



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: 15-12-2025
Sagsnr.: 2024-234-00986

Referat af møde i FSA den 2. december 2025

Deltagere: Søren Lind Christiansen (SLC), Linda Ibsen (LIBS), Jacob-Steen Madsen (JSM), Gitte Leander Nielsen (GLN), Lone Ramy Katberg (LRK), Jane Grønning Johansen (JGJ), Bettina Spleth Bazuin (BSB), Kamilla Kjersgaard Jakobsen (KKJ), Kristoffer Aagaard Stormark (KAS) og Tine Lykke Tindal Leth Bak (TLT).

Afbud: Steen Harrit Jakobsen, Allan Brun

Øvrige deltagere: Punkt 5, Christian Braae Brynje (CBB), Camilla Skjødt Jakobsen (CSJ) ref.

Ad 1. Godkendelse af dagsorden

Indstilling: FSA godkender dagsordenen.

Udvalget godkendte dagsordenen.

Ad 2. Orientering fra Universitetsdirektøren

Indstilling: FSA drøfter og tager orienteringen til efterretning.

SLC orienterede om, at det nye HR-system er sendt i udbud. Ambitionen er at få en implementeringspartner, der kan hjælpe med at bygge løsningen i Microsoft-teknologi. Vi er nu halvvejs i udbudsperioden, og snart kommer der tilbud ind, som vi ser frem til at gennemgå. Det bliver en stor milepæl at skifte Statens HR ud med et moderne og tidssvarende system.

Derudover orienterede SLC om, at Boston Consulting Group (BCG) er i gang med en analyse af organisationen som led i en regeringsbeslutning om at omprioritere 500 mio. kr. fra forskningsadministration til forskning. På Aalborg Universitet drejer det sig forventeligt om cirka 45-50 mio. kr. BCG styrer processen og presser respondenterne, men universiteterne har indtil videre formået at holde sammen på det. Steen Harrit Jakobsen er udpeget som dataansvarlig på AAU, og vi er blevet bedt om at levere data på mange områder med korte frister, hvilket gør processen udfordrende.

SLC orienterede også om Lederdagen 2025 som blev afholdt den 12. november. Første halvdel af dagen var dedikeret til strategidrøftelser, ifm. den kommende strategi som forventes godkendt i april 2026. Eftermiddagen var fokuseret på ledelse. Dagen blev oplevet som god og med en positiv stemning.

Slutteligt orienterede SLC om seneste AL-internat som blev afholdt den 13-14. november. Denne gang deltog niveau 4-ledere fra Fælles Service på dag to. SLC gav udtryk for, at det var interessant at få deres perspektiver

og få dem inkluderet i drøftelserne. Mange af de udfordringer, AAU står overfor, kræver netop godt samarbejde på tværs og dagen bidrog til at skabe bedre relationer mellem erfarne og nye ledere i Fælles Service.

Ad 3. Orientering fra medarbejdernesiden

Indstilling: FSA drøfter og tager orienteringen til efterretning.

Medarbejdernesiden rejste en bekymring om lange sagsbehandlingstider for ansættelseskontrakter, hvilket kan skabe usikkerhed for nye medarbejdere og påvirke rekruttering. Der blev spurgt, om processen kan gøres mere smidig, og medarbejdernesiden ville gerne have en bedre forståelse af processen. HR orienterede om, at der arbejdes på forbedringer, bl.a. via ServiceNow, men at der er flere faktorer og systemmæssige forhold, som kan påvirke processen. Der er fokus på en fortsat dialog om, hvordan vi i fællesskab kan understøtte en bedre proces.

Medarbejdernesiden spurgte ind til HR- og økonomianalysen og hvorfor den fulde rapport ikke er tilgængelig, da kun en høringsversion er sendt ud. SLC har efterfølgende afklaret dette, og det er Styregruppen for analysen som har besluttet, at den samlede rapport ikke udsendes. Tallene fylder relativt meget i den lange rapport, og styregruppen var bekymret for, om tallene vil skabe uro og misforståelser og dermed tage for meget fokus fra scenarierne, som er dét, styregruppen og direktionen ønsker organisationens feedback på i høringen.

Ad 4. Præsentation af resultatet af analysen på HR- og økonomiområdet på AAU

Bilag 4.1: Rapporten fra Carve Consulting, som er sendt i høring

Bilag 4.2: Høringsmateriale med høringsspørgsmål

Bilag 4.3: Skabelon til høringssvar

Indstilling: FSA præsenteres for og høres om Carve's analyse (Høringsmaterialet kan findes på [AAU's hjemmeside](#).)

SLC orienterede om HR- og Økonomianalysen, som direktionen besluttede at igangsætte i januar for at undersøge, hvordan vi kan effektivisere opgaverne på HR- og økonomiområdet. Det er en proces der vedrører mange medarbejdere på universitetet. Der er lagt stor vægt på grundig forberedelse og et klart kommissorium, som har været drøftet i flere fora, blandt andet i Den Administrative Ledergruppe (AL) og i Det Administrative Lederforum (ALF) samt været i høring på institutterne. Analysen skulle bidrage med forslag til, hvordan vi på forskellige parametre kan forbedre og effektivisere arbejdet på HR- og økonomiområdet på en måde, som understøtter de fire pejlemærker for AAU's administration.

Konteksten er dog ændret siden opstarten. Oprindeligt var analysen et internt initiativ, men nu er der kommet statslige besparelseskraav oveni og en afventende rapport fra Boston Consulting Group (BCG). Dette sammenfald gør arbejdet mere komplekst og presserende.

Analysen, udarbejdet af Carve, har identificeret seks "findings": 1) Manglende standardisering af transaktions-tunge processer. 2) Manglende standardisering af koordinationsprocesser. 3) Uklar servicemodel mellem centrale og decentrale enheder. 4) Oplevet organisatorisk skel mellem centrale og decentrale enheder. 5) Få tværgående procesforbedringer trods mange identificerede fejl og uklarheder. 6) Utilstrækkelig digitalisering og udbredt brug af workarounds og skuffesystemer. Der er tale om udfordringer som er bredt anerkendt i organisationen og som afspejler kendte problemstillinger.

Analysen har derudover resulteret i fire centrale scenarier, baseret på hypoteser som Carve har arbejdet med gennem hele forløbet. Undervejs har de udfordret både styregruppens og arbejdsgruppens perspektiver, hvilket har kvalificeret arbejdet.

Scenarie 0 er en videreførelse af den nuværende model, men med basale forbedringer som tydeligt procesejerskab og stop for løsninger uden for systemerne. Dette er en nødvendig forudsætning, men vurderes ikke som en langsigtet løsning. Scenarie 1 foreslår at samle transaktionsopgaver i en fælles driftsenhed for at opnå stor-driftsfordele og specialisering, hvilket kan give bedre kvalitet og effektivitet. Scenarie 2 handler om at samle mere komplekse koordineringsopgaver i kompetence- og serviceenheder, herunder HR-support, økonomistyring og rapportering. Scenarie 3 har formentligt størst potentiale for effektiviseringsgevinster og fokuserer på at samle projektøkonomi og projektadministration.

SLC understregede, at uanset BCG-rapportens konklusioner er der behov for handling nu. Vi kan ikke leve med de nuværende udfordringer, og derfor skal vi arbejde med de løsninger, som analysen peger på. Håbet er, at høringssvarene ikke fastholder scenarie 0, da det ikke er en holdbar langsigtet løsning.

SLC gennemgik slutteligt tidsplanen. Høringsfristen er den 12. december, hvorefter HSU skal drøfte materialet. Efter nytår samler styregruppen op på høringssvarene og kvalificerer indstillingen, som direktionen behandler ultimo januar. SLC opfordrede til, at FSA bidrager med deres refleksioner.

Medarbejdersiden kom med deres refleksioner og kommentarer til analysens resultater. De væsentligste refleksioner og kommentarer, kan opdeles i følgende temaer;

1. Generel anerkendelse af analysen

Der var bred enighed om, at de seks findings er korrekte og afspejler kendte udfordringer. Ingen satte spørgsmålstegn ved analysens grundlag, men der blev udtrykt bekymring for, hvordan ændringerne implementeres.

2. Kultur og samarbejde

Et gennemgående tema var frygten for en "dem og os"-opdeling mellem centrale og decentrale enheder. Flere understregede behovet for at skabe en fælles kultur og tale ind i et større formål, uanset hvilket scenarie der vælges. Det blev fremhævet, at ledelsesprocessen bliver afgørende for at undgå fragmentering og for at sikre, at medarbejdere føler sig inkluderet.

3. Kommunikation og forventningsafstemning

Der er behov for tydelig kommunikation om, hvad institutterne kan forvente af Fælles Service, og for at modvirke historiedannelse. Flere pegede på, at scenarierne stadig opleves som abstrakte, og at det skal konkretiseres, hvad man får til gengæld for ændringerne. En stærk kommunikationsindsats med gode eksempler og klare forventningsafstemninger blev vurderet som noget centralt, så der ikke er tvivl om hvilken service som kan forventes afhængig af det scenarie som vælges. Der opleves fortsat forhandling om opgaver og ansvar, selvom der er etableret centralt procesejerskab i andre afdelinger og på trods af, at det ikke burde være et tema længere. Det skal så vidt muligt undgås.

4. Tab af nærhed

Medarbejdersiden fremhævede risikoen for tab af nærhed til institutterne og "søjledomhed", hvis specialisering samles ét sted. Lokale kontaktpersoner eller forbindelsesofficer kan måske sikre en form for nærhed til miljøerne. Der blev udtrykt bekymring for, at fuld centralisering kan skabe mere afstand.

5. Konsekvenser for medarbejdere

Medarbejdersiden pegede på, at processen er indgribende for mange medarbejdere og kan skabe frygt for stillingsændringer og nedlæggelser, da der også er tale om en besparelse og effektivisering. Det er vigtigt at være anerkendende overfor denne bekymring. Det blev understreget, at ressourcer skal matche opgaverne, og at der skal være en plan for, hvordan medarbejdere flyttes på en god måde, hvis de skal flytte med en opgave. Ledelsesopgaven og inddragelse af medarbejdere blev fremhævet som helt centralt ift. dette.

SLC kvitterede for medarbejdersidens refleksioner og bidrag og noterede, at processen fortsat bygger på de pejlemærker, der blev aftalt fra starten. Der er lagt vægt på transparens og åbenhed, og det fortsætter som en central del af arbejdet. Erfaringerne fra etableringen af Shared Service i Fælles Service viser, hvor komplekst og omfattende denne type forandringer er, og at man ikke kan undervurdere opgaven. AAU er en stor organisation og arbejdet med at samle HR- og økonomiopgaver kræver reelt, at man starter forfra med at se på værdier, service og systemunderstøttelse.

SLC fremhævede også, at det er vigtigt at fastholde budskabet om, hvorfor vi gør dette, da formålet ellers hurtigt glemmes. Der blev peget på, at AAU har levet med utilstrækkelige systemer, og at fremtidige løsninger skal understøtte processerne bedre. SLC anerkendte, at kommunikationen er en stor opgave, og at gentagelse af faste budskaber er nødvendig. Der er både forhold der taler for og imod de forskellige scenarier og det handler i sidste ende om at finde den rigtige balance, i den beslutning som skal træffes.

Medarbejdersiden spurgte ind til hvordan processen med Boston Consulting Group (BCG) håndteres oveni dette, så den ikke skaber overlap eller forvirring. SLC svarede, at mulighederne er begrænsede, men at der arbejdes med at fastholde klare og gentagne budskaber overfor BCG fx, at indrapportering til statslige fonde i dag sker på 14 forskellige måder, hvilket klart illustrerer et område for forbedring og effektivisering.

Ad 5. Sikkerhed og beredskab på AAU

- Bilag 5.1: Status på det fysiske beredskab
- Bilag 5.2: Status på det IT sikkerhedsmæssige beredskab
- Bilag 5.2a: IT Service Continuity Management Plan
- Bilag 5.3: Organisationsskema for den centrale sikkerhedsorganisation

Indstilling: FSA orienteres om sikkerhedsindsatsen på tværs og den nye sikkerhedsorganisation, samt modtager en status på beredskabet på AAU.

CBB orienterede om den nye centrale sikkerhedsorganisation på AAU. CBB er tiltrådt stillingen som sikkerhedschef pr. 1. september 2025.

Der har hidtil manglet samordning og synergi på sikkerhedsområdet ved AAU. Den nye sikkerhedsorganisation, "AAU Sikkerhed", har derfor til formål at styrke og koordinere sikkerhedsarbejdet på tværs af universitetets enheder. Organisationen er blandt andet ansvarlig for Den Militære Sikkerhedstjeneste samt for udviklingen af AAU's beredskabsplaner. "AAU Sikkerhed" skal fungere som én samlet indgang for alle sikkerhedsmæssige forhold på universitetet. Organisationens primære fokus er risikostyring – en systematisk tilgang til at identificere, vurdere og håndtere risici. Organisationen skal medvirke til at skabe synergi og sikre effektiv ressourceanvendelse gennem central koordinering og tværgående samarbejde. Samtidig understøtter den direktionens strategiske mål for sikkerhed. Organiseringen i Aalborg omfatter både Den Militære Sikkerhedstjeneste, Sikkerhedskontoret og AAU Krisestab.

Der er derudover etableret et Tværgående Sikkerhedsforum med repræsentanter fra bl.a. IT Service, Campus Service, International Staff Unit (ISU), Forskningsservice, Den Militære Sikkerhedstjeneste og Kommunikation. Der arbejdes på at nedsætte et Sikkerhedsudvalg med ledelse fra Fælles Service og institutter, som det Tværgående Sikkerhedsforum skal referere til og som skal behandle indstillinger mv. inden de sendes i direktionen.

AAU's Krisestab er en tværgående beredskabsenhed, som er lokaliseret på alle tre campus, i Esbjerg og i København som lokale beredskabsstab. Krisestaben er, sammen med de lokale beredskabsstabe, opbygget efter beredskabslovens princip om sektoransvar og følger Beredskabsstyrelsens retningslinjer for krisestyring. Krisestaben skal sikre hurtig beslutningstagning og koordineret indsats ved krisesituationer eller sikkerhedshæn-

delser. Krisestaben aktiveres af sikkerhedschefen i samarbejde med universitetsdirektøren, rektor eller prorektor

Medarbejdersiden gav generelt en positiv respons på orienteringen om AAU's kriseberedskab. Der blev rejst spørgsmål om den organisatoriske placering af AAU Sikkerhed, og det blev præciseret, at enheden hører under Campus Service, men har ansvar for hele universitetet med direkte reference til SLC og rektor, især i forhold til militære sikkerhedsspørgsmål. Flere fremhævede, at præsentationen var god, og spurgte til reaktionerne ude i organisationen. CBB svarede, at beslutningen om en fælles sikkerhedsorganisation på AAU er truffet af direktionen med det fokus at beskytte medarbejdere og studerende, og at der indtil nu ikke har været modstand.

Der blev udtrykt glæde over, at beredskabet nu fremstår mere samlet end tidligere, hvor det primært har været drøftet og håndteret lokalt. Medarbejdersiden spurgte ind til, hvordan man som medarbejder bliver informeret om tiltagene. CBB svarede, at det er drøftet hvordan beredskab kan indgå i fx onboarding, men at der også skal arbejdes med en ensartet model for alarmering og kommunikation. Samtidig pegede CBB på ønsket om en fælles indsats i Region Nordjylland, og at det ville være en fordel at skabe et tværgående samarbejde, så retningslinjerne er ens – uanset om man sidder på fx AAU eller UCN.

Flere praktiske forhold blev nævnt, herunder behovet for klarhed om beskyttelsesrum og håndtering af hybrid-trusler. Kommunikation blev fremhævet som en central faktor for at sikre, at beredskabet bliver tydeligt og ensrettet, da der tidligere har været stor lokal variation. Endelig blev det nævnt, at studerende – også internationale – efterspørger beredskabsplaner, og der var bred enighed om, at det er positivt, at der nu kommer konkrete retningslinjer og et øget fokus med en tværgående sikkerhedsorganisation.

Ad 6. Management af mobil-telefoni

Bilag 6.1: De tekniske minimumskrav for statslige myndigheder 2024 (Opdat. Sept. 2025)

Bilag 6.2: Minimumssikkerhedskrav for mobilenheder på AAU

Indstilling: FSA orienteres om Management af mobil-telefoni og drøfter eventuelle opmærksomhedspunkter.

JSM orienterede om implementeringen af Mobile Device Management (MDM) på AAU. JSM forklarede, at der allerede er godt styr på AAU's bærbare computere, men ikke på mobiltelefoner, som i dag bruges på samme måde og kan indeholde samme type af data.

MDM er en løsning, der gør det muligt for organisationen at administrere og sikre mobile enheder. Formålet er at beskytte AAU's data og samtidig give medarbejdere mulighed for at arbejde sikkert fra deres enheder. Med MDM kan man installere apps, opdatere software og håndhæve sikkerhedspolitikker centralt. Hvis en enhed bliver væk eller stjålet, kan den låses eller nulstilles for at forhindre datatab. Systemet indsamler kun tekniske oplysninger, som hvilke apps der er installeret, og kan spore en enhed ved bortkomst – men det giver ikke adgang til private data.

JSM gennemgik tidsplanen for implementeringen: Beta-fasen med implementeringen af MDM i ITS forventes afsluttet til nytår, fase 1 omfatter Fælles Service (muligvis HR i første omgang, i Q1 2026), fase 2 dækker alle nyindkøbte enheder (forventet opstart medio 2026), og fase 3 omfatter eksisterende enheder (forventes opstart medio 2026, men er ikke endeligt fastlagt). JSM påpeger selv, at planen er ambitiøs, og at man vil se på om der kan blive behov for ekstern hjælp, men pointerede samtidig, at det er nødvendigt at komme i gang for at undgå datarisici.

FSA drøftede, at bekymringen fra medarbejdere kan være, hvad AAU med MDM får adgang til, da telefonen føles mere personlig end computeren. JSM præciserede, at der indsamles personoplysninger, men alene i samme omfang som ved brug af pc, og at ITS ikke får adgang til private data – kun til tekniske oplysninger som installerede apps og vil fx have mulighed for lokalisering og nulstilling telefonen ved bortkomst.

Der blev lagt vægt på, at udrulningen af MDM kræver klare ledelseskrav for at sikre fremdrift, samtidig med at der skal være støtte til medarbejdere, der oplever ubehag ved ændringen. Det blev fremhævet, at udfordringerne primært ligger i implementeringsprocessen og ikke i selve MDM-konceptet. Endelig blev det understreget, at fuld transparens er afgørende for at skabe tillid og sikre en smidig implementering.

FSA drøftede praktiske spørgsmål, herunder håndtering af private telefoner med adgang til AAU-systemer. På sigt bliver det ikke muligt at tilgå AAU's systemer fra uadministrerede enheder. Oplevelsen af MDM vil variere mellem forskellige telefonmodeller, og det er planlagt, at der skal udarbejdes en oversigt over, hvad ITS har adgang til og ikke har adgang til.

Ad 7. Evaluering af FSA's samarbejde og arbejdsform

Indstilling: FSA drøfter udvalgets samarbejde og arbejdsform

CSJ præsenterede evalueringen og temaerne for drøftelserne; "Struktur og planlægning", "Dialog og samarbejde" samt "Inddragelse og kommunikation".

FSA drøftede, at strukturen og planlægningen fungerer godt, og møderne opleves som velorganiserede med gode formøder. FSA var enige om, at dialogen på møderne er åben og konstruktiv, og at alle emner kan drøftes frit ligesom der er plads til forskellige perspektiver. Det blev fremhævet, at balancen mellem input fra medarbejdersiden og ledelsessiden kunne forbedres, da der opleves mere dialog fra medarbejdersiden end fra ledelsen. Samtidig er der en bevidsthed om, at ledelsen skal give plads til andre stemmer.

Det blev drøftet, at FSA-møderne ikke bør udvikle sig til evalueringer af afdelinger eller processer. FSA aftalte derfor, at sådanne emner håndteres i direkte dialog med de ansvarlige enheder eller vicedirektører og at det aftales på formøderne, hvis der er forhold der er behov for at få drøftet, så emnet kan forberedes tilstrækkeligt. Formøderne er vigtige for at strukturere input og sikre, at drøftelserne passer ind i dagsordenen.

Der var enighed om, at FSA skal være et forum for åben dialog med respekt, men uden at skabe berøringsangst for at bringe emner op. Fokus bør være på samarbejde og fælles løsninger frem for kritik. Endelig blev det nævnt, at FSA nogle gange bliver brugt som en "skraldespand" for alle typer emner, fordi det er her, medarbejderne oplever indflydelse. Det blev anbefalet at tydeliggøre, hvilke emner der hører hjemme i FSA, og hvilke der skal tages op i andre fora. Overordnet er der dog stor tilfredshed med arbejdsformen og oplevelsen af, at FSA giver mulighed for reel dialog og inddragelse.

Ad 8. Eventuelt

Ingen bemærkninger.

Skriftlige orienteringer;

A: Plan for drøftelse af fælles dagsorden for Fælles Service