



**AALBORG
UNIVERSITET**

Aalborg Universitet

Fredrik Bajers Vej 7K
Postboks 159
9220 Aalborg

Dato: 03-02-2026
Sagsnr.: 2026-000-01759

Udvalgsmøde

Der indkaldes hermed til møde i Udvalget for Ligestilling og Diversitet

Onsdag den 25. februar 2026, klokken 13.00-16.00

Fredrik Bajers Vej 7k, lokale 0.25

Dagsorden:

Punkter til godkendelse

- 1. Godkendelse af dagsorden (13.00-13.05)**
Bilag: Dagsorden til ULD-møde den 25. februar 2026
- 2. Godkendelse af referat (13.05-13.10)**
Bilag: Referat af møde i Udvalget for Ligestilling og Diversitet den 18. november 2026

Punkter til behandling

- 3. Tilbud om gratis hygiejneprodukter på AAU's tre campusser (13.10-13.35)**
Bilag: Sagsfremstilling
- 4. Opstart på arbejdet med ny strategisk handleplan (13.35-13.50)**
Bilag: Sagsfremstilling
Bilag 4.1: Notat (foranalyse til ny strategisk handleplan)
Bilag 4.2: Status på nuværende strategisk handleplan

PAUSE (13.50-14.00)

- 5. Prioritering af indsatser i ny strategisk handleplan (14.00-15.45)**
Bilag: Sagsfremstilling

Punkter til orientering



**AALBORG
UNIVERSITET**

- 6. Meddelelser fra forperson (15.45-15.50)**
- 7. Meddelelser fra udvalget (15.50-15.55)**
- 8. Eventuelt (15.55-16:00)**



Tilbud om gratis hygiejneprodukter på AAU's tre campusser

Indstilling

Det indstilles, at ULD drøfter muligheden for at tilbyde gratis hygiejneprodukter på toiletterne på AAU's tre campusser, herunder rammer, omfang og økonomi.

Bilag

Ingen bilag.

Sagsfremstilling

Baggrund

I januar 2025 modtog ULD en forespørgsel fra Søren Lind og Anne Marie Kanstrup med henblik på, at ULD skulle undersøge muligheden for at tilbyde gratis hygiejneprodukter til studerende og ansatte på Aalborg Universitet. Henvendelsen omfattede overvejelser om omkostninger, leverandør og administration.

Sagen blev drøftet på et ULD-møde den 25. februar 2025, hvor der var en generel enighed om, at et sådant tiltag kan bidrage til øget tryghed og trivsel for en større gruppe af vores studerende og ansatte på Aalborg Universitets tre campusser. Udvalget efterspurgte dog yderligere viden, herunder erfaringer fra lignende initiativer samt et mere konkret overblik over de økonomiske udgifter, der vil være forbundet med tiltaget.

Københavns Universitet har i sommeren 2025 igangsat et pilotprojekt med gratis hygiejneprodukter på udvalgte toiletter på deres campusser. Ifølge universitets evaluering har projektet været en succes. På baggrund heraf er projektet blevet udvidet fra 32 til 40 dispensere fordelt på campusserne. Initiativet på Københavns Universitet er kun målrettet de studerende. I den oprindelige henvendelse til ULD peges der imidlertid på, at et eventuelt tilbud på Aalborg Universitet bør omfatte både studerende og ansatte.

Økonomi

Københavns Universitet oplyser, at forbruget af hygiejneprodukter varierer mellem campusområderne. Samlet set estimeres det årlige produktforbrug til cirka 110.000 kr. i den nuværende løsningsmodel med 40 dispensere. Hertil kommer udgifter til administrationen af løbende opfyldning, som varetages af universitets rengøringsleverandør, samt en opstartsudgift på cirka 25.000 kroner til indkøb af dispenserne.

På Aalborg Universitet findes der i alt 289 forrum til toiletter fordelt på de tre campusser. Baseret på Københavns Universitets prisestimat vurderes:

- Årlig drift pr. dispenser: ca. 2.750 kr.
- Opstart pr. dispenser: ca. 600 kr.

Hvis Aalborg Universitet vælger fuld dækning med dispensere i alle 289 forrum, svarer det til:

- Årlig drift: ca. 794.750 kr.
- Engangsudgift til opstart: ca. 173.400 kr.



Campus Service har bekræftet, at rengøringspersonalet vil kunne varetage administration og opfyldning. Københavns Universitet har valgt en model med 40 dispensere. Tilsvarende kan AAU vælge en model, hvor dispenserne placeres strategisk for at sikre bred geografisk dækning uden opsætning i alle 289 forrum.

Leverandør

Københavns Universitet har anvendt den svenske leverandør RedLocker, som ligeledes har mulighed for at levere hygiejneprodukter og dispensere til Aalborg Universitet. Det vil også være muligt at anvende en af de leverandører, som Campus Service i forvejen bruger til levering af toiletartikler.

Sagsbehandler(e)

Kirstine Kjær Mathisen, Udviklingskonsulent, kkmat@adm.aau.dk, 10605, HR Trivsel og Udvikling
Dennis Jim Frederiksen, Udviklingskonsulent, dennisjf@adm.aau.dk, HR Afdelingen



Opstart på strategiarbejde for ny strategisk handleplan

Indstilling

Det indstilles, at udvalget tager foranalysen til orientering, og drøfter mulige temaer og indsatsområder til ny strategisk handleplan.

Bilag

Bilag 1: Notat om formelle krav til ny strategisk handleplan, allerede planlagte kommende indsatser på ULD-området og indledende anbefalinger til en ny handleplan.

Bilag 2: Status på indsatser i nuværende strategiske handleplan for ligestilling og diversitet

Sagsfremstilling

AAU's nuværende strategiske handleplan for ligestilling og diversitet gælder for perioden 2022–2026 og udløber således i år. ULD inddrages derfor i processen med at formulere et forslag til en ny strategisk handleplan, der foreslås at løbe i perioden 2026–2029, så den matcher perioden for AAU's overordnede strategi.

Som led i en foranalyse er der udarbejdet et notat (bilag 1), som gennemgår de formelle krav til en ny handleplan, herunder krav fra dansk lovgivning, AAU's vedtægt og Europa-Kommissionens krav i forbindelse med Horizon Europe-programmet. Der er ligeledes udarbejdet en status på samtlige indsatser i den nuværende strategiske handleplan (bilag 2). Formålet er at give udvalgets medlemmer et fælles vidensgrundlag forud for drøftelsen af potentielle temaer og indsatsområder i en ny handleplan.

Samtidig ønsker vi at inddrage udvalgsmedlemmernes egne erfaringer og perspektiver i arbejdet med at udvikle en ny strategisk handleplan.

Forud for udvalgs mødet den 25. februar bedes hvert udvalgsmedlem forberede sig på følgende med baggrund i bilag 1 og bilag 2:

- 1) Overvej, med afsæt i din daglige placering og erfaring i organisationen, hvilke ligestillings-, diversitets- og/eller inklusionsrelaterede temaer eller udfordringer der fremstår særligt relevante. Overvejelserne behøver ikke bygge på en formel undersøgelse, men kan tage udgangspunkt i observationer, praksiserfaringer og dialoger fra hverdagen. Du skal dele dine overvejelser på udvalgs mødet (max 3 min pr. person)
- 2) Med baggrund i statusoversigten (bilag 2) bedes du gøre dig indledende overvejelser om, hvilke af de eksisterende indsatser der eventuelt bør videreføres i en ny handleplan.

På udvalgs mødet faciliterer Dennis Jim Frederiksen og Kirstine Kjær Mathisen en proces, hvor udvalget gennemgår indsatserne i den nuværende strategiske handleplan med henblik på at vurdere, hvilke indsatser der fortsat er relevante og ønskes videreført i en ny plan.

Efter gennemgangen samles udvalgets input om aktuelle ligestillings-, diversitets- og inklusionsudfordringer sammen med de indsatser fra den nuværende handleplan, som udvalget vurderer bør videreføres. Dette



danner grundlag for en fælles prioritering af de indsatsområder, som udvalget vurderer vigtigst at arbejde videre med på strategidagen den 24. marts.

Processen har til formål at skabe en fælles ramme for det indledende strategiarbejde og sikre en kvalificeret, fokuseret og prioriteret tilgang til udarbejdelsen af den nye strategiske handleplan.

Involvering

AAU Kommunikation og Public Affairs
AAU Uddannelse og Studerende
AAU HR
AAU International Staff Unit
AAU Funding og. Projekter

Sagsbehandler(e)

Kirstine Kjær Mathisen, Udviklingskonsulent, kkmat@admin.aau.dk, HR Afdelingen
Dennis Jim Frederiksen, Udviklingskonsulent, dennisjf@adm.aau.dk, HR Afdelingen



Notat til Udvalget for Ligestilling og Diversitet

Aalborg Universitet
Fredrik Bajers Vej 7K
9220 Aalborg Øst

Sagsbehandler:
Kirstine Kjær Mathisen
Telefon: +4599403685
Email: kkmata@adm.aau.dk

Sagsnr.: 2026-000-01759

Dette notat indeholder baggrundsinformation om de formelle krav til strategiske handleplaner for ligestilling, diversitet og inklusion og gennemgår samtidig allerede planlagte aktiviteter på området, som ikke indgår i den nuværende strategiske handleplan (2022–2026), men som udvalget kan overveje at indarbejde i den kommende strategiske handleplan (2026–2029). Afslutningsvis præsenterer notatet tre anbefalinger til det videre arbejde med den nye strategiske handleplan,

1) Formelle rammer og formål med strategisk handleplan for ligestilling og diversitet

Ligestillingsloven, AAU's vedtægt og ULD's kommissorium udstikker nogle rammer for AAU's arbejde med ligestilling og diversitet.

Det fremgår af Ligestillingsloven at:

"§ 2. Ingen må udsætte en anden person for direkte eller indirekte forskelsbehandling på grund af køn, seksuel orientering, kønsidentitet, kønsudtryk eller kønskarakteristika. (...)

Stk. 2. Der foreligger direkte forskelsbehandling, når en person på grund af køn, seksuel orientering, kønsidentitet, kønsudtryk eller kønskarakteristika behandles ringere, end en anden bliver, er blevet eller ville blive behandlet i en tilsvarende situation.

Stk. 3. Der foreligger indirekte forskelsbehandling, når en bestemmelse, en betingelse eller en praksis, der tilsyneladende er neutral, vil stille personer af det ene køn særlig ufordelagtigt i forhold til personer af det andet køn, eller hvis det vil stille personer særlig ufordelagtigt på grund af deres seksuelle orientering, kønsidentitet, kønsudtryk eller kønskarakteristika i forhold til andre personer."

Det fremgår af AAU's vedtægt: §23, Stk. 3 at:

"Den daglige ledelse på alle niveauer skal medvirke til at sikre den strategiske og langsigtede udvikling af og arbejde med ligestilling og diversitet på Aalborg Universitetet. "

Endeligt fremgår at ULD's kommissorium at en af udvalgets opgaver er:

"Med udgangspunkt i strategiens ambitioner, udarbejdes handleplaner for ligestilling og diversitet på Aalborg Universitetet "

Tilsammen forpligter ligestillingsloven og AAU's vedtægt altså universitetet og dets ledelse at arbejde med at forebygge forskelsbehandling og fremme ligestilling og diversitet på AAU, og ULD har som udvalg konkret til opgave at udarbejde handleplaner på området, der tager udgangspunkt i AAU's overordnede strategi.

Handleplan er også formelt krav fra Horizon Europe

Udover den værdi som ligestilling og inklusion kan bidrage med i organisationen, så er en handleplan også et formelt krav for at kunne søge og modtage EU-midler under Horizon Europe. Siden 1. januar 2022 er det et formelt *eligibility criterion* for universiteter og forskningsorganisationer, så institutioner uden en handleplan ikke

kan deltage i eller modtage støtte fra dette centrale EU-forskningsprogram. Handleplanen kaldes en Gender Equality Plan (GEP) og er ifølge Uddannelses- og forskningsstyrelsen: *"en strategi for, hvordan organisationer planlægger at identificere, måle og løse problemer med kønsskævhed. Gender Equality Plans skal indeholde konkrete initiativer, der skal udføres, og de adskiller sig på denne måde fra mere generelle mål om ligestilling."* Selvom det kaldes en Gender Equality Plan, er formålet bredere end ligestilling mellem kvinder og mænd alene. Horizon Europe skriver: *"GEPs should not focus only on promoting career opportunities and equal access to resources for one gender; rather, they should be inclusive and target women and men in all their diversity."*

Følgende er minimumskravene til en GEP (handleplan)

- 1. Offentligt dokument**

En GEP skal være et offentligt tilgængeligt dokument på organisationens hjemmeside, underskrevet af den øverste ledelse og den skal aktivt kommunikeres ud i organisationen.

- 2. Dedikerede ressourcer**

GEP'en skal indeholde konkrete beskrivelser af ressourcer og relevant ekspertise der er dedikeret til at gennemføre planen (fx i form af årsværk afsat).

- 3. Dataindsamling og opfølgning (monitorering)**

GEP'en skal bygge på indsamling og analyse af data om som minimum kønsbalance hos medarbejdere og studerende. Organisationen skal årligt følge op og rapportere på fremdriften ud fra fastlagte indikatorer.

- 4. Træning og kompetenceudvikling**

GEP'en skal indeholde aktiviteter, der øger viden og opmærksomhed om ligestilling i hele organisationen, herunder træning i ubevidst kønsbias for både medarbejdere og beslutningstagere.

Derudover anbefaler Horizon, at Gender Equality Planen adresserer og fastlægger konkrete mål for:

- Work-life balance og organisationskultur
- Kønsbalance i ledelsen og beslutningstagningen
- Ligestilling i forbindelse med ansættelse og karrieremuligheder
- Integration af kønsaspektet i både forsknings- og undervisningsindhold
- Foranstaltninger mod kønsbaseret vold, herunder seksuel chikane

Strategisk handleplan for studerende

Da den nuværende strategiske handleplan (2022-2026) blev udarbejdet, blev der som noget nyt også udarbejdet en særskilt strategisk handleplan for studerende, som blev forankret i AAU Uddannelse og Studerende (AUS, tidligere Studieservice). Det fremgår ikke eksplicit af kravene fra Europa-Kommissionen til en strategisk handleplan, at der skal foreligge en særskilt plan for studerende, men at der skal være "aktiviteter, der øger viden og opmærksomhed om ligestilling i hele organisationen" (egen markering).

Opgaven med at udarbejde en handleplan for studerende blev efter dialog mellem ledelsesniveauer forankret i AUS. AUS oplyser at planen blev udarbejdet uden tilførsel af særskilte ressourcer og at den i høj grad haft karakter af en systematisering og dokumentation af allerede eksisterende indsatser, struktureret parallelt med ULD's handleplan, men oversat til en studenterkontekst (fx fokus på study-life balance og ikke work-life balance). Ansvar for at formulere en ny handleplan for studerende vil således fortsat være forankret hos AUS, og er således ikke en del af ULD's fokusområde.

2) Allerede planlagte indsatser på ULD-området

Ud over de eksisterende indsatser i den nuværende strategiske handleplan, som udvalget skal tage stilling til, findes der en række allerede planlagte indsatser i 2026:

Projekt om parallelsproglighed

Direktionen godkendte i maj 2025 seks nye sprogprincipper. Projektet udspringer af inklusionsmålingen, der blev gennemført på AAU i 2022, og har til formål at styrke inklusionen gennem en mere systematisk tilgang til sprog og kommunikation.

Implementeringen af de nye sprogprincipper påbegyndes i 2026 og omfatter følgende seks områder:

1. Medarbejdernes engelsksproglige færdigheder
2. Ikke-danske medarbejderes dansksproglige færdigheder
3. Involvering og mødeformer
4. Administrative tjenester til understøttelse af inklusion
5. International arbejdskultur
6. Ledelsesopgaven

Det første initiativ, der igangsættes er udvikling og udrulning af danskursusforløb for internationale adjunkter, lektorer og professorer.

Diversitetsmodul for alle niveau 4-5 ledere

HR Trivsel og Udvikling har udviklet et lederudviklingsforløb målrettet alle niveau 4-5 ledere. Ét af modulerne i forløbet tager afsæt i pejlemærket '*Ledelse af kultur, bæredygtighed og diversitet*' fra AAU's nye ledelsesgrundlag. Det første diversitetsmodul afvikles i januar 2026, mens de øvrige moduler gennemføres i løbet af 2026 og 2027. Der er omkring 180 ledere tilmeldt forløbet.

Formålet med modulet er at øge ledernes bevidsthed om enge bias og blinde vinkler, at give dem et større blik for diversiteten i den medarbejdergruppe, de er leder for, samt at træne konkrete handlinger, der kan fremme inklusion i dagligdagen.

Ny inklusionsmåling i efteråret 2026

På baggrund af en anbefaling fra ULD har direktionen besluttet, at der i efteråret 2026 skal gennemføres en ny inklusionsmåling blandt ansatte på AAU.

Målingen vil tage udgangspunkt i samme spørgeramme som inklusionsmålingen fra 2022 for at sikre et sammenligningsgrundlag, der kan synliggøre udviklingen i medarbejdernes oplevelse af inklusion over tid. Efter gennemførelsen af målingen vil HR Trivsel og Udvikling, i samarbejde med Connecting Cultures, udarbejdes en opfølgningsplan som skal sikre, at alle hovedområder på AAU arbejder med resultaterne.

Udbud af workshops inden for diversitet, ligestilling og inklusion

Som en del af Horizon Europe-kravene skal den strategiske handleplan indeholde tilbud om kurser og workshops inden for diversitet, ligestilling og inklusion. Der stilles samtidig krav om, at der afsættes økonomiske midler til implementeringen af handleplanen. Det er således væsentligt at sikre, at der også i den kommende strategiske handleplan afsættes tilstrækkelige midler, så ULD fortsat kan udbyde relevante kurser og workshops inden for emnerne diversitet, ligestilling og inklusion.

I den nuværende strategiske handleplan afsatte direktionen 1.150.000 kr. til udbud af kurser og workshops inden for diversitet, ligestilling og inklusion samt til gennemførelse af en inklusionsmåling. HR Trivsel og Udvikling er aktuelt i gang med at udarbejde en sagsfremstilling til direktionen med henblik på at anmode om nye kursusmidler. Sagen behandles på et direktionsmøde den 29. april 2026.

3) Anbefalinger til den nye strategiske handleplan

Vi foreslår fra AAU HR at følgende tre anbefalinger tænkes ind i det videre arbejde med den strategiske handleplan. Anbefalingerne er baseret på foranalysen af den eksisterende handleplan, på dialoger med en tidligere ansat på ULD-området på AAU og på input fra andre danske universiteter:

Tydelig ansvarsfordeling for indsatserne i den nye strategiske handleplan

I forbindelse med foranalysen er der gennemført et interview med Aarhus Universitet, som er i gang med at formulere deres nye strategiske handleplan. AU har etableret en klar governancestruktur for implementeringen af handleplanen, hvor der for hver indsats udpeges projektledere og arbejdsgrupper. Formålet er at sikre realistisk implementering, undgå overbelastning og tydeliggøre ansvarsplaceringen allerede inden godkendelsen af handleplanen.

Den tidligere handleplan på ULD-området har i vid udstrækning været forankret hos ULD og delvist i HR, hvilket har skabt begrænsninger i implementeringskraften. Det anbefales derfor, at en tydelig ansvarsfordeling indarbejdes i den nye strategiske handleplan.

En mere fokuseret og prioriteret handleplan

Denne anbefaling tager afsæt i det oplæg, Stine Faber præsenterede på udvalgsmødet den 18. november. Her blev det fremhævet, at tidligere handleplaner har været ambitiøse, men at opfølgning og realisering af målene har været udfordrende. Det blev i oplægget foreslået, at den kommende handleplan i højere grad bør være mere prioriteret og realistisk for at sikre tættere opfølgning og bedre implementering.

Samtidig blev det understreget, at bl.a. det fortsatte fokus på kønsligestilling ikke må nedtones, da der fortsat eksisterer væsentlige uligheder og uforløste problemstillinger i academia. Det anbefales derfor, at den nye strategiske handleplan er mere fokuseret, uden at eksisterende problematikker nedprioriteres.

Løbende monitorering og opfølgning på indsatserne

Horizon Europe stiller krav om, at strategiske handplaner indeholder systematisk dataindsamling og monitorering, herunder indsamling af kønsopdelte data samt årlig opfølgning på indsatserne.

Det anbefales derfor, at monitorering og opfølgning tænkes ind i den nye strategiske handleplan, så udviklingen kan følges over tid, og indsatserne løbende kan justeres.

Opsamling og status på nuværende strategisk handplan (2022-2026)

Indsatsområde/aktiviteter	Konkrete handlinger	Ansvarlig	Status på aktivitet
Rekruttering og karriereudvikling			
Reduktion af bias i rekrutteringsprocesser	Der udarbejdes nye skabeloner til stillingsopslag, som appellerer til en bredere ansøgerskare.	HR afdelingen	Der blev i november 2025 udviklet en AI-assistent til udformning af stillingsopslag. Den er trænet til at reducere bias ved at udgå bestemte ord i stillingsopslaget baseret på ULD's anbefalinger. AI-assistenten er færdigudviklet og under test, men endnu ikke implementeret. HR partnerne har anvendt og distribueret video om reduktion af bias i ansættelsessamtalerne. Derudover er blind rekruttering testet men vurderet for administrativt tungt. For VIP-stillinger anvendes søgekomitéer i udvalgte ansættelsesprocesser. Søgekomitéer har til formål at understøtte diversitet i rekrutteringen, herunder repræsentation af mere end ét køn, og arbejder forud for stillingsopslag med at afdække nationale og internationale kandidater. Anvendelsen af søgekomitéer er afgrænset til bestemte stillingskategorier og er reguleret gennem fælles retningslinjer, som samtidig giver mulighed for dispensation og lokal tilpasning i særlige tilfælde. Konceptet gælder for tidsubegrænset adjunkt (tenure track) samt ved ansættelse som lektor og professor med en varighed på 3 år eller derover og en beskæftigelsesgrad på 50 procent eller derover. Ordningen er evalueret og viser behov for større fleksibilitet og en tættere kobling til strategisk rekruttering.
	Der udarbejdes modeller for inkluderende ansættelsesprocesser, som reducerer ubevidst bias.	ULD	Der findes et professorforfremmelsesprogram målrettet lektorer, men der er forskel på, hvor meget programmet anvendes på de fire fakulteter. ENG har 8 mænd optaget og én kvinde på vej, TECH har 4 kvinder og 4 mænd optaget, SSH har ét mandligt optag på vej, og SUND har ingen optag på programmet.
	Der udbydes workshops, som øger bevidstheden om og giver værktøjer til at håndtere ubevidst bias i f.eks. rekrutteringsprocesser.	ULD	Der har i alt været afholdt 33 DEI-relaterede kurser i hele strategiperioden, hvoraf tre workshops særligt omhandlede ubevidst bias.
Reduktion af bias i forfremmelsesprocesser	Der foretages en gennemgang af kvalifikationskrav for alle stillingskategorier og eventuelt justering, såfremt de direkte eller indirekte fremmer forskelsbehandling eller stereotyper.	Institutter og afdelinger	TECH har fastsat kvalifikationskrav for adjunkt-, lektor- og professorstillinger. I følge de oplysninger, vi har kunnet indhente, har de øvrige fakulteter ikke fastsat kvalifikationskrav.
	Der arbejdes systematisk med karriereplanlægning for bl.a. at fremme kønligestillingen, f.eks. i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen.	HR afdelingen	MUS-materialet har ikke eksplicit fokus på karriereplanlægning, men fokuserer i stedet primært på den enkelte medarbejders trivsel, opgaveløsning, kompetenceudvikling og for VIP universitetspædagogiske kompetencer. Disse kan ses som forudsætninger for karriereudvikling, men der er ikke spørgsmål om karriereplanlægning i materialet. Det er også her relevant at nævnte professorforfremmelsesprogrammet.
	Der etableres en mentorordning for det videnskabelige og det teknisk-administrative personale med henblik på sparring om karriereudvikling.	ULD	Der blev afviklet et mentorprogram i 2023, som havde til formål at bringe medarbejdere sammen på tværs af AAU til samtaler om karriereudvikling. Programmet fik fine tilbagemeldinger, men der var begrænset tilslutning fra mentorer og mentees. Det blev besluttet, at programmet ikke skulle fortsætte i 2024.
Kompetenceudviklingsforløb for ledelsestalenter	Der udvikles et kompetenceudviklingsforløb for potentielle ledere for bl.a. at fremme kønligestillingen. Forløbene er rettet mod: • Institutledere/administrative chefer • Sekretariatschefer/sektionsledere/områdeledere	HR afdelingen	AAU har etableret talentprogrammet <i>AAU Excellence</i> , som optager 8 talenter årligt på et 2-årigt forløb. Første hold startede i januar 2025, og der er oprettet et nyt hold i januar 2026. Programmet er forankret i SUND men målrettet alle fakulteter. Det er Henrik Halkier, professor på Institut for Kultur og Kommunikation, der er programdirketør. Der er ikke identificeret øvrige forløb for ledertalenter.
Organisationskultur			
Inkluderende sprog og kommunikation	Der skabes bevidsthed om stereotyper i tekst og billeder, f.eks. gennem workshops om inkluderende kommunikation.	ULD	Der har i alt været afholdt 33 DEI-relaterede kurser i hele strategiperioden, hvoraf to workshops særligt omhandlede inkluderende kommunikation.
	Der udbydes kurser i god skriftlig og mundtlig kommunikation, f.eks. i god e-mail og mødekultur.	AAU Kommunikation	Der er udbudt et kursus i skriftlig kommunikation med 33 deltagere.
	Der foretages en gennemgang af universitetets designguide ift. at inkludere personer med f.eks. synsned sættelser.	AAU kommunikation	AAU Kommunikation vil foretage gennemgang af universitets designguide ift. at inkludere personer med fx synsned sættelser i foråret 2026.
	Der udarbejdes forslag til inklusion af internationale medarbejder i universitetsudvalg.	ULD	ULD-årsværkene har arbejdet med indsatsen ved løbende at inddrage det i drøftelser i centrale ledelses- og samarbejdsfora om sammensætningen af universitetets organer, herunder bestyrelse, akademiske råd og samarbejdsudvalg. Arbejdet har haft fokus på repræsentation og diversitet. Der er vedtaget nye sprogprincipper i relation til parallelsproglighed, der understøtter deltagelse i råd og udvalg gennem klare procedurer for mødesprog og medarbejderinddragelse. Principperne forventes implementeret i 2026.
	Der igangsættes tiltag for at inkludere non-binære personer, f.eks. ift. blanketter og skemaer.	HR-afdelingen	Der er iværksat tiltag for at inkludere non-binære personer i rekrutteringsprocesser ved at anvende kønsneutrale formuleringer som ”mere end ét køn” og ”forperson” i regler for bedømmelses- og ansættelsesudvalg. Derudover er der i rekrutteringssystemet Varbi indført mulighed for at angive køn som mand, kvinde eller andet, mens der i øvrige HR-processer kun i begrænset omfang indsamles oplysninger om køn.
Inkluderende ledelse	Der udbydes workshops i inkluderende ledelse.	ULD	Der har i alt været afholdt 33 DEI-relaterede kurser i hele strategiperioden, hvoraf tre workshops særligt omhandlede inkluderende ledelse. En af de tre workshops var en masterclass for direktionen.
	Der igangsættes tiltag på fakultets-, institut- og afdelingsniveau ved f.eks. at synliggøre rollemodeller, udvælge ligestillings- og diversitetsrepræsentanter eller sætte måltal for diversitet i ledelse og seniorstillinger.	Fakulteter, institutter og afdelinger	Størstedelen af institutterne og afdelingerne i FS har igangsat lokale tiltag i 2022 på baggrund af inklusionsmålingen. Der blev i 2024 foretaget en evaluering af disse. Nogle institutter/afdelinger arbejder videre med handlingerne eller har fornyet dem, andre gør i mindre grad og nogle gør slet ikke.
	Der arbejdes systematisk med inkluderende ledelse, f.eks. i lederudviklingssamtaler og ”360 graders evalueringer”.	HR-afdelingen	AAU's nye LUS-materiale kobler lederens udvikling til AAU's ledelsesgrundlag ' <i>Sammen om Ledelse</i> ', som eksplicit fremhæver ansvar for inklusion, mangfoldighed og lige muligheder, og danner grundlag for samtalen, hvor der også fastsættes konkrete udviklingsmål. Det har ikke været muligt at finde et koncept for 360 graders evalueringer.

Inkluderende forhold for personer med særlige behov	Der laves en kortlægning af universitetets forhold i relation til: • Inklusion af personer med fysiske, kognitive, psykiske og sensoriske funktionsnedsættelser, f.eks. gennem universelt design.	HR afdelingen, CAS og Forskningsgruppen for Universielt Design	CAS har igangsat flere initiativer vedrørende tilgængelighed, herunder: tilgængelighed i seminarrum og auditorier, neurodiverse studiearbejdspladser, adgangsforhold for bevægelseshæmmede i alle bygninger, og tydelig skiltning på Campus. For de ansatte laves der individuelle og tilpassede løsninger efter behov.
	Der gennemføres en inklusionsmåling på AAU.	HR afdelingen og eksternt firma	Der blev gennemført en inklusionsmåling i 2022, som havde til formål at kortlægge, hvilke medarbejdergrupper, der oplevede udfordringer med inklusion. Særligt tre medarbejdergrupper viste afvigelser fra andre grupper i deres svar, og det var internationale, kvinder og yngre medarbejdere. Resultaterne fra inklusionsmålingen dannede bl.a. grundlag for, at alle institutter og afdelinger fik til opgave at igangsætte to handlinger, en diversitetsfremmende handling og en inklusionsfremmende handling.
Work-life balance			
Forslag til livsfasepolitikker	Der laves en kortlægning af best practice-tiltag, der tilgodeser medarbejdere i alle livsfaser, og der udarbejdes en livsfasepolitik.	ULD	Emnet blev behandlet i HSU i 2022, og input fra en workshop skulle danne grundlag for udarbejdelse af nye konkrete tiltag. Det har ikke været muligt at finde materiale på en særskilt livsfasepolitik, men livsfaser indgår i AAU's hovedpersonalepolitik: "For AAU er der stor værdi i både at kunne tiltrække og fastholde fagligt, kvalificerede medarbejdere under hensyntagen til livsfase, helbredsmæssige og sociale omstændigheder. Derfor tilrettelægger vi arbejdstid og opgaver fleksibelt, så vi kan have et balanceret arbejdsliv, under hensyn til opgaveløsningen."
Forslag til fleksible arbejdsvilkår	Der laves en kortlægning af best practice-tiltag, der bidrager til øget fleksibilitet, og der laves en politik/retningslinjer for fleksibelt arbejde på AAU.	ULD	AAU's politik for fleksibel arbejdstid er implementeret for TAP-ansatte og fastlægger fælles principper og rammer for lokalaftale om fleksibilitet. Politikken angiver, at fleksibel arbejdstid aftales lokalt og afhænger af arbejdsopgaver samt øvrige lokale forhold. AAU fastsætter ikke en fælles, central øvre eller nedre grænse for omfanget af fleksibilitet, som kan gives den enkelte medarbejder. Der findes ikke en tilsvarende fælles politik for VIP.
Forslag til fleksible modeller for udlandsophold	Der laves fleksible modeller for udlandsophold, der tilgodeser medarbejdere, som af hensyn til familielivet og andre forhold, har vanskeligt ved at gennemføre et udlandsophold.	ULD	Der findes ikke formelle modeller til fleksible udlandsophold. Ph.d. kontoret under Forskningsservice oplyser dog, at der er mulighed for individuelle fleksible løsninger med hensyntagen til den ph.d.-studerendes livssituation. Der er fx mulighed for undervejs i ph.d.-studiet at lave ændringer i planlagte ophold, hvis der fx kommer børn til undervejs, hvis der opstår sygdom eller andet.