



Kan frit distribueres  
Godkendt

**Aalborg Universitet**  
Fredrik Bajers Vej 7K  
Postboks 159  
9220 Aalborg

**Sagsbehandler:**  
Stine Vestergaard Holmstrøm  
Telefon: +4599403880  
Email: sve@adm.aau.dk

Dato: 16-03-2026  
Sagsnr.: 2025-234-01101

## Referat af møde i FSA den 10. marts 2026

**Deltagere:** Søren Lind Christiansen (SLC), Steen Harrit Jakobsen (SHJ), Christina Lademann Wiederholt (CLW), Gitte Leander Nielsen (GLN), Jane Grønning Johansen (JGJ), Tine Lykke Tindal Leth Bak (TLT), Bettina Spleth Bazuin (BSB) Kristoffer Aagaard Stormark (KAS) og Kamilla Kjærsgaard Jakobsen (KKJ)

**Afbud:** Jacob-Steen Madsen, Lone Ramy Katberg og Allan Brun

**Øvrige deltagere:** Line Randa (LR) under punkt 5, Carina Fristrup Mathiesen og Stine Vestergaard Holmstrøm (SVE), ref

### Ad 1. Godkendelse af dagsorden

*Indstilling: FSA godkender dagsordenen.*

FSA godkendte dagsordenen.

### Ad 2. Orientering fra Universitetsdirektøren

*Indstilling: FSA tager orienteringen til efterretning.*

SLC orienterede om, at analysen fra Boston Consulting Group vedrørende omprioriteringen af 500 mio. kr. fra forskningsadministration til forskning midlertidigt er sat på pause som følge af folketingsvalget, og gav efterfølgende en status på processen for AAU's kommende strategi 2026-2029.

### Ad 3. Orientering fra medarbejdernesiden

*Indstilling: FSA tager orienteringen til efterretning.*

Medarbejdernesiden havde ingen orienteringer.

### Ad 4. Status på analysen på HR- og økonomiområdet

Bilag 4.1: Høringsopsamling

Bilag 4.2: Organisatoriske findings og scenarier

*Indstilling: Universitetsdirektøren indstiller, at FSA tager orienteringen om høringen og direktionens beslutning til efterretning og på baggrund af orienteringen, drøfter opmærksomheder i relation til planlægning og implementering af de valgte løsninger på henholdsvis HR- og økonomiområdet.*



SLC gennemgik det fremsendte materiale og præsenterede direktionens beslutning. Direktionen har valgt at følge styregruppens anbefaling på baggrund af hørings svarene, hvilket betyder at HR-området og økonomiområdet adresseres forskelligt og implementeres i hvert sit tempo.

På HR-området arbejdes hen imod en fremtidig løsning med udgangspunkt i scenarie 1 og 2, hvilket betyder samling af hhv. transaktionsopgaver og koordineringsopgaver i fælles løsninger og med blik for sammenhængende processer. Den estimerede tidshorizont for implementeringen er ca. halvandet år.

På økonomiområdet blev det besluttet at implementere scenarie 1, hvilket betyder at standardisere og samle transaktionsopgaver i en fælles serviceenhed. Derudover skal der ske yderligere drøftelser af scenarie 2 og 3 med udgangspunkt i at indfri potentialerne og designe den fremtidige løsning. Den estimerede tidshorizont for serviceenheden er udgangen af kalenderåret 2026. Den øvrige del forventes at kunne afsluttes ultimo 2027.

Der har tidligere været et ønske om hurtig udmelding, så snart der var truffet en beslutning, men det er besluttet at prioritere grundighed over hastighed, og dermed sikre de bedste landsigtede løsninger. SLC orienterede om, at der også skal ansættes en projektleder og en forandringsleder til at understøtte de organisatoriske og menneskelige aspekter af processen.

Processen kan følges på følgende [hjemmeside](#), som løbende bliver opdateret.

Udvalget fik mulighed for at komme med deres opmærksomhedspunkter i relation til planlægning og implementering af de valgte løsninger for hhv. HR- og økonomiområdet.

Flere medlemmer pegede på vigtigheden af at afklare, hvordan en samling af HR-opgaver konkret skal fungere i praksis og pegede på erfaringer fra tidligere centraliseringer i FS. SLC understregede, at analysen har vist, at mange medarbejdere er involveret i både HR- og økonomiopgaver. Uanset hvilken model der vælges, vil flere af de fremtidige funktioner være væsentligt mere specialiserede indenfor områderne end i dag. Der er derfor et ønske om, at implementeringen tager udgangspunkt i medarbejdere, som aktivt ønsker opgaverne, og som har motivation for at indgå i de nye løsninger.

Flere medlemmer understregede, at implementeringen er helt afgørende, og at medarbejdere på alle niveauer skal inddrages og have reel indflydelse på løsningerne, også dem som er "helt nede på gulvet". Erfaringen viser, at forandringer lettere accepteres, når medarbejderne oplever at deres input bliver hørt og afspejlet i processen. Der var samtidig bred enighed om behovet for åbenhed, løbende dialog og tydelige kanaler for input – særligt fordi institutterne kan være hurtige til at udtrykke modstand. Inddragelse, transparens og god dialog blev derfor fremhævet som centrale redskaber.

Kommunikation blev desuden løftet frem som et helt afgørende element. Udvalget pointerede, at budskaberne om, hvorfor forandringerne sker, og hvilke gevinster de bringer, skal gentages og kommunikeres bredt for at sikre opbakning. SLC bemærkede, at hjemmesiden om analysen har stor trafik, og at der fortsat vil blive kommunikeret løbende og åbent, hvilket udvalget satte pris på.

Der var også fokus på kultur og håndtering af forandringsprocesser. Medlemmerne fremhævede, at modstand bør mødes med nysgerrighed, og at målet er både effektiv opgaveløsning og et godt arbejdsmiljø. Samtidig blev der udtrykt bekymring for en potentiel "dem og os"-kultur i forbindelse med centralisering. For at modvirke dette bør der være tydelige kanaler for medarbejdere, der oplever usikkerhed, og TR/AMR bør inddrages aktivt, så alle medarbejdere bliver grebet i processen.

## Ad 5. Drøftelse af kompetenceudvikling på AAU

---

### Bilag 5.1: Principper for kompetenceudvikling på AAU

*Indstilling: HR indstiller, at FSA tager orienteringen til efterretning og giver input til den fremtidige model for arbejdet med strategisk kompetenceudvikling samt de strategiske fokusområder for 2026–2027.*

---



Udvalget drøftede behov og udfordringer i den nuværende model for kompetenceudvikling.

Flere pegede på, at Plan2learn opleves som uoverskuelig, og at mange medarbejdere slet ikke kender systemet. Det blev fremhævet, at der findes relevante kurser for nogle fagligheder, men ikke for alle, og at prisen kan være høj, hvilket påvirker deltagelse. Flere bruger derfor tid på at finde kurser eksternt. LR kommenterede, at der tidligere har været et større udbud af interne kurser, men at mange kurser blev aflyst pga. for få tilmeldinger. Det kan derfor være relevant at kigge ind i, hvad det er vi internt skal fokusere på. Der kom et forslag fra medarbejdersiden om bl.a. at fokusere på AMR og TR. Der kan med fordel holdes interne kurser for dem, så vi kan klæde dem på til en tid med mange forandringer i vores organisation.

Endelig blev der peget på, at afdelinger med fordel kan arbejde mere strategisk med kompetenceudvikling i egne teams, så medarbejdere ikke selv skal drive behovsafdækning. Der bruges meget tid på at søge efter kurser, hvis man som medarbejder selv skal komme med ønsker til eksterne kurser.

Udvalget drøftede også kompetenceudvikling inden for AI. Der har i 2025 været gennemført en række grundkurser, og der var forslag om en mere strategisk indsats, herunder udvikling af superbrugere og støtte til, hvordan AI kan anvendes konkret i de enkelte opgavetyper. Det fordrer en kontinuerlig dialog, til hvordan man bruger AI i afdelingen eller teamet. Der blev påpeget, at det kræver tid, øvelse og løbende dialog i afdelingerne for at forankre brugen af AI.

Derudover blev behovet for kompetencer inden for håndtering af forandringer, psykologisk tryghed og trivsel fremhævet. Udvalget pegede på, at mange medarbejdere oplever en organisation i konstant forandring. Der blev ligeledes henvist til trivselsbarometeret, hvor stress og stresssymptomer fylder og det blev foreslået, at lave kurser i trivsel og stresshåndtering. Det kunne igen bl.a. være kurser målrettet fx AMR og TR eller kurser til de enkelte medarbejdere om at være i stand til at håndtere forandringer. LR orienterede om, at mange af aspekterne også indgår i ledelsesudviklingsprogrammet, så lederne klædes på til at hjælpe medarbejderne.

Sammenfattende fremhævede udvalget tre centrale fokusområder for de kommende år: At kigge ind i Plan2learn – Hvad er det vi skal udbyde, og hvad skal hentes eksternt, Fokus på håndtering af organisatoriske forandringer samt forsat kompetenceudvikling i brugen af AI.

## **Ad 6. Drøftelse af fælles dagsorden for Fælles Service**

---

*Indstilling: FSA-sekretariatet indstiller, at FSA drøfter de temaer, som er besluttet og fremgår af sagsfremstillingen. FSA bedes forholde sig til arbejdsspørgsmålene forud for mødet.*

---

Udvalget drøftede behovet for fortsat at styrke "Fælles i Fælles" og skabe bedre sammenhæng og samarbejde på tværs af Fælles Service. Der var bred enighed om, at tidligere initiativer har haft værdi, men også at meget er gledet i baggrunden, fordi der mangler en klar plan og opfølgning.

Flere pegede på, at aktiviteter bør være konkrete og meningsfulde for at fungere. Tvungne fællesaktiviteter uden klare snitflader opleves mindre givende. I stedet kan man etablere mindre fora på tværs af enheder med naturlige samarbejdsflader. Dette vurderes at skabe større værdi end store fællesarrangementer.

Udvalget var ikke enige om, hvorvidt en stor fælles dag for alle, var det rette at gøre. Dog blev der peget på, at det kan have stor betydning indimellem at samle hele Fælles Service – fx i form af et halvårligt fælles online oplæg, hvor SLC eller en af de øvrige vicedirektører formidler "rigets tilstand" og sætter fælles retning.

Der var også forslag om mere nedskalerede tiltag, fx faglige oplæg i arbejdstiden med åben tilmelding for alle relevante medarbejdere, efterfulgt af uformel netværksdannelse. Der blev også foreslået mere systematiske enhedssamarbejder og bedre parring af medarbejdere ved aktiviteter – gerne med afsæt i faktiske snitflader.

Det blev understreget, at flere tværgående samarbejdsaktiviteter allerede er i gang, bl.a. i AL-gruppen.



Afslutningsvis blev det foreslået at arbejde mere aktivt med formidling af gode historier og positive erfaringer med tværgående samarbejde for at styrke fællesskabsfølelsen og nedbryde siloer.

Udvalget drøftede ligeledes, hvordan kultur og fysiske rammer påvirker samarbejde og strategisk udvikling i Fælles Service. Der var bred enighed om, at en stærk, samarbejdende kultur er afgørende, og at ledelsen spiller en central rolle ved aktivt at fremme samarbejde på tværs af afdelinger fremfor fokus på egne områder.

Det blev fremhævet, at afdelingerne skal understøtte hinanden og arbejde for fælles løsninger. Samtidig blev der rejst spørgsmål ved, hvorvidt den nuværende bygnings- og kontorindretning hæmmer tværgående samarbejde. Flere pegede på manglen på projekt- og arbejdsrum, hvor medarbejdere fra forskellige enheder kan arbejde sammen uden at forstyrre storrumskontorer eller optage mødelokaler, som ikke er designet til længerevarende, fælles opgaveløsning. Der blev udtrykt ønske om mere aktivitetsbaseret indretning, bedre mulighed for fleksibel brug af rum og flere dedikerede projektfaciliteter

Der var også fokus på balancen mellem fysisk tilstedeværelse på centrale kontorer og lokal tilstedeværelse: At sidde samlet giver kultur og fællesskab, men øget brug af lokal forankring i enhederne kan skabe mere plads og understøtte samarbejde dér, hvor opgaverne løses.

Afslutningsvis blev der peget på behovet for at tænke mere langsigtet i stedet for at løse akutte pladsudfordringer nu og her. Fremtidige rammer bør understøtte tværgående arbejde, fleksibilitet og en kultur, hvor samarbejde er en naturlig del af hverdagen.

#### **Opfølgning:**

Udvalget nåede ikke den planlagte drøftelse af, hvordan man i en tid med forandringer og besparelser fastholder og styrker trivsel, motivation og tryghed gennem god og åben kommunikation. Det skal drøftes på det kommende formøde, om denne drøftelse skal på et senere møde.

#### **Ad 7. Eventuelt**

---

SVH orienterede om, at Lone Ramy Katberg udtræder af FSA. Der skal derfor vælges en ny arbejdsmiljørepræsentant til udvalget.