



UPPSALA  
UNIVERSITET

UFV 2018/74

# Genomlysning prefektrollen

## Förstudie

## Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrund och syfte</b>	<b>3</b>
<b>2. Arbetsformer och metoder</b>	<b>3</b>
<b>3. Resultat</b>	<b>4</b>
3.1 Nuläge Uppsala universitet	4
3.2 Prefektrollen vid andra lärosäten - Omvärldsanalys	7
<b>4. Förslag till kommande arbete</b>	<b>9</b>

### Bilagor:

1. Antal anställda och kostnader per institution
2. Omvärldsanalys
3. Utdrag ur medarbetarundersökning UU
4. Prefektens uppgifter och beslutanderätter(UFV 2011/619)
5. Projektdirektiv (UFV 2018/74)

- Referenser:   Arbetsordning Uppsala universitet (UFV 2015/1342)  
                  Internrevisionens rapport (UFV 2017/2161)  
                  Statskontorets rapport: Myndigheternas arbete med att förebygga och minska sjukfrånvara (2017:14)

# 1. Bakgrund och syfte

Uppsala universitet har i olika sammanhang uppmärksammat att rollen som prefekt är en prioriterad fråga att se över. Uppdraget upplevs ofta innebära tungt administrativt arbete vilket gör att prefekter har svårt att hinna med att verka strategiskt för institutionens utveckling. Detta innebär i sin tur att det kan vara svårt att få personer att intressera sig för uppdraget som prefekt.

I föreliggande förstudie presenteras ett nuläge, en genomlysning, av hur prefekter idag upplever sin roll. Utifrån denna nulägesanalys föreslås ett antal insatser som innebär ett utvecklingsarbete i syfte att göra rollen som prefekt mer tydlig och attraktiv.

# 2. Arbetsformer och metoder

Förstudien har genomförts av en arbetsgrupp vilken har bestått av följande personer: Oskar Pettersson, enhetschef Planeringsavdelningen (projektledare), Greta Hogstad och Pirjo Herranen, HR-avdelningen, Per Andersson, Teknat-kansliet, Linda Staffbom, Humsam-kansliet, Camilla Amft, Medfarm-kansliet samt Christer Waldenström, Planeringsavdelningen. Lotta Almgren, Planeringsavdelningen, har varit projektstöd.

Följande aktiviteter har utförts under förstudien:

- Intervjuer har genomförts med ett urval av prefekter, dekaner och vicerektorer inom de tre vetenskapsområdena. (För vetenskapsområdet för teknik och naturvetenskap har resultaten av en tidigare genomförd utredning använts, där samtliga prefekter inom området intervjuats.) Den enkätundersökning och nyligen framtagna rapport kring prefektuppdraget som Uppsala universitets internrevision genomfört har också ingått i analysen.
- En omvärldsanalys har gjorts av andra lärosätens erfarenheter, relevant forskning samt liknande undersökningar vid andra myndigheter.
- En analys har gjorts av den medarbetarundersökning som löpande genomförs vid Uppsala universitet.
- Möten och samtal med prefekter vid prefektmöten samt presentationer och diskussioner vid möten med andra berörda inom universitetet.

## 3. Resultat

### 3.1 Nuläge Uppsala universitet

Av bakgrundsmaterial och genom de intervjuer arbetsgruppen genomfört står det klart att rollen som prefekt kan se väldigt olika ut. Uppsala universitets institutioner är olika såväl i storlek som i verksamhetens inriktning. "Medelinstitutionen" vid Uppsala universitet har ca 70 anställda. Det är dock stora skillnader mellan vetenskapsområdena. Inom Teknat och Medfarm har bara en institution vardera så få medarbetare som 70. Om man istället tittar på "medelmedarbetaren" vid alla institutioner så arbetar denne på en institution med 170 anställda. Inom Humsam finns dock bara en institution som har så många anställda medan 30 institutioner inom Humsam-området har färre anställda.

Det finns också stora skillnader i institutionernas verksamhet. Några institutioner har verksamhet inom ett specifikt forskarutbildningsämne och inom ett intendenturområde. Andra finns lokalmässigt vid flera intendenturområden och inbegriper ett flertal vetenskapliga discipliner. Inom medicinsk och farmaceutisk fakultet kan dessutom kliniker vid Akademiska sjukhuset vara en del av verksamheten (se bilaga 1, en jämförelse över medelantal anställda samt kostnader för Uppsala universitets alla institutioner fördelat på vetenskapsområden). Institutioner har dessutom olika traditioner och kultur vilket påverkar förväntningar på prefekt och därmed förutsättningar för uppdraget.

Trots dessa olikheter har samtliga prefekter inom universitetet samma uppdrag enligt arbetsordning, delegationsordning, program och handlingsplaner. Utifrån detta kan man dra slutsatsen att det inte bara finns en lösning för att göra prefekttrollen vid Uppsala universitet tydligare och attraktivare. De åtgärder man genomför bör anpassas till institutionernas olika förutsättningar.

Samtidigt som prefekter har väldigt olika situation identifierar de i princip samma positiva och negativa aspekter av sitt arbete. Det som oftast ses som positivt är det stimulerande i att få arbeta i en miljö med kreativa medarbetare, att kunna påverka och att få vara med att leda utvecklingen av världsledande forskning och utbildning. Uppdraget som prefekt anses också vara lärorikt och positivt för den egna karriären. Uppdraget upplevs ofta erbjuda en ny och större förståelse av universitetet i sin helhet.

Något som nästan alla prefekter lyfter fram som negativt med uppdraget är den stora administrativa bördan och en frustration över att tvingas ta ansvar för en mängd olika områden vilka man ibland inte har tillräcklig erfarenhet eller kunskap om. Prefekters arbetsuppgifter varierar dessutom stort i dignitet. Såväl avgörande vetenskapligt strategiska beslut som detaljfrågor av administrativ karaktär hamnar på prefektens bord. Andra saker som upplevs som negativa med uppdraget av många prefekter är komplicerade personalärenden som tar mycket tid och energi i anspråk, brister i administrativa system och processer samt svårigheter när det gäller rekrytering av personal.

### **Arbetsituation och stöd i administration och arbetsmiljö- och personalärenden**

I intervjuerna framkommer att mängden administrativa uppgifter är en börda för de allra flesta prefekter. De administrativa uppgifterna upplevs också av flertalet prefekter ha ökat över tid, inte minst i form av nya återrapporteringskrav och uppföljningar av olika slag. De ökande kraven anses komma från såväl universitetets centrala förvaltning som från externa parter (t ex UKÄ). Prefekter hanterar ofta detaljerade frågor av administrativ karaktär som med fördel skulle kunna delegeras till administrativ personal. De administrativa vardagsärendena kräver mycket tid som istället skulle kunna ägnas åt strategiska och akademiska ledningsfrågor.

Prefekter upplever oftast att det institutionsnära administrativa stödet är bra och fungerande, men att det är sårbart. Detta är särskilt påtagligt för prefekter vid mindre institutioner. Vid sjukskrivningar eller annan frånvaro av den administrativa personalen saknas ofta personer som tillfälligt kan ta över arbetsuppgifterna.

Synen på det centrala stödet från universitetsförvaltningen är inte lika samstämmig bland prefekterna. En återkommande kommentar från prefekter är att det tar för lång tid att få hjälp och stöd. Särskilt påtagligt blir detta i akuta ärenden som HR- och säkerhetsfrågor som ofta kräver snabba besked och lösningar. Det upplevs också ibland vara svårt att få kontakt med rätt person för de ärenden som uppstår. Vissa prefekter anger att de blir hänvisade till andra instanser inom förvaltningen, trots att de följt angivna kontaktvägar.

Universitetsförvaltningen upplevs inte heller alltid ha full förståelse för verksamheten vid institutionerna vilket givetvis påverkar den hjälp och service institutionen erhåller. Särskilt påtagligt på senare tid har varit dåligt fungerande administrativa system som inte upplevs stödja institutioners verksamhet fullt ut.

Prefekter är ofta närmaste chef för många anställda, i vissa fall fler än vad som kan anses vara rimligt. Institutioners storlek kan upplevas vara väl anpassad för att bedriva forskning och utbildning på bästa sätt, men prefekter för större institutioner vittnar om att antalet anställda samtidigt är för många för att prefekten ensam ska kunna hantera arbetsgivaransvaret fullt ut. Detta gäller inte minst arbetsmiljöansvaret. De stora olikheterna i institutionernas storlek och andelen av arbetstiden man har avsatt för prefektuppdraget skapar mycket varierande förutsättningar för att arbeta aktivt med institutionens arbetsmiljö.

Flertalet institutioner har upprättat egna delegationer eller inrättat underenheter där chefer har ansvar för medarbetarsamtal m.m. Delegationer på institutionerna ser dock väldigt olika ut. Det upplevs generellt som att det rent formellt finns goda möjligheter att delegera uppgifter. Inom Teknat-området har man också kommit relativt långt i skriftliga delegationer, inte minst i frågor inom arbetsmiljöområdet. Flera prefekter önskar dock hjälp med att se över på vilket sätt de kan upprätta tydliga delegationer. En komplikation är att det inte alltid finns personal vid institutionen med rätt kompetens eller rätt förutsättningar för att prefekten ska kunna delegera tidskrävande eller kvalificerade arbetsuppgifter.

En annan utmaning som lyfts i flera av intervjuerna är att säkerställa kontinuitet i ledarskapet. Att prefekter byts ut vart tredje år anses i vissa fall hindra institutionens långsiktiga utveckling. En första treårsperiod går fort, och många upplever att denna tid i betydande omfattning är en lärofas. Först när man känner sig helt trygg i sitt ledarskap och har skaffat sig erfarenhet som prefekt vågar man fatta mer avgörande beslut och styra det strategiska arbetet tydligare.

Komplicerade personalärenden anges av nästan samtliga prefekter som det område inom prefektuppdraget som kräver mest tid och det område där mer stöd behövs. Det krävs både större tydlighet i hur dessa ärenden ska hanteras på institutionsnivå och ett snabbt och relevant stöd från exempelvis chefer, jurister och HR-specialister centralt i de enskilda fallen. Psykisk ohälsa är den tydligt vanligaste orsaken till sjukfrånvaro och nedsatt arbetsförmåga för universitetsanställda, och rehabilitering av psykisk ohälsa är det klart största området inom vilket universitetet nyttjar företagshälsovården. Det är därför viktigt med en organisation där rollfördelningen är väl definierad och kommunicerad i hantering av frågor kring psykisk hälsa/ohälsa.

När prefekten själv är en del av ett personalärende, exempelvis vid konflikter mellan prefekt och anställda, kan det upplevas vara svårt för prefekten att få stöd från centralt håll, då varken juridiska avdelningen eller fackliga företrädare primärt representerar prefekten i denna typ av ärenden. Prefekten kan därför uppleva att man lämnas ensam i sin situation.

Prefektens stöd från dekanus och fakultetskansli upplevs olika. Det prefekter ofta efterfrågar är framför allt att dekanen ”backar upp” vid svåra beslut, t.ex. i personalärenden. De flesta upplever att de oftast får stöd i problematiska ärenden och i strategiska vägval för institutionen. Några prefekter efterfrågar dock en större närvaro och ett större intresse från såväl kansli som dekan/vicerektor.

## **Introduktion till prefektuppdraget, överlämning och utbildning**

Vilket stöd och vilken inskolning man erhållit som nytilträd prefekt varierar också stort mellan de prefekter som intervjuats. Flera prefekter vittnar om att de inte fått någon överlämning eller introduktion till uppdraget överhuvudtaget, medan andra upplever sig vara nöjda med överlämningen. De som före prefektuppdraget haft positioner som ställföreträdande prefekt, biträdande prefekt eller studierektor och på så sätt deltagit i ledningsarbetet upplever att detta bidragit väsentligt till att de kunnat göra ett gott arbete som prefekt. Det har gett dem insyn i vad prefektuppdraget i praktiken innebär. Överlämning från tidigare prefekt och

möjligheterna att under en period gå bredvid tidigare prefekt upplevs som särskilt viktigt. För att möjliggöra detta behöver sannolikt processen att utse prefekt i de flesta fall starta tidigare än den gör idag.

Ingen prefekt uppger att institutionen arbetat med en tydlig kravprofil inför utseende av prefekt. Chefs- och ledaregenskaper eller erfarenheter är heller inte alltid avgörande för valet av prefekt. En faktor som däremot ofta vägs in är prefektens akademiska legitimitet. Aktuell för uppdraget som prefekt är ofta någon som kan anses vara en god forskare/lärare. Flera prefekter nämner också att det ofta tas hänsyn till att prefektskapet ska rotera mellan personer från institutionens olika ämnesinriktningar. Det är således dessa kriterier som oftast är utgångspunkt i nomineringar och val av nya prefekter. Vissa prefekter vittnar dock om att det finns tillfällen då man får kompromissa även med dessa urvalskriterier. Vid flera institutioner, framför allt mindre institutioner, upplevs det ibland helt enkelt saknas flera alternativa kandidater.

Vid universitetet är idag endast ca 30 % av prefekterna kvinnor. Mångfald ur ett etniskt perspektiv är till synes också begränsat inom prefektkåren (det finns inga tillgängliga data kring etniskt ursprung). Universitetet arbetar på olika sätt med att uppnå en jämn könsfördelning i ledande befattningar och att öka mångfalden generellt på alla nivåer inom universitetet. Detta har dock ännu inte gett avsedda resultat. För universitetet är detta såväl en likavillkorsfråga som en fråga om kvalitet i verksamheten.

För att stötta nytillträdda prefekter efterfrågas fler forum i vilka man kan utbyta erfarenheter med andra prefekter. Detta gäller såväl med prefekter inom den egna fakulteten som med prefekter från andra fakulteter och vetenskapsområden. Även mötesytor för mer informella erfarenhetsutbyten önskas. Att till nya prefekter utan tidigare erfarenheter av ledaruppdrag utse mentorer ses också som positivt. Man vill som prefekt ha möjlighet att dryfta svårare ärenden med neutrala personer, utanför den egna institutionen. Universitetet bör också på olika sätt använda den erfarenhet och kunskap som ackumulerats hos de som tidigare varit prefekter.

Prefektutbildningen anser de flesta vara väl genomförd. Utbildningen bör dock i större utsträckning än idag erbjudas före eller åtminstone så tidigt som möjligt under prefektuppdraget. Några prefekter önskar dock att utbildningen endast ska rikta sig till just prefekter och att den skraddarsys för uppdraget som prefekt. Idag är den mer en generell ledarutbildning, eftersom den även har deltagare med andra ledarpositioner inom universitetet. Ett betydligt större inslag av HR-frågor, framför allt hantering av komplicerade personalfrågor, efterfrågas också.

På frågan om prefekter ser att den egna institutionen har tillgång till alternativa kandidater inför utseende av ny prefekt varierar också svaren bland de intervjuade. Prefekter för större institutioner upplever generellt att det finns ett större urval av lämpliga och intresserade kandidater än vad prefekter vid mindre institutioner gör. Något som dock också anses påverka intresset och tillgången är i vilken situation institutionen är. Om det vid en institution finns stora komplicerade utmaningar i form av ekonomiska underskott eller personalkonflikter minskar antalet tänkbara kandidater. Då finns det ofta förväntningar på särskilda ledaregenskaper hos den nya prefekten vilket kan minska såväl tillgången på lämpliga kandidater som intresse hos kolleger att ta på sig rollen.

För att öka intresset och attraktionen för rollen som prefekt föreslår flera prefekter att de personalpolitiska villkoren behöver förbättras. Ofta får en prefekt under uppdraget ta en paus i den egna forskningen. Åtgärder som möjliggör att prefektens egen forskning inte stannar upp välkomnas. Det kan exempelvis vara resurser för att anställa en *post doc* eller motsvarande som upprätthåller forskningsverksamheten under tiden som prefektskapet varar. Ett annat förslag har varit att öka det lönetillägg prefekter erhåller för uppdraget.

## **Strategiskt arbete och akademiskt ledarskap**

Som tidigare nämnts upplever prefekter att de administrativa göromålen tar allt mer tid. I stort sett samtliga prefekter som intervjuats uppger att det strategiska arbetet med institutionens verksamhet får ge vika för dessa, ofta mer akuta, administrativa göromål. I slutsatserna från KoF17 uppmanas också universitetet ”att stärka det akademiska ledarskapets förutsättningar för att driva strategisk förnyelse”. Detta är således ett område som lyfts som prioriterat och som universitetet bör arbeta med.

Hur diskussionen om det strategiska arbetet förs skiljer sig åt mellan institutionerna. Vid flera institutioner finns en ledningsgrupp kopplad till prefekten (ofta inkluderande biträdande/ställföreträdande prefekt och/eller studierektorer). Vid andra institutioner är det framför allt institutionsstyrelsen som hanterar de långsiktiga och strategiska utvecklingsfrågorna. Relationen mellan prefekt och institutionsstyrelse upplevs dock se olika ut av olika prefekter. Styrelsen är för många ett stöd men den kan också vara ett forum för strider mellan särintressen inom institutionen. Några prefekter känner också osäkerhet angående vilka strategiska frågor som ska hanteras av institutionsstyrelsen. Vid flera institutioner finns professorskollegier, forskargrupsledare etc. som på olika sätt hanterar de strategiska frågorna. Inom vissa institutioner upplevs därför begränsade möjligheter för prefekt och institutionsstyrelse att styra det strategiska arbetet då det i praktiken är autonoma forskningsprogram med externa medel som i hög grad styr utvecklingen.

Generellt kan konstateras att prefekter som har stöd i det strategiska arbetet genom någon form av nära ledningsgrupp anser sig mer nöjda.

En strategisk fråga som ofta lyfts upp som avgörande för institutionens utveckling är rekrytering av ny personal. Detta område upplevs dock vara förknippat med en del problem och hinder för prefekten. Kraven på utlysning/annonsering, sakkunnighantering m.m. skapar långa handläggningstider vilket i flera fall gjort att man har tappat toppkandidater vilket försämrat möjligheterna för prefekten att utveckla den egna verksamheten. För att minska handläggningstider anser prefekterna att institutioner, fakulteter och HR-avdelningen bör arbeta mer samordnat med just rekrytering.

En tydlig bild från intervjuerna med prefekterna är också att det kollegiala ledarskapet medför vissa särskilda svårigheter. Prefekten har oftast varit kollega som sedan ska vara chef under en period, för att därefter återgå till att vara kollega. Det kräver personlig integritet att under dessa premisser fatta svåra beslut som chef och att styra strategiskt/akademiskt över tidigare kolleger, ledare (professorer, handledare, prefekter) eller kolleger som längre fram kan bli nästa prefekt. En tydligare intern diskussion vid universitetet om dessa förutsättningar efterfrågas av flera prefekter.

Det genomförs löpande medarbetarundersökningar vid Uppsala universitet (genom extern leverantör). Resultaten visar att medarbetarna upplever att organisationen vid institutionen kunde vara tydligare och att institutionens mål inte fullt ut genomsyrar verksamheten. Vid en jämförelse med andra lärosäten i Sverige kan man också se att Uppsala universitets resultat generellt är svagare när det gäller hur tydlig organisationen upplevs och tydligheten i verksamhetens mål (se bilaga 3, medarbetarundersökning).

## 3.2 Prefektrollen vid andra lärosäten - omvärldsanalys

Prefekters uppdrag och deras utmaningar har på senare tid utretts och utvärderats vid ett flertal andra universitet och högskolor. Sammantaget visar dessa utredningar att synen på prefekters arbetsituation är samstämmig inom sektorn. Tidskrävande administration, en otydlighet i uppdraget och svårigheter vid rekrytering/utseende av nya prefekter är framträdande slutsatser vid de flesta lärosäten. Även den forskning som finns på området visar på samma resultat.

Prefektrollen har ändrat karaktär de senaste decennierna, från att vara en slags akademisk värnplikt med begränsat ansvar till att mer likna en mellanchefsroll på ett större företag. Ett speciellt förhållande vid universitetet är dock att dessa chefer/prefekter har ett tidsbegränsat förordnande och sedan ofta återgår till sin tidigare roll som en kollega bland andra på institutionen och att ny prefekt utses ur lärarkollektivet. Prefekter omsätts därför frekvent vilket har både för- och nackdelar. Många får möjlighet att prövas och utvecklas i denna centrala ledarroll, men återkommande omstarter på chefspositionen kan också hämma kontinuiteten och långsiktigheten i verksamheten.

En omständighet vid såväl Uppsala universitet som vid andra större lärosäten är, som tidigare nämnts, att institutionerna ser helt olika ut. Det gäller såväl deras storlek som mer verksamhetsrelaterade frågor. En del är forskningstunga, andra mer utbildningsorienterade eller sammanlänkade med externa aktörer. Vissa institutioner dras med stora ekonomiska underskott eller övertalighet medan andra har ekonomiska överskott och svårigheter att hinna med sina åtaganden. Trots dessa mycket olika förutsättningar är prefektuppdraget

entydigt definierat och beskrivet, och behöver i dagsläget kompletteras med delegationer för att passa verksamheten.

Den omvärldsanalys som presenteras i bilaga 2 beskriver något av de utvärderingar och den forskning som gjorts avseende prefektrollen, såväl i Sverige som internationellt. Många slutsatser är som konstaterats återkommande och har, tillsammans med förstudiens egna intervjuer med prefekter inom Uppsala universitet, utgjort grunden för de förslag till kommande arbete som redovisas i avsnitt 4.



## 4. Förslag till kommande arbete

Utifrån nulägesbeskrivningen ovan och den genomförda omvärldsanalysen går det att identifiera de områden som är mest angelägna att arbeta vidare med för att försöka göra prefektrollen tydligare och mer attraktiv. Arbetsgruppen föreslår tre övergripande områden för vidare utredning och utveckling:

- *Prefektuppdragets omfattning och utformning*
- *Prefekters stöd i administration och personalfrågor* samt
- *Val, introduktion och repatriering av prefekter.*

### **Prefektuppdragets omfattning och utformning**

Universitetet bör genomföra en översyn av såväl tidsperioden för prefektuppdraget och de uppgifter som åläggs prefekten enligt arbetsordning, delegationer, program och handlingsplaner etc. Frågor som bör utredas inom ramen för detta arbete är exempelvis:

- Hur kan uppdraget för prefekter förtydligas i förhållande till nuvarande arbetsbeskrivning (Prefektens uppgifter och beslutanderätter *UFV 2011/619, bilaga 4*). Kan antalet uppgifter för prefekter minskas genom förändringar i nuvarande ansvarsområden? Kan man underlätta för prefekterna att vidaredelegera uppgifter genom färdiga förslag/mallar på olika typer av delegationer? Ska prefektuppdraget eller delegationer i linjen (från dekan/vicerektor) skilja sig mellan institutioner beroende på institutionens storlek och verksamhetsbredd?
- Hur kan universitetet ge råd och stöd i hur institutioner kan organiseras internt, i avdelningar, enheter, forskargrupper etc? Hur kan rollfördelningen inom institutionens ledning se ut, exempelvis mellan prefekt och biträdande prefekt/er?
- Ska längre prefektperioder än nuvarande tre år vara möjliga? Ska någon övre gräns för prefektperiodens totala längd finnas?
- Ska omfattningen (del av tjänst) av prefektuppdraget påverkas av hur länge man varit verksam som prefekt?

### **Prefekters stöd i administration och personalfrågor**

I princip samtliga prefekter anser att det administrativa arbetet upptar en alltför stor del av arbetstiden. Universitetet bör utreda hur det administrativa stödet kan organiseras för prefekter vid olika typer av institutioner för att ge de bästa förutsättningarna för verksamheten. Frågor som bör utredas inom ramen för detta arbete är exempelvis:

- Vilka funktioner och vilket stöd behöver prefekten ha nära, på institutionsnivå, och vilket stöd organiseras bäst centralt utifrån prefektens och institutionens behov?
- Hur får prefekten stöd i att själv organisera den lokala administrationen (roller, delegationer etc.) så att den bäst passar verksamheten och avlastar prefekten?
- Hur kan de administrativa processerna förbättras och samordnas inom universitetet?
- Hur tillgodoses prefektens behov av representation och stöd i personalärenden, personkonflikter etc.? Behövs exempelvis något som en ”Prefektombudsman”?

Inom kort kommer universitetet initiera ett projekt med uppgift att se över de administrativa roller som finns vid institutionerna. I projektet skulle kunna ingå att förtydliga och förbättra beskrivningar av roller och administrativa processer inom områdena HR, ekonomi och studieadministration. Det är i detta arbete viktigt att roller och processbeskrivningar utformas så att de möter verksamhetens behov.

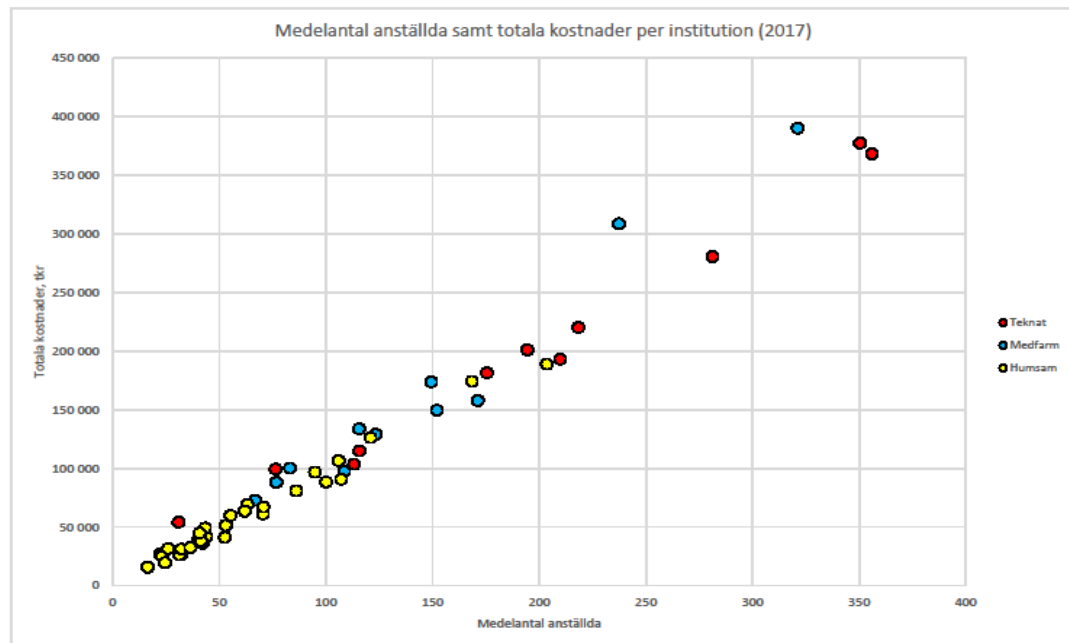
### **Val, introduktion och repatriering av prefekter**

Nulägesanalysen visar att uppdraget som prefekt behöver göras mer attraktivt för att se till att det finns ett brett underlag av möjliga prefektkandidater. Ett led i detta är att stärka introduktionen och utbildningen för nya prefekter. Det bör även utredas vidare om återgången till lärar-/forskartjänst efter prefekttiden kan underlättas. Frågor som bör utredas inom ramen för detta arbete är exempelvis:

- Hur skapar universitetet förutsättningar för att bredda skaran av potentiella prefekter genom långsiktiga insatser?
- Vid vilken tidpunkt är det rimligt att påbörja processen att utse en ny prefekt? Hur skapas möjlighet att gå bredvid avgående prefekt en period? Hur ska överlämning från föregående prefekt genomföras?
- Vilket stöd behöver blivande prefekter för att erhålla de kunskaper och de nätverk som behövs för att klara av sitt uppdrag?
- Bör universitetet/institutioner arbeta mer med kompetensprofiler för prefektuppdraget?
- Hur bör man arbeta för att i större omfattning än idag tillgodose likavillkorsperspektivet vid utseende av prefekt? Bör universitetet erbjuda särskilda chefs- och ledarskapsutbildningar för underrepresenterat kön?
- Hur bör prefektutbildningen utvecklas?
- Vilka karriärvägar finns för avgående prefekter, både för de som vill återgå till forskning/undervisning och för de som vill fortsätta med ledningsuppdrag? Hur tillvaratas prefekters erfarenheter?
- Kan villkoren förändras avseende ersättningar för utebliven tid för forskning/lönetillägg etc.?

## Bilaga 1:

Medelantal anställda och kostnader per institution vid Uppsala universitet



## Bilaga 2.

### Omvärldsanalys – prefektrollen vid andra lärosäten

Fram till i början av 1990-talet betraktades prefektuppdraget som ett begränsat och tillfälligt uppdrag i institutionens tjänst, en slags akademisk värnplikt. Även under prefektuppdraget sågs undervisning och forskning av många som prefektens huvuduppgifter. Prefekter ansvarade vid denna tid i princip bara för arbetsfördelning och arbetsmiljö och hade i övrigt begränsade möjligheter att påverka verksamhetens inriktning. Detta eftersom ett antal centrala myndigheter och ett omfattande regelverk satte snäva ramar för prefekternas - och lärosätenas - handlingsutrymme (Fransson 2002:7). Högskolereformen 1993 innebar en väsentlig omfördelning av ansvaret för styrningen av lärosätena. Avregleringar följdes av mål- och resultatstyrning med krav på uppföljning, redovisning och rapportering. Anslagen kompletterades av ett mer prestationsbaserat resurstilldelningssystem med systematisk granskning och bedömning av verksamhetens kvalitet.

Denna omfördelning av ansvar kan åtminstone delvis kopplas till *New Public Management* (NPM), ett tankesätt som formaliserades under 1990-talet. Hood (1991:4-5) definierar NPM som bestående av sju doktriner, bl.a. att offentliga organisationer ska styras av opolitiska och professionella chefer med stor handlingsfrihet, att prestationsmätning med kvantitativa mått ska vara central och exempelvis styra resursfördelningen samt att konkurrensen mellan verksamheter ska öka.

Prefektrollen har fortsatt vara en av de mest oförenliga positionerna vid universiteten, åtminstone vid de lärosäten som bibehållit starka inslag av kollegial styrning. Rollkonflikter med motstridiga krav och förväntningar hör till utmaningarna. Prefekter upplever ofta en splittrad lojalitet mellan å ena sidan sin institution och å andra sidan fakultet/universitet/förvaltning. De har sällan tydliga arbetsbeskrivningar och blir som akademiska ledare på mellanchefsnivå ofta "fångade i mitten". De förutsätts vara arbetsgivarens företrädare och styra och kontrollera verksamheten, samtidigt som de också som kollegiala ledare förväntas företräda sina arbetskamrater. Detta leder till dubbla lojaliteter och stress (Högskoleverket 2008:29). De uppgifter som hamnar på prefekten varierar i allt mellan tidskritiska (nödsituationer, konflikter osv.) till långsiktiga (strategisk planering, rekrytering osv.). Utöver det administrativa arbetet undervisar många prefekter på minst någon kurs per termin och försöker dessutom upprätthålla viss forskningsverksamhet. Det är därför inte förvånande att nästan alla prefekter rapporterar svårigheter med tidsplanering och att kunna prioritera mellan uppgifter (Hlavac 2016:1). Flera tidigare studier visar att HR-frågor är ett område som upplevs som svåra att hantera. Studierna visar även att prefekter ofta önskar stöd och utbildning inom just HR-området inom ramen för sitt prefektuppdrag (Nilsson & Östensson 2012:1).

De lärosäten som har decentraliserade organisationer ställer stora krav på institutionerna och därmed på prefekterna varför granskning av prefektrollen har skett vid de flesta större lärosäten. Dessa granskningar har ofta genomförts av lärosätenas internrevisioner och utifrån bl.a. perspektivet att följa upp intern styrning och kontroll och att verksamheten bedrivs effektivt och ändamålsenligt, att lagar och förordningar följs och att återrapporteringar är korrekta (Wallmark & Ahrberg 2007:3). Dessa granskningar har generellt genomförts genom enkäter kompletterat med intervjuer i olika omfattning. Förutom dessa lärosätesrapporter finns relativt mycket forskning och undersökningar kring akademiskt ledarskap och t.ex. prefekters arbetssituation. Nedan redovisas en kort sammanfattning av några granskningar, artiklar och rapporter som är relevanta för föreliggande förstudie.

#### Omfattning av prefektuppdraget, Uppdragets faktiska innehåll

Flera lärosäten har vid sina granskningar konstaterat att institutionsbegreppet inte är tydligt, och därmed heller inte prefektuppdragets omfattning eller innehåll. Prefektens uppdrag och arbetssituation varierar rimligen med verksamhetens omfattning, så att en liten institution kan ha ett tiotal anställda medan de

största har fler än 400 medarbetare. Det finns ofta också institutionsliknande enheter, centrumbildningar, med föreståndare som i stort sett har samma uppgifter som prefekter.

Det är prefekterna som i första hand ansvarar för institutionens långsiktiga planering. Dessa befinner sig dock i en mellanposition som innebär hög arbetsbelastning och ofta motstridiga krav. Personalärenden och administration upptar en stor del av arbetstiden. De flesta har sitt ledningsuppdrag på deltid, därmed är de alltså ledare, lärare och forskare på samma gång (Högskoleverket 2008:9).

En forskningsansats är att försöka fånga mer precis vad som kan inkluderas i prefektuppdraget och vilka egenskaper som kännetecknar ett framgångsrikt prefektskap. Det finns i många fall formella *beskrivningar* av prefektens uppgifter som ofta är kopplat till lagar och förordningar, men därutöver finns också *förväntningar* över vad prefekten ska uppnå eller hur denne ska agera. Bryman (2007:697) har efter en genomgång av forskningsartiklar från perioden 1985-2005 formulerat 13 *ledaregenskaper* som associeras med ett framgångsrikt prefektskap (utan inbördes rangordning):

- *Clear sense of direction/strategic vision*
- *Preparing department arrangements to facilitate the direction set*
- *Being considerate*
- *Treating academic staff fairly and with integrity*
- *Being trustworthy and having personal integrity*
- *Allowing the opportunity to participate in key decisions/encouraging open communication*
- *Communicating well about the direction the department is going*
- *Acting as a role model/having credibility*
- *Creating a positive/collegial work atmosphere in the department*
- *Advancing the department's cause with respect to constituencies internal and external to the university and being proactive in doing so*
- *Providing feedback on performance*
- *Providing resources for and adjusting workloads to stimulate scholarship and research*
- *Making academic appointments that enhance department's reputation.*

Många av dessa önskvärda egenskaper är inte unika för universitetsvärlden utan kan återfinnas i de flesta andra typer av verksamheter. De låter sig dock inte med enkelhet formuleras som vare sig uppgiftsbeskrivningar eller som (mätbara) kompetenskrav på prefekter. Tidigare studier indikerar också att när medarbetarna har såväl en professionell gemenskap som ett uttalat behov av oberoende, båda förmodligen typiska egenskaper hos akademisk personal, så kommer påverkan av ledarbeteendet att neutraliseras och spela mindre roll än i andra typer av verksamheter (Bryman 2007:706).

Det har under lång tid upplevts som svårt att rekrytera lämpliga personer till prefektuppdraget (Eriksson 1997:47). Det kan delvis förklaras av de många *roller* som en prefekt förväntas ha - förutom att i möjligaste mån uppfylla ledaregenskaper av den typ som beskrivits ovan:

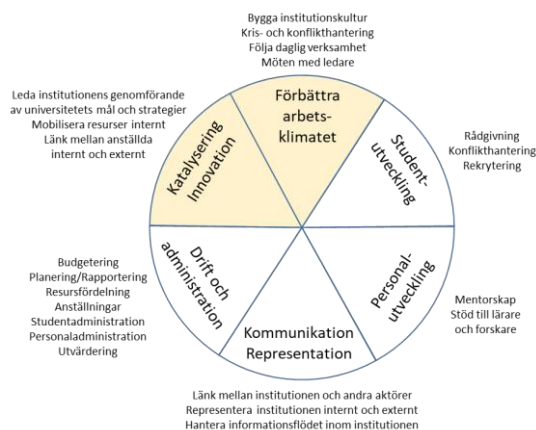
- Beslutsfattare
- Inspiratör
- Strateg
- Problemlösare, koordinator och samordnare
- Mentor och rådgivare
- Konfliktlösare, medlare och diplomat
- Akademiker: etablerad forskare och erfaren lärare
- Administratör: kompetent ekonom osv.
- Kommunikatör

Institutionens medarbetare uppfattar å sin sida i huvudsak tre perspektiv på prefektrollen: professionellt perspektiv, kollegialt perspektiv respektive konfliktperspektiv. Det professionella perspektivet rör primärt prefektens legitimitet, att ha förmågan att inspirera och leda sina kolleger, verka som representant för verksamheten och också förstå och känna till verksamheten ur ett inifrån-perspektiv. Det kollegiala perspektivet avser att skapa ett kollegialt samarbetsklimat med gemensamma mål där

prefekten mer är en kollega. Konfliktperspektivet relaterar till att kunna hantera konflikter avseende mål, resurser, individer etc. (Engwall & Lindvall 2012:17-19).

Carroll & Wolverton (2004) har en annan ansats och identifierar fem faktorer som påverkar prefektskapet: personlig identitet, professionsidentitet, rekryteringsförfarande, ämnesidentitet och motivation. Dessa faktorer påverkar vilka ur kollegiet som blir valda till prefekter, hur länge de stannar i uppdraget och hur de agerar som prefekter.

Berdrow (2010) redovisar ytterligare en modell över prefektrollen där sex huvudkategorier av prefektuppgifter identifierades, se Figur 1. Fyra kategorier var av generell ledningskaraktär och två var mer av karaktären transformerande ledarskap. Ledningsuppgifterna är personalutveckling, studentutveckling, kommunikation/representation samt drift och administration. De transformativa ledarskapsuppgifterna omfattar katalysering/innovation och att förbättra arbetsmiljön vid institutionen (Berdrow 2010:504).



Figur 1. Prefektens olika typer av uppdrag (efter Berdrow 2010:505)

Den transformerande rollen som katalysator för innovation fanns för många prefekter högt på önskelistan över uppgifter att vilja genomföra, men hamnade i praktiken ofta sist i vad som hanns med.

Uppgiften att verka för ett förbättrat arbetsmiljö var den som Berdrow fann vara sämst definierad och formellt beskriven. Denna uppgift var också olika högt prioriterad av de prefekter som följdes och det blev i många fall negativa konsekvenser när uppgiften inte prioriterades eller när den misslyckades. Statskontoret genomförde under 2017, på regeringens uppdrag, en fördjupad analys av statliga myndigheters arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaro (Statskontoret XX- 2017). I denna analys konstaterades att myndigheter som bedriver utbildning och forskning arbetar mindre aktivt med dessa frågor än myndigheter inom andra verksamhetsområden. De faktorer som Statskontoret pekar ut ha störst betydelse för ett framgångsrikt arbete att förebygga och minska sjukfrånvaron är vad de kallar ett ”närvarande ledarskap”. De konstaterar vidare att ett närvarande ledarskap kräver att man inte har för stora personalgrupper. Med fler än 20 medarbetare minskar chefens förmåga att vara såväl fysiskt som psykiskt närvarande för de anställda.

Som prefekt har man svårt att utöva inflytande annat än på enskilda händelser, medan man som dekan försöker fånga upp verksamheten i framtiden. Dekaner betraktar prefektens roll som ”oerhört mycket svårare” än sin egen roll och att den därför behöver diskuteras på allvar (Bjuremark 2002:311). I urvalsprocessen inför att utse en prefekt antas också ofta att en bra lärare/ forskare också kommer att bli en bra prefekt. Att så inte behöver vara fallet finner t.ex. Smith et al. (2012:54):

*The role and responsibilities of a department chair, however, are really very different from those of a faculty member. Generally, faculty members have flexible schedules, teach classes in their specialty area, and often collaborate with students and colleagues who have similar interests. The department chair, on the other hand, is usually highly scheduled, works with a diverse group of faculty and students, and no longer has the freedom to devote significant time to research interests.*

De som åtagit sig prefektuppdrag motiverar sitt val med att positionen ger makt och inflytande, kontakter med olika människor, omväxling samt innebär en mängd stimulerade arbetsuppgifter. Det finns dock också ett antal motiv till att uppdraget *inte* uppfattas som attraktivt. Bland de generella förklaringar som lyfts fram kring det senare finns att den egna forskningen blir lidande, administrationen är belastande, chefsrollen är diffus, meritvärdet ifrågasätts och rollövergången före och efter prefektskapet oroar. Därutöver kan finnas mer specifika och individuella motiv som t.ex. institutionens storlek, omorganisation, personalproblem eller avsaknad av administrativt stöd (Eriksson 1997:62).

### Uppdragsbeskrivning

Vid Lunds universitet genomförde internrevisionen en granskning av prefektrollen 2007 (Wallmark & Ahrberg). 40 % av prefekterna ansåg att deras ansvar och befogenheter var tydligt preciserade. För stora institutioner (> 200 anställda) var siffran betydligt högre, 70 %. Antalet år som prefekt, dvs. erfarenheten, påverkade också tydligheten. Bland dem som varit prefekter i mer än tio år ansåg 67 % att uppdraget var tydligt definierat. Internrevisionens övergripande slutsats var att prefekternas ansvar och befogenheter måste förtydligas, liksom synen på vilken roll prefekten ska ha inom olika ansvarsområden. Prefektstödet måste också förtydligas för att prefekten ska hinna och kunna genomföra sitt uppdrag inom den tid som avsatts för uppdraget.

Vid Umeå universitet granskades prefektrollen 2013 (Blomquist). Granskningens utgångspunkt var att prefekten formellt tilldelats ansvar och befogenheter och därmed var redovisningsskyldig för sitt uppdrag. En av revisionsfrågorna var "Har prefekten ett tydligt uppdrag?" Internrevisionen bedömde efter granskningen att denna fråga kunde besvaras jakande. Revisionen fann dock att en systematisk uppföljning av det akademiska ledarskapet saknades och att chefs- och ledarskap måste följas upp tydligare i medarbetarenkäter och utvecklingssamtal. I sammanhanget bör påpekas att Umeå universitet avskaffade institutionsstyrelser 2009 och att prefekten numera leder institutionen utan stöd av en styrelse och fattar beslut enligt rektors delegationsordning och resp. fakultets vidaredelegation.

Vid Uppsala universitet definieras prefektens arbetsuppgifter i en särskild uppdragsbeskrivning för prefekter. Enligt *Prefektens uppgifter och beslutanderätter* (Uppsala universitet, UFV 2011/619) ska prefekt:

1. ha ledningsansvar för institutionens verksamhet och ansvar för institutionens utveckling samt för intern styrning och kontroll,
  2. som ordförande leda institutionsstyrelsens arbete,
  3. verka för hela universitetets utveckling,
  4. ansvara för att universitetets mål och strategier, föreskrifter, riktlinjer och övriga beslut följs inom institutionen,
  5. ansvara för att institutionens verksamhet bedrivs enligt gällande lagar och förordningar,
  6. ansvara för institutionens ekonomi,
  7. ingå avtal [...] uppdragsforskning [...] uppdragsutbildning [...] juridiska personer i undervisning.
  8. ingå övriga avtal, inklusive anställningsavtal, inom ramen för institutionens verksamhet, dock **inte** [...]
  9. ha arbetsgivaransvar inom institutionen,
  10. besluta i institutionens personalärenden,
  11. ansvara för de tekniska och administrativa funktionerna inom institutionen,
  12. ansvara för studenternas studievillkor och studiemiljö vid institutionen,
  13. ansvara för arbetsmiljö inom institutionen enligt rektors beslut om uppgiftsfördelning i det systematiska arbetsmiljöarbetet, samt
  14. ansvara för lokaler, inredning och utrustning
- (där punkterna 2-5 samt 9 inte får delegeras vidare).

Denna uppdragsbeskrivning innehåller (minst) tre olika typer av uppgifter. Det finns väldefinierade uppgifter (t.ex. nr 2 och 10), uppgifter som är definierade avseende på vad men inte på hur (t.ex. nr 4, 6 och 11) och uppgifter som kan beskrivas som mer öppna (t.ex. nr 1, 3 och 5).

### Om kompetenskrav som prefekt

Mer detaljerade kompetenskrav för att förordnas som prefekt finns exempelvis vid Umeå universitet (2017:2). Där anges att prefekt ska vara tillsvidareanställd professor eller universitetslektor vid Umeå universitet samt ha såväl vetenskaplig som pedagogisk kompetens, god samarbetsförmåga och ledarförmågor. Vidare bör prefekten ha erfarenhet av att leda och delta i större forskningsprojekt. Det finns möjlighet till undantag från dessa krav, men detta bör användas restriktivt. I enlighet med Umeå universitets chefs- och ledarskapspolicy ska prefekten i övrigt ha förmåga att:

- förverkliga och konkretisera mål och visioner,
- driva utvecklings- och förändringsarbete,
- leda medarbetare genom att främja samarbete och samverka samt
- styra och säkerställa verksamheten inom givna ramar.

Prefekten förväntas kontinuerligt vidareutveckla sitt chefs- och ledarskap. Som en del av uppdraget ingår att aktivt ta del i den kompetensutveckling som anordnas för chefer och ledare vid Umeå universitet.

Vid Uppsala universitet stadgar arbetsordningen att ”behörig som prefekt eller ställföreträdande prefekt är person med vetenskaplig kompetens” (UFV 2015/1342:17). Eventuella andra krav på prefekten är mindre väl uttalade. Gemensamt för utseende av prefekt är att vederbörande föreslås av kollegiet, oftast genom valförfarande, och utses av dekanus. Två fakulteter vid universitetet har instruktioner som behandlar utseende av prefekt, men ingen fakultet har uttalade krav på prefekten utöver vad som anges i universitetets arbetsordning.

Det starkt decentraliserade förfarings sättet vid val av prefekt vid Uppsala universitet resulterar i en heterogen grupp prefekter vad avser förkunskap och kompetens. Positivt är att antalet potentiella prefekter ökar och att prefekterna också sannolikt har en starkare förankring inom institutionerna. Mindre positivt är att detta riskerar att leda till att prefekterna inte är tillräckligt väl rustade vid tillträdet vilket bör ställa krav på en större individuell anpassning av de kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds. Idag ansvarar prefekten inte bara för utveckling av forskning och utbildning utan har även ett omfattande ansvar för ekonomi, personal och administration. Internrevisionen kommer till slutsatsen att nuvarande sätt att utse prefekter har förbättringspotential vilket bör leda till att prefektens roll och ansvar utreds vidare (Uppsala universitet 2018:6-7).

### Uppdragets omfattning

Prefekten utses i princip alltid bland, och av, de akademiska lärarna på institutionen och får i de allra flesta fallen ett tidsbegränsat förordnande. Man brukar benämna detta förfarande att prefekten blir den främste bland likar, *primus inter pares*. Denna process för att utse prefekt får flera effekter. Prefekten betraktas av lärarna på institutionen som en kollega som representerar kollegiet inom lärosätet. Vidare innebär det att ledaren inte är tillsvidareanställd som prefekt utan är tänkt att återgå till undervisningen eller forskningen efter avslutat uppdrag. Det är inte heller ovanligt att prefekten är lärare eller forskare på deltid under själva prefektskapet. Prefekten är alltså ofta en sorts *deltidschef* (Högskoleverket 2001:31).

I granskningen vid Lunds universitet (Wallmark & Ahrberg 2007:12) angav prefekterna att de i genomsnitt hade en halvtidstjänst avsatt för prefektuppdraget. Varken områdestillhörighet eller institutionsstorlek verkade ha någon större påverkan på avsatt tid, vilket kan bero på att det stöd som ges till prefekten kan antas öka med storleken på institutionen. Det framkom även tydligt vid intervjuerna att ingen prefekt vid Lunds universitet hade intresse av att vara prefekt på heltid. Den tid som faktiskt lades ned på uppdraget under en arbetsvecka var i genomsnitt 28 timmar, dvs åtta timmar mer än avsatt för



uppdraget. En relativt stor del av prefekterna (18 %) angav att de lade ned mer än 40 timmar per vecka på prefektuppdraget under en normal arbetsvecka. Sex av tio prefekter ansåg att avsatt tid för prefektuppdraget inte räckte för att utföra uppdraget på ett tillfredställande sätt. Samtidigt framkom det i intervjuerna att de flesta inte ville vara prefekter på heltid. Internrevisionens slutsats var att lösningen på problemet inte är att utöka tiden avsatt för uppdraget utan snarare att prefekterna ges möjlighet att *delegera arbetsuppgifter* eller att *vissa uppgifter centraliseras*.

Vid SLU:s granskning (Nilsson 2012) angav prefekterna att de i genomsnitt fått 57 % (23 timmar per vecka) av sin tjänst avsatt för prefektuppdraget. Av den faktiska arbetstiden uppgav de att de ägnade i genomsnitt 62 % (25 timmar per vecka) åt prefektuppdraget.

Umeå universitet (2017:2) har som riktlinje att uppdraget som prefekt alltid ska omfatta minst 50 % av en heltidstjänst, dock normalt inte 100 %. Omfattningen avgörs i dialog med dekanus utifrån arbetsbelastning, förutsättningar och krav vid den aktuella institutionen. Den vanligaste sysselsättningsgraden som prefekt är 50 till 60 % av en heltid (Blomquist 2013:11). Längden på prefektuppdraget engagerar också. Att prefektuppdraget är tidsbegränsat gör att det överhuvudtaget är intressant för många prefekter i Umeå. Några förordar ett tillsvidareuppdrag som prefekt men en samstämmig uppfattning är att de första tre åren till stor del är en lärandefas. Avsaknaden av en karriärväg som tar tillvara erfarenheterna från prefektskapet lyfts också fram. Vid Umeå universitet ser prefekterna det som en omöjlighet att externrekrytera en prefekt (från annat lärosäte).

Vid Stockholms universitet (Lundén 2016) varierar prefektuppdragets storlek mellan 10 och 100 % och det vanligaste är även här cirka halvtid av den totala arbetstiden.

Prefekterna vid Uppsala universitet (2018:11) har också ombetts uppskatta hur stor del av deras faktiska arbetstid som åtgår till prefektuppdraget. Den tid som i genomsnitt avsatts för prefektuppdraget uppskattas vara 59 % (23 veckotimmar) av en heltidstjänst medan den faktiska arbetstiden för uppdraget uppskattas till 76 % (30 veckotimmar). Resultatet väcker frågan om den tid som avsatts för prefektuppdraget är tillräcklig, en faktor som också angetts som en av de viktigare när prefekterna fått lista faktorer som skulle kunna förbättra förutsättningarna för att genomföra prefektuppdraget. Noteras bör att det är en stor spridning mellan små och stora institutioner. Exempelvis redovisar de minsta institutionerna (upp till 25 anställda) att den avsatta tiden för prefektuppdraget och den faktiska arbetstiden knappt skiljer sig åt.

Generellt verkar halvtidstjänst vara genomsnittlig tilldelning av arbetstid för prefektuppdraget vid lärosätena, men det finns exempel på stora skillnader såväl uppåt som nedåt.

### **Överlämning/introduktion**

Processen, enligt vilken de väljs, hur länge de innehar uppdraget, hur mycket mentorskap eller introduktion de får osv. varierar beroende på institution, fakultet och individ. Eftersom prefektskapet är tidsbegränsat, blir konsekvensen möjligen att förberedelser att förberedelser, överlämning och introduktion inte ges tillräcklig uppmärksamhet. Detta förhållande gäller i de flesta länder och finns utförligt beskrivet bl.a. av Gonaim (2016:274):

*Most chairs come to their position without leadership training, without prior administrative experience, and without a clear understanding of their role. Being promoted to department chair is akin to whitewater rafting without a life jacket and not knowing how to swim.*

Göteborgs universitet genomförde genom internrevisionen en granskning av prefektrollen 2007. En sammanfattande slutsats var att prefekternas förutsättningar borde förbättras för att de skulle kunna utföra uppdraget så effektivt som möjligt. En slutsats var att förutsättningarna för prefektuppdraget ser mycket olika ut; en del har tydligt formulerade kontrakt, erfarenhet av tidigare prefektskap och/eller biträdande prefekter, andra har okända arbetsuppgifter framför sig och får ingen eller liten vägledning (Wannehag & Danielsson 2007).

Vid granskningen av prefektrollen vid Stockholms universitet (Lundén 2016:4) lyfts ett förslag om att på ett tidigare stadium än idag *identifiera lämpliga prefektämnen*. Då skulle också introduktionen till

prefektrollen kunna genomföras tidigare. Rollen som ställföreträdande prefekt är också en bra bakgrund för att bli prefekt. Prefekterna vid Stockholms universitet är överlag positiva till sin introduktion, 55 % tycker att introduktionen varit mycket eller ganska bra (Lundén 2016:15).

### **Strategiskt arbete**

Såväl akademisk som ledningsinriktad forskning indikerar att prefekten spelar en nyckelroll för verksamheten vid dagens universitet och högskolor (Czech & Forward 2010:431). Konsekvenserna av prefekternas beslut och agerande når ofta långt utanför de enskilda institutionerna. Studier och forskning kring prefektskap förbiser ofta de beslut som prefekten fattar. Detta är överraskande med tanke på att det har hävdats att prefekterna står för 80 % av de administrativa besluten vid lärosätena (Bozeman et al. 2013: 323).

Vid granskningen av Lunds universitet (Wallmark & Ahrberg 2007:7) fick prefekterna bedöma vilken typ av ledarskap, administratör/chef eller strateg/ledare, de utövade inom olika ansvarsområden. Den sammanvägda uppfattningen om rollen inom de olika ansvarsområdena var att de i 58 % av fallen fungerade som administratör/chef. Däremot blev bilden annorlunda om de olika ansvarsområdena analyserades var för sig. Inom området verksamhet och personal utövade de ett mer strategiskt ledarskap med 84 respektive 60 %. För alla övriga ansvarsområden (ekonomi, arbetsmiljö, lokaler, säkerhet, avtal etc.) var uppdraget övervägande administrativt. I samband med intervjuer med prefekterna framkom det också att stödorganisationen inom stora institutioner ger bättre möjligheter till ett mer strategiskt ledarskap. Internrevisionen i Lund ansåg också att universitetet måste bestämma sig för vilket ledarskap prefekterna huvudsakligen ska ägna sig åt. Om prefekterna ska utöva ett mer strategiskt ledarskap bör de ges förutsättningar för detta genom att de administrativa delarna av det totala ansvaret/arbetsuppgifterna minskas och lyfts över på annan personal. Ett sätt att göra detta är att bilda större institutioner med gemensam professionell administration. Ett annat sätt är att behålla mindre institutioner men med gemensam administrativ service. Internrevisionen menade också att det bör fastställas en miniminivå på vilka stödfunktioner som skall finnas för prefekten.

Göteborgs universitet genomförde genom internrevisionen en granskning av prefektrollen 2007 (Wannehag & Danielsson). Prefekterna ansåg det viktigt att göra ”rätt saker” och inte tappa fokus på kärnverksamheten då bl.a. ökande konkurrens ställer högre krav på universitetet som både ska vara en statlig myndighet och samtidigt ha ett gott entreprenörskap. Internrevisionen konstaterade att de flesta som intervjuades ansåg att verksamhetsutveckling och strategiska frågor inte fick det utrymme som behövdes för verksamheten (Wannehag & Danielsson 2007:7).

Prefekterna vid SLU ombads ange hur många timmar av arbetsveckan som de lägger ner på strategiskt arbete. Prefekternas svar varierar mellan 1-20 timmar per vecka med ett genomsnitt på 7 timmar. De allra flesta, 73 %, bedömer att de lägger ner för lite tid på strategiskt arbete medan 22 % anser att det är tillräckligt med tid. Som orsak till att inte mer tid läggs på strategiska frågor anges framför allt brist på tid, att löpande administrativa arbetsuppgifter upptar allt för stor del av arbetstiden. Prefekterna framför också att utökad tid till ställföreträdande prefekt alternativt ökad möjlighet till delegering av arbetsuppgifter till administrativ chef skulle öka deras möjlighet att arbeta med strategiska frågor (Nilsson 2012:13).

Vid Umeå universitet granskades prefektrollen 2013 (Blomquist). Revisionen fann att en systematisk uppföljning av det akademiska ledarskapet sänkades och att chefs- och ledarskap måste följas upp tydligare i medarbetarenkäter och utvecklingssamtal. Frågan om strategiskt och akademiskt ledarskap splittrar – en del prefekter vill personligen ha god kontroll över administrativa frågor medan andra överlåter detta till medarbetare och ser som sin huvuduppgift att vara en visionär och strategisk ledare.

Flera av prefekterna vid Stockholms universitet ansåg att det är svårt att som prefekt hitta den rätta balansen mellan strategiska frågor och hanteringen av mer akuta problem. Viss kritik uttrycks också över en allt för stor fokusering på strategiplaner som riskerar att dränera kreativiteten och i sin tur skada forskningen. Utrymmet för att arbeta med strategiska frågor på institutionsnivå är begränsat då ett stort fokus har lagts på att arbeta med universitetsövergripande planering och styrning. Flera prefekter vid Stockholms universitet menar att det är svårt att direkt skilja ut det strategiska arbetet då den

kontinuerliga utvecklingen och planeringen av verksamheten kräver ett ständigt strategiskt tänkande (Lundén 2016:7). Prefekterna tillfrågades om hur mycket tid de lägger på strategiskt arbete. Huvuddelen, drygt 90 %, lägger 4-8 timmar per vecka på strategiskt arbete. 48 % tyckte att man lade tillräckligt med tid på denna uppgift (Lundén 2016:38).

Vid Uppsala universitet (2018) anser 46 % av prefekterna att de inte har tillräckligt med tid för strategiskt arbete medan 20 % bedömer att de i hög eller mycket hög omfattning avsätter tid för strategiskt arbete.

### **Akademiskt ledarskap**

Ledaren företräder gruppen, och ledarskapet cirkulerar inom denna grupp av likar. Det akademiska ledarskapet utövas genom kollegial styrning och ledning, med en beslutsprocess som präglas av diskussioner och debatter och som leder fram till konsensusbeslut. Det är ett ledarskap som ofta beskrivs som svagt och otydligt, samtidigt som de lärare och forskare som ska ledas uppfattas som starka och autonoma. Det kollegiala ledarskapet innebär att försöka leda de oledbara (Högskoleverket 2008:25). Mycket av den forskning, i USA, Storbritannien och Sverige, som belyser problem och svårigheter förknippade med det akademiska ledarskapet, visar liknande resultat. Personalfrågor, inklusive konflikthantering och svåra personalärenden, pappersarbete, byråkrati, ekonomi och tidsbrist är vanliga problemområden. Ofta är det personalfrågorna som upplevs som svårast att hantera (Högskoleverket 2008:29).

Risken finns att beroendet till både rektorn, som delegerar beslutanderätten, och till kollegerna leder till dubbla lojaliteter. Ledarens relation till sina kolleger kan beskrivas som ledarskap genom socialt utbyte, tvåvägsinflytande mellan ledare och kolleger/underställda. Ledaren tjänar en grupp i utbyte mot gruppens legitimering av ledaren som ledare (Högskoleverket 2001:31).

I granskningen vid Umeå universitet angavs att tiden för det akademiska ledarskapet i klart övervägande grad ligger under 60 %. Endast ett fåtal av prefekterna anger att de använder sin huvudsakliga tid till att vara akademiska ledare. Absoluta merparten anser att de har kompetens att utöva ett akademiskt ledarskap men att tiden inte tillåter detta. Det administrativa stödet från fakulteterna upplevs som tillräckligt medan det är något svagare på institutionsnivå. Upplevelsen av stödet från den centrala förvaltningen varierar mellan fakulteterna men sammantaget anser cirka en tredjedel att stödet är tillräckligt (Blomquist 2013:12).

### **Arbetssituation och stöd**

Engwall och Lindvall (2012:21) refererar till tidigare studier vid Uppsala universitet där bl.a. tidsstudier bland prefekter visar att prefekterna hanterar många snabba/korta ärenden (mindre än 15 minuter per ärende). I andra studier som inkluderat intervjuer med prefekter beskrivs deras dagliga rutiner som fragmenterade och oförutsägbara, i tydlig kontrast mot tiden före prefektskapet. Prefekter identifierade en komplex kombination av faktorer, bl.a. konkurrerande uppgifter, krav på snabb hantering av ärenden och brist på kontroll över sin egen tidsplanering, vilket resulterade i långa arbetsdagar med känslor av trötthet och osäkerhet:

*As a faculty member, I would do whatever work I had to do and get it done. As chair, your agenda is gone after a half an hour of showing up in your office. I would not get done what I wanted to get done that day. It meant working late or working at night or working on the weekend . . . There was always something on my mind. What am I going to be hit with tomorrow morning? Am I going to get a phone call at home about this or that? Loss of my own agenda was something I had to adjust to. (Armstrong & Woloshyn 2017:103)*

I sin mellanposition är prefekten ansvarig såväl gentemot fakultets- och universitetsledning som mot den egna institutionen med dess medarbetare och studenter. Denna position kompliceras ytterligare av institutionella krav på att lösa många olika chefsuppgifter såsom organisationsutveckling, budgetering, policyer och interna processer, eller som Armstrong & Woloshyn (2017:98) sammanfattar det:

*Department chairs' tensions as front-line middle managers are exacerbated further by expectations associated with maintaining their personal research, teaching, and service agendas. Most chairs receive little advanced or ongoing guidance, relying predominantly on past practice. They are poorly prepared to assume their positions, receiving substantially less training than senior administrators. Finally, most incoming chairs have little understanding of these role expectations, task complexities, time demands, and the potential negative impact the role will have on their professional and personal relationships and identities. It is not surprising, then, that chairs report elevated stress levels due to bureaucratic uncertainty, workload demands, conflict with colleagues, research expectations, and organizational politics.*

Vid Lunds universitet genomförde internrevisionen en granskning av prefektrollen 2007. Syftet var att utvärdera om verksamheten var ändamålsenligt organiserad och om styr- och ledningsprocessen säkerställde en tillfredsställande intern styrning och kontroll. Granskningen byggde på en enkät till samtliga prefekter (svarsfrekvens 100 %) samt 26 djupintervjuer med prefekter. Som vid Uppsala universitet noterades den stora spridningen i förutsättningarna för att vara prefekt. Vid Lunds universitet hade den minsta institutionen mindre än 10 anställda och den största mer än 300 anställda. Dessutom fanns ett antal centrumbildningar med föreståndare med prefektliknande uppgifter men dessa ingick inte i granskningen. Vid Lunds universitet (Wallmark & Ahrberg 2007:7) ansåg 65 % av prefekterna att stödet inom institutionen var tillräckligt, men uppfattningen varierade stort mellan olika områden. Uppfattningen om huruvida stödet till prefekten upplevdes som tillräckligt var korrelerad med institutionens storlek; vid större institutioner (>200 anställda) upplevde man att stödet var bättre generellt och samtliga prefekter vid större institutioner ansåg att stödet inom institutionen var tillräckligt. Stödorganisationen vid större institutioner gav också bättre möjlighet för prefekten att utöva ett strategiskt ledarskap. Vad avser stödet från område/fakultet respektive gemensam förvaltning ansåg 60 respektive 57 % att detta var tillräckligt. Flera prefekter framhöll att administrativa stödsystem inte fungerade tillfredsställande.

Vid SLU granskades prefekternas arbetssituation under 2012. Målet var att utreda om stödet till prefekterna var tillräckligt för att kunna utföra uppdraget och att utifrån resultatet lämna förslag på förbättringar (Nilsson 2012). En enkät skickades till samtliga 44 prefekter (svarsfrekvens 86 %). När prefekterna bedömde stödet från den egna institutionen gav de överlag ett mycket bra omdöme inom merparten av alla områden. Sammanfattningsvis bedömde internrevisionen att stödet till prefekterna var tillfredsställande men att det fanns områden till vilka stödet borde förbättras, t.ex. avseende lokaler, IT, kommunikation och Grants Office och då främst att erbjuda ett likvärdigt stöd till alla institutioner. Dessutom rekommenderas att säkerställa att samtliga prefekter regelbundet erbjuds medarbetarsamtal med sin närmaste chef samt att åtgärder vidtogs för att förbättra möjligheterna att hantera den psykiska ansträngning som prefektuppdraget utgjorde.

Vid Stockholms universitet gjorde internrevisionen en granskning av prefektens arbetssituation 2016 (Lundén). Denna hade fokus på de administrativa resurserna. Syftet var att övergripande analysera prefekternas arbetssituation och balansen mellan att vara administrativ ledare, forskare och lärare. Granskningen byggde på en enkät med ett tjugotal frågor till 57 prefekter och föreståndare (svarsfrekvens 100 %) samt en intervju med fyra prefekter. Den övergripande revisionsfrågan var "Erhåller prefekterna tillräckligt stöd i sin chefsroll?" Internrevisionens slutsats efter granskningen var att prefekterna inte erhöll tillräckligt stöd i sin roll som prefekt. Några slutsatser var:

- Det är angeläget att universitetet formulerar tydligare krav på gemensamma och samordnade administrativa arbetssätt mellan institutioner och förvaltning.
- Det behövs en ökad tydlighet kring var i organisationen olika administrativa frågor ska hantearas; å ena sidan vill prefekterna ha tillgång till mer kvalificerat stöd inom t.ex. ekonomi och personalfrågor, å andra sidan har det byggts upp egna administrativa funktioner på institutionsnivå utan samordning med de centrala resurserna.
- Prefekterna bör erbjudas ett djupare och mer kontinuerligt stöd, såväl individuellt som i form av strukturerat erfarenhetsutbyte mellan prefekter.

Flera prefekter menade i sina kommentarer att den stora arbetsbördan medförde en psykiskt ansträngande arbetsmiljö. Enligt några prefekter finns det i prefektrollen en inbyggd konflikt genom att man dels ska agera som operativ chef, dels ha ambitionen att medverka i undervisning och samtidigt bedriva egen forskning. En synpunkt var också att det finns en allmänt dålig kunskap bland medarbetare om hur en myndighet ska fungera enligt olika lagar och regler. I kombination med den decentraliserade organisationen blir resultatet därför ofta ad hoc-artade beslut, vilket kan motivera förändringar av institutionernas organisering och att vissa arbetsuppgifter eventuellt centraliseras. Några prefekter återkommer också till relativt svåra personalsociala problem som prefekterna inte lyckades hantera fullt ut internt (Lundén 2016).

Av enkäten vid Stockholm universitet framgår att 22 % anser att det samlade stödet från fakulteten skulle kunna förbättras medan 45 % anser att stödet inte behövde förbättras. I prefekternas kommentarer framkommer bland annat att när man är ny som prefekt finns det behov av mer information om vilka villkor och förväntningar som gäller i prefektrollen. Det önskades även fler träffar av mindre formell karaktär med dekanen. Ibland träffar man dekanen bara i samband med det årliga utvecklingssamtalet. Uppföljningen eller stödet är särskilt viktig i början av prefektskapet (Lundén 2016:20). En uppfattning är att boendefrågan för nyanställda är ett stort problem för vilket det inte finns något centralt stöd inom universitetet. Det tar mycket tid från institutionens administrativa resurser och institutionen har inte heller kompetensen att hantera frågan. Oförmågan att finna tillfredsställande boenden har börjat bli ett hinder för rekryteringar.

Vid Uppsala universitet har frågan om hur stödet uppfattas ställts till prefekterna vid tre tillfällen; 2002, 2011 och 2018 (Bernacca & Davidsson 2011; Uppsala universitet 2018). En sammanställning framgår av Tabell 1 och Tabell 2.

Tabell 1: Några svar i internrevisionens enkät 2018 (resultat från 2011 och 2002 inom parentes)

Prefektens uppfattning om stöd från olika funktioner - 2018 (2011, 2002)	Ganska/mycket dåligt	Varken bra eller dåligt	I stort sett bra/mycket bra
Institutionsadministration	n.a. (5 %, 4 %)	n.a. (7 %, 4 %)	n.a. (88 %, 92 %)
Vicerektor/dekan	11 % (4 %, 8 %)	13 % (21 %, 21 %)	76 % (75 %, 71 %)
Biträdande/ställföreträdande prefekt	0 % (3 %, 7 %)	10 % (18 %, 16 %)	90 % (79 %, 76 %)
Institutionsstyrelse	0 % (2 %, 8 %)	12 % (6 %, 4 %)	88 % (92 %, 88 %)
Studierektor	0 % (2 %, 0 %)	8 % (2 %, 10 %)	92 % (96 %, 90 %)

Tabell 2: Några svar i internrevisionens enkät 2018 (resultat från 2011 och 2002 inom parentes); UFV

Prefektens uppfattning om stöd från några enheter inom universitetsförvaltningen - 2018 (2011, 2002)	Ganska/mycket dåligt	Varken bra eller dåligt	I stort sett bra/mycket bra
Fakultets-/områdeskansli	4 % (8 %, 10 %)	8 % (18 %, 17 %)	88 % (74 %, 73 %)

Personalavdelning	15 % (8 %, 2 %)	23 % (24 %, 14 %)	62 % (68 %, 84 %)
Ekonomiavdelning	14 % (35 %, 4 %)	48 % (22 %, 15 %)	38 % (43 %, 81 %)
Övrig central förvaltning	n.a. (17 %, 11 %)	n.a. (36 %, 31 %)	n.a. (47 %, 58 %)

#### Referenslista

- Armstrong, D. & Woloshyn, V. (2017). Exploring the Tensions and Ambiguities of University Department Chairs. *Canadian Journal of Higher Education*, vol. 47 (nr. 1), s. 97-113.
- Berdrow, I. (2010). King among Kings: Understanding the Role and Responsibilities of the Department Chair in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 38 (nr. 4), s. 499-514.
- Bernacca, R. & Davidsson, T. (2011). *Prefekternas administrativa stöd - Sammanfattning enkätresultat 2011 och 2002*. Uppsala universitet, internrevisionen, UFV 2011/1953.
- Bjuremark, A. (2002). *Att styra i namn av akademisk kollegialitet*. Stockholm: Högskoleförlaget vid Lärarhögskolan i Stockholm (doktorsavhandling).
- Blomquist, E. (2013). *Prefekten som strategisk ledare*. Umeå universitet, internrevisionen. Dnr 213-08-2912:49.
- Bozeman, B., Fay, D. & Gaughan, M. (2013). Power to Do...What? Department Heads' Decision Autonomy and Strategic Priorities. *Research in Higher Education*, vol. 54, s. 303-328.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, vol. 32 (nr. 6), s. 693-710.
- Carroll, J. & Wolverton, M. (2004). Who becomes a chair? *New Directions for Higher Education*, vol. 2004 (nr. 126), s. 3-10.
- Czech, K. & Forward, G. (2010). Leader Communication: Faculty Perceptions of the Department Chair. *Communication Quarterly*, vol. 58 (nr. 4) s. 431-457.
- Engwall, L. & Lindvall Eriksson, C. (2012). Leaders of modern universities: Primi inter pares or chief executive officers? I Tengblad, S. (red.) *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Eriksson, C. (1997). Akademiskt ledarskap. Acta Universitatis Upsaliensis. *Studia Oeconomiae Negotiorum* 43.
- Fransson, A. (2002). *Ledarutveckling – ett styrinstrument? Insatser för chefs- och ledarutveckling vid universitet och högskolor 2000–2001*. Högskoleverket Rapport 2002:19 R.
- Gonaim, F. (2016). A Department Chair: A Life Guard without a Life Jacket. *Higher Education Policy*, vol. 29, s. 272-286.
- Hlavac, C. (2016). Managing Your Time: Strategies for Chairs. *The Department chair*, vol. 27 (nr. 1), s. 1-2.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, vol. 69, s. 3-19.
- Högskoleverket (2001). *Kollegialitet eller rättssäkerhet? En litteraturgenomgång av den kollegiala ledningsstrukturens påverkan på studenternas rättssäkerhet*. Rapport 2001:30 R.

- Högskoleverket (2008). *Frihetens pris – ett gränslöst arbete. En tematisk studie av de akademiska lärarnas och institutionsledarnas arbetssituation*. Rapport 2008:22 R.
- Lundén, M. (2016). *Prefektens arbetssituation – med focus på de administrativa resurserna*. Stockholms universitet, internrevisionen. Dnr FV-1.1.6-0419-16.
- Nilsson, A. (2012). *Prefektens arbetssituation*. Sveriges lantbruksuniversitet, internrevisionen. Dnr 2012.1.1-1949.
- Nilsson, H. & Östensson, L. (2012). *En studie av prefekters upplevelser av HR-stödet inom Umeå universitet*. Umeå universitet (examensarbete i pedagogik).
- Smith, D., Rollins, K. & Smith, L. (2012). Back to the Faculty: Transition from University Department Leadership. *Innovative Higher Education*, vol. 37, s. 53-63.
- Umeå universitet (2017). *Villkor för uppdraget som prefekt vid Umeå universitet (prefektkontrakt)*. Dnr FS 1.1-61-17
- Uppsala universitet (2018). *Prefekten och föreståndares arbetssituation*. Internrevisionsrapport. Dnr UFV 2017/2161.
- Wallmark, S. & Ahrberg, J. (2007). *Prefektrollen*. Lunds universitet, internrevisionen. Dnr IR 2007/21.
- Wannehag, C. & Danielsson, L. (2007). *Prefektuppdraget*. Göteborgs universitet, internrevisionen. Dnr B5 30/07.

### **Bilaga 3.**

#### **Resultat i universitetets medarbetarundersökning**

I ”Prefektens uppgifter och beslutanderätter” UFV 2011/619 står bl. a följande uppdrag till prefekten:

1. ha ledningsansvar för institutionens verksamhet och ansvar för institutionens utveckling samt för intern styrning och kontroll,
4. ansvara för att universitetets mål och strategier, föreskrifter, riktlinjer och övriga beslut följs inom institutionen

När det gäller prefektens möjligheter att ansvara för styrning och utveckling samt mål och strategier kan bl. a resultaten i medarbetarundersökningar visa att det inte verkar fungera fullt ut. Det genomförs löpande medarbetarundersökningar vid Uppsala universitet genom extern leverantör (”Quicksearch”). Enkäten innehåller 27 frågor grupperade inom områdena, arbetsklimat, ledarskap, mål och strategier samt organisation.

Den externa leverantören genomför också medarbetarundersökningar vid andra lärosäten i Sverige. Det betyder att Uppsala universitets olika institutioner kan jämföra sina resultat med varandras, men också med andra lärosäten i Sverige bl. a, Chalmers Tekniska Högskola, Försvarshögskolan, Karolinska Institutet, Kungliga Tekniska Högskolan, Luleå Tekniska Universitet, Sveriges Lantbruksuniversitet, Stockholms Universitet och Umeå Universitet totalt 22 096 personer (se ”Benchmark” i rapporterna bifogat).

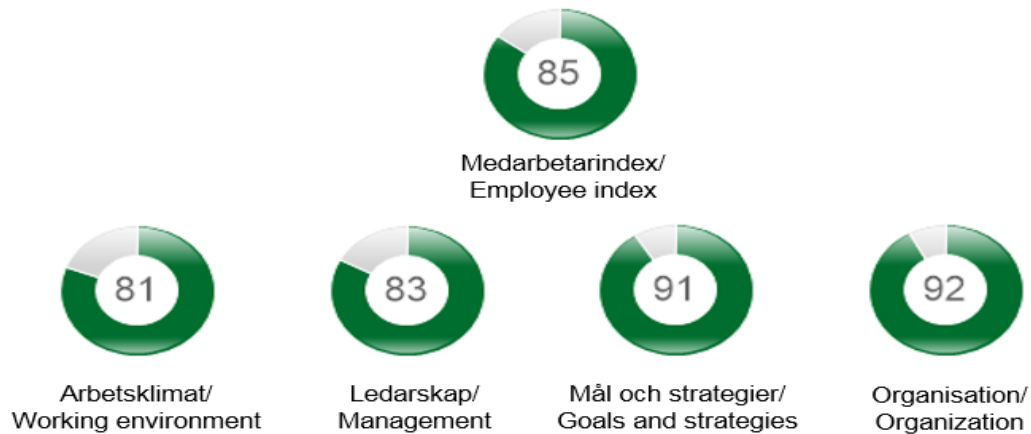
Akkumulerat från 2013 har 36 institutioner/motsvarande vid Uppsala universitet genomfört enkäten och utvecklingsarbete kopplat till det.

Filtrerat 2014 tom maj 2018 har följande 19 institutioner (ca 1650 medarbetare) genomfört enkäten; Kemi Ångström, Cell- & molekylärbiologi, Folkhälso- & vårdvetenskap, Företagsekonomiska institutionen, Geovetenskapliga institutionen, Informationsteknologi, Kemi BMC, Kulturgeografiska institutionen, Kvinnors & barns hälsa, Nationalekonomen, Pedagog (EDU), Sociologiska institutionen, UCRS (Rysslandsstudier), Farmaceutisk biovetenskap, Statistiska, Kulturanthropologi & etnologi, Institutionen för organismbiologi, International Science Programme, Ekonomisk-historiska institutionen. (Se bilaga)

Av de 19 institutionerna så har 12 prefekter svarat på enkäten. Vid en jämförelse av prefekters svar i relation till medarbetarnas framgår att prefekter generellt sett är mycket nöjda med sin arbetssituation i jämförelse med medarbetarna som är mer neutrala.

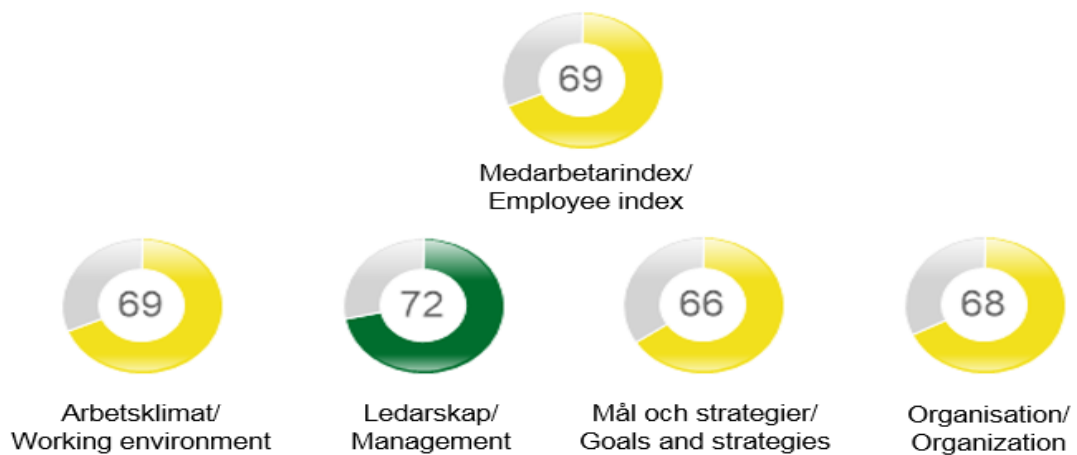


## Aktuellt resultat /Current result



Är perfekt - Perfekt

## Aktuellt resultat /Current result



Medarbetare

Frågorna som handlar om möjligheten att påverka och vara delaktig i beslut, hur tydlig man upplever att organisationen vid institutionen är, samt upplevelsen av att i vilken utsträckning institutionens mål genomsyrar hela verksamheten kan man se att prefekterna är avsevärt mycket nöjdare än medarbetarna. Skillnaden är markant där medarbetarna ger dessa tre områden svaga eller mycket svaga resultat.

Vid en jämförelse med andra lärosäten i Sverige kan man också se att Uppsala universitets resultat är svagare när det gäller hur tydlig organisationen upplevs och tydligheten i verksamhetens mål.

## Bilaga 4

UFV 2011/619

# Prefektens uppgifter och beslutanderätter

## Innehållsförteckning

Förutsättningar	3
Uppgifter	3
Beslut	5

## Förutsättningar

### Organisation och ansvarsfördelning

Arbetsordning för Uppsala universitet (2011-12-15, Ufv 2011/1724) utgör konsistoriets beslut om universitetets övergripande organisation och ansvarsfördelning. Arbetsordningen innefattar bl.a. vilka frågor konsistoriet ska besluta om, liksom vilka av rektors beslutsbefogenheter som inte får delegeras. I arbetsordningen anges även områdesnämndens uppgifter och sammansättning, fakultetsnämndens uppgifter och sammansättning samt institutionsstyrelsens uppgifter och sammansättning. Ledningsansvaret vid universitetet följer en delegationskedja som via vicerektorer och, i förekommande fall, dekan som är ordförande i fakultetsnämnd går från rektor till prefekt. Rektor är vicerektors chef och har ledningsansvar gentemot denne. Vicerektor ansvarar inför rektor för uppgifternas genomförande. Vicerektor inom humaniora och samhällsvetenskap är chef för dekan som är ordförande i fakultetsnämnd och har ledningsansvar gentemot denna. Dekanen ansvarar inför vicerektor för uppgifternas genomförande. Vicerektor, eller dekan som är ordförande i fakultetsnämnd som har fått delegation, är prefektens chef och har ledningsansvar gentemot denne. Prefekten ansvarar inför vicerektor respektive dekan för uppgifternas genomförande.

### Rättsliga förutsättningar

Av 2 kap. 2 § högskoleförordningen (1993:100) framgår vilka frågor konsistoriet ska besluta om. Enligt högskoleförordningen 2 kap. 3 § ska andra frågor än de i 2 § avgöras av rektor, om inte annat är föreskrivet i lag eller förordning eller konsistoriet beslutat något annat. Rektor får enligt högskoleförordningen 2 kap. 13 § delegera sina uppgifter, om inte annat är föreskrivet.

### Delegation av beslutanderätt

Prefekten får enligt denna delegation vidaredelegera beslutanderätter till annan befattningshavare inom institutionen, om inte vicerektor eller dekan som är ordförande i fakultetsnämnd beslutat annat. Prefekten har ett ledningsansvar gentemot den befattningshavare till vilken delegation har skett, vilket bl. a. medför ansvar för tillsyn och uppföljning av delegerade uppgifter. Det förutsätts att befattningshavare som får delegation har den självständighet och de kvalifikationer som krävs för uppdraget. Delegation ska vara skriftlig och undertecknad av den som delegerar uppgiften. När den är riktad till en befattningshavare bör delegationen även signeras av den som får beslutanderätten. En delegation kan när som helst återkallas, helt eller delvis.

## Uppgifter

Prefekten är institutionens chef och ska verka för att forskning och utbildning av hög kvalitet bedrivs inom institutionens verksamhetsområde samt för att institutionens samverkan med det omgivande samhället främjas. Prefekten företräder institutionen inom och utom universitetet.

Prefekten beslutar i frågor som rör institutionens verksamhet, med **undantag** av sådana beslut som ska fattas av konsistoriet eller rektor, eller som genom beslut av konsistoriet eller rektor har delegerats till nämnder, institutionsstyrelser eller andra befattningshavare. Dessa beslut i form av interna föreskrifter och riktlinjer för olika sakområden återfinns i universitetets mål- och regelsamling på <http://regler.uu.se>. En sammanställning över delegationer i det centrala interna regelverket återfinns i universitetets delegationsordning på <http://delegationer.uu.se>.

Prefekten ska:

1. ha ledningsansvar för institutionens verksamhet och ansvar för institutionens utveckling samt för intern styrning och kontroll,
2. som ordförande leda institutionsstyrelsens arbete,
3. verka för hela universitetets utveckling,
4. ansvara för att universitetets mål och strategier, föreskrifter, riktlinjer och övriga beslut följs inom institutionen,
5. ansvara för att institutionens verksamhet bedrivs enligt gällande lagar och förordningar,
6. ansvara för institutionens ekonomi,
7. ingå avtal
  - a. efter beslut om godkännande från universitetsdirektören om
    - I. uppdragsforskning överstigande 100 tkr eller tre år,
    - II. uppdragsutbildning överstigande 100 tkr eller tre år.
  - b. efter beslut om godkännande från akademiombudsmannen om
    - III. anlitan av juridiska personer i undervisningen.
8. ingå övriga avtal, inklusive anställningsavtal, inom ramen för institutionens verksamhet, dock **inte**
  - a. anställning av och befordran till professor,
  - b. för EU-finansierad forskning såsom Grant Agreement eller motsvarande bidragsavtal med EU-kommissionen och konsortialavtal eller motsvarande avtal mellan parterna i EU-projekt,
  - c. bidragsavtal och sammanhängande underleverantörsavtal avseende projekt finansierade av federala amerikanska departement, t.ex. NIH,
  - d. sponsoravtal till ett värde överstigande två prisbasbelopp,
  - e. avtal om hyra av lokal,
  - f. avtal om köp av fast egendom,
  - g. ramavtal vid upphandling,
  - h. lokala kollektivavtal inklusive löneavtal,
9. ha arbetsgivaransvar inom institutionen,
10. besluta i institutionens personalärenden,
11. ansvara för de tekniska och administrativa funktionerna inom institutionen,
12. ansvara för studenternas studievillkor och studiemiljö vid institutionen,
13. ansvara för arbetsmiljö inom institutionen enligt rektors beslut om uppgiftsfördelning i det systematiska arbetsmiljöarbetet, samt
14. ansvar för lokaler, inredning och utrustning.

Ovanstående punkter 2 · 5 och 9 får inte delegeras vidare.

För övriga punkter anges i centrala beslut vilka beslutanderätter som ankommer på prefekten och vad som får respektive inte får vidaredelegeras.

Oavsett om prefekten har delegerat beslutanderätten i ovanstående frågor har prefekten det övergripande ledningsansvaret och arbetsmiljöansvaret för verksamheten, ansvar för institutionens utveckling samt för intern styrning och kontroll och för den samlade ekonomin inom institutionen.

**Bilaga 5**

Dnr 2018/74

# Genomlysning prefektrollen

---

Direktiv till förstudie

Fastställt av universitetsdirektören 2018-01-29

## 1.1.1.1.1.1 Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Bakgrund och syfte</b> _____	<b>30</b>
	1.1 Prefektrollens förutsättningar _____	30
<b>2</b>	<b>Mål</b> _____	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>Roller och ansvar</b> _____	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>Tidplan och genomförande</b> _____	<b>31</b>

## 2 Bakgrund och syfte

I flera sammanhang, bland annat vid områdesdialogerna, har det lyfts fram att prefektrollen är en prioriterad fråga att se över.

Några av utmaningarna kring rollen är;

- ett tungt administrativt arbete,
- att prefekten har svårt att hinna med sitt kärnuppdrag,
- svårt att få personer att ta uppdrag som prefekt m.m.

Utöver det, har det framkommit i KoF17, att det finns behov av att stärka förutsättningarna för strategisk förnyelse på institutionsnivå. Även andra frågeställningar kan vara relevanta att lyfta upp i sammanhanget till exempel Tillitsdelegationens arbete (Statskontoret) kring tillitsbaserad styrning där ledarskap och medarbetarskap är centrala komponenter.

Utifrån den här bakgrunden ska stödet till prefekterna genomlysas och därefter påbörjas ett utvecklingsarbete för att skapa en tydligare och mer attraktiv prefektroll.

Det planeras idag ett uppdrag kring institutionernas administrativa roller. En förstudie kring prefektrollen bör förhålla sig till det. Även lika villkorsperspektivet bör belysas i förstudien.

## Prefekrollens förutsättningar

Dokument som styr prefektens roll idag är bl.a.:

UUs arbetsordning (UFV 2015/1342) <http://regler.uu.se/dokument/?contentId=88975>

Prefektens uppgifter och beslutanderätter UFV 2011/619 (delegation från vicerektor/dekan) <http://regler.uu.se/dokument/?contentId=14421>

Obligatorisk utbildning för prefekter:

Basprogram för chefer (10 dagar)

Därutöver tre st separata tvådagarskurser i ekonomi, arbetsrätt och juridik.

[https://mp.uu.se/documents/432512/1748875/Chefsinbj+17-18\\_NY.pdf/107763f1-1d3c-5ede-3610-f19a43ea5e8c](https://mp.uu.se/documents/432512/1748875/Chefsinbj+17-18_NY.pdf/107763f1-1d3c-5ede-3610-f19a43ea5e8c)

## 3 Mål

Förstudien ska;

- tydliggöra frågeställningarna kring prefektrollen och i dialog med organisationen skapa en bild av nuläget för rollen
- utifrån förstudien ge ett förslag till inriktning för fortsatt arbete kring prefektrollen

## 4 Roller och ansvar

Uppdragsgivare är rektor *Eva Åkesson*

Projektägare universitetsdirektör *Katarina Bjelke*.

Uppdragsansvariga är planeringsdirektör *Daniel Gillberg* samt HR-direktör *Eliane Forsse* (biträdande).

En *arbetsgrupp* som jobbar med förstudien sätts samman av uppdragsansvariga. Där ska, förutom HR- och planeringsavdelningen, kanslierna vara representerade. Arbets sättet ska vara inkluderande och gruppen förväntas föra en dialog med akademiska företrädare på olika nivåer i organisationen.

## 5 Tidplan och genomförande

<i>Aktivitet</i>	<i>Tidplan 2018</i>
Planeringsfas	Januari - februari
Genomförande - nulägesanalys - omvärldsanalys bl.a. hos andra lärosäten - rapportskrivning	Februari - juni
Förstudierapport med nulägesbeskrivning och förslag till inriktning för fortsatt arbete	Presenteras för rektor 4 juni Presentation Ledningsrådet 11 juni