

BJARNE KIRSEBOM

Fragment

FRÅN ETT YRKESLIV INOM
FORSKNINGS- OCH UTBILDNINGSPOLITIK

Fragment – från ett yrkesliv inom forsknings- och utbildningspolitik

Första editionen, november 2022

© Bjarne Kirsebom

Omslagsfoto: Hannah Kirsebom

Redaktör: Lisa Kirsebom

Grafisk form och layout: Anders Behrmann

Innehåll

Varför och vad?	4
Politik – partipolitik?	5
Umeå	8
Universitetet i storskogen	10
Byråchef utan byrå.....	12
Universitetet och regionen	15
IT för universitetets utveckling	16
Inte ens en punkt på kartan.....	17
Superdator till Norrland	18
En udda upplevelse för tandläkarna	22
Samverkan i forskning – Centrum för Miljövetenskaplig Forskning	23
Samverkan i forskning – medicinsk forskning i Norrland	27
Norrlands universitet	28
”Umeå universitet vinnaren”	29
Utbildningsdepartementet	31
Första dagen	33
Ett rumphugget eller ett strömlinjeformat departement?	35
Per Unckel – politiker och chef	36
Harmoni i regeringsarbetet	38
Den högre utbildningen och kvaliteten	39
Fulspel med änglavingar	41
1993 års universitetsreform	42
Om lärosätenas styrelser	45
Återställning?	47
1994 års Stockholmsutredning	48
Löntagarfonder och stiftelser	51
Stiftelsernas inriktning	54
”Restposten”	56
Stiftelsehögskolor	59
KK-stiftelsen	61
Det första intrycket	63
En offentlig skvader?	64
Striden kring stiftelserna	66
En av männen med stora fickor.....	69
Kunskapsöverföring	70
KKS och de nya högskolorna	72
Industriforskningsinstitutet Ireco/RISE.....	75
IT-miljarden.....	78
Science Centers och Stiftelsen för Vetenskapsinformation	79
Slutet	81
Mellanspel – Spelplan Stockholm	84
EU	87
Trevande start.....	89
Människorna i EU-samarbetet.....	92
Vardagen i Bryssel	94
Europeisk forskningspolitik och utrikespolitik i oskön förening?	96
ITER.....	97
Ramprogrammet och samhällsnyttan.....	99
Ordförandeskapet i EU 2009	101
Perspektiv.	104

Varför och vad?

Det hade såklart varit enklare om jag satt igång med det här projektet långt tidigare. Kanske för tio år sedan? Då var jag på sluttampen i yrkeslivet och funderade av och till på livet efter detta. Men så blev det inte. Mest för att jag var osäker på läsvärdet i en större krets.

Ämnet och sammanhanget utesluter nog en kioskvältare, oavsett distributionsform. Kanske det mest handlar om att nå ut till familj, vänner, bekanta, gamla och nya kollegor med en berättelse om hur det gick till och hur det blev som det blev. Min berättelse, uppenbarligen. Det är nog få självbiografier som inte av många i läsekretsen upplevs som egotrippade.

Andra människor förekommer naturligtvis i denna berättelse. Väldigt många har spelat en stor roll i de skeenden jag kommenterar. Alla kan inte namnges av utrymmes- och av minnesskäl. Här är det dock på sin plats med anonyma ord av uppskattning. Många har betytt mycket för mina framgångar.

Jag har fått vara delaktig i väldigt många spännande och viktiga processer, särskilt inom högre utbildning och forskning. Processer där resultatet blivit viktigt för många och i stor utsträckning fortfarande består. Kanske kan man hävda ett visst ansvar för historieskrivningen om utvecklingen av en av landets viktigaste infrastrukturer, universiteten och högskolorna?

Nå, detta är några tankar om varför.

Vad, då? Det blir ett antal nedslag, jag kallar det fragment. Lite dubbeltydigt. Det rör både händelserna och minnets kapacitet. Med detta också sagt att detta är som *jag* minns det...

I huvudsak grupperas fragmenten kring arbetet vid Umeå universitet, i Utbildningsdepartementet under åren som statssekreterare, tiden som VD för KK-stiftelsen och perioden i Bryssel. Det försiggick såklart aktiviteter både dessförinnan och därefter, men detta är vad energin räcker till.

Fragment, som sagt.

Politik – partipolitik?

Hur blir man moderat? Och förblir man?

När jag funderar inser jag att det egentligen hade kunnat bli något helt annat för min del – även om jag tveklöst har en borgerlig familjebakgrund. Farfar, far, morfar var alla företagsledare. Mor var inte särskilt engagerad. Jag minns att hon någon gång talade om att hon röstade på Högerpartiet, men det räckte inte för att bestämma min position. I den mån jag levde med min far fick jag inga bidrag heller – svensk politik intresserade honom inte och förtjänade som mest från honom en eller annan nedlåtande kommentar.

Jag minns att jag för mer än 50 år sedan röstade på (s). Någon period kände jag starkare för (fp). Förhållandet till (s) under tonåren byggde mindre på politisk analys och mer på upplevelse av kunskap och auktoritet – med andra ord regeringsduglighet. Jag blev tidigt aktiv i elevrådsrörelsen och det kan ha bidragit. Känslan av att det var Socialdemokraterna som fick något utträttat och att de borgerliga, främst Högern och Folkpartiet, mest gnällde.

Mor hade ett par klasskamrater som ibland kom på middag tillsammans med sina äkta män. När samtalet kom in på politik – mest Helsingborgspolitiken – fällde en av dem en mycket nedsättande kommentar om den då ledande (s)-politikern, en förutvarande skräddare som inte tillmättes särskilt mycket kompetens. Vid cirka fjorton års ålder upphävde jag då min röst vid middagsbordet och sade något i stil med att ”... jag tycker att han verkar ganska duktig. Och vill man ändra på det de gör får man väl gå in i politiken själv.” Mor önskade sig sannolikt till månens baksida.

Med start under tidiga tonåren växte ett historieintresse fram hos mig. Vad gäller tidsåldrar var och är jag allätare, men så småningom kom modern historia att bli viktigast: 18- och 19-hundratalen, de stora krigen och så småningom de ideologier som var viktiga drivkrafter bakom dessa. Kommunismen och nazismen ledde till totalitära stater. Jag fascinerades av brutaliteten och kände avsmak. En bieffekt blev en allt starkare insikt om att

allt inte skall vara politik – partipolitik – stärktes.

I studentpolitiken i Lund handlade mitt politiska engagemang huvudsakligen om vad jag *inte* var, nämligen SDS – studerande för demokratiskt samhälle. Och det är väl egentligen där som jag kan spåra ett embryo till politisk filosofi hos mig själv. Allt måste inte vara partipolitik, för med detta kunde den enskildes handlingsfrihet begränsas långt utöver vad som egentligen var nödvändigt. Och detta ledde mig till den dåvarande motpolen: Fria studenter i Lund, Fris. Från början lanserat som en valplattform, fristående från de politiska partierna, efter hand allt tydligare uppbackat av Moderata ungdomsförbundet och så småningom ett parti i studentpolitiken.

Efter valet till Lunds studentkårs deputeradeförsamling 1968 blev jag, mycket till min egen överraskning, vald till kårens vice ordförande. Ur politisk synvinkel knappast mogen detta, men administrativt habil kan man kanske säga... Tidningen Lundagårds politiske krönikör Q kvad:

Bjarne Kirsebom

*Q, still going wrong, har, förmodligen genom att läsa mellan rader-
na i några uppspolade lundagårds-
ex, äntligen bildat sig en uppfatt-
ning om den nye vicen, kårens fräl-
sare:*

Skandalöst,
sa SDS.
Ja, makalöst,
sa SDS,
att nå'n gav honom sin röst
i fjol höst.

I bedagad élégance
utan meritokratisk avance,
sökte Kirre något fint bli
(men där fick han tji)
— eller är felet hans
när ingen annan fanns?

Blandad politisk kulör,
närmast greddiskär
— männe malör
eller definitionsbesvär,
när han sig liberal vänster kalla'
(åt vilket Annerstedt et al spyr galla).



Q

Kluvenheten bestod ett bra tag. Den blev faktiskt allra tydligast i förhållande till socialdemokratin. Å ena sidan intrycket av duglighet. Å andra sidan efterhand en tveksamhet till vad denna duglighet faktiskt användes till. När sammanblandningen av begreppet samhälle och stat/kommun efterhand blev allt tydligare var det något inom mig som sade stopp. Allt skall inte vara politik. Partipolitik.

Det dröjde mycket länge innan jag ”kom ut” som moderat. I yrkeslivet under 70- och 80-talen behöll jag mina allmänpolitiska åsikter för mig själv. När jag fick min första anställning i Regeringskansliet – först som utredare, sedan som handläggare av budget- och organisationsfrågor inom universiteten – i det på 1970-talet allmänt sett mycket (s)-färgade Utbildningsdepartementet – med Ingvar Carlsson som departementschef – kom jag till den enda enheten, universitetsenheten, där ämbetsmannarollen dominerade bland de äldre kollegorna och min förste chef, kommunalpolitiskt aktiv i (fp). Hans efterträdare var kommunalpolitiskt aktiv för (s), verksam – och uppskattad – som enhetschef under flera år, med folkpartisten Jan-Erik Wikström som statsråd. Den bilden satte sig.

Kollegorna på andra sakenheter inom departementet – skolenheten, vuxenutbildningsenheten, kulturenheten – var ofta aktiva socialdemokrater. I mitten på sjuttioåret dök det upp en (s)-symbol, en knappnål med rött huvud. Förekom på många kavajslag och blusar på dessa enheter. När Jan-Erik Wikström blev utbildningsminister och Britt Mogård skolminister i den första borgerliga regeringen på ett halvsekel möttes de av en skog av röda nålar. Utom på universitetsenheten. Där fanns de också, men glest.

Under den tiden blev jag knuten till sekretariatet för H75, den centrala organisationskommittén för högskolereformen 1977. I det arbetet kom jag i kontakt med en person som kom att spela en avgörande roll i mitt yrkesliv: Peter Egardt. Då i egenskap av representant för Sveriges Förenade Studentkårer, SFS. Jag insåg snabbt hans kapacitet. I H75 satt flera stora elefanter, bland andra universitetskansler Hans Löwbeer, överdirektören Lars Sträng, ett par universitetsrektorerna med flera. Ledningen utövades av den kraftfulle statssekreteraren Lennart Sandgren. SFS-representanten lät sig på intet sätt stukas, synnerligen väl påläst och säker på sin sak som han var. När den parlamentariskt sammansatta Lärartjänstutredningen tillsattes 1979 kom propåer från SFS om att även studentintressena skulle vara representerade i denna kommitté. Jag utnyttjade min roll som blivande sekreterare åt utredningen till att se till att Peter fick det uppdraget.

Peter var då aktiv moderat, men jag har inget minne av att vi någonsin diskuterade partipolitik på djupet. Däremot spelade bekantskapen en stor roll för att förankra mig i det moderata lägret. Den grundinställning jag hade fått vid det laget kom så att säga att få ett ansikte.

Alltså ett halvsekel i samma politiska härad. Det nya politiska landskapet har satt den hemvisten i gungning.

Umeå

Efter nio år på Utbildningsdepartementet, med väldigt varierande arbetsuppgifter; handläggare på universitetsenheten och i sekretariatet för H75, huvudsekreterare i Lärartjänstutredningen, förhandlare i Nordsat/TeleX-projektet och annat smått och gott, kändes behovet att gå vidare väldigt starkt. Omgivningens vilja att ta emot mig var inte stor. Det blev många framgångsfria försök att få nytt jobb. Oklart för mig varför. Det förekom att kollegor både i Utbildningsdepartementet och i Regeringskansliet gick över till andra jobb, särskilt i de myndigheter som var underställda respektive departement. Men i mitt fall fanns ingen efterfrågan. Kanske upplevdes jag redan då som svårstyrd?

En dag kallades jag ner till den dåvarande statssekreteraren Ulf W Lundin. Denne sade sig ha hittat en väg ut och den gick till Umeå. Själv var jag ungefär lika vidsynt beträffande Umeå som kollegor inom och utom Regeringskansliet och blev måttligt entusiastisk. Extremt långt från huvudstaden. Ett universitet med låg status (då...).

Äras den som äras bör. På kvällen berättade jag för hustru Eva om Ulfs förslag att regeringen skulle utse mig till byråchef vid universitetsförvaltningen i Umeå och räknade med att få en helt avvisande reaktion. I stället kom, efter en stunds eftertanke, orden ”Men du, vi har ju faktiskt talat om att vi någon gång skulle hitta på någonting riktigt tokigt. Det kanske är Umeå...”.

Dagen därpå lämnade jag alltså ett positivt besked till statssekreteraren. Dock var utgångsläget inte alls okomplicerat. Tanken på att utse mig hade kommit upp i samband med att rektor anmält att tjänsten som universitetsdirektör skulle bli ledig och att han önskade sig Dan Brändström, kanslichef vid styrelsen för Umeå högskoleregion, som ny innehavare. Den byråchefstjänst som Ulf W Lundin nu generöst nog erbjöd mig var i och för sig ledig, men universitetsledningen hade inte bestämt sig för om den skulle återbesättas och framförallt hade man inte bett att få någon utombys. Men på den tiden tillsattes även byråchefer av regeringen, så...

Det är nog inte så många bekantskaper som startar på en kyrkogård, motsatsen är betydligt vanligare. Det var emellertid på en kyrkogård på Bornholm hösten 1981 som livet med Umeå universitet och samarbetet med Dan Brändström startade.

Med kyrkogården förhöll det sig så att det skulle äga rum ett möte mellan svenska och danska universitetsadministratörer i Rönne. En av de svenska deltagarna skulle vara Dan Brändström. Statssekreterare Ulf W Lundin tyckte att det vore lämpligt att jag deltog som observatör från Utbildningsdepartementet. Han tyckte dessutom att jag särskilt borde måna om kontakt med Dan. Dock fick jag absolut inte låtsas om att jag visste att jag var departementets kandidat som byråchef. Om jag förstått rätt hade Ulf och Dan vid det laget haft direkt kontakt och Dan hade fått samma instruktion.

Så föll det sig att vid en utflykt till en av Bornholms berömda rundkyrkor flyttade herrarna Brändström och Kirsebom sig från gruppen i övrigt och gick att beundra buxbomshäckar. Efter att en liten stund ha försökt att följa den höge ämbetsmannens instruktioner valde vi att strunta i dem och tycke uppstod.

Ulf W Lundin var den borne hästhandlaren och meddelade nu den överraskade rektorn för Umeå universitet, Lars Beckman, att med Brändström skulle även Kirsebom komma. Alls inte uppskattat. Rektorn själv hade nog inte initialt några problem, men den avgående universitetsdirektören och ett par nära, blivande medarbetare och kandidater till byråchefstjänsten hade så många fler... *Mycket* damm kom att röras upp enligt rektor, som fick ångest. Ulf hade ingen smidighet att uppbåda för en situation som denna, så det var nära att idén om flytt till Umeå kapsejsade. Lyckligtvis kunde Dan koppla greppet över processen och genomdrev utnämningen, med en obetydlig försening.

Det var flera i min bekantskapskrets som uppfattade flytten till Umeå som ett välförtjänt straff. Min bror, väl förankrad i familjens hemstad Helsingborg, sammanfattade antagligen mångas känslor i sin kommentar till mitt påpekande att Umeå ligger obetydligt norr om Sveriges geografiska mittpunkt: "Och VEM bryr sig om Sveriges geografiska mittpunkt?"

Men det blev till sist nio år vid Umeå universitet och det blev en väldigt fin tid, med många lärdomar och många vänner. En lite rörande upplevelse blev några ord från den förre universitetsdirektören, Lars Mårdell. En vid det laget knarrig gammal herre (han var *minst* 67 år) som satt i ett "undantagsrum". När jag efter en fem, sex år råkade passera detta ropade han in mig. "Ja, hrmm, som du vet, var jag emot att du skulle komma hit... Men jag hade fel. Hrmm. Det har blivit väldigt bra."

Universitetet i storskogen

Formellt grundades Umeå universitet 1965. Använder man backspegel på händelseförloppet kan man se att vägen dit på allvar hade beträffats 1951, genom beslut om ett vetenskapligt bibliotek och rätten till ”det femte exemplaret” av allt svenskt tryck. Nästa steg blev tandläkarutbildning 1956 och läkarutbildning 1957. 1965 började uppbyggnaden av ”traditionell” universitetsverksamhet, utbildning och forskning inom de tre filosofiska fakulteterna och en formell bekräftelse på ambitionen att fullfölja en uppbyggnad. Men odontologer och medicinare – att inte tala om vetenskapliga bibliotekarier – har onekligen skäl att höja lätt på ögonbrynen vid det vedertagna påståendet om start för universitetet. Det kan dessutom socionomer och lärarutbildare göra, de låg också något före i spåret. Och innan beslutet kom 1965 trodde Härnösand fortfarande att man var den blivande universitetsstaden.

Universitetet utvecklades steg- eller ryckvis. Till bilden hör 1975 års högskolereform, som för Umeås vidkommande formellt innebar en kraftig utbyggnad av universitetets organisation, genom integrationen av Socialhögskola och de fristående enheterna för lärarutbildning under universitetsparaplyet.

Till en början präglades universitets ställning i den svenska universitetsfamiljen i hög grad av de etablerades skepsis mot nykomlingen, som en onödig konkurrent om främst resurser för forskning. Många av dagens nya högskolor/universitet skulle känna igen sig i denna attityd.

Och attityden smittade av sig på dem som arbetade inom Utbildningsdepartementet. Universitetet stod inför ett klassiskt politiskt problem. Det är spännande och givande att starta en verksamhet, inte fullt lika spännande att fullfölja den.

Då måste på ett helt annat sätt än i starten tillgängliga resurser fördelas i konkurrens med de etablerade ”kollegorna”. Till dessa hörde Högskolan i Luleå, som kom till några år efter Umeå universitet, men som med sin tekniska fakultet och profil från början knappast var det stora politiska problemet för Umeå. Något knepigare var det med framväxten av de båda lärosäten i Sundsvall och Östersund, som startade med Universitetet som huvudman, men efterhand utvecklades till det som numera är Mittuniversitetet.

Universitetets tillkomsthistoria var som sagt knuten till behovet att stärka Norrlands kompetensförsörjning, särskilt inom tandvård och sjukvård samt lärarutbildning, men efter hand även annan offentlig sektor. Jag har i och för sig läst att dåvarande ecklesiastikministern Ragnar Edenman på sin ålders höst förnekade denna regionalpolitiska dimension i beslutet. Må vara att

han hade ett vidare perspektiv, ”på plats” var det ingen tvekan om vad som var universitetets ursprungliga syfte.

När jag kom till Umeå vid början av åttiotalet hade bilden av universitetens roll för samhället just börjat förändras. ”Den tredje uppgiften” tillkom i slutet på sjuttiotalet, men började få genomslag genom kontaktsekretariat och ”forskarbyar” först efter hand. För Umeå universitet blev detta till att börja med ett dilemma. Varken utbildningen eller forskningen gav vid den här tiden särskilt mycket underlag för avknoppning eller näringslivsorienterad uppdragsforskning. Universitetets ojämförligt viktigaste bidrag till regional utveckling förblev under hela åttiotalet utbildning, inklusive en ambitiös distansutbildning.

Byråchef utan byrå

När jag började min anställning 1982 var Lars Beckman mitt i sin tid som rektor för Umeå universitet, som varade från 1973 till 1992. Han var professor i medicinsk genetik, utomordentligt intelligent och hade djupa kunskaper inom många fält utöver sitt vetenskapsområde. Han kunde vara både mycket omtänksam och mycket charmerande.

Som myndighetschef var han en komplicerad figur. Han hade ett starkt kontrollbehov och var mycket mån om sin egen framtoning som den akademiska ledaren. Han var emellertid sällan benägen att ta konflikter med den akademiska organisationen. Eftersom denna inte var särskilt förändringsbenägen betydde detta att de förändringar som kom till stånd i regel måste komma från annat håll och fick ta sig kringelikrokvägar. Inom ett specifikt område – lokalförsörjningen – var han mycket aktiv, sakkunnig och framgångsrik för universitetets goda.

I vissa avseenden var förvaltningschefen Dan Brändström hans motsats. Egentligen skulle man kunna tro att Lars valt Dan som ett komplement till sig själv. Så var det dock inte, Dan lär bäst själv berätta sin egen historia från den här tiden, men mitt intryck var att han periodvis blev främste måltavlan för rektors sämre egenskaper.

Dan var – och har förblivit – en person med mycket brett kunnande om både det svenska och de internationella systemen för högre utbildning och forskning. På sin nivå tror jag att han saknar sin like. Hans favorituttryck i operativ verksamhet lärde jag mig snabbt. ”På sikt...” innebar kort och gott att om Dan gillade den ena eller andra idén skulle denna genomföras – någon gång, inom fem minuter eller fem år. När förutsättningarna var gynnsamma.

Eftersom han hade ett kolossalt kontaktnät, gott rykte och i högsta grad var förändringsbenägen blev han den främsta katalysatorn för de förändringar som ”universitetet i storskogen” behövde genomgå.

Dessa båda personer kom att tillsammans skapa villkoren för mitt arbete, som ganska snabbt kom att orienteras långt utanför de gränser som internadministrationen gav. Stöd och uppbackning från dem var en grundförutsättning för mig i rollen som fritt verkande spelare. Från början fanns det en misstänksamhet och oro i förhållande till mig som luftlandsatt före detta regeringstjänsteman, både bland en hel del tjänstemän vid universitetsförvaltningen och bland akademiska nyckelpersoner. Det gjorde arbetet ganska trögt i en del sammanhang.

Men en vacker morgon finner jag till min förvåning på andra sidan skrivbordet den hittills mycket reserverade professorn i teoretisk fysik, Arne Claesson, tillika dekanus för matematisk-naturvetenskaplig

fakultet. Efter ett par inledande ord om vädret kommer Arne till det som var huvudärendet. Kände jag möjligen Kim Kirsebom? ”Åjovars, vi är kusiner.” Vid det svaret spred sig ett vänligt leende över professors anlete. ”Ååhhjaha, Kim är ju en väldigt duktig forskare vid CERN. Då kan ju inte du vara sådär väldigt farlig...” Bara några veckor senare kom prodekanus vid medicinsk fakultet, Glenn Björk, till insikt om att Leif Kirsebom vid Uppsala universitet var min kusin, vilket tydligen sågs som ännu en form av garantistämpel på mig. Till saken hör att ingendera av dessa framstående forskare och jag då hade träffats sedan vi var i koltåldern.

Snart efter tillträdet som byråchef började det gå upp för mig att det egentligen inte fanns så mycket byrå att vara chef för. Det vill säga att de två stora enheter, personaladministration och ekonomiadministration som utgjorde bulken av byrån, klarade sig väl utan särskilt mycket samordning och hade dessutom bra chefer. Det som fanns att göra på ”byråchefsnivån” lämnade en hel del arbetstid över. För rektor och förvaltningschef var detta inte ett problem, man satsade på att exploatera mina erfarenheter av utredningsarbete inom Regeringskansliet. Eller, som rektor något mer träffande än diplomatiskt uttryckte saken vid ett möte med universitetets akademiska ledargalleri, fakultetsdekaner och linjenämndsordföranden: ”Bjarne blir rektorsämбетets torped”...

Det blev några utredningar, mer eller mindre impopulära ute på institutionerna, som uttryck för den centrala förvaltningens beskäftighet. Universitetsbiblioteket/institutionernas litteraturförsörjning, verkstäder, universitetets behov av datorkraft. Mitt eget formella fögderi, internadministrationen, kände av – då som nu tror jag man kan säga – kampen om och mot byråkrati. Det stora projektet för administrativ utveckling, AU, som jag fick till med ekonomiskt stöd från Utbildningsdepartementet och processtöd från universitetens centrala förvaltningsmyndighet UHÄ, gav resultat på två plan. För det första kunde vi med detta visa kritikerna ute på universitetets institutioner att vi inom förvaltningen tog kritiken på allvar. För det andra blev det tydligt att en väldigt stor del av ”byråkratin” styrdes av regelsystem på nationell nivå, vilka inte var specifika för universiteten utan gällde för alla offentliga institutioner. Märkvärdig observation? Njae, inte idag. Men i mitten på 80-talet hade inte debatten om byråkrati/administration samma analytiska bas som nu, så till den insikten bidrog nog Umeå universitets AU-projekt ganska hyggligt och kritiken mot själva universitetsförvaltningen minskade, tillfälligt.

En del förenklingar blev det i administrationen inom universitetet. Mest tack vare två kloka projektsekreterare med integritet och hög trovärdighet bland institutionerna: Rose-Marie Ringlöv och Elvy Lindgren. Mitt eget personliga bidrag blev att jag föreslog att jag skulle avskaffas. Alltså den administrativa byrån och därmed dess chef. Det fanns helt andra arbetsuppgifter att ta itu med. Redan då hade jag börjat utnyttja mitt nätverk i regeringskansli och riksdag till universitetets fromma.

Även universitetets kontakter med ledningen för Umeå kommun och

landstinget hade efterhand blivit en del av mina arbetsuppgifter. Dan Brändström insåg att den ”friställda” chefen för administrativa byrån borde ges en formell roll som bättre passade med mina växande externa aktiviteter, vilka gjorde rektor olustig. Jag utsågs till informationschef, med arbetsrum vägg i vägg med rektors. För att underlätta för rektor att hålla ögonen på mitt arbete, kan man tänka. I efterhand undrar jag om problemet verkligen var oklarheten i titulaturen. Snarare rörde det räckvidden och intensiteten i agerandet.

Uppgiften att vara informationschef passade mig alldeles väldigt väl. Dels gav det mig en plattform för arbete med både forskningsinformation och ”den tredje uppgiften”, vilket efterhand kommit att intressera mig alltmer. Dels för umgänget för universitetets räkning med politiker både på lokalt, regionalt och nationellt plan.

Universitetet och regionen

Förväntningarna på universitetet var mycket höga från regionens politiker, såväl inom landsting som stora och små kommuner. Få av dessa hade till att börja med någon realistisk bild av vad ett universitet kan uträtta för att lösa deras mer akuta problem. Man såg främst vilken enorm effekt universitetets uppbyggnad haft på Umeå kommuns utveckling och ville ha en egen bit av denna med deras mått mätt gigantiska kaka. Det blev en av mina uppgifter att utveckla en pedagogik som hjälpte till att för politiker och regionala medier klarlägga möjligheter och begränsningar för universitetet. Apropå kaka, så tillgrep jag den metaforen inför ett möte med Västerbottens kommunalråd. Hustru Eva tecknade en vacker tårta – universitetet – och ett raster med 100 rutor som kunde läggas på som en beskrivning av universitetets uppdrag och ansvar: en ruta för vart och ett av de uppdrag som skulle fullgöras ”på plats” inom forskning och utbildning.

Medverkan i utvecklingen av den externa uppgiften eller tredje uppgiften blev likväl den viktigaste delen av mitt arbete vid Umeå universitet, med konsekvenser även för mig personligen. Jag fick till uppgift att ta fram riktlinjer för universitetets arbete med tredje uppgiften. Jag kan inte påminna mig att den rapport som blev resultatet gjorde några stora direkta avtryck i universitetets utveckling, men som så ofta blev antagligen processen viktigare än resultatet. Genom den blev många av de ledande akademikerna uppmärksamma på behovet av ett systematiskt förhållningssätt till samspelet mellan utbildningen, forskningen och näringslivets utveckling. I flera fall visade de sig betydligt mer intresserade av ”avknoppning” i den egna verksamheten, än vad den akademiska retoriken i olika beslutande organ tydde på. Det förekom att en forskare kunde ha ett mycket avmätt förhållande till näringslivet i en styrelse eller nämnd, men även kunde bli ”påkommen” med att själv ha startat ett företag på basis av den egna forskningen. Dessutom gav processen draghjälp åt flera initiativ och verksamheter, kontaktsekretariatet Unikum, företagskuvösen Uminova, Stiftelsen Norrlands Informationsteknologiska Centrum och Superdatorcentrum Norr. I de två senare var jag aktiv som initiativtagare.

Erfarenheterna från detta arbete tog jag så småningom med mig när jag återvände till Regeringskansliet och de spelade en mycket viktig roll en del år senare för tillblivelsen av KK-stiftelsen.

IT för universitetets utveckling

Fram till mitten på 80-talet dominerades databehandlingen av stora centraldatorer. Persondatorernas entré på arenan innebar för de flesta universitet att ledningen måste få ganska begränsade ekonomiska resurser att räcka till både den gemensamma datorkraften – i Umeås fall UMDAC, universitetets datacentral med en tung centraldator – och till allt fler institutioner och forskargrupper som ville arbeta med full kontroll över egna persondatorer, men naturligtvis också över nät.

I Umeå liksom på många andra håll präglades ledningen för både universitet och fakulteter av riktigt djupgående okunskap. Man tenderade att lita på chefen för datacentralen men började inse att opinionen ute på en del institutioner, främst Teknisk Databehandling, krävde ett nytänkande. Riktlinjer krävdes, kanske till och med något som kunde kallas en strategi.

Jag visste i sak ungefär lika lite som rektor och förvaltningschef, men var yngre och mer oförvägen. Det hela hade nog gått helt överstyr om jag inte kommit på en god idé. Var för sig framstod både chefen på datacentralen och hans närmaste man å ena sidan samt å andra sidan studierektorn på Teknisk Databehandling och lite i bakgrunden prefekten på denna institution som vettiga och resonliga personer. Så länge man inte försökte samtala i sakfrågan. Alltså krävdes åtgärder för att skapa samtalsklimat.

Detta visade sig egentligen lättare än man kunnat vänta. Jag inbjöd herrarna till möte och de fick veta att rektorsämbetet inte skulle kunna skaka fram ett korvöre i investeringar i datorkraft om de inte blev överens om gemensamma tag... På den tiden verkade nog hotet trovärdigt, det fanns till exempel gott om seniora akademiker som tyckte att kommunikation över datanät var helt onödigt. ”Det finns ju telefax” som den samhällsvetenskapliga fakulteten en gång konstaterade i ett remissyttrande. Prioriteringarna i etablissemanget präglades inte direkt av någon önskan om spjutspetsteknologi.

Det blev alltså så småningom en sorts strategi med en ledningsstruktur och en fortsatt utveckling med investering både i central dator och i nät som bidrog till att infrastrukturen vid detta universitet kom i paritet med övriga svenska lärosäten.

Inte ens en punkt på kartan...

Första steget i nästa fas kom att handla om att sätta Umeå universitet på den nationella kartan inom IT-området. Ett par herrar från dåvarande STU hade kommit på besök för att berätta om ett av STU:s finansieringsprogram, med inriktning på informationsteknologin. Vid ett öppet möte visade man OH-bilder med bland annat en karta som med cirkeldiagram visade var i Sverige man ansåg att det fanns potential för forskning inom IT. Det fanns ingen cirkel vid Umeå. Inte ens en punkt.

För någon med visionen att Umeå universitet skulle accepteras som ett av de sex stora lärosätena var detta en orimlighet och detta gav en rejäl knuff åt den mer politiska dimensionen i mitt arbete för universitetet.

Ett antal individer inom universitetet hade genom arbetet med ”strategin” för datorkraftens utveckling fått upp ögonen för varandra och detta skapade möjligheter.

En dynamisk ung forskare, Bo Kågström, med en inriktning som skulle visa sig både inomvetenskapligt spännande och nyttig för andra vetenskapsområden, en klok och smidig studierektor vid TDB, Torbjörn Wiberg, en datacentralschef, Hans Wallberg, som kombinerade stort kunnande inom datakommunikation med betydande social kompetens, en fakultetssekreterare, Torbjörn Johansson, som fungerat som klippa inom sitt område, men börjat tröttna på det jobbet och gärna satsade tid och begåvning på IT-området. Samt jag själv, som fortfarande egentligen inte förstod så mycket av det hela i sak men tillförde ett kontaktnät, en sorts nationell näsa för vad som behövdes inom universitetssystemet och en entreprenöriell läggning.

Ett rejält problem i sammanhanget var att stödet för tanken att prioritera informationsteknologisk forskning för resurstillskott inom universitetet var ganska ljummet. Det fanns – på gott och ont – inte heller någon insikt i de ledande akademiska kretsarna om hur man kunde påverka politiken på annat sätt än genom de dåför tiden årliga anslagsframställningarna.

Fokus i ansträngningen att ge Umeå universitet en position i IT-sammanhang för den här gruppen jämte universitetsledningen blev frågan hur svensk forsknings behov av en extremt kraftfull dator skulle lösas.

Superdator till Norrland

Begreppet superdator verkar ha varit betydligt mer aktuellt inom forskningen på 1980-talet än nu. Då betydde det en extremt kraftfull dator, med kapacitet för ytterst omfattande beräkningar. Särskilt inom naturvetenskaper och delar av teknikområdet fanns behov. I Sverige fanns till att börja med bara en enda, en bättre begagnad, som användes av Saab för beräkningar vid utveckling av stridsflyg. Svensk forskning fick köpa tid på denna.

Så småningom lyckades de svenska forskare som var de akademiska användarna tränga sig fram i prioriteringskön för avancerad utrustning och en grupp tillsattes av Forskningsrådsnämnden med uppgift att analysera behovet och föreslå åtgärder. Ganska snart kom lokaliseringsfrågan att spela en mycket viktig roll. *Egentligen* på svaga grunder. Ur teknisk synvinkel var det ganska ointressant var i geografin denna dator placerades. Den måste under alla omständigheter gå att nå på distans. Den tidens tunga användare behövde datortid att för att köra sina problem, inte klappa på datorn. Likafullt uppkom ett regionalpolitiskt intresse i sammanhanget.

Superdatorer var dyra grejor, flera tiotals miljoner kronor (mycket stora pengar på 1980-talet), vilket innebar att oavsett driftmiljö och lokalisering krävdes extern finansiering, i första hand från Forskningsrådsnämnden, FRN, och/eller Wallenbergstiftelsen – vid den tiden de ojämförligt viktigaste finansiärerna av avancerad utrustning.

Idén att Umeå universitet skulle bli hemvist för en superdator kläcktes inte inom universitetsledningen, utan i anslutning till en regionalpolitisk utredning som pågick samtidigt med den process som initierats av universitetsforskare. Grundtanken i utredningen var att genom en big science-satsning i Norrland bidra till att Umeå universitet befästes ordentligt som ett forskningsuniversitet på den akademiska kartan. Inom utredningen, som rattades från Industridepartementet, var tanken att man med klassiska regionalpolitiska medel (= väldiga påsar pengar utplacerade i den svenska terrängen) skulle åstadkomma detta. Utan att den reguljära akademiska prioriteringsapparaten skulle behöva blandas in. Denna idé innebar att superdatorfrågan under någon period kom att drivas i två icke koordinerade spår. Ett i Utbildningsdepartementets sfär och ett inom Näringsdepartementets.

Det gick inte att komma ifrån att det fanns ett mått av prestige att vinna på att vara värd för en avancerad del av landets vetenskapliga infrastruktur. Datacentralen i Stockholm, QZ, Lunds universitets datacentral och Linköpings universitet/Saab sågs i det så kallade forskarsamhället som de seriösa alternativen.

Umeå universitet räckte dock mycket tydligt upp handen och jag fick i uppdrag att presentera universitetets kandidatur för flera prominenta politiker, Olof Palme, Ingvar Carlsson och Odd Engström vid deras besök vid universitetet. Palme signalerade intresse till Dan för idén och ett tag verkade det som om regionalpolitik och forskningspolitik skulle kunna fås att samverka.

Manegen var dock i första hand krattad för en ganska konventionell, inomakademisk övning. Umeå universitets ställning bland de svenska universiteten kom på sätt och vis att ställas på sin spets. Positionen inom IT-området var ju svag. Det fanns dessutom en utmanare till i Norrland, en som bland forskningsråden från början närmast sågs som något som katten släpat in i finrummet: Skellefteå kommun och dess mycket stridbara kommunalråd, Lorentz Andersson. Denne var minst lika angelägen som ledningen för Umeå universitet att bygga ett varumärke och det skulle vara högteknologiskt.

Man valde informationsteknologin, med utgångspunkt i företaget Norrdata/Kommundata, som hade ett uppdrag att köra en stor del av dåtidens kommunala databehov i Sverige. Huvudleverantör av teknik till detta företag var IBM, som – visade sig – även var i högsta grad intresserat av att etablera sig inom området vetenskaplig databehandling. Till en ny mycket kraftfull dator, avsedd främst för administrativa tillämpningar, utvecklade man ett dyrbart, tekniskt komplement, en ”vektorfacilitet” för att möjliggöra avancerade beräkningar.

För denna tilläggsinvestering hade vare sig Skellefteå kommun eller Norrdata pengar. IBM lär ha varit berett att gå ganska långt för att få etablera sig som vetenskaplig superdatorleverantör, men det fanns trots det ett mångmiljongap som måste täckas med forskningspengar för att detta skulle bli verklighet. Alltså kom även IBM/Skellefteåkandidaturen att bli hänvisat till deltagande i den akademiska konkurrensen.

Jag insåg att det rent regionalpolitiska spåret hade torpederats. Av Lorentz. Han hade övertygats av några av sina närmaste i kommunen (samt av IBM) att han hade en mycket bättre och för staten billigare lösning, i form av en stor IBM-maskin för främst administrativa applikationer (Kommundatas huvuddator), som till ”blygsam” merkostnad kunde byggas ut.

När han framförde det budskapet i Industridepartementet, som hade det regionalpolitiska ansvaret, uppstod ordentlig förvirring. Detta departement måste naturligtvis i den i här frågan vara överens med Utbildningsdepartementet och Utbildningsdepartementet fick snabbt klart för sig att detta var en akademiskt het potatis. Skellefteå? En IBM-dator = en kontorsmaskin???? Nej, hu så hemskt. Tillverkaren CRAY hade högst status bland forskarna, så en CRAY skulle det vara. Och vid ett universitet!!! Utbildningsdepartementet hänvisade till FRN, Forskningsrådsnämnden, myndigheten som hade ansvaret för dyrbar vetenskaplig utrustning. FRN tillsatte en arbetsgrupp under ledning av Chalmers förvaltningschef Folke Hjalms för att studera de olika alternativen och komma med förslag.

Inte alls överraskande fastnade Hjalmersgruppen för Linköping. Gruppens förslag sändes vidare till FRN:s styrelse för slutligt fastställande. Där torde det från början ha funnits en stabil majoritet för Hjalmersgruppens förslag, men som jag fått det berättat för mig av Hans Landberg (huvudsekreteraren) förde ledamoten Inge-Bert Täljedal – professor i histologi, så småningom rektor för Umeå universitet – en så stark argumentation till förmån för det norrländska alternativet att styrelsen diplomatiskt förde in en positiv skrivning om detta. Men FRN:s beslut till etablering av superdatorn för forskning var och förblev Linköping.

Emellertid hade en parallell process utvecklats, i vilken en något brokig kombination intressen samverkade: Umeå universitet, Skellefteå kommun och Industriellt Utvecklingscentrum/IUC, några starka forskargrupper vid främst Lunds universitet samt IBM Svenska AB. Minsta gemensamma nämnaren var en ambition att förverkliga den norrländska superdatorn. Skellefteå ville ha en fjäder i hatten. Umeå universitet ville bygga en miljö runt Bo Kågstöm, Lundaforskarna ville jobba mot en stark IBM-dator och IBM ville sälja en sådan och därigenom etablera sig på forskningsmarknaden.

Det krävdes en organisatorisk plattform för verksamheten. Jag lyckades förhandla fram en sorts norrländsk samverkansstruktur, SDCN (SuperDatorCentrum Norr), med säte vid Umeå universitet. Det gjordes genom ett avtal mellan UmU, IUC Skellefteå, Institutet för Rymdfysik (i Kiruna, med svenske rymdforskningspionjären Bengt Hultqvist som stark supporter) samt Högskolan i Luleå, under rektor Torbjörn Hedberg. Sistnämnde något mindre entusiastisk, men lojal. Ambitionen var att skapa trovärdighet i fråga om hanteringen av datorn som en vetenskaplig resurs.

Den tekniska driften var vi vid det laget klara över måste skötas i Skellefteå. 10 000 drifttimmar per år (har glömt hur denna summa räknades fram) avsattes för vetenskaplig verksamhet. SDCN ansvarade för hur denna resurs fördelades bland sökande forskare. Nyckelperson i detta känsliga arbete blev en prominent kemist i Lund, professor Björn Roos.

Den stora knäckfrågan förblev dock: hur skaffa pengar till den utbyggnad av IBM-datorn som krävdes så att den lämpades för forskningstillämpningar?

Svea Rikes inrikespolitik kom att spela SDCN i händerna. Helt separat från superdatorfrågan hade ett märkligt samtal ägt rum i Washington på den svenske USA-ambassadörens gräsmatta. Till Världsbankens årsmöte hade finansminister Kjell-Olof Feldt och ett antal svenska storbanksdirektörer samlats. Feldt – som i regeringen även hade uppdrag som ansvarig för samordningen av forskningspolitiken – tog tillfället i akt att berätta för dem hur väldigt smärtsam den pågående debatten i landet kring de svenska bankernas oerhörda ”övervinster” var och hur svårt han hade att hantera den. Måne han skulle tvingas till lagstiftning?

De övriga herrarna på gräsmattan vred sig som maskar inför tanken på detta. Då kom någon – sannolikt Feldt själv – på idén. Avsätt ett rejält

antal miljoner till stöd till forskning... Voilà, inget politiskt problem kvar. Åtminstone inte något som inte gick att hantera.

Och SDCN, hur kom denna lilla struktur in i den här bilden? Den korta versionen: Jag påpekade för Carl Hugo Bluhme, koncernchef för IBM Svenska AB, att han i sin styrelse hade en legendarisk tidigare Handelsbanks-VD, Tore Browald, som kanske kunde dra i en eller annan tåt i brödraskapet inom Handelsbanken?

På lite krokvägar avsattes ett betryggande antal Handelsbanksmiljoner för anskaffandet av de nödvändiga "vektorfaciliteterna". Tack vare den av Täljedal framstimulerade texten i FRN:s superdatorbeslut och tillblivelsen av SDCN förelåg inga problem för Handelsbanken att överlämna ett antal obeskattade miljoner för detta vetenskapliga ändamål.

I sinom tid invigdes SuperdatorCentrum Norr i Umeå av dåvarande statssekreteraren Sverker Gustavsson. Någon månad innan det Nationella Superdatorcentrat i Linköping kunde starta.

En udda upplevelse för tandläkarna

Utbildningen av tandläkare var en del av ur-Universitetet, men var på vippen att stryka med i en ohelig riksdagsallians. Det förhöll sig så att regeringen ansåg att dimensioneringen av tandläkarutbildningen i landet behövde krympa. I förhållande till den då överblickbara arbetsmarknaden utbildades för många. När förslag nådde riksdagen om att tandläkarhögskolan i Malmö skulle läggas ner utbröt politiska paroxysmer inom (m). Partiet var starkt i Skåne. Inför behandlingen i utbildningsutskottet fick någon tag i en räknesnurra och kom fram till att samma gagneliga resultat för statsfinanserna kunde uppnås genom att tandläkarhögskolan i Umeå lades ner.

Precis i dessa dagar var jag på besök med övernattning i Stockholm. Logi hade erbjudits av en god vän, Peter Egardt. Vi åt middag och löste världsgåtor. Hur det nu gick till så framkom att (m) dagarna därpå skulle lägga en motion om nedläggning av tandläkarhögskolan i Umeå och att man hade gott hopp om att den skulle bli riksdagens beslut. Den skånska politiska maffian var stark inom flera partier.

Aningen trött i håret vaknade jag före gryningen och insåg att något borde göras. I min almanacka hade jag hemtelefonnummer till dåvarande landshövdingen i Västerbotten, Sven Johansson, tidigare moderat politiker i Stockholm. Före soluppgången hade en något förvånad landshövding bragts att inse vilken fara som var å färde. I *hans* almanacka fanns telefonnummer till Moderaternas partiledare Gösta Bohman.

Några timmar senare kom en påringning till rektor Lars Beckman, med budskapet att en grupp riksdagsledamöter från (m) gärna ville komma på besök i Umeå för samtal om tandläkarutbildningen. Helst i morgon. Så skedde. Med Per Unckel, Moderaternas första namn i Utbildningsutskottet, i spetsen kom gruppen till tandläkarhögskolan och mottogs av den mycket vänlige och eleganta dekanus, professor Bo Bergman. Av rektorsämbetet utskickad stod jag vid dennes sida.

Bergman berättade om sin fina tandläkarutbildning och sin ännu finare, splitt nya och tipp topp utrustade byggnad. Artiga frågor från gästerna följde. Till slut bestämde jag mig för att pigga upp diskussionen lite och bad att få ställa en fråga: ”Hur tänker sig Moderaterna att hantera situationen när efterfrågan på tandläkare på nytt vänder upp i Norrland inom åtta–tio år?”. Unckels bisittare lutar sig mot honom och viskar (med en stygg blick mot mig):

”Han vet att vi inte har något svar på den frågan.” Så vi fick inte något svar. Men nedläggningsbeslutet lades på hyllan.

Det var första gången jag träffade Per Unckel.

Samverkan i forskning – Centrum för Miljövetenskaplig Forskning

Vid sin tillkomst fick Umeå universitet ett rejält landområde att växa på. Så stort att det upplevdes som ödsligt för den som kom dit 1982. De första byggnaderna var gula tegellådor och någon älskare av räta linjer producerade en informationsbroschyr med det som kallades Samhällsvetarhuset i midvintermörker på omslaget, som måste ha verkat avskräckande på de studenter och lärare som hade alternativ.

När man ser området nu är utvecklingen fascinerande och man måste ge de tidiga tänkarna en eloge. Det har funnits utrymme att växa. En annan sida av framförhållningen gällde förläggningen av annan verksamhet, besläktad med universitetets forskning. Nämligen Skogshögskolan – Sveriges lantbruksuniversitets skogsvetenskapliga utbildning och forskning – samt en del av Arbetsmiljöinstitutet, sedermera Arbetslivscentrum. Nu saligt i åminnelse. Alla belägna inom samma område som Umeå universitet.

Dessutom placerades i Umeå en del av dåvarande Försvarets forskningsanstalt, FOA huvudavdelning 4. När det gällde den fysiska placeringen av FOA 4 bröts framsyntheten av andra hänsyn, möjligen rädsla för ”det röda universitetets” inverkan på forskningen för skydd mot atom-, biologisk och kemisk krigsföring. I sublim fånighet – så framstod det för en utbildningsbyråkrat vid mitten på åttiotalet – förlade man denna enhet med säkerhetslaboratorier och testytor ett bra stycke från campus, med Norrlands mejerier som närmaste granne...

Det är möjligt att omlokaliseringen till Umeå av Skogshögskolan, Arbetsmiljöinstitutet och FOA 4 tog så mycket kraft att den troliga, bakomliggande tanken om synergier mellan besläktade verksamheter tappades bort. Och forskare och fakulteter inom universitetet var länge angelägna om att skydda sin inomvetenskapliga dygd. Säkert fanns det samspel på någon nivå, forskare som flyttade mellan enheterna, men på ledningsnivå fanns knappast något tänkande med den inriktningen.

För mig/oss som satt i det nybyggda ”förvaltningstornet”, med utsikt över hela campus blev frestelsen att göra något åt situationen helt övermäktig. 1986/87 års forskningspolitiska proposition förbereddes som bäst, jordmånen för lite avvikande förslag var mycket god. Efter en diskussion i universitetsledningen ombads jag att hos mina gamla kollegor i Utbildningsdepartementet väcka tanken på ett regeringsinitiativ till samarbete mellan enheterna.

Detta ledde till att Umeå universitets tidigare rektor, professorn i onkologi Lars-Gunnar Larsson, ombads åta sig ett regeringsuppdrag som utredare. Detta var ett lyckokast. Lars-Gunnar var en man med kunskap och

integritet som ingen kunde ifrågasätta. Universitetsförvaltningen förutsattes biträda honom och uppdraget att vara sekreterare gick till mig.

När det gällde universitetets båda berörda fakulteter föll det på min lott att säkra förankringen för universitetsledningens initiativ. Medicinsk fakultet vill jag minnas klarades av med ett samtal med dess dekanus, en kraftfull kirurg vid namn Sven Dahlgren. Jag tror att detta tog tio minuter. Naturligtvis till en del beroende på att den gamle medicinaren Lars-Gunnar Larsson skulle hålla i rodret. Matematisk Naturvetenskaplig fakultet blev en helt annan affär. Dess dekanus, Arne Claesson, hade en gästtermin utomlands under förberedelserna. Jag tog kontakt med prodekanus med frågan om jag kunde få föredra frågan i fakultetsnämnden. Svaret blev nej, man hade inte tid...

Lars-Gunnar lät sig alls icke hejdas av detta och med gemensamma krafter fick vi ihop en hyfsat övertygande rapport med samverkansförslag till Regeringen.

Rapportarbetet hade bjudit på ett par smått komiska poänger. Genom samtal med aktiva forskare och ledningspersoner var det meningen att vi skulle skapa förståelse och sympati för tanken på systematiserad samverkan. Rätt omgående kunde vi identifiera ett par huvudområden, varav ett var den miljövetenskapligt orienterade forskningen inom Matematisk-naturvetenskaplig och Medicinsk fakultet, FOA, Skogshögskolan och Arbetsmiljöinstitutet. Det andra rörde den dynamiska molekylärbiologiska forskningen.

Förslaget som ensamutredaren Lars-Gunnar Larsson formulerade blev att inom vart och ett av dessa båda områden skulle Regeringen ta initiativ till bildandet av samverkansstrukturer, till vilka statsmakten skulle ställa öronmärkta medel till förfogande över universitetets anslag. En styrelse med representation från var och en av de fyra enheterna skulle ansvara för den vidare fördelningen av resurserna.

Det var egentligen i sak ett ganska enkelt utredningsarbete. Problem dök dock upp, men de var psykologiska. Både den ursprungliga idén och det formella uppdraget till Lars-Gunnar kom till i en faslig fart och måste genomföras snabbt. Helst naturligtvis med berörda myndigheters glada samtycke. SLU/Skogshögskolan, FOA och Arbetsmiljöinstitutet gjorde inga problem.

Rapporten skulle så presenteras för samråd med universitetet, vid ett möte till vilket de båda dekanerna var inbjudna. Arne Claesson hade nu återkommit. Denne normalt mycket älskvärde och smidige person var sur som en ättiksgurka. Han hade inte mycket att säga mot förslagen. Men så mycket mer om proceduren med en särskild utredare. Detta var något som *fakulteterna* borde sköta... Till all lycka – kan man kanske säga – lyckades han provocera Lars Gunnar så till den grad att denne lutar sig tillbaka i stolen, spänner ögonen i Arne och tydligt deklarerar att *han* om någon visste hur ett universitet byggdes upp och om detta skulle skett inom ramen för *fakulteternas* verksamhet, så skulle Umeå universitet fortfarande inte vara

mycket mer än en *byskola*... Medicinska fakultetens dekan Sven Dahlgren lutar sig nu mot sin kollega Arne och säger med ett milt leende: "Tänk på pengarna Arne, tänk på pengarna."

Rektor Lars Beckman avslutade då samrådet med ett annat milt leende och konstaterade att universitetet varmt tillstyrkte förslagen.

Det var inte bara inom universitetets ledning som det förekom viss dramatik vid den här tiden. Under loppet av de många samtal som utgjorde stommen i samverkansutredningen väckte jag i en kontakt med FOA:s ledning i Umeå frågan om institutets belägenhet och om det inte nu kunde vara lämpligt att överväga en flyttning ner till campus. Jag tror inte att avdelningschefen Åke Bouvin reagerade vare sig hit eller dit, sannolikt svarade han att detta var en fråga över hans huvud och rapporterade den vidare till Stockholm. I det vidare arbetet med själva rapporten förekom inte tanken.

Men så en vacker dag kommer från Umeå kommuns ledning till universitetsledningen en inbjudan att delta i ett möte med försvarsministern i samband med att denne gjorde ett planerat studiebesök på FOA. Givet det pågående utredningsarbetet tyckte Lars Beckman och Dan Brändström att det var självklart att jag skulle representera universitetet. Det tyckte *inte* en tjänsteman på Försvarsdepartementet. En ytterst generad – och förbannad – tjänsteman hos kommunledningen ringer till Dan och säger att han har blivit uppringd av en upphetsad dam på Försvarsdepartementet med beskedet att Bjarne Kirsebom *inte* fick delta i mötet med försvarsministern. Ministerns tjänstemän ville troligen inte att densamme skulle ställas inför ett förslag om flyttning av FOA 4 närmare universitetet utan att vara rejält förberedd av tjänstemännen. Möjligen gav detta en lite speciell bild av tjänstemännens tilltro till ministerns självbevarelsedrift.

Dan ringer till Utbildningsdepartementet och berättar om det hela för Sonja Dahl, ansvarigt departementsråd. Sonja ringer damen på Försvarsdepartementet. Som ringer tillbaka till kommunens ansvarige tjänsteman med ett nytt, välkomnande besked. När jag väl kommer till mötet mellan kommunledning och statsråd möts jag med ett bländande leende från kommunstyrelsens ordförande (dem avlossade inte Margot Wikström så ofta i förhållande till universitetet, som hon hade ett personligt ganska kärvt förhållande till...).

Komiken till trots förefaller det som om det kom en del gott ur utredningen om samverkan. Centrum för Miljövetenskaplig Forskning bildades, fick egna pengar och skötte sitt uppdrag fram till 2013, alltså i över 20 år. Efter en positiv utvärdering lades verksamheten ner på initiativ av Teknisk-naturvetenskaplig fakultet vid universitetet. Man hade då ett årligt anslag på 10 miljoner kronor, vilket antagligen blev alltför iögonfallande för fakulteten, som gärna ville använda pengarna till annat.

Men "Centrum för Molekylärbiologi" då? Jag minns faktiskt inte hur det kom sig att något sådant inte bildades. Utbildningsdepartementet arbetade säkert även med annat underlag. Umeå universitet fick i samma proposition

en substantiell förstärkning för detta område, utan att man behövde dela dem med forskare inom andra enheter. Min egen kontakt med detta område avslutades ett par år senare, i det första budgetarbetet jag ledde i Utbildningsdepartementet. Med viktigt stöd från utbildningsministerns vetenskaplige rådgivare, professor Håkan Eriksson, lyckade jag slussa en ytterligare förstärkning på sex årsmiljoner till ett biomolekylärt centrum vid Umeå universitet. Väl använda pengar.

Samverkan i forskning – medicinsk forskning i Norrland

Forskningen vid den medicinska fakulteten spelade en kvalitetssäkrande roll vid Regionsjukhuset i Umeå, förutom att läkarutbildningen hade en avgörande roll för personalförsörjningen både i Umeå och vid övriga sjukhus i Övre Norrland. Även om man som Umebo kunde tycka att alla de fyra nordligaste landstingen hade ett gemensamt intresse av att hålla Regionsjukhuset kvalitativt på topp så fungerade inte livet riktigt så enkelt. Både fakulteten och landstingsledningen i Västerbotten kände ideligen av spänningar i förhållande till de tre övriga vid beslut om investeringar i kvalificerad utrustning och andra strategiska frågor.

Merparten av samspelet mellan fakultet och landsting sköttes av dekanus och nyckelpersoner i fakulteten. Rollen som kontaktperson mellan universitetsledning och landstinget gjorde dock att jag av och till kunde göra lite nytta inom detta område. Hur idén kom upp minns jag faktiskt inte, men ganska plötsligt fann jag mig invecklad i en presentation av en idé om en särskild ”forskningsfond”, knuten till Samverkansnämnden för de fyra sjukvårdsnämnden i Övre Norrland.

Hursomhelst visade sig tanken ganska lätt att sälja in till Hilding Lövbom, dåvarande ordförande i Västerbottens landstings förvaltningsutskott. Detta ledde till en överenskommelse om ett antal årsmiljoner till medicinsk forskning från de fyra landstingen och ett par hiskeliga bilresor genom övre Norrland med Hilding Lövbom vid ratten. Min uppgift var att föredra idén och bekräfta samhörigheten med universitetet. Samt att blunda och hålla i hatten när Hilding kom upp i över 140 kilometer i timmen.

Jag tror att pengarna främst kom att användas till att understödja forskning vid de stora sjukhusen i samverkan med fakultetens forskare. Bör ha fungerat bra som sammanhållande kitt mellan numera Universitetssjukhuset och sjukhusen i Sundsvall, Östersund och Boden.

Norrlands universitet

Under 1980-talet var regionalpolitiken ett mycket aktivt politikområde. Det blev en självklarhet att flera samtal fördes i rektorsämbetet om hur Umeå universitet skulle förhålla sig till strävandena att med politiska medel motverka den pågående ”utarmningen” av Norrland, ett av huvudämnena i den svenska regionalpolitiken. Uttrycket ”Norrlands universitet” förekom både i dessa samtal, i media och i mer offentliga sammanhang. När universitetet skulle avge yttrande över 1982 års regionalpolitiska utredning användes begreppet, tillsammans med en tanke att universitetet skulle utvecklas med flera campus. Inspiration från Kalifornien...

Redan tidigare hade högskoleutbildning bedrivits på distans på flera orter i Norrland. Decentraliserad utbildning och systematisk decentraliserad utbildning var begrepp som jag mött redan som handläggare i Utbildningsdepartementet. I ett par fall vidareutvecklades denna verksamhet till permanenta, självständiga högskoleenheter. Exempelvis Sundsvall/Härnösand och Östersund. Ett sammanfattande begrepp var distansundervisning. Bland de svenska universiteten var Umeå störst i denna verksamhetsform och den var därmed ett viktigt uttryck för universitetets ansvarstagande för den regionala utvecklingen.

Under ett decennium finansierades distansundervisningen genom anslag från styrelsen för norra högskoleregionen. När de sex högskoleregionerna och deras styrelser avskaffades 1988 överfördes merparten av dessa medel till Umeå universitet och det blev därmed en del av de interna prioriteringarna med konkurrens från bland annat linjeutbildningarna. Distansundervisningen kom därvid ofta i kläm i resursfördelningen.

Ur politisk synvinkel representerade den här utvecklingen ett dilemma, både för universitetsledningen och för statsmakten. Universitetet – liksom alla övriga universitet i landet och de framväxande högskolorna i Norrland – ville växa. Både som utbildningsanordnare och som forskande enhet. I takt med tillväxten av de andra norrländska högskolorna reducerades under loppet av 1980-talet ”Norrlandskortets” betydelse som argument till förmån för Umeå.

”Umeå universitet vinnaren”

... lyder en rubrik i Västerbottens-Kuriren den 7 april 1989. Artikeln redogör för ett riksdagsbeslut med ett paket satsningar på både forskning och utbildning vid Umeå universitet. Forskning inom det informationsteknologiska området tillfördes pengar som motsvarade två nya professurer. Utbildning inom det teknisk naturvetenskapliga området fick åtta årsmiljoner kronor, ekonomlinjen och den systemvetenskapliga linjen fick fyra årsmiljoner. Distansundervisningen förstärktes med arton miljoner. Det uttalade motivet för förstärkningen av linjeutbildningen var att man genom högre kvalitet skulle öka riksrekryteringen.

Bakom denna för tiden mycket stora satsning från riksdagens sida låg en kombination av strategi och lycklig slump. Starten var ett samtal mellan mig och Peter Egardt, nu kanslichef för Moderaternas riksdagsgrupp och nyckelperson i partiets riksdagsarbete. Jag presenterade analysen om Umeå universitets ställning i Norrlandspolitiken för honom och efter en del interna samtal kom klarsignal för ett försök att skapa ett flerpartiinitiativ till stöd för Umeå universitet. På Västerbottensbänken representerade hemmansägaren Hans Dau (m) och mellan Hans och mig startade nu ett fruktbart samarbete. Enligt tidens ordning författades en ”rapport”, i vilken Moderaterna i Västerbotten presenterade sin syn på Umeå universitet och dess betydelse för regionen. Rapporten spelade en viktig roll i de nu följande kontakterna med övriga partier i oppositionen.

Att Moderaterna tog initiativ till anslagsökning för ett ändamål norr om Dalälven kom som en överraskning för de flesta i övriga oppositionspartier. Partiet hade som en del i sin profil att vara synnerligen återhållsamt med satsningar som kunde ses som regionalpolitiskt stöd genom statliga bidrag. Internt tror jag att det avgörande argumentet rörde dels att det var en satsning på forskning och utbildning, dels att det öppnade för en möjlighet att ge regeringen ett nyp där det kändes. Socialdemokraterna uppfattade normalt att Norrland var ”deras”.

Kontakten med Folkpartiet underlättades av att dåvarande partiledaren Bengt Westerberg just varit på ett lyckat besök vid Umeå universitet samt att deras kanslichef i riksdagen, Anders Frostell, också var gammal lundensare och kårpolitiker.

Börje Hörnlund (c) var ett tungt namn i sitt parti och hemmahörande på Västerbottensbänken. Lite klurigare var det med Miljöpartiet, men det visade sig att språkröret Eva Goës var hemmahörande i Härnösand och helt resonabel. Detta var långt före några tankar om koalition med (s) förekom i den partiledningen.

Så var det då Vänsterpartiet Kommunisterna, normalt en pålitlig supporter

åt den socialdemokratiska regeringen i budgetfrågor. Men även här stod en lycklig slump de djärve bi, om man så säger. Från Lunds universitet hade nyligen pedagogikprofessorn Daniel Kallós flyttat till Umeå och hans hustru var nyanställd vid personalenheten inom universitetsförvaltningen. Hans mycket unga barn vaktades vid något tillfälle av min äldsta dotter och min yngsta dotter fick hjälp med simningen av Lisbeth Kallós. Daniel var mycket aktiv i VPK.

För ett par år sedan fick jag höra att vid behandlingen i Utbildningsutskottet av motionen skulle (vpk)-representanten ha ”röstat fel” och av misstag stött denna motion. Ingalunda. Ylva Johansson, då (vpk), har uppenbarligen blivit förlåten av (s) vid det här laget, men hon var ordentligt instruerad av den seniore utskottsmedlemmen Björn Samuelsson (vpk) hur hon skulle rösta. Anförtrodde mig densamme glatt vid ett samtal under statssekreteraråren.

Så det blev ett ja från riksdagen, till ett paket med pengar och en strategi för deras användning.

Utbildningsdepartementet

Valet 1991 var klart. Stor sak. En borgerlig regering skulle tillträda. I slutet på september avreste en liten grupp herrar från Umeå till USA. För deras del handlade det närmast om att söka inspiration för arbetet i stiftelsen Uminova. Rikspolitiken gjorde sig dock påmind även på Arlanda, stiftelsens ordförande, (s)-riksdagsledamoten Mats Lindberg, fick avbryta resan redan där för att åka in till Stockholm och rösta i talmansvalet. Men för oss övriga var det vardag.

Något förebud om att valutgången skulle spela en helt avgörande roll för mig personligen fanns inte. Vi reste runt i några av de nordöstra staterna. Trevligt och intressant. Valresultatet i Sverige kom naturligtvis upp i samtal i gruppen, men fortfarande var jag inte i närheten av tanken att det kunde komma att betyda något för mig själv. Märkligt nog, kan man tycka. Trots att två av gruppens medlemmar nickade menande och en mumlade något om att det nog fanns en blivande statssekreterare i kretsen. Inte antydande till nedfallande pollett.

Sent på kvällen satt jag i hotellets bar med en öl och en prominent Umea-akademiker, tillfälligtvis verksam i USA. Han funderade på att kandidera i kommande rektorsval. På hotellrummet blinkade meddelandelampan på telefonen och i växeln meddelade en fnissande telefonist att ”A man from U.N.C.L.E (skurkjagarorganisation i amerikansk TV-serie...) has called”. Nu började det röra sig i huvudet. Ingen svarar på telefonnumret i Sverige, men jag ringer hem. Och får veta att Per Unckel ringt och fått mitt hotellnamn av äldsta dottern. *Nu* började jag inse att något stort var å färde. På morgonkröken gick planet hem till Sverige.

Man är ju sällan helt fräsch efter en Atlanttripp, särskilt inte om natten varit sömnlös. I en kulvert på Arlanda fanns en telefonautomat och jag hade till all lycka några mynt. Jag får en glattig Per på tråden. Pang på: ”Jag skall bli utbildningsminister. Vill du blir min statssekreterare?”

Jag var speedad men dödstrött och lyckades nog inte säga så värst mycket mer än ”Det vill jag nog, men vi bör kanske träffas och tala om saken först?” Så blev det. Efter några timmars sömn på Frälsningsarméns hotell i Gamla Stan träffades vi två i ett mötesrum på riksdagen.

Det blev en avgörandets stund. Peter Egardt, som jag vid den tiden hade känt och umgåtts med ganska länge visste naturligtvis att jag hörde hemma i borgerligheten och genom honom visste även Per Unckel detta. Men själv levde jag nog i en märkelig föreställning om att min partipolitiska hemvist var obekant för alla andra...

Att jag blev närmaste man till Moderaternas just avgångne partisekreterare gav naturligtvis helt otvetydiga signaler till omgivningen. Per själv gjorde ingen stor affär av saken. När jag fick erbjudandet påpekade jag för Per att jag faktiskt inte var medlem i (m). Svaret blev ”men det är jag – så det räcker för oss båda”.

Första dagen

Per Unckel, Beatrice Ask, Bertil Norbelie och jag träffades till förberedelse för mötet med departementets personal. Vi satt i utbildningsministerns pampiga ämbetsrum i gamla Skandiahuset; Beatrice nu statsråd med ansvar för skola och vuxenutbildning, tillfälligt inlånade skolpolitiskt kunnige Bertil Norbelie som kanslichef i riksdagsgruppen, samt jag i min nya roll som statssekreterare i Utbildningsdepartementet.

Vid det laget var det klart att Per Unckel genom ett så kallat §5-förordnande skulle få ansvaret för alla budgetfrågor inom departementet, således även skolan (som under vårt första budgetår var mycket större budgetpost än högskola och forskning). Vidare utsträcktes även Pers mandat i budgetfrågor att täcka forskningsanslag även under andra departement. Det här var första gången som utbildningsministern fick ett sådant ansvar, vilket gav förutsättningen för en samordnad forskningspolitik. Ett råd från min sida till Per redan dagen innan, för vidare befordran till Statsrådsberedningen där strukturen för regeringsarbetet förbereddes.

Ett synnerligen väl tilltaget ansvarsområde. Särskilt för statssekreteraren, som under ett par månader var ensam i rollen som operativt ansvarig. Beas statssekreterare Odd Eiken kom på plats först ett par månader senare.

Men det var faktiskt inte detta som just när vi satt där kändes riktigt utmanande. Sanningen är att jag då inte hunnit ta in konsekvenserna av mitt nya jobb. Det som stod högst på Pers dagordning vid mötet var frågan om hur vi skulle förfara med departementsråden, alltså cheferna för departementets operativa enheter. Pers uppfattning, understödd av Norbelie, var att samtliga var troende socialdemokrater och därmed säkerhetsrisker i departementets politiska arbete. De borde ersättas med andra.

För mig var tanken att införa ett spoilsystem på den nivån i Regeringskansliet principiellt fel och troligen allvarligt kontraproduktiv. Vi hade ett minst sagt digert reformprogram. Att verkställa detta krävde förvisso regeringstjänstemännens lojalitet, men också deras professionalitet. Min egen erfarenhet av stämningarna inom departementet från förra regeringsskiftet, 1976, var att partitillhörigheten främst kom till uttryck genom retorik i kafferummen och genom röda knappnålshuvuden i kavajslag och bluskragar. För flertalet gällde ämbetsmannaperspektivet, även om några slutade på eget initiativ.

Resonemanget slutade med att Per tittade på mig och konstaterade att det fick ligga på mig att se till att "säkerheten" fungerade. När jag lämnade mötet kändes det som om statssekreterarjobbet riskerade att bli kortvarigt.

Vid första mötet med samtliga departementsråd sade jag som det var. Att vi bestämt oss för att lita på deras lojalitet. Det fungerade väl. Efter

några månader kom åtminstone en del av förklaringen fram från ett av departementsråden, chefen för en av skolenheterna. ”Det är mycket roligare nu. Ni frågar oss till råds...”. Det hade tydligen inte förekommit så mycket av den varan från företrädarnas sida.

Vid den här tiden var regeringsdepartementen ganska små organisationer, med den helt övervägande delen av anställda i form av opolitiska tjänstemän. När ny politisk ledning tillträdde bestod den av en ”kärntrupp”, statsrådet själv och hans statssekreterare. Denna trupp kompletterades i regel av en liten grupp. I vårt fall så småningom av en politiskt sakkunnig, Nils Karlsson, en vetenskaplig rådgivare, professor Håkan Eriksson vid Karolinska Institutet samt en informationssekreterare. Under en kortare period även Lars Nicklason, som politisk sakkunnig.

Kombinationen och rollfördelningen med sakkunniga och rådgivare var på intet sätt självklar eller a priori smidigt fungerande. I detta fall löpte samarbetet gudskelov väldigt väl. Nils var en ung, väl påläst person med hög integritet. Jag uppfattade att Pers syfte med den rekryteringen var att få en samtalspart i arbetet att utveckla den ideologiska kompassen. Håkan var även han en person med hög integritet och stor klokskap i förhållande till det akademiska livet. Vi kompletterade varandra väl. De kom att spela viktiga roller även i min fortsatta verksamhet.

Ett rumphugget eller ett strömlinjeformat departement?

Redan ett par år före regeringsskiftet hade Peter Egardt bett mig att skriva ner synpunkter på eventuellt behov av organisationsförändringar för Utbildningsdepartementet. Från den promemorian har jag två minnen. Det ena var att jag i (uppenbart?) egenintresse föreslog tillkomsten av en tjänst som planeringschef, överordnad enhetscheferna. Det andra gällde departementets spännvidd. När jag började i Utbildningsdepartementet 1973 omfattade detta förutom skola, högre utbildning och forskning och vuxenutbildning även kyrkopolitiken och kultur- och mediefrågor. Kyrkofrågorna hade senare flyttat ut, men min uppfattning var att detta borde ske även för kultur- och mediapolitiken. Av två skäl. Dels upplevde jag att departementets ansvarsområde dittills varit alltför disparat, med effekt på ansvariga statsrådets fokus. Dels tyckte jag att (m) inte hade mycket till kulturpolitik. Så det var inte mycket att förlora...

Som ny statssekreterare satt jag en kväll på mitt rum och försökte hinna med, då dörren öppnades och statsrådet Unckel steg in. Efter ett par allmänt fryntliga fraser kom han till sitt ärende. Nämligen att han fått veta att jag förordat att kulturpolitiken skulle lyftas bort från Utbildningsdepartementet. Än en gång fick jag känslan av att statssekreterarjobbet skulle bli kortvarigt. Men jag samlade mod och tänkte att det var bättre att gå med en smäll än ett gnäll och konstaterade att vi nu fått ett mer strömlinjeformat departement. Och att Moderaternas kulturpolitik i vilket fall var orealistisk. ”Va?” undrade statsrådet. Jo, menade jag, idén att kulturlivet med sina många olika institutioner skulle marknadsorienteras var omöjlig. Såvitt jag kunde minnas har ingenting sådant prövats i Europa sedan 1200-talets italienska stadsstater började med offentligt kulturstöd. Kulturen i Sverige mår bäst hos Folkpartiet.

”Säger du det” sade statsrådet som nog ägnat partiets kulturpolitik ett ganska förstrött intresse. ”Hmmm, i så fall tror jag nog också mer på (fp).”

Det bör ha funnits även andra skäl till organisationsförändringen. Till exempel att alla koalitionsparter skulle ha primärt ansvar för några av sina favoritpolitikområden. Men samtalet var belysande för både Per och mig. Vi överlevde stressen med öppen hjärtighet sinsemellan och humor.

Per Unckel – politiker och chef

Såvitt jag vet har ingen tagit sig för att skriva en biografi över Per. Egentligen märkligt, med tanke på den spännvidd både i tid och i sak som hans politiska gärning fick. Jag måste begränsa mig till den relativt korta period som vi tillbringade ihop. Tre år, snudd på dygnets alla timmar.

Per var oerhört arbetsam. Det han inte vid sitt tillträde visste om sitt primära politiska ansvarsområde – högre utbildning, forskning och studiefinansiering – var ganska mycket, men han kompenserade snabbt för det genom sin enorma energi och påfallande snabba uppfattningsförmåga. Han hade gudskelov en rejäl portion humor. Allt detta behövdes för den allra närmaste omgivningen, eftersom han var notoriskt mån om sin roll som den slutlige beslutsfattaren och – särskilt i början – benägen att jobba även med detaljer.

Han pressade sig själv mycket hårt i arbetet och en effekt av detta var att han ibland kunde släppa fram ett mycket dåligt humör. Underligt nog kan jag inte minnas att jag själv direkt drabbades av detta, däremot indirekt. Det hände mer än en gång att stukade medarbetare behövde stöd. Samt att jag behövde klara ut för Per att han for fram för hårt.

Men han var en mycket sammansatt personlighet. Det fanns omtanke och charm på lut. Min äldsta dotter Lisa skulle tillsammans med ett par klasskamrater i gymnasiet i Umeå göra ett specialarbete om EU. Jag bad den kollega som ansvarade för förhandlingarna med EU att han skulle ta emot dem en stund för ett samtal. Med kortast möjliga varsel inställdes detta. En handläggare på UD tog hand om det i stället, med måttlig entusiasm. Tre ganska snopna ungdomar kom efteråt upp till mig på departementet. Just som de passerade foajén dök Per upp. Vänligt intresserad förhörde han sig om deras ärende. När han fick klart för sig situationen bjöd han raskt in den lilla gruppen i sitt rum och höll ett timplågt samtal om EU med dem. Avrapporteringen av Stockholmsresan lär ha fått visst genomslag i klassen.

I efterhand har jag insett att det kan ha varit en fördel att jag inte hade en bakgrund inom (m). Det gjorde det lättare att utforma en roll som kompletterade utan att uppfattas som konkurrerande.

Per höll hårt fast vid att rådgöra och diskutera praktiskt taget allt och han var mycket bra på att ta argument. Periodvis kostade dessa egenskaper tid och möda, dag som natt, men det gav även betydande tillfredsställelse.

Per hade en stark och bred allmänpolitisk bas. Inom utbildningspolitiken låg ursprungligen tyngdpunkten i sakkunskap och intresse inom skolans område. Då var också skolan viktigast i ett allmänpolitiskt perspektiv. Utan att veta varför han inte fick det politiska ansvaret för skolan, kan jag säga att han var besviken över detta. Men hans politiska styrka gjorde att

han förmådde lyfta högre utbildning och forskning till en betydligt högre nivå på den allmänpolitiska stegen. För detta fick han med all rätt mycket uppskattning inom universitetsvärlden.

Det var verkligen ingen dålig prestation, med tanke på hans utgångsläge. Pers egen bekantskap med den akademiska världen var inledningsvis mycket begränsad. Såvitt jag minns hade han sedan tidigare god kontakt med Stig Strömholm, då rektor för Uppsala universitet. Förvisso en viktig sådan, men knappast en breddkontakt.

Redan tidigt under hösten 1991 inträffade en belysande ”kris”.

En sen kväll kom jag in till ett statsråd i vanda. Per satt och läste ett meddelande om att Göteborgs universitet hade nominerat professor Jan Ling som ny rektor. Problemet ur Pers synvinkel var att Ling hade ett förflutet som ordförande i svensk-sovjetiska vänskapsförbundet. *Hur* skulle det se ut, om den just avgångne moderate partisekreteraren som en av sina första utnämningar skulle ta beslut om att göra en kommunist till universitetsrektor?

En något bisarr situation, förvisso. Själv fäste jag mig främst vid tanken på hur reaktionen bland universiteten skulle bli om Per försökte köra över en akademisk valförsamling. Det vidtog ett långt nattligt samtal. Min egen argumentationslinje var att Ling som musiker (pianist och professor i musikvetenskap) sannolikt entusiastiskt omfattade rysk musik och inte hade en tanke på politiska aspekter av uppdraget. Dessutom var det vanligt att akademiker förvarade sina akademiska värderingar mycket klart åtskilda från sina eventuella partipolitiska sympatier.

Jan Ling utnämndes, och blev en av Pers mest uttalade supporters bland universitetsrektorerna.

Harmoni i regeringsarbetet

I princip är Regeringskansliet med alla sina departement en enhet, där delarna – departementen – i den ljuvaste harmoni tjänar sina respektive statsråd, som gemensamt bildar regeringen.

I realiteten är det mycket gott om sprickbildningar som måste överbryggas även efter ett omfattande utredningsarbete. Den klassiska, nästan alltid förekommande, meningsmotsättningen gäller pengar. Det bildas ett spänningsfält mellan fackdepartement och Finansdepartementets budgetavdelning, men även andra konflikter förekommer naturligtvis.

Olika regeringar har haft olika mekanismer för att lösa upp till synes olösliga konflikter mellan departementen. I koalitionsregeringar har det som regel funnits ett särskilt samordningskansli där företrädare för de i regeringen ingående partierna fått säga sista ordet. Ibland har det förekommit att denna funktion hanterats av partiledarna själva. Men ibland räcker inte dessa mekanismer till.

Utbildningsdepartementet var åren 1991–94 ganska framgångsrikt i förhandlingarna om budgetarbetet. Flera faktorer spelade in. Vi hade mycket erfarna tjänstemän och högre utbildning och forskning hade hög politisk status, vilket markerades av att en tung allmänpolitiker som Per Unckel var departementschef. Båda politikområdena gillades av (m) och (fp) vilket kan ha reflekterat in i hanteringen på tjänstemannanivå. Men likafullt fanns det en ofrånkomlig spänning mellan Finansdepartement och ”fack”. Per Unckel avstod i regel från att engagera sig och lade istället ansvaret för förhandlingarna på mig. Och när en förhandling sprack valde jag ofta att låta frågan gå vidare till samordningskansliet, där Utbildningsdepartementet väldigt ofta fick gehör för sin åsikt. Resultatet blev att vi inom Finansdepartementet uppfattades som trilska och att vi inte spelade enligt reglerna. Det vill säga att det i slutänden var de som bestämde.

Den högre utbildningen och kvaliteten

Med regeringsskiftet 1991 hamnade en het potatis i den moderata departementsledningens knä. Redan ett par år innan hade särskilt en studentopinion lyckats sätta på den politiska agendan frågan om en successiv standardsänkning i den högre utbildningen. En särskild kommitté tillsattes, kallad Grundbulten, ledd av rektor för Lunds universitet, professor Håkan Westling.

Grundbultens analys och förslag handlade förvisso inte bara om brist på pengar, men visst spelade den under lång tid mycket styvmoderliga behandlingen av universitet en stor roll för situationen. För en regering som kämpade med ett drakoniskt besparingsbeting var det uppenbart att mer pengar inte kunde bli förstahandslösningen på kvalitetsproblemen.

I den första borgerliga budgeten blev den främsta kvalitetsbefrämjande insatsen för den högre utbildningen att man i stort sett slapp besparingar. Det sparbeting som lades på Utbildningsdepartementet drabbade främst folkbildning, vuxenutbildning och en del öronmärkta satsningar i ungdomsskolan. Bland annat hemspråksutbildning och hemkunskap tog stryk. Idag böjer jag mitt huvud i skam över den reaktionära krympningen av bidrag till hemkunskapen. Jag minns att jag tyckte att eleverna borde lära sig matlagning hemma...

Den högre utbildningen kom även fortsättningsvis under nedskärningarnas tid att behandlas relativt mildt, men en konflikt inom Regeringen återkom. Ungdomsarbetslösheten rusade och för både Finansdepartementet och Arbetsmarknadsdepartementet blev utbyggnad av den högre utbildningen ett effektivt och jämförelsevis billigt sätt att pressa ner siffrorna.

Utbildningsministern signalerade motstånd. Ett viktigt skäl till den låga prislappen var att studenten genom studielån stod för en anse- nlig del av kostnaden själv. Givet en usel arbetsmarknad ansåg vi därmed att underfinansierad utbyggnad av högre utbildning närmast var omoralisk. Upprepade diskussioner på politisk nivå ledde bara till dålig stämning.

Även för de strävsamma i utbildningsdepartementets ledning blev det sommar. Tidigt i juli 1992 befann sig Per med familj som vanligt i Spanien. Jag befann mig på Österlen med min familj, med enstaka utflykter i Skåne. I bilen någonstans i trakten av Landskrona lyssnar jag på radion. Huvudnyheten var finansministerns tal i Almedalen. *Hennes* huvudnyhet var att ungdomsarbetslösheten skulle motas genom utbyggnad av den högre utbildningen. ”Nu dj-lar har vi dig” tänkte jag...

Per och jag hade en överenskommelse att han några gånger i veckan skulle ringa mig i stugan (mobiltelefoni fanns, men primitiv). Vid första bästa bensinstation körde jag in, ringde hem och bad min fru att hon skulle se till att Per ringde upp på nytt om jag inte hann hem till första samtalet.

Anne Wibble fick ett samtal på sitt hotellrum i Visby sent den kvällen. Per lär ha varit synnerligen uppriktig och – åtminstone på ytan – mycket arg. Han ringde direkt efter och var väldigt munter. Det fanns nu en öppning för en kvalitetsförstärkning av den högre utbildningen. Varsågod, gör något av den...

Helt trivialt var nu inte detta. Själv var jag på väg till ett studiebesök på Spetsbergen. Det ansvariga departementsrådet var av något skäl inte direkt tillgänglig. Men det fanns en åtgärd som hade prioritet framför allt annat, nämligen att få universiteten att i eget intresse låta bli att ödmjukt vifta på svansen vid nyheten från Visby innan en överenskommelse med Finansdepartementet om kvalitetsförstärkningar var klar. Jag råkade veta att alla universitetsdirektörer var på gemensam utflykt på Island.

Klockan fyra på morgonen via nattreceptionist nådde jag universitetsdirektören i Uppsala, Johnny Andersson (min tidigare chef som departementsråd). Han behövde just ingen uppmaning alls för att vid den gemensamma frukosten övertyga sina kollegor om omedelbar kontakt med sina respektive rektorer. Tonläget anpassades.

Instruktionen till departementsrådet Leif Lindfors fick ges från en telefonkiosk på Ny-Ålesund, Spetsbergen. Det gick bra det också. Utfallet blev större än vad universiteten lyckades förbruka under vår mandatperiod. Sedan blev de av med sina politiska skyddsänglar.

Fulspel med änglavingar

Ibland inträffade det överraskningar i det löpande arbetet. Som våren 1993, då jag en dag finner två bekanta herrar i besöksstolarna. Före statssekreteraren Erland Ringborg och före generaldirektören Lars Jeding. De båda hade ett utredningsuppdrag från finansminister Anne Wibble som i huvudsak handlade om hur svensk statsförvaltning skulle förberedas för Sveriges troliga inträde i Europeiska Unionen.

Man hade identifierat en betydande strategisk utmaning: Sverige saknade de tolkar och de översättare som är absolut nödvändiga i det löpande arbetet inom de europeiska institutionerna.

Det behövdes pengar, ganska mycket pengar, för att bygga ut utbildningen inom detta område. Snabbt. Och här stod finansministern inför ett riktigt, riktigt stort problem. Förmodligen hade inte utredningsuppdraget till Ringborg/Jeding fullt ut förståtts av alla koalitionspartierna när det utfärdades. Men nu hade centerledaren Olof Johansson förstått och med ovanlig tydlighet meddelat att eftersom han inte ansåg att Sverige hörde hemma inom EU, så behövdes inga förberedande regeringsbeslut och ännu mindre några särskilda pengar. Så där satt finansministern med sina utredare. Enligt Ringborg/Jeding kom dock ett besked till dem, nämligen att de båda skulle besöka mig och beskriva problemet, med kommentaren ”han gör ju ändå aldrig som man säger till honom”. Och de båda herrarna tittade förvånat på mig.

När utredarparet lämnat rummet funderade jag lite och bad sedan departementsrådet John Furstenbach komma för ett samtal. Furstenbach härstammade från Stockholms universitet, dit ganska nyligen hans företrädare Leif Lindfors hade flyttat till posten som universitetsdirektör. Till saken hör att vårens arbete med regleringsbrevet för universitet och högskolor just pågick som intensivast.

Efter vårt samtal gick Furstenbach tillbaka till sitt rum men dök upp igen ett par timmar senare, med ett stilla leende. Han berättade att han haft anledning att ringa Lindfors och att samtalet så småningom råkat glida över till att röra Tolk- och översättarinstitutet vid universitetet. ”Och vet du, Leif säger att han just talat med rektor Inge Jonsson som sagt att ’ja, tänk vad vi skulle kunna göra om institutet får säg ett antal miljoner...’”

Och det sägs att förslaget om denna förstärkning genom regleringsbrevet kom tillbaka med vändande post från Finansdepartementets budgetavdelning efter historiens snabbaste ”gemensamma beredning”. Ett av de tillfällen då den fortsatta ogenomträngligheten i regleringsbreven betraktades positivt.

1993 års universitetsreform

När den moderata ledningen för Utbildningsdepartementet tillträdde i oktober 1991 fann den en positiv överraskning i ett pågående arbete med översyn av systemet för statens anslag till universitet och högskolor. Vi visste i och för sig att det inom Finansdepartementet pågick ett generellt förändringsarbete rörande formerna för statlig myndighetsfinansiering, men var inte klara över att det pågick ett arbete att anpassa grundtankarna till universitet och högskolor.

Det innebar på ett rent praktiskt plan att det fanns en högst kompetent projektledning i departementet på tjänstemannanivå och att det som krävdes av den nya ledningen var att foga in och till en del modifiera detta tänkande i förhållande till den nya politiska grundsyn som regeringsskiftet innebar. Detta kostade förvisso politisk svett och möda, men vi startade inte från noll.

Det finns en mycket omsorgsfull redogörelse för arbetet med själva anslagssystemet i en tyvärr opublicerad rapport från Ann Fritzell, Lena Eriksson och Kristina Dahlström (Mål- och resultatstyrning i staten – vad vi sett och insett). En viktig föregångare till Universitetskanslersämbetets nyligen publicerade bok!

Men det är motiverat att skriva några rader om bakgrund och politisk ram för 1993 års reform. Särskilt som denna i uthållighet förefaller på väg att slå svenskt rekord.

Från den tid då professorer inte fick resa utomlands utan universitetskanslerns tillstånd berättas det, att då Arthur Thomson var universitetskansler (1951–1958) fick denne på något vis reda på att professorn i Antikens kultur och samhällsliv vid Stockholms högskola, Gösta Säflund, hade begivit sig till Italien på utgrävning. Thomson lät ringa sekreteraren på institutionen och kalla professorn till möte påföljande onsdag.

Telegram skickas till professorn som kastar sig på tåget och anländer i tid för att storma in på kanslerns kontor på utsatt klockslag. Thomson hälsar honom med orden: ”Så trevligt att se dig här. Du förstår, ett elakt rykte sade att du var i Italien...”

Båda aktörerna är hädangångna, så denna berättelse får anses apokryfisk, åtminstone i enskildheter. Den är dock mycket betecknande som uttryck för tidens detaljstyrning från högre makt av pengar och organisation.

Själv kan jag vittna om att så sent som 1974, när det årets regleringsbrev bereddes i Utbildningsdepartementet, medverkade jag själv i ett beslut om delning av Kemiinstitutionen vid Lunds universitet i ännu en avdelning.

Finansdepartementets budgetavdelning var emot. Hur det slutade minns jag inte, men däremot argumentet från Fi/BA: delningen var kostnadsdrivande!

Förr i världen var det minsann ordning och reda.

Efterhand har frihetsgraderna för universitet och högskolor i förhållande till regering och riksdag vuxit radikalt. Det enskilt viktigaste steget togs genom 1993 års universitetsreform. Ett antal beslut i samma anda har följt, men grunden lades där.

Förändringsarbetet startade redan hösten 1991 genom besluten att lägga ner Universitets- och högskoleämbetet och Utrustningsnämnden för universitet och högskolor. För Per var detta viktig signalpolitik. Universiteten skulle inte underordnas en central myndighet, det var ett besked som skulle komma omedelbart under den borgerliga regeringen och vara ett förebud till det som komma skulle.

Därtill skulle en gammal sten i skon för forskningsråden avlägsnas, nämligen Forskningsrådsnämnden, FRN. En proposition skulle arbetas fram och föreläggas riksdagen med minsta möjliga förvarning. Skälet till hemlighetsmakeriet var en välgrundad uppfattning hos Per om risken för att personal inom de tre myndigheterna skulle inspirera riksdagspartierna att lägga krokben. Bildtregeringen var trots allt en koalitionsregering i minoritet.

Beställningen ledde till en något surrealistisk arbetssituation för mig. Själva skrivarbetet anförtroddes tre departementsråd, med besked om att de inte fick inviga någon medarbetare i projektet. Självfallet måste koalitionspartierna invigas inför regeringssammanträdet då propositionen skulle beslutas. Det skedde en söndagsmorgon i december. Åtminstone en av partiföreträdarna hade varit på rejäl fest kvällen innan och var väldigt tydlig i sin brist på uppskattning över arbetssättet. Ledning och personal vid de tre myndigheterna skulle likaledes informeras – på måndagsförmiddagen, i en rask sekvens genom att jag for runt mellan myndigheterna och mötte personalen, öga mot öga.

Det gick sådär, ur Utbildningsdepartementets synvinkel. Universitets- och högskoleämbetet och Utrustningsnämnden hade inga skyddande änglar och lades ner enligt konstens alla regler, men FRN överlevde. Viktigaste orsaken var en faktor som jag misstänker att Per hade förbisett, nämligen att FRN:s politiske skapare var Jan-Erik Wikström, föregångare till Per i ämbetet som utbildningsminister och alltså aktiv som riksdagsledamot (fp). Jan-Erik blev rejält arg och var stark nog att kunna trotsa den politiska samordningen i Bildt-regeringen. Så FRN överlevde i knappt tio år till, om än skadskjutet.

Nyckelformuleringen i propositionen 1992/93:1 var följande:

”Jag har två väsentliga motiv för att förorda en sådan frigörelse av högskolan. Det första är kvalitativt. Universitet och högskolor, som står fria, har de största förutsättningarna att förmedla en kvalificerad undervisning. Avancerad kunskapsutveckling fordrar frihet, oberoende och konkurrens.

Det andra motivet är principiellt. Ett samhälle som värnar mångfalden och som inser riskerna i en allomfattande statsmakt måste skydda de kritiska motvikterna. Dit hör fria universitet och högskolor.”

Detta inledande avsnitt författades av Per Unckel personligen och det finns ingen anledning att sticka under stol med att utgångspunkterna för reformen var djupt ideologiska. Höjd kvalitet och ökad mångfald var ”strävansmålen”, och det fanns ingen empirisk grund för dessa, däremot ett starkt politiskt och känslomässigt stöd – även inom lärosätena. En viktig poäng i sammanhanget är att kvalitetsargumentet naturligtvis riktade sig till den verkställande nivån, till lärarna och forskarna själva.

Det fanns nyanser inom departementsledningen vad gäller dessa grundläggande motiv. Per var starkt övertygad om ”frigörelsens” betydelse för kvaliteten i verksamheten. Jag accepterade relevansen i teorin, men var inte övertygad om att bara frigörelse räckte, så länge universiteten förblev statliga myndigheter. Förvisso var argumentet ett motiv för skapandet av stiftelsehögskolor. Så småningom kom Per att dela den uppfattningen.

En svår nöt att knäcka i det nya systemet med största möjliga frihetsgrader för lärosätena var hur kvaliteten i grundutbildningen skulle säkras fram till tidpunkten när studenterna själva även i praktiken hade friheten att säkra kvaliteten genom att ”rösta med fötterna”. Min egen uppfattning var att detta knappast någonsin skulle ske. Därför tillfördes resurssystemet en komponent med en bonus som skulle falla ut när ett kvalitetssäkringssystem var på plats. En komponent som raskt avskaffades av våra efterträdare.

Däremot hade jag inga problem att stödja det andra argumentet, om motvikter mot statsmakten. Men detta handlar ju inte primärt om utbildningspolitik utan ligger på det allmänpolitiska planet. Det vägde dock tungt i ambitionen att skapa frihet för lärosätena när det gällde bland annat intern organisation och utbildningsutbud.

Ett viktigt, tillkommande argument när det gäller dessa båda aspekter på reformen var min egen, erfarenhetsbaserade övertygelse om att Regeringskansliet inte hade – och knappast kunde skaffa sig – kompetens att bedriva styrning av lärosätena på detaljnivå.

Om lärosätenas styrelser

Egentligen tycker jag att frågan om styrelsernas sammansättning och funktion kom bort i debatten om hur intentionerna i 1993 års reform skulle förverkligas. Redan 1977 års reform hade inneburit att styrelsernas roll förstärktes. En vanlig kombination var dekaner från alla eller flera fakulteter, ledamöter nominerade av studenter och de tre fackliga organisationerna samt ett antal ledamöter med partipolitisk hemvist, nominerade av kommuner och/eller landsting. Rektor var ordförande.

I ärlighetens namn skall sägas att det fanns exempel på politiskt eller fackligt nominerade ledamöter som hade mycket gott förstånd på att se till helheten och ofta kunde medverka till att föra frågor framåt, även när akademiska ledamöter trilskades. En annan typ av problem gällde rektorers obenägenhet att skapa förutsättningar för en reell debatt i styrelsen.

1993 års universitetsreform innebar en massiv utflyttning av befogenheter från regeringen till styrelse och rektor. Den bild som departementsledningen hade av styrelsens roll var att i denna skulle det akademiska och det medborgerliga intresset jämkas samman, möjligen med en viss övervikt för det senare. Regering och det centrala ämbetsverket som möjligen kunde sägas ha stått för det perspektivet tidigare hade nu tagit ett steg tillbaka, respektive avskaffats. Styrelsen borde ta på sig den på så vis ”vakanta” uppgiften att balansera ett akademiskt egenintresse.

Alla styrelser var tillsatta med tidsbestämda mandat, som utlöp 1994. När Utbildningsdepartementet efter beslutet om 1993 års reform ställdes inför uppgiften att förbereda regeringens beslut om ledamöter av alla styrelserna var det nära att vi tagit oss vatten överhuvudet. Det fanns tre kriterier: gott rykte från likartat uppdrag, radikal ökning av andelen kvinnliga ledamöter och – i fråga om de större lärosätena – lyskraft. Folkpartiet stod för kravet på kvinnlig representation, lyskraftskravet härstammade från Per Unckel själv.

Partipolitiska eller fackliga nomineringar var icke önskvärda. Skälet var vikten av att bryta det tidigare beroendet av lokala/regionala hänsyn. Men det skall erkännas att det gjorde uppgiften väldigt mycket svårare. Vi skulle finna – och övertala – cirka 200 personer som motsvarade kraven.

På gott och ont krävdes inte att vi kunde ta fram kandidater till ordföranderollen. I ett avgörande skede i reformförberedelser hade Per och jag nämligen haft ett möte med en grupp rektorer för att säkerställa en akademisk förankring för förslagen. Som prislapp för detta stöd krävde gruppen universitetsrektorer att de skulle få sitta kvar som ordförande i styrelsen.

Jag menade att vi borde syna deras hand, men Per ville inte ta risken

för ett bakslag i ett så sent skede. Rätt eller fel i det avseendet... Bytet på ordförandestolen i universitetsstyrelserna kom först efter några år. I förening med den borgerliga valförlusten 1994 som innebar att det blev den socialdemokratiska utbildningsministern Carl Tham med statssekreterare Göran Löfdahl som skulle uttolka avsikten med reformen *kan* detta ha medfört många års fördröjning av en strategiskt viktig förändring i ledningsfilosofin, att självständighet i förhållande till staten nu skulle vara en ny ledstjärna vid universiteten och högskolorna.

Återställning?

Våra socialdemokratiska efterträdare i Utbildningsdepartementet föreföll ha haft ambitionen att åstadkomma mesta möjliga ”återställning” till tiden före 1991. Det blev svårt för dem. Reformen var i de flesta avseenden mycket uppskattad i det akademiska ledarskapet. I ett sent skede hade en särskild utredare tillsatts med uppdrag att följa och bedöma reformen. Efter ett visst – mycket kort – funderande föreslog jag Per att vi skulle ge uppdraget till Dan Brändström. Per funderade också – ännu kortare – och log sedan brett: ”Jag tror att jag så småningom lyckats göra en politiker av dig.” Dans kvalifikationer för uppdraget var obestridliga. Han var en tillskyndare till många av de förslag som låg i reformen. Och han hade en solid bakgrund i arbetarrörelsen.

1994 års Stockholmsutredning

Liksom för många andra går en av mina favoritvandringar längs Djurgårdens strand, ut mot Blockhusudden. I höjd med Täckas udden, Wallenbergfamiljens representationsvilla, tittar jag alltid över mot Kvarnholmen och tänker något i stil med ”Tja, om inte om hade varit så skulle det legat ett universitet där...”

I den svenska universitetshistorien hör det inte till vanligheterna att ett universitet uppmanar statsmakten att skapa fler. Men det finns ett exempel på just detta. Stockholms universitet växte kraftigt under 1950–90-talen. Så kraftigt att ledningen med rektor Inge Jonsson i spetsen tidigt 90-tal såg betydande problem med att hålla godtagbar standard i den grundläggande utbildningen.

Lösningen var – ganska uppenbart – ett universitet till i regionen. Denna lösning var egentligen i sig inte särskilt partipolitiskt kontroversiell. Naturligtvis kunde man räkna med att andra delar av landet skulle räcka upp handen och kräva del i satsningar på ”det andra universitetet”. Men Stockholmsregionens befolkningsexpansion var ett av alla observerat faktum och regionens nationella politiska tyngd så betydande att principfrågan framstod som hanterlig. Utbildningsministern var tveklös Stockholmsvän och 1994 års val förestod. Moderat handlingskraft i regionen skulle sitta bra.

Storleksordningen och komplexiteten i frågan krävde politisk hantering i en kommitté, 1994 års Stockholmsutredning. Stockholmsregionen är stor och politiskt sammansatt. Det var inte självklart *var* i regionen universitetet skulle förläggas. Inte heller vad universitetet skulle omfatta. Vid den här tiden fanns i Stockholm redan ett försvarligt antal statliga läroanstalter. KTH och KI var stora nog för att så att säga simma i egen sjö och det fanns ingen anledning att inkludera dem i en diskussion om ny lokalisering och/eller nya strukturella samband. Handelshögskolan var privat. Men härutöver fanns en stor lärarhögskola och ett antal ganska små, fristående konstnärliga högskolor.

1993 års universitetsreform hade bland mycket annat slagit fast principen om högskolestyrelsens ansvar för de samlade resurserna vid enheten – alltså även lokalerna. Denna princip skulle omsättas i praktiken 1 juli 1994. Ett synnerligen väsentligt tillfälligt undantag gjordes i regeringens regleringsbrev: ansvaret för lokaler till de konstnärliga högskolorna i Stockholm låg tills vidare kvar i Regeringskansliet. När nu 1994 års Stockholmsutredning tillkallades kom beredningen av den långsiktiga frågan om lokalförsörjningen för Stockholms konstnärliga utbildningar att läggas där.

Den del av uppdraget som hade en uppenbar partipolitisk laddning var

frågan om var i nord-sydlig dimension det nya universitetet skulle ligga. Inom (s) i Stockholms län gällde en regionalpolitisk ambition. Man hade en stark falang inom partiet som krävde en lokalisering med sikte på att revidera den sociala obalans i Stockholms län som de ansåg fanns. Alltså borde man hitta en plats rejält söder om Slussen. Moderaterna var inte känsliga på den punkten: Så som partiets politiska ståndpunkt uttolkades av Per så var söder om Slussen okej. Men särskilt långt söderut var inte något krav.

1994 års Stockholmsutredning var inte huvudsakligen den sortens utredning som ägnade sig åt faktainsamling, analys och beredning. Den var ett forum för en förhandling. Det avspeglades tydligt i sammansättningen. Finanslandstingsrådet Ralph Lédel, oppositionslandstingsrådet Bosse Ringholm, rektor Inge Jonsson med flera. Till ordförande utsågs statssekreteraren i Utbildningsdepartementet, det vill säga undertecknad. Nyckelperson i sekretariatet var departementsledningens trouble-shooter, John Furstenbach.

Det blev naturligtvis många turer i denna övning som slutade i ett formellt betänkande från kommittén, ”Kronan, Äpplet, Spiran”. Vi landade nämligen i ett förslag om ett flercampusuniversitet i Huddinge, Haninge och på Kvarnholmen i Nacka. Mot detta reserverade sig Bosse Ringholm som ansåg att det var Huddinge, vägg i vägg med Huddinge sjukhus som skulle gälla. Och så blev det, efter valet. Tyvärr, tycker jag att jag har grund att säga, eftersom Kvarnholmen enligt plan hade blivit något alldeles speciellt.

Två luncher må rapporteras här. Om dem står de inte något i utredningsbetänkandet.

Avsikten var att samla verksamheten vid flera av de befintliga enheterna i Stockholmsområdet på samma plats. Det gällde de konstnärliga högskolorna, med undantag för Konsthögskolan, och det gällde Lärarhögskolan, nu salig i åminnelse. Det var som sagt inte så mycket analys och utredande som försiggick i kommittén, så mycket mer förhandlande och – framförallt – övertalande. Bakom tanken på att samla dessa enheter på ett och samma ställe låg en vision, en övertygelse om att samlokaliseringen skulle föra med sig många nya, spännande verksamhetskombinationer.

Lärarhögskolan i detta sammanhang? Kan en och annan fråga sig. Dels fanns det en ambition att bryta upp en konserverande miljö genom en flyttning, dels att stärka och utveckla synergier mellan denna och flera av de konstnärliga högskolorna.

Hur närma sig denna ganska originella och för många ytterst kontroversiella tanke? Rektor för Lärarhögskolan var en gammal hedersman med vänsterprofil, professor Bengt Börjesson. Ett lunchmöte på tu man hand på en krog vid Stureplan anordnades. Efter en del löst prat började jag berätta lite om den vid det laget i högskolekretsar ganska kända tanken att flytta konstnärliga högskolor till Kvarnholmen. För säkerhets skull hade jag med mig en karta över området, hämtad ur Stockholmsdelen av den gammeldags telefonkatalogen.

Eftersom jag var mycket osäker på Bengts inställning var jag sannolikt något omständlig och långsam i min approach. Plötsligt tar professorn fram en penna, pekar på vattnet utanför Kvarnholmen och säger, ungefär "... och hit, skulle man inte kunna tänka sig att, om inte annat på en stor *flotte* kunna flytta Lärarhögskolan?" Det krävdes alls ingen övertalning. Det satt en varm vän av idén på andra sidan bordet. Det viktigaste skälet till Bengts uppslutning bakom en sådan samlokalisering var en övertygelse om att de konstnärliga utbildningarna skulle kunna "befrukta" lärarutbildningarna. En uppfattning som han för övrigt delade med bland andra Kjell Grede, rektor för Dramatiska Institutet.

Lunch nummer två. Vid den här tiden var den tidigare rektorn för Göteborgs universitet, professor Jan S Nilsson, verkställande ledamot i KA Wallenbergs stiftelse. En dag fick Jan en inbjudan till lunch från mig. Han blev mystifierad redan från början, eftersom det framgick av mitt e-brev att det skulle bli en utflyktslunch. Min väldigt roade assistent Eila Hevosmaa ordnade en så kallad statsrådsbil och en rejäl korg med diverse lunchingredienser. Med mig redan i bilen hämtades professor Nilsson vid kontoret vid Kungsträdgården. Färden gick till Kvarnholmens högsta punkt. Där dukade jag "bordet" på en parkbänk, med utsikt ner över inloppet till Stockholm samt över Täckas udden på andra sidan. Och samtal fördes om den pågående utredningen och vikten av att en lokalisering till Kvarnholmen kunde ske på ett sådant sätt att Stockholms många kvaliteter framhävdes. Till exempel genom att campus fick en vacker hörsal, förslagsvis placerad på Kvarnholmens östra udde. Precis visavi Täckas udden.

Ett par veckor senare fick jag ett telefonsamtal från Jan S Nilsson. Han visste då berätta att – om projektet i övrigt kom att förverkligas – "familjen" var redo att medverka till tillkomsten av hörsalen.

En "hörsal" på Kvarnholmens östra udde. Någon mer än jag som associerar till operahuset i Sydneys hamn? Det var en fascinerande tanke, men – som sagt – av den blev intet.

Löntagarfonder och stiftelser

År 1976 sjösattes ett välkänt LO-buret projekt: att genom särskild ”vinstskatt” skapa fonder med syfte att stärka löntagarnas inflytande över näringslivet. LO-kongressen gav sin stjärnekonom Rudolf Meidner i uppdrag att utreda ”fondbildning av vinster och löntagarnas sparande”. Det förslag han så småningom lade fram öppnade för en kollektivisering genom facklig dominans av ägandet i merparten av de svenska företagen.

Med tiden gav initiativet upphov till hårda meningsmotsättningar inom socialdemokratin, och flera modifieringar gjordes. Därför var de löntagarfonder som återstod vid 1990-talets början endast bleka fullföljanden av Meidners ursprungliga idé. Likafullt var de så kontroversiella i förhållande till näringslivet och den borgerliga oppositionen att frågan om avvecklingen av dem kom att bli en viktig komponent i de borgerligas förberedelser för övertagande av regeringsmakten hösten 1991.

Den överenskommelse som träffades mellan de blivande regeringspartierna innebar att fonderna skulle avvecklas och merparten av kapitalet användas för forskning. Att den juridiska formen stiftelse skulle utnyttjas avgjordes dock inte slutligt förrän några månader in på den borgerliga regeringens mandatperiod. Den enda någorlunda tydliga viljeinriktning rörande vilken forskning som skulle stödjas var att miljöinriktad sådan skulle få en rejäl satsning. Avsett att övertyga dåvarande centerledaren Olof Johansson om lämpligheten att låta (c) ingå i en borgerlig regering.

Hur som haver – inte omotiverat att kalla detta för ett dukat bord. Vägen fram till detta visade sig dock törneströdd.

Om jag minns rätt var avvecklingen av löntagarfonderna det första politiska beslutet den nya regeringen fattade. Beslutet innebar att hela kapitalet i ett första steg överfördes till ett nyskapat organ, Fond 92–94.

Den pågående ekonomiska krisen i Sverige gjorde att de tidiga tankarna på att låta svensk forskning bli första förmånstagare av detta kapital kom under beskjutning. Starka näringslivsintressen förde fram krav på att kapitalet ”helt enkelt” skulle återföras till de företag som berövats dessa medel. Mot det kravet kunde flera tekniska skäl anföras. Hur förhålla sig till ägarförändringar, nedlagda/konkursade företag, med mera.

Ett hot svårare att avvärja för Utbildningsdepartementets ledning gällde idén att med dessa resurser tackla de akuta problemen med näringslivets kapitalförsörjning. Regeringen Bildt var som bekant en minoritetsregering, ”tolererad” av Ny Demokrati. Och NyD sällade sig till de som krävde kapitalförsörjning för mindre och medelstora företag. Detta problem löstes genom att ett substantiellt belopp – sex miljarder kronor – avsattes för ändamålet, genom att sjätte AP-fonden tillfördes denna som förstärkning.

Kvar var emellertid cirka 10 miljarder kronor, som sent hösten 1991 öronmärktes för forskning.

Nästa fråga var naturligtvis hur utdelningen av pengarna skulle gå till. Traditions- och författningsenligt tillgrep Utbildningsdepartementet ett remissförfarande. Alla offentliga forskningsfinansierande organ och ett urval av universitet och högskolor gavs möjlighet att yttra sig. Inom departementsledningen var vi helt på det klara med att lite, om ens något, ur yttrandena skulle kunna användas i den fortsatta politiska processen. I ärlighetens namn kan man konstatera att det egentligen inte var helt ovanligt att låta remissinstrumentet bli till en chimär. Det var rimligt att anta att merparten av remissyttrandena, särskilt från de statliga forskningsfinansierande myndigheterna, skulle präglas av en önskan att den här vägen stärka de egna positionerna. Men att avstå från remissbehandling skulle väcka mer kritik än att inte följa en opinion. Särskilt som sannolikheten för en enig opinion inte var så stor.

Tydligaste ställningstagandena vill jag minnas kom från Nutek (den tidens Vinnova) och Riksbankens Jubileumsfond. Nutek menade att näringslivets signaler om vilken forskning som primärt borde stödjas talade för att det var Nutek som borde få uppdraget att fördela medlen. Inte helt orimligt, men det fanns en allvarlig hake. Jag återkommer till den.

Riksbankens Jubileumsfond hade en ytterst ambitiös chef som länge sökt bredda fondens verksamhet från humaniora och samhällsvetenskap till strängt taget alla vetenskapsområden. Enda begränsande faktorn ur hans synvinkel var bristen på pengar. Fonden var ju dessutom en stiftelse, betonade han. Hans mandat löpte mot sitt slut, vilket reducerade slagkraften i den kampanjen.

Ur departementsledningens synvinkel fanns det några faktorer som vägde tyngre än andra vid valet av väg.

För det första skulle det eller de nya forskningsfinansierande organen vara autonoma i förhållande till regeringen och statsmakten i övrigt. Detta uteslöt befintliga – till exempel Nutek – eller nyskapade statliga myndigheter. Den ideologiska grunden för detta var att det, särskilt för Moderaterna, var viktigt att inte ”utvidga” staten. Ett annat skäl var att förhindra att en framtida regering skulle kunna överföra dessa medel till annan verksamhet än forskning.

För det andra skulle de nya organen stimuleras att göra stora, systempåverkande satsningar. Till skillnad från de vid den här tiden svältfödda, om än forskarstyrda, forskningsråden som vi uppfattade strävade efter att ge lite till så många som möjligt. En delmängd av detta synsätt blev att organen gavs möjlighet att på sikt avskaffa sig själva. Effekten av detta var att satsningen av löntagarfondmedel blev så stor att den hade förutsättningar att bli både kvalitets- och volymhöjande för svensk forskning.

För det tredje gällde det att säkerställa högsta kvalitet i valet av satsningar. En väg att gå för att uppnå detta var att låta internationella auktoriteter ingå på beslutande nivå.

Inom Utbildningsdepartementet fick – beroende på autonomikravet – rättschefen en nyckelroll. Rättschefens viktigaste uppgift är att garantera lagenligheten, särskilt i förhållande till grundlagarna, i departementens verksamhet. Autonomins syfte var tvåfaldigt. Den handlade om att skydda verksamheten mot ”återställare”, det vill säga risken att en kommande regering skulle återta de ekonomiska medel som nu avsatts för forskning. Den handlade också om att skydda mot politisk styrning, som kunde leda till stöd till ett eller flera projekt/aktiviteter som inte motsvarade kvalitetskrav eller ändamål.

Utbildningsdepartementets expeditions- och rättschef hette vid den här tiden Erik Tersmeden. Stort kunnande, stor arbetskapacitet, stort ego. Hans slutsats efter moget övervägande bekräftade en tidigare idé, att de nya organen skulle göras till stiftelser. Hans bedömning var att lagstiftningen skulle skydda både stiftelsens ändamål och dess organisation mot ingripande från framtida regeringar. Som det så småningom skulle visa sig hade han rätt i det första, men fel i det andra – men dessa problem låg en del år framåt i tiden.

Det blev stiftelser, med högsta grad av självständighet, vilken inkluderade rätten för styrelsen att utse sina efterträdare. Det enda externa inflytandet skulle enligt stadgarna gälla utvärdering av verksamheten. Ansvaret för detta lades på de vetenskapliga akademierna. Det var mitt eget förslag i de interna överläggningarna. Mitt enda försvar är egentligen att det saknades vettiga alternativ, med tanke på kravet att säkra autonomin. Men helt lyckat blev det inte. Bland annat blev KK-stiftelsen föremål för en okunnig första utvärdering.

Stiftelsernas inriktning

Två helt nya stiftelser bildades: Stiftelsen för strategisk forskning, SSF, och Stiftelsen för miljöstrategisk forskning, Mistra. I själva namnet låg svaret på såväl önskemålet om systempåverkande insatser som på näringslivets anspråk på delaktighet i löntagarfondspengarna. Inom näringslivet gav uttrycket ”strategisk” signaler om något ”nyttigt”, till skillnad då från grundforskning... Riksbankens Jubileumsfond mottog en kompletterande donation.

Den politiska utgångspunkten om självständighet i förhållande till regeringen gjorde att vi i Utbildningsdepartementet måste hålla tungan rätt i mun. Möjligheterna att påverka verksamhetens inriktning låg i utformningen av stadgarna och i valet av första ledning, styrelseordförande och VD och styrelseledamöter.

Stadgarna skulle vara kortfattade och ge den önskade inriktningen men ändå svängum, med hänsyn till verksamhetens dynamiska karaktär och dess varaktighet.

I Mistras fall var ambitionen väl förberedd. Den gamla överenskommelsen mellan de dåvarande oppositionspartierna (m), (fp) och (c) bäddade för detta. Den tidigare forskningschefen på Naturvårdsverket, Göran A Persson, var Centerledaren och miljöministern Olof Johanssons statssekreterare. Förutvarande generaldirektören Valfrid Paulsson, som hade haft med mig att göra i ett tidigare sammanhang, ringde och förde ett ”förtroligt” samtal med mig med innebörden att Göran A Persson borde bli Mistras förste VD. Göran hade i största stillhet redan tänkt och skissat. Tala om flyt...

Det var betydligt knepigare med Strategiska stiftelsen. Till att börja med var benämningen som sagt tänkt som en vänlig signal till näringslivet och kom nog att fungera som sådan. Men egentligen var begreppet strategisk forskning inte särskilt vägledande. De förberedande diskussionerna fördes med ganska disparata intressen, industri och akademi, främst personer ur Ingenjörsvetenskapsakademiens och Vetenskapsakademiens ledande skikt.

Per hade en vision om att särskilt Strategiska skulle bidra med internationell ”lyskraft” till den forskning som stiftelsen finansierade. Till den änden sökte han själv efter en prominent industrialist som ordförande. Lättare sagt än gjort, eftersom de flesta som hade rätt framtoning då hörde till Wallenbergsfären. Ett sådant samband var inte önskvärt.

Till slut landade valet på den forskande och forskningsintresserade Gad Rausing. Tyvärr höll det valet bara några dagar, sedan drog sig Rausing ur, tillsammans med den utomordentligt framstående forskaren Karl Johan Åström vid Lunds universitet, som var erbjuden posten som verkställande direktör. Orsak aldrig egentligen klarlagd. Ledningen kom att utövas av

Bertil Assarsson, tidigare direktör i Sandvik och Ingvar Lindgren, professor i fysik. Båda ganska obekanta inom departementet, men väl förankrade inom IVA respektive KVA. De bidrog kanske inte med så mycket lyskraft, men hade gott handlag i bygget av verksamheten.

Riksbankens Jubileumsfond existerade förvisso sedan lång tid och var såtillvida inte något organisatoriskt problem. Jubileumsfonden blev en bra lösning på behovet att göra en tydlig satsning på humaniora och samhällsvetenskaper. Detta kom dock inte per automatik. Per och jag var väl medvetna om den kampanj fondens ledning fört under en period för att vidga fondens verksamhet till andra områden än dessa. Beslutet att föra fram Jubileumsfonden som mottagare av en ”kulturvetenskaplig donation” föregicks av ett samtal mellan mig och fondens nya ledning: Stockholms universitets rektor Inge Jonsson som ordförande och tidigare universitetsdirektören Dan Brändström, som hade lämnat Umeå för att bli Riksbankens Jubileumsfonds nya direktör.

Samtalet blev kort och tydligt. Jag beskrev departementsledningens oro för att Jubileumsfonden genom att fläka ut sig över ett allt vidare område skulle vattna ur sina satsningar i en tid då motsatsen behövdes. Eftersom vi hade i tankarna en stor, kompletterande donation till fonden var vi angelägna om att försäkra oss om att både denna och fondens ursprungliga verksamhet skulle få ett klart och tydligt fokus på kulturvetenskaperna. Svaret var entydigt och helt i linje med våra förhoppningar. Den kulturvetenskapliga donationen blev den tredje delen i den därmed – som vi då trodde – heltäckande satsningen på svensk forskning.

I detta steg av löntagarfondernas avveckling ingick även tillblivelsen av de två stiftelsehögskolorna, Chalmers och Jönköping. Mer om detta i ett annat fragment.

”Restposten”

Med detta första beslut om satsning av löntagarfondsmedel trodde vi i departementsledningen att denna del av vårt fögderi så att säga kommit till sin ände. I och för sig hade en del pengar lämnats kvar i Fond 92–94, men mest för att klara oförutsebara händelser i fondens övriga åtaganden.

Att fonden förvaltades skickligt och att det pågick en allmän börsuppgång var ärligt talat ingenting som departementets ledning uppmärksammade. Förrän en dag, då VD Hans Mertzig kom på besök. Mertzig kom raskt fram med sitt ärende: ”Jag undrar vad ni har för avsikter med restposten i fonden?” Något överraskad svarade jag: ”Mja, det lär väl inte vara särskilt stora pengar?” och fick svaret ”Ja, jag vet ju inte vad ni har för kriterier på *stora* pengar, men själv tycker jag att tre och en halv miljard är *ganska* stora pengar”.

En angenäm chock. Lösningen på detta ”problem” fick bli en andra generations stiftelser.

Det blev en för många ganska förbryllande sallad. Ojämförligt störst blev Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling (KKS). Därutöver skapades Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning (STINT), Östersjöstiftelsen, Stiftelsen för vård- och allergiforskning (Vårdal), Stiftelsen för Institutet för internationell miljöekonomi samt Stiftelsen för framtidens kultur.

Minsta gemensamma nämnare för flera av dessa stiftelser var att deras inriktning motsvarade något av de äldre koalitionspartiernas primära intressen. Vårdal var (fp), vars dåvarande partiledare Bengt Westerberg var socialminister, Institutet för internationell miljöekonomi hade dåvarande jordbruksministern Karl Erik Olsson (c) som sponsor och Framtidens kultur passade väl in på kulturminister Birgit Friggebos (fp) önskelista. KD hade lite förvånande inget krav.

De första löntagarfondsbaserade stiftelserna har genom åren något ytligt kallats för ”forskningsstiftelserna”. Den andra generationen – med undantag för Framtidens kultur – var lite både och. Ett par av dem kunde enligt sina stadgar agera både som forskningsfinansiärer och finansiärer av utbildning i vid mening. Dessa stiftelser klumpades på gott och ont samman med de förra under samma beteckning. Vilket kan ha föranlett en hel del omotiverad kritik, när de senare stiftelserna kort och gott följde sina stadgar. Mest uppenbart gällde detta KKS.

Framtidens kultur var mest udda i den här gruppen och inte på något sätt förutsedd i de tidiga politiska diskussionerna. Men när ryktet om pågående förberedelser för ny satsning spred sig drabbades vi i Utbildningsdepartementet av ytterligare en överraskning. Ett öppet

brev publicerades i någon av de större tidningarna – troligen DN – med budskapet att nu, minsann, hade forskningen redan fått väldigt mycket pengar. Nu var det kulturens tur. Bland undertecknarna fanns flera prominenta akademiker.

I det läget var det inte mycket mer att göra än att inkludera en satsning på kultur. Regeringskollegan Folkpartiet kunde inte rätt gärna annat än driva kravet. Det blev bra, men det politiska hjärtat åkte upp i halsgropen när argumentet fördes fram att forskningen egentligen inte behövde mer.

KKS blev likaså udda, genom mångfalden i sin inriktning. Mest uppenbart genom statsminister Bildts elefantinhopp med den så kallade IT-miljarden, avsedd att stimulera introduktionen av IT i det svenska samhället. Men bakom kulisserna bidrog jag själv genom att driva kravet att KKS skulle agera pådrivande i kunskapsöverföring mellan akademi och näringsliv. Ditintills hade samarbete varit vanligt förekommande vid de tekniska högskolorna – främst med de allra största företagen och de som jobbade med högteknologi – men det fanns en outnyttjad potential även i övrigt vid universitet och högskolor. Och i förhållande till många fler företag. Kanske kunde detta exempelvis avhjälpas genom finansiering av samverkan i utbildning och forskarutbildning mellan företag och universitet?

Centerpartiet drev hårt att de nya högskolorna skulle bli stora förmånstagare från denna stiftelse. Det utmynnade i att ett av de fyra verksamhetsprogrammen i stiftelsens stadgar introducerade forskning vid de nya högskolorna i samarbete med näringslivet.

Så medan första generationens SSF, Mistra och Jubileumsfonden för de stora universiteten och för de vetenskapliga akademierna kom att framstå som den klassiska, rena forskningens hjälpande riddare blev den andra generationens bjässe KKS för många en svärbegriplig diversehandel.

Östersjöstiftelsen fick också ett blandat mottagande. Parallellt vid den här tiden pågick diskussionerna om Stockholms ”andra universitet” i 1994 års Stockholmsutredning. Att finansiera högre utbildning vid en ny enhet i Stockholmsregionen innebar inte något större ekonomiskt problem. Värre var det med ett fakultetsanslag – alltså finansiering för forskning och forskarutbildning. Lösningen kom genom att vi valde att introducera finansiering av en forskningsprofil vid den nya enheten, med inriktning på studier av Östersjöområdet i vid mening. För egen del tyckte jag denna inriktning var mycket viktig, givet de stora förändringar som var på gång efter Sovjetunionens kollaps. Det fanns invändningar mot denna satsning, inte så mycket mot den geografiska avgränsningen som mot kopplingen mot den nya Stockholmsenheten, som så småningom kom att kallas Södertörns Högskola. Det pågick förvisso en hel del forskning inom detta område vid andra universitet och högskolor i landet och dessa skulle med detta beslut inte få tillgång till denna stora satsning. Sant, men de berövades inte någon finansiering från sina ”gamla” källor. En inte alltför djärv tanke tyckte vi dessutom vara att man helt enkelt kunde flytta till Södertörns högskola om man ville vara ”behörig” sökande.

STINT:s förhistoria är som sig bör förbunden med en utlandsresa. Någon hade lämnat efter sig en svensk tidning på en Londonflygplats varifrån min British Airways flight till Australien skulle avgå. I en intervju med Thailands marinchef framgick att Sverige låg bra till för leverans av ubåtar till Thailand eftersom flera höga marinbefäl hade fått delar av sin utbildning i Sverige.

Detta sådde frö till livskraftig planta. Väl hemma introducerade jag tanken på en stiftelse för internationella strategiska satsningar inom högre utbildning och forskning. Med den icke helt oegennyttiga baktanken att dessa skulle medverka till viktiga, långsiktiga relationer mellan svenska och utländska akademiska *och* industriella relationer.

Det fanns två grundläggande problem för stiftelserna som bildades ur ”Restposten”.

Det ena var att den politiska hetluften blåste stark kring de nya stiftelserna. Medan den politiska oppositionen (s) hållit sig någorlunda lugn i förhållande till första generationens satsning, rentav avvaktande positiv – sannolikt mycket beroende på Ingvar Carlsson personligen – blev atmosfären en helt annan när generation två lanserades. Socialdemokraterna hävdade att det förelåg ett löfte från Carl Bildt till Ingvar Carlsson om att restposten skulle återgå till pensionssystemet. Från regeringens sida konstaterades att detta i bästa fall handlade om ett missförstånd.

Det andra problemet var bristen på kraftfull sponsor i förhållande till ändamålen. Vad gäller till exempel Strategiska stiftelsen fanns det entusiastiska stödjande körer både inom universiteten och inom industrin. I förhållande till exempelvis KKS var attityden hos de etablerade aktörerna betydligt mer oklar. Bara förhållandet att (s) var kritiska räckte antagligen för att många skulle hålla ner huvudet.

Stiftelsehögskolor

Redan i Bildtregeringens programförklaring – Regeringsförklaringen 1991 – påannonserades idén att förvandla ett antal universitet och högskolor från statliga myndigheter till stiftelser. Ur departementsledningens synvinkel var det självklart att hantera denna fråga så att säga ”kant i kant” med avvecklingen av löntagarfonderna. Man kunde aldrig veta när det skulle behövas en del av det kapitalet för att smörja processen kring stiftelsehögskolorna. Det visade sig alldeles sant.

Bakgrunden till dessa stiftelser var samma tanke som låg bakom den långtgående decentraliseringen i 1993 års universitetsreform. Centralstyrningen som följt av statligt huvudmannaskap motverkade kvalitetshöjning genom konkurrens och entreprenörskap. Även ganska drastiska förändringar krävdes för att hävda de svenska universiteten internationellt. Ett antal universitet eller högskolor frigjorda från staten, i stiftelseform skulle kunna verka förebildliga för de statliga kollegorna. Handelshögskolan i Stockholm lyftes i debatten fram som det bästa exemplet på vad som skulle kunna uppnås.

Det skall sägas att när Regeringsförklaringen skrevs förelåg inte någon mer djupgående analys av hur förändring till stiftelser skulle gå till. En omständighet som utnyttjades maximalt av de motståndare som fanns inom Regeringskansliet, främst Finansdepartementet och dess budgetavdelning.

Jag hade själv ett par framgångslösa samtal med den kraftfulla budgetchefen, numera välkända Inga-Britt Ahlenius. Finansdepartementets budgetavdelnings ståndpunkt vill jag minnas var att överföringen av statliga myndigheter till stiftelser skulle innebära en förmögenhetsförlust för staten och för denna måste Utbildningsdepartementet kompensera genom en motsvarande reduktion av de statliga anslagen till högre utbildning och forskning.

Jag lyckades aldrig genomskåda om man faktiskt själva trodde på denna ganska besynnerliga argumentering eller om man försökte motsätta sig genom förhalning. I vart fall blev jag tvungen att be Statsrådsberedningen om hjälp. Ett samtal från Peter Egardt till Inga-Britt med innebörden att Budgetavdelningens uppgift var att möjliggöra inte motsätta sig fattade politiska beslut ledde till att man lade ner vapnen.

Nästa fråga gällde vilket eller vilka lärosäten som skulle komma ifråga. En inbjudan till samtal gick ut till samtliga statliga enheter. Till ett första möte på Utbildningsdepartementet kunde jag välkomna företrädare för Lunds universitet, Umeå universitet, KTH och Chalmers samt dåvarande Högskolan i Växjö.

Vid ett senare tillfälle infinner sig något överraskande en grupp

företrädare för näringslivet i Jönköping. Man presenterade en rapport om förutsättningarna för tillkomsten av en internationell handelshögskola i Jönköping och framhöll i all oegennytta lämpligheten av att denna etablerades i form av en stiftelse.

Det blev till att sälla agnarna från vetet. Vilka drivkrafter hade och hur pass seriösa var respektive? Hur pass komplicerad ur rättslig synvinkel skulle transaktionen bli?

Avsikten var att beslutet om överföring från statlig myndighet till stiftelse skulle inkludera verksamhet, mark och byggnader, en garanti för fortsatt statlig finansiering på nivå motsvarande den som skulle gälla de statliga lärosätena. Samt en grundplåt ur löntagarfondsmedel.

Det mest intressanta var egentligen hur få lärosäten som anmält sitt intresse, med tanke på att dessa villkor inkluderade både finansiell livrem och hängslen. Men gissningsvis var det många som både var osäkra om vilken nytta de skulle uppnå och vilken grad av politisk konflikt de riskerade.

Inför det definitiva beslutet stod en trio kvar. De båda tekniska universiteten och Jönköpingsintressena. De sistnämnda hade utvecklats på ett oväntat sätt. Initiativtagare var Handelskammaren och dess ordförande, Saab-direktören Per Risberg, och syftet var som sagt att förverkliga projektet Internationella Handelshögskolan. Men det fanns en spelare till som man nog inte räknat med från början, nämligen den befintliga högskolan och dess rektor Lars Amtén. Som hade politiska kontakter genom landshövdingen. Denne var vid den här tiden Gösta Gunnarsson, en gång statssekreterare åt statsminister Thorbjörn Fälldin.

Jag gjorde ett ”studiebesök” i Jönköping och upptäckte att det var något som skavde i den lokala processen. Högskolan var tydligt ointresserad av tanken på en fristående Internationell Högskola. Rektor Amtén och jag fick gemensamt ärende till ”herrummet”. Efter vederbörlig handtvätt kom vi i garderoben överens om att en möjlig väg framåt kunde vara att Högskolan som helhet kom att omfattas av stiftelsebildningen. Och si... Väl åter i Stockholm upptäckte jag att *detta* projekt hade ett tydligt stöd av Centerpartiet.

Valet mellan de två tekniska universiteten blev knepigt av ett för mig något överraskande skäl. Vi hade i den interna beredningen konstaterat att KTH till allra största delen låg på ”ofri” grund. I det här fallet en del av Kungliga Djurgården. Alltså hade inte regeringen fritt förfogande och hur *den* rättsliga knuten skulle lösas var det ingen som kunde säga i det tidsintervall som stod till förfogande. Chalmers låg på kommunal mark och hade av kommunledningen utverkat ett löfte att få överta denna.

Per hade KTH som närmaste granne och ville gärna kunna titta tvärs över gatan på Sveriges första stiftelseuniversitet. Han böjde sig dock för argumenten till Chalmers fördel. KTH fick ett rejält tröstpris i form av ett större byggprojekt.

Efter valet 1994 visade det sig att den nya regeringen övertygade Göteborgs kommun att man inte skulle stå fast vid sitt löfte till Chalmers om marken...

KK-stiftelsen

Ar 1994 förlorade de borgerliga regeringsmakten till Socialdemokraterna. Jag hade hört till dem som följt debatt och opinionsmätningar med tilltagande pessimism och var mentalt förberedd på detta. Redan tidigare under året hade jag för övrigt meddelat Per att jag var intresserad av VD-skapet för KK-stiftelsen. Möjligheten fanns enligt förebild från de första stiftelserna att VD skulle utses tillsammans med de första styrelserna.

Jag ville gärna bli chef för KK-stiftelsen. Omständigheterna kring stiftelsens tillkomst gav mig väldigt stora möjligheter att utforma uppdraget så att KKS fick en roll komplementär till de övriga nationella aktörerna inom forskning och utbildning: myndigheter, forskningsråd och stiftelser. I uppdraget att fungera som komplement låg även en risk att uppfattas som konkurrent. Särskilt förhållandet till Nutek (= Vinnova) belastades på det viset. KKS uppdrag i förening med den starka finansiella muskeln var svårsmält för denna myndighet.

Dåvarande rektorn för Karolinska Institutet, Hans Wigzell, fällde kommentaren ”Själv tycker jag att KKS är den intressantaste stiftelsen. Man skall inte bara dela ut pengar på andras förslag, utan har en politisk uppgift”. Naturligtvis uppfattade jag honom som en särdeles klok och trevlig karl...

Men början gick mig emot såtillvida att KK-styrelsen valde att utse professor Anders Flodström till förste VD. Staffan Burenstam Linder, professor och rektor för Handelshögskolan och tidigare (m)-politiker hade utan tvekan ”fått en vink” från Per Unckel om att jag var mycket intresserad, men i styrelsen fanns det bland annat ett par ledamöter med bakgrund i TFR, Teknikvetenskapliga Forskningsrådet *och* ett medvetande om att man inte alls behövde följa några vinkar ens från utbildningsministern. Alltså föll valet på Anders, som bland annat varit huvudsekreterare för TFR och därmed bör ha framstått som ett betydligt säkrare kort för de akademiska intressena än en statssekreterare under avveckling.

KKS start sammanföll i tiden med regeringsskiftet 1994 och VD-rekryteringen innebar för min del att jag fick ett drygt halvår oförutsedd

ledighet att hantera. Ganska praktiskt på det hela taget eftersom familjen under den tiden flyttade från Umeå till Lund och det fanns diverse att bestyra.

Under den här perioden fick jag även signaler från Utbildningsdepartementets nya ledning att man arbetade för att få mig utnämnd till en direktörstjänst i EU-kommissionens generaldirektorat för forskning. Jag erbjöds och accepterade en sorts introduktionsprogram inför en tänkt flyttning till Bryssel. Även detta sysselsatte mig en del.

Likväl var en påringning från Peter Egardt mycket välkommen. Densamme lätt mystifierad, eftersom det han hade att berätta var att han blivit uppringd från Statsrådsberedningen (s) med en önskan att han skulle ta ett övertalande samtal med Staffan Burenstam Linder (SBL). Regeringen ville nämligen utse Flodström till rektor för Linköpings universitet men hade stött på ett oväntat problem. Flodströms anställningsavtal med KKS innebar en sex månaders uppsägningstid och SBL var definitivt inte den som i onödan gjorde livet enklare för vare sig Flodström – som han nu funnit vara en besvärlig herre – eller för (s)-regeringen...

Kunde inte Peter beveka SBL att jämka på uppsägningsklausulen och så att säga i utbyte utse mig som ny VD? Därigenom skulle händelsevis Statsrådsberedningen slippa ifrån en förpliktelse att finna ett nytt jobb på lämplig nivå till mig som avsutten statssekreterare.

KKS hade ju egentligen lika lite anledning nu som tidigare att vifta på svansen för regeringen men man befann sig i en väldigt stressad uppbyggnadssituation och kunde illa fördra någon form av interregnum på VD-posten.

Jag tror inte att SBL var särskilt svår att övertala och styrelsen i övrigt hade ingen alternativ kandidat, alltså föll brickorna på plats för både den och mig. Jobbet i Bryssel hade då redan förvandlats till en sorts diplomatisk ångpuff: det visade sig att tjänsten redan var tillsatt och att vare sig innehavaren eller Kommissionen hade några tankar på ändring.

Maj 1995 tillträdde jag med en hel del uppdämd energi och december 1998 lämnade jag. Ofrivilligt. Mellan dessa tidpunkter ledde jag en verksamhet som genom stiftelsens stadgar hade mycket stor spännvidd. Om än med potential att skapa samband mellan ändamålen i stadgarna. Satsningarna på IT och på kunskapsöverföring var det tydligaste exemplet.

Det första intrycket

Det jag mötte när jag tillträdde var en organisation med mycket stora finansiella resurser men präglad av en god portion desorientering. Dels var betoningen av sambandet mellan högskola och näringsliv lite av en nyhet inom den akademiska världen, dels innebar ett av stiftelsens fyra verksamhetsprogram enligt stadgarna att man skulle ge sig ut på helt oplöjd mark, nämligen fördelningen av den så kallade IT-miljarden. Slutligen hade den nytillträdde regeringen inlett en politisk kampanj mot stiftelserna, med uttalat syfte att avveckla dem eller – som minimum – ställa dem under regeringens kontroll.

Jag skrev under mina år som VD två policydokument, i augusti 1995 och oktober 1997. De skulle fungera som underlag för styrelsens beslut om verksamhetens inriktning och arbetets organisation. Åtminstone för mig var dessa dokument avgörande för ordning och reda och rörelse framåt. När jag i sen tid läser om dem tycker jag fortfarande att de i sak är mycket rimliga. Möjligen kan man spåra en glad, underliggande naivitet i frågan om vilka påverkansmöjligheter inom verksamhetsområdet stiftelsen faktiskt hade. Men det framkom inga invändningar vid styrelsebehandlingen. Såvitt jag förstår kom dessa riktlinjer att gälla i flera år efter min tid som VD.

I själva verket var det ganska ont om uttalade dissonanser i styrelsens arbete under mina år som verkställande direktör. Staffan Burenstam Linder hade som ordförande en teknik för att hålla mig medveten om min dödlighet. Han valde ut *en* punkt på dagordningen vid flertalet möten där han lät mig gå på pumpen. Men han var konsekvent i att välja frågor som inte var riktigt betydelsefulla.

Hans efterträdare som ordförande, Börje Hörnlund, förstod aldrig stiftelsens verksamhet tillräckligt väl för att kunna ägna sig åt sådant spel. Han stödde mig fram till tidig kväll i december 1998, då han utan förvarning drog bort mattan under fötterna på mig.

En offentlig skvader?

Inom KK-stiftelsen genomfördes 2004 en självvärdering som även är en mycket bra, saklig beskrivning av verksamheten under de tio första åren. För den kunskapstörstande är detta en mycket bättre läsning än vad jag kan åstadkomma många år senare. Jag har dragit stor nytta av denna självvärdering när jag själv tog till tangentbordet.

Redan rubriken till självvärderingen, ”Samverkan och strukturförändring”, säger väldigt mycket om vilket budskap stadgarna gav verksamheten och vilka ambitioner som styrde den. Kanske ger den även en förklaring till varför denna stiftelse kom att uppfattas som avvikande i stiftelsefamiljen. Det var en forskningsstiftelse som enligt stadgarna sysslade med mycket annat än att finansiera forskning. Från självvärderingen hämtar jag ett uttryck som jag tycker väl beskriver KKS verksamhet inom flera delområden: ”spejaren i okänd terräng”.

Själv tycker jag att den metaforen passar in särskilt bra på verksamheten inom IT-området och inom kunskapsöverföring. Den som ögnat några fragment från Umeå och från Utbildningsdepartementet anar en röd tråd. Min tidiga fascination för problem och möjligheter kring samspelet mellan forskning, resultat av forskning och praktisk tillämpning slår så att säga ut i full blom under arbetet med KK-stiftelsen.

Jag är osäker på om KKS någonsin blivit insläppt i det forskningspolitiska finrummet. Den akademiska forskningens påhejare hade länge motstått alla försök att föra in ett nyttokriterium i kvalitetsbedömningar och under nittioalet var detta fortfarande en realitet. Det märktes i de första ansatserna till utvärdering av KKS verksamhet. Det var de kungliga akademiernas privilegium att initiera och genomföra denna och jag upplevde i det närmaste förvirring inom utvärderingspanelen inför stiftelsens arbete. Deras ståndpunkt föreföll närmast vara att stöd till forskning och forskarutbildning skulle ha prioritet i stiftelsens verksamhet, oavsett vad stadgarna sa.

Min egen drivkraft i detta sammanhang var och förblev en övertygelse att i konkurrensen om den offentliga sektorns resurser måste man vara tydlig i beskrivningen av sambandet mellan samhällsutveckling och forskningsresultat – för forskningens egen skull. Situationen nu, trettio år senare, är väsentligt mycket bättre i fråga om forskningsinformation och mekanismer för överföring av resultat från akademi till exempelvis industriell tillämpning. Men när KKS startade sin verksamhet återstod fortfarande mycket.

Under Bildtregeringen skyddades forskningen från stora nedskärningar och tillfördes ännu större resurser genom tillkomsten av stiftelserna.

Beroende på den politiska retoriken kring de första satsningarna fanns det bland forskningens tillskyndare i Sverige säkert förväntningar på ytterligare massiva resurstillskott för spetsforskningen. Betoningen av behovet av samverkan hade inte lika god jordmån. Jag tror att både jag själv och andra kring KKS underskattade det pedagogiska problemet.

Striden kring stiftelserna

Den politiska striden som tidigt utspelade sig kring löntagarfondstiftelserna erbjöd en del ganska märkliga scener. Å ena sidan drev den politiska ledningen för Utbildningsdepartementet, statsrådet Tham och statssekreteraren Löfdahl, en hård polemik mot stiftelsernas själva existens. Budskapet var blandat, men inkluderade att stiftelserna kapital borde återföras till pensionssystemet. Å andra sidan saknades kritik mot stiftelsernas verksamhet. Vid ett besök på Högskolan i Kalmar passade jag vid ett offentligt möte på att inbjuda statsrådet till ett studiebesök. Detta ägde rum, varvid Carl bekräftade att han tyckte att det vi gjorde var helt ok.

Retorisk fientlighet var det nog egentligen bara Tham och Löfdahl som ägnade sig åt. Samordningsministern Jan Nygren var vänligheten personifierad när Carl Bildt sammanförde oss vid en konferens, vilket ledde till ett möte om IT-kommissionens verksamhet och hur vi kunde samarbeta. Näringsminister Anders Sundström och hans statssekreterare Peter Nygårds var inledningsvis avvaktande i attityd men i sak högst resonliga i de kontakter som så småningom ledde fram till skapandet av Ireco – holdingbolaget för det offentliga ägandet i industriforskningsinstitutet.

Att KKS utsattes för så hårda attacker från den politiska ledningen i Utbildningsdepartementet lär ha haft flera skäl. Ett kan ha varit att vi var storebror i andra generationens stiftelser.

Dessutom passade KKS uppdrag inte in riktigt i den nya politiska ledningens världsbild. Betoningen av vikten av nära samspel med näringslivet gjorde att stiftelsens motiv kan ha upplevts ligga ganska tungt inom Näringsdepartementets ansvarsområde. När jag som statssekreterare medverkade till stiftelsens inriktning var inte detta något som störde mig det minsta lilla, men uppenbarligen kan man se olika på den saken.

Slutligen tror jag inte att man kan utesluta en viss personlig dimension i det hela. Min egen roll i stiftelsernas tillkomst kan ha spelat en roll för bilden av mig som ”körledare” bland stiftelserna när utbildningsminister Carl Tham och hans statssekreterare Göran Löfdahl inledde ”operation återställare” inom forskningspolitiken. Och visst, KKS dåvarande styrelse med Staffan Burenstam Linder som ordförande och mig som VD gjorde det verkligen inte lätt för Utbildningsdepartementets ledning.

Kruxet var att, just såsom tänkt av upphovsmännen, själva stiftelsebegreppet ger ett varaktigt skydd för en förmögenhetsmassa. Detta hoppades vi skulle utgöra ett effektivt skydd mot klåfingriga strävanden att återföra stiftelsernas kapital till den tidigare hemvisten i pensionssystemet. Och när den juridiska drabbningen väl ägde rum – i två steg – visade det sig att skyddet fanns där. De båda stegen gällde dels

förberedande förpostfäktningar mellan juridiska experter, dels en prövning av regeringens förslag till förändringar i Lagrådet. Stiftelserna anlidade advokater och akademiska experter, Utbildningsdepartementet sina egna rättssakkunniga och deras kollegor inom Justitiedepartementet och Finansdepartementet. Förutom retoriska rallarsvingar från regeringens sida, med påståenden om att Bildtregeringen rövat pensionärerna på deras pengar (löntagarfondkapitalet hade dock bara temporärt varit en mycket blygsam del av sjätte AP-fonden) och det politiska beslutet om upprättandet av stiftelserna var djupt odemokratiskt, skedde en utväxling av skrivelser.

När man ser till resultatet grips jag av en längtan att få vara en fluga på väggen i de rum där regeringstjänstemännen och Lagrådets experter hade överläggningar. På något märkliga grunder kom man fram till att själva ändamålet inte fick rubbas, men att regering och riksdag kunde byta ut de styrelser som tillsatts när stiftelserna bildades. En nog så viktig kullerbytta, med hänsyn till att Stiftelselagens huvudregel var att styrelserna för att skydda sin autonomi skulle förnya sig själva. Men så blev det. De gamla styrelserna entledigades och ersattes med nya.

Ändå blev det nog inte riktigt som tänkarna i Utbildningsdepartementet hoppats. En mänsklig faktor inträdde på arenan. De nya styrelseledamöterna visade sig ha precis samma djupt mänskliga egenskaper som de gamla: De vill själva bestämma över de många pengarna.

Väldigt tydligt framgick detta i KKS styrelse när det visade sig att ordföranden själv helt på egen hand hade överlagt med statssekreteraren i Utbildningsdepartementet i syfte att få fram ett antal miljoner till ett par av de nya högskolorna. Vars rektorer för övrigt satt i KKS styrelse. Ett belopp med detta syfte redovisades i ett utkast till regleringsbrev från Utbildningsdepartementet och beskrevs som ett ”reformutrymme” som Regeringen ställde till förfogande. Inga pengar alls utbetalades. Vare sig till departementet eller de båda nämnda högskolorna. Styrelsemajoriteten satte stopp för detta.

En bomb slog ner. Ny ordförande i Stiftelsen för strategisk forskning blev nyligen avsuttne statsministern Ingvar Carlsson.

Förklaringen lär enligt mycket trovärdig källa ha varit att Carlsson efter sin avgång i princip kunde välja fritt bland ett antal uppdrag, och med ett dokumenterat intresse för forskning blev ett av hans val SSF. Under hans beskydd kunde stiftelsen fortsatt bedriva sin planerade verksamhet. Blotta tanken att stiftelsen ledd av Ingvar Carlssons skulle rätta sig efter några direktiv från statssekreteraren i Utbildningsdepartementet bör ha utlöst milda löjen.

För KKS lär Utbildningsdepartementets ledning ha haft vidlyftiga planer. De nya ledamöter som utsågs gav intrycket att man tänkt sig att ett antal partsintressen skulle få möjlighet att skeda ur stiftelsekapitalet efter eget skön. Verkställande direktören – det vill säga jag – skulle bytas ut mot någon av vilken väntades följsamhet. Ny ordförande, självklart. Men vem man tänkt sig vet jag än idag inte.

Däremot vet jag att jag några månader tidigare varit på en konferens i Örnsköldsvik. Där mötte jag Börje Hörnlund, landshövding i Västernorrlands län och tidigare arbetsmarknadsminister i Bildtregeringen. I den rollen hade vi haft en del med varandra att göra. Börje visste berätta att han någon tid tidigare haft besök på residenset i Härnösand av statsminister Persson och hans statsrådskollega Thage G Peterson. En myckenhet ärenden hade helt säkert avhandlats då, men viktigast av allt – tyckte jag – var att Börje hade tillfrågats om han skulle vilja bli ordförande i KKS. I sinom tid.

När det nu kom diskreta antydningar inifrån riksdagen att tidpunkten för beslut om nya styrelser i stiftelserna var omedelbart förestående tog jag en chans och ringde Börje och frågade om han var tillfrågad. Det var han uppenbarligen inte. Men han hade också viktiga telefonnummer, och inom kort informerades Utbildningsdepartementet av Statsrådsberedningen att landshövdingen Hörnlund skulle bli ordförande i KKS styrelse.

Självklart kan eftersinnande läsare fråga sig om jag inte därmed kom att ovetande själv koka den sås i vilken jag så småningom kom att stuvas. Jo, så är det. Men jag vann i alla fall ett och ett halvt år. För tidigare information var entydig. Jag skulle ha entledigats per omgående enligt plan. Så blev det nu inte. Möjligen var Börje inte invigd i den planen, eller valde att strunta i den i en förvissning att han kände mig och att jag hade jobbat länge i Norrland.

Med en ordförande som inte kunde mycket om sakområdet, ett par (s)-märkta ledamöter *utan* partsintressen och med en kapacitet att visa oberoende och en VD som hade en plan var det inte så mycket enskilda ledamöter med partsintressen kunde göra.

Utbildningsdepartementet gjorde vad de kunde för att begränsa förmåga och handlingsfrihet för stiftelserna. Med måttlig framgång får man nog säga. Stiftelserna behöll i hög grad sin självständighet, och eftersom statsanslagen till högre utbildning och forskning vid samma tid skars ned blev följderna att stiftelsernas relativa betydelse i Sverige kom att öka, snarare än den avsedda motsatsen.

En av männen med stora fickor

Ett av den svenska forskningspolitiska vattenhålen vid den här tiden var Ingenjörsvetenskapsakademiens festsal. Flera gånger om året samlades åtskilliga av politikens nyckelfigurer där, i anslutning till ett eller annat seminarium. Möjligen något cyniskt kan man dela in deltagarna i två huvudgrupper, väldigt olika stora. De som förfogade över pengar och de som ville ha pengar. Vanligtvis umgicks grupperna på ett mycket verserat sätt, men *lite* slitage kunde uppstå.

Självklart var ”livet som finansiär” privilegierat, men kunde också föra med sig press och stress.

En lunch stod jag i kön till buffén. Just som jag var på väg med gaffel mot rostbiffen närmade sig professor Jan S Nilsson, verkställande ledamot i K A Wallenbergs stiftelse. En värdig framtoning, lite översteprästerlig. Allvarsamt föreslog Jan att vi skulle sätta oss tillsammans vid måltiden: ”Jag har en fråga att dryfta med dig...”. Självfallet. Våra fickor var när allt kom omkring mycket olika stora.

Några minuter senare fann vi varandra vid ett bord, där Jan tydligen hade lyckats signalera visst behov av avskildhet till övriga matgäster. I några minuter koncentrerade vi oss på maten, sedan tog nyfikenheten överhanden och jag undrade vad Jan hade för ärende med mig. Professor Nilsson lägger ner gaffeln på tallriken, tar en klunk ur glaset och svarar:

”Ingenting alls... Jag bara insåg att du var den ende i lokalen som *inte* skulle vilja ha någonting från mig.”

Kunskapsöverföring

När stiftelsebeslutet bereddes i Regeringskansliet hade jag drivit idén om kunskapsöverföring som huvuduppgift för KKS utifrån en övertygelse att det var lite av en ödesfråga för universitet och högskolor *och* näringsliv att samverkan med kunskapsflöde effektiviserades och stärktes. För näringslivet gällde kunskap som främsta vapen i konkurrens på internationell marknad, för universitet och högskolor gällde det att säkra dessa institutioners nytta för Sveriges tillväxt.

Väl i VD-stolen var det upp till bevis.

När jag tog över ledningen av KKS hade delprogrammet för kunskapsöverföring ännu inte startat, inte heller det stöd till industriforskningsinstituterna som föreskrevs i stadgarna. Bara ett fåtal ganska små projekt för forskning med anknytning till näringslivet vid nya högskolor hade kommit igång. Jag insåg rätt omgående att jag behövde hjälp. Nyrekrytering var i högst grad nödvändig. Man kunde tycka att för en organisation med massor av pengar skulle detta vara en enkel sak i denna tid, då nedskärningar var dagens lösen inom den offentliga sektorn. Men ingalunda. Eftersom det här inträffade vid tiden då stiftelserna fortfarande stod under intensiv offentlig beskjutning från den nya ledningen av Utbildningsdepartementet, inklusive hot om nedläggning av stiftelserna. Effekten på erfarna tjänstemäns benägenhet att byta jobb till just KKS var mycket tydlig. Åtminstone inom den sfär jag överblickade.

Från en tidigare kollega fick jag tips om departementsrådet Madeleine Caesar i Näringsdepartementet. Även om *den* kontakten inleddes på ett milt absurt sätt (jag glömde plånboken till den tänkta rekryteringslunchen...) så var det ett lyckokast. Malle medförde intelligens, integritet och humor. Samt arbetskapacitet.

Med undantag för IT-miljarden fanns det en röd tråd mellan stiftelsens övriga uppdrag enligt stadgarna, nämligen att stärka samverkan mellan de forskande enheterna – universitet, högskolor och institut – och näringslivet. Den röda tråden kunde sammanfattas som ”Kunskapsöverföring”, ett begrepp som tidigare inte använts särskilt ofta i diskussionen kring hur näringslivets konkurrenskraft skulle stärkas.

Nutek hade redan i begränsad skala börjat arbeta med företagsforskar-skolor, det vill säga forskarutbildning i samverkan mellan en universitetsinstitution och ett företag. En första KKS-utannonsering av medel för samma ändamål gav mycket mager utdelning. Dels tillämpade flera universitet och högskolor gdsg-principen, ”går det så går det”, det vill säga avgav illa underbyggda förslag. Dels var det av allt att döma svårt att stimulera andra företag än de allra största, redan forskningsintensiva till att

engagera sig så mycket som krävdes personellt och finansiellt för att matcha universitetens forskarutbildningar.

Så småningom stabiliserade sig denna verksamhetsform och började fungera, men erfarenheten av skillnad mellan idé och praktik var mycket nyttig och ledde naturligtvis till eftertanke. Resultatet av *den* processen (eftertanken alltså) lever nu vidare i begreppet ”expertkompetens”, vilket innebar skräddarsydd verksamhet på magisternivå för små och medelstora företag. Sammantaget blev KKS stilbildande vad gäller kunskapsöverföring. Ungefär som det var tänkt.

KKS och de nya högskolorna

KKS tillkomst var det första viktiga steget för de nya högskolorna i deras kamp för att få tillgång till statliga basanslag för forskning. Förvisso var inte KKS staten, men staten bestämde genom stadgarna stiftelsens inriktning i breda drag och genom KKS tillkomst säkerställdes att det nu fanns öronmärkta pengar att stödja forskning vid dessa högskolor. Från början ganska små, men alls inte betydelselösa pengar.

Återhållsamheten från Pers sida (och även min) byggde på, för det första, övertygelsen att det krävdes ”kritisk massa” i forskningsresurser vid ett lärosäte för att garantera kvaliteten i forskningen och, för det andra, övertygelsen att det inte var möjligt för staten att ens i ett ganska långt tidsperspektiv säkerställa det nödvändiga pengaflödet till både de gamla universiteten – som hade välgrundade skäl i ett internationellt perspektiv att få växa – och de nya, wannabe. Såvitt jag förstod var Pers ambition att åstadkomma en varaktig ”skademinimering” genom att begränsa stödet till avkastningen från en del av stiftelsens kapital. Min egen ambition var att finna en väg framåt, tids nog.

KKS första VD Anders Flodström startade stiftelsens verksamhet inom detta område genom att etablera en beredningsgrupp för bedömning av ansökningar om projektmedel, och utannonsera pengar till ansökan. Jag insåg att detta var en klok och rimlig start, men inte tillräckligt för att på långa vägar tillmötesgå de förväntningar eller till och med krav som nu växte fram.

Samtidigt var situationen mycket motsägelsefull. Det fanns en odiskutabel vilja, men fanns en motsvarande förmåga? De nya högskolorna var sinsemellan olika både i bakgrund, inriktning och storlek. De var akademiska organisationer i den meningen att de startats och byggts upp av forskarutbildade lärare, men utifrån premissen att de skulle arbeta med grundläggande utbildning. En del av dem var där eftersom de trivdes med det perspektivet, andra eftersom de i en konkurrenssituation befunnits inte vara kvalificerade nog att få en forskartjänst vid något av universiteten. Hade rektorerna den tåga och kunskap som krävdes för att så att säga sälla agnarna från vetet när det gällde att besluta om vem eller vilka man skulle satsa på i en ansökan om pengar? Det fanns vanligtvis inte heller något kollegialt beslutsforum, av typen fakultetsnämnd vid universiteten, som skulle kunna stötta rektor.

Betecknande för den spänning som efterhand kom att byggas upp var skeendet kring det första ”profilbeslutet” i KKS styrelse: Vi utannonserade en möjlighet att få finansiering under sex år för uppbyggnad av en profilerad forskningsmiljö i samverkan med industri. Sex högskolor inkom med

förslag. Dessa sakkunniggranskades, och beredningsgruppen föreslog att två av de sex skulle godkännas. Börje väntade sig att jag inför styrelsen skulle köra över beredningsgruppen och de sakkunnigas förslag och bevilja alla ansökningarna. Jag vägrade, och försökte förklara: Att hålla pengar över måttligt (eller alls inte) meriterade forskare var inte rätt väg att bygga den kombination av respekt och resurser som krävdes för att en forskningsmiljö skulle kunna fungera internationellt.

Min ståndpunkt var att även om jag kunde se att Pers uppfattning varit alltför restriktiv så var stadgarna till för att följas. 1998 var genom förmögenhetstillväxten i stiftelsen på intet sätt taket nått för satsningar på de nya högskolorna. Och jag hade en plan för framtiden, men den räckte inte för Börje. Allt eller intet var tydligen *hans* plan. Men styrelsen följde mitt förslag.

Jag upptäckte att lösningen på detta dilemma fanns inom stiftelsens HÖG-grupp (beredningsgruppen för forskning vid de nya högskolorna). Nyckelperson var en senior tjänsteman vid Nutek, Göran Friberg. Göran led inte av några förutfattade meningar om *var* kvalificerade forskningsmiljöer kunde skapas. Däremot hade han bestämda åsikter om *hur* det skulle gå till. Dessutom hade han internationella kontakter främst vid amerikanska NSF, villiga att hjälpa till.

Som i så många sammanhang var lösningen – när man väl kom på den – egentligen ganska enkel. KKS införde en ny stödform, ”Plattform”. Den måste förvisso bedömas av sakkunniga den med, men bedömningen gällde framförallt potentialen att utveckla och förankra en fullskalig profilansökan. De sakkunniga amerikanerna från NSF var generösa med förslag om hur detta skulle kunna gå till. På det viset kunde KKS bidra konstruktivt i utvecklingen av högskolans ambitioner och man reducerade problemet med de fallgropar jag nämnde tidigare.

Modellen för uppbyggnad av forskning vid de nya högskolorna kom att tillämpas i åtskilliga fall. Såvitt jag förstår har den påverkat även dagens arbetssätt. Närmast en praktisk tillämpning kom jag bara i ett fall, nämligen i processen kring uppbyggnaden av skoglig forskning vid högskolorna (numera universiteten) i Karlstad och Sundsvall. Förutsättningarna var naturligtvis i grunden goda. Forskning med relevans för de stora industrierna på plats, Stora AB respektive SCA, pågick redan, om än i mycket blygsam omfattning vid respektive högskola. Efter en överenskommelse med Näringsdepartementet etablerades en förhandlingsprocess med de båda koncernerna, med mig i ledningen för de offentliga aktörerna. Resultatet blev en långsiktig överenskommelse kring två olika forskningsprofiler. Den första utvärderingen efter några år blev mycket positiv.

Såvitt jag förstår har detta arbetssätt vidareutvecklats och tillämpas fortfarande för KKS insatser i förhållande till de nya högskolorna.

Men jag utformade efterhand en plan som sträckte sig betydligt längre än ”projekt, plattform, profil-processen”. När vi väl funnit en väg att

kvalitetssäkra KKS satsningar på de nya högskolorna var nyckelfrågan stadgarnas utformning. Genom stiftelsens förmögenhetsutveckling fanns ett mycket betydande kapital.

För att öka KKS slagkraft i sammanhanget krävdes en permutation – en ändring av stadgarna vilket skedde med stor restriktivitet genom beslut av Kammarkollegiet. Efter en rejäl fundering bestämde jag mig sommaren 1998 för att det var värt att försöka. Det handlade om att upprätta en synnerligen väl underbyggd framställning till Kammarkollegiet. Två personer hade nyckelroller i planen. Det var Dan Brändström, som i kraft av lång tids engagemang i högskolepolitiken hade förmågan att visa hur de grundläggande förutsättningarna för universitet och högskolor vad gäller forskningsresurser förändrades genom främst det beslut som togs av regering och riksdag 1997. Det var Per Unckel med sin sedan gammalt väl bekanta ståndpunkt i fråga om forskning vid de nya högskolorna *och* sin roll som parlamentarisk tungviktare. Dan åtog sig att skriva en politisk analys. Per åtog sig att inte protestera.

En tredje person utanför stiftelsen invigdes i ”projektet”: Jan S Nilsson, verkställande ledamot i KAW. Avsikten var att KKS efter vederbörlig permutation skulle inbjuda de nya högskolorna till en ”mega”-profilansökan. En möjlighet att ansöka om en finansiering flerfaldigt större än de som redan lanserats. Eftersom KKS principiellt *inte* finansierade fysiska resurser, utrustning och byggnader, ställde jag frågan till Jan om KAW skulle kunna tänkas ta på sig rollen av matchande finansiär. Efter ett par veckor kom ett jakande svar ”efter samtal inom familjen”.

Börje kände naturligtvis till den inledda processen, men någon behandling i styrelsen hade inte ägt rum när jag avskedades. Än i denna dag förstår jag inte uträkningen.

Industriforskningsinstituten Ireco/RISE

Flera av industriforskningsinstituten hade en tillkomsthistoria knuten till de svenska basnäringarna och de stora företag som vuxit fram inom dessa. Efterhand som dessa företag blev större och växte globalt lät de också de interna resurserna för forskning och utveckling växa. Med något undantag – främst STFI (skogsindustrins forskningsinstitut) – föreföll instituten i det längsta inte vara särskilt viktiga för koncernledningarna. Institutens styrelser blev ofta reträttplatser för forskningsansvariga inom företag i olika branscher.

Vad beträffar statens engagemang så slussades det genom myndigheten för näringslivsutveckling, STU/Nutek/Vinnova, och den politiska ledningen i Näringsdepartementet hade andra prioriteringar än att styra upp detta ganska gyttriga område. Inte heller inom Nutek föreföll instituten ha hög prioritet.

När Per Unckel och jag 1991 tog över ledningen för Utbildningsdepartementet och fick ansvaret för den departementsövergripande samordningen av forskningspolitiken, var inledningsvis även den borgerliga regeringens intresse för industriforskningsinstituten mycket måttligt. Vi uppfattade dem som lite av en svensk anomali: I Sverige bedrevs den offentligt finansierade forskningen vid universiteten.

Till denna nedvärdering av instituten bidrog upplevelsen av bräcklig mångfald. Flertalet institut var små. Rejåla, strukturella grepp – samgående mellan besläktade institut och förstärkning av dessa – behövdes.

Med tiden under Bildtregeringen uppstod samtal om detta mellan Utbildnings- och Näringsdepartementen. Per Unckel hade ett visst intresse, som jag tror hade att göra med ett behov att signalera vänskaplighet i förhållande till näringslivet. Mitt eget blev efterhand ganska starkt, men mindre altruistiskt. Jag började förstå den viktiga roll instituten spelade/skulle kunna spela i kunskapsöverföringen från den universitetsbaserade forskningen, framförallt till mindre företag utan egna fou-resurser.

När den andra generationen stiftelser bildades 1994 ställde Näringsdepartementets ledning krav på en bit av kakan. Detta kunde tillgodoses på ett enkelt och konfliktfritt sätt, genom att en del – 10 procent – av KKS kapital öronmärktes för industriforskningsinstituten. Simsalabim, tänkte jag, både pengar och ett instrument för förstärkning och de behövliga strukturförändringarna. Det borde kunna gå snabbt. Så kunde man tro, men så blev det inte.

Kort tid därefter fick de borgerliga lämna över makten till Göran Perssons regering, och när denna övertog ansvaret för saneringen av statsfinanserna påverkades forskningsstiftelserna direkt. De hade fortfarande styrelser

självständiga i förhållande till regeringen, men när stora nedskärningar aviserades för forskningsråd och Nutek ställdes stiftelserna inför ett dilemma. Striden om stiftelserna var ännu inte avgjord. Hur långt skulle man driva sin egen självständighet? Regeringen krävde att man skulle göra riktade satsningar för att fylla upp de hål som saneringen skapade i den statliga forskningsfinansieringen.

Det visade sig att stiftelserna som grupp valde samma attityd. Även den kanske mest ”ideologiska”, det vill säga KKS som vid det här laget hade Staffan Burenstam Linder som ordförande och mig som VD valde att se bortom den politiska striden och se till konsekvenserna av nedskärningarna för det svenska forskarsamhället.

För KKS del ställde regeringen krav på ett tillskott som motsvarade en del av bidraget till industriforskningsinstitutet och KKS signalerade villighet att ställa upp. En serie möten ägde rum med näringsminister Anders Sundström och hans statssekreterare Peter Nygårds. Under loppet av denna process mognade även tanken att skapa ett holdingbolag för det offentliga ägandet i instituten. Vid det första mötet var det ganska tydligt att statsrådet Sundström väntade sig en fientlig motpart, men tinade raskt upp när han insåg att KKS VD var helt inställd på ett lyckligt ”samliv”.

Nu hade styrelseskiftet i KKS ägt rum och Börje Hörnlund blivit ny styrelseordförande. Vid ännu ett möte deltog även Börje och ställde glatt upp på förslaget att det blivande holdingbolaget skulle ha KKS som delägare. Vid det laget hade stämningen mellan N-dep och KKS mjuknat därhän att jag blev den nya företags – Ireco – första styrelseordförande. Utan tvekan betydde ett par personrelationer mycket för den händelseutvecklingen. Börje och Anders Sundström kände varandra från politiken i Norrland. Och KKS förhandlare kring bolagsbildningen var Madeleine Caesar, tidigare departementsråd i Näringsdepartementet.

Man kunde ju väntat sig att de av mig efterlängttade strukturella greppen nu skulle förverkligas, såsom på en räkmacka. Ingalunda...

På den tiden var den statliga finansieringen i instituten indelad i segment, A, B och C. Om jag minns rätt avsåg A en sorts grundfinansiering utan särskilda villkor. Inom KKS såg vi nu en möjlighet att påskynda förändringar genom att slopa ”villkorlösheten”. I princip en god om än inte snäll idé.

Den tidigare allsmäktiga myndigheten, Nutek, som nu fick en lättnad i sitt besparingsbeting, valde att svara på ett märkligt sätt. I blixtrande fart tecknade man nya avtal om utbetalning av A-bidraget med samtliga institut enligt de gamla reglerna. KKS ställdes inför fullbordat faktum. Uppförsbacken för strukturgreppen blev på nytt brant.

KKS påverkan på institutssektorn under min tid som ordförande i Ireco blev måttlig. Ett försök gjordes att fusionera de tre instituten med huvudinriktning på IT-området (SICS, SISU och IMT) genom bildandet av SITI, Svenska Institutet för tillämpad forskningsteknik. En utbrytning från SICS sida i sista ögonblicket gjorde att projektet inte kunde fullföljas

som tänkt. Ett samgående mellan Industriellt mikroteknologiskt centrum (IMC) och Institutet för optisk forskning (IOF) kunde dock åstadkommas. En rad komplikationer behövde hanteras: Viljan eller bristen på vilja i institutens ledningar, och i några fall institutens rättsliga status. Det förekom stiftelser som utgjorde den organisatoriska basen.

Den viktigaste effekten av KKS entré i sammanhanget var troligen att strukturfrågorna kom att lyftas både i politiken och i de berörda branscherna. Samt att ett instrument för att driva dem kom till genom överenskommelsen mellan Näringsdepartementet och KKS: Ireco, sedermera RISE.

IT-miljarden

Styrelsen hade redan vid start av sin verksamhet givit prioritet åt arbetet med att fördela IT-miljarden. Skälet var en tydligt uttalade förväntan från statsminister Carl Bildt i hans roll som ordförande i IT-kommissionen, där Per Unckel dessutom fungerade som huvudsekreterare. Dessutom fanns ett vagt medskick att man borde arbeta genom finansiering av så kallade fyrtorsprojekt i skolan. Pilotprojekt, på vardagssvenska. Det senare tror jag var Pers idé. Att arbeta med förebilder kände han starkt för. Till yttermera visso låg det ytterligare brev i styrelsens inkorg. Socialminister Bengt Westerberg och kulturminister Birgit Friggebo skrev var sitt brev med synpunkter på hur IT-miljarden borde användas inom deras ansvarsområden. Bristen på konkretion i förening med högt tempo satte stark press på den alldeles färska styrelsen och ledningen.

När styrelsen tillträdde fick den en rejäl laddning ansökningar som framförallt förväntansfulla kommuner hade skickat in till Utbildningsdepartementet redan före regeringsskiftet. Ofta med mycket vag uppfattning om vad det hela egentligen gick ut på mer än att det på något sätt handlade om introduktion av informationsteknologin, i första hand i skolan.

Detta var för nästan trettio år sedan. Det handlade om att påskynda och stödja introduktionen i det svenska samhället av en ny teknologi, med en enorm potential som nog förstods av mycket få människor. Ännu färre hade erfarenhet av att organisera och finansiera utvecklingsprojekt inom området.

Redan innan jag tillträdde som VD hade styrelsen bestämt att stiftelsen inte skulle finansiera utrustning. Ett klokt beslut. Ett annat beslut som fattades innan jag började var att två projektledare för den stora skolsatsningen knöts till stiftelsen genom konsultavtal: Tage Nordkvist och Håkan Levin. Det var också ett klokt beslut för det handlade om kloka personer.

Dock var detta – eller blev det retroaktivt – ett brott mot lagen om offentlig upphandling, LoU. När beslutet togs på initiativ av Anders Flodström, KKS första VD, omfattades stiftelsen inte av LoU. När stiftelsens styrelse så småningom beslutade att LoU (liksom för övrigt offentlighetsprincipen) skulle tillämpas var det så dags. Jag kan inte påminna mig att det överhuvud fördes någon diskussion om att en regelrätt upphandling skulle genomföras sedan denna fråga klarlagts. Med tanke på storleken, komplexiteten och tempot i skolsatsningen framstår tanken på något sådant som milt absurd.

Science Centers och Stiftelsen för Vetenskapsinformation

När jag rekryterades till KKS hade dåvarande styrelseordföranden Staffan Burenstam Linder ett mycket tydligt uttalat uppdrag till mig: att se till att ett stort, nationellt science center skapades i Stockholm. Staffan var definitivt inte mannen som strödde offentliga medel omkring sig, men för detta var han beredd att acceptera en riktigt stor insats. Föregående VD:n Anders Flodström tycks ha haft ett ganska måttligt engagemang i saken och Staffan var djupt missnöjd över bristen på kraft och tempo dittills från stiftelsens sida.

Jag kunde snabbt konstatera att det borde finnas goda möjligheter att göra något både bra och storskaligt tillsammans med stora svenska industriföretag. Skälet hette Percy Barnevik, då koncernchef i ABB och en av Wallenbergimperiets absoluta toppar. Barnevik stimulerade svenska ABB:s chef Bert-Olov Svanholm att agera i en ”insamlingskampanj”. KKS och ett antal stora företag kunde gemensamt mobilisera ett mycket stort antal miljoner för ändamålet.

Det blev många turer i detta spel som slutade i pannkaka. Först spenderades mycket tid på att försöka få ihop en stor satsning tillsammans med Tekniska museet. Detta föll på ett starkt motstånd från personalens sida, som hade museiideologiska invändningar... Nästa steg blev – efter rekrytering av en mycket skicklig projektledare, Magnus Lind, tidigare chef för Apple i Sverige – att satsa på en helt fantastisk plats för ett bygge, nämligen den tomt som ligger mitt emot Gröna Lund, och då liksom nu används som parkeringsplats. Stockholms stads kulturborgarråd Tjia Torpe blev entusiastisk. Men idén föll sedan det visade sig att staden hade lovat Gröna Lunds dåvarande ägare p-platsen som expansionsutrymme och någon nämnvärd kreativitet gick inte att mobilisera i det sällskapet. Efter en vända till Bromma flygplats och en av de gamla hangarerna gick luften ur projektet för både KKS och industrigruppen.

I den mån man kan tala om en nationell satsning inträffade den i Göteborg. Där fanns en ambition att skapa ett stort science center som hade god förankring i kommunens ledning, det vill säga stadens starke man, Göran Johansson. Han stödde ”sitt” projekt på mer än ett sätt. Däribland genom att på nationell nivå försöka åstadkomma en politisk blockering av projektet i Stockholm. I KKS och gruppen storföretag fanns ett starkt önskemål, snarast ett villkor för satsningen, att det skulle finnas ett statligt engagemang med sikte på ett övertagande av ansvaret för anläggningen efter ett antal år. Med tanke på den mycket stora satsning det var frågan om från intressentgruppens sida kändes det märkligt segt att få fram någon signal från regeringens sida. Så småningom klarnade dock bilden. Inifrån

kanslihuset viskades att Göran Johansson drog i alla tänkbara tåtar för att förhindra att någon ansvarig politiker – till exempel kulturministern – skulle låta sig förledas att stödja Stockholmsprojektet.

En solig dag ringer ABB-chefen Bert-Olov Svanholm upp mig. ”Vi behöver hjälpas åt med Göteborgs Johansson. Jag tänker ringa honom nu och sätta press på honom. Har jag förstått rätt att KKS är beredda att satsa några miljoner i Göteborg också?” På det kunde jag svara jakande. ”OK, jag hör av mig.” En halvtimme senare är ABB-chefen på nytt på tråden. ”Nu har jag talat med Johansson. Jag har sagt honom att om han inte slutar att sabotera Stockholmsprojektet kan han glömma att få så mycket som ett rävöre från industrin till sitt eget center i Göteborg. Han lät som om han trodde mig. Jag sade honom att han borde tala med dig och att ni kanske kunde hjälpas åt...”

En kort stund därefter ringer Göran Johansson. ”Men hör du, jag har just haft Svanholm i telefon. Han har berättat om ett förskräckligt missförstånd – att jag på något sätt skulle motarbeta ert science center-projekt i Stockholm. Men så är det naturligtvis *inte*... Visst måste det finnas plats för *två* science centers i Sverige?”. Som tur var kunde Johansson inte se mitt minspel. Men jag svarade naturligtvis mycket vänligt att det var ju bra att missförståndet nu klarats upp. Och att, visst, även KKS tyckte att det borde finnas ett science center även i Göteborg. Och var berett att satsa en slant.

Så blev det. KKS lade en del pengar på Göteborgsprojektet – om än inte i närheten av de belopp stiftelsen varit beredd att satsa i Stockholm. Göran Johansson höll sitt löfte och göteborgarnas motstånd i kanslihuset upphörde. Stockholms stad lyckades slarva bort det nationella science centerprojektet alldeles på egen hand.

Som en restpost för KKS del bildades istället Stiftelsen för Vetenskapsinformation tillsammans med ABB och Telia. KKS stod för den absoluta merparten av stiftelsekapitalet. Vitsen med att göra detta tillsammans med dessa båda stora företag var att det blev ett sätt att även fortsatt hålla dessa kvar i en form av nätverk, som skulle kunna användas för andra projekt inom samma område. Så blev det, men det återkommer jag till strax.

Slutet

Efter att Börje Hörnlund som ordförande i ett och ett halvt år stött mig tämligen konsekvent drog han den 9 december 1998 plötsligt bort mattan under fötterna på mig.

Hans motiv? Forskningen vid de nya högskolorna!

Min egen rekonstruktion av händelseförloppet är att det på sätt och vis startade redan i förhandlingen mellan koalitionspartierna om den andra gruppen stiftelser. Per Unckel hade inte engagerat sig så mycket i denna utom vad gäller IT-miljarden. Därutöver var det nog bara stödet till forskning vid de nya högskolorna han engagerade sig i, återhållande. Hans linje var att endast avkastningen på dessa högskolors ”andel” av stiftelsekapitalet skulle få användas till uppbyggnad av deras forskning. Som arbetsmarknadsminister drev Börje åsikten att det nu var de nya högskolornas ”tur”, vilket avspeglades i hans resonemang med mig under styrelsearbetet, men att han inte fått genomslag inom det egna partiet för den hållningen i samordningsförhandlingen i den borgerliga regeringen.

När en ”mediastorm” drogs upp av Dagens Eko kring KKS anställning av personal på konsultbasis för att sköta genomförandet av IT-satsningen såg Börje sin chans att genom att avsätta mig som VD genomdriva en omorientering av stiftelsens arbete med de nya högskolorna.

”Mediastormen” bestod av två, möjligen tre inslag i Dagens Eko, en artikel i LO-tidningen och en ledare i Svenska Dagbladet. Såvitt jag minns rörde samtliga förhållandet att KKS använt sig av konsulter i IT-satsningen utan föregående upphandling. Konsulter som för övrigt knutits till stiftelsen av min företrädare, Anders Flodström. Ett par år så att säga post festum hänvisade alltså styrelsen till det misstag som min företrädare *eventuellt* begått när den avskedade mig.

Den pensionerade generaldirektören vid Riksskatteverket Lennart Nilsson kommenterade under en stilla promenad genom KTH:s campus: ”Det bleve allt många av oss som fick silkessnöret om *det* skulle bli en vedertagen grund för avskedande”.

Håhåjaja.

Vad gäller Svenska Dagbladets ledare sa till och med ledamoten i KKS styrelse, Wanja Lundby-Wedin: ”När jag läste den tyckte jag nästan synd om dig”. Vilket även antyder blandade känslor inom styrelsen kring händelseförloppet. Själv blev jag ursinnig.

Följande texter ger en autentisk beskrivning av mitt stämningsläge under det som någon senare kallade ”spelet kring Bjarnes avgång”. Självfallet fick jag inte något svar vare sig från styrelsen eller från Mats Svegfors.

1998-12-11

Till KK-stiftelsens styrelse

Efter tre och ett halvt år har jag sagts upp från befattningen som verkställande direktör för stiftelsen i former som är kränkande och på grunder som är svåra att förstå. Jag har accepterat faktum, men kan inte avstå från en egen kommentar.

En mindre del av stiftelsens verksamhet har under hösten varit föremål för en mycket ingående granskning från ett av landets största nyhetsmedia. Någon tidning eller annat etermedia än Dagens Eko har inte gjort en egen granskning eller rapportering. Fokus i uppmärksamheten har legat på stiftelsens köp av tjänster, sedan verksamhetens start i augusti 1994, och på frågan om motiven för dessa och varför Lagen om offentlig upphandling (LOU) i stor utsträckning inte tillämpats.

Den 9 december överlämnade stiftelsens revisorer en granskningsrapport till stiftelsens styrelse och genomförde dessutom en muntlig föredragning och svarade på kompletterande frågor. Vare sig i rapporten eller i överläggningen framförde revisorerna någon kritik mot stiftelsens förvaltning av sådan art att den kunde motivera en uppsägning av verkställande direktören.

Sedan revisorerna avlämnat sin rapport ägde en över två timmar lång enskild överläggning rum inom styrelsen. Under tiden vistades jag, mina medarbetare samt stiftelsens revisorer och advokat utanför sammanträdeslokalen. Därefter informerade styrelsens presidium mig om att jag hade ett val mellan att säga upp mig själv, dock utan att därvid kunna erhålla ett avgångsvederlag, eller att bli uppsagd.

Det offentligt redovisade skälet är ”den senaste tidens kritik mot stiftelsens avtal med Kunskapsbolaget”. När man tar del av revisorernas rapport är det inte lätt att hitta någon kritik mot avtalet. Den bristande efterlevnaden av Lagen om offentlig upphandling går tillbaka till tiden före mitt tillträde till VD-posten. Den bör dessutom ställas i relation till en aktuell rapport från Nämnden för offentlig upphandling som konstaterar att ett stort antal statligt ägda bolag inte heller har ansett sig omfattas av denna lag.

I offentliggörandet av min uppsägning sägs att jag har gjort ett utomordentligt jobb för stiftelsen. Det är ett erkännande som jag naturligtvis är tacksam för, samtidigt som slutsatsen från styrelsens sida i det perspektivet är något överraskande. Underhand har också andra skäl berörts och såvitt jag förstår spelat en mycket stor roll för styrelsens beslut. Vilka dessa skäl är känns dock fortfarande oklart och det som sagts mig är ofullständigt. Vad som emellertid är klart är att jag inte före beslutets fattande fick tillfälle att kommentera dessa skäl och bemöta kritiken.

Därmed har en grundläggande rättsprincip åsidosatts, nämligen att ingen skall dömas ohörd.

Fram till det att beslutet om uppsägning delgavs mig har någon kritik mot mitt sätt att leda arbetet inom stiftelsen aldrig framförts från styrelsen. Vid samtalet med styrelsens presidium framfördes dels att jag gjort ett utomordentligt jobb, dels att man funnit att samarbetet oss emellan löpt mycket väl.

Vad som emellertid också sades var att det fanns ledamöter i styrelsen som kände sig ”mer styrda än styrande”. I efterhand har jag också fått veta att det vid styrelsens enskilda överläggning framfördes kritik mot mitt sätt att leda personal och att det från en av stiftelsens beredningsgrupper framförts kritik mot relationen mellan beredningen, VD och styrelsen.

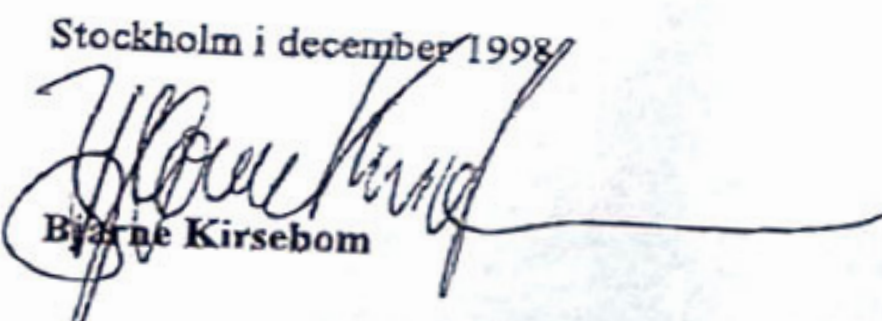
Inte på någon av dessa punkter har jag fått tillfälle att bemöta kritiken, lägga tillrätta rena sakfel eller erbjuda kompletterande information och perspektiv.

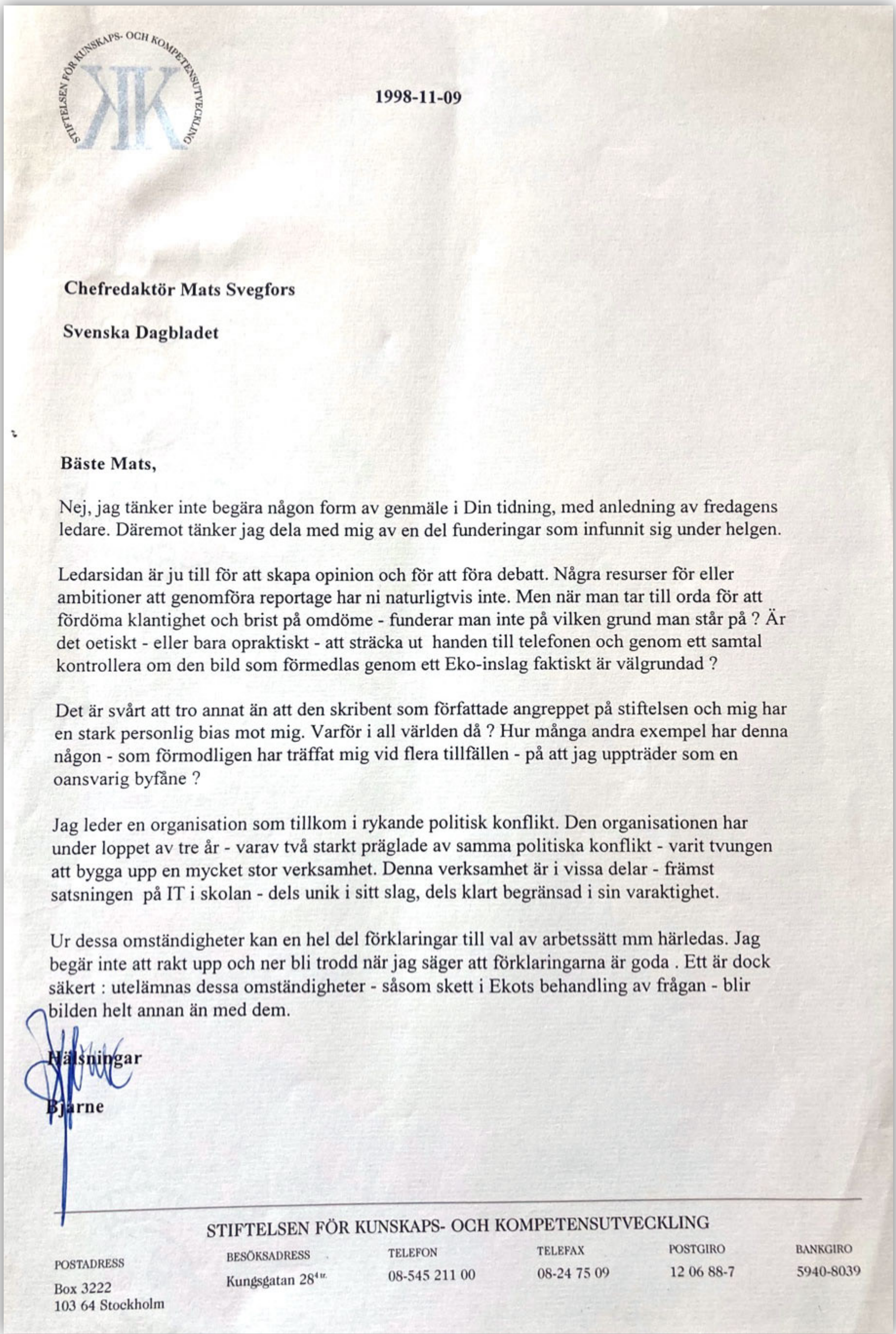
Jag har haft ansvaret för uppbyggnaden av en bred och komplicerad verksamhet, under pressande omständigheter. Stora yttre förväntningar och en lång period av systematiska politiska attacker har satt ramarna för ett hårt arbete som syftat till att ge struktur och kontinuitet i användningen av betydande ekonomiska resurser.

Jag är inte förvånad över att det uppkommer kritik mot mig under dessa omständigheter. Den som nu redovisas för mig är emellertid utbruten ur sitt sammanhang, delvis osaklig och delvis mycket personligt färgad.

På styrelsens dagordning för det senaste sammanträdet fanns en av mig i våras initierad konsultrapport rörande stiftelsens kansli. Förslag till åtgärder utlovades till styrelsens sammanträde i februari nästa år. En rapport från IVA:s och KVA:s granskning av stiftelsens samlade verksamhet - vilken helt säkert också omfattar stiftelsens organisation och arbetssätt - är aviserad till slutet av januari. Vare sig det ena eller andra har avvaktats från styrelsens sida.

Stockholm i december 1998


Bjarne Kirsebom



Mellanspel – Spelplan Stockholm

Efter KKS var almanackan tom och telefonen yrkesmässigt död. Men det fanns faktiskt kvar en *liten* – jämförelsevis – plattform för mig i Stiftelsen för Vetenskapsinformation. När denna stiftelse bildades, som en rest av försöket att skapa ett science center i Stockholm, blev jag ordförande i styrelsen. När jag tvingades bort från KKS ställde jag frågan till övriga medlemmar i Vetenskapsinformations styrelse om de hade förtroende för mig som ordförande. Något darr på manschetten kunde inte observeras, vilket var en väldig lättnad för mig.

Så småningom mognade en del tankar på aktiviteter från stiftelsens sida fram. Småskaligt men principiellt intressant var ”det vetenskapliga mediepriset”, en utmärkelse avsedd för person som gjort en viktig journalistisk insats inom forskningsinformation. Första mottagare blev Karin Boijs, DN:s vetenskapsredaktör. Priset fortsatte att delas ut några år, men kom sedan att sjunka undan, till förmån för tanken på att ta initiativ till en konst- och vetenskapsfestival i Stockholm.

I förstone gällde enbart en *vetenskaps*festival men konsten låg nära till hands, främst beroende på att jag själv samtidigt satt i styrelsen för Kungliga Musikhögskolan, KMH. Styrelsen för Stiftelsen för Vetenskapsinformation, som förfogade över en i sammanhanget hygglig finansiell muskel, bestämde sig för att anlita två externa konsulter för att få ett beslutsunderlag.

Inte överraskande kom dessa fram till att det borde gå alldeles utmärkt att få till en festival i Stockholm. Flera lämpliga platser identifierades, bland andra Stockholms central, med ett betydande flöde av potentiella besökare. Och självfallet lyfte man fram den rika tillgången på kvalificerade föreläsare vid alla Stockholms universitet och högskolor.

I stiftelsens styrelse kom vi snabbt fram till att det krävdes en särskild organisation för genomförandet av festivalen. Ett aktiebolag bildades. En av flera viktiga poänger med denna organisation var att det nu blev möjligt att bilda en bolagsstyrelse av verkligt kvalificerade personer, som gav betydande

trovärdighet till projektet. Professor Inge Jonsson, tidigare rektor för Stockholms universitet och ordförande i styrelsen för Kulturhuvudstadsåret, Professor Janne Carlsson, tidigare rektor för KTH, Professor Åke Holmquist, sekreterare i Musikaliska Akademien och ordförande i KMH:s styrelse, Carin Fischer, tidigare VD för Kulturhuvudstadsåret och statssekreterare i Kulturdepartementet. Anders Flodström, rektor för KTH. Samt Ann-Marie Israelsson, skaparen av Sveriges första Science center, Teknikens Hus i Luleå. Det säger sig självt att dessa personers generösa stöd och medverkan innebar ett avgörande tillskott till min egen tilltro till projektet. Och det kändes som en upprättelse efter sortin från KKS.

Stockholm Konst & Vetenskap fick tidigt ett projektnamn till festivalen: Spelplan Stockholm. Såhär långt i efterskott märker jag att jag vare sig då eller nu kände mig riktigt övertygad om behovet, men vi hade en informationskonsult som insisterade, så det blev så.

Nästa steg blev att finna en plats för festivalen. Det fanns som sagt alternativ att välja mellan, men för mig avgjordes saken av en sorts uppenbarelse. Vid ankomsten till T-centralen en dag klev jag ut på Plattan vid Sergels torg och insåg att detta måste vara Sveriges bästa festplats. Sergels torgs självklarhet i sammanhanget förstärktes vid ett möte med Kulturhusets chef, Uwe Bödwadt. Stor, jovialisk dansk som så småningom avancerade vidare till jobbet som kulturchef i Köpenhamn. Uwe tände direkt på idén om en konst- och vetenskapsfestival och efter lite interna konvulsioner ställdes *hela* Kulturhuset till förfogande under den vecka festivalen skulle äga rum, september 2002.

När festivalområdet till slut definierades kom det att omfatta, förutom Kulturhuset, sju arenor: Sergels torg, Beridarbanan, Gallerian, Konstakademin, Läkarsällskapet och områden ute i Kista och vid Södertörns Högskola.

Det är svårt att på papper återskapa den känsla som Spelplan Stockholm gav upphov till i centrala Stockholm. I torra siffror kom ”spektaklet” att se ut på följande sätt

- Tre större och två mindre vetenskapliga utställningar
- En expo för science centers i Sverige
- Ett större rollspel
- 84 föreläsningar, seminarier och estradsamtal
- Över 150 musikaliska arrangemang

”Dominanten” i festivalen blev utställningen Livets tråd om genteknikens utveckling, gestaltad av Linda Sörnäs i ett jättelikt drivhus av plast byggt på själva Plattan. Snett ovanför på Beridarbanan fanns ett stort tält för science centers.

En helt fantastisk grupp medarbetare var programansvariga, Kersti Larsson, Mariela Du Rietz, Linda Sörnäs, Agneta Ginsburg, Esbjörn Mårtensson. Med insikt om mina egna begränsningar hyrde jag in en

ledare för organisation och logistik – Markus Gahnfelt – med erfarenhet från Stockholms Vattenfestival. Tjugo finansiärer kom att dela på kostnaderna. Bland tungviktarna fanns Astra Zeneca, Stiftelsen Framtidens Kultur, Utbildningsdepartementet, Stockholms stad, KKS, Riksbankens Jubileumsfond, Stiftelsen för Strategisk forskning, KTH, KI och Vinnova. Tyngst av alla: den lilla Stiftelsen för Vetenskapsinformation.

Totalt kom det nästan 140 000 besökare. Vetenskapsfestivalen i Göteborg hade 2001 omkring 80 000 besök, när festivalen genomfördes för sjätte gången.

Varför i all världen blev det inte någon fortsättning i Stockholm? Jag kan bara gissa. I festivalen var Vetenskapsinformation den finansiellt bärande organisationen och i praktiken huvudman. Andra tyckte att initiativet var roligt och lovvärt, men inte mer. Man kunde tänka sig att Stockholms stad och de stora universiteten skulle ta över och driva projektet vidare, ungefär som i Göteborg. Men vare sig den ena eller den andra av dess parter kände att festivalen var ”deras”.

EU

Avskedet från KK-stiftelsen var bryskt och jag var rejält skadskjuten under en längre tid. Det visade sig att det inte fanns mycket till skyddsnät eller benägenhet att sträcka ut en hjälpende hand från mina gamla politiska herrar. Det gick ett par år under vilka jag lärde mig åtskilligt om det offentliga livet och om medias inflytande.

Jag gjorde ett försök att starta byggandet av en biennial för Spelplan Stockholm, men det gick segt och jag kom snabbt nära den punkt då avgångsvederlaget från KK-stiftelsen skulle upphöra. Jag trodde att vänner till mig försökt påverka Regeringskansliet till att finna en lösning, men tydligen utan framgång. I desperation valde jag då att gå utanför ”tjänstevägen”, genom att skriva ett brev till utbildningsminister Thomas Östros. En vän inom socialdemokratin försåg mig med Thomas hemadress.

En reaktion kom, överraskande snabbt. Tidigt 2003, på väg ut i vintermörkret från ett möte om Spelplan Stockholm II på Konstfack, ringer mobilen. Min glada före detta assistent från åren som statssekreterare, Eila Hevosmaa, påannonserar ett samtal från min efterträdare, Agneta Bladh. Jag fick ett erbjudande om att flytta till Bryssel, som forskningsråd vid Sveriges permanenta representation vid Europeiska Unionen.

Detta erbjudande från Thomas Östros kom förvisso som en stor överraskning. Den innebar naturligtvis en väldig lockelse, men var ur familjesynvinkel ett problem. Samtalet med min hustru Gunilla landade dock i att denna möjlighet inte kunde försittas.

Nu gällde det att raskt få en hum om vad uppdraget att företräda Sverige i forskningspolitiken i Bryssel egentligen kunde innebära. Det fanns ingen handbok. Däremot fanns det ganska gott om folk i den nära eller fjärran bekantskapskretsen som hade åsikter de gärna delade med mig. Så en samtalsrunda fick komplettera den ganska formellt hållna och något besvärade information som gavs av närmast berörda tjänstemän i Utbildningsdepartementet, som inte direkt gjorde vägen för Östros något burdusa inbrott i rekryteringsarbetet. (Den normala gången var att

tjänstemän upprättade en lista över möjliga namn, kort eller lång, med förväntan att ministern skulle välja ett av namnen. Om en sådan lista överhuvudtaget fanns den här gången var jag inte med på den.)

Särskilt två av samtalen efterlämnade bestående spår. Det ena var med gode vännen Dan Brändström, som hade erfarenhet av arbetet med att åstadkomma en stor satsning på grundforskning inom EU och konstaterade att ”i forskningspolitiken finns det utrymme för Sverige att ta den europeiska ledartröjan”. Det andra var med Kai Hammerich, som tidigare varit industriråd i Bryssel. När jag satt och funderade på vilka frihetsgrader jag skulle ha i mitt jobb därnere svarade han: ”Hehe, tja, tämligen obegränsade. Vem skulle kunna sätta gränser?” Något låg det i den reflexionen visade det sig.

Trevande start

Den svenska attityden till EU-medlemskapet var – även inom forskningspolitiken – ambivalent. Å ena sidan var politiker och tjänstemän i Regeringskansliet medvetna om det ymnighetshorn i forskningsfinansieringen som EU:s ramprogram för forskning utgör. Å andra sidan var samma tänkare motsträviga till varje initiativ från EU-kommissionen som luktade ökad europeisk integration. Och det gjorde per definition de flesta förslag från Kommissionen.

För mig personligen innebar detta ett återkommande irritationsmoment. Jag var och har förblivit övertygad europé. Till och med öppen för integrationssträvanden. Dels beroende på uppväxt och familjeförhållande, vilket medförde insikt om att det inte saknades bra alternativ till den svenska modellen. Dels beroende på mitt starka historieintresse som medförde en övertygelse om att vägen till fred i Europa gick genom samarbete. Inklusive integration i många sammanhang.

Den stående instruktionen från tjänstemännen i Utbildningsdepartementet var att i förhandlingar sträva efter samsyn med engelsmännen gentemot Kommissionen och de övriga stora medlemsstaterna. En hake i detta var att engelsmännen inte upplevde samma behov i förhållande till Sverige, vilket innebar att svenskarna riskerade att spela rollen av jolle i det brittiska kölvattnet. Det är ingen tvekan om att det fanns fördelar med att lyssna in sig på engelsmännen, de var påfallande väl förberedda och skickliga i förhandlingarna. Men det gällde även för till exempel tyskar, fransmän, holländare och österrikare. Inget medlemsland drevs av altruistiska motiv, inte ens Sverige.

På tjänstemannanivå inom Utbildningsdepartementet var 2003 tanken på ett europeiskt forskningsråd – ERC – lika med den heliga Graal. ERC bildades 2007 som en del i beslutet om det sjätte ramprogrammet för forskning, men tanken att EU skulle satsa på stöd till grundforskningen spelade en stor roll i forskningspolitiken redan flera år tidigare. Det är ingen tvekan att idén i hög grad hjälpts fram av Sverige, efter initiativ från bland andra Dan Brändström. Men signalspråket i Stockholm, både inåt mot den egna förvaltningen och i förhållande till andra medlemsstater och EU-kommissionen, var sådant att det politiska stödet i Utbildningsdepartementet för tillkomsten av det europeiska forskningsrådet gjorde Sverige till en enfrågestat. Ett tjänstemannamöte på Vinnova

bekräftade detta. Maken till uppsättning läpphängare fick man leta efter. Min egen, spontana reaktion på plats var att tanken att ERC skulle ersätta allt det inom mer tillämpad forskning dessa tjänstemän kämpade för i ramprogrammet, var helt befängd. En eller annan läpp drogs upp.

Denna händelse gav en viktig impuls till ”ledartröjeprojektet”. Ingenting sådant låg inom räckhåll utan en komplett mobilisering av de delar av Regeringskansliet och de större forskningsfinansiärerna som hade en anläggningsyta mot EU:s ramprogram. Eftersom jag nu var i Bryssel måste detta ske i Bryssel. Synlighet där för svensk forskning kändes som ett bra sätt att räcka upp handen inför vidare äventyr.

Medlet blev en serie seminarier där var och en av de statliga forskningsfinansiärerna tillsammans med Kungliga Musikhögskolan gjorde ett program i Bryssel. Både tjänstemän inom DG Research (Generaldirektoratet för forskning), DG Information Society (Generaldirektoratet för informationssamhället, som även ansvarade för EU:s satsningar på IT-forskning) samt kollegor från övriga länder bjöds in. Deltagandet från inbjudna blev ganska magert, men insikten började genom inbjudningarna sprida sig att svenskarna ville något. Vackert så, men det kanske allra viktigaste var att alla de svenska forskningsfinansiärerna började förstå att deras medverkan i Bryssel var påkallad.

En större utmaning blev till en början relationen mellan de båda primärt engagerade departementen, Utbildnings- och Näringsdepartementen. Såväl på det formella planet som på det personliga fanns det gott om surdegar 2003. Till all lycka visade det sig att personkemin mellan mig och den viktigaste ”instruktionsgivaren” i Näringsdepartementet, Olof Sandberg, var mycket god. Detta blev en startpunkt för ett viktigt semiformellt grepp: ”Högnivågruppen”.

Tillkomsthistorien är lite lustig. Regeringsskiftet 2006 betydde naturligtvis nya statssekreterare och därmed även utrymme för nytänk beträffande arbetssätt. Peter Honeth i Utbildningsdepartementet var mottaglig för argumentet att ett närmande mellan de båda departementen krävdes, särskilt med tanke på förestående ordförandeskap i EU.

På födelsedagsresa i Argentina i december 2006 kom e-post som visade att något var på gång, ett besked om tid för ett möte mellan de båda statssekreterarna. Dagen efter hemkomsten infann jag mig således hos Peter. Mötet skulle äga rum hos kollegan Jöran Hägglund på Näringsdepartementet. Vi gav oss iväg genom kulvertarna. Halvvägs frågade jag vad det hela borde utmynna i. Peters svar var kort och tydligt. ”Det är ju du som förslog mötet, så jag utgår ifrån att du vet svaret.” Med kraftfull jetlag i kroppen kände jag mig inte helt lycklig över beskedet, men det visade sig gå över förväntan.

Jag fick förklara problembilden ur ett Brysselperspektiv: Vart och ett av departementen må i Stockholm uppleva sig som urkraften själv, men i arbetet i Bryssel krävdes inte bara motvillig, formell samordning utan ett smidigt, gemensamt agerande där både departementen och de underställda

myndigheterna samspelade... Kunde inte lösningen på *den* utmaningen vara att en särskild grupp med statssekreterarna och myndighetscheferna bildades?

Det märkligaste med denna egentligen ganska triviala idé var att den omedelbart accepterades av de båda statssekreterarna *och* att den faktiskt kom att fungera som avsett. Självfallet deltog vid mötena även nyckeltjänstemän från respektive departement. Att jag – som Brysselbaserad – skulle fungera som sekreterare var möjligen en originell lösning, men det visade sig fungera väl. Högnivågruppen blev ett forum för informationsutbyte och för förankring av större initiativ och tvärssektoriella grepp.

Människorna i EU-samarbetet

Mycket har skrivits om EU-maskineriet som sådant, ofta mycket kritiskt. I regel har kritiken handlat om att särskilt EU-kommissionen är en byråkratisk koloss och att tjänstemännen uppträder arrogant.

En hel del okunnighet har präglat kritiken.

Kommissionen är uppbyggd enligt franska byråkratiska principer. Av ganska självklara skäl. Vid starten 1958 var det knappast realistiskt med förslag om tyska principer... Storbritannien var inte medlem. Italien – med rätt eller orätt skulle ett sådant förslag ha utlöst ett gapskratt. Alltså blev det Frankrikes principer. För många svenskar är antagligen detta tillräckligt för att skepsis skall uppstå.

Man må betänka vilket uppdrag kommissionen har. EU har 27 medlemsstater, några kandidatländer och potentiella kandidatländer. Samt – naturligtvis – umgänge med ett mycket stort antal länder i världen utanför unionen. Verksamheten omspanner i praktiken alla förekommande politikområden och rör alltifrån lagstiftning till rekommendationer, information, och finansiellt stöd.

Kommissionen har cirka 31 000 anställda. Det finns de som anser det mycket. Huvuddelen är dock ett mycket stort antal tolkar, översättare, vaktmästare, chaufförer och städpersonal – och 2021 hade det svenska Regeringskansliet över 5 000 anställda, varav betydligt lägre andel tolkar och översättare.

Nej, skall man kritisera Kommissionen får man välja någon annan angreppspunkt än antalet anställda. Tjänstemännens arrogans, kanske? Tja, det finns två principiellt helt olika sätt att se på Kommissionen och dess uppdrag:

Kommissionen är Europas regering, eller åtminstone nästan.

Kommissionen är "the hired help", med uppgift att hjälpa medlemsstaterna till samarbete när dessa så önskar.

Ser man till den rättsliga grunden för Kommissionens arbete är utan tvekan det första synsättet rimligast, utan att för den skull vara helt rätt. Kommissionen har privilegiet att lämna förslag om lagstiftning för unionen till Europeiska Ministerrådet och till EU-parlamentet. Även när ministerrådet eller parlamentet samlat sig till ett förslag om åtgärd som lämnas till Kommissionen för verkställighet, kan denna ignorera beställningen. Det händer sällan, men är icke desto mindre ett tecken på Kommissionens autonoma ställning.

Självklart har därmed Kommissionen makt. Lika självklart är att särskilt mindre medlemsstater och deras representanter kan komma i kläm i en process när Kommissionen försöker genomdriva ett kontroversiellt förslag.

Den eller de tjänstemän som upplever sig förfoga över ett sådant mandat kan många gånger uppträda oflexibelt eller arrogant.

Min egen upplevelse var att umgänget med Kommissionens företrädare var mycket situationsberoende. Om en viss ståndpunkt reflekterade ett faktiskt, fattat beslut – som fattats efter intern beredning i Kommissionen med många delaktiga – var graderna av handlingsfrihet närmast obefintliga och attityden därefter. Men många gånger rörde det sig om ett förhandlingsspel med flera plan eller inriktningar. I det läget var den nationelle representantens egen förståelse av situationen och den egna attityden betydelsefull.

För egen del kan jag inte påminna mig att jag hade några verkliga problem med motpartens attityd. Troligen beroende på en blandning av egen bakgrund och temperament. Samtidigt som jag var väl medveten om Kommissionens roll och mandat hade jag någonstans i bakhuvudet attityden ”they are just the hired help”. Hur fel den hållningen än var i sak, så räddade den mig från kontraproduktiv ödmjukhet i många kontakter. En senior Kommissionstjänsteman fällde i ett sällskap en gång ett yttrande apropå kontakterna med mig under åren: ”We tried our usual intimidation game with Bjarne... but as it didn’t work as intended, that brought quite some confusion”. Det hände några gånger att jag rätt och slätt blev förbannad och visade det. Kunde tydligen vara effektivt.

Min egen bakgrund spelade sannolikt en roll för hur jag blev bemött. Utan att reflektera över hur fel det kunde vara i en hierarkisk mening på Representationen tog jag kontakt på ledningsnivå både med generaldirektoratet och forskningskommissionärens kabinett. Sannolikt ledde detta till ett visst googlande inom kommissionen och därav följande nyfikenhet. Vid något tillfälle fällde kabinettschefen Kurt Vandenberghe efter besök i Köpenhamn och ett möte med Per Unckel, då generalsekreterare i Nordiska Ministerrådet, kommentaren ”He thinks very highly of you”. Så dags, tänkte jag lite otacksamt... Så småningom hjälpte den svenska regeringen till en smula, genom att utse mig till minister. En tjänstebestämmelse som markerade senioritet. Inom Representationens ledning lär känslorna ha varit blandade. Högste chefen, ambassadören Sven-Olof Petersson intog dock den kloka och sunda hållningen att jag skulle få hållas. Så länge det gick bra, får man anta.

Kommissionens tjänstemän var i regel mycket väl pålästa och mycket medvetna om sin roll. Rekryteringspolicyn har från början varit inriktad på att skapa en kader tjänstemän som är lojal mot den ”europeiska saken”. Man väntas alltså lämna sina eventuella gamla nationella värderingar bakom sig. Möjligen kan detta ibland upplevas smärtsamt och leda till att man gömmer sig bakom en något storslagen retorik. Men tjänstemännen gör stor nytta.

Vardagen i Bryssel

Det fanns åtminstone förr en föreställning om diplomatlivet som en enda räkka champagnefester. För mig inskränker sig erfarenheten till mina sex år som forsknings- och innovationspolitisk representant för Sverige i den Europeiska Unionen. Det förekom förvisso champagne, men huvudsakligen rörde det sig om hårt, ganska tråkigt arbete. Ett ständigt flöde av information, mer eller mindre konkreta beslutsförslag från Kommissionen och från sittande ordförandeskap skulle hanteras. Inför formella möten skulle ”instruktion” inhämtas från huvudstaden, i regel genom Utbildningsdepartementet, efter samråd med andra berörda departement. Särskilt i början av min tid i Bryssel fungerade detta sådär. Dels för att jag själv inte var någon riktig stjärna på att skriva rapporter. Dels för att hemmafronten under exempelvis förhandlingarna om Sjunde ramprogrammet var ganska klent bemannad genom den bristande uppbackningen från de forskningsfinansierande myndigheterna. Ofta var andra medlemsstaters representanter, till exempel Storbritannien, Frankrike, Holland, Österrike och Tyskland betydligt bättre rustade med detaljrika instruktioner.

Kommissionens förslag till ramprogram var indelat i etapper med olika detaljgrad, och fungerade som ett styrmedel för vad som skulle få finansiellt stöd. Det var naturligtvis mycket väsentligt att påverka skrivningarna, så att specifika svenska intressen inkluderades. För detta krävdes information från de svenska forskningsfinansiärerna eftersom Regeringskansliet i regel saknade detaljkunskap. Sådana inslag i instruktionerna från Stockholm var ytterst sparsamma. Som sagt mest beroende på dåligt fotarbete hos de forskningsfinansierande myndigheterna. I det perspektivet är det ganska märkligt att svenska forskare ändå lyckades så bra med sina ansökningar. Svindlande tanke om programskrivningarna hade kunnat påverkas.

Det *fanns* emellertid en social dimension i diplomatlivet, även i Bryssel. Trots karaktären av Utbildningsdepartementets Brysselkontor (Utbildningsdepartementet har mig veterligen *aldrig* kännetecknats av en festlig miljö). Genom Representationens försorg disponerade jag en mycket trevlig och väl inredd lägenhet med vackra mattor och trevlig och intressant konst, förhyrd av god vän som vistades utomlands på diplomatiskt uppdrag för EU-kommissionen. Utan att känna till den fulla omfattningen av anställningsvillkoren ordnade jag några arbetsmiddagar i lägenheten på egen bekostnad. Någon av ambassadörerna kom på mig med detta och upplyste om att notan för representation både i hemmet och utanför faktiskt hörde hemma på myndighetens budget. Och att det ur Representationens lednings synvinkel närmast var ett problem att de utsända tjänstemännen inte bedrev

tillräckligt omfattande representation. Nätverksbygget tog fart... Främst bland tjänstemän inom kommissionen, kollegor vid andra medlemsstaters representation, tillresande svenskar, med flera. Nej, inga champagnefester, men nog så intressanta samtal blev ofta resultatet.

Naturligtvis blev det en del fritid också. Hustru Gunilla kom ofta ner från Stockholm och tillsammans genomkorsade vi en försvarlig del av västra Europa med Bryssel som bekväm utgångspunkt. Belgien, Holland, Luxemburg, Tyskland och Frankrike kunde vi besöka under förlängda weekends. Under varje ordförandeskap blev det dessutom besök i ordförandelandet. Ett stort antal resor med möten, evenemang och turistinslag i skön förening.

Europeisk forskningspolitik och utrikespolitik i oskön förening?

För en nationell regeringstjänsteman var EU-kommissionen som ett regeringskansli, bara fasligt mycket större, åtminstone jämfört med de små medlemsländernas. Inom kommissionen bedrevs kolossalt mycket politik mellan de många politikområden som var organiserade under kommissionärer och inom generaldirektorat. När ett förslag kom från kommissionen till ministerrådet var det mer eller mindre väl koordinerat mellan generaldirektoraten. Man låtsades dock alltid att det var väldigt väl koordinerat. Precis som i medlemsländernas regeringskanslier...

2007 eller 2008 satt jag på min plats i ministerrådets forskningspolitiska arbetsgrupp och lyssnade förstrött på det inledande fåktningarna mellan kommissionen och ordförandeskapet. Kommissionen lämnade information om vissa pågående processer. Ganska tråkigt, som vanligt.

Men plötsligt ramlade öronen nästan av. Sådär i förbifarten berättade kommissionen att man nu förberedde ett utspel i förestående förhandlingar med Ryssland, ett ambitiöst försök att bredda och fördjupa umgänget mellan Unionen och den ryska federationen inom en rad politikområden. Däribland forskningspolitiken. Ryssland skulle erbjudas ett avtal om association med det europeiska ramprogrammet för forskning.

EU hade flera sådana avtal med andra stater, till exempel Norge. Men detta... Den svenska handen sträcktes upp, ordet begärdes och erhöles. Jag påpekade att detta var en fråga av en sådan magnitud att den borde beredas grundligt under medverkan från ministerrådet. Jag konstaterade att "senast vi godkände ett associationsavtal var det med Färöarna. Det gled igenom maskineriet mycket smidigt. Men Ryssland... Vi talar här om två kontinenter och ett kolossalt svärgenomskådligt maskineri".

Detta blev en skiftnyckel i hjulet. Till forskningsdirektoratets stora förtjusning. Sannolikt till kollegornas inom EU:s utrikesdirektorat ursinne. Naturligtvis hade frågan "beretts" inom kommissionen, med resultat att forskningsdirektoratet körts över, liksom – möjligen – inom det svenska Regeringskansliet, på initiativ av en eller annan enhet inom vårt UD. Den processen visade sig dock svår att spåra.

Självklart kunde inte Sverige solo bromsa denna idé. Men jämförelsen mellan Färöarna och Ryssland visade sig tillräckligt pedagogisk för att sätta kollegorna från Tyskland, Frankrike och Storbritannien på spåret. Jag vet inte om Ryssland nu har fått ett associationsavtal. Vid det här tillfället blev det i vart fall inte av.

ITER

För familj och nära vänner framstår nog tanken att jag skulle ha varit djupt engagerad i den globala fusionsforskningen som ytterst osannolik. Därför förtjänar följande berättelse att sättas på pränt.

Försommaren 1994 fick jag veta av Per Unckel att han fått en begäran om ett brådskande möte från Curt Nicolin, smått legendarisk företagsledare inom Wallenbergsfären. Dagen därpå, 07.00, inträdde densamma i Pers ämbetsrum tillsammans med koncernchefen för Vattenfall, Carl-Erik Nyquist.

Deras ärende var kort och gott att få Sverige engagerat i arbetet att bygga en reaktor för fusionsforskning. I Sverige. Ett gigantiskt företag även i ett globalt perspektiv.

Begreppet fusionsforskning syns idag till väldigt lite i diskussionen om energiproduktion kontra miljöpåverkan. Hösten 2022 hade dock Dagens Industri en stor artikel i ämnet. Arbetet med att utveckla denna energiform fram till praktisk användning har pågått i många år. Anhängarna hävdar att fusion kan ge en ren och praktiskt taget oändlig energiform. USA, Sovjetunionen/Ryssland, Kina och Japan var starkt engagerade och i Europa växte insikten fram om att det krävdes ett gemensamt europeiskt agerande.

För Per som gammal Linje 2-general var naturligtvis frestelsen att engagera Sverige överväldigande. Den svenska tekniska kompetensen var tillräckligt hög för att vi skulle kunna uppfattas som en seriös kandidat.

Jag reste till Bonn och till Paris för att med stöd av en tjänsteman på Naturvetenskapliga forskningsrådet ge erforderliga politiska signaler. I Bonn höjde man vänligt nedlåtande på ögonbrynen. Fram till dess att jag artigt påpekade att de två självklara europeiska huvudkandidaterna – Tyskland och Frankrike – möjligen skulle finna det mödosamt att bli överens. I ett sådant läge skulle kanske en svensk kandidatur kunna underlätta för Europa att vinna i den globala kampen om lokaliseringen? Tyskarna insåg att underligare saker än så hade inträffat och var mot slutet av samtalet ganska öppna om den egna positionen. För deras del var det både forskningspolitik och inrikespolitik. Konsekvenserna av den tyska återföreningen inkluderade bland mycket annat behovet att etablera en big science-resurs i gamla DDR. Man tänkte sig Greifswald. Det tyska forskarsamhället var ytterst måttligt intresserat. Man såg framför sig en gigantisk gökunge med oerhörda kostnader som skulle drabba tysk forskning.

I samband med regeringsskiftet i Sverige 1994 fördes ansvaret för en svensk fusionskandidatur över till Miljödepartementet. Per kunde konstatera under en gemensam hissfärd med Ingvar Carlsson att denne var medveten om projektet och beredd att låta det drivas vidare.

Det dröjde emellertid ett bra tag innan den globala processen nått så långt att den fysiska placeringen av fusionsreaktorn måste avgöras och vid det laget arbetade jag vid den svenska EU-representationen i Bryssel. Den europeiska spelplanen hade då förändrats ganska radikalt. Tyskland hade fallit bort som kandidat och Spanien hade trätt in på arenan. Sverige hade släppt tanken på att agera som kandidatland – tack och lov, med hänsyn till den prislapp man nu anade.

Ett EU-beslut om vilket av medlemsländerna som skulle bli den europeiska kandidaten i den förestående globala uppgörelsen måste fattas. Spanien var fast beslutet att vinna och sände en högnivådelegation till en rad huvudstäder, bland andra Stockholm, för att vinna stöd för kandidaturen.

En vacker morgon ringer utbildningsminister Thomas Östros. Högst överraskande. Första gången under mina år i Bryssel då ministern själv hörde av sig. Thomas berättade att den spanska delegationen var på ingång för ett möte med honom. Vilket råd hade jag att ge? Hur länge kunde Sverige mörka sitt ställningstagande? Och – för övrigt – vilket borde det bli?

Fram till dess hade faktiskt inte den frågan ställts från departementets sida, så mitt svar blev till att börja med lite dröjande. I och för sig kunde jag inte se att det mötte något problem att uppskjuta ett svenskt ställningstagande ett bra tag, konstaterade jag. Men, lade jag till ”om det nu är det du faktiskt vill?”.

Motfrågan kom naturligtvis bums: ”Vad menar du...?”

”Tja, det finns kanske en möjlighet för Sverige att göra en långsiktig investering i tjänst/gentjänst.”

Jag utvecklade resonemanget genom att påpeka att bland många medlemsländer var Sverige med sin avancerade tekniska och naturvetenskapliga forskning en ganska viktig röst i sammanhanget. Eftersom jag uppfattat att de båda kandidaturerna ur teknisk synvinkel var ganska likvärdiga, kunde vi kanske ta ställning med sikte på att vinna ett politiskt kapital. I ett sådant perspektiv uppfattade jag Frankrike vara mer sofistikerat och Sverige har dessutom en äldre politisk relation med Frankrike.

”Hmmm”, svarade statsrådet, och måste så avbryta samtalet för att gå och regera. Senare på dagen fick jag beskedet att Sverige stödde den franska kandidaturen och meddelat Spanien detta.

Fick vi något i gengäld? Svårbedömbart. På ett plan, ja. Både inom kommissionen och bland en del medlemsstaters representanter insåg man att svenskarna ibland kunde gå före. Vi hade bra relationer med Frankrike under mina år, men det berodde även på andra omständigheter. Mat och respekt för fransk kultur och historia. Några år sedan fick jag dock höra av Allan Larsson, svensk chefsförhandlare om ESS (European Spallation Source) att man i Paris kom ihåg det svenska handtaget i fråga om den experimentella fusionsreaktorn, som kom att få namnet ITER.

Ramprogrammet och samhällsnyttan

Jag bar med mig till Bryssel idéer som grundlagts redan under åren vid Umeå universitet, nämligen vikten av att även resultaten från den offentligt finansierade forskningen slussades vidare till samhällsnytta. Snabbt och systematiskt. I Sverige kallades detta synsätt för ”universitetens tredje uppgift” och betraktades dåför tiden av många inom det akademiska livet med stor skepsis. Det hölls ofta på armslängds avstånd med hänvisning till att statsmakten inte anvisade särskilda anslag för ändamålet.

Förhandlingarna om EU:s sjunde ramprogram för forskning (2007 till 2013) startade hösten 2005 med Storbritannien i ordförandestolen och fortsatte sedan hela 2006 under Österrikes och Finlands ledning. I flera etapper, med start vid överlämnandet från kommissionen till ministerrådet av förslaget till den ”yttre ramen”, det vill säga ramprogrammet, och fortsättning i form av de ”särskilda programmen”, i vilka riktlinjerna för finansiering med mera preciserades.

Mottagarna av finansiering var universitet och högskolor, forskningsinstitut och företag. I den mån företag var direkt involverade kunde möjligen samhällsnyttan anses vara tillgodosedd, men för övrigt – upptäckte jag så småningom under loppet av behandlingen av ramprogrammet – var faktiskt inte tänkandet kring bidraget till samhällsnyttan vare sig tydligt eller utvecklat. Jag minns att jag lyfte frågan vid ett par tillfällen, men förutsebart nog var vare sig ordförandeskap, kollegor från medlemsstater eller representanter från kommissionen särskilt mottagliga för mina propåer.

Effektivare var – mot slutet av förhandlingarna om ramprogrammet – ett lunchsamtal med kommissionärens biträdande kabinetschef, en utomordentligt skicklig belgare vid namn Kurt Vandenberghe. Jag klämde till med att jag tyckte att frånvaro av strategi för spridning av forskningsresultat i ett projekt borde föranleda kommissionen att avbryta finansieringen. Uppenbarligen klev jag på en öm tå. Kurt svarade ”Bjarne, the Commission has never ever, for whatever reason, interrupted the funding of a project...”

Vilket han naturligtvis insåg inte direkt var ett argument *mot* någon typ av mekanism för att uppmuntra spridning, snarare ett försök att få mig att fatta magnituden av problemet.

Ett etappmål uppnåddes vid ministerrådets möte i Luxemburg, när kommissionären Potocnik i ett anförande stack in ett besked att man avsåg att adressera frågan i det kommande förslaget till särskilda program. Varvid han vände sig åt den svenska delegationen med en nick och ett halvleende. Ambassadören Ingrid Hjelt skruvade lite på sig och väste till mig ”Vad i all världen handlade det där om...?”

Skam till sägandes minns jag inte om det kom någon adressering från kommissionen senare det året, men jag tog det som en uppmuntran att fortsätta att påverka.

Ordförandeskapet i EU 2009

Även för en övertygad europé som mig framstod (och framstår...) de europeiska institutionerna och deras samspel som lite av en mardröm, skapad för att förverkliga den europeiska drömmen. Under senare år har den mediala bevakningen givit intrycket att Europeiska Rådet och Europaparlamentet flyttat fram sina positioner på bekostnad av Europeiska Ministerrådet.

Men vardagspolitiken bedrivs alltjämt genom en mångfald grupper som organiseras inom ministerrådets ram. Detta uppträder i en rad konfigurationer, beroende på vilket politiskt sakområde som ska behandlas. Innan fackministrarna sätter sig till bords för att fatta ett formellt beslut har dessa förberetts i en stor apparat. Först inom kommissionen som förslagsställare, sedan i så kallade rådsarbetsgrupper. På denna nivå tillämpas ett roterande ordförandeskap, genom vilket alla medlemsländer i tur och ordning planerar och leder arbetet. I regel i ett någorlunda gott samarbete med kommissionen, i dess egenskap av förslagsställare. Därtill i ett löst fungerande samarbete inom en ”trojka” bestående av de tre medlemsstater som under de närmaste 18 månaderna ska utöva ordförandeskapet. Till exempel var Sverige nummer 3 efter Frankrike och Tjeckien. Spanien kom närmast efter Sverige.

Sverige utövade ordförandeskapet inom EU andra halvåret 2009 men förberedelserna startade långt tidigare. Den europeiska politiska kalendern inför detta ordförandeskap var lite speciell. I juni 2009 ägde val till EU-parlamentet rum. Först därefter kunde enligt gällande ordning en ny EU-kommission tillträda. Efter diverse politiska förvecklingar skedde detta först i februari 2010. Fram till dess var kommissionen en så kallad lam anka, det vill säga att inga politiskt förankrade förslag kunde läggas fram för ministerrådet och EU-parlamentet.

Redan i slutet av 2007 kom från många håll inom kommissionen signaler om att man undrade över vad svenskarna skulle kunna hitta på under sitt ordförandeskap. Tjänstemännens perspektiv var nästan genomgående ”kommissionscentrerat”. Inget viktigt kunde ske annat än på grundval av förslag från kommissionen. Det var därför lite synd om Sverige. Inget att sätta tänderna i...

För egen del ville jag gärna tro motsatsen och tänkte och handlade i enlighet med detta. Ganska tidigt under 2008 började en idé ta form. Kommissionspresidenten José Manuel Barroso valde att vid G8-mötet i juli 2008 lyfta fram vikten av att världens rika länder på allvar tacklade de globala utmaningarna. För att dra sitt strå till den globala stacken lät Barroso EU-kommissionen inleda ett programarbete genom en särskild

kommitté. Sverige hade vid den tiden en utomordentligt duktig ”spanare” och aktör inom kommissionens programkommitté för miljöforskning; professor Uno Svedin. Även inom kommissionen uppskattades Unos kapacitet och belönades med privilegierad information. Uno och jag åt frukost tillsammans flera gånger och bytte tankar. Så sakteliga växte en idé fram som förankrades i ”Högnivågruppen”. Huvudpjäsen i Sveriges ordförandeskap skulle bli ett ministerrådsbeslut med en uppmaning till kommissionen att förbereda förslag i nästa ramprogram för forskning med syfte att mobilisera europeisk forskning i en tackling av de globala utmaningarna.

Förvisso en hög ambition för ett litet medlemsland. Men vi var väl rustade. Högnivågruppen visade tidigt sitt värde som forum på hemmaplan. Nyckelperson på Utbildningsdepartementet var en skicklig ”kanslihusmandarin”, Olof Sandberg. I Bryssel hade jag haft sinnesnärvaro att med Peter Honeths hjälp mobilisera en ytterst kvalificerad medarbetare i Dan Andrée. Vid den tiden var Dan sannolikt en av de absolut mest EU-erfarna svenskarna inom området forskning och innovation.

Jag minns från Högnivågruppens möte att en av generaldirektörerna ställde frågan om hur kommissionen skulle reagera på ett så flagrant inbrott i kommissionens upplevda privilegium att förbereda ramprogrammet. Jag minns också mitt eget svar: ”Somliga blir häpna, andra förbannade – men hur skall man kunna opponera sig mot att ministerrådet ger draghjälp åt kommissionspresidenten Barrosos idéer...?”

Det finns – eller fanns måste jag kanske för säkerhets skull säga – en praxis inom EU-maskineriet att ersätta eller komplettera beredningsarbete med en konferens. I och för sig påverkades inte alltid de formellt accepterade slutsatserna vid konferensen av det arbete som utförts, men de flesta spelade med i utformningen av denna variant.

Denna beredningsmetod kom till användning inför det svenska ordförandeskapet. Inte helt utan strul. Högnivågruppens myndighetsrepresentanter bildade en beredningsgrupp för den tänkta konferensen. De svenska forskningsfinansiärerna avsågs ansvara för organisation och finansiering. Efter några veckor insåg jag att denna process gått i stå, utan att jag riktigt förstod varför. En middag på Sveriges representation i Bryssel med ledande representanter för kommissionen och beredningsgruppen blev ett fiasko. Kommissionen teg och svenskarna verkade desorienterade.

Efter ett elefantinhopp i form av ett brev från mig till ordföranden i beredningsgruppen med en skiss till fortsatt process tog gruppen – nu under ledning av Vetenskapsrådets vice GD Gunnel Gustafsson – nya tag och en utmärkt plan utarbetades. Fyra förberedande konferenser i var sitt medlemsland och en stor slutkonferens vid universitetet i Lund.

Det innebar förvisso att Sverige kom att inkräkta på perioden för Tjeckiens ordförandeskap, men detta ordnades smärtfritt. Statssekreterare Peter Honeth bjöd in sin tjeckiske kollega till samtal i Stockholm. Kollegan

visade sig vara en mycket klok och smidig person som utan vidare godtog det svenska upplägget. Under första halvåret 2009 anordnande fyra svenska myndigheter var sin konferens i Madrid, Berlin, Tallinn och Bryssel. Mot slutet av det tjeckiska ordförandeskapet fanns det knappast någon nyckelperson inom den europeiska forskningspolitiken som var okunnig om de svenska ambitionerna.

Pricken över i kom till genom "The Lund Declaration" som fastställdes 8 juli 2009. Enligt denna borde nästa ramprogram formas till ett kraftfullt bidrag i hanteringen av världens framväxande "Societal Challenges". En rapport producerades, "New Worlds – New Solutions", som överlämnades av konferensen till det svenska ordförandeskapet, vilket raskt anpassade den till det format som krävdes för ett förslag till ministerrådsbeslut och presenterade detta för medlemsstaterna och för kommissionen. De förberedande förhandlingarna i ministerrådets permanenta arbetsgrupp för forskningspolitik ägde rum med mig i ordförandestolen och blev ganska stillsamma.

Ministerrådets beslut kom enligt ledande kommissionstjänstemän, bland andra Robert-Jan Smits som var generaldirektör för forskningsdirektoratet, att spela en viktig roll i förberedelserna för det kommande ramprogrammet, Horizon 2020. I förslaget från kommissionen finns tydliga hänvisningar till Lundakonferensen och det svenska ordförandeskapet. The Societal Challenges blev väl etablerat som ett av målen för den europeiska forskningspolitiken.

Perspektiv

När jag ser tillbaka är det tydligt att politik och de politiska institutionerna har spelat en mycket stor roll för mig i hela yrkeslivet. Jag känner uppskattning och även tacksamhet för det jag fått bli delaktig i. Därmed inte sagt att jag inte ser stor potential för förbättring i det politiska livet.

Q i Lundagård hade fångat någonting väldigt viktigt hos mig. Jag hade inga problem med att medverka i utformning och förverkligande av moderat politik. Men jag hade då, liksom nu, problem med det inslag i partipolitik som handlar om att a priori tala nedsättande om motpartens ambitioner och förmåga. Många har ansett att detta var att vackla.

När jag skriver detta är jag 76 år, på mitt 77. Jag har tappat lusten att engagera mig partipolitiskt. Jag gjorde en ansats för några år sedan, men upptäckte att det inte fanns någon efterfrågan på mina insatser. Ett medlemskap i moderata seniorer kändes då rätt för den som tyckte att livserfarenhet och liberalkonservativ inställning skulle aktiveras i motstånd mot det framväxande SD. Det visade sig att M-seniorernas ledning ansåg att gruppens uppgift var att tjäna som fotpall till M:s ledning. Inte att påverka partiets politik. Partivänner i riksdag och i Stockholms stad var inte heller intresserade.

Så nu iakttar jag.

Jag ser att de båda stora partierna (s) och (m) numera har en fundamental egenskap gemensamt. De erbjuder ambitiösa människor en födkrok och en karriärväg. Partipolitiken har därmed tillförts ytterligare en dimension. För (s) har detta genom arbetarrörelsens uppbyggnad länge varit ett faktum. Nyheten ligger främst i (m), som genom sin starka ställning i många kommuner och regioner och i många pr-företag vuxit samman med de politiska institutionerna i landet.

I kombination med ett fenomen som jag brukar kalla för kvartalspolitik, det vill säga framväxten av sociala medier och den flitiga användningen av opinionsundersökningar som instrument för politikens utveckling, tycker jag att snabba kast i politiken börjar bli allt vanligare.

Att ta och behålla makten blir ett självändamål, påverkat av många individers egenintressen.

När detta skrivs har valet 2022 ägt rum, den moderate partiledaren har format en regering som godkänts av Riksdagen. En minoritetsregering baserad på en överenskommelse med Sverigedemokraterna. Resultat i sak och praktisk politik av denna process återstår i stort sett. Risken är att det kommer att dröja ganska länge innan man slutligen kan dra några slutsatser om effekterna av SD:s starka framryckning.

Jag upplevde som statssekreterare en period av beroende av ett annat populistiskt parti, Ny demokrati (NyD). Jag uppfattade att detta beroende egentligen fick blygsamma effekter, mycket beroende på en skicklighet och målmedvetenhet hos särskilt (m):s dåvarande ledning. Men märkliga utspel, lappkast i politiken och interna strider inom (NyD) reflekterade likafullt på den borgerliga regeringen och spelade sannolikt en roll för valförlusten 1994.

Min egen, direkta erfarenhet avvek från många kollegors. När det gäller högre utbildning och forskning förlorade vi inte en enda fråga i riksdagen. (NyD) stödde oss konsekvent. Partiets företrädare i Utbildningsutskottet var en av de kloka i partiets riksdagsgrupp, Stefan Kihlberg. Tillika gammal lumparkompis. Åtskilliga samtal bar frukt.

Men sådan tur kan man inte räkna med gäller fyrtio år senare. (SD) kommer att vara en betydligt tuffare part, på gott och ont med ett mer genomarbetat program och en mycket stabilare organisation. Räcker den moderata ledningen till för att faktiskt leda och inte bli ledd?

Under sommaren 2022 läste jag ”Den djupa dalen” av Piers Brendon. Den presenteras som ett ”Panorama över 1930-talet”. En beskrivning av en synnerligen instabil värld, med katastrof som slutpunkt. Det finns likheter idag, med den ryska aggressionen och framväxande nationalistiska rörelser i åtskilliga länder.

För oss européer är situationen idag mycket annorlunda, under förutsättning att Europeiska Unionen består och förstärkes vidare. Det nationalistiska (SD) har i kampen för att nå/kunna påverka regeringsmakten modifierat sin hållning till EU i mindre negativ riktning. Men hur långt och för hur länge? Kommer (SD) att kunna stå emot frestelsen att spela med när övriga, starkt etablerade populistiska rörelser i Europa agerar för att försvaga de gemensamma europeiska institutionerna?

Insikten om att Sverige som litet land med utsatt geografiskt läge är beroende av NATO-medlemskap för sin säkerhet fick långt om länge genomslag i svensk politik genom medlemsansökan våren 2022. Över 70 procent av rösterna i 2022 års val gick till partier som i decennier konsekvent stött det svenska medlemskapet i Europeiska Unionen. En aktiv politik för att stärka EU är lika viktigt som NATO-medlemskap i en tid av framväxande hybridkrigföring.

Upp till bevis, redan under kommande svenska ordförandeskap!