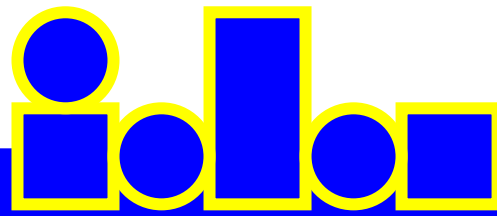


1990-08-21

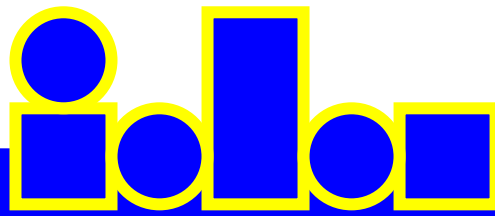


Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Att ~~vara~~ ha varit prefekt
- några erfarenheter och
reflektioner

Bengt Lennartsson

Institutionen för datavetenskap, IDA, 1990



Att ha varit prefekt- några erfarenheter och reflektioner

Det finns många skilda föreställningar om prefektrollen. Ekonomi- och personalavdelningen förväntar sig ett visst agerande. Dekanus rektor och förvaltningschef har andra föreställningar. Prefekten själv, slutligen, kan ha vissa egna ambitioner och idéer. Några pekpinningar kanske finns i lagar och författningar.

Vad är det då som bör styra prefektrollen?

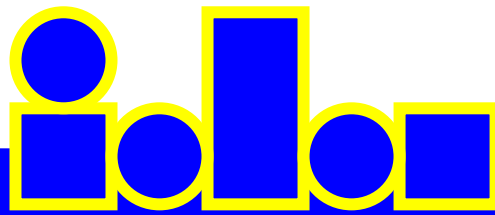
Vilka möjliga sätt finns att agera i olika situationer?

Finns det några restriktioner man *måste* bry sig om?

Vad finns det för restriktioner man *inte* bör bry sig om?

Kan prefekten påverka institutionsklimatet? Viljan att göra förändringar? Attityder till nya arbetssätt?

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Disposition:

Min bakgrund och mitt synsätt:

Vad är ett universitet? En institution? En prefekt?

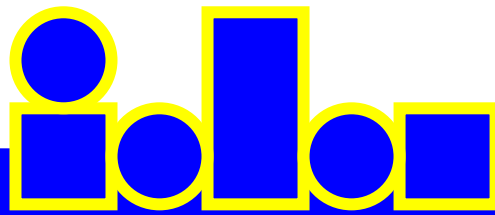
Prefektrollen:

Vilka förväntningar finns från institutionsanställda av olika slag, från studenter, från planeringskanslier, från RÅ och centralförvaltningens olika delar? Egna ambitioner?

Sätt att agera:

Besluta-ålägga-kontrollera. Definiera-delegera. Företräda-representera-förmedla. Lyssna-inspirera-uppmuntra-kritisera.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Disposition:

Typer av prefektärenden:

Ekonomi (budgetering-redovisning-uppföljning-övervakning).

Personal. (rekrytering - utveckling - rehabilitering - avveckling).

Lokaler och utrustning (anskaffning - finansiering - planering- utnyttjande).

Strategi och policy (initiera diskussioner-formulera-ifrågasätta-förändra)

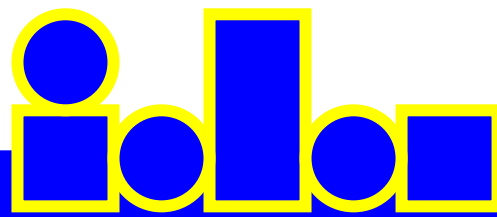
Stämning och atmosfär. Klimat.

Ramar och bestämmelser. Råd och anvisningar:

Centrala och lokala skrifter av olika slag.

Subjektiva personligt färgade råd och tips

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Min bakgrund och mitt synsätt:

Vad är ett universitet?

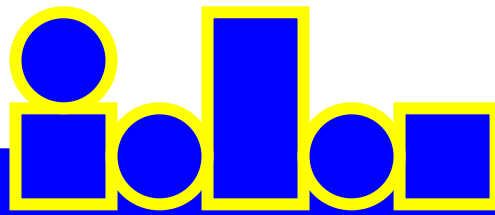
En organisation som drivs av de enskilda lärarna och forskarna (och studenterna), och där övriga personer (inklusive prefekter, dekaner, rektorer o.d.) enbart har servicefunktionen att ge stöd till lärarna, forskarna och studenterna.

Drivkraften är då de enskilda lärarnas och forskarnas individuella engagemang och intresse.

Detta kan inte och bör inte styras från någon överordnad ledningsfunktion.

Samhällsroll: Utveckling, förvaltning och förmedling av kunskap.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Min bakgrund och mitt synsätt:

Vad är en institution?

En (fungerande) universitetsinstitution är en samling personer som i konstruktiv samverkan bedriver viss grundutbildning och forskning.

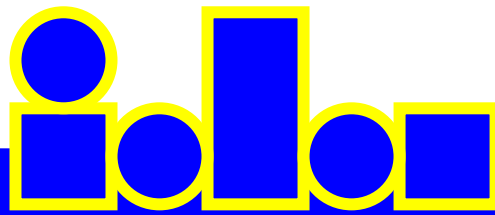
En förutsättning för att denna samverkan skall fungera och utvecklas är att det finns en gemensam social miljö

(gemensamt flitigt använt fikarum) och en någorlunda gemensam föreställning om de övergripande målen och om metoder att nå (eller närma sig) dessa mål.

Öppenhet, nyfikenhet och ifrågasättande (nästan) lika viktigt som ackumulerad kunskap.

Gemensamma lokaler, kopieringsmaskiner, datorsystem etc är viktigare för sammanhållningen och för utvecklingen än gemensam kunskapsmassa (dvs det är inte avgörande vilka "ämnen" som råkar samlas inom en viss institution).

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Min bakgrund och mitt synsätt: Vad är en prefekt?

Ombud, språkrör, trädgårdsmästare eller lagkapten, som utåt, främst mot den lokala universitetsadministrationen, företräder institutionens intressen, och som till medarbetarna på institutionen förmedlar relevant information.

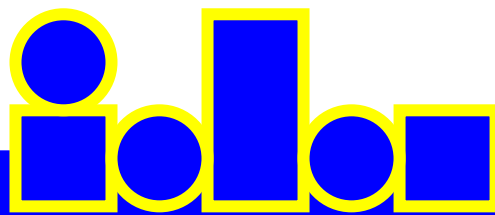
Om omvärlden (RÄ od) tror att prefekten fattar en massa beslut och "leder sin institution" är det bara bra. Denna föreställning leder till att de i en mängd frågor kontaktar prefekten i stället för att störa andra forskare/lärare med irrelevanta frågor och anvisningar.

Om man inom institutionen tror att prefekten ansvarar för allt och vet allt är detta förödande för det individuella ansvaret och initiativet.

Prefekten är den person som får skaka galler om allvarliga oegentligheter uppdagas inom institutionen.

Som kompensation för denna risk utgår ett prefektarvode.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

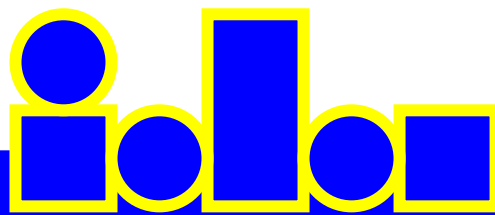
Prefektrollen:

Vilka förväntningar finns från
institutionens lärare/forskare?

Prefekten skall ordna så:

- att det finns tillräckligt med bra lokaler
- att forsknings- och undervisningsgrupperna får anställa (och avskeda) personer efter egna önskemål och sätta de löner de finner lämpliga
- att forsknings- och undervisningsgrupperna får använda sina pengar precis så som de själva vill
- att det finns fungerande servicefunktioner (administrativa och tekniska) inom institutionen
- att verksamheten störs så lite som möjligt av hugskott från den lokala universitetsförvaltningen och centrala statsapparaten
- att saker och ting kan göras så enkelt som möjligt utan onödigt administrativt krångel
- att lön och löneutveckling är i minst nivå med den i omvärlden.

1990-08-21

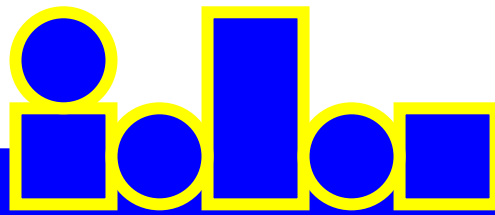


Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Prefektrollen: Vilka förväntningar finns från institutionens administrativa och tekniska personal?

Prefekten skall ordna så:

- att lärare, forskare och studenter respekterar och tillvaratar T/A-personalens kompetens
- att arbetsmiljö, arbetsorganisation och arbetsförhållanden allmänt är goda
- att det finns goda möjligheter till kompetensutveckling
- att man känner sig delaktig i institutionens verksamhet och kan bidra till utveckling av denna
- att lönen och löneutvecklingen är god



Prefektrollen:

Vilka förväntningar finns **från studenter**?

Prefekten skall omedelbart avlägsna olämpliga studierektorer, lärare, kurser och kursavsnitt.

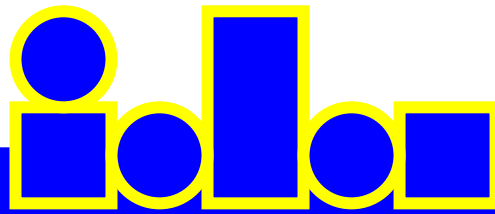
Vidare bör prefekten se till:

att den reguljära grundutbildningens kvalitet inte får lägre prioritet än uppdragsutbildningens

att studenternas arbetsmiljö är god och att resurser ställs till deras förfogande

att det finns lokaler till studenternas förenings- och sektionsverksamhet.

1990-08-21



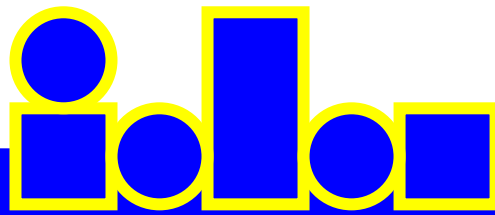
Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Prefektrollen:

Vilka förväntningar finns från **planeringskanslier**?

Prefekten har all information som rör institutionens verksamhet i huvudet och är den ende på institutionen som fattar beslut.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

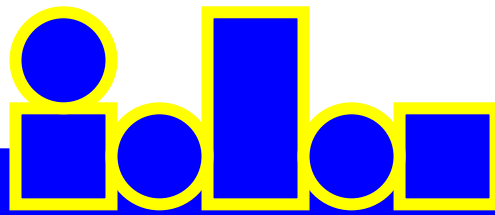
Prefektrollen:

Vilka förväntningar finns från **PP-byrån**?

Prefekten, som kan UFB3 mm utantill, vet ständigt vad samtliga anställda på institutionen har för arbetsuppgifter, lön och utbildningsbakgrund.

Vidare ser prefekten till att samtliga anställda på institutionen är kompletta och fulländade i sina olika roller.

Prefekten är också så förutseende, att alla tänkbara problem är förutsedda och lösta i god tid.



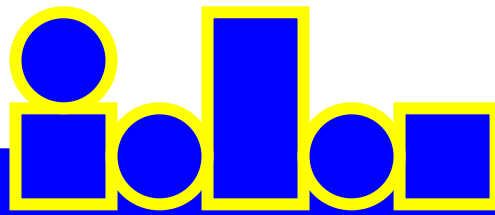
Prefektrollen:

Vilka förväntningar finns från **RÄ**?

Prefekten är den person som ser till:

- att institutionens anställda i alla lägen agerar helt i enlighet med beslut och anvisningar från riksdag, regering, UHÄ, universitetsstyrelse och rektorsämbete
- att saldot på institutionens konton är noll kronor vid slutet av budgetåret
- att institutionens verksamhet expanderar, främst genom tillgång till externa medel
- att universitetets rykte blir det bästa.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Prefektrollen:

Egna ambitioner?

Prefekten måste vid tillträdet haft några personliga bevekelsegrunder för att acceptera uppdraget:

Lönande?

Meriterande?

Utvecklande?

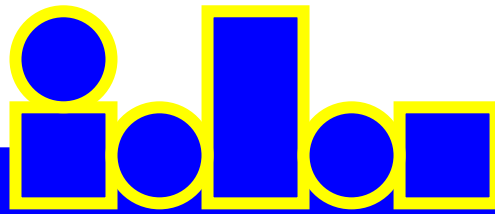
Omväxlande?

Utmanande?

Såväl personliga ambitioner som möjligheter att förverkliga dessa varierar rimligen enormt från person till person, och från institution till institution.

Prefektens egna ambitioner betyder säkert ofantligt mycket mera än omvärldens förväntningar för resultatet av utövandet av prefektrollen.

1990-08-21

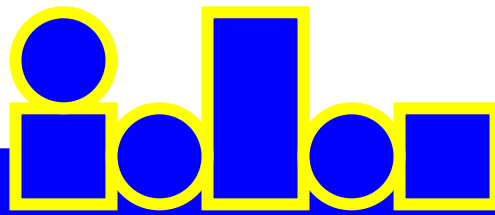


Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Prefektrollen:

Ingen förväntar sig:

Prefekten ansvarar för att institutionens grundutbildning och forskning fungerar bra och är av god kvalitet.



Sätt att agera:

Besluta-ålägga-kontrollera.

Den traditionella chefsrollen har varit att "leda och fördela arbetet".
En förutsättning för att detta skall fungera bra är att chefen är den som vet allt och kan allt.

Medarbetarna bidrar med "arbetskraft".

Typsituation: grävning av diken eller skyttegravar.

Fördelar: "arbetskraften" är utbytbar.

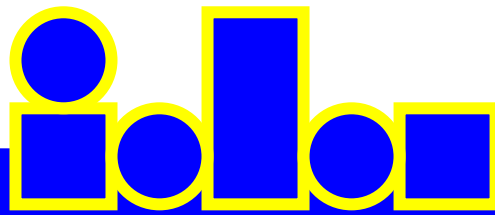
Lätt att planera (personoberoende mantimmar-mandagar-manmånader).

Nackdelar: Det går åt skogen om chefen har fel.

Medarbetarnas kunskap utnyttjas dåligt.

I den akademiska miljön bidrar medarbetarna med kunskap och kompetens snarare än med "arbetskraft".

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Sätt att agera:

Företräda-representera-förmedla.

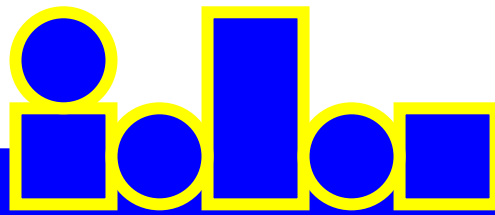
Ur såväl effektivitets- som ur trivselsynpunkt är det lämpligt att se till att irrelevant informationsflöde begränsas.

Vad som är relevant information (eller relevanta ärenden) varierar från person till person. Vissa vill ha information om nästan allt, andra är inte ens intresserade av vad de har för tjänst, med vilken lön eller varför.

Prefekten bör se till att information sprids, att ärenden hanteras, på ett sådant sätt att medarbetarna inte störs av sådant de inte vill bli störda av, samtidigt som de får den information och det inflytande de vill ha.

Viss information kan dock vara av den karaktären att man inte bör få slippa. Även visst inflytande bör vara obligatoriskt; varje medarbetare bör känna visst ansvar för helheten.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Sätt att agera:

Definiera-delegera.

Om medarbetarnas initiativ och engagemang skall kunna tillvaratas och utvecklas måste var och en ha ett ganska stort handlingsutrymme (eller revir).

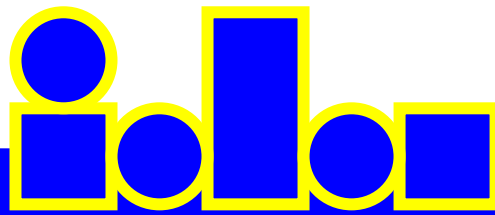
Det måste finnas utrymme att inom detta revir ganska fritt välja metoder och arbetssätt, att få göra rätt eller fel

Samtidigt har omvärlden vissa övergripande krav på vad som skall uträttas. Verksamheten i reviret kan inte bestå av riktigt vad som helst.

Det är mycket viktigt att man inom institutionen har en gemensam föreställning av vad varje medarbetare har för ansvar och befogenheter.

Ju mindre ansvar och befogenheter prefekten har, desto bättre (både för prefekten och för verksamheten). Både "ledaren" och organisationen blir mycket starkare om "ledaren" systematiskt delar med sig vad gäller kunskaper, erfarenheter och inflytande!

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Sätt att agera:

Lyssna-inspirera-uppmuntra-kritisera.

Prefektens viktigaste aktiviteter är att lyssna och betrakta.

Det är viktigt att (yngre) medarbetare som känner osäkerhet och otrygghet pga det stora individuella ansvar de fått, får stöd, uppmuntran och eventuellt goda råd, vid lämpliga tillfällen.

Om relationen mellan prefekten och medarbetaren är ömsesidigt förtroendefull kan prefekten också få ge konstruktiv negativ kritik i lagom doser.

Prefekten bör vara observant på konfliktungar. Definitionen av reviren bör avsiktligt vara i ganska allmänna termer, och detta kan vara en källa till konflikter. Vid tecken på sådana konflikter är det klokt att agera tidigt, innan det hinner byggas upp några solida berlinmurar. Inför en gemensam allmänning hellre än att förstärka gränsen.

Det är viktigt att prefekten är tillgänglig. Dels fysiskt, dvs finns på institutionen normalt, dels psykiskt (alla skall känna att prefekten har tid att lyssna på och sätta sig in i synpunkter och förslag).



Typer av prefektärenden: Ekonomi (budgetering-redovisning-uppföljning-övervakning).

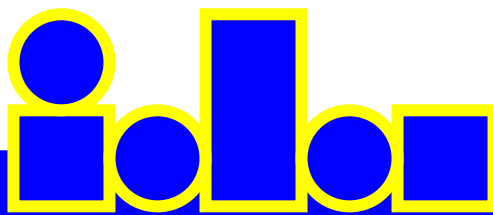
Redovisning och uppföljning är totalt meningslös om det saknas planering och budgetering. Budgetering i april-maj:

1. Gör bästa möjliga gissning vad gäller alla intäkter för kommande år.
2. Tag, med hänsyn till den verksamhet som skall bedrivas, fram ett förslag till hur disponibla medel skall fördelas på institutionens olika operativa enheter (ämnen, grupper, projekt etc).
3. Tag i samråd med ansvarig för respektive operativ enhet fram en budget (i termer av kostnadsslag: löner, timarvoden, resor, repro, dator drift, etc) för varje enhet.
4. Gör gissningar på utgående balanser innevarande år.
5. Låt institutionsstyrelsen besluta om budget och delegera till de operativt ansvariga att disponera medel enligt budget.

Det är viktigt att de operativt ansvariga känner fullt långsiktigt ekonomiskt ansvar för sin verksamhet.

Se till att intendenten sköter budgeteringen, punkterna 1-5 ovan, så att du som prefekt kan koncentrera dig på att lyssna och betrakta.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Typer av prefektärenden: Ekonomi (budgetering-redovisning-uppföljning-övervakning).

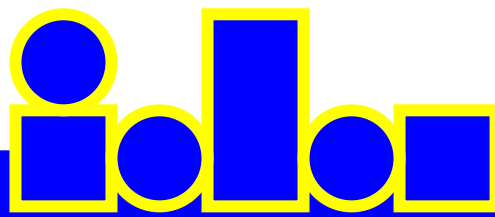
Se till att de som konterar enbart använder de kostnadsslag som använts vid budgeteringen.

Undvik manuell bokföring. Datorsystemen ger de funktioner och den information du behöver.

Som kund hos ekonomienheten har du rätt att ställa krav på att det skall vara så (kontoplan, listningar, hjälpmedel etc).

Jämför budget med utfall vid uppföljningen. Hur mycket som råkar finnas i kassaskrinet vid olika tillfällen är tämligen ointressant!

Fördelning på kostnadsbärare görs, enligt min erfarenhet, med bäst precision vid budgeteringen. Redovisningen är olämplig för detta ändamål. (Detta gäller naturligtvis inte generellt, men dock i vår typ av verksamhet).



Typer av prefektärenden: Ekonomi

(budgetering-redovisning-uppföljning-övervakning).

Som prefekt är du **utåt** ansvarig för att institutionen fungerar bra och för att resurserna används effektivt och för avsett ändamål.

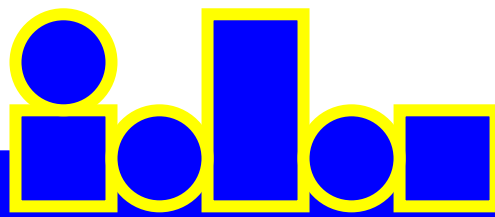
Min inställning är, att detta bäst uppnås genom att man låter medarbetarna få fullt ansvar för sin verksamhet.

Det kan ju dock inte generellt uteslutas att någon medarbetare vid något tillfälle, genom oförstånd eller egennytta, hemfaller åt att vilja använda resurser på ett sätt som omvärlden (Expressen eller Linsen) skulle finna anmärkningsvärt.

För förebyggande av skandaler kan det vara bra att de kontoansvariga vet att prefekten då och då tittar flyktigt på kontona.

Prefekten lär sig snart vilka av de kontoansvariga som är mest betjänta av detta.

Det är viktigt att denna övervakning är diskret och sporadisk, så att inte det reella ansvaret hamnar hos prefekten. Den kontoansvarige skall känna ansvar för beslut inte för förslag till prefekt.



Typer av prefektärenden: Personal (rekrytering-utveckling-rehabilitering-avveckling).

Rekrytering tar man till när antalet personer är otillräckligt med hänsyn till verksamhet och tillgängliga resurser.

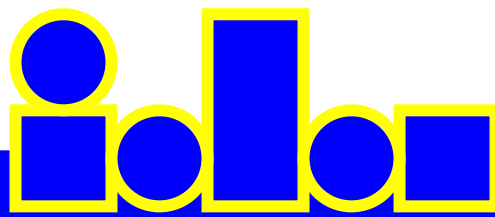
Behöver man enbart ny kompetens eller ny kunskap skall man tänka på att sådan kanske kan implementeras i den befintliga personalen, som i en akademisk miljö måste förutsättas vara ganska bildbar och flexibel.

Försök bortse från de traditionella kategorigränserna!

Har i övrigt inget att tillägga utöver vad som står i häftet

Universitetets rekryteringspolitik som du bör rekvirera från PP-byrån om du inte redan har det.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Typer av prefektärenden: Personal

(rekrytering-**utveckling**-rehabilitering-avveckling).

På en universitetsinstitution är självfallet utveckling av personalens kunskaper och kompetens av yttersta vikt.

Medverkan i forskning ger, utöver en förädling av den förvaltade kunskapsmassan allmänt, också en kompetensutveckling för de personer som medverkar.

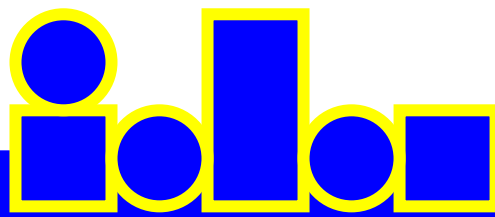
Även institutioner med små forskningsresurser måste systematiskt satsa på kompetensutveckling.

Hur små resurserna än är tycker jag det är oförsvarligt att satsa mindre än 20 % av resurserna på systematisk långsiktig kompetensutveckling.

Insatsen bör nog normalt vara minst av storleksordningen 40-60%. Det är viktigt att dessa insatser inte enbart gäller lärare och forskare!

Lärare och forskare behöver utvecklas även utöver den rent ämnesmässiga kompetensen.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Typer av prefektärenden: Personal

(rekrytering-utveckling-rehabilitering-**avveckling**).

Även i vår miljö kan situationen inträffa att det skulle vara till fördel för verksamheten om någon viss person skulle lämna organisationen.

Om det skulle gått så långt att personen i fråga har ett ganska lågt värde på arbetsmarknaden kan en avveckling bli ganska smärtsam.

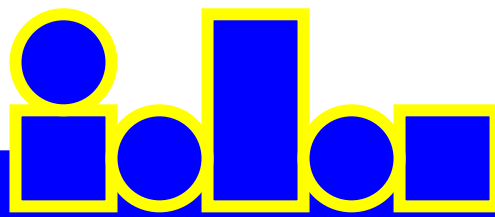
Det hade varit enklare om "avvecklingen" genomförts åtskilliga år tidigare!

Håll inte emot alltför hårt om någon god kraft visar tecken på att vilja lämna institutionen! Se det i stället som en möjlighet!

När man fäller ett stort ståtligt träd ges ljus och luft för många nya plantor.

Jag ser förgubbning (och förgumning) som ett mycket större hot mot universitetet än svårigheter att rekrytera och behålla goda krafter.
utvecklas även utöver den rent ämnesmässiga kompetensen.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Typer av prefektärenden:

Lokaler och utrustning (anskaffning-finansiering-planering-utnyttjande).

Vad gäller lokaler är det tyvärr fortfarande svårt att hitta bra motmedel mot existerande centralbyråkrati.

Vad gäller anskaffning av utrustning kan man idag relativt enkelt koppla bort ovidkommande centralbyråkratiska rutiner. Tillräckligt med kunskap och erfarenhet om hantering av lokal- och utrustningsfrågor finns troligen på de flesta institutioner. Beträffande datorsystem: Tänk på att driften (=arbetstid för den som lär sig systemen och ser till att de fungerar) totalt oftast kostar betydligt mer än anskaffningen!

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Typer av prefektärenden:

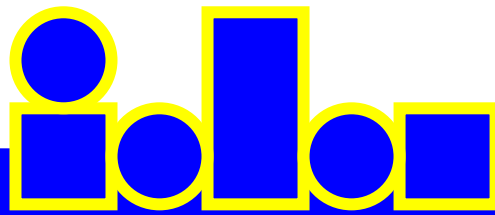
Strategi och policy (initiera diskussioner-formulera-ifrågasätta-förändra)

Det är viktigt att man inom institutionen har en gemensam föreställning om vad som är syftet med verksamheten: vad skall man syssla med och varför. Minst lika viktigt är kanske att formulera vad man inte skall ge sig in på. Mycket av detta, strategi och policy, förvaltas kanske som muntlig tradition inom institutionen. Nackdelen med detta är att det dels är svårt för nya medarbetare att tillgodogöra sig, dels tenderar innehållet att glida utan att man egentligen tar ställning till förändringen.

Se till att policy- och strategifrågor diskuteras bland all personal, och att styrelsen då och då klubbar något dokument, som definierar inställningen i någon viktig fråga.

Se till att sådana policydokument är kända, och att de ifrågasätts och vid behov revideras.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Typer av prefektärenden:

Stämning och atmosfär. Klimat.

En grupps sätt att fungera styrs inte så mycket av formalia (befattningsbeskrivningar, delegationsordning, policydokument etc). Långt viktigare är mjuka faktorer som personrelationer, ömsesidig respekt, kännedom om varandras ambitioner och starka och svaga sidor osv.

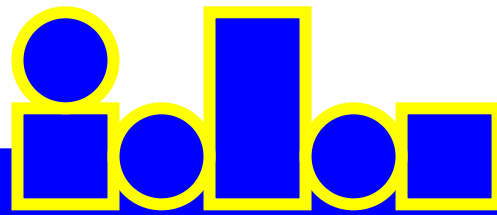
Internat med relativt fritt program kan leda till att man lär känna varandra bättre.

Kan man förvänta sig förbättrad effektivitet eller kvalitet med 0.5 %, är det motiverat att investera det som motsvarar lönekostnaden en arbetsdag (något hundratusental kronor för de större institutionerna).

Lönsamma investeringsobjekt:

Klimat. Stämning. Atmosfär.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Ramar och bestämmelser.

Råd och anvisningar:

Centrala och lokala skrifter av olika slag.

UFB3: Som uppslagsbok.

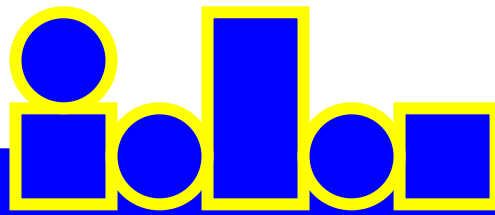
Ledarskap i högskolan. Läs en gång i halvåret.

PP-byråns personalpolitiska dokument: Skaffa och dela ut på institutionen.

Allmänna flödet av organisations- och chefsböcker: Bevaka och läs något då och då.

I övrigt fylls ditt postfack hela tiden av mera papper än du hinner (eller bör lägga tid på att) läsa.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Subjektiva personligt färgade råd och tips:

Mycket värdefullt om man kan få alla att känna ansvar och engagemang för helheten.

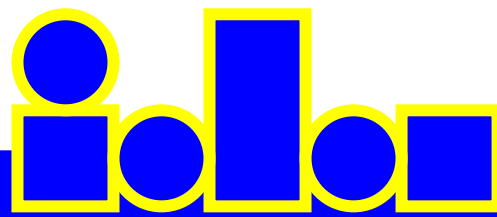
Ofta lika viktigt hur man kommer fram till ett beslut eller en ståndpunkt som vad innehållet är.

Lämna ifrån dig så mycket ansvar och inflytande som du nånsin kan. (Detta är i och för sig också ett djävulskt effektivt sätt att öka sitt inflytande, om man nu skulle vara intresserad av det).

Se till att ansvars- och kompetensfördelning är sådan, att institutionen kan fungera helt normalt, även om du skulle försvinna.

Utnyttja existerande formella organ och rutiner, men se till att de anpassas till institutionens behov.

Jag tror det är farligt att inrätta informella "ledningsgrupper" od.



Högskoleförordningen:

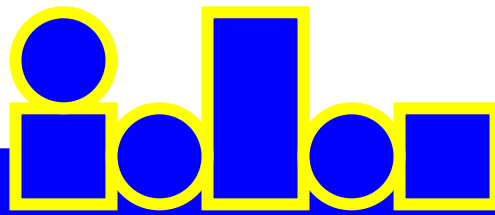
Kapitel 15. 22 §.

Prefekten har den omedelbara ledningen av verksamheten vid institutionen.

Det åligger prefekten särskilt att

1. främja goda arbets- och studieförhållanden och ett gott samarbete inom institutionen,
2. tillse att institutionsstyrelsens beslut verkställs,
3. fullgöra de uppgifter som i övrigt åvilar prefekt enligt gällande föreskrifter eller högskolemyndighets beslut,
4. ansvara för den ekonomiska förvaltningen för institutionen,
5. vara arbetsledare för personalen vid institutionen, fördela göromålen på arbetstagarna och tillse att dessa fullgör sina skyldigheter.

1990-08-21



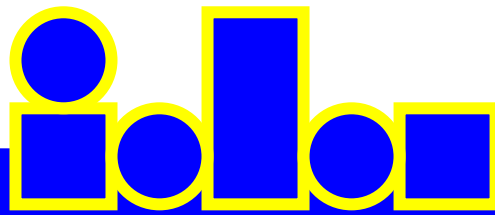
Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Högskoleförordningen:

Kapitel 18. 24 §.

Till prefekt kan utses sådan arbetstagare som är behörig att inneha tjänst som lärare vid en högskolenhet och som har sådana vetenskapliga, pedagogiska och andra kvalifikationer som behövs för uppdraget.

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

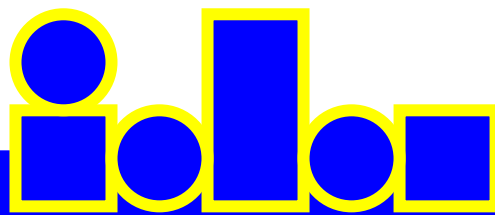
Budgetexempel:

Laboratoriet för biblioteks- och informationsvetenskap 1989/90. (R Hjerppe)

Inkomster:

TFF-medel	315 000
FRN-medel	1 535 000
STU-medel	190 0000
Ingående balans	40 000
Summa inkomster	2 080 000

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

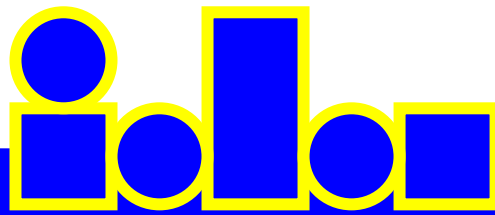
Budgetexempel:

Laboratoriet för biblioteks- och informationsvetenskap 1989/90. (R Hjerppe)

Kostnader:

Del av gem inst.kostn.		142 800	
Del av gem. forskn.kostn.		346 800	
Tjänster:			
Hjerppe R	100%	318 000	
Ekman B	25%	46 000	
Björklund L	62%	112 000	(etc)
Summa tjänster		1 148 000	
Timarvoden		15 000	
Utrustning		130 000	
Programvara		50 000	
Resor, trakt., konf.		150 000	
Representation		2 000	
Böcker, tidskrifter		20 000	
Repro, tryckning		15 000	
Övrigt		30 000	
Faktureringsavgifter		30 000	
Summa kostnader:		2 080 000	

1990-08-21



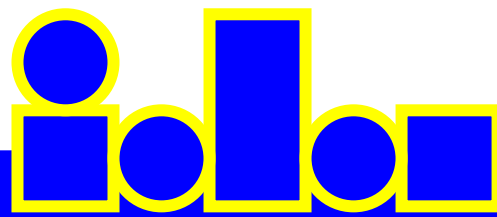
Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

Buslista 1990-03-28, exempel:

Laboratoriet för biblioteks- och informationsvetenskap 1989/90.(R Hjerppe)

Inkomster:	Utfall	Budget:	%
TFF-medel	296 000	315 000	94
FRN-medel	1 535 000	1 535 000	100
STU-medel	-	190 000	-
Ingående balans	12 673	40 000	32
Summa inkomster	1 843 673	2 080 000	89

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

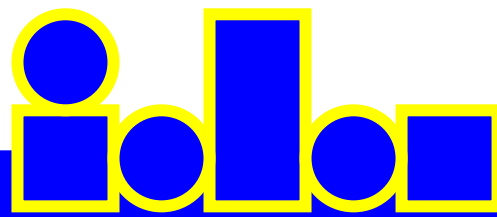
Buslista 1990-03-28, exempel:

Laboratoriet för biblioteks- och informationsvetenskap 1989/90.(R Hjerpe)

Kostnader:

Del av gem inst.kostn.	129 377	142 800	91
Del av gem. forskn.kostn.	314 201	346 800	91
Summa tjänster	810 488	1 148 000	71
Timarvoden	1 836	15 000	12
Utrustning	171 668	130 000	132
Programvara	23 500	50 000	47
Resor, trakt., konf.	93 000	150 000	62
Representation	-	2 000	0
Böcker, tidskrifter	22 819	20 000	114
Repro, tryckning	12 309	15 000	82
Övrigt	1 794	30 000	6
Faktureringsavgifter	23 136	30 000	77
Summa kostnader:	1 604 128	2 080 000	77

1990-08-21



Att ~~vara~~ ha varit prefekt
Bengt Lennartsson

VÅGA AGERA!

Våga vara okonventionell och odogmatisk. I valet mellan att göra som tidigare eller att pröva nåt nytt sätt: välj ganska ofta det senare.

Följ bestämmelser och anvisningar om du tycker det är till gagn för verksamheten. Om delar av regelverket hindrar naturlig och effektiv verksamhet kan du låtsas att du inte känner till dessa delar.

Fungerande och levande universitetsinstitutioner bör vara ganska anarkistiska. Både internt och externt.