



Ledarskap

Beslut

Styrelsen beslutar

att lägga internrevisionens rapport *Ledarskap* till handlingarna, samt

att fastställa rektors åtgärdsplan med anledning av rapporten.

Ärendet

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2019 granskat ledarskap. Syftet med granskningen har varit att utvärdera om chefsrollen är utformad på ett sätt som främjar en ändamålsenlig ledning och styrning av SLU med fokus på förutsättningar för dekanuppdraget.

Internrevisionen sammanfattande bedömning är att förutsättningarna för dekanrollen kan förbättras. Det finns otydligheter kring linjefeansvaret, bland annat för regelefterlevnad. Det finns även brister vad gäller krav på chefserfarenhet och chefsutveckling för dekanrollen. Med anledning av detta har ett antal rekommendationer lämnats. Av rektors åtgärdsplan framgår vilka åtgärder som ledningen bedömer bör vidtas med anledning av detta.

Beslut i detta ärende har fattats av styrelsen efter föredragning av internrevisor Lisbeth Sundkvist Johansson. Åtgärdsplanen har i huvudsak beretts av biträdande universitetsdirektör Birgitta Wikmark Carlsson och personaldirektör Anna-Karin Olofsdotter.

Rolf Brennerfelt

Lisbeth Sundkvist Johansson

Kopia för kännedom

Prorektor

Dekanerna

Avdelningschefer (motsv.) inom universitetsadministrationen

Universitetdjursjukhusdirektör

Överbibliotekarie



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Internrevisionen

SLU ID: SLU.ua 2019.1.1.2-3975

2020-03-26

Ledarskap

Rapport från internrevisionen

Innehåll

1	Sammanfattning.....	3
2	Bakgrund	4
3	Granskningens syfte och omfattning	4
4	Styrande dokument för dekanrollen.....	5
4.1	Bedömning och rekommendationer	6
5	Rollen som dekan	7
5.1	Dekanens ansvar	7
5.2	Stödfunktioner.....	8
5.3	Kompetens	8
5.4	Bedömning och rekommendationer	8
6	Uppföljning.....	9
6.1	Bedömning.....	9

1 Sammanfattning

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2019 granskat ledarskap. Syftet med granskningen har varit att utvärdera om chefsrollen är utformad på ett sätt som främjar en ändamålsenlig ledning och styrning av SLU med fokus på förutsättningar för dekanuppdraget. Ett område som internrevisionen fokuserat särskilt på är dekanrollens ansvar för intern styrning och kontroll.

Internrevisionen sammanfattande bedömning är att förutsättningarna för dekanrollen kan förbättras. Det finns otydligheter kring linjechefsansvaret, bland annat för regelefterlevnad. Det innebär att det finns risk för att chefs- och ledarskapet inte utövas med den kvalitet som krävs inom SLU. Det finns även brister vad gäller krav på chefserfarenhet och chefsutveckling för dekanrollen vilket kan medföra risk för bristande förståelse för linjechefsansvarets innebörd. Sammantaget kan bristerna innebära risk för en mindre effektiv styrning av verksamheten. Internrevisionens bedömning grundar sig i huvudsak på följande:

- Att det finns ett stort antal styrande dokument som rör chefs- och ledarskap. Ett flertal av dokumenten är inte uppdaterade.
- Att det finns ett antal styrande dokument som rör chefs- och ledarskap som saknar en konsekvent ansvarsfördelning till dekanrollen.
- Att det saknas centrala krav på chefserfarenhet för dekanrollen.
- Att det saknas krav på chefs- och ledarskapsutbildning för dekanrollen.

Rekommendationerna i rapporten är i korthet följande:

- Att i samband med den översyn som inletts av policy för chefsuppdrag även inkludera övriga styrande dokument som rör chefs- och ledarskap. Detta för att förenkla och harmonisera och i möjligaste mån även minska antalet styrdokument.
- Att dekanrollens linjeansvar för fakultetens följsamhet mot lagar, förordningar och andra regelverk tydliggörs.
- Att krav på chefs- och ledarskapsfarenheter införs för dekanrollen.
- Att krav på chefs- och ledarskapsutbildning införs för dekanrollen.

2 Bakgrund

Inom universitet och högskolor finns både en linjestyrning och en kollegial styrning vilket skapar komplexa chefsroller. Med den decentraliserade organisation som SLU har så behövs tydlig styrning och ledning och uppföljning för att universitetsledningen ska kunna försäkra sig om att det finns en god intern styrning och kontroll. En del av detta är att chefer har tillräckliga förutsättningar att utföra sina uppdrag. I SLU:s strategi 2017-2020 är förutsättningar för chefs- och ledarskap en prioriterad åtgärd inom fokusområde medarbetare.

Internrevisionens riskanalys visar att chefsrollen inte alltid upplevs som tydlig och etablerad och att medvetenheten kring ansvaret som chef/ledare är låg. Brister i chefers förutsättningar att utföra sina uppdrag innebär risk att styrning och kontroll av verksamheten inte är tillfredsställande. Brister i ledningens styrning kan leda till såväl förtroendeskada för SLU som arbetsgivare och ekonomiska förluster. Bristande ledarskap medför dessutom risk för försämrad arbetsmiljö, bristande engagemang och brister i ansvarstagande, med konsekvensen att organisationen blir ineffektiv.

3 Granskningens syfte och omfattning

Syftet med granskningen har varit att utvärdera om chefsrollen är utformad på ett sätt som främjar en ändamålsenlig ledning och styrning av SLU.

Granskningen omfattar chefer underställda rektor med fokus på dekanuppdraget. Ett område som internrevisionen fokuserat särskilt på är dekanens ansvar för intern styrning och kontroll utifrån 3 § Myndighetsförordningen (2007:515) om att verksamheten bedrivs effektivt, hushållar med statens medel, följer gällande lagar och förordningar och att rapportering görs på ett tillförlitligt och rättvisande sätt.

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med samtliga dekaner och i tillämpliga delar även med annan personal. Ett stort antal interna styrande dokument har analyserats, som delegationsordningar, policyer för chefs- och ledarskap och överenskommelser. De övergripande granskningsfrågorna har varit:

- Är dekanens uppdrag, roll och ansvarsområden tydligt definierat, särskilt avseende intern styrning och kontroll?
- Finns organisatoriska förutsättningar för chefskapet i form av bland annat stödfunktioner och kompetensutveckling?
- Sker uppföljning av chefs- och ledarskap?

4 Styrande dokument för dekanrollen

Det finns ett antal styrande dokument som rör chefs- och ledarskap som saknar en konsekvent ansvarsfördelning till dekanrollen. Dessa brister kan leda till en försvagad och mindre effektiv styrning av verksamheten.

Internrevisionen har identifierat följande huvudsakliga styrdokument som rör chefs- och ledarskapsuppdrag inklusive uppdraget som dekan:

- styrelsens delegationsordning
- rektors delegationsordning
- respektive fakultets delegationsordning
- personalpolicy
- policy för chefsuppdrag
- policy för ledarskap (ledaridén), samt motsvarande ”medarbetaridé”
- överenskommelse mellan rektor och dekan samt motsvarande överenskommelse mellan dekan och prefekt
- arbetsmiljöpolicy
- systematiskt arbetsmiljöarbete vid SLU inklusive rektors uppgiftsfördelning och kvittering av arbetsmiljöuppgifter

Det finns dessutom ett antal policyer och riktlinjer inom olika sakområden där dekanerna kan ha ett uttalat ansvar.

Personalpolicyn är från 2000 och fastställd av styrelsen. Övriga policyer samt mall för överenskommelse är från 2013 och fastställda av rektor. Enligt uppgift har en översyn av policy för chefsuppdrag inletts. Mallar för överenskommelser togs fram tillsammans med policy för chefsuppdrag, det framgår inte om dokumentet har uppdaterats sedan dess. Delegationsordningarna revideras däremot kontinuerligt på samtliga nivåer.

I policy för ledarskap anges det synsätt som SLU vill ska känneteckna ledarskap inom universitetet. Chefspolicyn anger att chefers huvudsakliga uppdrag är att leda, planera, utveckla och följa upp sin verksamhet, på kort och lång sikt och att det ska ske utifrån lagar, förordningar och föreskrifter samt interna styrande dokument. I överenskommelse mellan rektor och dekan framgår dekanens uppdrag som linjechef. Där beskrivs dekanens uppdrag, ansvar och befogenheter, särskilda åtaganden, uppföljning och utveckling. Dessutom ingår delar av policy för chefsuppdrag och rektors delegationsordning. Rektor och berörd dekan undertecknar överenskommelsen.

Dekanens uppdrag anges även i följande delegationsordningar

- styrelsens delegationsordning (fakultetsnämndernas åligganden),
- rektors delegationsordning (dekanens linjechefsuppdrag) samt
- fakulteternas delegationsordningar (delegerade uppdrag från fakultetsnämnden).

I rektors delegationsordning framgår att dekan bland annat ska verka för att arbetet sker inom ramen för resurserna och att dekan har ansvar för fakultetens ekonomi och arbetsmiljö. Ansvar för arbetsuppgifter inom arbetsmiljö kvitteras skriftligen.

När det gäller regelefterlevnad¹ anges i överenskommelse mellan rektor och dekan ansvar för ”internt och externt beslutade lagar, förordningar och andra regelverk”. I styrelsens delegationsordning delegeras till fakultetsnämnderna ansvaret för att följa interna regelverk, däremot delegeras inget ansvar att följa externa lagar och förordningar. Två fakultetsnämnder har vidaredelegerat ansvaret för att följa interna regler till dekan som i sin tur vidaredelegerat det till prefekter. De två övriga nämnderna har inte delegerat ansvaret för interna regelverket.

4.1 *Bedömning och rekommendationer*

Internrevisionen har noterat otydligheter och brister i de styrande dokumenten som innebär risk att styrning och kontroll av verksamheten inte är tillfredsställande.

Det finns ett antal interna styrande dokument inom personal- och ledarskapsområdet som inte har uppdaterats på flera år, dock har det inletts en översyn av policy för chefsuppdrag kopplat till SLU:s strategi. Dekanrollen har utvecklats från att vara ett akademiskt ledarskap till att i ökad utsträckning omfatta linjechefsansvar. Då policyer och överenskommelse inte är uppdaterade finns risk att de inte är anpassade till nuvarande dekanroll.

I överenskommelse mellan rektor och dekan inkluderas uppdrag från andra styrande dokument, exempelvis chefpolicy och rektors delegationsordning. Detta försvårar möjligheten att särskilja vad som är unikt för överenskommelsen och den riskerar även att få en felaktig innebörd när överordnade dokument som delegationsordningar ändras. Att likartade uppdrag ges i flera styrande dokument är inte heller ändamålsenligt.

Att olika typer av dokument med likartat innehåll tas fram kan i viss mån bero på att styrnings och ledningsfrågor behandlas av flera avdelningar inom administrationen. Centrala delegationsordningar utarbetas av ledningskansliet och fakultetsnämndernas delegationer av fakultetskanslierna medan personalavdelningen hanterar överenskommelser och olika policyer.

Det saknas en logisk ansvarsfördelning för regelefterlevnad, ett område som enligt internrevisionens bedömning ingår i linjechefsansvaret. Delegationer och överenskommelser beskriver ansvaret för regelefterlevnad på olika sätt. Dessutom saknas tydlighet i chefslinjen eftersom det inte går att särskilja fakultetsnämndens ansvar från chefslinjen då regelefterlevnad delegeras av både styrelse och rektor.

Otydligheterna i delegationerna innebär enligt internrevisionens bedömning att dekanens linjechefsansvar inte är så tydligt som är önskvärt. Om ansvaret inte är

¹ Regelefterlevnad - ett krav i 3 § Myndighetsförordningen.

tydlig finns risk att chefs- och ledarskapet inte utövas med den kvalitet som krävs vid SLU. Detta kan leda till att den interna styrningen och kontrollen försvagas.

Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger

A. att i samband med den översyn som inletts av policy för chefsuppdrag även inkluderar övriga styrande dokument som rör chefs- och ledarskap.

Detta för att förenkla och harmonisera och i möjligaste mån även minska antalet styrdokument. I samband med uppdatering bör dekanrollens linjechefsansvar tydliggöras. I den mån styrdokument innehåller citat ur andra beslut, exempelvis delegationer, bör detta framgå.

Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer

B. att dekanrollens linjeansvar för fakultetens följsamhet mot lagar, förordningar och andra regelverk tydliggörs.

5 Rollen som dekan

Det saknas centrala krav på chefserfarenhet för dekanrollen. Om chefserfarenhet saknas finns risk för brister i bland annat ledarskap, arbetsmiljö, engagemang och ansvarstagande. Det innebär även risk för bristande förståelse för vad linjechefsansvar innebär med konsekvensen att styrningen av SLU blir ineffektiv.

5.1 Dekanens ansvar

Uppdraget som dekan framhålls i intervjuer som intressant och roligt men innebär även ett stort och brett ansvar. Enligt intervjuer upplevs fakultetsnämnders och dekaners uppdrag vara tydligt reglerat, men det framhålls att dekanens uppdrag som ordförande och linjechef inte alltid är så åtskilda i styrdokumenterna samt att gränsen mellan dekanens och vicerektorernas mandat och delegation i vissa fall upplevs vara otydlig.

Rollen som ordförande i fakultetsnämnd betonas vid flera intervjuer ha fokus på att skapa förutsättningar för fakultetens kärnverksamhet och dess chefer, medan dekanens linjechefsansvar mer anses bestå av strategiska frågor, personalfrågor, arbetsmiljö och ekonomi. När det gäller ansvaret att försäkra sig om att interna och externa regelverk följs lyfts arbetsmiljö och rekrytering, i övrigt är svaren diffusa om ansvaret för regelefterlevnad och hur det området hanteras.

Det finns olika uppfattningar om dekanrollens formella mandat och förmåga att styra, från att dekan har stort utrymme för styrning till att rollen helt saknar mandat att styra, exempelvis om dekaner kan överpröva prefekters beslut. Det finns vissa organ inom fakulteterna som ledningsråd/arbetsutskott och i vissa fall prefektråd som bedöms vara viktiga för förankring av beslut.

5.2 Stödfunktioner

De främsta stödfunktionerna för dekanerna är respektive fakultetskansli och de centrala avdelningarna inom universitetsadministrationen. Fakultetskanslierna är mycket viktiga för dekanernas förutsättningar att kunna leda organisationen. Exempel på områden där kansliernas roll är viktig är fungerande processer för beredning av ärenden, anslagsfördelning och andra centrala beslut som nämnderna och dekanerna fattar. Det har även framkommit att det finns behov av att se över vilka uppgifter som ska/bör ligga på kanslierna som ett basutbud. Områden som lyfts fram där centralt stöd är särskilt viktiga är personalfrågor och juridik. Vid intervjuerna framgår att dekanerna vet var de kan vända sig för att få hjälp i specifika frågor.

5.3 Kompetens

För val av dekan tillika ny ordförande i fakultetsnämnd anges i styrelsens delegationsordning krav på att dekan och prodekan ska ha den vetenskaplig eller konstnärlig kompetens som anges i högskolelagen² samt att detta krav ska beaktas av respektive valberedning. Vetenskaplig kompetens innebär minst motsvara doktorsexamen eller motsvarande³. Valberedningarna sätter därutöver upp egna kriterier, vilka kan variera mellan fakulteter och valtillfällen. Enligt intervjuerna är huvudfokus vetenskaplig kompetens medan krav på chefserfarenhet saknas. Vid valet 2018 skickade rektor ut ett dokument⁴ till valberedningarna som bland annat beskriver önskvärda kompetenskrav. Dokumentet är ett utkast och saknar såväl SLU-ID som beslutsstatus. Enligt uppgift har önskemål om kompetens tidigare framförts muntligt av rektor.

I rektors delegationsordning anges att dekan ska tillse att prefekt ska genomgå SLU:s kurs i chefskap. Kravet på chefskurs för prefekter innebär att det säkerställs en kunskapsnivå om vad chefsrollen innebär. Genom att genomgå utbildning ges ökad förståelse för vad ansvaret för exempelvis personal, lagar och regler som styr universitetet innebär. Motsvarande krav på chefsutbildning för dekaner saknas. I överenskommelsen mellan rektor och dekan anges enbart exempel på hur dekan kan utveckla sitt chefs- och ledarskap. Vid intervjuer har chefs- och ledarskapsutveckling lyfts fram som viktigt när man är ny som dekan. Flera dekaner har dock valt att inte genomgå de chefs- och ledarskapsutbildningar som erbjudits.

5.4 Bedömning och rekommendationer

Det är viktigt att dekanerna har mandat både från kollegiet och från rektor som linjeförman. Det krävs att dekanerna förstår innebörden av att uppdraget har två roller.

² I 2 kap 6 § Högskolelag (1992:1434) anges att beslut om uppläggning, genomförande av eller kvalitet i utbildning eller organisation av eller kvalitet i forskningen ska fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens.

³ Enligt 2 kap. 6§ Högskolelagen (1992:1434) och bakomliggande motivering i prop. 2009/10:149 *En akademi i tiden - ökad frihet för universitet och högskolor*, avsnitt 6.1.3

⁴ Att förbättra förutsättningarna för professionellt chefs- och ledarskap

Krav på vetenskaplig kompetens framgår tydligt men det saknas krav på chefs- och ledarskaps erfarenhet för dekanrollen.

Det saknas även krav på chefs- och ledarskapsutbildning för dekanrollen. Sådan utbildning ger ökad förståelse för vad dekanrollen innebär, exempelvis att vara chef över chefer.

Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger

C. att krav på chefs- och ledarskaps erfarenheter införs för dekanrollen.

D. att krav på chefs- och ledarskapsutbildning införs för dekanrollen.

6 Uppföljning

Medarbetarsamtalet med rektor är det huvudsakliga tillfället för uppföljning av dekanernas arbete och ska ske årligen. Där ska dekanens åtagande, arbete och ledarskap utifrån överenskommelsen med rektor följas upp och det kommande året ska planeras. Samtliga dekaner har haft medarbetarsamtal med nuvarande rektor.

Resultat från medarbetarundersökningen (MU) används i viss mån som en indikator på hur dekanens ledarskap uppfattas. Dock lyftes det fram vid intervjuer att MU är mer en ögonblicksbild som speglar uppfattningen vid ett tillfälle och inte hur man ser på ledarskapet löpande. Dekanerna uppger att de får viss återkoppling på hur deras chefs- och ledarskap fungerar via exempelvis medarbetarsamtal med prefekter och i prefektråden samt vid enskilda samtal med prefekterna. Det faktum att tre av dekanerna blivit omvalda är ett annat exempel på återkoppling.

6.1 Bedömning

Delegering av uppgifter medför ett uppföljningsansvar hos chefen, inte bara för att följa upp mål, strategier utan även för att kunna bedöma utvecklings- och förändringsbehov inom chefs- och ledarskap. Enligt internrevisionens bedömning är det tydligt att det finns ett sådant uppföljningsansvar angivet i överenskommelser mellan rektor – dekan. Internrevisionens uppfattning är att uppföljning av chefs- och ledarskap hittills inte har varit lika prioriterat som uppföljning av fakultetens verksamhet och dekanens särskilda åtaganden. Förutsättningarna för uppföljning av dekanernas chefs- och ledarskap kan förbättras genom de rekommendationerna i avsnitt 4 och 5 ovan.

Inga Astorsdotter

Internrevisionschef

Lisbeth Sundkvist Johansson

Internrevisor



Rektors åtgärdsplan till internrevisionens rapport Ledarskap

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
A	<p>Det finns ett stort antal styrande dokument som rör chefs- och ledarskap, och som inte uppdaterats på flera år.</p> <p>Detta medför risk att dokumenten inte är anpassade till nuvarande dekanroll. Besluten kan även få en felaktig innebörd när överordnade dokument t.ex. delegationsordningar ändras. Att likartade uppdrag ges i flera styrande dokument är inte heller ändamålsenligt.</p>	<p>Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger att i samband med den översyn som inletts av policy för chefsuppdrag även inkluderar övriga styrande dokument som rör chefs- och ledarskap.</p> <p>Detta för att förenkla och harmonisera och i möjligaste mån även minska antalet styrdokument. I samband med uppdatering bör dekanrollens linjechefsansvar tydliggöras. I den mån styrdokument innehåller citat ur andra beslut, exempelvis delegationer, bör detta framgå.</p>	<p>Ansvarig avdelning/enhet:</p> <p>Personalavdelningen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p>Kommentar: Arbete pågår med översyn av styrande dokument. Arbetet är omfattande då man behöver gå igenom en rad olika dokument med olika organisatorisk hemvist. Universitetsledningen delar internrevisionens bild men en realistisk förväntan om resultatet är nödvändig.</p> <p>Åtgärdas senast: 2021-06-30</p> <p>Dokumentation (om det ej framgår ovan):.</p>

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
B	<p>Det saknas en konsekvent ansvarsfördelning för regelefterlevnad i styrande dokument.</p> <p>Om ansvaret inte är tydligt finns risk för att chefs- och ledarskapet inte utövas med den kvalitet som krävs vid SLU. Detta kan leda till att den interna styrningen och kontrollen försvagas.</p>	Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att dekanrollens linjeansvar för fakultetens följsamhet mot lagar, förordningar och andra regelverk tydliggörs.	<p>Ansvarig avdelning/enhet:</p> <p>Ledningskansliet</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p>Kommentar:</p> <p>Åtgärdas senast: 2020-12-31</p> <p>Dokumentation (om det ej framgår ovan):</p>
C	Det saknas krav på chefs- och ledarskapserfarenhet för dekanrollen.	Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger att krav på chefs- och ledarskapserfarenheter införs för dekanrollen.	<p>Ansvarig avdelning/enhet:</p> <p>Personalavdelningen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p>Kommentar: Vid kommande dekanval kommer universitetsledningen se över vilka krav som ska ställas avseende chefs- och ledarskapserfarenhet.</p> <p>Åtgärdas senast: 2021-06-30</p> <p>Dokumentation (om det ej framgår ovan):</p>

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
D	Det saknas krav på att genomgå chefs- och ledarskapsutbildning för dekanrollen.	Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger att krav på chefs- och ledarskapsutbildning införs för dekanrollen.	<p>Ansvarig avdelning/enhet:</p> <p>Personalavdelningen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p>Kommentar: Se ovan.</p> <p>Åtgärdas senast: 2021-06-30</p> <p>Dokumentation (om det ej framgår ovan):</p>