



UPPSALA  
UNIVERSITET

Dnr UFV 2019/2090

# Prefektrollen

---

## Slutrapport

Fastställt av styrgruppen för kompetensförsörjning 2020-12-15

2020-12-15

---

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Bakgrund och syfte</b> _____	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Projektorganisation</b> _____	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Projektsummering</b> _____	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Måluppfyllelse</b> _____	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Budgetuppföljning</b> _____	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Överlämnande</b> _____	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>Erfarenheter</b> _____	<b>7</b>
<b>8</b>	<b>Bilagor</b> _____	<b>8</b>

# 1 Bakgrund och syfte

Prefektrollens betydelse, innehåll, förutsättningar m.m. vid Uppsala universitet har diskuterats i en rad olika sammanhang de senaste åren, bland annat i samband med KoF 17 (inom området ledarskap och strategisk förnyelse), internrevisionsrapporten Prefekten och föreståndares arbetssituation (UFV 2017/2161), förstudien Genomlysning av prefektrollen (UFV 2018/74), i forskning (t.ex. Risling & Edenius, Prefekt – Framtidens ledarskap för forskning och utveckling, se även SOU 2015:92, Utvecklad ledning av universitet och högskolor).

Vid Uppsala universitet är kollegial styrning en grundläggande princip. Denna styrform samexisterar med en tydlig linjestyrning där ansvar och mandat delegeras ytterst ifrån svenska folket via riksdag och regering till rektor, vicerektor och dekan för att slutligen hamna hos prefekten. För prefektrollen innebär det att prefekten är chef för institutionen, formellt utsedd av sin chef i linjen, efter att ha röstats fram som förslag från och ur kollegiet. Prefekten arbetar sedan i ett tidsbegränsat förordnande, oftast på deltid, i maximalt tre perioder om tre år, bl.a. för att rollen ska kunna roteras till flera i kollegiet. Det kollegiala styret inkluderar även att varje institution har en institutionsstyrelse med formella mandat i vilken prefekten är ordförande.

Att i praktiken, i dagliga sociala interaktioner, balansera universitetets dualistiska styrmodell, utan att kollapsa ensidigt in i antingen kollegialitet eller linjestyrning, landar i mångt och mycket på de individer som väljer att axla rollen som prefekt. Ingen annan enskild roll behöver så tydligt hantera de spänningar mellan styrsystemen som är inbyggda i våra arbetsordningar och delegationer. Här följer några exempel på inbyggda utmaningar i prefektrollen som konsekvens av oupplösta spänningar i det dualistiska styrsystemet: *a)* att bli chef för tidigare kollegor, kan ha både för- och nackdelar men är sällan enkelt för individen som innehar chefsrollen; *b)* att veta att efter chefsuppdraget ska prefekten bli kollega igen, och samtidigt kunna hantera t.ex. känsliga personalärenden, göra nödvändiga prioriteringar eller ta tag i misskötsamhet från en kollega/underställd medarbetare; *c)* att hantera ett omfattande chefsuppdrag på deltid, för att samtidigt kunna forska och undervisa; *d)* att samtidigt hantera formellt tryck och förväntningar uppifrån linjen om att t.ex. bidra till universitetets utveckling, kollegialt tryck och förväntningar från institutionen om att t.ex. stå upp emot otillbörlig centralstyrning och ett professionellt tryck från stödet med sina förväntningar om vad en chef bör kunna inom t.ex. ekonomi, juridik och HR-frågor; *e)* att samtidigt vara ordförande i institutionens styrelse och chef med uppdrag att verkställa t.ex. den budget som styrelsen sätter; *f)* att ha ansvaret för institutionens organisatoriska arbetsmiljö samtidigt som det är styrelsen som har mandat att besluta om institutionens arbetsordning

Under ett samtal i ett prefektprogram sammanfattade en deltagare sin upplevelse av prefektrollen:

”Det känns som att jag har allt ansvar men inga mandat!”

Projektets *syfte* är att förbättra prefekternas arbetssituation genom att

- tydliggöra hur olika nivåer i delegationskedjan kopplar till varandra och därmed stärka förutsättningarna för ledningsansvar
- skapa verktyg och förutsättningar för prefekter att leda strategisk utveckling och förnyelse
- generera hållbarhet i chefs- och ledarrollen; en hanterbar, begriplig och meningsfull prefektroll genom ett professionellt stöd från administrationen

De långsiktiga *effektmålen* som projektets förväntas resultera i är huvudsakligen att:

- Prefekter vid Uppsala universitet har goda förutsättningar att verka i sin roll som akademiska ledare
- En tydlig rollfördelning, chefstäthet och beslutsstruktur som främjar såväl strategisk utveckling som kollegialt inflytande vid institutionerna finns på plats

- Prefekter har tillgång till ett professionellt administrativt stöd

Projektet har som *övergripande projektmål* haft i uppgift att lämna förslag på åtgärder och i förekommande fall på implementering, vad gäller:

- **Prefektuppdragets omfång och utformning** i syfte att skapa förutsättningar för såväl effektiv tidsanvändning som rimlig arbetsbelastning. I detta ingår att lämna förslag på vilken nivå i relation till prefekten olika frågor bör hanteras samt identifiera eventuella behov av revidering av relevanta styrdokument, så som till exempel Arbetsordningen
- **Prefektuppdraget som del i ledningsorganisationen** i syfte att ge prefekten förutsättningar att leda och utveckla verksamheten. I detta ingår att lämna förslag på delegationer, rollfördelning och stöd i den institutionsinterna organiseringen som kan anpassas till de olika verksamheternas behov
- **Prefektens introduktion/överlämning** i syfte att säkerställa kontinuitet och en bra start för tillträdande prefekt. I detta ingår att lämna förslag på modeller för överlämning mellan avgående och tillträdande prefekt, förslag på rutiner för rekrytering och introduktion samt att föreslå relevant utbildning
- **Prefektuppdragets villkor och ersättningar** i syfte att attrahera kompetenta kandidater. I detta ingår förslag på ekonomisk kompensation, tid för uppdraget samt repatriering och karriärvägar efter avslutad mandatperiod.

Prefektrollsprojektet ingår som ett av flera inom ett större kompetensförsörjningsprojekt med en gemensam styrgrupp.

## 2 Projektorganisation

Projektuppdraget gavs av rektor Eva Åkesson, genom direktiv UFV 2019/2090. HR-direktör Eliane Forse har varit *projektägare* och ansvarat för löpande information till arbetstagarorganisationerna.

*Projektledare*, med uppgift att leda en projektgrupp och kommunicera med styr- och referensgrupp, har varit Margareta Brattström, professor vid juridiska institutionen och Staffan Svärd, professor vid institutionen för cell- och molekylärbiologi. Båda har tidigare varit prefekter. Tillsammans med HR-strategen David Beskow och utbildningssamordnaren Annika Nittmar, från HR-avdelningen, har de utgjort projektets *ledningsgrupp*.

*Projektgruppen* har arbetat med omvärldsanalys, upprättande och genomförande av en enkät, analyser och förslag (se nedan under 3 och 4). Arbetet har skett genom dels möten och digital kommunikation, dels inom fyra mindre arbetsgrupper (en för varje övergripande projektmål - se ovan under 1). Projektgruppen har bestått av ledningsgruppen samt universitetslektor Henrik Edgren, Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier (prefekt), professor Per Hellman, Institutionen för kirurgiska vetenskaper (prefekt), professor Olof Karis, Institutionen för fysik och astronomi (prefekt), universitetslektor Beáta Megyesi, Institutionen för lingvistik och filologi (fd prefekt), enhetschefen Oskar Pettersson, Planeringsavdelningen, professor Catharina Svensson, Institutionen för medicinsk biokemi och mikrobiologi (prefekt), professor Irene Söderhäll, Institutionen för organismbiologi (fd prefekt) och universitetslektor Cecilia Wåhlstedt, Institutionen för psykologi (prefekt).

En *referensgrupp* har haft i uppgift att kritiskt granska, utvärdera och lämna synpunkter på de förslag som projektgruppen lägger fram. Kommunikation med referensgruppen har skett vid tre tillfällen; beträffande utformningen och analysen av enkäten samt angående förslagen (se nedan under 3 och 4). Referensgruppen har bestått av personer som representerat såväl linje- som stödverksamhet, likavillkors- och studentperspektiv. Gruppen har utgjorts av professor Mats Edenius, Institutionen för informatik och media (vid projektstarten dekan för Samfak), professor Finn Hallböök, Institutionen

2020-12-15

---

för neurovetenskap (prefekt), kanslichef Tony Hansson, Kansliet för medicin och farmaci, administrativ chef Anna-Lena Klerks, Institutionen för ekologi och genetik, universitetslektor Susanne Stenbacka, Kulturgeografiska institutionen (prefekt), professor Mikael Thuné, Institutionen för informationsteknologi (fd prefekt), professor Cecilia Wejryd, Teologiska institutionen (vid projektstarten rektorsråd för lika villkor, pro-dekan Teolfak, sedermera dekan för nämnda fakultet), doktorand, Mohsen Bazargan, Institutionen för geovetenskaper (doktorandrepresentant)

Projektarbetet har löpnade redovisats till en *styrgrupp* bestående av Ordförande – inledningsvis rektor Eva Åkesson, från 4 december 2019 universitetsdirektör Caroline Sjöberg; Vicerektorerna för TekNat, MedFarm och HumSam – Johan Tysk och inledningsvis Stellan Sandler och Torsten Svensson, från den 1 juli 2020 Mats Larhed och Tora Holmberg, HR-direktör Eliane Forsse samt, avdelningschef avdelningen för kvalitetsutveckling Åsa Kettis.

### 3 Projektsummering

Projektarbetet har lett fram till ett antal förslag, som summeras i figur 1 (se nedan under 4) och redovisas i bilaga 1. Inom ramen för projektet har en översiktlig omvärldsanalys genomförts med fokus på prefektens roll vid andra breda, väletablerade och forskningstunga universitet i Sverige och några framstående internationella universitet (i förstudien Genomlysning av prefektrollen, UFV 2018/74, finns en i sammanhanget fortfarande relevant sammanfattning). Vidare har en databaserad enkät konstruerats och genomförts bland nuvarande och tidigare prefekter inom Uppsala universitet. Syftet med enkäten har varit att verifiera eller falsifiera antagna problem i prefektens arbetsituation och att identifiera lösningar på belagda problem. Svarsfrekvensen blev 70 %, jämt fördelat bland universitetets områden och fakulteter. Enkätresultatet analyseras och redovisas i bilaga 2. Resultatet överensstämmer i hög grad med vad som följer av omvärldsanalysen; en prefekt har – och vill ha – en viktig strategisk uppgift men i nuläget behöver prefekter ägna en stor del av tillgänglig tid åt andra uppgifter som också ingår i rollen. Slutsatsen är att flera åtgärder behöver vidtas för att de långsiktiga effektmålen ska nås på ett strukturerat sätt, och därmed ge universitetets samtliga prefekter motsvarande förutsättningar.

Under projektet har information och diskussioner skett löpande på prefektmöten, och kommunikation har skett med referens- och styrgrupp. Projektledarna har också presenterat och diskuterat projektet med arbetstagarorganisationerna.

### 4 Måluppfyllelse

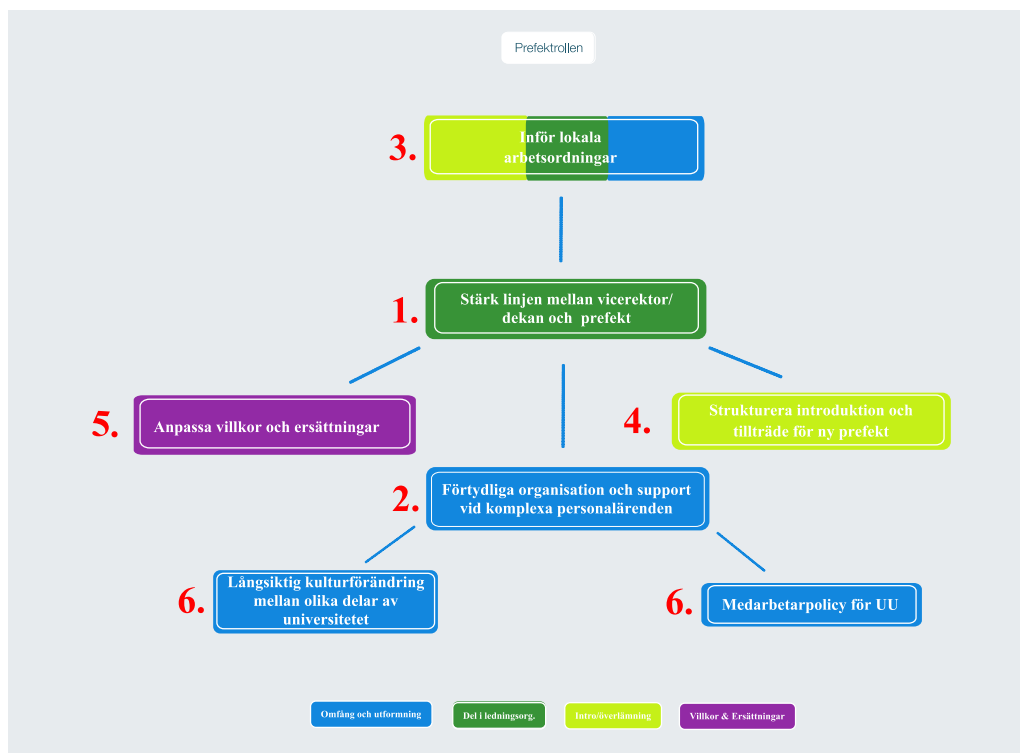
Tidsplan och leveranser har skett enligt plan. Arbetet har lett till sex förslag i förhållande till de övergripande projektmålen. Förslagen utgör en sammanhållen helhet som enligt projektgruppens mening kan leda till att projektets syfte och effektmål nås. Ambitionen med förslagen är att skapa bättre strukturella förutsättningar att nå syftet och effektmålen, inte att detaljreglera prefektrollen. Förslagen utgör i hög grad en vidareutveckling och systematisering av strukturer som används inom olika delar av universitetet samt av befintliga styrdokument. Implementeringen av förslagen förutsätter i flera fall anpassningar i relation till den verksamhet som bedrivs vid olika institutioner. För att också prefekter för kliniskt verksamma institutioner med samarbete med regionen och/eller akademiska sjukhuset ska ges förutsättningar att få en bättre arbetsituation behövs ytterligare och andra åtgärder än projektförslagen.

För att uppnå projektets syfte tror vi att samtliga sex förslag behöver beaktas. Om prioriteringar måste göras bör det ske i den ordning som följer av förslagets numrering (1 viktigast, 2 näst viktigast osv).

2020-12-15

Projekt mål	Måluppfyllelse/leverans	Kommentar
<b>Prefektuppdraget som del i ledningsorganisationen</b>	Förslag 1-6	Se respektive förslag, bilaga 1
<b>Prefektuppdragets omfattning och utformning</b>	2, 3 och 6	Se respektive förslag, bilaga 1
<b>Prefektens introduktion/överlämning</b>	Förslag 4	Se respektive förslag, bilaga 1
<b>Prefektuppdragets villkor och ersättningar</b>	Förslag 5	Se respektive förslag, bilaga 1

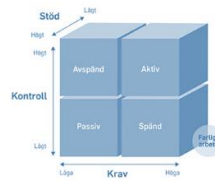
Ett annat sätt att illustrera projekt mål och förslag är följande:



**Figur 1.** Summering av de sex förslag som projektet resulterat i och hur de är kopplade med varandra. Färgkodningen visar vilket delområde som förslagen är associerade med.

Ett funktionellt sätt att stämma av projektets förslag mot projektets syfte kan vara att använda den så kallade *krav-kontroll-stöd-modellen*, som anger vad som skapar stress hos människor (Healthy Work, Karasek & Theorell). Modellen beskriver att höga krav, vilket prefektrollen tydligt har, behöver balanseras med en hög grad av kontroll (handlingsutrymme, kompetens, möjlighet att fatta beslut) och gott stöd (socialt och arbetsmässigt). Om högt ställda krav inte balanseras med möjlighet att ta kontroll över arbetssituationen och att få stöd från andra är risken stor för oro och stress, vilket i förlängningen påverkar både individ och verksamhet negativt. Modellen kan illustreras med följande bild:

2020-12-15



Med modellen och de inbyggda utmaningarna som följer av prefektrollen för ögonen kan det vara frestande att tänka att kraven på prefektrollen måste sänkas. Men då skulle den som kollegiet föreslår till linjefeferollen också få mindre mandat. Ansvar och mandat behöver hänga ihop om det inte ska drabba personen i rollen. Förslagen från projektgruppen är därför skrivna med utgångspunkten att sänkta krav på prefektrollen inte är en framkomlig väg om universitetet ska behålla sina dubbla, ibland kompletterande, ibland motstridiga styrsystem med kollegialitet och linje. Prefekten behöver vara chef i linjen, med de mandat och ansvar det innebär. Samtidigt behöver prefekten vara en del i det kvalitetssäkrande och akademiskt viktiga kollegiala styrsystemet. Förslagen som projektet lämnar kan därmed läsas som komplimenterande sätt att ge förutsättningar för prefekter att ta rollen, agera i den och klara att balansera universitetets dualistiska styrmodell.

## 5 Budgetuppföljning

Projektet har bedrivits inom befintliga budgetramar. Projektledarnas arbetstid har till stora delar finansierats med medel från rektor (20 % var under tolv av projektets 16 månader).

## 6 Överlämnande

Denna slutrapport överlämnas till rektor och till styrgruppen, som representerar linjeorganisationen. Rapporten och förslagen som följer av projektet kommer också att presenteras i en rad andra sammanhang, såsom vid prefektseminarium och prefektmöten.

Uppställda effektmål har upplevts följdriktiga i förhållande till projektets syfte. När det gäller förslagen, som utarbetats i relation till de övergripande projektmålen, har projektet haft att förhålla sig till faktumet som anges i *projektdirektivet*; ”att Uppsala universitet är en stor och komplex organisation med skillnader i kultur, organisationsstruktur och verksamhet vilket ger olika förutsättningar i olika delar av verksamheten för prefektrollen” (s. 4, Dnr UFV2019/2090). Det har fått till följd, som redan angetts ovan under 4, att förslagen är utformade med syftet att skapa bättre strukturella förutsättningar att nå effektmålen. Trots att förslagen i hög grad utgör en vidareutveckling och systematisering av strukturer som används inom olika delar av universitetet samt av befintliga styrdokument kommer ett genomförande av förslagen att engagera många, särskilt universitetets alla institutioner och prefekter. Förslagen behöver i olika grad relateras till respektive verksamhet. Om projektet istället inriktats på förslag som detaljreglerade prefektrollen hade det kanske blivit enklare att genomföra förslagen, men i så fall med risk för att inte nå projektets syfte och effektmål. Även den valda vägen medför dock risker beträffande måluppfyllelse, bland annat de som identifierats i *projektplanen* avseende nyckelpersoners förutsättningar och engagemang (s. 8, Dnr UFV 2019/2090).

## 7 Erfarenheter

Sammanställningen av lednings-, projekt- och referensgrupp har genom den bredd och erfarenhet som personerna representerat utgjort ett relevant och bra stöd i genomförandet av projektet. Diskussionsklimatet har varit konstruktivt och kreativt! Det har rått en samsyn om projektets komplexitet och

2020-12-15

---

enighet om att syftet med projektet inte kan nås med en eller några få enkla åtgärder. Det sistnämnda återspeglas enligt projektgruppen också i det projektdirektiv och den projektplan som fastställts av styrgruppen. I nämnda dokument ställs konkretiseringskrav för förslag som projektet presenterar. Enligt projektgruppen har kraven varit högst relevanta, bland annat för att möjliggöra en reell utvärdering av förslagen, dess genomförbarhet samt bedömningen av vilka eventuella modifieringar som kan behöva göras.

Planeringsavdelningen har på ett professionellt sätt varit behjälpliga med det tekniska arbetet kopplat till genomförd enkätstudie. Resultaten från studien har i hög grad påverkat utformningen av våra förslag. Därutöver innehåller studien en mängd fakta som kan vara av intresse i olika sammanhang, bland annat angående skillnader som förekommer mellan de olika vetenskapsområdena.

Under projektarbetet har gruppen överraskats av vad som förefaller vara en förändrad och lägre ambitionsnivå inom styrgruppen avseende prefektrollsprojektet. Inledningsvis fick projektgruppen i uppgift från styrgruppen att ta fram upp till sex förslag kopplade till projektets fyra övergripande projektmål. När projektledningen redovisade ett utkast på sex förslag – i princip ett till vardera övergripande projektmål, ett relaterat till den fråga som enligt enkäten tar mest tid i anspråk för prefekter samt ett mer generellt förslag (i stort sett samma förslag som nu finns i bilaga 1) – blev vi ombedda av styrgruppen att minska antalet eller i vart fall prioritera bland förslagen. Förslag nummer sex – skapa gemensamma mål och medarbetarpolicy – ansåg dock styrgruppen borde vara kvar även om det delvis ligger utanför projektramen. I samband med presentationen av förslagsutkastet fick vi också i medskick från styrgruppen att förslagen borde ha en lägre detaljnivå än den vi anser följa av projektdirektiv och projektplan. Situationen har lett till en osäkerhet inom ledningsgruppen om vad styrgruppen egentligen vill med projektet, men styrgruppens önskemål har delvis beaktats genom de reviderade förslagen som presenteras i bilaga 1. För att erfarenheter som erhållits genom arbetet med prefektrollsprojektet ska kunna utvärderas och vara till största möjliga stöd i utvecklingen av prefektrollen vid Uppsala universitet är förslagen ändå relativt konkreta.

## 8 Bilagor

*Bilaga 1 – projektgruppens förslag*

*Bilaga 2 – analys och resultat av genomförd enkätundersökning*