RALF fann att rapporten gav väldigt lite information om hur de nya myndigheterna skulle komma att se ut.

#### **RALF möter organisationskommittén**

Den 5 juni träffade representanter för Forg (Dan Brändström, Per Eriksson, Tjia Torpe, Hans Svensson, Göran A Persson, Olle Edqvist, Klas Tennberg, Kristina Ahlström och Eva Carlson) ledningsgruppen på RALF. Ralfs representanter var Gunnel Färm, Birgitta Sheppard-Nyman, Eino Räni, Marguerite Högberg (ST), Elisabeth Birke (SACO), Svante Sjöberg, Kenneth Abrahamsson, Margareta Meyer-Ridbäck, Solweig Rönström och Erling Ribbing.

Mötet inleddes med att Dan Brändström informerade om Forgs uppdrag, och den tidplan man lagt upp för det fortsatta arbetet. Cheferna på RALF fick också tillfälle att presentera sin verksamhet för Forgs representanter. Man diskuterade också möjliga problem och möjligheter, personalfrågor och administrativa frågor som lokaler och datorsystem.

En av de medverkande beskriver stämningen på mötet med Forg:

*Avvaktande. Vi hade uppdraget att mycket snabbt göra en dragning om våra verksamhetsområden. Efter det så berättade man om vad som skulle komma. Det var ingen otrevlig stämning, alla insåg ju att de här människorna inte låg bakom utredningen och beslutet, men det fanns ju ändå en liten, liten aggressivitet, eller någon slags lite tuffhet från oss som var med. Vi gjorde klart att vi tyckte: "OK det här ska ske fruktansvärt snabbt"... och i det läget så var det här med att rådet skulle delas i två delar det som var absolut mest irriterande. Det hade ingen av oss någon förståelse för, och vi såg bara framför oss ett jättejobb. Kritiken kom nog fram åtskilliga gånger under mötet.*

*(Ralf-anställd)*

Att förändringen skulle ske fort var också något som återkommer i andras omdömen om intrycket av Forgs arbete. En anställd på RALF beskriver det så här:



*Och viljan från kommittén är väl god, tycker jag. De har väl gjort sitt för att försöka hålla kontakt och informera så gott de kan. Men tiden är ju alldeles för knapp. Man hinner ju knappt sätta sig in i de olika ärendena förrän det ska vara avgjort och beslutat. Det...går väldigt fort.*

*(Ralf-anställd)*

Den höga hastigheten verkar också ha påverkat informationsspridningen om förändringsarbetet, och vissa kände sig dåligt informerade. Den webbsida som skulle användas verkar till exempel inte ha uppdaterats i takt med förändringsarbetet:

*Från organisationskommittén tycker jag att det hade behövts mer information, och kontinuerlig information. De hade ju ambitionen att ha en väldigt välmatad webbsida. Men den har inte varit det. Den har inte fyllts på, som de kunde ha gjort. Inte alls. Där hade man kunnat göra mycket mer. Det hade varit positivt för alla som sitter och undrar. Det kan många gånger räcka med att säga "vi vet inte hur det blir, men vi jobbar hårt på det och vi kommer att återkomma då och då". Nej, den webbsidan har jag inte mycket till övers för.*

*(Ralf-anställd)*

*Däremot när det gäller verksamheten, instruktioner och sånt, tycker jag att det varit dåligt. Det ligger fortfarande inte ute på webben. .../... Fortfarande har vi inte sett något konkret papper när det gäller Vinnovas verksamhet, utan det som finns är det som står i några korta skrivningar inför intresseanmälningarna.*

*(Ralf-anställd)*

*Det har varit så mycket spekulation. Det har varit osäkerhetsfaktorer i informationen. Dom säger en sak ena veckan och så händer nått annat nästa vecka. .../... Organisationskommittén verkar inte ha hållit reda på vad de olika undergrupperna har gjort. Jag tycker det har varit dålig information. Man har inte kunnat lite på den. Man vet inte om det gäller eller om det kommer något nytt.*

*(Ralf-anställd)*

Viss information nådde ändå fram, eftersom det i en offentlig förändringsprocess finns krav på dokumentation av olika slag: rapporter, regleringsbrev och instruktioner. Denna typ av information gav dock ett intryck av att förändringsprocessen var formell och kommunikationen enkelriktad.

*Organisationskommittén har jobbat på ett slutet sätt, men i och för sig skickat en jäkla massa information så man har ju hela tiden kunnat följa den biten så där officiellt.*

*(Ralf-anställd)*

En annan källa till information var de nyckelpersoner som av olika anledningar blivit involverade i förändringsarbetet i olika grad. De som på något sätt hade insyn i processen genom sina uppdrag, fick på så sätt tillgång till information.

*Nej...nej, nej. Ja, väntar man nog länge så kommer det ju upp på deras hemsida men vi har ju alltid fått den [informationen] med de ingångar vi har haft, alltid någon som har haft ingångar.../... Vissa personer har ju dragits in i det hela. Så i och för sig har det ju kommit efter hand väldigt mycket papper.*

*(Ralf-anställd)*

En viktig kanal verkar dessutom ha varit de fackliga representanterna, och den information de fått tillgång till via fackliga förhandlingar.

På RALF försökte man skapa ett tillfälle då de nyckelpersoner som hade insyn i processen kunde dela med sig av sin information. De bestämde tidigt i förändringsprocessen att ha informationsmöten på måndagar klockan 09.00. Syftet med dessa möten var att de som visste något nytt att berätta om förändringsarbetet skulle informera de övriga.

*"Det sades väldigt tydligt att de som har något nytt att berätta, för att de snappat upp något när de satt i någon arbetsgrupp, eller fångat upp på annat sätt, hade möjlighet att berätta det."*

*(Ralf-anställd)*

### **Uppdelningen av Ralfs projekt**

Den studerade organisationsförändringen innebar att Ralfs verksamhet skulle delas upp och föras till två nya organisationer. I Forgs direktiv påpekades det särskilt att man hade ansvar för uppdelningen:

*Organisationskommittén skall lämna förslag till hur ansvaret skall delas upp mellan de nya myndigheterna i enlighet med de riktlinjer som anges i prop. 1999/2000:81.*

*(Direktiv 2000:33)*

Vissa direktiv för gränsdragningen hade också särskilt specificerats, och det fanns till och med en anvisning om att Ralfs medel skulle delas i två lika stora delar mellan FAS och VINNOVA:

*En utgångspunkt för kommitténs arbete skall därvid vara att de uppgifter som idag handhas av Rådet för arbetslivsforskning till hälften förs till forskningsrådet för sociala frågor och arbetsliv och till hälften förs till FoU-myndigheten.*

*(Direktiv 2000:33)*

Ansvar för att dela upp Ralfs kärna: projektstocken med alla pågående projekt föll på deltagarna i de vertikala arbetsgrupperna för FAS och VINNOVA. En deltagare berättar om arbetet:

*Och den processen [utförningen av de olika forskningsfinansiärerna] var ganska intensiv under juni, juli och augusti. Sedan har den fortsatt med andra steg. Första steget var att ta fram generella skrivelser, som handlat om hur man skall dela på Ralf, projektstocken och kriterier för det, inriktningen på verksamheten.*

*(Ralf-anställd)*

Enligt direktiven skulle kommittén lämna sin första rapport den 7 augusti och det blev det första tillfället då kommittén uttalade principerna för hur Ralfs verksamhet skulle delas upp. Forskningsprojektens inriktning blev det som skulle vägleda uppdelningen.

- Forskning med individperspektiv och samhällsrelevans har förts till FAS
- Forskning med organisationsperspektiv och verksamhetsrelevans har förts till
- VINNOVA
- Utvecklingsprojekt har förts till VINNOVA
- Projekt vid industriforskningsinstituterna har förts till VINNOVA
- Informationsinsatser, stipendier, programstöd m.m. har fördelats efter samma principer.

*(Forgs slutrapport, (Forg 2000))*

Utifrån dessa principer beräknade man att från RALF skulle 563 projekt vid årsskiftet skulle föras till FAS och cirka 495 projekt till VINNOVA. Enligt instruktionen skulle Ralfs anslag på 218.854 Mkr delas så att 50 % tillföll FAS och 50 % Vinnova. Enligt uppdelningen av projekt skulle dock VINNOVA få en större del av utbetalningarna för gjorda åtaganden än vad som motsvarar 50 %. Därför beslutade man att VINNOVA övergångsvis skulle få cirka 57 % av anslaget, medan FAS skulle få 43 %, vilket innebar att VINNOVA fick 15 miljoner mer än sin andel. Från och med 2002 skulle fördelningen 50/50 gälla.

I och med att uppdelningen av projekten skulle sätta ramarna för verksamheten i de nya organisationerna, blev det en kontroversiell fråga.

*Man kan säga så här att Forg /../ vill att man skall dela igenom hela programmen, AM, AO, Ami, lika. Men inom Ralf är det ganska mycket strider. /../ Till Vinnova till FAS etc. Det finns vissa principformuleringar i '7 november' brevet. Forskning av verksamhetskaraktär och på företagsnivå skall huvudsakligen gå till Vinnova och det som är kring individens hälsa och levnadsförhållanden skall gå till FAS, det vill säga det med någon slags samhälls relevans. Sedan finns det ett gränsområde som innebär att det finns en gemensam yta.*

*(Ralf-anställd)*

Arbetet med att dela upp projekten påverkade även handläggarna, som fick det operativa ansvaret för att fördela projekten mellan myndigheterna. Det var dock ibland oklart vem som skulle ta över efter den 1 januari, varför man räknade med att få hantera övergångsproblem även efter årsskiftet.

*Övrig tid i veckan har mest bestått av att dela upp projekten mellan oss så att rätt projekt kommer till FAS resp. Vinnova och att se över de projekt jag lämnar ifrån mig så att de verkar OK eller att jag kan tala om för den som tar över vad som behöver göras. Det är inte alltid jag vet vem som ska ta över så det får väl bli en hel del sådana kontakter i vår.*

*(Ralf-anställd)*

### **Förändringsarbetet organiseras lokalt**

I organisationskommitténs instruktioner stod att arbetsgrupper skulle inrättas för varje nytt myndighetsområde (i det följande kallade vertikala arbetsgrupper). Organisationskommittén var också beroende av att engagera förändringsaktörer i organisationerna, eftersom medlemmarna i kommittén inte var heltidsanställda och hade andra uppdrag att sköta.

Utöver denna matrisorganisation inrättades även en stabsliknande del med experter, som uttalat skulle vara regeringens företrädare inom organisationskommittén med uppgift att medverka i utformningen av de olika forskningsfinansiärerna. De som engagerades som experter från RALF arbetade med utformningen av FAS respektive Vinnovas verksamhet samt författande av de nya myndigheternas regleringsbrev.

Ett intensivt arbete med att bemanna förändringsorganisationen verkar ha pågått under sommarens månader. Från Ralfs sida försökte ledningsgruppen att påverka vilken personal som skulle komma att ingå i de olika arbetsgrupperna och expertrollerna genom att skriva ett brev och tala om vilka som kunde ta kontakterna med kommittén. Men initiativet från Ralfs ledning krockade med Forgs intentioner, och kommittén gick in och handplockade de experter som de ansåg sig behöva, utan att gå via de föreslagna kanalerna.

Med facit i hand kom dock RALF inte att sakna representation i arbetsgrupperna. I slutet av juni tillsattes de vertikala arbetsgrupperna för att hantera utvecklingen av FAS och den ännu så länge namnlösa FoU-myndigheten. I arbetsgruppen för FAS satt förutom Kenneth Abrahamsson från RALF Erland Bergman (SFR), Tjia Torpe (Forg), Hans Svensson (Forg), Ola Persson (När.dep.) och Stefan Stenberg, (Soc.dep.)

I den vertikala arbetsgruppen för FAS satt Per Eriksson (Forg), Lars Fernvall (Forg), Gunilla Jönsson (LU), Sture Nordh (TCO), Margareta Norell (KTH), Per Risberg (Handelskammaren i Jönköping), Kenneth Olausson (Interaktiva Institutet), samt Ola Persson och Birgitta Råland från Näringsdepartementet. Svante Sjöberg från RALF deltog även han i arbetet med att skriva regleringsbrevet för Vinnova.

Organisationskommittén inrättade också arbetsgrupper kring specifika områden som IT, administrations-, informations- och personalhanteringsfrågor (i det följande kallade horisontella arbetsgrupper). I dessa var det mer naturligt vem som representerade respektive myndighet, eftersom det handlade om specifika sakfrågor. Solweig Rönström ingick i informationsgruppen, Birgitta Sheppard-

Nyman i IT-gruppen och Eino Räni i den ekonomiadministrativa gruppen. Dessutom representerades RALF i personalgruppen av en extern konsult, Margareta Meyer-Ridbäck. Det fanns nämligen ingen personalchef på RALF.

### **Upplevelser av att delta i arbetsgrupperna**

Bland de som engagerades i arbetsgrupperna finns det både positiva och negativa bilder av arbetet i grupperna.

Till att börja med upplevde man att det pressade tidsschemat gjorde det svårt att göra ett bra jobb.

*"Möten och processer har kommit igång för sent, som vanligt. Och sedan kommer allt på en gång. Därför skall jag yttra en skarp kritik. Och vem som skall ha den? Det är väl regeringen egentligen. Processen blir inte bra. Den blir för jäktad, därför att den blir försenad."*

*(Ralf-anställd)*

Den höga förändringstakten medförde att delaktigheten blev lidande. Personalen upplevde att organisationskommittén arbetat under stor tidspress och att det inte fanns tid att tillse allas delaktighet i processen. Ett exempel är det fackliga perspektivet:

*"Man visste aldrig när något skulle förhandlas. När man äntligen fick veta att det skulle förhandlas – då var det redan klart eller så fick man pappren dagen innan och hinner inte kolla med medlemmarna vad de tycker [...]. Det har inte funnits tid att hålla emot eller lägga in något [för att] stoppa processen. Det har gått väldigt fort."*

*(Ralf-anställd)*

Från organisationskommitténs sida uppfattade man att de regelbundna mötena gjort att personalen känt sig delaktig i förändringsarbetet.

Till tidsbristen kom dessutom att arbetsgrupperna hade väldigt få riktlinjer att gå efter i sitt arbete. En medarbetare berättar om ett arbete som under augusti månad initierades i en horisontell arbetsgrupp. Det började med att ansvariga från de gamla myndigheterna kallades till ett möte. Under mötet fick man muntliga instruktioner att man skulle se sig som en arbetsgrupp med uppgift att ta tag i de frågor man bedömde som mest akuta gällande de nya myndigheterna. Efter ytterligare en indelning i undergrupper påbörjade man arbetet. Det första man fick göra var att försöka skapa sig en bild av hur den organisation såg ut, som man skulle förbereda:

*"Det är inte så jäkla lätt när man inte har verksamhetsmålen klara för sig. Men vi sa [att] vi ändå måste göra det för att kunna få grepp om den verksamhetens storlek, vilka funktioner måste finnas och hur många anställa behöver det vara."*

*(Ralf-anställd)*

*Många gånger har vi stått lite handfallna och frågande för det har inte funnits en myndighet. Det har funnits papper, utkast på vad Vinnova och FAS ska göra. Men vi har inte haft några chefer att diskutera och bolla emot. Först nu, på ett väldigt sent stadium, har jag kunnat prata med [den nya chefen], men det där kändes ju väldigt konstigt under en lång tid på hösten: att vi höll på och räddade runt i frågor där vi... För det är ju faktiskt så här, det vet du också, om man jobbar med /../ så utgår man alltid ifrån att det finns en strategi och verksamhetsmål. Och när de inte finns fastlagda, och man får gå in och läsa de papper och PM som finns, och tolka och läsa mellan raderna, såå... Jag menar man kan göra det, det är klart, men det kändes som ett sånt där, mm. Framförallt det här med att inte ha ansvariga chefer att prata med, det tycker jag var en brist.*

*(Ralf-anställd)*

De personer som engagerades i förändringsarbetet hamnade dessutom i en svår situation gentemot sina kollegor. Vi har ovan visat att de som fick olika uppdrag också fick tillgång till mer insyn i förändringsprocessen och därmed eftertraktansvärd information. Vissa tyckte sig därmed ställas inför besvärliga rollkonflikter. Det handlade om huruvida man skulle tänka på sig själv, arbetslivsfrågorna eller de gamla medarbetarna. De Ralf-anställda som inte aktivt deltog i förändringsarbetet har olika bilder av hur de involverade hanterade denna rollkonflikt. Vissa upplevde att de blev företrädare, medan andra tyckte att man bara representerade sig själv. Det fanns också skillnader i hur nyckelpersonerna agerade, och hur mycket de valde att föra tillbaka till sin gamla organisation.

### **Organisationskommittén designar parallellt nya organisationer**

Nästa steg i implementeringsarbetet var att till den 10 oktober ta fram underlag för regleringsbrev och instruktion för alla nya myndigheter. RALF hade en viss delaktighet även i detta arbete då två av rådets medarbetare var involverad i skrivandet av regleringsbrev för FAS respektive VINNOVA.

*Sedan blev nästa steg till den 1/10 att ta fram underlag till regleringsbrev och instruktion. Och sen det tredje steget har blivit att gå in på organisationsplan och bemanning. Nu är vi inne i en process som är skapandet av verksamheten. Nu är vi också inne på lokalfrågan och it stöd och allt möjligt. Samtidigt som det finns en avvecklingsgrupp för den gamla verksamheten. Det ångar på ganska snabbt.*

*(Ralf-anställd)*

För Ralfs del verkar detta ha understrukt rådets misstanke om förvirring kring forskningspolitiska frågor på näringsdepartementet.

*Näringsdepartementet har hela den här perioden haft interna organisatoriska problem. Vi blir offren för detta. Man har inte förmått en kraftsamling. /../ Vi har gått ett tag utan statssekreterare för RALF. Det finns ingen samordning mellan vad statsråden tycker i den här frågan.*

*(Ralf-anställd)*

### Organisationskommittén tillsätter nya chefer

Med en relativt liten egen organisation, var det angeläget för Dan Brändström och Forg att tidigt utse de chefer som skulle leda de nya organisationerna, för att avlasta organisationskommittén och för att så snart som möjligt skapa klarhet kring det nya.

*"Man kan väl säga det att från organisationskommitténs sida så var det också en sak som vi la väldigt hårt tryck på Regeringen, att tidigt komma ut och utse chefer. Vi hade uppe redan vid vårt första sammanträde också att det var väldigt angeläget, och skulle underlätta livet för oss väldigt mycket om Regeringen utsåg cheferna i de fall där man skulle utse cheferna. Sen utverkade vi tillstånd att utse chefer övergångsvis där de skulle utses på ett annat sätt än av regeringen. Till exempel i FAS och FORMAS."*

*(Forgs ordförande)*

Det skulle emellertid förflyta en hel del tid innan de anställda på Ralf fick reda på vilka personer som skulle leda de organisationer som de skulle bli en del av från och med första januari 2001.

Den 29 september utsåg Regeringen de två nya generaldirektörerna för Vetenskapsrådet och VINNOVA. Detta tillkännagavs av utbildningsminister Tomas Östros vid en presskonferens<sup>8</sup>. Tomas Östros presenterar då Per Eriksson, blivande generaldirektör för VINNOVA och Pär Omling, blivande generaldirektör för Vetenskapsrådet, som båda är närvarande vid presskonferensen.

Per Eriksson är teknologie doktor, och var då rektor för dåvarande Högskolan i Karlskrona/Ronneby, numera Blekinge Tekniska Högskola. Per Eriksson hade bland annat också varit huvudsekreterare i Regeringens bredbandsutredning. Vi kan också notera att Per Eriksson var ledamot av Forg, och ordförande i den arbetsgrupp som hade hand om VINNOVA.

Tomas Östros understryker vid flera tillfällen under presskonferensen att den nya myndighetsorganisationen innebär en ökad makt åt forskarsamhället. Vid presskonferensen blir Tomas Östros tillfrågad om utnämningen av huvudsekreterarna för forskningsråden Vetenskapsrådet, FAS och FORMAS, och svarar att dessa kommer att utses av Forg senare under hösten.

Den 19 oktober meddelade organisationskommittén att man utsett huvudsekreterare för FAS. Robert Eriksson, professor i sociologi vid Stockholms universitet och huvudsekreterare för Socialvetenskapliga Forskningsrådet, skulle bli huvudsekreterare för FAS. I och med att det i propositionen angivits att det nya rådet skulle arbeta på det sätt som SFR gjort, ansågs Robert Eriksson vara

---

<sup>8</sup> <http://www.regeringen.se/webbutskandningar/ondemand/000929.ram>

lämplig att leda FAS. Forg bedömde också att han hade en unikt stark position i vetenskapssamhället och ett starkt internationellt nätverk.

Att huvudsekreterarna skulle utses av Forg var dock ett undantag, och fortsättningsvis ska huvudsekreterarna utses genom elektorsval. Tiden fram till 1 januari var dock för knapp för att genomföra elektorsval, så man tillsatte huvudsekreterare på begränsad tid, under övergångsperioden.

### **Per Eriksson**

Efter utnämningen träffade Per Eriksson sina blivande anställda vid flera tillfällen. Dels besökte Per Eriksson RALF, dels anordnades en inspirationsdag i december, där han talade inför den personal som skulle gå till Vinnova. Intrycken av Per Eriksson verkade vara positiva så långt och han gav intryck av att vara en visionär person.

*Vinnova, Per Eriksson, han är väl mer visionär, där har man väl inte lagt den här grunden, så de som går till Vinnova vet väl inte så mycket. Men även Per Eriksson har ju haft flera möten där han försökt informera. Han har en helt annan öppenhet. Robert är ju nere på skruv-och-mutternivå, men Per han ger intrycket av att han är visionär - "det ordnar sig alltid", flexibilitet och rörlighet och tjoff, tjoff, tjoff, tjoff!*  
(Ralf-anställd)

Centralt var också att Per Eriksson ofta talade om Triple Helix-modellen och Innovationssystemet, teoretiska begrepp som ligger till grund för tankarna bakom VINNOVA. Trots detta verkar det inte ha bidragit till att förtydliga bilden av Vinnovas verksamhet.

*Jag vet inte, jag har inte förstått VINNOVA egentligen, vad de ska göra. Om man tolkar det som jag förstår det, ska de utveckla det svenska innovationssystemet i vid mening. Och med innovationssystem har ju blivande GD varit rätt tydlig. Han menar ju att det är hela samhället. Han ser tre stora bitar: forskare och utvecklare, företag organisationer, politiska sfären. Han har ju sagt gång på gång, han tjar lite, den här Triple helix modellen. Utifrån det ska VINNOVA smörja det svenska innovationssystemet och utveckla det så att det blir världens bästa. Och även då bedriva forskning kring och följa utvecklingen av innovationssystemet. Så jag menar det blir väl mer systeminriktat.*

(Ralf-anställd)

### **Robert Eriksson**

Liksom sin kollega träffade Robert Eriksson de anställda på RALF vid ett antal träffar under hösten. Något gjorde dock att flera av de Ralf-anställda ställde sig negativa till sin nya chef redan från början.

Till att börja med så var det många som ifrågasatte valet av Robert Eriksson, eftersom han var chef för en av de två fusionerade organisationerna, SFR.



*Var det den person som hade lett SFR som var bäst på att få ihop två organisationskulturer? Hade han kompetens som ledare av verksamhet eller bara som forskare egentligen?*

*(Ralf-anställd)*

Men det var inte i första hand hans ledaregenskaper som ifrågasattes, utan också att han var tidigare chef för SFR, och att han tydligt tagit ställning för den modell som de arbetade utifrån, och som de anställda på RALF uppfattade det, kritiserat Ralfs sätt att arbeta i en ledare i SFR:s tidning Social Forskning (Eriksson 2000). På så sätt blev han i de Ralfanställdas ögon ännu en företrädare för den del av den offentliga debatten som kritiserat sektorsforskningen.

*Då hade det börjat mullra lite väl mycket i leden, att det skulle bli ett fullkomligt helvete att gå till SFR och bilda FAS. Och det var hemskt mycket negativa klanger. Och detta har det varit hela tiden kan man väl säga, hela hösten, som naturligtvis delvis bottnar i att deras huvudsekreterare hade gått ut i en eller ett par ledare och skrivit att SFR:s arbetssätt skulle vara förebilden när man skapar FAS. Det här väckte mycket ont blod, vi jobbar ju på olika sätt.*

*(Ralf-anställd)*

Att Robert Eriksson som huvudsekreterare för SFR förordat deras modell för forskningsfinansiering är kanske inte så konstigt. Men Ralfs anställda uppfattade att han var negativt inställd till RALF även efter att han blivit utnämnd till huvudsekreterare för FAS.

### **Organisationerna bemannas**

Efter att de nya cheferna tillsatts, fortsatte organiseringen under november månad med att de nya organisationerna bemannades med personal. Personalen på RALF erbjöds i princip två möjliga alternativ: att gå till VINNOVA eller till FAS.

Rent konkret fungerade detta så att man var garanterad en tjänst och placerades i någon av organisationerna med hänvisning till § 6b Lag (1982:80) om anställningsskydd. FAS respektive VINNOVA skulle ju ta över specifika verksamhetsområden från RALF. Grundprincipen var att man följde med till den myndighet som övertog det område man jobbade med.

Utöver denna placering fanns dessutom möjlighet att ansöka om placering på en annan myndighet genom ett ansökningsförfarande som inleddes den 8 november då Forg skickade ut kortfattade myndighets- och tjänstebeskrivningar samt en anvisning för hur ansökan skulle gå till. Det följande är ett exempel på en tjänstebeskrivning för handläggartjänster på avdelningen för kompetensområden på Vinnova:

## **6 Handläggare för arbetslivsutveckling**

Ref.nr.: VINN K8

*Arbetsuppgifter:*

Samordna gruppens arbete med planering och genomförande av de programområden som gruppen svarar för. Följa utvecklingen på området, utarbeta förslag till FoU-program, initiera FoU inom området. Bedöma ansökningar, dokumentera beslut och upprätta kontakt med sökanden. Upprätta och underhålla nätverk mellan olika aktörer.

*Högskoleutbildning eller motsvarande samt erfarenhet av kompetensområdet och samverkan med forskare och övriga aktörer. Arbetet ställer krav på ett analytiskt och strukturerat arbetssätt. Intresse av samarbete med områdets aktörer är viktigt. Social förmåga samt förmåga att arbeta i grupper och med personer utanför organisationer är viktiga kompetenser.*

Och dito för FAS:

**6-8 Forskningssekreterare**

Ref.nr.: FAS P1

*Arbetsuppgifter:*

Beredning av olika slag av forskningsstöd. Arbete med ansökningsberedning, sekretariat i olika beredningsgrupper och prioriteringskommittéer, projektadministration, utvärderingar av forskning m.m.

*Doktorsexamen eller motsvarande inom något av rådets ansvarsområden eller flerårig erfarenhet av arbete inom forskningsråd.*

*(Ur Intresseanmälan från Forg 8 november 2000)*

En av de anställda från RALF hade vid den här tiden blivit utsedd till utvecklingschef på VINNOVA och var involverad i hanteringen av Ralfs gamla personal. Han berättar om arbetet med att fördela personalen på de nya myndigheterna:

*... men vi befann oss då i en internrekryteringsprocess som man kan ha flera reflektioner kring. Man kan säga att vi skulle bemanna de nya myndigheterna utan möjlighet att veta vad de skulle bli. Det var en jättelång process, där viss rörlighet*

## Nya Råd! - Forskningsadministration under omvandling

*uppstod jämfört med det ursprungliga förslaget, och vissa har nog önskemål om att röra sig fortfarande. Facket var med och sa sitt i den här processen också. .../... Vi jobbade åt Forg då. Vi hade gjort en grov skiss av avdelningarnas struktur, vilken utgick i princip från det antal personer som fanns i de gamla myndigheterna. Det var ju liksom en förutsättning som fanns med i det arbetet. .../... Folk fick söka sig till myndighet, avdelning samt grupp eller enhet. Enheterna kom ju att spegla den tidigare organisationen. "Vi replikerade den gamla organisationen i den nya".*

*(Ralf-anställd)*

Tillsättningen av chefstjänster fungerade dock inte på samma sätt som med övrig personal, utan där genomfördes ett ansökningsförfarande.

Trots möjligheten för personalen att söka sig bort från den placering man blivit tilldelad fanns det de som tolkade placeringen negativt, och som att de egentligen inte hade några valmöjligheter.

*Nu sitter de ju och...det är liksom "boskapsmarknad" idag. De delar upp. Sitter där liksom, "titta där är någon, den kan jag ta då, om du tar den så kan jag ta den då. OK". Vi har bara lagt in de här önskningsarna, vi vet inte hur det ser ut. När man frågar organisationskommitténs representant: om man nu blir erbjuden, eller ser ut att platsa i någon annan organisation, blir man då tillfrågad om man vill ha det eller inte? Då säger hon "jaa, det är väl rimligt att det gör det...". .../... Och så kan man bli inplacerad där. Det verkar liksom helt...Ja, det är väl vad folk känner. Antingen fattigut försäljning, den som bjuder lägst får... eller den här uttagningen till brännboll i skolan, den som står sist där va, OK då får vi ta dig då...Det är de associationerna som folk har väldigt mycket. Vi är bara en massa. Vi söker inga jobb.*

*(Ralf-anställd)*

*Vad jag kan minnas så började det med att vi skulle delas upp, våra projekt, för den här övergången enligt 6B. Då vi identifierades då utifrån de projekt vi råkade handlägga. Så det var en process som var...uppifrån! Man såg inte hur man fördelades upp, man var inte med och diskuterade fördelningen av projekten, eller någonting, utan det var liksom...de delades upp i två högar. I och för sig fick de ju en massa styrning: det skulle vara lika mycket hit och dit och så där. Det kan nog hända att det kom någon lista någon gång sådär, som man skulle ha någon snabb åsikt om, eller så. Men det kändes inte... det skedde "därupe" och så fick man veta lite grann - nu är det uppdelat, och nu fick vi veta att - nu har vi delat upp det 50 % dit och så mycket pengar här och så mycket pengar där.*

*(Ralf-anställd)*

*"Det lät som om det handlade om pengar. Plötsligt blev jag identisk med de projekt jag handlade."*

*(Ralf-anställd)*

Kritik riktades också mot att det var svårt att veta vad de nya tjänsterna innebar, eftersom informationen om dem var mycket kortfattad.

*Jag menar, det känns ju helt, man kan bli inplacerad i någon organisation som är beskriven på ett fullkomligt formaliserat sätt. Likadant på alla tjänster, utan innehåll, utan områden, utan någonting. Där man inte känner till särskilt mycket om hur det ska vara och fungera, och vem som är chef, och vem som är någonting.*

*(Ralf-anställd)*

### Personalen skapar sig en bild av det nya

Allteftersom tiden gick började Ralfs personal att skapa sig en bild av de två nya organisationerna FAS och Vinnova. Det verkade dock inte som om det var lätt, eftersom det fortfarande rådde stor osäkerhet kring utformningen av organisationerna. Det var "ledträdarna" som vi beskrivit ovan som fick utgöra stommen i detta tankearbete: fördelningen av Ralfs gamla projekt, tjänstebeskrivningarna och inte minst de två chefernas framtoning.

När det gäller FAS verkar bilden av organisationen överlag ha varit tydligare än för VINNOVA.

*Men just nu känns det som att FAS har kommit längre i uppbyggnaden av det nya, det kanske inte är så tokigt på FAS.*

*(Ralf-anställd)*

Men farhågorna verkade också vara fler och bilden av FAS mer negativ. Till att börja med fanns en oro för innehållet i den forskning som det nya rådet skulle finansiera. Det gällde både vilken typ av forskning som skulle finansieras (diskussionen om grundforskning och tillämpad forskning) men också vilken typ av frågor som forskningen skulle riktas in mot.

*FAS som är mer grundläggande forskning.*

*(Ralf-anställd)*

*Vi diskuterade kring ett av gjueriföreringens projekt av forskningskaraktär med yrkesmedicinsk inriktning. Det skulle förmodligen aldrig gå igenom en prioriteringskommitté på FAS. Jag har också svårt att se var på VINNOVA det skulle ligga.*

*(Ralf-anställd)*

*"Och då, blir det väldigt tungt där - individ och elände [...]. Samhället i och för sig som en garant för tryggheten. Det finns inte så mycket av utveckling. Och frågan är hur mycket utrymme det kommer att finnas, hur mycket det ska finnas[...]"*

*(Ralf-anställd)*

*Det finns en risk att det bli 'individ och elände' på FAS.*

*(Ralf-anställd)*

*Värsta scenariot är att man får eländesdelen koncentrerad till FAS - arbetslöshet, sjukdomar, etc.*

*(Ralf-anställd)*

*Vi har ett givande programråd som inkluderar arbetsmarknadens parter, arbetsgivarorganisationer, EU-representanter, arbetarskyddsstyrelsen och detta råd fick ta del av vår verksamhet. /../ Denna struktur kommer att tas med till VINNOVA.*

## Nya Råd! - Forskningsadministration under omvandling

*Medan FAS inte har haft någon kontakt med dessa parter. Jag tycker att det är viktigt att få in parterna för legitimiteten.*

*(Ralf-anställd)*

Det fanns också en oro för att forskningsrådsmodellen skulle leda till ett mer centraliserat arbetssätt, och att arbetsinnehållet i handläggartjänsterna därmed skulle komma att urholkas.

*Om man jämför med SFR som en del av oss slås ihop med...SFR har nästan inga handläggare utan har sekreterare - ok, dom har kommittéer med forskare - men de har sekreterare mer eller mindre som inte behöver tänka själva på samma sätt. För våra handläggare kan det ju inte vara lika kul. Jag tycker att det är en utarmning av handläggrollen för dem som går över till FAS.*

*(Ralf-anställd)*

*Om FAS finns en kraftigt negativ uppfattning här [på RALF]/../. När det gäller arbetsmiljöfrågorna, som hamnar hos FAS, så är man [på RALF] inte glada. Initiativtagandet blir reducerat, arbetsinnehållet minskar. Men antalet handläggare som går till FAS är ungefär det samma som går till Vinnova..*

*(Ralf-anställd)*

*FAS personerna kommer inte ha samma nytta av sitt nätverk. De är mer styrda av den nya arbetsgången.*

*(Ralf-anställd)*

När det gäller VINNOVA fanns inte lika mycket uppfattningar om hur den organisationen skulle komma att se ut. De föreställningar som fanns hade också delvis en annan inriktning, jämfört med idéerna om FAS, och var av mer positiv karaktär.

*Innan myndighetsplaceringen [sa nog de flesta]- "Åh, det är mycket bättre på VINNOVA, vi vill dit!"*

*(Ralf-anställd)*

Men även när det gällde VINNOVA fanns farhågor om arbetslivsfrågornas framtid, även om det var av andra skäl. Här var det istället det lilla antalet Ralf-anställda relativt den övriga organisationen som oroades.

*En oro för om arbetslivsfrågorna kommer att kunna hävda sig i VINNOVA med så få handläggare.*

*(Ralf-anställd)*

*På VINNOVA hamnar de lite mer fartfyllda delarna - innovationer och it låter ju bra, kanske inte så mycket människa [dock].*

*(Ralf-anställd)*

Men överhuvudtaget bör noteras att det inte finns lika mycket tankar om hur VINNOVA skulle komma att se ut. De utsagor som finns signalerar dessutom större osäkerhet och en vagare bild av organisationen.

*Jag gissar, men jag kanske har fel, att VINNOVA ändå vill ta stora grepp och lite mer allmänna grepp, och sen vet inte jag hur det blir med det här lite mer enskilda ansökningsbehandlingen.*

*(Ralf-anställd)*

Denna bild får vi också av en av dem som var inblandade i utformningen av FAS:

*Jag tror att FAS har kommit längst. Vi har träffats all personal, samlat och i mindre grupper. Utlysningen av projekt skisser har redan gått ut. Lokaler är bestämda. Man diskuterar möbler, IT system. Det är mycket kvar gällande arbetssätt och vilket perspektiv som skall vara vägledande. .../... Vinnova är oklart med lokaler och strukturen är mer oklar. Synergien mellan de olika delarna är lite svårare [på Vinnova].*

*(Ralf-anställd)*

### **Utflytt från RALF**

Arbetet med att bygga upp de nya organisationerna pågick för fullt och året började gå mot sitt slut. Samtidigt pågick ett annat arbete – nämligen att avsluta den verksamhet som hade bedrivits på RALF. I mångt och mycket verkar detta ha skett på Ralfs eget initiativ. Generaldirektören tog själv initiativ och meddelade Forg att man tillsatt en projektgrupp för avveckling av RALF.

Projektledaren som tillsattes var Birgitta Sheppard-Nyman, vilket var naturligt eftersom hon var ansvarig för projekthanteringssystemet Clara, och en stor del av avvecklingen handlade om att avsluta projekt och betala ut medel innan året var slut.

Avvecklingsarbetet verkade bedrivas särskilt noggrant på RALF. I Forgs arkiv hittade vi en skrivelse från RALF med en noggrann genomgång av samtliga befintliga avtal av olika slag och inventarier. Till och med tekniska specifikationer på kopieringsmaskinerna hade bifogats. Det saknas liknande skrivelser till Forg från de andra inblandade organisationerna. I sista numret av Ralfs tidning Fokus så berättar dessutom Generaldirektören om hur professionellt man skött avvecklingen.

*Sedan beslutet fattats om en uppdelning av RALF på FAS och VINNOVA har vi – på samma professionella sätt som tidigare – kastat oss in i arbetet med att föra över hundratals projekt, pengar och (inte minst) personal till de nya myndigheterna.*

*(Fokus nr 4/00, (Färm 2000))*

Personalen kände sig jagad av det höga tempot i avvecklingen.

*Det har drivits väldigt hårt att vi skall städa - det vill säga avsluta, avsluta, avsluta - arkivera, avsluta öppna ärenden. Det har varit väldigt mycket sänt.*

*(Ralf-anställd)*

*Arbetet har varit likadant som de senaste månaderna, hysteriskt. Det mesta är relaterat till avvecklingen eftersom det ska städas, putsas, fejas, avslutas, ändras, hinna fås med på denna sidan nyår mm. Just nu känns det som att 95% av arbetet är avvecklingsrelaterat och en mycket liten del är ordinarie.*

*(Ralf-anställd)*

Vissa ifrågasatte också det noggranna avslutandet av verksamheten.

*Sedan har man jagat oss med listor kring var olika ärenden ligger och hur vi skall avsluta och hur vi skall göra med royalty avtal. Vi skall ju försöka rensa allting. Och då undrar jag om de gör det på de andra hållen eller om det bara är vi som håller på. Det tar mycket tid.*

*(Ralf-anställd)*

### **Aktiviteterna runt nyår**

Så långt hade arbetet i stort sett följt den struktur som Forg arbetat fram i sitt arbete under hösten 2000: regleringsbrev, instruktioner, chefer och personal var beslutade och på plats. Avvecklingen av RALF var i full gång. Den 1 januari, då man skulle flytta in i de nya lokalerna och påbörja den nya verksamheten, närmade sig snabbt. Utifrån de dagboksanteckningar som vi fått ta del av har vi försökt att skapa en impressionistisk bild av den hektiska sista månaden.

Måndagen den 4 december hade RALF morgonmöte och personalen informerades om FAS regleringsbrev samt att personalens placeringar i de nya myndigheterna skulle bli klara senare i veckan. På SFR hölls ett möte angående bemanningen av FAS med personer ur ledningen och representanter för de lokala facken på RALF och SFR.

Den 5 december träffades den nya ledningsgruppen på FAS, för lunchmöte. De diskuterade lokalfrågor, den delvis färdiga styrelsen på FAS och regleringsbrevet som är på väg att bli klart.

Samma dag träffades informationsansvariga på FAS och diskuterade den pågående formgivning och produktionen av brevpapper och kuvert för FAS. De hade fått se det första utkastet till ny grafisk profil. Enligt instruktionerna skulle detta vara klart och levererat senast 1 januari. Detsamma gällde den nya hemsidan för FAS som de också hade börjat diskutera med en extern konsult.

På eftermiddagen träffades Ralfs ledningsgrupp för att diskutera omorganisationsfrågor. Den stora frågan var delningen av projektstocken och budgeten mellan FAS och Vinnova, som det blivit diskussion kring sedan det visat sig att prognosen för uppdelningen av projekt som gjorts tidigare under hösten, varit felaktig och fördelningen mellan FAS och Vinnova blivit en annan än vad man tänkt sig från början.

En större del än man trott av de medel som beviljats i den sista omgången under hösten var projekt som skulle föras över till FAS. Därför motsvarade inte FAS gjorda åtaganden de medel som förts över från RALF.

Den 7 december hölls ett möte på Statstjänstemannaförbundet med samtliga medlemmar på RALF, där man informerade om hur den fackliga verksamheten skulle läggas upp på den nya myndigheten.

Den 8 december hade RALF avskedslunch på Hotell Amaranten för personalen på RALF och de som ingått i programråd, arbetsgrupper och prioriteringskommittéer. Vissa hade funnits med i kretsen kring RALF sedan Arbetarskyddsfondens dagar på 1970-talet. Allt som allt var cirka 75 personer inbjudna och som avskedspresent fick alla gäster ett exemplar av boken "den kokta grodan" som producerats av RALF inom ett forskningsprogram om "magra organisationer".

På eftermiddagen träffades återigen den blivande ledningsgruppen på FAS och diskuterar de nya lokalerna: vem ska sitta var? Man diskuterade också upplägget på det heldagsmöte som arrangeras med alla ur FAS personal måndagen den 11 dec. En kort diskussion av regleringsbrevet hann man också med.

11 december hölls ett internseminarium heldag för de blivande anställda på FAS. Syftet var att folk skulle få bekanta sig med varandra, och att gå igenom vad som skulle hända efter nyår och vilka uppgifter FAS hade. Under förmiddagen gick man igenom vad man för med sig i boet från FAS respektive RALF och vad som ska leva vidare i FAS. Sista halvtimmen före lunch ansluter Anita Gradin, nyligen utsedd till styrelsens ordförande. Hon berättar om sin bakgrund och sina nuvarande andra uppdrag.

En presentationsrunda följde så att alla som skulle börja på FAS kunde presentera sig för Gradin. Under eftermiddagen diskuterades sedan i mindre grupper (enhetsvis) om vilka tre uppgifter som sågs som mest akuta och viktiga när FAS skulle starta efter nyår. Efter genomgång och diskussion i plenum följde info om praktikaliteter kring lokaler, rumsfördelning, flytt och datautbildning. Dagen avslutades med middag.

12 december träffade fackliga representanter på RALF och SFR en representant för centrala ST för att diskutera hur existerande avtal skulle passas in i den nya myndigheten.

Den sista GD-beredningen hålls också på RALF. En stor mängd ärenden avslutades denna förmiddag.



13 december kom sista numret av Ralfs tidning Fokus ut. Under rubriken "Brudkista – inte likkista!" pekade GD i sin ledare återigen på att RALF blivit orättvist beskyllda för dålig kvalitet i sin verksamhet:

*Det här är det sista numret av Fokus på arbetet, och den sista kommentaren från mig som chef för Rådet för arbetslivsforskning. Vemodigt? Jovisst – men samtidigt är förändring numera snarare regel än undantag, inte minst i den offentliga sektorn. Vad som möjligen lämnar en lite bitter eftersmak är Thomas Östros motiv till förändringen för Ralfs del: att vårt arbete skulle kännetecknats av dålig kvalitet!  
(Fokus nr 4/00, (Färm 2000))*

På kvällen den 15 december hade programgruppen arbetsmarknad avslutningslunch på Trattoria Romana.

Sista veckan före jul inleddes måndagen den 18 december med ett möte med all personal. Där diskuterades "budgetkrisen" och obalansen mellan fördelningen av Ralfs medel mellan FAS och VINNOVA. Därefter hade ledningsgruppen ett extramöte som resulterade i att GD skrev till Forg med ett förslag på hur man ska lösa problemet.

Samma dag beslutade Forg att en noggrann genomgång av de faktiska prognostiserade utbetalningarna under 2001 och 2002 skulle genomföras, samt att FAS och VINNOVA därefter i samråd skulle omfördela projekt, så att åtagandena motsvarar det tilldelade beloppet.

På tisdagen träffas sedan representanter för Vinnova och FAS för att komma överens i frågan.

Onsdagen 20 december har FAS ledningsgrupp ett nytt lunchmöte.

Torsdagen 21 december äter RALF jullunch på eftermiddagen.

Även om vi inte beskriver detta så mycket ovan, pågick avslutandet av det ordinarie arbetet på parallellt med alla nya organiseringsaktiviteter. Dubbelarbetet och det höga tempot verkar varit pressande för många, och arbetstiderna var långa under slutet av hösten.

*Tiden blir en allt knappare resurs, vi kämpar mot ett antal deadlines och ständigt nya KRAV. Samtidigt måste tillfälle ges att tänka & verka strategiskt inför den nya organisationen - den dubbla utmaningen (arbetslivsdimensionen kvar/bibehålla det öppna system/entreprenörskap RALF medgett i en ny organisation med fastare regelstrukturer och starkare forskarmakt). Dagarna blir långa - ganska tröttande - vi kör fortfarande med hög hastighet - har ännu ej gått i väggen (hinner ej kolla stavning...)*

*(Ralf-anställd)*

## Bildande av FAS

Från och med nu delar vi på beskrivningen av händelseförloppet efter den 1 januari 2001, och beskriver därför i detta kapitel utvecklingen på FAS och i nästa kapitel vad som hände på Vinnova.

## Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap

Även om det gav de anställda en långt ifrån komplett bild av den nya organisationen, gick det att skapa sig en första bild av verksamheten utifrån regleringsbrevet, instruktionen och den organisationsbeskrivning som fanns på FAS webbsida.

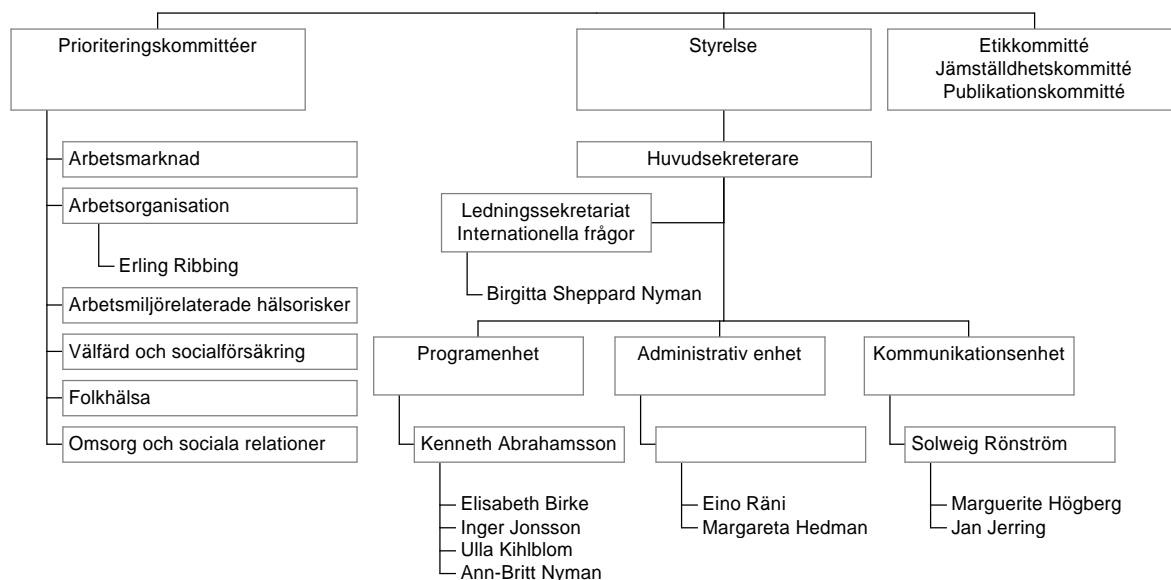
FAS uppgift är att stödja och initiera grundläggande forskning och behovsstyrd forskning av hög vetenskaplig kvalitet inom områdena arbetsmarknad, arbetsorganisation, arbetsmiljö, folkhälsa, omsorg och välfärd. FAS anslag är på 260 miljoner och rådet sysselsätter cirka 20 personer.

*1 § Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap har till uppgift att främja och stödja grundforskning och behovsstyrd forskning inom arbetslivsområdet, socialvetenskap och folkhälsovetenskap.*

*(FAS instruktion, (SFS (2000:1198)))*

## Struktur

Organisationsschemat nedan visar dels hur den formella organisationen ser ut, dels på vilka platser de Ralf-anställda hamnade i den nya organisationen.



Figur 2: FAS organisation

FAS styrelse, som i enlighet med forskningsrådsmodellen, har en mer framträdande roll än på RALF, består av 12 ordinarie ledamöter och 12

suppleanter, förutom ordföranden. Sju ledamöter och deras ersättare utses genom ett elektorsval, och dessa är representanter för forskarsamhället, vanligtvis professorer. Ordföranden samt fem ledamöter och fem ersättare till dessa utses av regeringen, och dessa är allmänrepresentanter. Ordföranden och övriga ledamöter samt ersättare utses för tre år. Ingen ledamot eller ersättare får utses för mer än två mandatperioder i följd. Denna styrelse sammanträder 5-6 gånger per år och under det första året, 2001, hade man i slutet av maj hunnit med 3 möten. En förteckning av styrelsens medlemmar återfinns i Appendix 6.

Verksamheten är indelad i tre enheter: *Programenheten*, där hanteringen av forskningsansökningar sker, den *administrativa enheten* och *kommunikationsenheten*. Huvudsekreteraren bildar tillsammans med chefen för programenheten, administrativa enheten och kommunikationsenheten en ledningsgrupp.

Liksom på RALF finns det även prioriteringskommittéer, sammansatta för att bedöma skisser och hantera beredningen av ansökningar till styrelsens sammanträden. Kommittéerna är sex till antalet och områdena heter: arbetsmarknad, arbetsorganisation, arbetsmiljörelaterade hälsorisker, välfärd och socialförsäkring, folkhälsa och omsorg och sociala relationer. Varje kommitté består av cirka 5 forskarrepresentanter och 2 allmänrepresentanter. Några av dessa är representanter från styrelsen och några kommer utifrån.

### **Den första månaden**

Den 2 januari var den första arbetsdagen i de nya organisationerna men den 2-3 januari installerades datorutrustningen, varför personalen under denna tid gick på datakurs i Windows 2000 och Outlook. Först den 4 januari var man på plats i de nya lokalerna på Riddarholmen i Stockholm, och kunde börja packa upp sina flyttkartonger. Dagen efter var Trettondagsafton, och personalen var ledig.

Under veckan därpå hölls startmöten i olika grupperingar och arbetet med att få den nya datormiljön att fungera fortsatte, vilket visade sig problematiskt. Den centrala datoravdelningen som VINNOVA ansvarade för fanns på Linnégatan. Den IT-tjänst som skulle finnas på FAS hade inte heller tillsatts, och Jan Jerring från RALF fick ansvar för att hantera IT-frågorna. Han skötte kontakterna med IT-ansvarig på Formas, som sitter i samma hus, och de konsulter som anlits för att hjälpa till med övergången.

Arbetsuppgifter började under denna vecka fördelas inom de olika enheterna, även om det "vanliga" arbetet ännu inte kommit igång. Det arbete som utfördes bestod av en del kvarvarande arbetsuppgifter från de gamla organisationerna.

Måndagsmöten infördes också tämligen omgående, där hela kanslipersonalen samt ledningsgruppen deltog. Mötena hade karaktär av informella

informationsmöten där man behandlade stort som smått, och det fanns inget krav på att ha förberett sig inför mötet.

I slutet av januari, en månad efter att man flyttat in, drogs man fortfarande med inkörningsproblem för den nya IT-plattformen och det hade nu bildats en formell IT-grupp där Jan Jerring, Erland Bergman och en av handläggarna i programenheten ingick. Gruppen träffades regelbundet och försökte gå igenom vilka problem med datordriften som behövde åtgärdas.

*Men det som var väldigt påtagligt de första veckorna, faktiskt de två första månaderna, det tycker jag var datarutinerna här på FAS. IT-frågorna, helt enkelt. .../...Och det här, det var mycket knöl i början kring det här med att få datorerna att funka, systemen att funka, e-posten och sånt.*

(FAS-anställd)

*Ja, det dröjde rätt många veckor innan jag kom in. Men på något sätt lär man sig att ha is i magen. Jag brukar gärna vilja att det skall ordnas på en gång, men det var bara att lägga i högen och glöm. Lägg det i högen och glöm. Ända tills systemet kommer igång.*

(FAS-anställd)

### **De första känslorna: En rörig start**

Ännu en månad efter inflyttningen hade det "ordinarie" arbetet alltså inte funnit sin form och en f.d. Ralf-anställd skriver i sin veckobok:

*Rådets verksamhet befinner sig fortfarande i startläge: diskussioner om vad vi skall göra och vem som skall göra vad och hur det skall göras.*

(FAS-anställd)

Mycket tid verkade gå åt till att få den nya organisationen att "sätta sig" och till att förhandla på vilket sätt man skulle arbeta. Inte helt oväntat var det många som upplevde den första tiden som turbulent och fylld av osäkerhet.

*Ja, det har hänt mycket, det har det ju faktiskt. Jag skrev väl dagbok fram till jul eller något sånt, kan jag tänka mig. Och sen så... Ja, var det väl med mig som med alla andra, då. Det drog igång här för fullt, och så... Vi drog igång väldigt... Om man ska sammanfatta de här tre månaderna, som det ju nästan handlar om, faktiskt, så... är de... lite omtumlande, kan man nog säga.*

(FAS-anställd)

*Jag svarade, jag försökte vara ordentlig och göra det. Så jag svarade nog på alla dina utskick, faktiskt. Men alltså, samtidigt vet jag att alla gjorde väl inte det. Och det fanns väl skäl till det, jag menar den röriga sidan...den röriga första tiden.*

(FAS-anställd)

*Det var ju...det är ju helt annorlunda, det är ju en helt ny organisation nu, och det var ju lite rörigt. Men det var man ju beredd på så att säga, att inte allt skulle fungera. .../...I början var det ju...lite trevande så där om hur saker skulle vara. Det fanns*

*olika sätt...det var mycket praktiska saker i början. Men det har väl börjat sätta sig mer och mer.*

*(FAS-anställd)*

En källa till osäkerhet var en praktisk sak som datordriften. Att e-post och datorsystem inte fungerade från början påverkade både möjligheterna till kontakter med omvärlden och möjligheterna att jobba med befintliga projekt. Framförallt handlade dock osäkerheten om att man inte visste vad man skulle göra, och vilka arbetsuppgifter man skulle få i den nya organisationen.

*Den första tiden, då var jag ju nästan lite, vad ska jag säga, shell-shocked. För att då gick jag ju från att på RALF ha haft 150 % beläggning, och så kom jag hit och här var alldeles tomt. Och telefonen var alldeles tyst. Och min e-post den hade ju varit som röda, "första maj", varje morgon, sådär med röda flaggor, olästa meddelanden. Och, och... det var hemskt egendomligt och det var nog, det var väldigt svårt. Det var hemskt svårt. Och jag tror att vi alla kände på det viset, att, det var liksom tomma bord. Man visste inte vad man skulle göra. Man visste inte riktigt vad ens roll var i organisationen. Det var en enorm osäkerhet hos alla.*

*(FAS-anställd)*

Vi har i tidigare kapitel visat på hur utformningen av FAS var en relativt öppen fråga och att den formella bilden inte givit särskilt mycket ledning. Personalen från RALF undrade om farhågorna från hösten, om ett försämrat arbetsinnehåll i handläggarrollen, skulle besannas.

*Det beror väl på att det har varit lite kaotiskt. När man kommer in i en ny organisation så går man igenom lite olika faser. Innan vi kom hit var det mycket farhågor att...dels för oss själva, men framförallt för området...vad kommer att hända med arbetsmiljöforskningen nu. Kommer det att bli någon skillnad? Det andra var vad kommer vi som handläggare att få för roll. Signalerna var ju att SFR hade en annan modell där man ju egentligen la väldigt mycket utanför kansliet. Kansliet bara hade en administrativ funktion. När vi kom hit var vi väldigt oroliga.*

*(FAS-anställd)*

### **Ett nytt arbetssätt tar form**

Samtidigt som vi har indikationer på en oordning och osäkerhet hos medarbetarna, så skulle ansökningsprocessen dra igång i februari, vilket skapade ett behov av att organisera verksamheten. Man var tvungen att försöka jämkas samman de olika sätt att arbeta som fanns på RALF och FAS och hitta ett gemensamt arbetssätt för FAS.

*Å andra sidan, mycket av de aktiviteter som görs, handlar ju om att försöka fasa samman de två tidigare organisationerna. Det gör det. Mycket av det som sägs är på nivån "Ja, på SFR gjorde vi så här"; "Ja, på RALF gjorde vi så här".*

*(FAS-anställd)*

Andra frågor av mer strategisk karaktär, som samarbeten med andra finansiärer och särskilda satsningar som låg i FAS uppdrag fick vänta tills arbetet med att rigga det nödvändiga beslutssystemet för skisser och ansökningar var avklarat.

*Men... Det har varit... Det mesta, alltså, under de här tre månaderna har ju, om man tittar på kärnverksamheten, så har det ju handlat om att rigga prioriteringskommittéer, utlysa, ha sån här skissutlysning. Det satte man ju igång med redan i december tror jag, både från SFR:s och Ralfs sida. Och ta emot skisserna, och se till att hela den hanteringen med 730 skisser funkar och så vidare.*

*(FAS-anställd)*

*Och dessutom - väldigt mycket av det som har varit uppe i styrelsen, det har varit två styrelsemöten. Ett i slutet av januari och ett i slutet av februari, har handlat om formalia, alltså kring hur den här organisationen ska fungera när det gäller kommittéer och beslut. Och inrättandet av olika programstöd och annat.*

*(FAS-anställd)*

Centralt i arbetet med att jämka samman arbetssätten var anpassningen av ärendehanteringssystem och projektkataloger från SFR och RALF.

*En annan stor fråga för vår organisation är hur vårt projekthanteringssystem ska fungera. Vissa av de frågor som kommer upp hela tiden är relaterat till hur det här projekthanteringssystemet ska fungera i den nya organisationen, med nya beslut som inte ens har tagits. Delegationsordningen, vilka är det som ska fatta beslut?, det här har ju tagit ett tag. Det har inte riktigt satt sig ännu. Och det håller vi väl fortfarande på med.*

*(FAS-anställd)*

*Mer operativt har vi CLARA, IT-systemet som RALF tog fram och som Vinnova numer har tackat nej till. Men som vi har och FORMAS. Den anpassningsprocessen har tagit en tre månader att utveckla för fas vidkommande. Sedan utvecklar vi anvisningar för projektstöd och allt som har att göra med projektrapporter, andra bidrag t ex resor osv. här kommer också blanketter in. Mycket har varit att ta fram en infrastruktur.*

*(FAS-anställd)*

En f.d. Ralf-anställd fick ett fortsatt ansvar för att anpassa systemet till FAS behov och berättar om hur arbetet bedrevs:

*Ja, rent konkret.... Jag kan ju bara tala om de delar som jag själv har jobbat med och då har jag gjort så att jag har satt mig in i hur man har arbetat på SFR och hur man jobbade på RALF, det vet jag ju, och sen har jag försökt att göra strukturerade jämförelser och utifrån det har jag gjort ett förslag: "kan vi göra så här på FAS och sen har jag diskuterat det med de som är berörda och intresserade. Sen har man jämkat kanske lite grann... Och så har det liksom blivit delrutin efter delrutin. Och tar man upp såna här saker så får man efter hand en, en... någon sorts katalog av rutiner för hur man ska bete sig: vad man gör med slutrapporter som kommer in, vad man gör med skisser som kommer in, hur man gör med dem, hur vi fattar beslut och såna saker.*

*(FAS-anställd)*

### **Ansökningar kommer in och arbetet påbörjas**

Precis som på RALF var 1 februari deadline för inlämning av skisser till FAS. När deadline för inlämning av skisser hade gått ut hade det inkommit cirka 730 skisser från forskare. Då inledde forskningssekreterarna arbetet med att läsa alla skisser för att försöka se vilka av de sex prioriteringskommittéerna de skulle fördelas på. Därefter skulle de registreras i ärendehanteringssystemet och skisserna skulle skickas ut till medlemmarna i prioriteringskommittéerna.

Skisserna fördelade sig så att cirka 400 skisser var arbetslivsrelaterade, det vill säga relaterade till Ralfs gamla verksamhet, och 330 var relaterade till SFR:s gamla verksamhet. När det gällde de 400 skisser som rörde arbetslivsfrågor krävdes även en genomgång för att se vilka av dessa som passade bättre på VINNOVA. Detta arbete var svårt, eftersom det saknades riktlinjer och principer för hur man skulle skilja på FAS- och Vinnovaprojekt. Bedömningar fick göras från fall till fall.

Att ansökningsprocessen kom igång ledde också till att kommunikationsenheten fick mer att göra: information om antalet inkomna skisser och den fortsatta ansökningscykeln skulle bland annat ut till de sökande.

Prioriteringskommittéerna sammanträdde sedan för att enas kring vilka 30 % av skisserna som skulle gå vidare till full ansökan. Till skillnad från på RALF så beslutar kommittén själv vilka skisser som ska gå vidare.

I början av april skulle FAS lämna besked om vilka skisser som godkänts och för de forskare som fick sina skisser godkända, var 3 juni deadline för inlämning av komplett ansökan.

De fullständiga ansökningarna behandlas därefter i prioriteringskommittéerna och bereds för beslut, som fattas i november av FAS styrelse.

Prioriteringskommittéerna har även en etisk kommitté till sin hjälp i de fall då etiska överväganden behöver göras i förhållande till ansökan.

Kriterierna som ligger till grund för om ansökan ska beviljas är följande:

- Projektets vetenskapliga kvalitet (originalitet, teoriram, relation till tidigare forskning och den internationella forskningsfronten)
- Sökandens och forskargruppens kompetens, vetenskapliga miljö och internationella anknytning
- Projektplanens genomförbarhet
- Kostnader
- Projektets relevans i förhållande till FAS ansvarsområde
- Det förväntade tillskottet av ny kunskap
- Betydelsen av förväntade resultat

(Anvisningar för fullständig forskningsansökan, (www.fas.forskning.se 2002-01-11))

Det är prioriteringskommitténs ordförande som är föredragande inför styrelsen. Om kommittén behöver anlita externa sakkunniga är det prioriteringskommittén, och inte handläggaren som hanterar rekryteringen av dessa.

### **SFR-modellen dominerar**

Beskrivningen av arbetssättet ovan ter sig ganska lik det arbetssätt som fanns på RALF. Även forskningshandläggarna verkade tycka att allt var sig likt på ytan.

*Det är väldigt likt tycker jag ändå, faktiskt. Även om den delen som handlade om just forskningsfinansiering, det är ju vår huvuduppgift att hålla på med det. Och det sättet att arbeta på, som vi arbetade på, det har vi här också. Så mycket är ju sig likt.*  
(FAS-anställd)

Man konstaterade att förändringarna till stor del handlade om att de frågeområden som hamnat på VINNOVA var borta: förändringsarbete och ledarskap samt att möjligheten att bedriva utvecklingsprojekt var borta.

Men skrapar man på ytan finner man att många av farhågorna om ett urholkat arbetsinnehåll för forskningshandläggarna verkade ha besannats. Möjligheten att ta egna initiativ hade reducerats, dels genom att utvecklingsprojekten nu var helt borta, dels genom att man inte hade någon rätt att stimulera forskare att inkomma med ansökningar inom områden man tyckte blivit förbisedda.

*Och det här är ett mera renodlat forskningsråd. Det är kanske lite mindre utrymme för att vi...vi tar egna initiativ här. Det är en lite mera tillbakadragen verksamhet här, men att vi bedömer de projekt som kommer in till oss, vi är inte ute och sonderar och tar initiativ till FoU-verksamhet, på ett sätt som man kanske gjorde förut.*  
(FAS-anställd)

Den minskade initiativförmågan ledde också till att handläggarnas kontaktnät blev mindre, då ansvaret för externa kontakter föll på huvudsekreteraren, styrelsen och kommittémedlemmarna istället.

*När jag satte RALF i mitten så såg jag kansliet, men NU ser jag FAS, kansliledning och styrelse. Eftersom dessa sitter i alla kommittéer och styrelser så är det dom som har ansvaret för kontakterna. Och kansliledningen har ju mycket. Det blir ju mindre och mindre på oss. Det jag såg som RALF ...eftersom kansliet var den operativa enheten och GD fungerade som sådana...vad skall jag säga...handläggarna agerade. Men här är uppdelningen en annan. Huvudsekreteraren och styrelsen är de som agerar utåt. Det är huvudsakligen de som har ansvaret för kontakterna.*  
(FAS-anställd)



Även internt reducerades handläggarnas roll, då deras roll i arbetet med prioriteringskommittéerna förändrades. De var inte längre föredragande på prioriteringskommitténs möten, hade inte ansvar för anlitan av externa sakkunniga och representerade inte längre kommittén gentemot styrelsens (tidigare GD). Handläggarna fann att de gått från att ha varit överordnade prioriteringskommittéerna till att ha blivit deras underordnade.

*jag menar på RALF där var prioriteringskommitténs ordförande anlita av kansliet. Och det var vi som gav direktiv...det var aldrig så att ordf. för kommittén diskuterade med GD för RALF. Vi inom RALF tog upp vad som gäller för prioriteringskommittéernas arbete och sedan var det jag som handläggare som diskuterade med ordf. i kommittén. Och han jobbade på uppdrag av oss och han fick riktlinjer och utifrån de riktlinjerna.*

(FAS-anställd)

*Den rollen har inte jag som handläggare idag. Utan det är en i styrelsen...en i vårt högsta organ som är prioriteringskommitténs. ordf. De kommer ju inte till mig och frågar om strategifrågor. De sitter ju för fan i styrelsen! Om han behagar diskutera så konsulterar de inte en liten handläggare. Jag har inte den rollen, jag har inte det ansvaret.*

(FAS-anställd)

Handläggarna såg det också som att de fått anpassa sig till SFR:s sätt att arbeta, snarare än att man jämkat samman de båda arbetssätten från SFR och RALF.

*Ja, jämka och jämka, vi har ju det här att på RALF fanns det ju utrymme för, ganska mycket handlingsutrymme för handläggarna att ta initiativ, att man kunde ta upp ärenden för att... ansökningar vid sidan av de här skisserna och prioriteringskommittérutinen. Här är det så att allt går i huvudfåran. Och det här är ju inte någonting egentligen som man kan bestämma så mycket om man vill jämka eller inte, utan vi har hamnat i en organisation som jobbar efter en forskningsrådsmodell och, och man får ju gilla läget.*

(FAS-anställd)

*Det är lite grann ...förändringen blev inte så stor utan det är med en annan modell som vi flyttat in i.*

(FAS-anställd)

*Men sedan började man se att nej det är nog de har farhågorna. Det är den gamla SFR modellen som gäller. Även om man är lyhörd så är default den gamla modellen.*

(FAS-anställd)

### Styrelsen påbörjar sitt arbete

I januari hölls det första styrelsemötet med den ny tillsatta styrelsen och ledningsgruppen närvarande. Mötet, som hölls under en halv dag, inleddes med en allmän presentation av Ralfs och SFR:s verksamheter. Kenneth Abrahamsson berättade om Ralfs verksamhet och Birgitta Sheppard om den internationella

verksamheten. Robert Eriksson berättade om SFR. Dessutom presenterades styrelsemedlemmarna och ledningsgruppen.

Efter detta beskrev Robert Eriksson de forskningsområden som var öronmärkta i regleringsbrevet, och därmed prioriterade områden för FAS samt hur mycket pengar varje område hade att röra sig med.

Man berörde också prioriteringskommittéernas kommande arbete kring skisser. Man diskuterade att FAS ska ha en etikkommitté, en publikationskommitté och en jämställdhetskommitté och vilket deras uppdrag var. Många av frågorna avslutades inte på det här mötet, utan återkom på nästa styrelsemöte.

En av deltagarna berättar att mötet drevs på av Robert Eriksson och styrelsens ordförande Anita Gradin.

*Jag tyckte det mötet var... var en lång föredragning från huvudsekreteraren här, för det var Robert som höll låda väldigt mycket. Det var det faktiskt. Det var ett halvdagsmöte... och det var inte många i styrelsen som sa någonting den dagen. Det var inte många frågor. Utan man rappade på mellan de här punkterna.*

*(FAS-anställd)*

Det andra styrelsemötet hölls i form av ett internat på en kursgård i Sigtuna, lunch till lunch. Vid detta tillfälle var alla anställda inbjudna, sammanlagt deltog cirka 45 personer vid mötet. Tanken med att låta alla deltaga kom från SFR. Det ansågs viktigt att personalen fick se hur styrelsemötena gick till.

Styrelsemötet hölls dock i sin ordinarie form och med ordinarie frågor, men med den övriga personalen som publik. Ett rum hade möblerats för de 45 personerna med "u-sittning" och Robert Eriksson, Anita Gradin och sekreteraren Ann von Tiedemann satt längst fram.

Intrycket av internatet i Sigtuna verkar ha varit positivt utifrån ett socialt perspektiv. Personalen uppskattade att få träffa styrelsemedlemmarna, och tyckte även att det var ett bra tillfälle att träffa och lära känna sina nya arbetskamrater. Dock hade styrelsens mer framträdande roll redan nu visat sig för personalen. Ett exempel på skillnaden mellan styrelsens roll på FAS och RALF var frågan om FAS skulle ha en egen tidning. RALF hade de två sista åren en tidning, Fokus, som användes för att sprida information om forskningsresultat. I diskussionerna och planeringen av FAS verksamhet under hösten 2000 hade man diskuterat att FAS skulle ha en tidning. Det visade sig dock att det fanns motstånd mot detta i styrelsen.

### Styrelsen dominerar

Den ovanstående beskrivningen av de första styrelsemötena och frågan om tidningen signalerar en centrering kring styrelse, ordförande och Robert Eriksson. Styrelsens dominans verkade kännas även utanför styrelserummet. De första reaktionerna innehåller många reflektioner kring styrelsen. Bland annat reflekterade man över dess storlek relativt kansliet och den personal som fanns där.

*Jag tror att den största skillnaden för mig är den jättestora styrelsen. Styrelsen är ju större än kansliet. Styrelsen består av 24 personer. Och styrelsen har väldigt mycket makt. Allting ska i stort sett gå igenom styrelsen, alla beslut och så vidare.*

(FAS-anställd)

*Robert Eriksson beskrev det någon gång som att styrelsen är den... vad var det? Den fjärde eller femte arbetsenheten på kansliet. Vi höll ju på att trilla av stolarna. Men det är nästan så att det är så. Och den där styrelsen är ju jättelik! För att de är väl 25 personer när de är fulltaliga. Och det där känns väldigt...*

(FAS-anställd)

Men det var inte bara storleken, utan också det faktum att frågor som på RALF delegerats till kansliet nu skulle behandlas på styrelsenivå.

*Men det som skiljer väldigt mycket är ju den här känslan av att hos oss var det... GD som var beslutsfattare. Och till henne var det mesta av beslutsfattande, delegerat från styrelsen. Här är det mycket lite av beslutsfattande som är delegerat.*

(FAS-anställd)

*Jag trodde jag skulle ha full frihet att driva den på ett sätt som jag tycker då är professionellt, och som jag har jobbat förut. Men... Det mesta ska först förankras i styrelsen. Alltså, när det gäller de stora greppen, va. Och det... det är lite ovan för mig. Det är det. Och det är framför allt ovan att behöva förankra... den här typen av frågor som jag tycker att en forskartyngd styrelse normalt sett inte jobbar med.*

(FAS-anställd)

Uppfattningen om styrelsens framträdande roll verkar inte bara finnas hos f.d. Ralf-anställda. Huvudsekreteraren underströk också aktivt styrelsens centrala roll och betydelse, och det faktum att kansliet bjöds in till ett styrelsemöte, är också ett sätt att sätta styrelsen i fokus.

*Den uppfattningen [att styrelsen har stor makt] får man både när man läser instruktionen, vad styrelsen har för mandat, men man får det också väldigt mycket genom Robert och Erland, som hela tiden faktiskt påtalar det. Jag tycker allting vi gör kretsar kring, allting, nästan varenda diskussion landar i att "det ska upp i styrelsen, det ska upp i styrelsen". Styrelsen sitter inte här fysiskt, men de finns här ändå (skratt).*

(FAS-anställd)

## Huvudsekreteraren

Som vi har beskrivit i tidigare kapitel var stämningen på RALF under hösten 2000 nästan upprorisk över utnämningen av den nya huvudsekreteraren. En hel del av hans uttalanden hade uppfattats som starkt kritiska mot RALF. När de Ralf-anställda fick stifta närmare bekantskap med sin nya chef verkade det dock som om man på det personliga planet fick en mycket mer positiv bild av honom.

Men det kvarstod ändå ett problem: han ansågs sakna ledaregenskaper, något som befanns viktigt i den osäkra situation som uppstått. Det är dock svårt att avgöra om det var hans ledarskap eller hans närvaro det var frågan om. Man menade nämligen att han inte var tillräckligt tillgänglig för kanslipersonalen på FAS.

*Den stora bristen är, tycker nog jag, som kommer utifrån då, att man har en forskare som chef där forskaren då, det ska vara en professor, där han då helt naturligt vill fortsätta med forskning. Och då skulle vara tjänstledig en del av den här tiden. Säg 20-30-40 %, jag vet inte, det varierar väl, kanske. Vilket ju gör att chefen då är mycket frånvarande. /../Det är ju ingen bra konstruktion. En chef, speciellt när det gäller nya organisationer, ska ju vara en chef som arbetar på heltid. Som försöker bygga upp något nytt. Så det här ligger ju inte på personnivå, utan det är mer principiella saker.*  
(FAS-anställd)

## Bildande av Vinnova

I detta kapitel följer en beskrivning av händelseförloppet efter den 1 januari 2001 på den andra av de två myndigheter som de Ralf-anställda gick till, VINNOVA.

### Vad säger instruktionen och regleringsbrevet om Vinnova?

1 § Verket för innovationssystem skall främja utvecklingen av effektiva svenska innovationssystem inom verksamhetsområdena teknik, transport, kommunikation och arbetsliv. Med innovationssystem avses nätverk av offentliga och privata aktörer där ny teknik och kunskap produceras, sprids och används.

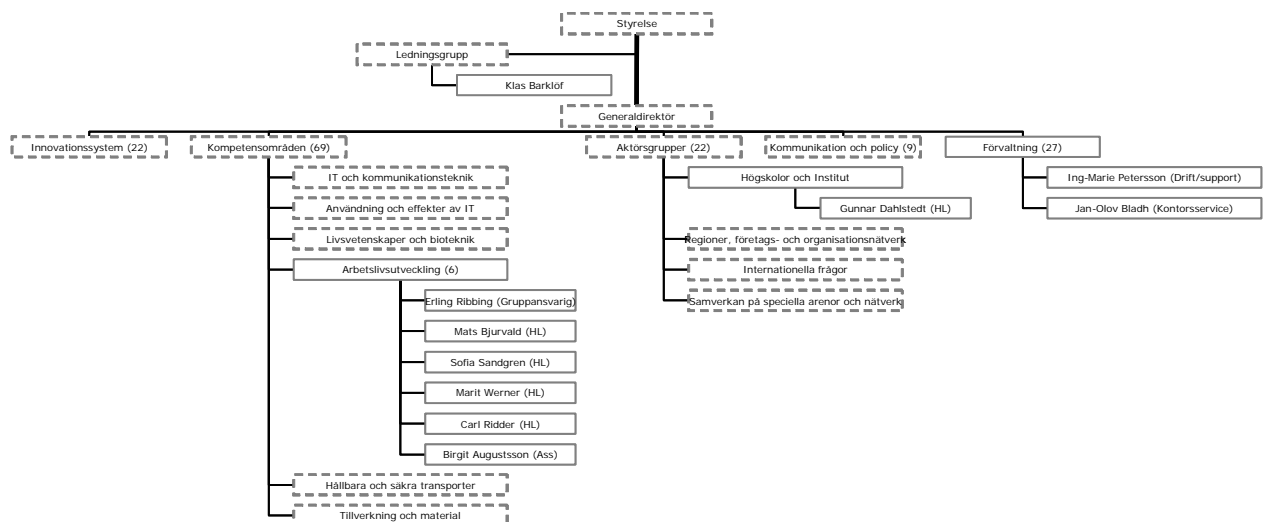
*Verket har även till uppgift att kartlägga kunskapsbehov, initiera och finansiera behovsmotiverade forsknings-, utvecklings- och demonstrationsprojekt, liksom att verka för att kunskaper sprids och nyttiggörs.*

(SFS 2000:1132).

## Struktur

Verket för Innovationssystem (Vinnova) sorterar under näringsdepartementet. Vinnovas syfte är att främja hållbar tillväxt för näringsliv, samhälle och arbetsliv genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling (www.vinnova.se 2001-11-09).

Vinnova sysselsätter drygt 150 personer och anslaget var för 2001 på drygt en miljard, varav 75 miljoner avsattes till industriforskningsinstitut och 110 miljoner till regeringens disposition.



Figur 3: Vinnovas organisation

Ovanstående organisationsschema visar Vinnova vid årsskiftet 2000-2001, och var de tidigare Ralf-anställda hamnade i organisationen.

Vinnovas styrelse består av representanter från näringsliv, fack och akademi. Styrelsen fattar beslut i strategiska och principiella frågor, och har inget inflytande på medelsfördelningen annat än på en principiell nivå ([www.vinnova.se](http://www.vinnova.se) 2001-11-09). En förteckning av styrelsens medlemmar finns i Appendix 9.

Vinnova är indelat i flera olika avdelningar, med olika syften. *Avdelningen för Innovationssystem* har till syfte att stärka kunskapsbasen om innovationssystemet i sig, och därmed myndighetens förmåga att på ett framgångsrikt sätt fylla sin nyckelroll inom FoU-finansiering och näringspolitik. *Avdelningen för kompetensområden* ansvarar för att ny kunskap och erfarenhet tas fram, som dessutom fortlöpande ska tas till vara och omsättas i produkter, processer, tjänster, arbetsorganisation, arbetsmiljö och regelverk. Avdelningen spelar en viktig roll inom innovationssystemet. *Avdelningen för aktörsgrupper* har till uppgift är att stärka en hållbar tillväxt och utveckling genom strategiska insatser tillsammans med olika aktörer i innovationssystemet. Utgångspunkten är att arbeta med olika innovativa idéer som kommer utifrån, från företag, organisationer, regioner och andra aktörer. Till dessa avdelningar som är relaterade till finansieringen, kommer *förvaltningsavdelningen*.

Vinnova har ett programråd istället för prioriteringskommittéer. Programrådet innehåller forskare, näringslivsrepresentanter och samhällsrepresentanter. Programrådets bedömningar utgör ett viktigt underlag för Vinnovas beslut. Bedömning av ansökningarna är inriktad på väsentliga kriterier och fokuserar ett projekts industriella och samhällsrelevans, praktiska betydelse och marknadspotential och vetenskapliga kvalitet.

Som framgår av organisationsschemat ovan, har Ralfs medarbetare hamnat på avdelningarna för kompetensområden respektive aktörsgrupper.

### **Den första månaden**

Samgåendet med NUTEK och KFB innebar att de Ralf-anställda som skulle till avdelningen för kompetensområden på VINNOVA skulle flytta från sina gamla lokaler på Pipersgatan till NUTEKS gamla lokaler på Liljeholmen. Den enda från RALF som skulle arbeta på avdelningen för aktörsgrupper skulle flytta in i KFB:s gamla lokaler på Linnégatan. Detta var en temporär lösning, i väntan på att Vinnovas nya kontorslokaler på Mäster Samuelsgatan skulle bli klara i oktober samma år.

Flytten till Liljeholmen skulle dock inte ske förrän 11-12 januari och fram till dess arbetade man i de nya organisationerna, men från sina gamla kontor. Trots detta påbörjades redan då lite av arbetet med att utforma forskningsprogram och hålla möten med de nya arbetskamraterna i gruppen arbetslivsutveckling på avdelningen för kompetensområden. Men oklarheterna om den nya organisationen gjorde det svårt att komma vidare med arbetet med programmen, och det mesta av tiden gick istället åt till att svara på frågor utifrån om befintliga projekt och verksamhet som tagits över efter RALF.

Avdelningen för aktörsgrupper hade ett 2-dagars externt startseminarium, där de 15 personerna på den nya avdelningen träffades för första gången. Vid detta möte fick de även bjuda med ett par externa kontakter som kunde anses intressanta i sammanhanget.

I början av vecka 3 skedde datainstallationer på avdelningen för aktörsgrupper och därför kunde personalen inte vara på plats. Inte förrän den 16 januari var man på plats i sina nya lokaler och kunde packa upp sina kartonger. I slutet av denna vecka var personalen på datautbildning.

Denna vecka träffades också representanter för VINNOVA och FAS för att diskutera det nordiska samarbetet inom arbetsmiljöområdet och om detta framöver skulle vara ett ansvar för FAS eller Vinnova eller båda organisationerna. De enades om att båda organisationerna borde engagera sig i

det nordiska samarbetet vilket skulle förankras i respektive organisation. Dessa diskussioner om hur man ska hantera avslutning av andra tidigare gemensamma satsningar och vilken myndighet som ska ta över ansvaret för dem fortsatte under vecka 3 och 4.

Samma vecka har Erling Ribbing på VINNOVA möte med arbetsmarknadens parter i det som tidigare var Ralfs programråd. Huvudfrågan handlade om hur relationen mellan Vinnova och arbetsmarknadens parter skulle se ut fortsättningsvis.

Nu bestäms också hur sammansättningen av prioriteringskommittéerna på VINNOVA ska se ut och att de inte bara ska bestå av forskare utan även externa representanter för arbetsmarknadens parter, företagare och politiker.

Den 22 januari samlades all personal på VINNOVA för att få information om det nya kontoret på Mäster Samuelsgatan.

#### **Diskussion om finansieringen**

De flesta trodde nog att de nya organisationerna skulle innebära åtminstone en tids andhämtning från politiska diskussioner som rörde forskningsfinansiering och forskningsfinansierande organisationer. Men redan i slutet av 2000 hade orostecken börjat visa sig när det gällde Vinnovas anslag. Början av 2001 kom därför att präglas av en diskussion mellan Vinnovas ledning och regeringen om en underfinansiering av den nya myndigheten. Det som var fokus för diskussionen var att det enligt Vinnova saknades pengar i förhållande till de ingående myndigheternas tidigare anslag och till de förpliktiganden som gjordes i regleringsbrevet. Per Eriksson fick inleda sin tid som GD för VINNOVA med att se till att verksamheten kunde finansieras:

*Per Ericsson sa ju att han hade bytt till ett annat jobb, men han har samma kamp nu för att få fram pengar som han hade till Karlskrona/Ronneby högskola. "Det har blivit min livsgärning att försöka ragga fram pengar, jag trodde att jag skulle få hålla på med något annat för en gång skull". Nu är det samma sak igen säger han.*

*(Vinnova-anställd)*

Under rubriken "Det behövs en offensiv innovationspolitisk kraftsamling för att öka avkastningen av Sveriges forskningsinvesteringar" skriver Per Eriksson till Regeringen den 21 februari 2001.

*Mot bakgrund av behovet av innovationspolitisk kraftsamling i Sverige och de tydliga ambitionerna att åstadkomma detta genom den nya myndighetsorganisationen ter sig den budgetsituation VINNOVA hamnat i som mycket olycklig. Budgettilldelningen till VINNOVA äventyrar faktiskt flera av de verksamheter som överförts till VINNOVA från NUTEK, KFB och RALF.*

*(Skrivelse från Vinnova till Utbildningsdepartementet, (Vinnova 2001))*

Det som genererat minskningen, som uppgår till 155 Mkr, är den ålagda finansieringen av "IRECO-institutet" på 75 MKR, de 50 Mkr som överförts till ALMI/NUTEK från det gamla D1- anslaget för teknisk forskning samt den ökade öronmärkningen av anslagen med 30 Mkr. De i propositionen tillförda medlen på 10 Mkr för bioteknik och IT kompenserar inte för anslagsminskningen. Genom beslut från 2000 i KFB och RALF har VINNOVA väsentligen dessa anslag bundna under 2001. Det gör att minskningen på 155 Mkr drabbar den tekniska forskningen mycket hårt. Jämfört med 2000 tvingas VINNOVA därmed till kraftiga nedskärningar vilka i stor utsträckning drabbar:

- Industriforskningsinstitutet
- Stöd till små- och medelstora företag
- Samfinansiering inom EU:s ramprogram
- Produkter och material

(Skrivelse från Vinnova till Utbildningsdepartementet, (Vinnova 2001))

Att Vinnova var underfinansierat från början var även något som Forg påpekat:

Emellertid skulle förmodligen ett ännu närmare informellt samarbete under budgetarbetet mellan Regeringskansliet och organisationskommittén ha kunnat bidra till att ytterligare underlätta kommitténs återstående arbete med organisationen. Det är organisationskommitténs uppfattning att myndigheterna är underfinansierade utifrån de ambitionsnivåer statsmakterna angett i forsknings- och budgetpropositionerna.

(Ur Forgs slutrapport, (Forg 2001))

"Läget är bekymmersamt. Vi saknar 150 miljoner i vår budget och måste skära ner. Tyvärr drabbar det institutet", säger Per Eriksson sedan i en intervju i tidningen Ny Teknik den 1 mars 2001 (NT 010301). Men förslaget till besparingar ogillades av utbildningsminister Thomas Östros, som svarar i en ny artikel i samma tidning den 15 mars:

"Vinnova har inte fått några minskade anslag och har inget sparbetning. Vi håller på med en proposition om statens långsiktiga politik med industriforskningsinstitutet. Under den tiden vill vi inte att det ska vara någon dramatik kring institutet."

(NT 010315)

Per Eriksson försvarar sig i samma artikel med att Regeringen byggt in ett antal budgetrestriktioner i regleringsbrevet.

" - I någon sorts kameral mening har Östros rätt. Vi har ålagts den så kallade basfinansieringen av industriforskningsinstitutet med 75 miljoner kronor som tas från våra anslag. I samband med den omorganisation som gjordes överfördes inte hela FoU-anslaget till oss utan 50 miljoner kronor gick till Almi/Nutek. Dessutom har regeringen ökat öronmärkningen av våra anslag med ytterligare 30 miljoner kronor. Inklusivt ett extra anslag på 10 miljoner kronor gör det tillsammans 145 miljoner kronors begränsning i vår verksamhet som måste få genomslag någonstans. ... Vi har i dagens läge svårt att uppfylla alla krav som ställs på oss."

(NT 010315)



Vinnova kunde trots denna diskussion, i april meddela att Industriforskningsinstitutet tilldelas cirka 50 miljoner till, efter att man kommit överens med Regeringen om ett litet ökat utrymme. I enlighet med vad Vinnova sagt, skulle dessa dock användas till industriforskningsinstitutet.

Till den allmänna bristen på pengar kom dessutom de oklarheter som uppstod i december när det gällde fördelningen av Ralfs medel mellan Vinnova och FAS.

*Det har dykt upp oförklarade bindningar på flera håll som ingen vill ta ansvar för. Vi har till och med tillsatt en oberoende utredare. Vi har trott att vi tagit över X kr, men sen har det dykt upp gamla anslag som intecknar mer än väntat. Det finns bindningar som inte registrerats på rätt sätt. Anslagssparandet som FAS/Vinnova delar på stämmer inte. Enda förklaringen måste vara att vissa bindningar inte registrerats. Det här förbättrar inte direkt situationen med pengarna.*

*(Vinnova-anställd)*

Diskussionen om budgetramarna verkade även indirekt ha en negativ inverkan på stämningen på Vinnova, genom att mycket tid ägnades åt att prata om avsaknaden av medel.

*Nej, jag tycker bara att det viktigaste målet verkar vara att skaffa mer pengar. Det kretsar bara kring det - pengar, pengar.*

*(Vinnova-anställd)*

*Ja, men han [Per Eriksson] är en väldigt sympatisk och entusiasmerande människa och så står han och pratar om pengar, budget, pengar.*

*(Vinnova-anställd)*

*Det har varit en hel del problem med rutiner och hur man skall fatta beslut och vem som skall bestämma vad, vad skall delegeras. Att få organisationen att sätta sig. Det är normalt, men sedan har det varit ett fantastiskt strul om pengar.*

*(Vinnova-anställd)*

*Men sedan har han ju återkommit några gången med vad han har gjort och väldigt mycket med pengarna, som har varit det stora bekymret.*

*(Vinnova-anställd)*

### **Gruppen för arbetslivsutveckling drabbas av nedskärningar**

Oron för att de pengar som öronmärkts för arbetslivsfrågor skulle hotas av behovet av besparingar var inte obefogad. Tvärtom visade det sig snart att gruppen för arbetslivsutveckling fick krav på besparingar.

*Det har ju börjat med diskussioner om ekonomin. Eftersom departementet öronmärkte mycket pengar från början så var det väldigt lite som skapade mycket oro ner i leden hur mycket skall vi ha kvar. De pengar som RALF hade med sig hit - har dom pengarna? Det blev väldigt mycket ekonomi diskussioner som inte känns riktigt kul. Att det handlar om det så mycket.*

(Vinnova-anställd)

Utöver de pågående projekt som man hade med sig från RALF hade gruppen cirka 20 miljoner som frigjorts för att möjliggöra satsningar under det första året i VINNOVA. När det stod klart att Vinnovas anslag blivit mindre än man räknat med drogs dessa pengar in. En viss förståelse för att besparingar måste drabba även arbetslivsutveckling fanns, men inte att man inte skulle få några pengar alls för 2001.

*Och det är klart att då drabbar det all verksamhet, så att det måste jag ju acceptera att det drabbar även vår verksamhet. Men trots allt så finns det då en 130 eller 140 eller 150 miljoner - beroende på hur man räknar - i fria pengar för 2001. Och inte ett öre av det skulle gå till Arbetslivsfrågorna.*

(Vinnova-anställd)

I gruppen för arbetslivsutveckling hade man dessutom läst ovannämnda skrivelse från GD till Thomas Östros, och inte heller där verkade det som om arbetslivsfrågorna var ett prioriterat område om regeringen skulle skjuta till mer pengar.

*Och i en skrivelse till Östros om mera pengar - där han [GD] beklagar sig över att vi fått nedskärningar och att det inte går att bedriva bra verksamhet. Sedan argumenterar han då för olika områdens vikt och nämner inte arbetslivsfrågorna där. Och så säger han att om nu regeringen kan släppa loss 40 miljoner till utav de pengar man har hållt inne, då kommer de läggas på IT och biobas. Skulle vi få loss ytterligare 55 miljoner så skall de läggas på IT och biobas och produkter och material. Och skulle vi få loss ytterligare 20 miljoner så skulle det läggas på ytterligare andra grejor än arbetslivsforskning.*

(Vinnova-anställd)

Efter ett antal rundor, med fler besparingskrav från Regeringen, lyckades trots allt gruppen att förhandla fram 4 miljoner till verksamheten för 2001.

### **Ett integrationsarbete påbörjas**

Till skillnad från på FAS, så hade man på VINNOVA utsett en särskild person som skulle ansvara för att integrera RALF, KFB och NUTEK. Det blev en tidigare anställd från RALF som fick detta uppdrag redan under hösten 2000.

Det innebar att han skulle bli en medlem av ledningsgruppen, med ansvar för uppbyggnad av den nya verksamheten och integration av de ingående organisationerna. I slutet av november löstes han från sina uppgifter på RALF för att börja jobba med integrationen. Under december började Vinnovas ledningsgrupp att hålla sammanträden. Han var redan då medveten om att förändringstakten var hög, och frågade sig om det kanske inte var för hög för att resultatet skulle bli bra. Pressen att lösa praktiska problem trängde undan mer

principiella frågor om innehållet i de nya verksamheterna. Förutsättningarna var långt från de bästa.

Från Forgs slutrapport hade ledningen för Vinnova fått en grundläggande struktur för hur organisationen skulle se ut. Denna var dock utformad främst i syfte att föra över alla tidigare anställda från RALF, KFB och Nutek i en ny struktur. De nya enheterna kom att spegla den tidigare organisationen. Tanken var dock inte att behålla den initiala strukturen på lång sikt, utan att börja integrera de olika avdelningarna på Vinnova när man väl hade kommit på plats i den nya organisationen.

Ett av utvecklingschefens första steg när man installerade sig i den nya organisationen var därför att tillsätta en referensgrupp, med personer från de ingående myndigheter och att försöka skapa sig en bild av de ingående delarna i Vinnova. Gruppen skulle se över de 3 regelverk som VINNOVA tog över efter KFB, RALF och NUTEK, hitta gemensamma nämnare och få ut ett jämkat underlag på remiss till personalen.

Gruppen hade sitt första möte den 17 januari. Gruppen sammanträdde andra gången den 25 januari. I början på mars hade gruppen tagit fram ett utkast till gemensamma regler, ett "hybridförslag" för den nya myndigheten, som skickades ut på remiss till den övriga organisationen.

Målsättningen att på längre sikt förändra den initiala strukturen och uppnå integration mellan de olika ingående delarna verkar också vara något som man lyckades kommunicera till den övriga organisationen.

*Styrelsen är oerhört tydlig på den punkten. De vill egentligen inte ha de här enheterna som vi har. De tycker att det är för mycket arbetslivsutveckling, det verkar ju vara RALF och enheten för transporter det verkar vara KFB. Vi borde ju ha en matrisorganisation. Och ledningen - Per Ericsson - trycker på om det här och Eva Lindencrona trycker på om det här jämt så att vi alla har fått den klara målstyrningen. Integration, integration, integration.*

*(Vinnova-anställd)*

*/.../Och då frågade hon [Eva Lindencrona] hela tiden - på vilket sätt knyter det här an till biobas enheten och det här borde väl ha kopplingar till den enheten, skulle inte någon av er kunna jobba där och någon kan väl ingå i den gruppen., kan man inte få in en arbetslivsforskare i prioriteringskommittén för produkter och material osv. det finns ju många olika sätt.*

*(Vinnova-anställd)*

### **Integrationsarbetet strandar**

Ledningens förändringsarbete verkar dock, åtminstone i början av året, ha stannat vid en önskan och en tanke om integration. Någon formell integrationsplan existerade ännu inte i slutet av mars 2001.

Det visade sig snart att utvecklingschefen av flera anledningar fick svårt att driva det förändringsarbete han försökt sätta igång. Den löpande verksamheten satte igång, och med den följde en mängd praktiska frågor som personalen reste och som han fick ansvar för att lösa.

*Han har då avdelningschefsställning och är med i verksledningen. Han har ett ansvar för att det blir något av integrationen, men det kommer ni få höra av honom att det har inte varit så lätt för honom. Han har mest dragits in i de administrativa rutinerna. Vad skall vi ha för ansökningshandlingar, hur skall besluten ske och skall vi ha call-tele program och hur mycket skall man arvoda dom som sitter i prioriteringskommittéer, allt sådan dras han in i.*

(Vinnova-anställd)

*Det tillsattes ju en integrationschef /.../ Och som man tänkte sig skulle jobba väldigt mycket med integreringen och kompetenser och hur man skulle formulera verksamheten. Och som sitter och formulerar beslutsunderlagen. Som jag tycker är lite konstig uppfattning från ledningens sida att det är det han skall göra. .../... Hur beslutsunderlagen skall se ut .....pappret. och andra papper...alla papper. (tystnad) ja...alla de papper som behövs för beslutsapparaten, protokoll, jävsplaner. I och för sig måste de ju finnas för att man skall kunna fatta några beslut.*

(Vinnova-anställd)

Utvecklingschefen var själv medveten om att han fastnat i administrativa frågor, och frustrerad över situationen. Han upplevde inte att det var de uppgifter som han borde hålla på med, och att han hetsades av frustrationen över bristen på rutiner för utbetalningar. Något som hamnade helt i skymundan var frågor av mer strategisk karaktär.

Orsaken till trycket på utvecklingschefen var bland annat på av ett akut behov av rutiner för beslut av utbetalningar och medel på grund av att de tidigare myndigheternas, bland annat Nuteks, verksamhet fortfarande var i full gång, och sysselsatte deras handläggare under våren 2001.

*Nej. Och det blev ju väldigt problem när Vinnova kom till, när det inte ens fanns. Då skulle ju allt börja samordnas vad gäller blanketterna och villkoren och så där. Då satt ju de handläggarna i tre månader och vändades. Nu har det väl börjat dela ut pengar. Men de har alltså, som jag upplever det, fullt sjå fram till sommaren att göra det de borde ha gjort förra året (skratt). Vilket hämmar, liksom, diskussioner om nya inriktningar och nytt...*

(Vinnova-anställd)

Ett annat problem var att Ralfs projekthanteringssystem Clara, som Forg under hösten beslutat skulle användas på Vinnova, inte fungerade.

*Men meningen var att man redan från 1 januari skulle sätta igång ett förändringsarbete. Men det orkas inte med. När allting annat är anarki och ingenting fungerar. Projekthanteringssystemet KLARA fungerar inte heller. Det var en stor missräkning för mina assistenter så dom är ju mest irriterade på det.*

(Vinnova-anställd)

Leverantören AU-system meddelade att man inte kunde skala upp systemet storleksmässigt till de behov som VINNOVA hade. Handläggare och assistenter kunde använda det gamla systemet för att titta på sina befintliga projekt, men all ny ärendehantering fick ske manuellt tills vidare. Detta ledde till manuell ärendehantering, något som ökade behovet av blanketter och rutiner. Framförallt ledde det till att man var tvungen att sätta igång en upphandlingsprocess för ett nytt system, Nova, som dock inte beräknades vara i drift förrän till flytten till det nya kontoret i oktober.

Sammantaget innebar detta att det dök upp en mängd oförutsedda saker som störde integrationsarbetet och fick det att ta oväntade vändningar. Utvecklingschefen var fast i praktiskt detaljarbete och arbetet i den grupp som han satt samman havererade också efter en tid:

*När det gäller principer så deltog vi ju snällt i den här arbetsgruppen, vi personerna. Men mycket snart så var det ju så att utvecklingschefen tillsammans med verksamhetsjuristen och vissa handläggare och andra som var intresserade dök ner i den materialen. Så våra sammanträden blev ju inställda och uppskjutna. Om en vecka ska vi få underlag när det gäller verktyg från början, i början av februari, jag har fortfarande inte fått något. Sedan en månad tillbaka har den gruppen inga sammanträden, det är helt tyst och det har inte kommit någon förklaring.*

(Vinnova-anställd)

### **Den nya verksamheten**

Ledningens insatser för att integrera de olika delarna i Vinnova fick inget direkt genomslag. Händelser i omgivningen stal mycket uppmärksamhet från uppbyggnaden och organiseringen av Vinnova.

De sociala relationerna verkar dock ha varit mycket goda och det verkar också som om man på den lokala nivån känt ett eget ansvar för att driva integrationsarbetet, bland annat för att ledningen idogt kommunicerat vikten av integration.

Det verkar som om verksamhetslogiken tryckt på och att det skett en lokal organisering och att denna lett till en integrering av arbetssätt. De pågående 386 projekten från RALF krävde fortsatt uppmärksamhet, och att man kunde betala ut pengar.

*Men vi har ju vårt det här systemet som vi har med oss från RALF. Och i det har vi ju fått sitta och ta ut utbetalningar, vi har ju mycket utbetalningar som ska ut varje kvartal. Nu har vi fått sitta och ta ut papper, och sitta och manuellt stryka och ändra och göra...jobba i ekonomisystem som man aldrig har gjort förut. Nu har man inte kunnat göra så mycket i det här Clara mer än ekonomin, för man får inte ändra för mycket, för det ska inte användas sen. Så det har varit lite...eller det är lite - gör vi*

*rätt, tänker vi rätt? Allting blir mycket krångligare när man gör allt manuellt, när man inte... har någon automatik som det är byggt på från början.*

*(Vinnova-anställd)*

*Det är klart att vi har med oss massa projekt och de måste fortsätta. Det är den ena delen. Som du säger - hur ser systemet ut för att göra det som vi har lovat? Vi får in lägesrapporter och det skall gå ut pengar - hur släpper man spärrar för att klara ett annat datasystem. Hur kan vi göra i det nya? Och där blir det mycket hantverk.*

*(Vinnova-anställd)*

Detta var dessutom problem som man delade med KFB:s och Nuteks personal och en orsak att ta kontakter över de tidigare organisationsgränserna. Assistenterna fick därför en central roll i integrationsarbetet, eftersom det var i de administrativa systemen som det till syvende och sist avgjordes om man kunde göra utbetalningar. I arbetet med att försöka hantera utbetalningar tog assistenterna hjälp av varandra och det etablerades spontana kontakter mellan personal från olika grupper.

*Nej, jag kände ingen när jag kom hit. Nej, men det blir ju...om man vill ha reda på någonting så - vad ska man göra? Då är det någon som har sagt - jamen, hon där, hon kanske vet. De administratörer som sitter i vår korridor har man ju först vänt sig till: "hur ska man göra det här och det här?". Men det är ju ingen som vet mer än, egentligen någon annan. Men det går mycket den vägen.*

*(Vinnova-anställd)*

*Vi har ju fått med oss folk från KFB. När de tog beslut till exempel så var det inte listor och protokoll, och allt sånt innan man kunde göra några, bevilja och skicka ut till de här som sökte pengar. Utan där gjorde man breven så att då tog man med sig dem till beslutsmötet och så skrev de på och så var det beslutat. Och det är ju mycket, mycket enklare hantering. Så det gör vi, det har vi anammat. Man får se till att ta det bästa av alla världar. Nej, men jag tror att det är lite så här att ska man göra någonting...vill man göra det jättekraungligt så kan man ju gå och fråga alla. Eller så kan man göra det. Och det köps i båda fallen.*

*(Vinnova-anställd)*

På initiativ av avdelningschefen, Eva Lindencrona, bildades det en grupp med samtliga 17 assistenter från alla grupper. Det är det tydligaste exemplet på en strukturell integrering av personal från de olika organisationerna.

*Nej, men det här med att man borde fått fram rutiner när man nu kört igång. Hur man gör. Det har inte varit prioritet ett, men det kanske det inte ska vara heller. Det är bara "utåt, framåt", vi måste ut med pengarna. Det här...*

*(Vinnova-anställd)*

Men det var inte bara pågående projekt som tog upp arbetstiden. Handläggarna började också arbetet med att utforma de nya former av stöd som VINNOVA skulle utlysa, så kallade *calls*, ett till en början trevande arbete. Även här verkar en viss integration med de andra organisationerna ha skett, på grund av att RALF inte jobbat på det sättet tidigare.

*Egentligen innebär det att vi skall jobba med program - tre, fyra åriga program. Där man har ett väldefinierat tema och sedan gör man ansökningstillfällen under ett par tillfällen under dom åren. Så har ju många gjort i huset. Ett program har legat på webben och det kommer nog att starta ett par till. Men vi har ju inte jobbat så tidigare och sedan har vi ju dessutom sambandet med FAS. Vi är ju kluvna till skillnad mot de andra - ja NUTEK är ju kluvna, men ändå. Men vi är ju kluvna och skall samverka med FAS och klyvningen mellan oss är inte så klar. Vi skall båda stödja all typ av arbetslivsforskning i stort sett. Och det gör ju att vi har känt att vi på något sätt under första året måste vara öppna för en bredare sökomgång först. Och sedan så småningom diskutera områden som är mer anpassade efter Vinnovas system.*

*(Vinnova-anställd)*

I avvaktan på strategier och riktlinjer från ledningen valde dock arbetslivsutveckling att inte jobba med smala program, utan först utlysa ett brett program, som liknade det som inrymts inom Ralfs verksamhet. Det var ett sätt att snabbt komma igång, men också att bereda plats för de ansökningar som inte passade in på FAS.

Men parallellt med detta breda ansökningstillfälle började man även planera mer fokuserade program och handläggare och gruppchefer tog egna initiativ till samverkansprojekt mellan grupperna. Det resulterade bland annat i att grupperna för arbetslivsutveckling och IT-användning försökte utveckla ett gemensamt program.

Chefen för arbetslivsutveckling berättar också att samverkan var en medveten strategi för att försöka sprida arbetslivsfrågorna i organisationen och utanför arbetslivsgruppen.

*Vi har redan börjat skriva ihop oss i ett program med enheten som heter IT användning om innovativ IT användning och arbetslivsutveckling kommer det heta. Ett program där man går ut med en speciell utlysning. Då har vi jobbat gemensamt med det och i några andra sammanhang så ingår några av mina handläggare i andra programs diskussioner. Så målsättningen är att det skall läggas ett arbetslivsperspektiv på allt som Vinnova gör. Det är min målsättning. Det skall vara någon mening med det här. Det behöver inte vara att vi finansierar alla projekt, utan att vi skall få in perspektivet på alla enheter.*

*(Vinnova-anställd)*

### **Generaldirektören**

Den nya generaldirektören för Vinnova hade under hösten 2000 gjort intryck av att vara en ledarperson som hade stora visioner för VINNOVA. I början av året var det dock relativt tyst med information från ledningen och personalen började efterfråga information om hur arbetet med att utveckla organisationen fortsatte. Först i februari hölls det första informationsmötet där Per Eriksson talade till personalen och enligt en av handläggarna var det efter påtryckningar från facket.

*Det tog ganska lång tid innan han samlade alla och talade till folket. Och när han gjorde det så var det på fackens förfrågan.*

*(Vinnova-anställd)*

Fortsättningsvis höll dock generaldirektören liknande informationsmöten i hörsalen i Nuteks gamla lokaler ungefär en gång i månaden. Innehållet kretsade kring information om den fortskridande organiseringen, och att försöka stimulera och entusiasmera personalen. Liksom tidigare, under hösten 2000, verkar hans karismatiska intryck ha gjort ett positivt intryck på åhörarna när han väl framträdde.

*Han gör en liten inledning och han är jättebra på det. Alla går lite smådeppiga och negativa och så går man ut rätt så positiv. Han pratar bra och har visioner och så släpper han upp utvecklingschefen och andra personer som berättar om vad som händer. Sedan går alla rätt på nöjda därifrån.*

*(Vinnova-anställd)*

### **Nutek-dominans**

Av beskrivningen ovan kan utläsas att VINNOVA är en avsevärt större organisation än RALF både till anslag och bemanning. Det skulle samtidigt vara en ny organisation, med allt vad det innebär i form av oklara riktlinjer, avsaknad av regler och rutiner. Det är därför intressant att notera att en vanlig reaktion på Vinnovas struktur är att den var byråkratisk.

*Den största skillnaden är att det här är mycket mera byråkratiskt. Det är ledningsgrupp varje vecka och jag får ägna stor del utav arbetsuppgifterna i nästa vecka åt att göra hemläxor som bestämdes på ledningsgruppen förra veckan. Ta fram massa siffror som skall in i kolumner i excel-ark hit och dit inför verksamhetsplanering, inför budgetfrågor och allt sådant. Tidsanvändningsstudier och grejor. Det höll inte vi på med på Rådet.*

*(Vinnova-anställd)*

Man kan fråga sig vad som var orsaken till dessa känslor. En förklaring kan vara känslan av att organisationen hade fler anställda, fler chefsnivåer och fler avdelningar. En annan tänkbar förklaring är att man fick anpassa sig till de andra ingående organisationernas strukturer. Vissa tecken tyder på att Nutek hade ett större inflytande än de andra ingående organisationerna, åtminstone i inledningsskedet.

En av handläggarna på arbetslivsutveckling berättar att NUTEK präglade arbetet under de första månaderna med att utveckla nya program.

*Det har varit nytt ur min aspekt då det sätter att NUTEK är väldigt dominant och det fanns saker som var viktiga där, framförallt EU programmen, har de levt efter väldigt mycket och nu är det 6:e EU programmet som skall dras igång. Så att det innebär att jag försökt att sätta mig in i - först i 5:e, vad kommer arbetslivsforskningen i 5:e ramprogrammet, eftersom vi inte var med där överhuvudtaget - alltså det är ju en*



## Nya Råd! - Forskningsadministration under omvandling

*struktur som är färdig. KFB och NUTEK har relaterat sig till 5:e ramprogrammet och lagt upp sina projekt efter det.*

*(Vinnova-anställd)*

*Nej men det känns som om, om man frågar någon som kommer från NUTEK om hur man ska göra, "nej, så gjorde vi inte på NUTEK" och då kan man absolut inte göra det. Det är lite så. De är väldigt...dominerar mycket.*

*(Vinnova-anställd)*

Till avdelningen för aktörsgrupper kom endast en tidigare Ralf-anställd. Resterande del av personalen kom från Nutek, vilket satte sina spår på verksamheten. Till att börja med hade Nutek en hel del kvarstående arbete från föregående verksamhetsår, som sysselsatte deras f.d. handläggare, något som hade att göra med deras sätt att dela ut pengar, som skiljde sig från KFB och RALF.

*När det gäller aktörsgrupper så är det som jag sa mycket Nutek. Ja, enbart egentligen. .../... Och... Nutek hade väl, vad jag förstår har de under de sista åren, jobbat mera i efterhand istället för i förväg. De hade drygt hälften av pengarna outdelade, men kanske utlovade. .../... Men de har alltså, som jag upplever det, fullt sjå fram till sommaren att göra det de borde ha gjort förra året (skratt). Vilket hämmar, liksom, diskussioner om nya inriktningar och nytt...*

*(Vinnova-anställd)*

Det verkade dessutom som om förklaringen till trögheten inte bara ligger i gamla invanda arbetssätt, utan även i de gamla kontaktnäten.

*De kör på som jag säger, med sitt gamla. Och det fungerar helt enkelt så att det är ganska fasta nätverk som naturligtvis försvårar för en som kommer utifrån som jag.*

*(Vinnova-anställd)*

Vi har ovan beskrivit hur RALF omsorgsfullt avvecklat sin tidigare verksamhet, och hur detta tog mycket tid och kraft under de sista månaderna 2000. Känslorna av Nutek-dominans förstärktes av att de Ralf-anställda hade höga förväntningar om att verksamheterna skulle integreras, och att man skulle skapa någonting nytt i VINNOVA. RALF hade ju, som vi försökt visa ovan, omsorgsfullt städad i sina projektkataloger och försökt att avsluta sin tidigare verksamhet så långt det gick. Samtidigt gick NUTEK in i den nya verksamheten med många lösa trådar från sin tidigare verksamhet.

*Jag tror att vår föreställning var att det skulle handla mycket om att integrera tre kulturer. Därför att dels att det står att det skall göras och dels för att det har pratats om integrering. Det gäller ju att inte låsa fast de här enheterna i enheterna heller. Det heter ju grupper från början för att de skulle var löst - inte enhetschefer tillsatta på tre år. Det skulle vara flexibilitet. Då föreställer man sig ju vilka är områdena, hur skär de över och sådär. Men det har det ju inte blivit. Utan mycket verksamhet fortsätter ju som det varit och vissa - särskilt NUTEK - de hade ju program som var långa. De var uppboundna så de kör sina program.*

*(Vinnova-anställd)*

### Geografisk och strukturell isolering

Geografiskt så förde Vinnova en splittrad tillvaro då de nya lokalerna, där samtliga anställda skulle inrymmas, inte kunde stå klara den 1 januari. Därför flyttade Ralfs tidigare anställda som skulle arbeta inom kompetensområdet arbetslivsutveckling in i Nuteks gamla lokaler på Liljeholmen. En anställd flyttade tillsammans med resten av avdelningen för aktörsgrupper in i KFB:s gamla lokaler på Linnégatan. Sammantaget innebar detta att det framförallt var Ralfs anställda som flyttade den 1 januari, och att de flyttade in i Nuteks gamla lokaler.

Kompetensområdet arbetslivsutveckling var placerade i en korridor på bottenplanet i Nuteks gamla lokaler på Liljeholmen. Detta gjorde att de fram till flytten i november var fränskilda rent fysiskt från sina blivande medarbetare. Inte förrän den 5 november 2001 stod de nya lokalerna på Mäster Samuelsgatan klara för inflyttning.

Den geografiska placeringen var en återspeglning av organisationsstrukturen, där de f.d. Ralf-anställda bildade en egen enhet. Som framgår av organisationsschemat ovan, så bestod arbetslivsutveckling endast av tidigare Ralf-anställda. Å ena sidan kan detta ha varit en fördel, eftersom det fanns en trygghet i att få behålla sina tidigare arbetskamrater. Dessutom så gjorde det att det gick att ytterligare en tid hålla ihop arbetslivsfrågorna.

*Det här med de homogena enheterna - har det varit bra eller dåligt - så här i början? Vad är fördelarna?*

*I vårt fall är den stora fördel att vi är ju så fruktansvärt få. Vi är ju just nu 7 personer /../ som håller på med arbetslivsperspektiv. I en organisation som består av 145 personer. Om man tänker sig istället att vi hade fördelats ut är frågan: skulle det ha blivit något alls? Det måste vara en kritisk massa någonstans. Så även i en matrisorganisation så måste man nog träffas i den här kretsen som jag har även om de ingår som personal som någon annanstans. För att upprätthålla kompetensen och någon slags gemensam arena för diskussion.*

*(Vinnova-anställd)*

Å andra sidan visade det sig, vilket vi berättat ovan, att isoleringen underlättade för personal från de gamla organisationerna att köra på i gamla mönster, något som fick en negativ inverkan på integrationen. När det gäller arbetslivsenheten, kan isoleringen i kombination med bristen på pengar ha motverkat den önskade integrationen.

*[Det är] enklare planera nysatsningar kring nya pengar. Min bild av reaktionen som blivit här är: "I stället för att hitta nya allianser, backade man tillbaka in i sina*

*gamla hål med maskingevär." Det bildades "kiosker". Kioskägarna gick hem och körde sitt. Detta har varit förödande, och är alltjämt förödande.*

*(Vinnova-anställd)*

### **Arbetslivsfrågornas behandling i fusionsprocessen**

I detta avsnitt beskriver vi hur arbetslivsfrågorna behandlats i de genomförda fusionerna. Som vi ser det bestod arbetslivsfrågorna av tre dimensioner: anslag och befintliga projekt, människor och deras kompetens samt det sätt som man organiserat arbetet på.

#### Anslag och projekt

Vi kan börja med att fråga oss var Ralfs anslag och befintliga projekt tog vägen. Med risk för att vi missförstått de ibland ganska snåriga anslagsberäkningarna, så gör vi ändå ett försök att beskriva detta. RALF hade för år 2000 ett anslag på 240 miljoner kronor. Av dessa fick områdena arbetsorganisation 90 MSEK, arbetsmiljö 70 MSEK och arbetsmarknad tilldelades 40 MSEK. Under år 2000 fanns det på RALF 1200 pågående forskningsprojekt.

FAS fick ett anslag på cirka 250 miljoner för 2002. Lite drygt 100 miljoner av dessa pengar kom så vitt vi kan förstå från Ralfs gamla anslag och cirka 145 miljoner från SFR:s gamla anslag. Enligt Forgs delrapport övertog FAS 563 av Ralfs pågående projekt och 170 av SFR:s pågående projekt. Då bortser vi från eventuella omfördelningar till följd av de felräkningar som uppdagades i slutet av år 2000.

I februari hade 727 projektskisser inkommit till FAS. 399 (55 %) av dessa hörde till de områden som tidigare tillhört RALF: arbetsmarknad (107), arbetsorganisation (153) och arbetsmiljö (139). Resterande 328 skisser (45%) fördelades på områden som tidigare tillhört SFR:s verksamhet.

I november år 2000 fattade FAS beslut om vilka forskningsprojekt som skulle beviljas medel. 119 projekt beviljades anslag med totalt 70 miljoner. 15 miljoner gick till 30 projekt inom området arbetsmarknad, 17 miljoner till 23 projekt inom arbetsorganisation, och 9 miljoner till 15 projekt inom arbetsmiljö. Totalt gick 41 miljoner (59%) till områden som tidigare var Ralfs ansvarsområde och resterande 29 miljoner till områden som tidigare legat på SFR.

VINNOVA fick ett anslag på 1090 miljoner för 2002 och övertog 495 av Ralfs pågående projekt. Hit gick de resterande 140 miljonerna från RALF. Det är oklart hur många projekt och hur stort anslag som kom från KFB, Nutek och BFR. Cirka 97 av dessa miljoner var pågående projekt. Utöver detta hade man alltså 20 miljoner att använda för nya projekt under 2001, eftersom 20 miljoner var förvaltningsanslag. På grund av besparingar med anledning av de finansieringsproblem som vi berättat om ovan, reducerades dock dessa 20

miljoner till endast 4 miljoner. Detta begränsade Vinnovas möjligheter att bevilja anslag till nya projekt inom arbetslivsområdet under 2001. Eftersom det tog längre tid innan VINNOVA tog in ansökningar har vi inte kunnat se på hur mycket som slutligen delades ut där, men det torde vara avsevärt mindre än på FAS.

Människor och kompetens

RALF bestod även av människor och den kompetens de besatt. Inom de tre programmen på RALF jobbade 14 personer, inklusive programcheferna. Sju av dessa var forskarutbildade eller undergick forskarutbildning. Av dessa 14 så förtidspensionerades en vid årsskiftet (chefen för arbetsmiljöprogrammet Ingrid Stymne). Fem personer gick till FAS, varav tre forskarutbildade. En av dessa, Kenneth Abrahamsson, blev chef för programenheten. De fyra övriga blev forskningssekreterare i programenheten tillsammans med de två forskningssekreterare som kom från SFR.

Åtta personer gick till VINNOVA, varav två forskarutbildade och en under forskarutbildning. En av dessa, som tidigare varit chef för arbetsorganisationsprogrammet på RALF, blev chef för gruppen för arbetslivsutveckling och den andre, tidigare handläggare på RALF, blev utvecklingschef på VINNOVA. Av de övriga sex personerna så gick fem till gruppen för arbetslivsutveckling och en till avdelningen för aktörsgrupper.

### **Styrelse**

RALF hade en liten styrelse utan forskarrepresentanter, men med representanter från RALF, LO, konjunkturinstitutet och näringslivet. FAS har en stor styrelse med 14 forskarrepresentanter och 10 allmänrepresentanter, förutom ordföranden. Ingen personal på kansliet är medlem i styrelsen. VINNOVA har en styrelse med 11 representanter, inklusive generaldirektören, samt en adjungerad medlem från VINNOVA.

På personnivå tog ingen av de 7 styrelsemedlemmarna från RALF någon plats i FAS eller Vinnovas styrelse. Däremot tog två tidigare medlemmar i Ralfs prioriteringskommitté plats i FAS styrelse: Professor Elisabeth Sundin (Arbetslivsinstitutet, Norrköping) och Professor Bengt Järvholm (Yrkes- och Miljömedicin, Umeå universitet).

På organisationsnivå visar tabellen nedan vilka organisationer som finns representerade i FAS styrelse. En av de organisationer som tidigare hade representation i Ralfs styrelse, LO, har en plats i FAS styrelse. Bland organisationerna som fanns representerade i Ralfs prioriteringskommittéer

(markerade i fet stil i tabellen nedan) har Arbetslivsinstitutet och LO samt 5 akademiska institutioner tagit plats.

AB MEAG	AFA
<b>Arbetslivsinstitutet</b>	Folkhälsoinstitutet
Försäkringskassan i Östergötland	Göteborgs Universitet
<b>Göteborgs Universitet</b>	<b>Karolinska Institutet</b>
<b>LO</b>	<b>Lunds Universitet</b>
Norrlands Universitetssjukhus	Reumatikerförbundet
Socialstyrelsen	<b>Stockholms Universitet</b>
Svenska ESF-rådet	TCO
<b>Umeå Universitet</b>	Uppsala Universitet
Värnamo kommun	

*Organisationer representerade i FAS styrelse*

KTH är den enda organisation som tidigare hade representation i Ralfs prioriteringskommittéer som finns representerad i Vinnovas styrelse.

**Prioriteringskommittéer och programråd**

RALF hade 6 prioriteringskommittéer med totalt 45 medlemmar. Om vi ser till de organisationer som fanns representerade i prioriteringskommittéerna rör det sig nästan uteslutande om akademiska institutioner, med god representation av nordiska universitet och högskolor. 9 av de 28 representerade organisationerna är nordiska.

Arbetskyddsstyrelsen	Arbetslivsinstitutet
Arbetsmedicinska kliniken, Aarhus kommunhospital	Linköpings universitet
Center for research on Organizational REnewal, CORE, Göteborgs universitet	Data- och systemvetenskap, Stockholms universitet-KTH
Lunds universitet	Handelshögskolan i Göteborg
Handelshögskolan BI, Sandvika, Norge	Handelshögskolan, Köpenhamn
Hälsouniversitetet Linköping	Högskolan i Trollhättan/Vänersborg
Industriell organisation och ekonomi, KTH, ordförande	Göteborgs universitet
Institut for statskundskab, Københavns Universitet	Institutet för Arbetshygien, Helsingfors
Uppsala universitet	Kulturgeografiska institutionen, Stockholms universitet
Psykologisk institut, Aarhus universitet	Växjö universitet
Samarbetsdynamik AB	Statens Arbeidsmiljøinstitut, Oslo
Statens Institut för Psykosocial Miljömedicin (IPM)	Svenska handelshögskolan, Helsingfors
Umeå universitet	Karolinska Institutet
Sahlgrenska sjukhuset, Göteborg	Åbo akademi

*Organisationer representerade i Ralfs prioriteringskommittéer*

Fas har 6 prioriteringskommittéer med totalt 47 medlemmar. 3 av dessa (med 22 medlemmar totalt) har anknytning till arbetslivsfrågor: Arbetsmarknad, Arbetsmiljörelaterade hälsorisker och Arbetsorganisation. Endast 3 personer från prioriteringskommittéerna på RALF återfinns i dessa prioriteringskommittéer: Bengt Järholm, Elisabeth Sundin och Professor Töres Theorell (Statens Institut för Psykosocial Miljömedicin (IPM)). De förstnämnda två tog dessutom plats i FAS styrelse.

Om vi ser till vilka organisationer som är representerade i prioriteringskommittéerna är den första noteringen att de är färre, 18 stycken, vilket är naturligt med tanke på att antalet kommittéer är färre på FAS. Fyra av dessa är nordiska organisationer, vilket dock är en lägre andel än på RALF. 9 av de organisationer som fanns representerade i prioriteringskommittéer på RALF finns med på FAS (markerade i fet stil i figuren nedan). Dessutom finns LO och SACO representerade, som fanns med i Ralfs programråd, samt en representant från VINNOVA.

AB MEAG	<b>Arbetslivsinstitutet</b>
Blekinge tekniska högskola	<b>Karolinska institutet</b>
<b>Linköpings Universitet</b>	LO
<b>Lunds universitet</b>	National Institute of Occupational Health, Finland
Norrlands universitetssjukhus	SACO
<b>Statens Arbejds miljøinstitutt, Norge</b>	<b>Statens Institut för Psykosocial Miljömedicin</b>
<b>Stockholms Universitet</b>	Svenska ESF-rådet
<b>Svenska Handelshögskolan i Helsingfors</b>	<b>Umeå universitet</b>
Uppsala universitet	VINNOVA

*Organisationer representerade i FAS prioriteringskommittéer*

Gruppen för arbetslivsutveckling vid avdelningen för kompetensområden på Vinnova har ett programråd med 13 medlemmar. 2 personer från prioriteringskommittéerna på RALF återfinns i programrådet på Vinnova: Magnus Söderström, rektor vid Växjö Universitet och Guje Sévon, professor vid Handelshögskolan i Stockholm. Dessutom återfinns 1 person från Ralfs programråd: Harald Frostling, Svenskt Näringsliv, och 2 f.d. styrelseledamöter från RALF: Ann-Sofie Hermansson, LO, och Adolf-Fredrik Rappe, RAPPGO, A.F. Rappe AB.

Även på Vinnova är antalet organisationer som finns representerade i programrådet, färre än på RALF. Samtliga organisationer är svenska, och 5 av de organisationer som hade representation i Ralfs prioriteringskommittéer, programråd eller styrelse, återfinns i arbetslivsgruppens programråd (markerade i fet stil i figuren nedan).

<b>Växjö Universitet</b>	<b>Handelshögskolan i Stockholm</b>
<b>Linköpings Universitet</b>	<b>Svenskt Näringsliv</b>

Landstingsförbundet	<b>RAPPGO, A.F. Rappe AB</b>
Stora Enso	ESF-Rådet Umeå
ESF-Rådet Jönköping	Länsstyrelsen i Gävleborgs län
<b>LO</b>	

*Organisationer representerade i arbetslivsgruppens på Vinnova programråd.*

I programrådet verkar det på personnivå som att Ralfs tidigare representanter i relativt stor utsträckning följt med till Vinnova. Nästan hälften av medlemmarna fanns med även på RALF. Flera av de organisationer som fanns representerade på RALF, är även representerade på Vinnova. Även här är dock den nordiska representationen obefintlig, vilket borde påverka de nordiska kontaktnäten inom arbetslivsområdet, och utgöra ett ökat jävsproblem i bedömningen av ansökningar.

Arbetsätt

RALF var i hög grad en nätverksorganisation, med syfte att både uppnå kvalitet och samhällsrelevans i den forskning man finansierade. För att uppnå detta blandade man in flera olika aktörer i forskningsprocessen: sakkunniga forskare, beställare och utförare. Mitt i denna process fanns forskningshandläggarna, som hade befogenheter att ta egna initiativ till att stimulera forskningsansökningar och som hade till uppgift att fungera som en spindel i nätet.

På FAS har vi visat ovan att processen för forskningsfinansiering, och därmed handläggrollen, har förändrats. Mer av handläggarnas arbete är knutet till ansökningscykeln och möjligheterna till initiativ utanför denna verkar vara små. Handläggaren har inte längre rollen som spindel i nätet, utan skall vara mer specialiserad mot ansökningsbedömningar.

På VINNOVA är situationen en annan: Här finns inget fast ansökningstillfälle och en anpassning sker istället mot att arbeta med program. Programmen är inte fasta, utan anpassas efter de upplevda behoven i samhället. Handläggaren är delaktig i att ta fram och utforma nya program. Tillsammans med aktörsgrupperna är de i högsta grad spindeln i nätet.

## 5. Analys

I detta avsnitt kommer vi att analysera fusionernas konsekvenser för personalen på RALF samt deras effekter på arbetslivsfrågorna. Vi inleder med att studera de faktorer som har potential att påverka personalen: *motiv, betydelsen av integration, hantering av integration och kommunikation*. Därefter undersöker vi vilka effekter dessa har haft på personalen. Slutligen analyserar vi arbetslivsfrågornas representation i de nya organisationerna samt hur detta påverkats av personalens reaktioner.

### Motiv

Beroende på vilka argument eller motiv som framförs för en fusion kan personalen reagera på olika sätt. Till exempel är kostnadssynergier ofta förknippade med neddragningar som kan drabba personalen. Nedan diskuterar vi motiven till de studerade fusionerna. Resultaten pekar på att motiven är av tre olika typer: *effektivitetsrelaterade, ideologiska och politiska*.

Till att börja med var *effektivitet* ett motiv till fusionerna. En återkommande fråga i utredningar och offentlig debatt är att mångfalden av finansiärer och vissa finansiärers relativa litenhet gav ett ineffektivt utnyttjande av forskningsmedlen. Ett argument för att fusionera organisationerna var således att uppnå kostnadssynergier genom att slå ihop vissa av dem. Vidare argumenteras i propositionen för fördelar av att kombinera olika forskningsområden. Således eftersträvades även kunskapssynergier till exempel mellan FAS och SFR.

Vi har även identifierat en andra kategori motiv, som kan benämnas *ideologiska*, och som inte återfinns i annan forskning om fusioner. Det går att identifiera en ideologisk motsättning mellan företrädare för *grundforskning* och *sektorsforskning* i debatten. På ytan tycks det handla om olika sätt att se på hur forskning bör bedrivas – med eller utan förändringsarbete och inblandning från finansiären. Hagström pekar på att sektorsforskning medför en risk för kortsiktighet och att för stort intresse riktats mot forskning som ska lösa dagens samhällsproblem. Lewin säger i sitt debattinlägg att nyfikenheten är forskningens främsta drivkraft, att nyttotänkandet överdrivits, att grundforskningen måste värnas och att den är förutsättningen för all högre utbildning. Företrädare för sektorsorganen replikerar att det var just avsaknaden av inblandning från samhällets sida, som ledde till bristen på kunskap om bland annat arbetsmiljön i början av 1970-talet.

I denna motsättning finns också argumenten om sektorsforskningens bristande kvalitet i bedömningarna. Vissa utredare har pekat på att



sektorsforskningsfinansiärerna i sin bedömning av ansökningar inte tillsett att projekt håller en tillräckligt hög kvalitet.

Paradoxalt nog innehöll dock den nya organisationen åtminstone en ny sektorsforskningsfinansiär: VINNOVA, som dessutom hade ett mycket stort anslag, cirka en miljard, som inte bara skulle finansiera forskning vid universitet och högskolor. Detta tyder på att det inte bara var sektorsforskningen som var problemet, utan snarare vissa sektorer, det vill säga den inriktning som de olika finansiärerna hade, däribland RALF. De nya råden fokuserade nya frågor som individens hälsa för FAS och tillväxt och utveckling för VINNOVA. Detta skulle kunna vara en del av en större institutionell förändring på samhällsnivå, där individuell ohälsa och tillväxt och innovationer idag fått en mer central roll än arbetsmiljön, i diskussioner om samhällets utveckling. Handlade motiven kanske om *vad* de statliga pengarna skulle riktas mot för områden, snarare än *hur* finansiering skulle ske.

Det är svårt att hitta en motsvarighet till de ideologiska motiven i tidigare forskning om fusioner, förmodligen för att dessa framför allt avser privata företag som åtminstone antas följa en ekonomisk-rationell logik. Det skulle dock kunna jämföras med värderingsteori, där fusioner förklaras med att en aktör har bättre kännedom om hur ett företags tillgångar bör användas än aktiemarknaden, och därför försöker förvärva det.

En tredje kategori av motiv är *politiska motiv*. Under den principiella diskussionen om grund- och sektorsforskning finns en politisk förklaring som handlar om kontrollen över de statliga forskningspengarna och särskilt finansieringen av universitetsforskningen. Frågan om *vad* kan vara ideologisk, men även handla om kontroll över resurser. Den Ebersteinska arbetsgruppen konstaterade att en över tiden tilltagande alltför låg egen finansiering via fakultetsanslagen försvårade för universitet och högskolor att fullgöra sin forskningsuppgift. Utredningen påpekar också på att fakultetsanslagen på universitetet blivit mer och mer beroende av bidrag från sektorsforskningsfinansiärerna.

Samtidigt som vetenskaplig kvalitet inte var det enda bedömningskriteriet på sektorsråden, så var det universitetsforskningens främsta konkurrensmedel. Därför kan argument om bristande kvalitet kopplas samman med dem som argumenterar för att universitetet blivit mer beroende av sektorsforskningsfinansiärerna. Genom att göra den vetenskapliga kvaliteten till ett viktigare kriterium hos forskningsfinansiärerna, skulle universitetens möjligheter att få finansiering öka.

Det kan då röra sig om *vem* som skall ha kontroll över forskningsmedlen, något som skulle kunna kallas ett politiskt motiv. Även om detta skulle kunna jämföras

med tidigare motivteorier om fientliga övertaganden, eller imperiebyggande, är det kopplingen ganska svag.

Sammantaget innebär detta att tre kategorier av motiv låg till grund för de studerade fusionerna: effektivitetsrelaterade, ideologiska och politiska. De två senare har inte diskuterats i tidigare forskning om fusioner.

### **Betydelsen av integration**

Integrationsgraden, eller de förändringar som är förknippade med en fusion, har implikationer för hur resurskrävande integrationsarbetet är och därmed stressnivån hos de anställda samt motivation och attityd till fusionen. Resultaten pekar på att en högre grad av integration i FAS än i Vinnova.

De två fusionerna skiljer sig åt med avseende på graden eller betydelsen av integration. Vinnova får betecknas som en samarbetande fusion, medan FAS är en omstrukturerande fusion.

På Vinnova behölls de ingående organisatoriska enheterna intakta, och de blev grupper på Vinnova. Handläggarna från RALF bildade därmed gruppen för arbetslivsutveckling. Den nya organisationsstrukturen var inte avsedd som en permanent lösning, utan som en första struktur. Djupare integration mellan enheterna sköts därmed på framtiden.

FAS innebar att RALFs verksamhet fick anpassas till den modell som rådit på SFR. Därmed blev fusionen ur RALFs perspektiv totalt omstrukturerande. Styrelsen hade en större betydelse för verksamheten, och de före detta forskningshandläggarnas arbetsinnehåll förändrades.

Sammanfattningsvis var graden av integration, eller de organisatoriska effekterna, inledningsvis större på FAS än på Vinnova.

### **Hantering av integration**

Hanteringen av integrationsarbetet från ledningshåll kan förstärka eller dämpa effekterna av motiv och integrationsgrad. Integration kan vara fokuserad på formell integration, fysisk integration och sociokulturell integration. Resultaten pekar på att integrationsarbetet framför allt varit fokuserat på formell och fysisk integration samt att graden av delaktighet varit låg i detta arbete.

*Formell integration* på strategisk nivå rörde i detta fall ramarna för verksamheten. Detta hanterades av Forg, till exempel genom författandet av gemensamma regleringsbrev och instruktioner. En del gick också att utläsa ur texter i propositionen och det utredningsarbete som föregått Forgs arbete. Den enda personal som engagerades i detta arbete var det fåtal medarbetare som fick delta i de vertikala arbetsgrupperna (vissa nyckelpersoner med lång erfarenhet

av forskningsfinansierande verksamhet engagerades i arbetet med att skriva regleringsbrev åt de nya myndigheterna) samt sedermera de nya cheferna för FAS och Vinnova.

På operativ nivå handlade det om olika typer av system, till exempel vilka projekthanteringssystem som skulle användas i de nya organisationerna. Detta arbete hanterades genom de horisontella arbetsgrupper som inrättats för IT-, administrations-, personal- och informationsfrågor. Arbetet i grupperna gick dock trögt för båda myndigheterna. Arbetet med formell integration på strategisk och operativ nivå var relativt frikopplat, vilket fick till följd att de horisontella arbetsgrupperna kände stor osäkerhet inför sin uppgift, och ansåg att de inte hade tillräckligt med information för sin uppgift.

Sammantaget innebär detta att den formella integrationen karakteriserades av en låg delaktighet på strategisk nivå, där den huvudsakligen hanterades av organisationskommittén. På operativ nivå var graden av delaktighet högre, men oklarheter kring uppgiften för olika arbetsgrupper skapade osäkerhet bland personalen. Följden blev att många operativa frågor var olösta när organisationerna fusionerades den 1 januari.

*Fysisk integration* handlade i detta fall om vilka anslag de nya organisationerna skulle ha och varifrån pengarna skulle tas, var de nya organisationerna skulle vara lokaliserade, samt hur de nya organisationerna skulle arbeta med forskningsfinansiering. De vertikala arbetsgrupperna hanterade frågan om medelstildelning, och uppdelning av Ralfs projektstock. Forg arbetade med lokalfrågor och beslutade var de nya organisationerna skulle finnas geografiskt. Frågan om arbetssätt, slutligen, löstes på ett övergripande plan genom att Forg författade instruktioner och regleringsbrev. I dessa var arbetssättet fastslaget för FAS och Vinnova.

Arbetet med *sociokulturell integration* inskränkte sig från Forgs sida till utnämningen av Per Eriksson och Robert Eriksson, samt besättningen av personal till de nya myndigheterna. De människor som jobbade på och omkring RALF har följt med till de nya organisationerna och få avhopp till följd av fusionerna kan noteras. De nya cheferna arrangerade även några sociala aktiviteter, till exempel Vinnovadagen, med syfte att föra samman den personal som skulle jobba tillsammans i de nya myndigheterna. Under våren fortsatte Per Eriksson på Vinnova med att arrangera informationsmöten i hörsalen på Vinnova, och personalkaffe infördes för att stimulera kontakter mellan personal från de olika ingående organisationerna.

Sammantaget innebär detta att hanteringen av integrationsprocessen framförallt varit fokuserad på formell och fysisk integration, och inte så mycket på sociokulturell integration. Den formella och fysiska integrationen var dessutom

relativt centraliserad, och karakteriserades av ett lågt deltagande från de anställda.

### **Kommunikation**

Genom tydlig kommunikation kan effekterna på personalen av fusionen påverkas. Resultaten pekar på att kommunikationen om fusionerna var mestadels formell till sin karaktär, och att de anställda på RALF upplevde en brist på information, trots kommunikation från Forg och från de nya cheferna för FAS och Vinnova.

De kommunikationsåtgärder som vidtogs från Forgs sida var att representanter för Forg personligen besökte myndigheterna vid ett tidigt skede, det upprättades en webbsida med information om fusionsprocessen och tidigt kommunicerades att fusionerna inte skulle leda till några uppsägningar. Mycket av informationen från Forg hanterades sedan genom rapporter och skrivelser.

Informationsåtgärderna från Forgs sida kompletterades med att personalen själv sökte information genom dokument, nyckelpersoner och fackliga företrädare. Måndagsmötena på RALF institutionaliserades också snart som samlingspunkt för olika informationskällor bland personalen.

Så snart nya chefer för de nya organisationerna utsetts, överläts mycket av ansvaret för kommunikationen på dessa. Detta fick till följd att FAS och VINNOVA skiljde sig åt när det gäller kommunikation. Gestalten av Vinnovas verksamhet var otydlig, trots att flera beskriver Per Eriksson som en mycket visionär person. När det gäller FAS, hade dels valet av huvudsekreterare, dels huvudsekreterarens inledande kommunikation med personalen förmedlat att FAS skulle komma att likna SFR. I detta fall var alltså kommunikationen kring den nya organisationen mycket tydlig.

Sammantaget tyder detta på att kommunikationen från Forgs sida hade en formell karaktär. Resultaten visar också att de nya ledarna för FAS och Vinnova skiljer sig åt med avseende på kommunikation. Robert Erikssons kommunikation av FAS organisation var tydligare för personalen än Per Erikssons kommunikation av Vinnovas organisation.

## Personalens reaktioner

En ökad stress vid fusioner kan påverka produktivitet och effektivitet negativt. Stress kan vara förknippat med förluster för organisationen i form av *frånvaro*, *personalomsättning*, *försämrade arbetsresultat* och till och med *destruktivt beteende* till följd av stress. Stress kan även leda till mer subtila kostnader förknippade med *moral*, *lojalitet*, *förtroende* och *engagemang*. Nedan följer en analys av i hur stor utsträckning dessa negativa effekter uppstod i de studerade fallen och vilken roll motiv, betydelsen av integration, hantering av integration och kommunikation spelat för dessa effekter.

Vi har inte sett några tecken på ökad frånvaro eller personalomsättning. Den låga frånvaron har vi ingen förklaring till, men den låga personalomsättningen skulle kunna förklaras av att de motiv som rörde effektivitet, och som skulle kunna leda till att personal söker andra jobb, inte hade den effekten. Vi har inte funnit mycket oro över nedskärningar och rädsla för att förlora jobbet, förmodligen för att man vid ett tidigt stadium utlovat att fusionerna inte skulle leda till några uppsägningar, med utgångspunkt i den arbetsrättsliga lagstiftningen. Däremot var personalen orolig för i hur stor utsträckning deras kompetens, som var knuten till sektorsforskning och arbetslivsfrågor, skulle komma till sin rätt i de nya organisationerna. Detta gällde särskilt den personal som skulle föras över till FAS, där arbetsinnehållet i forskningssekreterartjänsterna bedömdes som ett problem. Vi kan dock inte se att denna oro ledde till några avhopp inledningsvis. Vi har inte heller sett några exempel på rent destruktivt beteende som sabotage eller förhållningar.

Ett område som däremot påverkats är *arbetsresultatet*. Detta avser framför allt arbetet i de nya organisationerna, och hur personalen kom igång med att ta in forskningsansökningar. Här fanns det en avsevärd skillnad mellan FAS och Vinnova. Verksamheten på FAS kom igång nästan från start, medan verksamheten på Vinnova följdes av uppstartsproblem. Detta trots att integrationsgraden var högre på FAS.

En orsak till detta är skillnaden i betydelsen av integration på de två myndigheterna: FAS var en omstrukturerande fusion, medan Vinnova var en samarbetande fusion. Anpassningen till SFRs modell och en högre grad av formell och fysisk integration ledde till att man snabbare kunde komma igång med en ansökningscykel. Den tydliga kommunikationen av FAS organisation torde också ha inverkat positivt på arbetsresultaten. Det mer tvingande förändringsförloppet på FAS hade dock andra, negativa effekter för personalens moral, vilket vi diskuterar nedan.

Bland de mer subtila, indirekta effekterna kan vi till att börja med notera att vi inte funnit så mycket effekter när det gäller lojalitet mot och förtroende för de

nya organisationerna. Vissa av de intervjuade pekade på ett ökat egenintresse i en turbulent situation och någon trodde att Vinnova inte skulle bli en särskilt långvarig konstruktion. Några genomgående lojalitets- eller förtroendeffekter går dock inte att finna, vilket också kan kopplas till den låga personalomsättningen.

Bland de viktigaste effekterna finns att *moralen* bland de anställda på RALF påverkades negativt, framför allt av de ideologiska motiv som låg bakom fusionerna. Kritiken mot sektorsforskningen och osäkerheten om arbetslivsfrågornas framtid skapade negativa känslor bland de anställda, eftersom det uppfattades som en kritik mot den egna verksamheten. I fallet FAS underströks kritiken också av att det var en omstrukturerande fusion som innebar en anpassning till SFR-modellen och av att lite kraft lades på sociokulturell integration. Fallet FAS tyder också på att tydlig kommunikation inte alltid är positivt. Här var kommunikationen tydlig, men det kunde inte kompensera för det grundläggande problemet att själva motivbilden för fusionerna ogillades starkt av de RALF-anställda. Kommunikationen förstärkte därmed motivbildens effekt.

Ett integrationsarbete som mestadels var fokuserat på formell och fysisk integration, och i liten utsträckning sociokulturell integration, ledde till att de viktiga skillnaderna i organisationskultur mellan de två organisationerna inte hanterades. Detta fick till följd att SFRs och NUTEKs organisationskulturer fick dominera, vilket också hade en negativ inverkan på moralen hos RALFs personal.

Det bör dock sägas att tolkningen av den externa behandlingen av RALF varierade mellan olika företrädare för RALF. De som inte hade erfarenhet av politiska beslutsprocesser, och befann sig långt ifrån beslutsprocesserna tog det hårdare, och tolkade inläggen om RALF som personliga påhopp. De hade också svårare att förstå orsakerna till förändringen och kände sig orättvist behandlade. De som befann sig i ledande positioner eller hade mer erfarenhet av politiska processer hade lättare att hålla en distans till det som skedde. De satte händelserna i ett större sammanhang och insåg i viss mån att det var ett politiskt spel som RALF hade förlorat.

*Engagemanget* var också lågt till följd av att integrationsarbetet var relativt centralstyrt och graden av delaktighet låg i förändringsprocessen. Den enda motkraften när det gäller engagemanget var att det var skönt att få ett slut på en lång tids ifrågasättande och utredande av verksamheten. Man såg trots allt fram lite mot att få börja om på nytt, i nya verksamheter.

Sammanfattningsvis kan vi säga att de direkta effekterna var relativt begränsade, och rörde försämrade arbetsresultat framför allt på Vinnova. Några effekter som ökad frånvaro, personalomsättning eller destruktivt beteende kan vi

inte finna. De indirekta effekterna rör låg moral och lågt engagemang. Det finns inte några starka tecken på bristande lojalitet eller förtroende för de nya organisationerna.

Sambandet mellan å ena sidan motiv, integration och kommunikation och å andra sidan personalens reaktioner kan också sammanfattas. Motivbilden verkar framför allt ha haft implikationer för moralen. Den uppfattade kritiken mot RALFs verksamhet hade en negativ effekt på personalens arbetsmoral.

Integrationsgradens påverkan är tvetydig. Fallet FAS tyder på att en hög grad av integration och anpassning leder till hög produktivitet inledningsvis, vilket är positivt för personalens motivation. Det är dock förknippat med andra, mer subtila personaleffekter som försämrad moral, som kan vara ett problem på längre sikt. Vi kan också se att integrationsgraden underströk motivbilden, vilket förstärkte effekterna av motiven.

### **Arbetslivsfrågorna**

I detta avsnitt diskuterar vi arbetslivsfrågornas framtid utifrån de organisatoriska förutsättningar som fusionerna skapat. Vi ska försöka visa hur arbetslivsfrågorna har påverkats utifrån tre olika perspektiv: Ralfs *anslag och projekt*, Ralfs *personal* och Ralfs *arbetssätt*. Vi ska också diskutera hur personalens reaktioner påverkat arbetslivsfrågorna.

Om vi ser till *anslag och nya projekt* för år 2001 så verkar det som om arbetslivsfrågorna bibehållit sin ställning på FAS, och ligger i relation till hur stor del av FAS som finansierades av Ralfs tidigare medel och hur många sökanden som fanns inom arbetslivsområdet. Ser vi däremot till VINNOVA så har anslaget för arbetslivsfrågor minskat avsevärt för 2001 och förnyelsen av projekt varit liten under 2001. Detta är kanske ett överraskande resultat, med hänsyn till de förväntningar som fanns på organisationerna, där FAS sågs som den organisation där arbetslivsfrågorna låg sämst till.

Om vi ser till *personalen*, så är det svårt att se några mönster i hur de fördelade sig på myndigheterna. De forskarutbildade har fördelat sig ungefär jämnt mellan FAS och VINNOVA. De som hade chefspositioner lyckades få ledande positioner i båda de nya organisationerna och en handläggare fick dessutom en chefstjänst. Det bör dock noteras att arbetslivsfrågorna på VINNOVA ligger längre ner i hierarkierna än på RALF, och att chefen för arbetslivsgruppen inte är en del av Vinnovas ledningsgrupp.

Sett till antalet styrelsemedlemmar, innebär förändringen att representationen för arbetslivsområdet minskat. Detta gäller särskilt för allmänrepresentanterna. På lång sikt torde detta påverka arbetslivsfrågornas inflytande över de två myndigheternas verksamhet.

När det gäller prioriteringskommittéerna så verkar det på personnivå som att Ralfs tidigare representanter i liten utsträckning följt med till FAS. Däremot verkar många av de organisationer som fanns representerade på RALF, även finnas med på FAS. I programrådet på Vinnova verkar det på personnivå som att Ralfs tidigare representanter i relativt stor utsträckning följt med till Vinnova. Nästan hälften av medlemmarna fanns med även på RALF. Flera av de organisationer som fanns representerade på RALF, är även representerade på Vinnova. Den stora skillnaden när det gäller prioriteringskommittéer och programråd är att det är ytterst få nordiska organisationer representerade på både FAS och Vinnova.

Slutligen, när vi ser till *arbetssättet*, innebär fusionerna en uppdelning av Ralfs arbetssätt i två delar. Där fanns dels bedömningen av forskningsansökningar, eller den vetenskapliga kvalitetssäkringen. Där fanns också kontaktskapandet, som tillsåg att resultaten kom till användning i samhället. På RALF var idén att hålla ihop dessa två delar. FAS och VINNOVA är renodlingar av de två delarna. FAS fokuserar på kvalitetssäkringen, och har byggt upp en organisation för att säkerställa den vetenskapliga kvaliteten i ansökningarna. Förvisso finns även allmänrepresentanter, om än i minoritet, som ska tillse att relevanskriteriet uppfylls. Men det ingår inte i FAS uppgift att aktivt mäkla kunskaperna som kommer ut ur den forskning man finansierar.

På VINNOVA ligger fokus istället på verksamhetsrelevansen, att resultat åstadkommer en förändring ute i verksamheter. Själva namnet på myndigheten signalerar att syftet är att skapa innovationer och tillväxt. Nyckeln till detta är att skapa kunskapsnätverk ute i samhället.

Arbetssättet anknyter också till effekterna på personalen av fusionerna. Den långsammare arbetstakten i fallet Vinnova får nog ses som ett kortsiktigt problem, medan den försämrade moralen och engagemanget har potential att skapa mer långsiktiga problem. Arbetslivsfrågorna är starkt förknippade med RALFs arbetssätt, och personalen uppfattar således sin verksamhet och arbetslivsfrågorna som marginaliserade. Detta kan leda till förlust av personal med kompetens inom arbetslivsområdet, vilket påverkar både arbetslivsfrågornas roll inom de nya organisationerna som förmågan att göra goda bedömningar av forskningsprojekt med arbetslivsinriktning.





## 6. Slutsatser

Syftet med studien var dels att utveckla kunskap om vilka effekter fusionsprocesser har på personalen i de inblandade organisationerna, dels att undersöka hur förutsättningarna för finansiering av arbetslivsforskning (här definierad som verksamheten på RALF) påverkats av organisationsförändringen.

För att uppfylla detta syfte ställde vi ett antal forskningsfrågor:

1. Vilka var argumenten/motiven för att genomföra fusionerna?
2. Hur genomfördes fusionerna?
3. Hur påverkades personalen av argument och genomförande?
4. Hur påverkades förutsättningarna för finansiering av arbetslivsforskning av fusionerna?

Motivbilden för de studerade fusionerna visar på två nya kategorier av motiv som vi inte kan finna i tidigare forskning om fusioner. De två kategorierna är ideologiska och politiska motiv och handlar om hur en verksamhet bör bedrivas respektive vem som ska ha kontroll över den. De båda frågorna är dessutom beroende av varandra i detta fall.

Organiseringen av integrationsprocessen hade en formalistisk prägel, och var fokuserad på formell och fysisk integration. Lite uppmärksamhet ägnades åt sociokulturella frågor. De två fallen FAS och Vinnova skiljer sig åt med avseende på integrationsgrad, där FAS hade en högre grad av integration, baserad på anpassning till SFRs tidigare arbetsätt.

Effekterna på personalen rörde framför allt försämrade arbetsresultat, försämrad arbetsmoral och lågt engagemang. När det gäller arbetsresultaten är en slutsats att en hög integrationsgrad, som i fallet FAS, kan leda till mindre konsekvenser för arbetsresultaten. Analysen visar att Vinnova, som hade en lägre integrationsgrad, hade svårare att starta upp den nya verksamheten medan FAS, med en högre integrationsgrad, och en tydligare organisationsidé, snabbare kom igång med ett ansökningsförfarande. En hög integrationsgrad är dock i detta fall förknippad med andra negativa personaleffekter, vilket gör det svårt säga något om de långsiktiga effekterna. En hög integrationsgrad leder också till en hög arbetsbelastning, vilket skapar en hög stressnivå.

Den försämrade arbetsmoralen visar på att det inte bara är risken för rationaliseringar och uppsägningar som gör motivbilden för en fusion viktig för personalen. Även ideologiska eller identitetsmässiga aspekter spelar roll för hur motiverad personalen är att arbeta i de nya organisationerna. Fallet FAS tyder dessutom på att det är svårt att motverka en negativ motivbild i

integrationsarbetet genom tydlig kommunikation. I fusionsforskningen framhävs ofta tydlig kommunikation som något eftersträvanvärt. Fallet FAS visar dock på att tydlig kommunikation inte är tillräckligt om motivbilden är tillräckligt negativ för personalen. Effekten kan istället bli omvänd, att tydlig kommunikation förstärker en redan negativ bild.

Tidigare fusionsforskning visar att utfallet av en fusion är beroende både av förutsättningar och genomförande. Detta talar dock för att förutsättningarna spelar större roll än genomförandet. Kanske har detta att göra med att det är en informations- och kunskapsintensiv organisation, där symboliken spelar en viktig roll. Detta pekar på att det möjligen är viktigare i kunskapsintensiva organisationer att förankra ett fusionbeslut hos all personal.

Vi kan konstatera att effekter som ökad frånvaro, ökad personalomsättning och rent destruktivt beteende uteblivit. Slutsatsen blir att frånvaron av uppsägningar och en tydlig kommunikation av detta kan reducera flera negativa effekter på personalen. Detta kan troligen förklaras med att den upplevda risken av att förlora jobbet varit liten, åtminstone på kort sikt. Personalen har därför inte sökt sig bort från organisationerna, vilket också minskar risken för sabotage, eftersom detta är beroende av den anställdes fortsatta roll i organisationen.

En integrationsprocess som huvudsakligen är fokuserad på formella och fysiska aspekter, och inte på sociokulturella faktorer, riskerar att skapa en låg nivå av engagemang hos personalen. Avsaknad av sociokulturella integrationsinsatser leder till att de ingående organisationskulturerna behålls intakta i den nya organisationen och därmed finns en risk att känslor om vinnare och förlorare förstärks.

Det är en för stor uppgift att i denna rapport försöka svara på vilken framtid arbetslivsfrågorna har i svensk forskningsfinansiering. Både bredd och tidsperiod är för begränsad för att dra några långtgående slutsatser. Slutsatsen utifrån den analys av arbetslivsfrågorna som vi gjort blir dock att de blivit marginaliserade från flera perspektiv. Under den begränsade tidsperiod som förflutit går de största förändringarna att utläsa i anslag och arbetssätt. Uppdelningen på FAS och Vinnova har inneburit en renodling i ett traditionellt forskningsråd och en renodlad sektorsaktör. Om man förespråkar en organisation där både kvalitetssäkringen av forskningen och säkerställande av relevans är viktigt, torde detta vara ett problem. Vi kan dessutom konstatera att en stor del av den personal som fanns i styrelser och prioriteringskommittéer inte följt med in i de nya organisationerna, vilket kan utgöra en allvarlig förlust av kompetens inom arbetslivsområdet. Slutligen kan vi också notera att arbetslivsfrågorna tappat representation i styrelserna, vilket på sikt kan innebära ett minskat inflytande för denna typ av frågor.

Dessutom har fusionerna lett till en försämrad arbetsmoral hos de som jobbar inom arbetslivsområdet. Även om få avhopp kunde konstateras på kort sikt, kan detta missnöje på längre sikt leda till förlust av människor som besitter värdefull kompetens.

Sammantaget betyder detta att risken verkar stor i båda organisationerna att arbetslivsfrågorna kommer att hamna i skymundan. Överlag gäller även att den uppdelning av arbetslivsfrågorna och de människor som arbetat kring dessa gör att den kritiska massan i de två organisationerna minskat avsevärt.



## 7. Referenser

- Alarik, B., 1982, *Fusioner - Drivkrafter Beslut Samordning*. Doctoral dissertation. Göteborgs universitet. Företagsekonomiska institutionen. Göteborg.
- Bild, M., 1998, *Valuation of Takeovers*. Doctoral dissertation. Stockholm School of Economics. The Economic Research Institute (EFI). Stockholm.
- Borjesson, B. och Jemison, D. B., 1989, Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, v 14, s 234-249.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. och Nobel, R., 1999, Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, v 30, s 439-462.
- Capron, L., 1996, *Mechanisms of Value Creation in Horizontal Mergers and Acquisitions: A Test of Efficiency, Market Power and Resource-Based Arguments*. London, Ontario: Richard Ivey School of Business.
- Dahlgren, G. och Witt, P., 1988, *Ledning av fusionsförlopp: En analys av bildandet av Ericsson Information Systems*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm. Ekonomiska Forskningsinstitutet. Stockholm.
- Ds 1999:68, *Att finansiera forskning och utveckling*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Flodström, A., 1999, *Utredning om vissa myndigheter*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Frommer, R., 2001, *Between expectation and experience*. Dissertation. KTH. Department of Industrial Economics and Management. Stockholm.
- Färm, G., 1999, Fusionerad forskning. *Fokus på arbetet*, v s
- Färm, G., 2000, Framåt - inte bakåt! *Fokus på arbetet*, v s
- Färm, G., 2000, Ny organisation - gamla problem. *Fokus på arbetet*, v s
- Huber, G. P., 1991, Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, v 2, s 88-114.
- Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M. och Power, F. R., 1987, Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. *Human Resource Planning*, v 10, s 19-35.
- Johannisson, B., 1980, *Den organisatoriska smältdegeln - Kompetens och handikapp vid företagsamgående*. Doktorsavhandling. Göteborgs universitet. Företagsekonomiska institutionen. Göteborg.
- Kjellman, A., 2001, Explaining Bank Mergers With Lost Trust. Uppsats presenterad vid 16:e Företagsekonomiska Ämneskonferensen i Uppsala 2001, 2001, Uppsala.
- KPMG, 2001, *World Class Transactions: Insights into creating shareholder value through mergers & acquisitions*. London: KPMG Transaction Services.

- Marks, M. L. och Mirvis, P., 1985, Merger Syndrome: Stress and Uncertainty (Part 1). *Mergers and Acquisitions*, v 20, s 50-55.
- Mattesson, M. T. och Ivancevich, J. M., 1982, *Managing Job Stress and Health*. New York: Free Press.
- Napier, N. K., 1989, Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: a Review and Suggested Typology. *Journal of Management Studies*, v 26, s 272-289.
- Napier, N. K., Simmons, G. och Stratton, K., 1989, Communication During a Merger: The Experience of Two Banks. *Human Resource Planning*, v 12, s 105-122.
- Oscarsson, B., 1997, *25 år för arbetslivets förnyelse - Forskning och utveckling på arbetslivsområdet 1972-1997*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Prop. 1987/88:105, *Jämställdhetspolitiken inför 90-talet*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- Prop. 1994/95:158, *Ny myndighetsorganisation inom arbetslivsområdet m.m.* Stockholm: Fritzes.
- Prop. 1998/99:94, *Vissa forskningsfrågor*. Stockholm:
- Prop. 1999/2000:81, *Forskning för framtiden*. Stockholm: Fritzes.
- Prop. 2000/01:3, *Forskning och förnyelse*. Stockholm:
- Schweiger, D. M., 1991, Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, v 34, s 110-135.
- SFS 2000:1132, *Förordning med instruktion för Verket för innovationssystem*.
- SFS (2000:1198), *Förordning (2000:1198) med instruktion för Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap*.
- Shrivastava, P., 1986, Postmerger integration. *The Journal of Business Strategy*, v 7, s 65-76.
- Sjöberg, S., 1996, *Analys av förutsättningarna för att omlokalisera Rådet för arbetslivsforskning från Stockholm till Söderhamn*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- SOU 1996:29, *Forskning och Pengar*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1998:128, *Forskningspolitik*. Stockholm: Fritzes.
- Trautwein, F., 1990, Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal*, v 11, s 289-295.

## 8. Appendix

### Appendix 1: Forskningshandläggare på RALF per program

#### Arbetsmarknad

Kenneth Abrahamsson	Programansvarig	Fil.dr.	FAS
Ulla Göranson	Handläggare	Fil.dr.	VINNOVA
Inger Jonsson	Handläggare	Fil.dr.	FAS
Sofia Sandgren	Handläggare	Doktorand	VINNOVA

#### Arbetsmiljö

Ingrid Stymne	Programansvarig	Fil.dr.	Slutar
Elisabeth Birke	Handläggare	Fil.kand.	FAS
Gunnar Dahlstedt	Handläggare	Fil.mag.	VINNOVA
Ann-Britt Nilsson	Handläggare	Civ.ing.	FAS (vikariat)
Carl Ridder	Handläggare		VINNOVA

#### Arbetsorganisation

Erling Ribbing	Programansvarig	Fil.lic.	VINNOVA
Mats Bjurvald	Handläggare		VINNOVA
Klas Barklöf	Handläggare	Fil.kand.	VINNOVA
Ulla Kihlblom	Handläggare	Fil.dr.	FAS
Marit Werner	Handläggare	Civ.jägm.	VINNOVA



**Appendix 2: Medlemmar i Ralfs styrelse**

Direktör Inga Jerkeman		Ordförande
Verkställande direktör Bo Ekman	Nextwork Ekman	Ledamot
Ombudsman Ann-Sofie Hermansson	LO	Ledamot
Fabrikör Adolf-Fredrik Rappe	RAPPGO A.F. Rappe AB	Ledamot
Filosofie doktor Anna Thoursie	Konjunkturinstitutet	Ledamot
Generaldirektör Gunnel Färm	RALF	Ledamot
FoU-handläggare Elisabeth Birke	SACO	Personalrepr.
Planeringsansvarig Svante Sjöberg	RALF	Sekreterare

### Appendix 3: Medlemmar i Ralfs programråd

Programrådet arbetar dels genom det övergripande programrådet (P) dels genom tre utskott till detta, motsvarande rådets tre programområden, Arbetsmiljö (AM), Arbetsorganisation (AO) och Arbetsmarknad (AMK). Nedan anges programrådets ledamöter samt, i förekommande fall, deltagande i något av utskotten.

Anders Andersson	Arbetsgivarverket, (AMK)
Hans Andersson	Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut AB (AM)
Annika Andrø Thelin	Skolverket, (AMK)
Gunnar Backman	KK-stiftelsen
Kurt Baneryd	Arbetskyddsstyrelsen, (AO)
Bo Carlsson	LO, (AMK)
Birger Eriksson	Svenska Kommunförbundet, (AO)
Charli Eriksson	Folkhälsoinstitutet, (AMK)
Erik Fellenius	Naturvårdsverket, (AM)
Harald Frostling	SAF, (AM, AO)
Hans Granqvist	Svenska Kommunförbundet, (AM)
Håkan Hellstrand	Svenska Kommunförbundet, (AMK)
Kerstin Hildingsson	SACO, (AM)
Evy Jacobson	Nutek
Thomas Janson	TCO, (AMK)
Eric Jonsson	Arbetskyddsnämnden
Elin Landell	NUTEK
Kari Lantto	Riksförsäkringsverket, (AMK)
Henrik Lindahl	Arbetskyddsnämnden
Leif Lindberg	Landstingsförbundet, (AMK)
Staffan Lundin	Arbetsgivarverket, (AO)
Lars Lustig	Högskoleverket
Eva-Maria Morin	TCO, (AO)
Peter Mossfeldt	Svenska EU Programkontoret
Carina Nilsson	LO, (AM)
Christina Norlin-Mistander	Landstingsförbundet, (AO)
Eva Olkiewicz	Riksförsäkringsverket, (AO)
Ola Persson	Näringsdepartementet
Magnus Rehn	LO, (AO)
Peder Rehnström	SACO, (AO)
Urban Ryadal	TCO, (AM)
Christian Råbergh	Svenska EU Programkontoret, (AMK)
Dan Sjögren	NUTEK, (AO)
Karl-Martin Sjöstrand	Arbetsmarknadsstyrelsen, (AMK)
Ann-Christine Svärd	Arbetskyddsstyrelsen, (AM)
Lena Tell	Landstingsförbundet, (AM)
Marie-Louise Thorsén-Lind	SAF, (AMK)
Britt Trossmark	Arbetsgivarverket, (AM)
Margit Unnefeldt	Svenska EU Programkontoret, (AO)
Åke Zettermark	SACO, (AMK)

#### **Appendix 4: Medlemmar i Ralfs prioriteringskommittéer**

##### Teknik och arbetsorganisation

Professor Jan Forslin	Industriell organisation och ekonomi, KTH, ordförande
Professor Carl-Gustaf Jansson	Data- och systemvetenskap, Stockholms universitet- KTH
Professor Göran Goldkuhl	Institutionen för datavetenskap, Linköpings universitet
Docent Göran Olsson	Högskolan i Trollhättan/Vänersborg
Docent Elisabeth Sundin	Arbetslivsinstitutet, Norrköping

##### Förändring, lärande, ledarskap och nya organisationsformer

Docent Magnus Söderström	Rektor för Växjö universitet, ordförande
Professor Agneta Stark	Institutionen för Tema Genus, Linköpings universitet
Professor Guje Sevôn	Svenska handelshögskolan, Helsingfors
Professor Torbjörn Stjernberg	Företagsekonomi, Handelshögskolan i Göteborg
Försteamanuensis Øyvind Revang	Handelshögskolan BI, Sandvika, Norge
Professor Henrik Holt Larsen	Handelshögskolan, Köpenhamn
Professor Anders Edström	Center for research on Organizational REnewal, CORE, Göteborgs universitet
Professor Roger Säljö	Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet

##### Belastning, stress och hälsa

Docent Monica Hane	Samarbetsdynamik AB, ordförande
Professor Lena Ekenvall	Yrkesmedicinska kliniken, Karolinska Institutet
Professor Gustaf Wickström	Åbo akademi
Professor Töres Theorell	Statens Institut för Psykosocial Miljömedicin (IPM)
Professor Kerstin Ekberg	Hälsouniversitetet Linköping
Professor Mats Hagberg	Yrkesmedicinska kliniken, Sahlgrenska sjukhuset, Göteborg
Docent Mogens Agervold	Psykologisk institut, Aarhus universitet

##### Kemiska hälsorisker

Professor Henrik Nordman	Institutet för Arbetshygien, Helsingfors, ordförande
Professor Aage Haugen	Statens Arbejdsmiljøinstitut, Oslo
Överläkare Anders Englund	Arbetskyddsstyrelsen
Med. dr Jens Peder Bonde	Arbetsmedicinska kliniken, Aarhus kommunhospital
Professor Bengt Järholm	Yrkes- och Miljömedicin, Umeå universitet
Överläkare Petter Kristensen	Statens Arbejdsmiljøinstitut, Oslo
Fil. dr Linnea Lillienberg	Yrkesmedicinska kliniken, Sahlgrenska sjukhuset, Göteborg
Phil. lic. Pirkko Pfäffli	Institutet för Arbetshygien, Helsingfors
Professor Jan E Wahlberg	Arbetslivsinstitutet, Solna

##### Fysikaliska hälsorisker

Professor Olav Axelson	Avd för yrkes- o miljömedicin, Institutionen för hälsa och miljö, Linköpings universitet, ordförande
------------------------	---

Professor Bertil Persson	Institutionen för Radiofysik, Lunds universitet Universitetssjukhuset
Professor Annica Dahlström	Inst. för Anatomi och Cellbiologi, Göteborgs universitet
Civilingenjör Ulf Bergqvist	Industriell Arbetsvetenskap, Institutionen för konstruktions och produktionsteknik, Linköpings universitet (även Arbetslivsinstitutet)
Professor Stig Arlinger	Institutionen för nervsystem och rörelseorgan, Linköpings universitet
Professor Jukka Starck	Institutet för Arbetshygien, Avdelningen fysikaliska hälsorisker, Helsingfors
Arbetsmarknadsfrågor	
Professor Lotta Westerhall	Juridiska institutionen, Handelshögskolan, Göteborg, ordförande
Docent Anita Nyberg	Arbetsmarknadsenheten, Arbetslivsinstitutet, Solna
Professor Märten Söder	Institutionen för sociologi, Uppsala universitet
Professor Rolf Ohlsson	Ekonomisk-historiska institutionen, Lunds universitet
Professor Bertil Holmlund	Nationalekonomiska institutionen, Uppsala universitet
Professor Gunnel Forsberg	Kulturgeografiska institutionen, Stockholms universitet
Lektor Per Kongshøj Madsen	Institut for statskundskab, Københavns Universitet
Docent Gunnar Alsmark	Etnologiska institutionen, Lunds universitet
Professor Casten von Otter	Arbetsmarknadsenheten, Arbetslivsinstitutet, Solna
Professor Antoinette Hetzler	Sociologiska institutionen, Lunds universitet

**Appendix 5: Personal i programenheten på FAS**

Abrahamsson, Kenneth	programchef	RALF
Birke, Elisabeth	forskningssekreterare	RALF
Carsjö, Kerstin	forskningssekreterare	SFR
Jonsson, Inger	forskningssekreterare	RALF
Kihlblom, Ulla	forskningssekreterare	RALF
Strömqvist, Lena	forskningssekreterare	SFR

**Appendix 6: Medlemmar i FAS styrelse**

Styrelsen är FAS beslutande organ. Den består av ordförande, tolv ledamöter och tolv ersättare som väljs för tre år. Sju ledamöter och deras ersättare utses av forskarsamhället genom ett förfarande med elektorsval. Ordföranden och övriga ledamöter samt ersättare utses av regeringen.

Anita Gradin	Ambassadör Ordförande	
Margareta Bäck-Wiklund	Professor Inst. för soc. arbete, GU	Vice ordf.

Sven Bergström	Utredare LO
Ingvar Bladh	Direktör AB MEAG
Finn Diderichsen	Professor Inst. för folkhälsovetenskap, KS.
Per-Anders Edin	Professor Nat.ek. institutionen, UU
Erland Hjelmquist	Professor Psykologiska institutionen, GU
Lisbeth Lundahl	Docent, Pedagogiska institutionen, UmU
Roland Nilsson	Direktör Försäkringskassan i Östergötland
Birgitta Nyström	Professor, Juridiska institutionen, LU
Anne-Marie Qvarfort	Generaldirektör Svenska ESF-rådet
Elisabeth Sundin	Professor, Arbetslivsinstitutet
Kerstin Wigzell	Generaldirektör, Socialstyrelsen

Ersättare:

Roger Andersson	Professor, Institutet för bostads- och urbanforskning, UU
Mariana Buzaglo	Avdelningsdirektör Folkhälsoinstitutet
Anna-Stina Elfving	Utredare TCO
Margareta Hallberg	Docent, Institutionen för vetenskapsteori, GU
Gunn Johansson	Professor, Psykologiska institutionen, SU
Bengt Järholm	Professor, Institutionen för folkhälsa och klinisk medicin, Norrlands universitetssjukhus
Lars Nilsson	Planeringschef Värnamo kommun
Thor Norström	Professor, Institutet för social forskning, SU
Stefan Svallfors	Professor, Sociologiska institutionen, UmU
Mats Thorslund	Professor, Institutionen för socialt arbete, SU
Torgny Wännström	Verkställande direktör, AFA
Lena Öhrsvik	Förbundsordförande, Reumatikerförbundet

## **Appendix 7: Medlemmar i FAS prioriteringskommittéer**

### **ARBETSMARKNAD**

Per-Anders Edin	Forskarrepr.	Uppsala universitet Nationalekonomiska inst.
Tommy Bengtsson *)	Forskarrepr.	Lunds universitet Ekonomisk-historiska inst.
Jan O. Jonsson *)	Forskarrepr.	Stockholms universitet SOFI
Lisbeth Lundahl	Forskarrepr.	Umeå universitet Institutionen för pedagogik
Birgitta Nyström	Forskarrepr.	Lunds universitet Juridiska institutionen
Anne-Marie Qvarfort	Allmänrepr.	Svenska ESF-rådet
Åke Zettermark *)	Allmänrepr.	SACO

### **ARBETSMILJÖRELATERADE HÄLSORISKER**

Bengt Järholm	Forskarrepr.	Norrlands universitetssjukhus	Yrkes- och Miljömedicin
Maria Albin *)	Forskarrepr.	Universitetssjukhuset	Yrkes- och Miljömedicin
Sven Bergström	Allmänrepr.	LO	
Helge Kjuus *)	Forskarrepr.	Statens Arbejdsmiljöinstitut	
Gun Nise *)	Forskarrepr.	Karolinska sjukhuset	Yrkesmedicinska enheten
Gisela Sjögård *)	Forskarrepr.	National Institute of Occupational Health	
Ulrik Sundbäck *)	Forskarrepr.		

### **ARBETSORGANISATION**

Elisabeth Sundin	Forskarrepr.	Arbetslivsinstitutet
Ingvar Bladh	Allmänrepr.	AB MEAG
Per-Erik Ellström *)	Forskarrepr.	Linköpings Univ. Inst. för beteendevetenskap
Bo Helgeson *)	Forskarrepr.	Blekinge tekniska högskola IAM
Gunn Johansson	Forskarrepr.	Stockholms Univ. Psykologiska institutionen
Erling Ribbing *)	Allmänrepr.	VINNOVA Arbetslivsutveckling
Töres Theorell *)	Forskarrepr.	Institutet för psykosocial medicin
Anne Kovalainen *)	Forskarrepr.	Svenska Handelshögskolan

**Appendix 8: Personal i gruppen för arbetslivsutveckling på VINNOVA**

Ribbing, Erling	enhetschef	RALF
Augustsson, Birgit	assistent	RALF
Bjurvald, Mats	handläggare	RALF
Göranzon, Ulla	handläggare	RALF
Ridder, Carl	handläggare	RALF
Sandgren, Sofia	handläggare	RALF
Trankell, Sussi	assistent	RALF
Werner, Marit	handläggare	RALF



## **Appendix 9: Medlemmar i Vinnovas styrelse**

Greta Fossum	ordförande	Direktör Skogsindustrierna
Per Risberg	vice ordförande	Direktör
Per Eriksson		Generaldirektör VINNOVA
Gunilla Jönson		Professor, Lunds Tekniska Högskola
Johan Lindberg		Avdelningschef Electrolux Logistics AB
Sture Nordh		Förbundsordförande TCO
Margareta Norell		Professor KTH
Kenneth Olausson		Direktör Interactive Institute
Heléne Olsson		Direktör Cybergene AB
Personalrepresentant, SACO		
Personalrepresentant, ST		
Madeline Sandström	adjungerad	Direktör, stf GD VINNOVA
Eva Carlson	Sekreterare	VINNOVA

### Appendix 10: Medlemmar i Vinnovas programråd

Magnus Söderström	Ordförande	Rektor Växjö Universitet
Guje Sévon	Forskarrepresentant	Handelshögskolan i Stockholm
Christian Berggren	Forskarrepresentant	Linköpings Universitet
Jörgen Eklund	Forskarrepresentant	Linköpings Universitet
Gunnela Westlander	Forskarrepresentant	Prof.em.
Harald Frostling	Näringslivsrepresentant	Svenskt Näringsliv
Anders Hagman	Näringslivsrepresentant	Landstingsförbundet
Adolf-Fredrik Rappe	Näringslivsrepresentant	Fabrikör, Växjö
Elsie Karlsson	Näringslivsrepresentant	Stora Enso
Per-Eric Johansson	Samhällsrepresentant	ESF-Rådet Umeå
Ann-Sofie Hermansson	Samhällsrepresentant	LO
Monica Robin-Svensson	Samhällsrepresentant	Länsstyrelsen i Gävleborgs län
Lisbet Kristiansson	Samhällsrepresentant	ESF-Rådet Jönköping

**Appendix 11: Intervjuer**

Erling Ribbing	2000-11-09
Ulla Kihlblom	2000-11-14
Svante Sjöberg	2000-11-14
Ingrid Stymne	2000-11-14
Kenneth Abrahamsson	2000-11-14
Ann-Britt Nilsson	2000-11-16
Birgit Augustsson	2000-11-16
Gunnar Dahlstedt	2000-11-16
Solweig Rönström	2000-11-16
Ulla Göranson	2000-11-22
Jan Jerring	2000-11-22
Gunnel Färm	2000-11-22
Klas Barklöf	2000-11-23
Birgitta Sheppard Nyman	2000-11-23
Dan Brändström	2000-11-27
Per Ericsson	2000-12-13
Birgitta Sheppard Nyman	2001-03-20
Ann-Britt Nilsson	2001-03-20
Ulla Kihlblom	2001-03-21
Jan Jerring	2001-03-21
Ulla Göranson	2001-03-23
Erling Ribbing	2001-03-23
Kenneth Abrahamsson	2001-03-28
Solweig Rönström	2001-03-28
Klas Barklöf	2001-04-19
Svante Sjöberg	2001-05-08
Birgit Augustsson	2001-05-07
Gunnar Dahlstedt	2001-05-31

**Appendix 12: E-postenkätsvar**

Birgit Augustsson	20001207
Ingrid Stymne	20001207
Jan Jerring	20001207
Kenneth Abrahamsson	20001207
Gunnar Dahlstedt	20001208
Gunnel Färm	20001208
Ulla Kihlblom	20001208
Solweig Rönström	20001210
Erling Ribbing	20001211
Ulla Göransson	20001211
Erling Ribbing	20001214
Birgit Augustsson	20001215
Gunnel Färm	20001215
Ingrid Stymne	20001215
Jan Jerring	20001215
Solweig Rönström	20001217
Ulla Göransson	20001218
Kenneth Abrahamsson	20001220
Klas Barklöv	20001220
Gunnar Dahlstedt	20010104
Jan Jerring	20010116
Erling Ribbing	20010117
Erling Ribbing	20010126
Gunnar Dahlstedt	20010126
Jan Jerring	20010126
Kenneth Abrahamsson	20010129
Birgit Augustsson	20010130

## Appendix 13: Intervjuguide

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation av intervjuare och intervjuad</li> <li>• Presentation av projektet</li> <li>• Kort om fusionsprojektet och syftet med intervjun</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1. Om intervjupersonen (IP)</b></li> <li>• Berätta om din utbildningsbakgrund!</li> <li>• Vilka arbetsplatser har du arbetat på tidigare?</li> <li>• Hur länge har du varit på RALF?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2. Om RALF</b></li> <li>• Berätta om Ralfs verksamhet!</li> <li>• Vad är Ralfs viktigaste uppgift?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3. RALF kontaktövning</b></li> <li>• Rita upp de andra organisationer som RALF har relationer!</li> <li>• Vilka är de viktigaste av dessa?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4. IP:s arbetsuppgifter</b></li> <li>• Vilka är dina arbetsuppgifter?</li> <li>• Beskriv arbetsprocessen för uppgift X!</li> <li>• Nyckelpersoner i processer -&gt;</li> <li>• Relation till andras arbetsuppgifter -&gt;</li> <li>• Ansvarsområden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5. IP kontaktövning</b></li> <li>• Rita upp de personer du har kontakt med i ditt arbete!</li> <li>• Vilka är externa/interna?</li> <li>• Varför har du kontakt med dessa personer?</li> <li>• Hur viktiga (skala 1-5) är dessa kontakter för att du ska kunna fullfölja dina huvudsakliga arbetsuppgifter?</li> <li>• Kontrollfråga: är det någon som saknas på bilden?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6. IP ledning och styrning</b></li> <li>• Vem leder ditt arbete?</li> <li>• Vem rapporterar du till?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>7. Om organisationsförändringen</b></li> <li>• Beskriv organisationsförändringen!</li> <li>• Följder / vad kommer den att innebära?</li> <li>• Hur tror du att organisationsförändringen kommit till?</li> <li>• Vad tror du att det finns för tankar och idéer bakom förändringen?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>8. Förändringsarbetet</b></li> <li>• När fick du reda på att förändringen skulle ske?</li> <li>• Hur fick du reda på det?</li> <li>• Av vem fick du reda på det?</li> <li>• Vilken information om förändringen har skett därefter?</li> <li>• Vad är det senaste som hänt i processen?</li> <li>• Hur har förändringsarbetet bedrivits?</li> <li>• Hur är stämningen kring förändringen på RALF?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>9. IP och förändringen</b></li> <li>• Vad betyder förändringen för dig personligen?</li> <li>• Hur känner du inför det?</li> <li>• Hur är du involverad i förändringsarbetet?</li> <li>• Vad händer dig närmast i förändringen?</li> <li>• 3 negativa / 3 positiva saker med processen hittills</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>10. Presentation av dagboksiden</b></li> </ul>	

## Appendix 14: E-postbrev

Hej!

Vi träffade dig nyligen för att intervjua dig om omorganisationen av RALF/FAS/Vinnova. Som du kanske minns så ville vi dokumentera utvecklingen även efter intervjun genom att låta dig föra "veckobok". Varje vecka tänkte vi påminna dig om detta genom att skicka ett sådant här mail.

Det vi vill att du ska göra är:

Beskriv den gångna arbetsveckan i termer av exempelvis arbetsuppgifter, möten som du deltagit i eller människor som du har haft kontakt med i arbetet !

Berätta vilka av dessa aktiviteter som är hänförliga till omorganisationen respektive ditt ordinarie arbete på RALF !

Avslutningsvis, beskriv hur du har upplevt arbetet under den gångna veckan !

Du gör ovanstående genom att svara på detta mail. Dina svar kommer att behandlas anonymt och strikt konfidentiellt.

Vi skulle vilja ha dina anteckningar senast fredag kl. 17. Tack på förhand!

Vänliga Hälsningar

Markus & Ludvig

Markus Ejenäs  
Centre for People and Organization  
Stockholm School of Economics  
Box 6501  
SE-113 83 Stockholm  
Sweden  
Direct: +46 8 736 94 76  
Phone: +46 8 736 90 00

Ludvig Svedjemark  
EKI  
Linköpings Universitet  
581 83 Linköping  
Sweden  
Direct: +46 13 28 15 15  
Phone: +46 13 28 10 00