



Kan frit distribueres
Godkendt

Aalborg Universitet
Fredrik Bajers Vej 7K
9220 Aalborg

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

Dato: 14-01-2026
Sagsnr.: 2024-232-00226

Referat af møde i Hovedsamarbejdsudvalget den 16. december 2025

Deltagere: Per Michael Johansen (PMJ), Anne Marie Kanstrup (AMK), Søren Lind Christiansen (SLC), Rasmus Antoft (RA), Karina Dahl Steffensen (KDS), Jesper Wengel (JW), Thomas Bak (TB), Frederik Hertel (FH), Lotte Brunø (LB), Rikke Dorothea Huulgaard (RDH), Klaus Kjær (KK), Thomas Lykke Andersen (TLA), Jakob Skovrup Stampe (JSS) og Kristoffer Aagaard Stormark (KAS).

Afbud: Louiza Bohn Thomsen, Jesper Lindgaard Christensen og Linda Ibsen

Øvrige deltagere: Steen Harrit Jakobsen (SHJ) under pkt. 3, Dorte Hollensen (DH) under pkt. 4 og Stine Vestergaard Holmstrøm (SVH), ref.

Ad 1. Godkendelse af dagsorden

Indstilling: HSU godkender dagsordenen.

Udvalget godkendte dagsordenen og bød velkommen til Kristoffer Stormark Aagaard som er nyt medlem af HSU på medarbejdersiden.

Ad 2. Orientering om og drøftelse af analysen på HR- og Økonomiområdet

Bilag 2.1: Rapporten fra Carve Consulting, som er sendt i høring

Bilag 2.2: Høringsmateriale med høringsspørgsmål

Indstilling: HSU orienteres om analysens resultater og overordnede tilbagemeldinger fra høringen samt at HSU på baggrund af dette drøfter opmærksomhedspunkter i forhold til scenarierne og den videre proces.

SLC gennemgik tidsplanen for analysen. Det har været en proces med fokus på åbenhed og inddragelse af både ledere og medarbejdere. Formålet var oprindeligt at optimere de interne processer og sikre rettidig omhu ift. politiske reformer og digital udvikling. Konteksten er dog ændret siden analysens start, da AAU nu også står overfor et statsligt besparelseskrav på ca. 45 mio. fra 2027, hvilket øger presset. Vi afventer på nuværende tidspunkt en rapport fra Boston Consulting Group (BCG), men SLC understregede, at uanset BCG-rapportens konklusioner er der behov for handling. HR- og Økonomianalysen, udarbejdet af Carve, har identificeret seks "findings" og resulteret i fire centrale scenarier. Det er muligt at læse mere om dette i høringsmaterialet på [AAU-site om analysen for HR- og økonomiprocesserne](#).

Høringsfristen var den 12. december, og SLC kunne derfor give udvalget et indblik i tendenser fra høringssvarene. Høringssvarene fra institutter og fakulteter viser generel anerkendelse af analysen og opbakning til at standardisere og optimere processer. Der er dog forskelle i opfattelsen af den rette løsning og serviceniveau, og der efterspørges mere dialog og involvering. Fysisk nærhed vurderes som en vigtig del af kvaliteten, og der

er fokus på attraktive TAP-stillinger samt læring fra andre universiteter. Bekymringerne omfatter institutledelsens handlerum, forskelle i lokale behov, domænekendskab og tilgængelighed som forudsætninger for succes, samt kvaliteten af digital understøttelse. Kulturen nævnes som en mulig barriere, og der er opmærksomhed på brugerperspektivet, risiko for opgaveglidning til VIP og partnerrollen som potentiel flaskehals.

Fra Fælles Service er der bred opbakning til centralisering og standardisering med forventning om effektivitet og robusthed, men bekymring for tab af nærhed og kontekst. Der peges på behov for stærk forandringsledelse, klare procedurer, kommunikation og inddragelse. Digitale platforme og fysiske rammer fremhæves som afgørende. Løsningsforslagene omfatter stordriftsfordele, bedre systemunderstøttelse, fælles procedurer, entydige procesejerskaber, kompetenceudvikling og samarbejde på tværs. Der er generel opbakning til scenarie 0, med enkelte forbehold for dele af scenarie 1 og 2. Kombinationsløsninger som lokale kontaktpunkter og ticket-systemer nævnes, ligesom behovet for fælles drøftelse af serviceniveau og gradvis implementering med pilotprojekter.

Afslutningsvis orienterede SLC om, at styregruppen samler op på høringssvarene efter nytår og kvalificerer indstillingen, som direktionen behandler ultimo januar. Udvalget fik herefter mulighed for at komme med deres input.

LB understregede behovet for hurtig handling efter beslutningen er truffet, da lang ventetid kan være hårdt for de berørte medarbejdere. Især på SSH, hvor de nyetablerede institutter også venter på en afklaring, inden de kan lave det endelige set up. SLC kommenterede, at det altid vil være en afvejning mellem nok inddragelse og den hurtige proces, men at den bedste løsning selvfølgelig skal findes.

LB fremhævede også, at flere systemer ikke fungerer optimalt, og opfordrede til at inddrage decentrale enheder i arbejdet med forbedringer. Hun understregede, at samarbejde er afgørende, og at decentrale enheder kun kan levere kvalitet, hvis de får klare opgaver og det nødvendige materiale.

LB udtrykte afslutningsvis bekymring for den centrale HR-afdeling, hvor driftsopgaver som ansættelser og tillæg ikke håndteres rettidigt i dag, hvilket skaber frustration. Normalt er der ikke en opdeling mellem "os og dem", men sådanne situationer kan skabe afstand, hvilket ikke er hensigtsmæssigt på nuværende tidspunkt. SLC anerkendte problematikken og oplyste, at der allerede arbejdes intenst på at få styr på driften.

TLA takkede for den gode gennemgang. Tendenserne i høringssvarene opsummerer godt det, som medarbejdernes side også havde drøftet forud for mødet. TLA udtrykte bekymring for den forventelige opgaveglidning til VIP og efterspurgte ledelsens forventninger til den fremtidige institutstruktur, hvor der er flere VIP og færre TAP og deraf mindre diversitet i enhederne. SLC anerkendte bekymringen, men nævnte at enkle digitale løsninger til fx registrering af fravær i apps også kunne være med til at afhjælpe noget.

FH orienterede om, at det har været svært at finde motivationen for processen, men at dagens præsentation gav bedre forståelse. Medarbejdernes side fremhævede, at nogle medarbejdere føler, at igangsættelsen af analysen skyldes manglende indsats fra deres side. Ledelsessiden kommenterede, at det ikke er medarbejdernes skyld, at processer ikke har været strømlinet, det er et ledelsesansvar, som de nu tager på sig.

FH bemærkede, at SLC nævnte i sin præsentation, at scenarie 0 ikke var en mulighed, men det er det foretrukne scenarie i høringssvarene. FH spurgte derfor indtil, om SLC allerede havde besluttet, hvad han ville indstille til direktionen. SLC svarede, at scenarie 0, 1 og 2 vurderes som nødvendige for at opnå den ønskede effekt, mens scenarie 3 anses som for vidtgående og kræver væsentligt mere arbejde. Han understregede, at de indkomne høringssvar er grundige og velargumenterede, og at beslutningen først kan træffes, når en række kriterier er opfyldt. Der er ikke ønske om en model, hvor alt implementeres på én gang; i stedet skal der ske en grundig drøftelse af mulighederne og forudsætningerne, så processen bliver balanceret og realistisk.

Kristoffer understregede vigtigheden af at fokusere på menneskerne og sikre, at ingen bliver tabt undervejs. Han nævnte, at hvis der er bekymring for at blive flyttet centralt, bør man tage udgangspunkt i det, der allerede

fungerer godt, som f.eks. ITS som tidligere er blevet centraliseret med bekymringer, men hvor der i dag er gode tilfredshedsundersøgelser. Disse succeser bør bruges som inspiration og bredes ud, så man skaber tryghed og mindsker frygt.

Medarbejdersiden udtrykte afslutningsvis tilfredshed med, at vi allerede bruger den viden, som vi har fra tidligere processer. Det er rigtig godt.

Ad 3. Status på økonomien 2025 og drøftelse af budget for 2026

Bilag 3.1: Budget 2026 – Notat

Bilag 3.2: Budget 2026 - Resultatopgørelser for AAU og hovedområder (budgetbilag)

Indstilling: HSU tager status på økonomien i 2025 til efterretning samt drøfter input til budget 2026 med henblik på, at Rektor kan formidle HSU's synspunkter på bestyrelsesmødet den 17. december 2025.

SHJ præsenterede status på økonomien for 2025. Det forventede resultat ved årets start var et overskud på 1 mio. kr., men ved 2. periodeopfølgning ligger overskuddet på 172 mio. kr., og det endelige resultat forventes at blive endnu højere. Dette skyldes bl.a. en basisbevilling på 85 mio. kr. fra finansloven i 2024, et stort hjemtag samt 60 mio. kr. som bliver tilbageført efter en afsluttet voldgiftssag om BUILD-bygningen. Derudover ses en generel tilbageholdenhed på driften.

SHJ præsenterede efterfølgende forslag til budget for 2026. Fokuspunkter for budget 2026 er reform af universitetsuddannelserne, udvikling og implementering af ny strategi, faldende uddannelsesaktivitet, behov for at allokere flere ressourcer til de tilskudsfinansierede aktiviteter, øget hjemtag af eksterne forskningsbevillinger, om-sætning af frie forsknings- og innovationsmidler og udvikling samt implementering af Nyt SIS. Udvalget fik mulighed for at komme med input til Budget 2026 med henblik på, at Rektor kan formidle HSU's synspunkter på bestyrelsesmødet den 17. december 2025.

FH spurgte ind til, om den høje egenkapital giver grundlag for større investeringer i det kommende år. PMJ orienterede om, at AAU de seneste år har været igennem et strategisk skifte fra et tungt uddannelsesuniversitet til et tungere forsknings- og innovationsuniversitet. Det vil den nye strategi også komme til at afspejle, og derfor skal en del midler også bruges til at understøtte dette. FH spurgte ligeledes ind til, om det er muligt at bruge pengene hurtigere. Svaret fra dekanerne var, at selvom det virker som en simpel øvelse at bruge penge, er det vigtigt at gøre sig overvejelser og tænke strategisk, derfor vil det tage tid. Derudover begynder mange yngre forskere også at få midler, og de har ligeledes en læringsfase i at få aktiveret midlerne, hvorfor det vil tage lidt længere tid.

FH spurgte ind til, om der er fremtidige risikoområder. Der kan være en risiko i samspillet mellem VIP og TAP. Personaleomkostningerne stiger de kommende år, men stigningen ligger på VIP-området, hvorimod vi forventer at se et fald på TAP. Tidligere har man haft understøttelsen fra TAP med parallelet i stigningen i de eksterne midler. Dette kan give udfordringer. SLC kommenterede, at det er noget universiteterne generelt har en opmærksomhed på, og man håber at få en mere parallel forskydning af kurverne, så vi ikke får et større gab.

TLA var positiv overfor budgettet, men havde en bekymring for belastningen på VIP. TLA håber, at VIP i fremtiden ikke er så belastet, og at der kommer mere tid til fri forskning. Det blev besluttet at tage disse drøftelser på et senere tidspunkt, hvor der afsættes god tid.

Afslutningsvis havde udvalget efterspurgt benchmark med øvrige universiteter på bygningsbudgettet. Dette præsenterede SHJ for udvalget.



Ad 4. Drøftelse af lønpolitik

Bilag 4.1: Udkast til lønpolitik

Bilag 4.2: Nuværende lønpolitik for TAP

Indstilling: HSU drøfter udkast til lønpolitik

Medarbejdersiden ønskede at PPU behandler politikken igen, inden HSU skal drøfte den. PPU behandler derfor politikken på deres kommende møde den 30. januar 2026, hvorefter den sendes tilbage til HSU.

Ad 5. Orientering fra rektoratet

Indstilling: HSU tager orienteringen til efterretning.

PMJ og AMK gennemgik den skriftlige orientering og uddybede enkelte elementer. Udvalget havde ingen bemærkninger til orienteringen.

FH bemærkede, at PMJ stopper som formand for HAMiU. Medarbejdersiden i HSU er meget glade for at have PMJ som formand i HSU, og håber han forsætter på denne post. Dette bekræftede PMJ.

Ad 6. Orientering fra medarbejdersiden

Indstilling: HSU tager orienteringen til efterretning.

FH nævnte på HSU mødet den 22. september 2025, at medarbejdersiden ønskede at genbesøge [Regler for medarbejders ytringsfrihed](#). Dette ønske er stadig gældende. Ønsket blev videregivet til Rectorsekretariatet efter mødet i september, og de kigger ind i det i løbet af 2026.

Trivselsbarometerundersøgelse for 2025 er skudt i gang. FH orienterede om, at det tidligere har været svært og dyrt at få rå-data leveret efterfølgende. Det bør der være en opmærksomhed på i samarbejdet med Rambøll fremadrettet. Der er allerede opmærksomhed på punktet.

KK foreslog, at man flyttede 4. kvartals lønforhandlinger til 2. kvartal, hvis det kunne gøre processen bedre for bl.a. HR-afdelingen, som har travlt op til jul. Ønsket videregives til HR-afdelingen.

Medarbejdersiden gav afslutningsvis en status fra deres respektive områder.

Ad 7. Orientering fra HSU-sekretariatet

Bilag 7.1: Referat, HAMiU 25.09.2025

Bilag 7.2: Dagsorden, HAMiU 24.11.2025

Indstilling: HSU tager orienteringen til efterretning.

HSU-sekretariatet havde ingen orienteringspunkter til dagens møde.

Ad 8. Eventuelt

Udvalget havde ingen bemærkninger til eventuelt.