



Kan frit distribueres
Godkendt

Aalborg Universitet
Fredrik Bajers Vej 7K
Postboks 159
9220 Aalborg

Sagsbehandler:
Camilla Skjødt
Telefon: +4599403943
Email: csj@adm.aau.dk

Dato: 03-10-2025
Sagsnr.: 2024-234-00984

Referat af møde i FSA den 2. oktober 2025

Deltagere: Søren Lind Christiansen (SLC), Jacob-Steen Madsen (JSM), Steen Harrit Jakobsen (SHJ), Gitte Leander Nielsen (GLN), Jane Grønning Johansen (JGJ), Allan Brun (AB), Bettina Spleth Bazuin (BSB) Kristoffer Aagaard Stormark (KAS) og Kamilla Kjærsgaard Jakobsen (KKJ)

Afbud: Linda Ibsen, Lone Ramy Katberg, Tine Lykke Tindal Leth Bak

Øvrige deltagere: Mikkel Høj Svendsen (MHS) punkt 4, Michael Rasmussen (MR) punkt 5, Svend Ole Høsbond (SOH) punkt 6, Camilla Skjødt Jakobsen (CSJ), ref.

Ad 1. Godkendelse af dagsorden

Indstilling: FSA godkender dagsordenen.

Nyeste medlem af FSA, TR for PROSA, Kristoffer Aagaard Stormark, præsenterede indledningsvist kort sig selv for udvalget. Udvalget godkendte herefter dagsordenen.

Ad 2. Orientering fra Universitetsdirektøren

Indstilling: FSA tager orienteringen til efterretning.

SLC orienterede om HR- og Økonomianalysen. Carve Consulting har gennemført analysen, herunder afholdt 14-15 workshops og interviewet ca. 150 medarbejdere både centralt og decentralt. Analysen er nu på det stadie, hvor dataanalysen er afsluttet, og scenarier skal præsenteres. På seneste styregruppemøde blev seks centrale iagttagelser fremlagt og drøftet, herunder; 1) transaktionstunge processer 2) ikke standardiserede koordinationsprocesser 3) uklar servicemodel i samarbejdet mellem centrale og decentrale enheder 4) oplevet organisatorisk skel mellem centrale og decentrale enheder 5) udfordringer, uklarheder og fejl i processer da man for sjældent arbejder med procesforbedring på tværs, og slutteligt 6) at der ikke er digitaliseret i bund. I oktober kommer CARVE og præsenter en anbefaling til styregruppen og derefter i direktionen i november. Herefter vil der være en høringsproces både i HSU, i afdelinger og på institutter.

Medarbejdersiden gjorde opmærksom på udfordringer med forventningsafstemningen i forbindelse med den tidligere økonomiproces (Shared Service proces), særligt om hvem der har ansvar for hvilke opgaver og hvem der griber hvad. Processen blev dengang oplevet for hurtig, og flere medarbejdere har følt sig uafklarede. Det blev bragt op som en opmærksomhed ift. den kommende proces. Der blev også rejst et spørgsmål om, hvorvidt de identificerede problemstillinger peger i retning af øget centralisering, ændrede arbejdsmetoder eller noget helt tredje. SLC svarede, at det endnu er for tidligt at konkludere, da arbejdet med at afklare, hvad der fungerer bedst lokalt og hvad der egner sig til fælles løsninger, stadig er i gang. Det står dog klart, at der er behov for en anden form for ledelsesmæssig styring end tidligere.

Der arbejdes aktuelt sammen med Carve Consulting om at udvikle løsningsforslag, og styregruppen drøfter nu, hvilken retning organisationen skal bevæge sig i. Interviewene har afdækket et større organisatorisk skel mellem centrale og decentrale enheder, end man hidtil har været opmærksom på. Forbedringer er mulige både centralt og decentralt, men uanset hvilken løsning der vælges, vil der være risiko for, at nogle medarbejdere vil være utilfredse med ændringerne.

Medarbejdersiden nævnte erfaringer fra tidligere processer, hvor der har været boksekampe og vanskeligheder med at finde fælles fodslag centralt og decentralt. Det er derfor vigtigt at overveje, hvordan beslutninger kommunikeres og forankres, så de lander godt på begge sider af det organisatoriske skel. SLC bemærkede hertil, at der på seneste lederdag blev præsenteret pejlemærker, herunder vigtigheden af at være tydelige omkring formålet med forandringerne og sikre aktiv opbakning. Der er behov for tilstrækkelig projektledelse og grundig forberedelse. Erfaringer skal bruges aktivt, selvom modstand ikke kan undgås helt.

SLC orienterede herefter om analysen af administrationen på selvejende institutioner under UFM's område, som er igangsat, som følge af de statslige besparelser på administrationen. AAU forventer at skulle spare i omegnene af 50 mio. kr. Der vil det kommende år, blive gennemført en analyse, som indeholder en kortlægningsskema og derefter tre analysespor, hvoraf de to første er i udbud nu. Tredje og sidste spor håndteres af UFM. Udgangspunktet var oprindeligt, at man skulle kigge på opgavebortfald og forskningsadministrationen, men dette er ikke tydeligt i udbudsmaterialet. Det ligner mere en budgettilpasning. SLC bemærkede dog, at der stadig er tale om en omprioritering af besparelsen til forskning.

Udover den nævnte besparelse ser AAU også ind i indkøbsbesparelser mv. så der er generelt tale om en hård opbremsning. AAU får pengene tilbage men får ikke lov til at bruge det til administrationen.

JSM orienterede herefter om, at der nu er taget initiativ til at købe udvidede Copilot-licenser, og alle vicedirektører i Fælles Service er blevet orienteret. AAU ønsker at integrere AI mere aktivt i det daglige arbejde, og ITS understøtter dette med en bottom-up tilgang. Det sker blandt andet gennem en rejseholdslogik, hvor man lokalt får hjælp til, hvordan Copilot konkret kan anvendes. Det er vigtigt, at AI anvendes der, hvor det giver mening lokalt. Enhederne bliver bedt om at melde ind, hvor meget de ønsker at investere i løsningen. Man vil løbende i processen samle lokale initiativer og projekter op, som har karakter af traditionelle udviklingsprojekter.

Der har været tekniske udfordringer med opsætningen, men nu er alle enheder cloud-baserede, hvilket gør det muligt at tildele udvidede licenser. Der er også fokus på datasikkerhed, og det understreges, at der kommer en opgave lokalt, fx ift. oprydning i den data man har liggende.

Ad 3. Orientering fra medarbejdersiden

Indstilling: FSA tager orienteringen til efterretning.

Medarbejdersiden rejste en bekymring om rejseafregningssystemet, særligt efter implementeringen af shared service-løsningen, hvor nogle økonomimedarbejdere er blevet flyttet. Medarbejdere oplever, at de nu selv skal håndtere rejseafregningen, hvilket medfører mange tilbageløb og fejl. Udlæg er også en udfordring, da medarbejdere ofte selv skal lægge store beløb ud, og når der opstår fejl i afregningen, kan det føre til langvarige og belastende processer. Det handler både om frustration og behov for bedre ressourceudnyttelse.

SHJ kommenterede, at systemet er designet som en selvbetjeningsløsning, og det har aldrig været intentionen, at medarbejdere skulle have hjælp til at udføre opgaven. Rejsegodkendere håndterer mange afdelinger, og det er den enkelte medarbejders ansvar at få afregningen korrekt indberettet. Der blev peget på, at det ikke er en bæredygtig løsning at ansætte medarbejdere til at håndtere rejseafregning for andre.

Det blev herefter drøftet om systemet er godt nok, og om der er behov for bedre vejledninger og mere brugervenlighed. Der blev foreslået at udarbejde mere tilgængelige og visuelle vejledninger, som kan gøre det lettere at anvende systemet korrekt. En analyse af rejseområdet viser, at AAU tidligere har haft meget kontrol, men at

dette nu er mere balanceret. Det er vigtigt at huske, at der er omkring 20.000 transaktioner om året, og at kravene er de samme, uanset om der er ét eller hundrede bilag.

Medarbejdersiden udtrykte ønske om større gennemsigtighed i forbindelse med lønforhandlinger. Det handler ikke om muligheden for at få indsigt i den forhandlingspulje, som ledelsen råder over, og som tillidsrepræsentanterne ikke har adgang til. Der mangler generel viden om de enkelte afdelingers lønbudgetter, hvilket gør det vanskeligt at forberede sig til forhandlingerne. SLC kommenterede, at ledelsen fortsat ønsker at kunne agere selvstændigt i forhold til puljen, men at ønsket om mere gennemsigtighed er noteret.

Ad 4. Status på Strategiproces

Bilag: 4.1: AAU interessentanalyse – august 2025

Bilag: 4.2: Tidsplan for strategiproces

Indstilling: FSA tager baggrund for igangsættelse af strategiproces samt tidsplan for strategiproces og involvering til efterretning.

MHS gennemgik status og tidsplan for den igangværende strategiproces. Baggrunden for arbejdet er, at den nuværende strategi fra 2021 ikke længere afspejler den virkelighed, organisationen står i, med nye og uforudsete udfordringer. Direktionen ønsker derfor at handle proaktivt frem for at afvente eksterne styringer.

Der er gennemført en interessentanalyse i juni og juli 2025, udført af Operate, hvor 43 interne og eksterne interessenter er blevet interviewet. Analysen har fokus på universiteternes rolle og bidrag i samfundet, samt AAU's styrkepositioner, udfordringer og muligheder. Analysen viser generel enighed blandt interne og eksterne interessenter, dog med enkelte nuancer. Direktionen har formuleret en ambition og fire strategiske temaer for den kommende strategi "Viden for verden 2026-2029". De fire strategiske temaer er; 1) udvikle AAU's førende ingeniørposition, 2) styrke AAU's missionsindsatser, 3) fremme innovation i regionen og 4) tiltrække og udvikle forskertalenter. Næste skridt i processen er at konkretisere strategien og træffe strategiske valg, med forventet endelig godkendelse af den nye strategi den 9. april 2026.

FSA udtrykte bekymring for, at der ikke er samme fokus i de strategiske indsatser på sammenhængen i administrationen og at det ikke er afspejlet i samme omfang, hvilket gør det vanskeligt for administrative enheder at se deres rolle og bidrag samt finde deres ophæng. MHS kommenterede, at man var opmærksom på dette og at dette bliver taget med i arbejdet, når realiseringen af strategien skal planlægges. Det blev foreslået, at strategien bør foldes ud mere konkret for administrationen, så indsatsområderne bliver tydelige. Der var også opmærksomhed på, at kun få administrative enheder har været inddraget i analysen.

Derudover blev det fremhævet, at de studerende er en af AAU's vigtigste målgrupper, og at strategien bør afspejle, hvordan universitetet kan være attraktivt for dem – særligt i en tid med store forandringer og nye forventninger. Der var et ønske om at bidrage aktivt til strategien og sikre, at den giver et klart holdepunkt for de indsatser, der skal iværksættes i de kommende år.

Ad 5. 2. periodeopfølgning (januar-august) for Fælles Service samt status på kommende års budget

Indstilling: FSA tager orienteringen til efterretning og drøfter eventuelle spørgsmål.

MR gennemgik den netop afsluttede 2. periodeopfølgning for 2025. I det oprindelige ankerbudget for Fælles Service var der et forventet overskud på 5 mio. kr., men dette er nu opjusteret til 26 mio. kr., på trods af øgede forbrugsomkostninger. De øgede forbrugsomkostninger omfatter blandt andet etableringen af en ny enhed til forskningsstøtte, AAU's lederudviklingsprogram og kunstprojektet på Krogstrædet. Opjusteringen af det

forventede overskud skyldes primært øgede eksterne indtægter, lavere personaleomkostninger, reducerede bygningsudgifter samt en positiv finansiell udvikling.

I forhold til budgettet for 2026 er bidragene nu fastlagt for både FF (Fælles Funktioner) og FU (Fælles Universitære aktiviteter). FF-bidraget er hovedsageligt baseret på pris- og lønregulering (PL-regulering) af bidraget fra 2025, som er fastsat til 1,6 % og 1,8 % for de efterfølgende to år. Næste skridt er at få budgettet til at balancere i de enkelte afdelinger.

Blandt de sikkerhedsmæssige tiltag for 2026 er der planlagt etablering af en sikkerhedsorganisation, oprustning af missionssekretariatet og styrket fokus på forskningssikkerhed. For FF er der desuden indarbejdet en gevinstrealisering som følge af implementeringen af digitale løsninger, herunder EPM og HR-systemer.

SLC tilføjede, at der er særligt fokus på sikkerhedsområdet og at afdelingerne generelt er veldisciplinerede ift. økonomien, men også udfordret, da der løbende sker nedskæringer og midler tages ud af rammerne. Samtidig er det nødvendigt at fastholde produktivitetsudviklingen. Der er håb om, at Copilot kan bidrage positivt og hjælpe med at håndtere en del af de besparelser, der ses frem mod. Alle er startet godt ud og der er balance i alle afdelinger.

Ad 6. APV-arbejdet i Fælles Service

Indstilling: FSA drøfter gennemgangen af handleplanerne i Fælles Service og beslutter, om en orientering om handlingsplanarbejdet i FS-afdelingerne hvert 2. (lige) år vil være tilstrækkeligt for udvalget. Der er arbejdsmiljødrøftelser i de lokale samarbejdsudvalg hvert år.

SOH orienterede om APV arbejdet i Fælles Service. På AAU gennemføres periodisk APV i alle afdelinger hvert 2. år – i lige år. Det skete senest i 2024 og vil ske igen i 2026. I APV-året 2024 blev samtlige afdelinger på AAU – ligesom i tidligere APV-år – bedt om at indsende deres APV-handlingsplaner fra deres periodiske APV-proces til gennemgang ved Arbejdsmiljøsektionen (AMS), men denne gennemgang er ophørt. Det blev bemærket, at den nuværende model, hvor den periodiske APV gennemføres hvert andet år, således skaber et hul i datagrundlaget, idet der alene laves en fælles opsamling af handleplansarbejde i Fælles Service i de lige år. Det er stadig udgangspunktet, at man arbejder med handlingsplanerne i afdelingerne, og at det er dette arbejde er baseret på lokale arbejdsmiljødrøftelser. Der blev lagt op til en drøftelse af, hvordan man fremadrettet ønsker at håndtere arbejdsmiljødrøftelsen i FSA, da drøftelserne bør baseres på et solidt datagrundlag.

SOH blev understreget, at de data, der ligger til grund for den aktuelle drøftelse, stammer fra juni 2024, og at man håber, at handlingsplanerne siden da er blevet videreudviklet og tilpasset nye indsigter i APV-arbejdet lokalt. SOH henviste til sagsfremstillingen hvor der er en sammenstilling af indholdet i handlingsplanerne ift. resultaterne fra trivselsbarometeret fra februar 2024. Fokus fra trivselsbarometeret i 2024 var særligt på bekymrende tal relateret til stress. Selvom Fælles Service ikke var blandt de hårdest ramte i trivselsbarometeret fsva. stress, står Fælles Service får cirka en tredjedel af de handlingsplaner, som vedr. stressrelaterede problematikker på AAU. Det blev fremhævet, at 8 ud af 11 enheder henviser direkte til trivselsmålingen som begrundelse for deres handlingsplaner. Afslutningsvis blev det fremhævet, at 40 % af alle delhandlingsplaner på AAU stammer fra Fælles Service, hvilket blev betragtet som en flot indsats.

Der blev rejst et forslag om at se nærmere på, hvorfor medarbejdere benytter psykologisk rådgivning, og om der kunne være et forebyggelseselement, som kunne kobles til det generelle arbejdsmiljøarbejde – fx via APV-processen på tværs af Fælles Service. Tanken var, om der findes fælles temaer, som kunne give mening at drøfte bredt.

SOH understregede, at man skal være varsom med at bruge individuelle henvendelser til psykologisk rådgivning som grundlag for APV-arbejdet, da disse ligger på individniveau og ikke bør behandles som enkeltssager i en organisatorisk kontekst. HR-afdelingen håndterer psykologisk rådgivning, og der er ikke nødvendigvis en direkte sammenhæng mellem rådgivningsdata og APV-temaer. Man kan måske identificere overordnede

mønstre, men det er ikke sikkert, og det kræver en vis afstand til enkeltsagerne, ligesom ikke alle årsager til anvendelsen af psykologisk rådgivning bliver oplyst.

Der blev delt erfaringer om opfordringen til medarbejderen om at tage en samtale med ens leder, i forlængelse af at have benyttet tilbuddet om psykologisk rådgivning – hvilket ikke altid er ønsket af medarbejderen. Det blev fremhævet, at den bedste løsning ofte er en samtale mellem den, der oplever problemet, og den, der har mulighed for at gøre noget ved det – men det kræver balance og respekt for den enkeltes situation. Endelig blev det påpeget, at det kan være problematisk, hvis man begynder at rapportere på, hvad folk henvender sig om i psykologisk rådgivning, da det kan skade tilliden til tilbuddet.

FSA drøftede herefter hvordan man kunne sikre, at arbejdsmiljøarbejdet fortsat drives lokalt. Mange af de identificerede problematikker i APV-arbejdet er komplekse, og der er en risiko for, at arbejdet går i stå, hvis der ikke er nogen, der aktivt følger op. Udgangspunktet er, at når en handleplan udarbejdes, bliver der også arbejdet videre med den, men det er op til niveau 3-ledelsen at sikre fremdrift i afdelingerne. Ansvar for opfølgning ligger hos den enkelte afdeling. Der blev spurgt ind til, hvor man kan henvende sig, hvis der ikke følges op lokalt. Svaret var, at det i første omgang skal løftes til egen leder, og derudover kan man søge generel rådgivning hos CAS eller HR (AMS).

Det blev også understreget, at det er naturligt, at afdelinger prioriterer forskelligt, og at variationer i ledelsesforhold kan påvirke fremdriften. Der er dog ikke grundlag for at iværksætte centrale tiltag på baggrund af det nuværende billede. Trivselsbarometeret, som snart offentliggøres, kan fungere som en form for opfølgning og give indblik i, om de langsigtede tiltag har haft effekt.

Opfølgning:

FSA besluttede, at det er tilstrækkeligt, at FSA orienteres om handlingsplanarbejdet i FS-afdelingerne hvert 2. (lige år).

Ad 7. Drøftelse af fælles dagsorden for Fælles Service

Indstilling: FSA sætter god tid af til at drøfte de fælles dagsordner der er for Fælles Service i den kommende tid. Der bliver mulighed for at komme med input til emner, som berører alle medarbejdere i FS, og dermed er vigtige for FSA at tage del i.

FSA bør drøfte rammerne for de forskellige emner samt deres betydning for medarbejderne. FSA bør ligeledes drøfte, hvordan udvalget får en aktiv rolle og kan medvirke til at skabe de bedst mulige arbejdsvilkår og et godt arbejdsmiljø i det videre arbejde.

Der bør som opsamling på punktet laves en plan for, hvordan det de fælles dagsordner drøftes på de kommende møder

FSA havde en drøftelse af fælles dagsordener, som vil være relevante for FSA at tage del i. Tidligere har udvalget udtrykt interesse for at drøfte AI løbende, når det giver mening. Derudover kom FSA frem til følgende temaer:

Mere "Fælles i Fælles" og AI som vidensbank ift. samarbejder

Der var et ønske om et fornyet fokus på "Fælles i Fælles". Der blev drøftet behovet for øget opmærksomhed på snitflader og samarbejde på tværs af afdelinger i Fælles Service. Det blev fremhævet, at der ofte mangler kendskab til, hvem der sidder med hvilke opgaver, og hvordan man bedst skaber bro mellem enhederne. Der blev opfordret til at sætte mere fokus på dette, selvom det ikke er klart, hvordan det bedst gribes an – f.eks. ved at identificere snitflader mere systematisk.

Det blev foreslået, om AI kunne bruges til at skabe et overblik over opgavefordelingen, men det blev understreget, at kvaliteten af sådan et værktøj afhænger af datagrundlaget. Et konkret initiativ, som blev nævnt, er "Åbenhus"



som næste gang foregår på FRB1, hvor medarbejdere inviteres til at mødes og få indsigt i hinandens arbejde – en indsats, der har vist sig værdifuld for at nedbryde siloer og styrke samarbejdet.

Der var enighed om, at tidligere initiativer ifm. "Fælles i Fælles" har gjort en positiv forskel, og at det kan være nyttigt at identificere, hvilke opgaver de enkelte afdelinger sidder med. Det blev foreslået at arbejde nedefra og op ift. at beskrive opgaverne i de enkelte teams i hver afdeling, med henblik på at man på sigt, samler dette på afdelingsniveau og senere tværs af Fælles Service. Det kan give bedre indsigt, skabe mulighed for effektivisering og styrke samarbejdet på tværs.

Kultur og samarbejde

Det blev drøftet, hvordan organisatoriske forhold og kultur kan spille en strategisk rolle i Fælles Service. Udover de konkrete forandringsprocesser, blev det fremhævet, at kultur, mindset og samarbejdsformer også har betydning for, hvordan opgaver løses, hvordan kollegialt samspil fungerer, og hvordan man håndterer udfordringer. Der blev foreslået, at man kunne arbejde mere målrettet med, hvilken kultur man ønsker at fremme i Fælles Service – både på afdelingsniveau og i samarbejdet på tværs.

Distancearbejde og fleksibilitet

Der blev drøftet distancearbejde og balancen mellem fleksibilitet og fysisk tilstedeværelse. Det blev nævnt, at der er en tendens i nogle virksomheder til at bevæge sig mod mere fysisk tilstedeværelse, og at det kan være relevant at tage en åben og nuanceret samtale om, hvordan man håndterer dette i Fælles Service. Det handler ikke om at problematisere hjemmearbejde, men om at sikre, at der er en god balance og forståelse for forskellige behov og vilkår.

Det blev fremhævet, at fleksibilitet er vigtigt for trivsel, og at mange medarbejdere oplever hjemmearbejde som mere effektivt – særligt hvis kontormiljøet er præget af støj. Samtidig blev det påpeget, at fysisk tilstedeværelse har værdi for social kapital, vidensdeling og kollegialt fællesskab. Der er en risiko for, at relationer svækkes, hvis medarbejdere ikke mødes fysisk, og det kan påvirke samarbejde og udvikling negativt.

Der blev også peget på praktiske udfordringer, som fx fleksibel seating og manglende stillerum, der kan gøre det mindre attraktivt at møde fysisk ind. Drøftelsen viste, at der er behov for at tale åbent om, hvordan man skaber gode rammer for både tilstedeværelse og distancearbejde – og at det ikke nødvendigvis handler om enten/eller, men om at finde den rette balance. Der var bred enighed om, at det er en relevant og vigtig diskussion.

Opfølgning:

Sekretariatet laver en plan for, hvordan det de fælles dagsordner drøftes på de kommende møder (2026).

Ad 8. Eventuelt

Ingen bemærkninger.