

Att bygga för gemensamma intressen

Bo-Erik Gybergs erfarenheter och kritiska reflektioner om samgåendeprocessen till Stockholms konstnärliga högskola.

Bakgrund

Att slå samman tre myndigheter är en komplex och avancerad uppgift. Att slå samman tre myndigheter i en struktur där autonomi för de samgående enheterna är ett villkor, och där endast nödvändiga insatser ska göras initialt, är än mer besvärligt. Om det ovanpå det läggs att tämligen vitt skilda lednings- och förvaltningskulturer ska samsas så är det ingen överdrift att beskriva uppgiften som en mycket stor utmaning.

Tänken med detta PM är att ge en bild av arbetet med det organisatoriska samgåendet till Stockholms konstnärliga högskola, sett ur StDH:s och mitt perspektiv och att försöka se vilka erfarenheter som kan vara viktiga att dra nytta av för framtida utveckling och förändring. Den allra viktigaste frågan – nämligen om samgåendet kommer att leda till en stark konstnärlig forskningsmiljö och examensrätt för konstnärlig doktorsgrad – låter jag ligga utanför denna PM. Det beror på att den uppbyggnad som ska leda dit endast har börjat. Tekniken är goda och jag har personligen en mycket stark tro på att det kommer att lyckas.

Samtidigt vet jag att organisation och förvaltning är den grund som utvecklingen ska stå på, och där hade vi både bättre, enklare och snabbare kunnat skapa en sådan grund. Det är i det ljuset jag gör denna beskrivning av samgåendeprocessen. Förhoppningsvis finns här erfarenheter som kan vara användbara inte bara för att förbättra SKH:s organisation och förvaltning utan också komma till nytta i andra framtida samgåendeprocesser. Beskrivning och reflektioner gör inte anspråk på att vara heltäckande eller återge alla olika infallsvinklar som förekommit. Det är många individer som deltagit i samgåendeprocessen och det finns med säkerhet stora olikheter i hur den uppfattats. Det här är min beskrivning och ingen annans.

Gångspunkten

Grunden för samgåendet formulerades i den skrivelse som de tre högskolorna lämnade till regeringen i juni 2012. Där ställs följande villkor:

Högskolorna ställer emellertid vissa villkor för samgåendet. Dessa är

- att grundutbildningarna i de berörda högskolorna förblir självständiga organisatoriska enheter
- att dagens resurstilldelning vad gäller grundutbildningen i respektive högskola blir oförändrad eller stärkt

- att medel för den nya forskningsmiljön tilldelas som anslag i regleringsbrev för det nya lärosätet
- att dessa medel uppgår till i storleksordningen 50 miljoner utöver befintliga anslag och bidrag
- att regeringen tydligt aviserar att ambitionen är att det nya lärosätet ska få generellt examenstillstånd för konstnärlig doktorsexamen
- att företrädare för respektive högskola ingår i den tänkta organisationskommittén

Det är i ljuset av detta som utvecklingen måste bedömas.

Upplägget av detta PM

PM inleds med de två huvudsakliga slutsatser jag dragit, den allra viktigaste gäller autonomin. Jag har sedan valt ut ett antal *väsentliga händelser och frågor* som jag menar haft stor inverkan på processen och utfallet av den. Fokus ligger på organisation och förvaltning, eftersom jag har uppfattat att det är här som de flesta komplikationer har uppstått för de befintliga medarbetarna vid StDH. Jag går igenom var och en av frågorna genom att beskriva och analysera förloppet och innebörden av olika handlingar – som jag uppfattat det. Jag ger vidare mina egna kommentarer om drivkrafter och agendor och försöker sammanfatta mina erfarenheter av varje händelse.

I ett särskilt avsnitt försöker jag anlägga ett *helhetsperspektiv* och med hjälp av det se de större linjerna. I ett avslutande avsnitt försöker jag se *min egen roll* i händelseförloppet.

Allra sist finns en *sammanfattning* och en *kronologisk sammanställning* av viktigare händelser under samgåendeprocessen. Den kan liknas vid en log-bok och bygger på befintliga dokument och egna anteckningar.

Två övergripande slutsatser

Tidsaspekten: En viktig slutsats är att tiden varit alltför kort för att på bästa sätt genomföra sammanslagningen. Här står två bedömningar mot varandra; Å ena sidan tanken att en snabb förändring är det bästa eftersom man då undviker långbänkar och sabotage av processen, å andra sidan tanken att varaktig och hållbar förändring måste få tid att växa fram underifrån. Det rådde ingen tvekan om att den politiska ledningen var besluten att köra den snabba vägen. Då fanns i praktiken inget val.

Komplikationerna på grund av brådskan blev många och mycket kännbara. Rektorsrekrytering och tillträde av ny myndighetschef liksom uppbyggnaden av förvaltning kom i otakt och tvingades in i kaotiska situationer, visserligen inte helt förutsägbara, men möjliga att hantera betydligt bättre om tid funnits. Arbetet med organisation och verksamhetsövergång forcerades fram utan djupare förankring och det lokala samverkansarbetet sattes ur spel med påtyagliga förtroendeproblem som följd. Inte ens en

ännu intensivare informationsinsats än vad som gjordes, hade kunna kompensera för tidsbristen.

Jag är övertygad om att så litet som ett extra halvår väsentligt hade förbättrat förutsättningarna för samgåendet. Organisationskommittén skulle ha kunnat påbörja sitt arbete 2013-07-01 med sikte på myndighetsstart 2015-01-01. Nödvändiga beslut i Riksdagen hade kunnat tas i vårbudgeten 2014 med stöd av utrymmen aviserade i höstbudgeten 2013. Rektorsrekryteringen hade kunnat slutföras i lugn takt och tillträde vid myndighetsstart säkras, liksom den nya ledningens makt över chefstillsättningar. Lokal samverkan hade fått tid. Uppbyggnaden av den gemensamma forskarmiljön hade möjligen försenats ett halvt år, inte mer, eftersom rekryteringar av professorer och doktorander fortfarande hade kunnat ligga i framkant av tidplanen. För en ev. anslutning av ytterligare lärosäten, bör tidsaspekten därför nog övervägas, även om det då kommer att handla om anslutning, snarare än samgående på lika villkor. Då kommer istället autonomiaspekten att vara den helt avgörande.

Autonomin

Med lite distans kan jag se att det som hela tiden legat under de spänningar som jag beskriver i PM, är frågan om autonomi. Autonomin ska inte ses som ett självändamål, utan som ett kraftfullt medel att bygga en levande och fruktbar verksamhet. Tanken på en federativ myndighetskonstruktion grundas i övertygelsen om att de identiteter som de tre högskolorna var för sig hade byggt upp, har ett stort värde. Det handlar om rekrytering av lärare och studenter, det handlar om nätverk nationellt och internationellt och inte minst om kontakter och relationer inom respektive sektor. Livaktiga lokala miljöer utgör både inspiration och avstamp för gemensamma verksamheter inom både utbildning och forskning. Bristande autonomi skulle riskera att utarma den lokala kraften till men för det gemensamma. På ett djupare plan delar jag synen att människor med tydlig egen identitet och ett stort oberoende är de som är mest benägna och framgångsrika i att samarbeta. Det är som i vilken relation som helst. Därför är en federativ konstruktion gynnsam för helheten, snarare än vad som lite tillspetsats skulle kunna beskrivas som ett imperiebygge.

Vid ingången av processen ställdes tydliga villkor som alla syftade till att säkra autonomin. Listan på de formella och informella tankarna kan göras lång:

1. De befintliga rektorerna blir kvar som lokala rektorer med bibehållen titel "rektor", garanter för autonomin
2. De lokala rektorerna, ingår i SKH:s ledningsgrupp, garanterat inflytande
3. De lokala rektorerna adjungeras till forskningsnämnd och styrelse
4. Uppdraget som ställföreträdande myndighetschef roteras bland de lokala rektorerna
5. De lokala högskolorna bestämmer själva om anställning av icke-forskande lärare
6. De lokala högskolorna har full kontroll på egen ekonomi inklusive myndighetskapital
7. En särskild skrivning i Högskoleförordningen markerar autonomin
8. Den lokala ekonomin klargörs i regleringsbrev
9. De lokala högskolorna förfogar själva över sin egen kommunikation
10. Den gemensamma förvaltningen byggs upp med en balanserad sammansättning av kompetenser hos de medverkande högskolorna
11. De lokala högskolorna äger själva beslut om utbildnings- och kursplaner på grundnivå

I backspegeln kan vi se att det endast är pkt 2 och 11 som fullt ut tillgodosetts. I övrigt har de i stort sett inte infriats. Adjungeringen till forskningsnämnden enl. pkt 3, är tillfällig och måste omprövas. Anställningsordningen har skruvats till en långt driven centralisering med motivet att alla lärare ska forska och därför i någon mening hör till det centrala. Det är en överdriven och kontraproduktiv väg, eftersom den riskerar att utesluta skickliga lärare som baserar sin undervisning på beprövad erfarenhet snarare än forskning. Här finns påtaglig fara för det som förenklat kallas för akademisering av de konstnärliga utbildningarna. När det gäller ekonomin så har strategiskt viktiga funktioner som tidigare låg inom den lokala högskolans kontroll flyttats centralt, det gäller bland annat kommunikationen, vilket innebär minskat inflytande och mindre lokal nytta. Även om regleringsbrevet anger belopp för respektive lokal högskola, så är det i praktiken kommuniserande kärl, eftersom finanssen, vad som än sägs, betraktar SKH som en enda enhet. Det är med andra ord öppet för förskjutningar och överflyttningar om styrelsen så önskar.

Jag är övertygad om att autonomifrågan blir en av de strategiskt allra viktigaste frågorna för SKH:s ledning. Här ligger grunden till den långsiktiga livskraften och till möjligheten att ansluta fler högskolor. Jag ser det som helt nödvändigt att snarast göra en översyn och att då minska centraliseringen och tydliggöra lokala mekanismer för autonomi. Här bör ingå ändring av anställningsordningen/arbetsordningen, framskrivning av policydokument om hantering av myndighetskapital, decentralisering av kommunikation (men med central samordning), adjungering av lokala rektorer till forskningsnämnd och styrelse – för att nämna något. Även titeln "vice rektor" bör omprövas till förmån för den ursprungligen tänkta "rektor" och prorektorsrollen bör roteras bland dem. Dessa reformer kan komma att kräva förändringar i bemanningen av den gemensamma förvaltningen.

Väsentliga händelser och frågor

Den första händelse som i mycket stor utsträckning kom att förändra förutsättningarna för det fortsatta arbetet med samgåendet var rektorsfrågan, närmare bestämt DOCH:s rektors beslut att kandidera. Det är oavsett person och situation, principiellt problematiskt om en befintlig högsta chef i ett samgående av tre parter gör anspråk på makten över den nya helheten. En sådan sak behöver starkt stöd av alla inblandade och på alla nivåer för att bli lyckosam och konstruktiv. DOCH:s rektor saknade det stödet.

Rektorsfrågan för det nya konstnärliga lärosätet, hade diskuterats mellan de tre rektorerna i maj 2012 under en studieresa till London. Min och Magnus Aspegrens bestämda uppfattning är att alla tre rektorerna vid ett särskilt och utförligt samtal om saken, ställde sig bakom att inte själva söka det nya gemensamma rektorsjobbet. Vi såg det som ytterst viktigt att vi var och en stannade kvar som lokal rektor på våra skolor för att vara garant för den lokala självständigheten och identiteten. Vi såg det som en hedersöverenskommelse. (Efva Lilja menar i efterhand att hon inte var fullt så tydlig i dessa frågor som Magnus och jag hade uppfattat henne.)

Hemkomna från London kunde jag under maj-juni 2012, på direkta frågor från personalen och styrelsen om våra rektorsambitioner, berätta att vi tre rektorer diskuterat saken, och att vi var överens om att rektorn för det nya lärosätet skulle rekryteras externt, och att ingen av de nuvarande rektorerna skulle söka, utan istället vara kvar på sina resp. skolor för att bära autonomi. Detta besked var utan tvekan med i bilden när StDH ställde sig bakom den gemensamma skrivelsen till Regeringen i juni 2012. Hade det då varit känt att DOCH:s rektor kandiderade skulle beslutet med stor sannolikhet blivit ett annat.

När DOCH:s rektor i förtroende, i början av februari 2013, meddelade OHS' rektor och mig att hon övervägde att kandidera till rektorsposten, kom det som en chock. Vi avrådde bestämt och vädjade till henne att avstå med motiveringen att en intresseanmälan skulle skapa misstänksamhet och samarbetssvårigheter mellan de tre skolorna, och att det allvarligt skulle skada arbetet i organisationskommittén i dess viktigaste fråga – rektorsfrågan, där DOCH:s rektor givetvis skulle vara jävig, kanske även i organisationsfrågorna. Till detta kom också det faktum att Magnus A och B-E ansåg att DOCH:s rektor svikit överenskommelsen om att ingen av rektorerna skulle söka. Efva Lilja vidhöll sin ambition och meddelade organisationskommitténs ordförande att hon skulle komma att söka.

I detta läge var det svårt att se hur organisationskommittén skulle kunna fungera. Ordföranden bad då regeringen att utöka kommittén med tre ledamöter, de tre skolornas styrelseordförande, och så blev det.

Sedan visade det sig att personalen och facken på både StDH och OHS kraftigt markerade att de inte ville ha någon av de befintliga rektorerna som gemensam rektor. StDH:s lokala fack skrev brev till organisationskommittén om saken. Motståndet mot just Efva Lilja var både stort och uttalat. Hennes kandidatur var av allt att döma utsiktslös redan från början.

Kommentarer

Istället för en situation där de tre rektorerna hade full gemensam och egen kontroll på hur samgåendet skulle ske, så blev nu läget sådant att makten splittrades och rektorerna tappade kontrollen.

I efterhand kan man kanske säga att Magnus och jag var naiva, och att vi inte lyssnat tillräckligt noga på de små signaler från Efva som kanske fanns. Till vårt försvar kan sägas att vi alla tre var uppfyllda av att äntligen få genomföra det vi arbetat för och att få göra det med ett starkt politiskt stöd. Våra blickar var riktade på målet, på visionen.

Samtidigt kan sägas att rekryteringen till sist landade mycket bra, möjligen med undantag av tidpunkten för tillträde. Den saken har att göra med den pressade tidplanen, något som berörs senare i PM.

Ambitionen att rekrytera ny rektor extern, och inte bland de befintliga tre, borde ha diskuterats öppet och i ett tidigt skede, och som en del av beslutsunderlaget inför samgåendebeslutet i styrelserna, formaliserats i en intentionsskrivelse. Även om alla har rätt att söka ett rektorsjobb, så skulle en

tydlig överenskommelse om intentioner sannolikt inneburit att vi undvikit komplikationer. Om vi inte hade kunnat enas om en intentionsskrivelse, skulle det i så fall ha varit en tydlig grund för att avstå från samgåendet.

förvaltningschefens frågan

Nästa fråga som kom att kraftigt påverka det fortsatta arbetet i nästan alla frågor kring organisation, stödsystem, bemanning och rekrytering, var förvaltningschefens frågan. För min egen del hade jag tidigt uttalat att det var av stor vikt att förvaltningschefsfunktionen fanns på plats från start den 1 januari 2014. Den negativa erfarenheten från StDH, där frågan fick lösas först efter start var här avgörande för min del. Vi diskuterade tidigt om denna post skulle rekryteras extern eller om vi skulle låta de befintliga tre, konkurrera om posten. Magnus Aspegren var av uppfattningen att förvaltningschefen var en post som av princip borde rekryteras externt, men när Efva Lilja och jag kunde tänka mig en intern rekrytering, så blev det så. Alla tre förvaltningscheferna var intresserade och rekryteringsföretaget Novare engagerades för att ge sin syn på de tre kandidaterna.

Redan i mars månad 2013 meddelade Jan-Erik Sahlberg, förvaltningschef på OHS, att han inte längre stod till förfogande som kandidat till förvaltningschefsjobbet – han hade fått nytt jobb vid Örebro universitets musikhögskola. Jag tog då kontakt med organisationskommitténs ordförande och föreslog att den interna rekryteringsprocessen skulle avbrytas och att en extern utlysning skulle ske. Motivet var att det nu bara fanns två kandidater och att det skulle kunna uppfattas som att vi i slutändan fick en vinnare och en förlorare – istället för en utvald bland tre. Det skulle vara negativt för samarbetsklimatet, som redan visade tecken på prestigelåsningar. Jag fick inget gehör, och processen fortsatte.

Novares uppfattning efter att ha genomfört tester och tagit referenser var att DOCH:s förvaltningschef var handlingskraftig och bestämd, medan StDH:s var mer mjuk, lyssnande och följsam. Novare rekommenderade den handlingskraftiga vägen och bortsåg medvetet från de kraftigt negativa referenser om DOCH:s förvaltningschef som fanns. Min egen bedömning är att karaktäristiken är rimligt sann, men att det i det känsliga samgåendearbetet skulle varit gynnsamt att föredra den mjukare ledarstilen. Organisationskommitténs ordförande gick på Novares linje och valde att utse DOCH:s förvaltningschef Eva Öqvist till blivande förvaltningschef. Till min förvåning gjordes anställningen inte som en tf anställning (på samma sätt som skedde med samtliga chefer inför fusionen till StDH) utan ordföranden beslöt om en tillsvidare anställning. Argumentet var att "man ska veta vad som gäller". Mina invändningar om behovet att hålla öppet för den kommande rektorn att ha handlingsfrihet, ignorerades.

Det var vid denna tid känt att det fanns växande samarbetssvårigheter mellan Eva Öqvist och samtliga medarbetare i den administrativa personalen på StDH och några vid DOCH och OHS. Förhoppningen med att tidigt utse Eva Ö var att tydligheten skulle lägga grunden till en bra dialog som skulle lösa svårigheterna. I rädsla för att förvärpa samarbetssvårigheterna skulle Eva Ö delta som vanligt i arbetsgruppen för förvaltningsfrågor. Det blev ingen fungerande strategi. Eva Ö kom att sitta på två stolar, dels som förvaltningschef för DOCH, dels som den som i slutändan ändå skulle bestämma över förvaltningsfrågorna. Det låg nära

till hands att Eva Ö skulle prioritera de lösningar hon själv hade etablerat inom DOCH och motarbeta de lösningar som utarbetats i fusionen till StDH. Så blev det, vilket behandlas i särskilda avsnitt nedan.

Kommentarer

En utgångspunkt i förberedelserna för samgåenden överhuvudtaget är att den kommande myndighetschefen bör ha stort och avgörande inflytande på sin närmaste organisation och bemanning. Det som bestäms av organisationskommittén bör därför ses som preliminära lösningar vars syfte är att få en tillräckligt fungerande start på den nya myndigheten. Erfarenheterna från samgåendet av TH och DI till StDH visar att preliminära chefstillsättningar i form av tidsbegränsade t.f. anställningar, öppnade för en mjuk och ändamålsenlig utveckling och justering av organisation och bemanning, när väl den nya rektorn var på plats och den nya styrelsen utsedd. Utfallet av denna strategi har varit mycket bra i form av god arbetsmiljö och mycket hög kvalitet i det utförda arbetet.

Tidigt identifierade organisationskommittén behovet av att ha åtminstone tre befattningar preliminärt bemannade i god tid inför 2014-01-01: förvaltningschef, ekonomichef och HR-chef. Därutöver diskuterades ett antal mellancheansvar och angelägenhetsgraden i att även dessa skulle vara utsedda under hösten 2013. I den senare frågan rådde oenighet. En vägledande tanke var att så långt möjligt och lämpligt dra nytta av de internt existerande kompetenserna, inklusive de speciella kunskaper som StDH:s personal fått genom arbetet med den egna fusionen som alltså var i sin etableringsfas.

Genom att organisationskommitténs ordförande valde att anställa förvaltningschefen (och sedan också HR-chef och ekonomichef) tillsvidare, avhände han den tillträdande rektorn ett viktigt manöverutrymme i att bygga organisationens chefsgrupp. Någon omedelbar möjlighet för den tillträdande rektorn att själv påverka valet av sin närmaste och viktigaste medarbetare inom förvaltningen finns därför inte.

Organisationskommittén borde ha visat större hänsyn till att den kommande ledningen behöver manöverutrymme i bemanningsfrågor. Viktiga nyckelpositioner/chefsposter borde ha annonserat externt och tillsättningar vid intern rekrytering gjorts som t.f.

Rekryteringen av mellanchefer blev frågor som av olika skäl kom att skapa turbulens. Organisationskommittén bestämde tidigt att dessa poster skulle rekryteras internt i första hand. Bedömningen var att tillräcklig kompetens fanns hos personer inom de befintliga

högskolorna. Strategin att internrekrytera fick emellertid överges, när flera kompetenta nyckelpersoner inom StDH valde att lämna högskolan.

Först ut blev frågan om HR-chef. När StDH:s HR-chef i februari 2013 lämnade högskolan för annat arbete ställdes frågan på sin spets: StDH behövde som myndighet en ny HR-chef under resten av 2013, men skulle vi rekrytera efter den kravprofil som gällde hittills för HR-chef inom StDH, eller skulle vi sänka kraven med hänvisning till att det nya lärosätet skulle komma att rekrytera en senior HR-chef för det sammanslagna nya lärosätet? Använde vi den högre kravprofilen, skulle vi skapa osäkerhet hos de sökande om framtiden, använde vi en sänkt kravprofil skulle vi under en tid få driva verksamheten med visst konsultstöd i avancerade frågor. Vi valde att använda den lägre kravprofilen, eftersom vi menade att det skulle underlätta rekryteringen av en senior HR-chef till det nya lärosätet. StDH anställde under våren en lokal HR-ansvarig med tillräcklig kompetens för det lokala arbetet inom det blivande nya lärosätet, och där vi utgick ifrån att den kommande seniora HR-chefen för det nya lärosätet skulle kunna fungera som stöd och coach.

HR-chefsrekryteringen för det gemensamma skedde mitt i sommaren och endast femton sökanden räknades in. De allra flesta med för svaga meriter. Till slut kom det att stå mellan en extern sökande och den lokala HR-ansvarige på DOCH. Flera personer menade då att annonseringen måste göras om, eftersom det var så få sökande och eftersom tanken var att hitta en senior extern sökande med bättre meriter än någon av de interna. En infekterad diskussion vidtog om huruvida DOCH:s HR-ansvarige uppfyllde kravspecifikationen eller ej. Min egen uppfattning var inledningsvis att hon inte gjorde det, och att utlysningen borde göras om. Detta baserade jag på de ursprungliga intentionerna att finna en extern senior HR-chef. Ingen av de befintliga HR-personerna motsvarade den beskrivningen.

När jag noggrant gick igenom annonstexten, kunde jag emellertid konstatera att den var påtagligt vägt skriven och inte alls självklart var lagd på den nivå jag hade utgått ifrån i diskussionerna i organisationskommittén. Det blev en formell tolkningsfråga huruvida DOCH:s HR-ansvarige uppfyllde kraven eller ej. Jag kom till slutsatsen att hon med en vid tolkning av texten gjorde det, och försvarade därför sedan beslutet att utse henne.

Saken väckte frågor från de fackliga organisationerna på StDH, som var utanför processen och menade att man förts bakom ljuset i fråga om kraven. I det brev som över 70 medarbetare undertecknade den 20 augusti 2013 framhölls särskilt att HR-chefen borde rekryteras externt och att en intern rekrytering vore olämplig. Man krävde att rekryteringen skulle tas om.

Även vid rekryteringen av ekonomichef uppkom turbulens. I den interna rekryteringen bedömdes den anlitade rekryteringskonsulten att StDH:s ekonomichef var mest lämpad för posten. Hennes kompetens var bred och komplett och hon hade dessutom den unika erfarenheten av att slå samman två myndigheter. Då ingrep Eva Öqvist (som blivande förvaltningschef) och menade att ekonomichefsposten skulle delas på två: en ekonomichef och en controller, bägge direkt underställda förvaltningschefen. Hon menade att hennes egen lokala ekonomichef på DOCH skulle bli controller medan StDH:s ekonomichef skulle bli redovisningschef. Protesterna mot detta uteblev inte. DOCHs ekonomichef saknade bl.a. redovisningserfarenhet och Eva Öqvists manöver uppfattades som manipulativ maktstrategi. Det var tydligt att DOCH genom Eva Öqvist ville besätta förvaltningen med "sitt folk". Som

en konsekvens av detta maktspel sa StDH:s ekonomichef upp sig i september 2013. Denna uppsägning ledde sedan till att all ekonominipersonal vid StDH sade upp sig i protest mot hur Eva Öqvist drev bemannings- och ekonomistyrningsfrågorna.

Även när det gäller Fastigheter och IT kom rekryteringen att hamna i ett olyckligt läge. Inom StDH samlades dessa frågor inom HSS – Högskoleservice, vars chef ansågs närmast självskriven för posten som gemensam chef för fastigheter, teknik och IT. Han hade hela bredden av kompetenser som krävdes, och han hade dessutom ansvarat för att föra samman två myndigheters fastighetsfrågor, teknik- och IT-system. Arbetet med dessa frågor i arbetsgruppen för fastigheter och IT kom att präglas av påtaglig brist på beslutsmandat. Gruppen var en undergrupp till förvaltningsgruppen under ledning av Lars Burstedt, och där Eva Öqvist var tongivande. Trots att färdriktning och konkreta åtgärdsförslag togs fram av undergruppen i ett tidigt skede, fick den inget mandat att gå vidare. Organisationskommittén var otydlig i delegationsfrågan och frustrationen steg. Det ledde till att den självskrivne chefen sökte sig bort från StDH och lämnade i månadsskiftet juli-augusti 2013 in sin uppsägning.

Den 2 september skrev majoriteten av mellancheferna brev till organisationskommittén, där man uttryckte farhågor för processen och önskade mer saklighet och mindre prestige. Man önskade omtag av HR-chefsfrågan och uttryckte tvivel om planerna på en fjärde plats. Brevet väckte upprördhet hos organisationskommitténs ordförande, som tog personlig kontakt för att läxa upp en av undertecknarna.

Kommentarer:

Det är slående hur de kompetenta personer som fanns inom StDH, en efter en fallit bort från chefsposter i samgåendet. Det är också slående att de kompetenser som dessa personer besatt inte har kunnat återfinnas med samma bredd hos de som är satta att axla ansvaret i det nya lärosätet. För var och en av de medarbetare vid StDH som slutat och fallit bort från de gemensamma, har minst två nya personer behövts för att fylla luckan. Mellanchefsgruppen har därmed vuxit olycksbådande och konsulter har fått kallas in för att hålla arbetet igång. Det behöver knappast tilläggas att kostnaderna ökat.

Det är uppenbart att den nya högskolan har tappat värdefull och viktig kompetens när de som haft erfarenhet av samgående lämnat. Denna kompetensförlust ser jag som ett stort misslyckande. Det har inte bara inneburit svårigheter i det dagliga arbetet utan också en kvalitets- och förtroendeförlust. Det som skulle bli en gemensam angelägenhet och en styrka för det nya lärosätet, har för StDH blivit en fråga om ensidigt övertagande med negativa konsekvenser för den psykosociala arbetsmiljön. Många (även utanför högskolan) har uppfattat, att nästan alla de som nu rekryterats till det nya lärosätet för att arbeta med förvaltningsfrågorna kommer från antingen DOCH eller Södertörns högskola, närmare bestämt rekryterats bland nuvarande och tidigare arbetskamrater till Eva Öqvist. Det stärker bilden av ett övertagande snarare än ett samgående. Extra allvarligt är att flera närstående till den tillträdande förvaltningschefen engagerats.

Till läget för StDH:s del kom också vetskapen om att StDH var den utan konkurrens största högskolan av de tre. StDH omsatte ensam mer än de två andra högskolorna tillsammans. StDH hade en fullt utbyggd administration och tekniska resurser för avancerad produktion, som de andra inte hade. Den samlade stödfunktionskompetensen var väsentligt större än på de andra högskolorna och inkluderade aktuell erfarenhet av samgående. StDH valde mot bakgrund av detta en mycket låg profil i samarbetet, vi ville inte framstå som hotfulla eller göra anspråk på makt. Vi hade stor tillit till att själva kompetensen och kvaliteten i arbetet vid StDH, tillsammans med den unika erfarenheten av en nyss genomförd fusion, självklart skulle framstå för alla som den säkraste grunden att bygga de gemensamma stödsystemen på. Vi misstog oss.

Ur min egen synvinkel var det tungt att se hur en utomordentligt väl fungerande förvaltning vid StDH, bröts ner och ersattes av ett lappverk av mindre erfarna medarbetare och externa konsulter. Ingen skugga över dessa personer - de har verkligen gjort storartade insatser för att få allt att fungera hjälpligt så att studenterna och utbildningarna inte påverkas alltför negativt. Jag är också förundrad över hur den ytterst ansvarige för bemanningsfrågorna, kommitténs ordförande, varit så distanserad i dessa frågor. Kanske såg han ingen annan väg, eftersom han hade satsat på att utse förvaltningschefen tillsvidare, som då måste få fria händer att agera.

Rekryteringen av mellanchefer borde ha setts i ljuset av det pågående arbetet med hur förvaltningens stödsystem skulle utformas. Det går varken att kompromissa kring kravspecifikationer eller att ifrågasätta kompetenta personers kunskaper om förtroende och legitimitet ska kunna upprätthållas i hela organisationen. Om däremot målet sett ur förvaltningschefens perspektiv, är att få bort oliktänkande till förmån för att engagera egna och lojala individer, så är det – medvetet eller ej - en fungerande strategi.

Till en början föreföll frågan om vilka administrativa stödsystem som initialt skulle användas för det nya lärosätet som både enkel och självklar. Organisationskommittén hade tidigt enats om att "replera" på StDH:s erfarenheter från den nyss genomförda fusionen mellan Teaterhögskolan och Dramatiska institutet, och hade formulerat strategin att endast göra det som var nödvändigt för att ha en fungerande administration på plats den 1 januari 2014. Eftersom alla tre medverkande högskolor hade samma grundläggande mjukvara för ekonomisystemet (Agresso) och eftersom StDH hade den största personalgruppen och flest gästlärare, föreföll det givet att lyfta över de andra högskolorna personal i det hos StDH redan befintliga systemet. En komplikation var att ESV var i färd med en ny ramavtalsupphandling för både ekonomisystem och HR-system. StDH tog kontakt med Ekonomistyrningsverket (ESV) och fick per mejl redan i februari 2013 rådet att ligga kvar i befintliga system och förlänga dessa in i den nya högskolan. Det skulle i princip kunna ske med automatik eftersom den nya myndigheten skulle arva befintliga avtal.

Planeringen för denna utveckling sattes igång men möttes av ifrågasättande i förvaltningsgruppen, där DOCH ville undersöka outsourcing av de administrativa systemen. Från StDH och OHS framhölls att outsourcing på sikt kunde övervägas, men att försöka genomföra en sådan förändring under tidspress i ett läge då verksamhetens innehåll borde stå i fokus, skulle vara både förödande och kostsamt. Trots dessa invändningar och trots att B-E i ett särskilt underlag redan i slutet av april framförde tydliga argument för att avvakta i outsourcing-frågan inklusive bedömningen att här fanns uppenbara flyktrisker bland nyckelpersoner, och trots att organisationskommitténs ordförande delade B-E:s analys och slutsatser, handlade Eva Öqvist i början av juni 2013 efter klartecken från sekretariatets Lars Burstedt upp konsult för att utreda outsourcing.

Samtidigt med detta inleddes upphandling av ekonomisystem, där nu ESV lyckats få till stånd ramavtal med två leverantörer. Upphandlingen vanns av det danska KMD, och inte av Agresso som alltså var det system som redan fanns på plats hos alla tre högskolorna.

Den av Öqvist beställda konsultrapporten levererades vid midsommartid rekommenderade outsourcing av lönerna, men var av mycket låg kvalitet. B-E beställde en second opinion, som i slutet av juli, utifrån aktuell forskning och erfarenhet rekommenderade att vänta med outsourcing tills samgåendet mognat i en samsyn på rutiner och praxis i administrativa frågor.

Sammantaget hade vi nu lyckats manövrera oss in i en tämligen kaotisk situation. Istället för att lugnt och systematiskt använda oss av befintliga system, skulle vi nu in i ett nytt ekonomisystem (med allt vad det innebar av arbete från grunden med strukturering, kontoplaner, projektredovisningsmallar, redovisningsnivåer etc) och samtidigt försöka få till stånd en fungerande löneadministration i ett annat system, alternativt outsourcat. Organisationskommittén bestämde då att hålla fast vid den interna löneadministrativa lösningen baserat på det hos StDH befintliga systemet. Det visade sig helt oväntat att de två olika leverantörerna – den ena (KMD) för ekonomisystemet, den andra (Agresso) för löneadministrationen dessvärre vägrade att samarbeta för att smidigt integrera det som behövde integreras mellan systemen. Man skapade även svårigheter för det elektroniska fakturahanteringssystemet. I slutet av augusti befann vi oss i en helt ohållbar situation och den enda lösningen blev att outsourca lönehanteringen till Statens Servicecenter (SSC). Sammantaget hade vi nu alltså helt övergivit de inarbetade system som skapats och fungerat mycket bra i fusionen till StDH, och vi hade ägnat extremt mycket tid och energi åt att lösa oväntade och väntade konflikter och problem. Inget av de två ursprungliga målen att "replera på StDH:s erfarenheter" och att "endast göra det nödvändiga" hade uppnåtts. Istället hade vi åstadkommit kraftiga kostnadsökningar i stödsystemen och en sänkning av kvaliteten i bemärkelsen verksamhetsanpassning och brukarnärhet.

Kommentarer:

Som saken utvecklades sig är det begripligt att den personal vid StDH som var bärare av den kunskap och erfarenhet på vilken det nya skulle "replera", i detta läge valde att lämna högskolan. Deras argument för att förlänga befintliga system in i det nya för att det skulle ge minsta möjliga friktion, klingade ohörda.

De upplevde att det inom den administrativa arbetsgruppen blev en ren prestigefråga att inte använda StDH:s erfarenheter. Möjligen var detta en överdriven reaktion, och ingen var egentligen emot att titta på alternativa möjligheter, när starka argument talade för det. Några sådana argument framkom aldrig, utan frågan tycktes mest vara en principfråga – omprövning för omprövningens skull. Ironiskt nog var det just det som skulle minimeras som en följd av ambitionen att göra endast nödvändiga förändringar.

Möjligen spelade här en överdriven följsamhet till ESV:s haltande ramavtalsupphandling in. Det var spännande att vara den första myndigheten att handla upp det danska ekonomisystemet KMD och det fanns en stor entusiasm bland medarbetarna i utvecklingsarbetet. Den förbyttes dock i besvikelse när svårigheterna att integrera lönesystemet Agresso med KMD:s ekonomisystem blev oöverstigliga. Det är märkligt att ekonomisystem får upphandlas separat från löneadministrativa system, eftersom dessa två system så intimt hänger samman. Smidig koppling dem emellan är helt avgörande för en väl fungerande administration.

Uttrycken att "replera på StDH:s erfarenheter" resp. "göra bara nödvändiga förändringar" borde ha konkretiserats. Tolkningarna kom att skilja sig dramatiskt, och det som för StDH var närmast en självklarhet, att använda befintliga system, var för DOCH och Lars Burstedt helt öppet för omprövning.

Verksamhetsövergången är den formella process som garanterar att de anställda har fortsatt anställning i den nya myndigheten. Principen är enkel, alla har kvar sina jobb. I de fall där verksamheten omorganiseras i samband med övergången uppstår dock behov av ett särskilt inplaceringsarbete. Principbeslut om SKH:s organisation togs i juni 2013, men inplaceringsarbetet påbörjades inte på allvar förrän i oktober, då Ingegerd Olofsson, pensionerad förvaltningschef från Luleå tekniska universitet, engagerades på konsultbasis. Redan i augusti inleddes vid StDH arbetet med att se hur den lokala organisationen som utvecklats framgångsrikt i den nyligen genomförda fusionen, skulle kunna formas i relation till den centrala och distribuerade förvaltningsorganisation och den nya gemensamma forskningsplattformen som skulle etableras från 1 januari 2014. Det var framför allt två områden som behövde särskild uppmärksamhet vid StDH: organisation av de omfattande produktionsresurser som var en integrerad del av utbildningarna vid StDH samt frågor om hur den väl fungerande utbildnings- och forskningsenheten skulle hanteras.

När det gällde produktionsresurserna gick det snabbt att komma fram till en lokal lösning. Skälet var att dessa resurser inte kunde ses som centrala stödfunktioner, utan de var i själva verket integrerade delar av de lokala utbildningarna. Teaterteknikutbildningen bygger till exempel på arbetet med tekniken, filmklippare och filmfotografer har tekniken som en väsentlig del i utbildningen etc. Tekniken i form av lokaler, personal, rekvisita, kostymer och teknisk utrustning är helt enkelt en väsentlig del av själva innehållet, vilket innebär att de ska

placeras under den lokala pedagogiska ledningen, det vill säga ytterst prefekterna, som kommer överens lokalt om den närmare organiseringen. Och så blev det.

När det gäller utbildnings- och forskningsenheten, så utgjorde den ett viktigt och innovativt försök att knyta utbildning och forskning tillsammans och samtidigt etablera ett för hela StDH gemensamt kvalitetsansvar, där beredning av kurs- och utbildningsplaner skulle ske och där frågor om KU-projekt behandlades och bereddes inför beslut i nämnd. Även de övergripande internationella frågorna (exempelvis Erasmus-programmet) placerades inom UF-enheten. Det blev också självklart att låta UF-enheten samordna det långsiktiga arbetet med utveckling och planering av utbildningarna, tillsammans med andra utbildningsadministrativa verksamheter. UF-enheten kom att stå för det för hela StDH gemensamma, vilket bl.a. inkluderade produktion av de högskolegemensamma kurserna, och det programansvar som följde av den nya utbildningsstrukturen. Med anledning av det kom även studierektorerna att på ett naturligt sätt placeras inom UF-enheten.

UF-enheten organiserade inom sig med andra ord flera kategorier av medarbetare; lärare, administratörer, handläggare och mellanchefer. Enheten kom att symbolisera helheten på ett utmärkt vis. UF-enhetens chef utsågs till ställföreträdande myndighetschef, vilket lyfte rollen ovanför de eventuella särintressen som kunde finnas hos institutionerna.

En nyckelfråga blev i hur stor utsträckning forskning och forskarutbildning samt utbildningsadministration skulle distribueras från SKH centralt, till StDH. Det framstod som självklart att beredning och beslut om grundutbildningarnas innehåll (kurs- och utbildningsplaner) skulle ligga lokalt, som en följd av den autonomi som var villkoret för samgåendet. Det sågs också vid StDH som angeläget att lokalt placera de professorer och doktorander vars projekt i allt väsentligt var knutna till verksamheten vid StDH. Diskussionen om detta togs upp av B-E i ett samtal med Lars Burstedt i augusti/september 2013. Någon återkoppling i denna fråga kom aldrig utan diskussionen om den lokala organisation fördes istället vidare internt vid StDH som en naturlig del av samverkansavtalet med de fackliga organisationerna. I oktober hade denna samverkan lett till ett underlag för diskussion, och underlaget vidarebefordrades till Ingegerd Olofsson, som just börjat arbeta med inplaceringsfrågorna.

Det visade sig att Olofsson med stöd av Burstedt bestämt sig för att driva inplaceringen i strikt uppdelade kategorier – stöd eller utbildning eller forskning. Det innebar att större delen av personalen vid UF-enheten kom att placeras centralt och att UF-enheten upplöstes. Någon diskussion om detta initierades aldrig från Olofsson eller Burstedt. Även prefekternas status ifrågasattes. Vid StDH var prefekterna organiserade i linjen som avdelningschefer. De hade alla lärarkompetens, men deras anställning innehöll ingen sådan formell del. Nu ville Olofsson och Burstedt att prefekterna skulle vara lärare, minst lektorer, med uppdrag i tjänst, istället för fast anställda mellanchefer. En viktig aspekt var att prefekterna måste uppfylla HF:s krav på examinator, dvs lärare med lektorskompetens. Även prefekterna föredrog en sådan ordning. Genom en snabbt igångsatt sakkunnigprövning kunde så småningom de två prefekter som inte hade formell lektorskompetens, nu infogas i denna nya ordning.

B-E fick stark kritik av ordföranden i organisationskommittén för att ha diskuterat inplaceringen och den lokala organisationen med de lokala facken vid StDH och för att ha lagt fram ett underlag. Organisationskommitténs ordförande menade att B-E nu "hade kört

för hårt" och använde denna kritik som argument för att B-E borde lämna sin post. Som stöd för detta angav han, att han samtalat med de tre styrelseordförandena om saken. Ingen av dessa vidgår dock på direkt fråga att de någonsin ska ha diskuterat StDH:s rektors position.

Ordföranden för organisationskommittén hade i detta skede kontaktat statssekreteraren vid utbildningsdepartementet i fråga om B-E:s fortsatta roll och i en serie om tre möten stod det klart att statssekreterarens önskan var att B-E skulle lämna StDH vid årsskiftet. Något egentligt val erbjöds inte, utan B-E skulle övergå till regeringskansliet och arbete med filmpolitiken.

Kommentarer:

Det kanske är begripligt att personer som kommer utifrån och dessutom inte från det konstnärliga området intar en strikt hållning i kategoriseringen av medarbetarna. En sådan hållning är emellertid som jag ser det föråldrad. Den faktiska verksamheten vid en konstnärlig högskola sker tvärs över gamla gränser och kategoriseringen i *stödfunktioner* respektive *utbildning* stämmer till stora delar dåligt med en modern syn på verksamheten, där det är individer med olika kompetenser som samarbetar mot gemensamma mål och för gemensamma resultat, och där kategorier är av underordnad betydelse. Det är i första hand hur arbetet faktiskt sker som bör vara styrande för organisationen. En komplikation är hur redovisning av overhead enligt SUHF-modellen i en mer flexibel organisation ska klaras, men det går bra genom avgöranden och uppdelning av kostnader när en resurs är gränsöverskridande. Det klarade StDH utan större svårigheter.

En annan viktig aspekt är att tiden för verksamhetsövergången och inplaceringarna var alldeles för kort. Det hade behövts flera vändor med detaljerade organisations och bemanningsdiskussioner för att få till stånd ett mer tillfredsställande resultat. Det är symptomatiskt för tidsbristen att, trots att direktiven till organisationskommittén klart och entydigt anger att alla bemanningsbeslut ska tas av ordföranden efter samråd med de befintliga rektorerna, det aldrig skedde något sådant samråd i de för StDH så viktiga lokala organisations- och bemanningsfrågorna. Det var vid StDH som den överväldigande majoriteten av de berörda fanns, det borde ha inneburit större ödmjukhet i synen på samverkan och relationen till den lokala ledningen och de lokala facken. Inplaceringen och därmed bemanningen gjordes centralt ovanför huvudet på StDH – ledning och fack. Det bröt sönder en väl fungerande struktur vid StDH. Det var oundvikligt att det skapade en del turbulens.

En möjlig förklaring till agerandet från organisationskommitténs ordförande i denna fråga är omsorgen om att undvika konflikter. I det perspektivet sågs StDH tydligen som ett problem, med sina egna organisatoriska lösningar. Det blev besvärligt att i det avseendet "replera" på StDH:s erfarenheter. Det är också rimligt att anta att den blivande förvaltningschefen Eva Öqvist, i det läget var angelägen om att rensa organisationen från sådant som inte stämde med hennes egna organisationsidéer. Det riskerade att äventyra hennes kontroll över utvecklingen, ett personligt konkurrensperspektiv. Den dubbla rollen som blivande förvaltningschef för SKH och samtidigt befintlig förvaltningschef för DOCH, skapade dessvärre låg trovärdighet kring hennes objektivitet, vilket genererade ifrågasättanden bland medarbetarna på

StDH. Ordföranden hade i det läget knappast något annat val än att driva samma linje som förvaltningschefen, även om det redan hade inneburit – och skulle komma att innebära – omfattande kompetensförluster och kostnadsökningar.

Den viktigaste lärdomen är att de behövs mer tid för att genomföra en verksamhetsövergång när myndigheter med olika organisationsfilosofier ska gå samman. Det är en viktig läxa att lokala samverkansavtal ska respekteras, även i arbetet med verksamhetsövergång. Det bör också vara intressant att pröva hur nya organisatoriska lösningar kan etableras inom högskolan – modeller som inte är bundna till en stel uppdelning i stödfunktioner och utbildning/forskning.

En strategisk fråga var den om lokaliseringen av de nya verksamheterna. Många olika frågor låg på bordet: Hur snabbt behövdes nya ytor egentligen? Hur skulle vi kunna veta vilka projekt lokalerna skulle anpassas till? Hur skulle vi avväga hyreskostnader mot ekonomiskt utrymme för forskning? Hur skulle vi skapa internationellt attraktiva resurser i form av en plats att vara på för att arbeta och mötas? Hur skulle avvägningen mellan det lokala forsknings- och KU-arbetet göras mot en kraftsamlande central plats? Skulle vi kunna lägga grunden till ett framtida gemensamt campus för all verksamhet? Hur skulle vi tillfredsställa de politiska förväntningarna på "lyskraft och flaggskepp"?

Vi bestämde i organisationskommittén relativt tidigt att det var en fjärde plats med viss lyskraft som behövdes. När kostnadsbilden stod klar för oss infann sig en viss eftertanke. Inom delar av personalen framfördes argument för en gradvis och mindre kostsam uppbyggnad på befintliga platser där de outhyrd 800kvm i ett av StDH:s hus var i stort sett inflyttningsklara. Denna yta hade dock inga attraktiva projektmöjligheter, sådana skulle behöva hyras "på stan". Arbetet fullföljdes med den fjärde platsen och ett femårigt kontrakt tecknades för ca 2.000kvm på Linnégatan 87. Under de första åren ges en viss rabatt på hyran, men sedan ligger nivån 5 milj SEK fast. Det är i paritet med de dyra specialutrustade lokaler som exempelvis StDH har.

Kommentarer:

Lika viktigt som det är att skapa en rejäl lokalresurs från start, lika riskfyllt är det med tomma lokaler. Frågan om innehållet i den fjärde platsen är därför av strategisk betydelse. Det är positivt att de nya lokalerna öppnar för delar av grundutbildningarna vid de medverkande högskolorna och därmed ökar möjligheterna till möten mellan forskning och utbildning. Det är negativt om nya ytor blir en magnet som utarmar de lokala miljöerna från framför allt KU-arbeten och viss forskning och forskarutbildning. Inom organisationskommittén rådde vissa nyansskillnader i synen på just relationen mellan lokal och central forskningsverksamhet. För min egen del är jag övertygad om att här behövs både centralt och lokalt och att en minskning av de lokala verksamheterna i längden skapar "syrebrist" i den centrala verksamheten.

Det som till sist kom att avgöra min egen inställning var lyhördheten för de politiska förväntningarna på synlighet. Det talade för Linnégatan.

Att hitta nya lokaler av en typ som medger en viss frihet i användningen, är ytterst svårt och konjunkturberoende. Lokalfrågan kan i ett sådant läge komma att bli en alltför överordnad sak, som kan komma att påverka andra ännu viktigare strategiska frågor om framför allt organisation och innehåll. Finns lokalerna, så lockar dom till att fyllas, oavsett hur de egentligen passar. Det är inte alltid ett bra argument.

Helhetsperspektiv

En smula förenklat kan processen och de kraftfält den berört hos organisation och medarbetare beskrivas i tre dimensioner: Samgående vs övertagande, Tillägg vs omgöring samt Autonomi vs centralstyrning.

Samgående vs övertagande

Den här dimensionen fångar upp rädslan för att bli uppslukad och möjligheten att tillsammans bli starka. Samgåendet ska ske på villkor av en struktur som garanterar likvärdighet, som inte uppfattas som att en av högskolorna tar över eller dominerar de andra och att rektorsfrågan löses externt. Starka psykologiska krafter sätts i spel vid förändringar.

Tillägg vs omgöring

Den här dimensionen handlar om vardagen. Den pågående grundutbildningsverksamheten ska inte påverkas annat än positivt och på längre sikt. Befintliga utbildningar, institutioner och kollegier jobbar på som vanligt. Det är forskning och forskarutbildning som lyfts och basen för fördelning av overhead breddas vilket förväntas leda till mer pengar till kärnverksamheten

Autonomi vs centralstyrning

Den här dimensionen handlar om graden av styrning från den gemensamma förvaltningen och i vad mån organisationen bör prioritera lokala lösningar. Här kan det bland annat handla om skillnaden mellan gemensam samordningsfunktion som alternativ till central chefsfunktion, exempelvis när det gäller kommunikationsarbetet eller anställning av lokalt verksamma lärare. Lika viktigt är att säkerställa lokal makt över KU-medel på minst samma nivå som idag.

Det torde knappast råda någon tveksamhet om att viljan hos de tre högskolorna var att organisationen och bemanningen så långt möjligt skulle uttrycka ett *samgående* snarare än ett *övertagande*, att *samgåendet* skulle fokusera på *tillägget* och inte på en *omgöring*, samt att *autonomi* för de medverkande högskolorna skulle säkerställas på alla vis.

Samgåendet uttrycks bland annat genom bemanningen av de gemensamma funktionerna, som alltså inte bör ske på ett sådant sätt att det uppfattas som ett övertagande. Tillägget bör synliggöras genom att den gemensamma förvaltningen som byggs upp görs så liten som möjligt, och att den frigör medel för grundutbildningarna. Autonomi måste uttryckas i en långt decentraliserad organisation och arbetsordning.

I ljuset av den tidigare redogörelsen kan jag inte annat än göra bedömningen att vi misslyckats i alla de tre dimensionerna. Vi har fått vad som måste beskrivas som ett *övertagande* av framför allt förvaltningen, av DOCH och en krets av närstående och tidigare medarbetare till DOCH:s förvaltningschef Eva Öqvist. Det har för StDH:s del blivit en rejäl *omgöring* av de innovativa organisatoriska lösningarna, och en påtaglig *centralstyrning* av verksamheten. Det har bland annat manifesterats i arbetsordning och anställningsordning. Det är tydligt bl.a. när det gäller kommunikationsfunktionen och i fråga om anställning av lärare i grundutbildningen.

Centralstyrningen tar sitt uttryck också i ekonomin. Av budgeten framgår vid en första titt att overheaden har förblivit oförändrad och att grundutbildningarna har oförändrade resurser. Det som inte syns är att stora delar av de stödresurser som tidigare låg i den lokala overheaden med fullt lokalt utnyttjande, nu ligger centralt med betydligt mindre åtkomst för det lokala. StDH hade på strategiska grunder byggt upp en väl fungerande kommunikationsavdelning med tre medarbetare. Den ingick i den lokala overheaden. Avdelningens medarbetare är nu till två tredjedelar flyttade centralt och StDH har bara tillgång till motsvarande en distribuerad årsarbetskraft – men betalar lika mycket i overhead. Det är en påtaglig försämring eller om man så vill, kostnadsökning. Likartade mekanismer finns för tillgången till ekonomi och HR.

Ur ett resultatperspektiv måste därmed dessvärre sägas att målet att dra nytta av StDH:s erfarenheter och kompetenser för att göra minsta möjliga förändringar i organisation och system samt målet att minska overheadkostnaderna missats grovt. Om vi skulle bedöma samgåendet enbart från resultatet vad gäller struktur, förvaltning och ekonomi, så har målen alltså inte uppnåtts. Jag är övertygad om att en stor del av svårigheterna hade kunnat undvikas om vi på ett tidigt stadium entydigt formulerat oss om rektorsfrågan (dvs gjort helt klart att endast en extern rekrytering kunde komma ifråga), om att det skulle vara StDH:s administrativa system som skulle användas och om att förvaltningschefen skulle rekryteras externt.

Det finns gott hopp om att grunden för en stark konstnärlig forskning i Stockholm nu är lagd. Det är det viktigaste. Hur forskningen faller ut och hur den påverkar och utvecklar konstnärerna och grundutbildningen, kan vi inte avgöra förrän om kanske tre till fem år. På vägen kommer miljön att prövas i den process som ska leda fram till examenstillstånd för konstnärlig doktorsgrad. De signaler om friktion mellan olika delar av den konstnärliga forskningsmiljön som trots öppenhet och inviter, redan kan anas, är förhoppningsvis barnsjukdomar drivna av konkurrens om positioner och pengar.

Anslutning av ytterligare högskolor

Regeringen liksom de medverkande högskolorna har uttryckt visionen om ett samlat konstnärligt lärosäte i Stockholm. Frågan om i vad mån Kungl Konsthögskolan, Konstfack,

Beckmans och Kungl Musikhögskolan i en framtid kan tänkas vara villiga att ansluta sig till Stockholms konstnärliga högskola, kommer med stor sannolikhet att vara avhängig den autonomi som framöver kan skapas organisatoriskt och de ytterligare resurser som ställs till förfogande vid en ev. anslutning. Att vi initialt tycks ha skapat en organisation som av flera uppfattas som alltför centralstyrd, alltför långt från brukarna och den dagliga verksamheten och där de medverkande högskolorna – från olika utgångspunkter och i olika delar – uttrycker otillfredsställelse med processen och resultatet, gynnar inte möjligheterna att förverkliga visionen på frivillig väg. Att framöver arbeta med organisation och autonomi är alltså av väsentlig strategisk betydelse.

Min egen roll

Att vara chef för en myndighet som just slagits samman gav särskilda och besvärliga förutsättningar för samgåendet med DOCH och OHS. Den första frågan var om det överhuvudtaget var möjligt att övertyga medarbetare och styrelse om att omgående ge sig in i ett nytt samgåendeäventyr. Nycklarna till att StDH ändå följde med på resan var autonomifrågan och resursfrågan. Om grundutbildningsverksamheten vid StDH skulle kunna fortgå som hittills, om StDH skulle ha tillgång till i stort sett oförändrade resurser för lokalt förvaltningsstöd och för lokalt KU-arbete, fanns argumenten att gå med. I bilden fanns naturligtvis också utsikten att vara delaktig i en unik satsning på konstnärlig forskning, men detta senare, hade inte räckt.

Min egen roll blev som garant för att autonomi skulle upprätthållas och att inga resursförluster skulle ske. Till detta kom att StDH:s unika erfarenheter av att fusionera, skulle spela en central roll i uppbyggande av den nya högskolans förvaltning, något som jag tidigt kunde kommunicera mot bakgrund av diskussionerna i den blivande organisationskommittén. Det var i hög grad min egen trovärdighet som bidrog till att medarbetare och styrelse fullföljde planerna.

Man kan enkelt uttryckt säga att jag hade ställt mig som garant för autonomi, för oförändrade eller ökade resurser och för små förändringar av förvaltning och administrativa system. Hade jag tvekat på någon av dessa punkter, skulle med stor säkerhet samgåendet inte kommit till stånd, trots visionen om den konstnärliga forskningen och de nya miljonerna. Det hade både i kretsen av de närmast inblandade, och i omvärlden framstått som både begripligt och acceptabelt om StDH i detta skede valt att kliva av processen, vi var ju inte klara med vår egen fusion och det skulle vara alltför mycket begärt att utsätta högskola, medarbetare och studenter för påfrestningen att direkt gå över i en ny.

Väl medveten om att en samgåendeprocess inte är fullt kontrollerbar och att initiala föresatser inte alltid kan infrias, argumenterade jag för att fullfölja processen. Till och med när det stod klart att den underhandsöppning från statssekreteraren om en särskild självständighetsskrivning i högskoleförordningen, inte var att lita på, valde jag att stå fast i argumenteringen. Nu gällde det alltså att de övriga utfästelserna skulle hålla för att inte en skadlig svekdebatt skulle riskeras. En viktig komponent var att jag själv skulle vara kvar på min post även efter samgåendet. På så sätt skulle StDH bevaka och driva bl.a.

autonomifrågan och resursfrågan, där den senare bland annat handlade om hanteringen av myndighetskapitalen.

Som framgår av den tidigare redogörelsen, blev det så att flera av de centrala utfästelserna kom att naggas i kanten eller helt svikas. Framför allt var det två saker som ur ett StDH perspektiv sveks: "repleringen" på StDH:s arbete med sin nyss genomförda fusion och självständigheten. Situationen försvårades av att den kontroll som de tre rektorerna hade skapat förutsättningar för genom sitt gemensamma agerande, bröts upp när DOCH:s rektor valde att aspirera på rektorsposten. Nyheten om detta läckte snabbt ut och skapade uttalat och kraftigt motstånd bland medarbetarna på både StDH och OHS. Eftersom Liljas vägval innebar också att arbetet i organisationskommittén haltade – istället för ett gemensamt organ där de tre befintliga rektorerna kunde ha kontroll på frågorna, försvagades de, när det inte längre fanns en helt gemensam agenda. När kommittén vidgades med de tre ordförandena innebar det i praktiken en maktförskjutning från rektorerna till kommitténs sekretariat och dess arbetsgrupper.

För mig handlade det nu om att minimera de skador som oundvikligen skulle komma av detta oförutsedda läge. Å ena sidan valde jag att noga bevaka framför allt autonomiaspekterna och förvaltningsfrågorna i kommittéarbetet, å den andra att utåt markera visionen och målet med arbetet – samgåendet var mödan värt, även om vi behövde göra avkall i en del organisatoriska frågor. Det här blev mycket svårt, när det blev alltmer uppenbart att sekretariatet och Eva Öquist drev en betydligt mer centralistisk linje än vad jag menar att vi kommit överens om i kommittén. Till det kom hennes mycket tydliga linje att bygga en krets av för henne kända medarbetare och närstående kring sig, istället för att skapa samarbeten med personal från framför allt StDH. Broar brändes istället för att byggas.

När allt fler signaler om samarbetssvårigheter mellan Eva Öquist och personalen på StDH kom, genomförde jag flera samtal med de lokalt berörda – enskilt och i grupp – där jag bad om förståelse för att Eva Öquist behövde ta kontroll och bygga förvaltningen på sitt vis. Det som medarbetarna särskilt tog illa vid sig av, var att Eva Öquist tycktes misstänkliggöra allt vad StDH kommit fram till i sin egen fusion. Man upplevde obehag vid mötena. Att låta en konsult utreda outsourcing, uppfattades som en mycket tydlig signal om misstroende mot StDH, även om åtgärden kläddes i termer av att undersöka och ta fram jämförelser.

I april och maj tog jag med ordföranden i kommittén och med Lars Burstedt upp de flyktrisker som jag menade förelåg i och med Eva Öqvists ifrågasättanden och omprövningar. När situationen blev alltmer akut och signaler om kraftigt försämrat psykosocialt arbetsklimat återkom, bad jag om ett särskilt samtal med kommitténs ordförande. Det var i slutet av juli 2013 och vi var överens om att han skulle ta kontakt med Eva Öqvist och försöka få henne att förstå att hon behövde bidra till ett bättre samarbetsklimat genom att ge något annat än misstänksamhet och ifrågasättande tillbaka till StDH:s personal. Jag såg inte att det skulle vara lämpligt att jag själv tog den kontakten, utan min roll var att stötta den egna personalen och försöka få den att se möjligheterna i det nya, snarare än att sörja över att lämna det gamla. En viktig linje i min interna argumentering, var att inte ifrågasätta medarbetarnas negativa upplevelser, men att utifrån mål och vision uppmana dem till att vara professionella och samarbeta även med personer man inte upplever personkemi med. För att stötta medarbetarna att utveckla en positiv attityd, engagerades konsult hjälp, som återkommande genomförde stöttande och coachande samtal, enskilt och i grupp.

Dessvärre förvärrades läget, bl. a. som en följd av den blivande förvaltningschefens idé om att slå isär ekonomichefsposten och av hanteringen av HR-chefsfrågan. Det blev då mycket uppenbart att det inte handlade om professionalitet, kompetens och sakfrågor, utan om osäkerhet och rädsla för att få starka medarbetare med hög kompetens, personer som skulle kunna ifrågasätta. Överhuvudtaget framstod det alltmer tydligt att det inte skulle gå att förena StDH:s arbetskultur och kompetenser med Eva Öqvists. I och med att organisationskommitténs ordförande hade valt att satsa ensidigt och oåterkalleligt på Eva Öquist, förelåg inga egentliga valmöjligheter. Att flera personer inom StDH:s förvaltning i detta läge valde att lämna, är knappast överraskande. Gränsen för vad jag som rektor kunde göra åt detta var nådd.

Jag har funderat mycket på om jag på något vis kulle ha kunnat agera så att dessa samarbetssvårigheter undvikits, men något svar har jag inte funnit. Jag hade valt en rimligt följsam linje och alternativet hade varit högljudda protester, något jag bedömde skulle blivit destruktivt för det blivande lärosätet. Det blev helt enkelt så att den bild jag hade av hur vi skulle gå samman, kom att skilja sig från hur det blev, särskilt i fråga om samarbetsklimatet. När sammanhållningen mellan de tre rektorerna spräcktes i och med Efva Liljas rektorsambitioner och när Magnus Aspegren lämnade för annat arbete, så blev jag ensam om att försöka hantera motsättningarna. Även beslutet att anställa förvaltningschefen tills vidare och inte som tillförordnad, hade skapat en kraftig låsning. Att välja att själv lämna StDH bedömde jag som ett svek mot de utfästelser jag stått bakom inför beslutet om samgåendet. Det var nu min uppgift att vara kvar och vara en röst för de goda tankar som banat vägen för StDH:s medverkan i samgåendet. För den tillträdande t.f. rektorn Anna Lindal föreföll dessa frågor mest som störande. Hon hade knappast någon insyn i, eller förståelse för bakomliggande faktorer eller ens intresse eller möjlighet att försöka lösa dem. Hennes fokus var forskningen, precis som det var tänkt, och hon drev i kommittén en tämligen centralistisk och sluten linje både när det gäller förvaltning och forskning.

Jag var beredd att stanna kvar cirka sex månader in på 2014, tills en ordinarie vice-rektor hade rekryterats. Den lösningen avvisades bestämt av statssekreteraren Peter Honeth på får jag utgå från, rekommendation av kommitténs ordförande, som ju formellt ägde frågan om vice-rektor. Även min egen ordförande menade att jag för min egen skull gjorde klokast i att så snart som möjligt lämna det kraftfält som hon menade hade uppstått kring de frågor jag drev om autonomi, organisation, förvaltning och bemanning. Och så blev det...

Den 11 november meddelade jag StDH:s personal att jag skulle avgå 31 dec 2013. Jag förstår om några kan uppfatta det som ett svek.

Stockholm i mars månad 2014

Bo-Erik Gyberg

Sammanfattning

Samgåendet mellan StDH, DOCH och OHS har goda möjligheter att verkligen leda till en stark miljö för konstnärlig forskning och utgöra grunden till rätten att utfärda konstnärlig doktorsexamen. PM fokuserar ur ett StDH-perspektiv på den organisatoriska och förvaltningsmässiga sidan av samgåendeprocessen och försöker klarlägga en rad förhållanden, som om andra vägval hade gjorts, sannolikt hade lett till betydligt gynnsammare förutsättningar för framgång och bättre arbetsmiljö för stora delar av förvaltningspersonalen. Bland de väsentliga händelser och frågor som analyseras finns rektorsfrågan, förvaltningschefsfrågan, rekryteringen av mellanchefer, etableringen av administrativa system och verksamhetsövergången. I ett övergripande perspektiv analyseras bakomliggande dimensioner där samgåendeprocessen kan sägas ha misslyckats. I PM:s inledning redovisas slutsatser som pekar på framtida åtgärder. Det är framför allt frågan om lokal autonomi som en förutsättning för gemensam styrka, som ställs i centrum, vilket talar för att snarast göra en översyn av organisationen och att då minska centraliseringen och tydliggöra lokala mekanismer för autonomi. Här bör ingå ändring av anställningsordningen/arbetsordningen, framskrivning av policydokument om hantering av myndighetskapital, decentralisering av kommunikation (men med central samordning), adjungering av lokala rektorer till forskningsnämnd och styrelse – för att nämna något. Även titeln "vice rektor" bör omprövas till förmån för den ursprungligen tänkta "rektor" och prorektorsrollen bör roteras bland dem. Dessa reformer kan komma att kräva förändringar i bemanningen av den gemensamma förvaltningen.

Översiktlig tidslinje

2011

- Augusti De sex konstnärliga högskolorna i Stockholm skriver till regeringen och önskar stöd med ca 25 milj kr årligen för att upprätta ett centrum för konstnärlig forskning i Stockholm.
- Oktober Statssekreterare Peter Honeth meddelar att regeringen är beredd att satsa skattemedel på konstnärlig forskning i Stockholm, men att det kräver ett samgående av fler än två av de sex högskolorna. En centrumbildning anses för svag.

2012

- Januari En arbetsgrupp bestående av enhetschefen Eino Örnfeldt, dep sekreterare Albin Gaunt, dep sekr Mikaela Staaf samt de tre rektorerna från DOCH, OHS och StDH inleder arbete med att utreda om det finns en väg att gå samman med bibehållen autonomi för de medverkande högskolorna.
- April I ett PM med minnesanteckningar formulerar rektorerna punkter som behöver klargöras inför samgående, bl.a. autonomi för grundutbildningarna med oförändrade lokala resurser inkl KU, avgörande inflytande i en ev organisationskommitté.
- Juni De tre högskolorna skriver gemensamt till regeringen och meddelar att man på vissa villkor är beredda att gå samman. Fem villkor anges:
- grundutbildningarnas autonomi
 - oförändrad eller stärkt resurstilldelning
 - nya forskningsmedel i storleksordningen 50 milj kr
 - avisering från regeringen om positiv hållning till ambitionen att erhålla examenstillstånd för konstnärlig doktorsexamen
 - inflytande i organisationskommittén
- Oktober Regeringen anvisar 1 milj kr vardera som bidrag under 2012 till de tre högskolornas samgåendearbete.
- November Utbildningsdepartementet delger de medverkande högskolorna det preliminära innehållet i de planerade direktiven till en organisationskommitté och tankar om vilka som skall ingå i den.
- Den 13 november äger ett första informellt möte i den blivande organisationskommittén rum Efva Lilja, Bo-Erik Gyberg, Magnus Aspegren, Anna Lindal, Lars Burstedt och Eino Örnfeldt. Lindal och Burstedt är tänkta som utredningssekreterare, Örnfeldt som ordförande. Direktivet, som finns på delning, diskuteras och synpunkter återkopplas.
- December Den 6 december 2012 beslutar regeringen om direktiv till organisationskommittén. Till ledamöter utses i början av januari 2013, de tre rektorerna och till ordförande Eino Örnfeldt.
- I enlighet med budgetpropositionen avsätter Riksdagen för 2013 13 milj kr för utveckling av forskning och regeringen ytterligare 7 milj kr för samgåendearbete. Medlen anvisas i regleringsbrev till StDH. Samtidigt aviseras att regeringen avser att ställa till förfogande 40 milj årligen för det nya lärosätet.

Ett första möte i organisationskommittén äger rum före jul, dvs innan ledamöterna är formellt utsedda.

2013
Januari

Den 23 januari 2013 beslutar StDH:s styrelse att de anser att direktivet till organisationskommittén och de ekonomiska utfästelser regeringen gjort uppfyller villkoren i skrivelsen från juni 2012. Styrelsen beslutar därför att samgåendet till SKH skall fullföljas.

Organisationskommittén inrättar två arbetsgrupper, en för forskning under ledning av Anna Lindal och en för förvaltningsfrågor under ledning av Lars Burstedt.

Februari

Det står klart för organisationskommittén att Efva Lilja har för avsikt att söka anställningen som rektor och myndighetschef för det nya lärosätet. Det föranleder kommitténs ordförande att be regeringen utöka kommittén med ordförandena från de tre högskolornas styrelser. De tillträder i april.

Organisationskommittén beslutar att förvaltningschef för det nya lärosätet behöver vara på plats senast 1 januari 2014 och skall utses internt bland en av de tre befintliga. Novare Executive Search engageras för att göra en bedömning av de tre kandidaterna.

Organisationskommittén uttalar att arbetet med sammanslagning av de tre förvaltningarna ska dra nytta av ("replera på") de erfarenheter som gjorts i samgåendet till StDH och att bara åtgärder helt nödvändiga för driften januari 2014 ska vidtas.

StDH:s administration lämnar ett översiktligt förslag på hur de befintliga, nya och utprovade systemen för ekonomi, HR, telefoni och IT hos StDH kan överföras och utvidgas för att till låg kostnad och hög kvalitet fungera för det nya lärosätet. ESV ger i e-post underhandsbesked att man anser det rimligt att förlänga de befintliga avtalen om ekonomi- och HR-system som StDH har in i det nya lärosätet.

Mars

HR-chefen lämnar StDH för SVT.

April

Den 9 april utser utbildningsministern de tre styrelseordförandena till ledamöter i organisationskommittén, som därmed består av sex personer plus ordföranden.

En av de tre förvaltningscheferna får nytt jobb och står inte längre till förfogande för det nya lärosätet. Med tanke på att nu endast två kandidater kvarstår, vill B-E att den interna processen avbryts och att en extern utlysning görs. Ordförande bestämmer att fullfölja den interna processen med endast två kandidater.

ESV:s ramavtalsupphandling av nytt löneadministrativt system misslyckas, medan upphandlingen av ramavtal för ekonomisystem förs i hamn med två leverantörer. Förvaltningsgruppen är oenig om vad detta innebär för det nya lärosätet. DOCH menar att man nu helt bör ompröva alla system och i första hand outsourca. StDH menar att man ska stå kvar i de befintliga system som är nyetablerade genom fusionen till StDH.

Maj	Eva Öqvist från DOCH utses till förvaltningschef vid SKH. Anställningen görs tills vidare. B-E informerar Eino Ö och Lars B om de stora risker för personalflykt som finns med anledning av att erfarenheterna från StDH ifrågasätts och att bra fungerande system omprövas. Delger oro över den dåliga stämningen som Eva Ö tycks skapa hos StDH:s personal. Den ansvarige för förvaltningsgruppen, Lars Burstedt, anser inte att de system som utvecklats vid fusionen till StDH och som kan överföras till SKH kan godtas som de är. Han låter på initiativ av Eva Ö, konsulten Know-it utreda outsourcing av löneadministrationen. Upphandling av nytt ekonomisystem inleds med stöd av ramavtalet.
Juni	Organisationskommittén beslutar om organisation av SKH och om förslag till ny skrivning i Högskoleförordningen. B-E anmäler avvikande mening i fråga om hur kommunikationen ska organiseras. Know-its konsultrapport levereras dagarna före midsommar. Den rekommenderar på lösa grunder (rapporten lider av bristande ekonomisk analys, avsaknad av kvalitetskriterier, avsaknad av analys av verksamhetsbehov) outsourcing till Statens Servicecenter.
Juli	Konsulten Björn Axelsson (professor vid HHS) engageras för en second opinion om outsourcing. Han rekommenderar med stöd av aktuell forskning att inte outsourca i detta läge. Chefen för HSS (Högskoleservice) vid StDH säger upp sig i protest mot ottydliga mandat i förändringsprocessen. Går till GIH. B-E har på eget initiativ samtal med organisationskommitténs ordförande för att beskriva den oro och kritik som finns inom delar av StDH och den antagonism som vuxit mellan StDH:s administrativa personal och den tillträdande förvaltningschefen Eva Öqvist. B-E framför att han inte kan lösa detta ensam, utan behöver stöd från ordföranden för kontakter med Öqvist.
Augusti	Den danska leverantören KMD vinner upphandlingen av ekonomisystem. Organisationskommittén beslutar att ha kvar både ekonomi- och löneadministration internt. Förlängningsförhandling inleds med Unit 4 Agresso - leverantör av befintlig löneadministrativ mjukvara. Magnus Aspegren utses till vd för Riksteatern och kommer att lämna OHS sista dec 2013. B-E informerar Lars Burstedt om att man på StDH inleder arbete med att utforma den lokala organisationen och att det arbetet bör påverka arbetet med verksamhetsövergångarna. Den 20 augusti 2013 skriver över 70 av StDH personal (chefer, lärare och TA-personal) brev till organisationskommittén med allvarlig kritik mot att StDH:s kompetens har åsidosatts, lönehanteringen satts i fara och rekryteringen av personalchefen inte skett på ett tillfredsställande sätt.
September	Den 2 september skriver tolv chefer vid StDH till organisationskommittén med allvarlig kritik och oro över samgåendearbetet. Man efterlyser tydlighet i

självständighetsfrågan, kritiserar internrekrytering till viktiga poster såsom HR-chef och man vill att frågan om en "fjärde plats" ska omprövas. Sammantaget efterlyser man samverkan istället för prestige. Skrivelsen utlöser irritation hos organisationskommitténs ordförande.

Förlängningsförhandlingarna om löneadministrativt system havererar pga att ESV ännu ej lyckats teckna ramavtal och pga ovilja hos leverantörerna KMD och Agresso att samarbeta. Det leder till att lönerna outsourcas till SSC, med dubblade kostnader och betydligt lägre kvalitet och användarvänlighet.

Ekonomischefen vid StDH säger upp sig.

Löneadministratören vid StDH säger upp sig.

Ekonomiadministratören vid StDH säger upp sig.

B-E träffar Ingegerd Olofsson (som ska driva verksamhetsövergången) och initierar samtal om hur den lokala organisationen ska samspela med den central. IO lyfter frågor kring prefekter och markerar en mycket stram syn på begreppen kärn- resp. stödverksamhet. B-E formulerar StDH:s utgångspunkter i PM till IO, och inleder i enlighet med gällande samverkansavtal samtal med de lokala facken i denna fråga.

Paula Crabtree föreslås bli rektor för SKH, med tillträde 22 april 2014.

Efva Lilja meddelar att hon kommer att lämna DOCH vid årsskiftet.

Oktober

B-E får en kallelse till möte den 29 oktober med statssekreterare Peter Honeth.

Organisationskommitténs ordförande Eino Ö tar utan B-E:s vetskap initiativ till ett eget lunchmöte onsdagen den 23 oktober med de tre styrelseordförandena, där Eino Ö menar att B-E gått för långt genom att diskutera lokala organisationsfrågor med det lokala facket. B-E informeras av Kerstin W per telefon och därefter av Eino vid ett särskilt möte torsdagen den 24 oktober, då Eino framför att det bästa vore om B-E slutar vid årsskiftet, vid samma tidpunkt som Magnus A och Efva L. (I detta läge, fram till 31 dec 2013 äger Eino Ö den formella beslutsmakten över tillsättning av lokal rektor vid StDH, DOCH och OHS.)

B-E har tre möten med Peter Honeth. B-E erbjuds att från 1:a januari 2014 arbeta för Kulturdepartementet med filmavtalsfrågan. B-E har ett separat möte med enhetschefen på K-dep 7 november. B-E menar att den bästa lösningen sett ur StDH:s operativa synvinkel, vore att annonsera efter de tre lokala rektorerna samtidigt och att B-E stannade som lokal rektor tills den nya lokala rektorn tillträdde. Då skulle B-E även representera kontinuiteten i samgåendet, något som Paula Crabtree önskar. Statssekreterare Honeth är dock mycket tydlig den 8 november med vad han föredrar: att B-E slutar 31 dec 2013. B-E ges inget val och meddelar den 11 november personalen att han slutar.

Anna Lindal utses till tf rektor för SKH fram till 22 april 2014.

Ekonomihandläggaren vid StDH säger upp sig.

November

Det lokala budgetarbetet sker utifrån existerande förutsättningar och givet att overhead inte ska öka. Det gemensamma budgetarbetet haltar i avsaknad av personal med kännedom om verksamheterna. Konsulter och nyanställda börjar bemanna funktionerna.

Förhandlingarna om "fjärde stället" förs i hamn och ett femårigt hyreskontrakt för ca 2.000 kvm på Linnegatan 87 tecknas med Vasakronan. Kontraktet är dyrt men innehåller rabatter som dock gradvis trappas ner och försvinner under kontraktstiden.

December

Organisationskommittén fattar beslut om arbetsordning och anställningsordning. B-E anmäler avvikande mening i fråga om kravet på sakkunnigprövning av adjunkter och motsätter sig att begreppet "gästlärare" tas bort.

Regeringen utser styrelse för SKH, med Kåre Bremer som ordförande.