

Pkt. 7

Sagsfremstilling til møde i Rektorkollegiet den 1. november 2022

Evaluering af politisk aftale om ledelse på universiteterne

-
- Anledning:** Uddannelses- og Forskningsstyrelsen har i gangsat en evaluering af ændringerne i universitetsloven i forlængelse af den politiske aftale om *Bedre rammer for ledelse på universiteterne* og har desuden indkaldt bemærkninger til en erfaringsopsamling vedr. strategiske rammecontrakter.
-
- Sagsfremstilling:** Styrelsen har bedt Danske Universiteter om at indhente bemærkninger fra universiteternes bestyrelser til udpegningsreglerne for udpegninger til bestyrelserne og til aftalens øvrige bestemmelser, herunder bestyrelsens rolle og dialogen mellem ministeren og bestyrelserne. Danske Universiteter er blevet bedt om at formulere en samlet tilbagemelding, som afspejler bestyrelsernes holdning og også gør rede for eventuelle varierende holdninger internt i bestyrelserne.
- Sideløbende er Danske Universiteter, Danske Professionshøjskoler, Danske Erhvervsakademier og Rektorkollegiet for de Kunstneriske Uddannelser blevet bedt om at komme med input til en erfaringsopsamling om den strategiske rammekontrakt. Danske Universiteters sekretariat foreslår at sende indkaldet til behandling i Universitetsdirektørudvalget.
- Da bestyrelserne også har mulighed for at forholde sig til de strategiske rammekontrakter vil Danske Universiteter forsøge at samstemme tilbagemeldingerne på de to breve.
-
- Indstilling:** Det indstilles, at Rektorkollegiet drøfter, om der er særlige problemstillinger i den politiske aftale, som bestyrelserne bør være opmærksomme på i deres behandling af evalueringen af den politiske aftale.
- Det indstilles, at Rektorkollegiet beder Universitetsdirektørudvalget om at besvare indkaldet af erfaringer med rammekontrakterne, og at Rektorkollegiet drøfter eventuelle opmærksomhedspunkter, som direktørerne bør medtage i deres vurdering.
-

Bilag: Bilag A. Brev af 3. oktober vedr. Evaluering af bedre rammer for ledelse
Bilag B. Brev af 3. oktober vedr. Erfaringsopsamling om den strategiske rammekontrakt
Bilag C. Danske Universiteters opsamling vedr. udpegninger til bestyrelserne, 2020

Sagshistorik: Den politiske aftale om *Bedre rammer for ledelse på universiteterne* blev i april 2017 indgået mellem Venstre, Liberal Alliance, Konservative, Dansk Folkeparti og Socialdemokratiet. Aftalen omhandler bestyrelsernes roller og ansvar, udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer og indførelse af strategiske rammeaftaler.

Efter ønske fra Formandskollegiet udarbejdede Danske Universiteter vedlagte erfaringsopsamling vedr. udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Sagsbehandler:

13. oktober 2022

Lena Scotte

Direktøren

Danske Universiteter

Til: jl@dkuni.dk, dkuni@dkuni.dk

Emne: Evaluering af bedre rammer for ledelse på universiteterne.

Kære Jesper Langergaard

3. oktober 2022

Som det fremgår af aftalen "Bedre rammer for ledelse på universiteterne" (se bilag), skal aftalens bestemmelser vedrørende bestyrelsernes rolle, ansvar og kompetencer, udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer og styrket dialog mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren evalueres senest to år efter, at alle universiteter har opnået erfaringer med udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer efter de nye procedurer.

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**

Haraldsgade 53
2100 København Ø
Tel. 7231 7800
ufs@ufm.dk
www.ufm.dk

Uddannelses- og forskningsministeren har orienteret bestyrelsesformændene og aftalekredsen om rammen og processen for evalueringen. Derfor kan Uddannelses- og Forskningsstyrelsen nu sætte arbejdet i gang.

CVR-nr. 3404 2012

Ref.-nr.
22/42001-1

I den forbindelse vil jeg bede Danske Universiteter om at koordinere udsendelsen af de to spørgsmål til bestyrelserne, der fremgår af brevet nedenfor samt indsamle besvarelser og udarbejde en samlet tilbagemelding til styrelsen **senest torsdag den 22. december 2022.**

Det er ministeriets overordnede vurdering, at universiteterne har taget præciseringer vedrørende bestyrelsernes ansvar, rolle og kompetenceprofiler til sig. Samtidig har ministeriet en oplevelse af, at dialogen mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren er blevet styrket de senere år.

Universiteterne har tilkendegivet over for ministeriet, at der i forhold til reglerne om udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer kan være behov for justeringer for at opnå en mere smidig proces. Derfor vil der i evalueringen af aftalens bestemmelse være fokus på reglerne om udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Spørgsmål til refleksion i den enkelte bestyrelse:

- 1) Danske Universiteter har i november 2020 udarbejdet en erfaringsopsamling om udpegningsreglerne. Med afsæt i denne evaluering vil styrelsen høre bestyrelsen, om de seneste to års yderligere erfaringer giver anledning til justeringer eller yderligere bemærkninger til konklusioner i forhold til udfordringsbilleder og forslag til justeringer.
- 2) Ønsker bestyrelsen at tilkendegive yderligere i forhold til aftalens øvrige bestemmelse vedrørende

- a) Roller og ansvar
- b) Kompetencekrav
- c) Dialog mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren.

Styrelsen er som led i evalueringen interesseret i at få et helhedsindtryk af den enkelte bestyrelses vurdering. I det omfang, der i bestyrelsen kommer forskellige perspektiver til udtryk fra gruppen af eksterne medlemmer, medarbejderrepræsentanter eller studerende på de to spørgsmål, ser styrelsen gerne dette afspejlet i bestyrelsens bidrag til evalueringen.

Kontaktpersoner i styrelsen for arbejdet med evaluering af bedre rammer for ledelse er chefkonsulent Gunvor Faber-Madsen gfm@ufm.dk og fuldmægtig Henrik Magnussen henm@ufm.dk

Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen

Med venlig hilsen



Hans Müller Pedersen
Direktør

Bilag: Aftale om "Bedre rammer for ledelse på universiteterne"

Til: mvl@rkmue.dk; rku@kadk.dk; info@danskeerhvervsakademier.dk;
info@dkprof.dk; dkuni@dkuni.dk

Emne: Erfaringsopsamling om den strategiske rammekontrakt

Til sekretariaterne for de maritime uddannelser, de kunstneriske institutioner, erhvervsakademier, professionshøjskoler og universiteter

3. oktober 2022

Afslutningen af den strategiske rammekontrakt 2018-2021 og forhandlingen af den nye strategiske rammekontrakt 2022-2025 er en god anledning til at samle op på de erfaringer, som institutionerne og styrelsen har haft med de forskellige samarbejdsflader.

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**

Haraldsgade 53
2100 København Ø
Tel. 7231 7800
ufs@ufm.dk
www.ufm.dk

Jeg vil derfor bede hvert sekretariat om et samlet sektorbidrag med erfaringerne fra rammekontrakterne 2018-2021 og den kontraktforhandling, der er afsluttet tidligere på året. For at forenkle opgaven er der udarbejdet en række spørgsmål til refleksion, som I eventuelt kan tage udgangspunkt i.

CVR-nr. 3404 2012

Ref.-nr.
22/20248-1

Introduktion til erfaringsopsamlingen:

Formålet er at samle erfaringerne fra implementeringen og samarbejdet om den strategiske rammekontrakt. Erfaringerne kan bl.a. understøtte og udvikle den fremadrettede styringsdialog og forhandlinger mellem institutionerne og styrelsen.

Det er styrelsens overordnede vurdering, at den første strategiske rammekontrakt har bidraget til at sætte retning for institutionernes arbejde med målsætningerne for kerneopgaverne. Derudover har kontrakten været en god ramme for de strategiske drøftelser og været med til at styrke dialogen mellem institutionerne og styrelsen i kontraktperioden.

Spørgsmål til refleksion:

- 1) Hvad er institutionernes overordnede vurdering og oplevelse af
 - a) styringsdialogen i kontraktperioden 2018-2021?
 - b) forhandlinger om den strategiske rammekontrakt 2022-2025?
- 2) Giver institutionernes erfaringer med samarbejdet om den strategiske rammekontrakt anledning til ønsker om justeringer.
 - a) Er der noget, der har fungeret særligt godt?
 - b) Er der elementer, som I oplever, kalder på justering?
- 3) Andre opmærksomhedspunkter og input.

I forbindelse med refleksionerne overvej eventuelt de forskellige dele af styringsdialogen: a) forberedelse af de årlige styringsdialogmøder herunder statusredegørelsen og mødeafholdelse, b) afslutningen af rammekontrakten 2018-2021 og c) forberedelsen og forhandlingen af den nye rammekontrakt 2022-2025.

Frist og videre proces:

I forlængelse af institutionernes besvarelser lægger vi op til at drøfte erfaringerne på et rektorkollegiemøde forventeligt i løbet af det næste halve år.

Svarfrist er den 14. november 2022. Besvarelsen sendes i word-format til epm@ufm.dk med kopi til gfm@ufm.dk og memi@ufm.dk.

Hvis I har spørgsmål, så kontakt:

- Gunvor Faber-Madsen i Kontoret for Universiteter og Kunstneriske Institutioner på tlf. 7231 7846 eller e-mail: gfm@ufm.dk eller
- Mette Mikkelsen i Kontoret for Erhvervsakademier, Professionshøjskoler og Maritime Institutioner på tlf. 7231 8646 eller e-mail: memi@ufm.dk.

Med venlig hilsen

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**



Hans Müller Pedersen
Direktør

Erfaringsopsamling vedrørende de nye styrelsesregler

Dette dokument samler universiteternes erfaringer med de styrelsesregler, som regulerer udpegningen af universiteternes bestyrelsesmedlemmer, og som blev vedtaget i 2017. Danske Universiteter har forestået erfaringsindsamlingen, der er baseret på svarene på en spørgeskemaundersøgelse til personer, som har været involveret i indstillings- og udpegningsprocessen, samt samtaler med nogle af universiteternes medarbejdere, som har været dybt involveret i udpegningsprocesserne. En invitation til link til spørgeskemaundersøgelsen er sendt fra Danske Universiteter til de enkelte universiteter, som hver især har videresendt invitationen til de personer, som har været involveret i indstillings- og udpegningsprocessen ved det relevante universitet.

Svarpersonerne er blevet opfordret til at beskrive deres erfaringer med udpegnings-systemet og deres oplevelse af eventuelle udfordringer med systemet. Til udfordringsbilledet hører oplevelsen af, at systemet er omstændeligt, tidskrævende, svært at kommunikere til udeforstående, og i sidste ende kan det være en udfordring i forhold til at kunne rekruttere de bedst egnede kandidater til universiteternes bestyrelser.

Dokumentet her består af fire hovedafsnit:

Afsnit 1 beskriver de gældende regler for bestyrelsesudpegninger, og hvordan de bliver anvendt på universiteterne.

Afsnit 2 beskriver de oplevelser med udfordringer i de gældende regler, som Danske Universiteter har modtaget i forbindelse med erfaringsopsamlingen.

Afsnit 3 beskriver de forslag til justeringer af de gældende regler, som Danske Universiteter har modtaget i forbindelse med erfaringsopsamlingen.

Afsnit 4 indeholder en kort opsummering af tidligere regler for bestyrelsesudpegninger i Danmark og for reglerne i en række nabolande.

Der er desuden udarbejdet et bilag med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og de fritekstsvar, svarpersonerne har bidraget med. I dette dokument er der indsat citater fra fritekstsvaret, som understøtter eller illustrerer pointer, som er beskrevet. Det gælder både for bilaget og for nærværende dokument, at fritekstsvaret er rensat for navne og oplysninger, som kan kobles til enkelte institutioner eller personer.

Dokumentet er ikke beregnet til offentliggørelse, men er tænkt som et redskab til dialog mellem universiteterne og Uddannelses- og Forskningsministeriet om den kommende evaluering af styrelsesreglerne.

1. De eksisterende regler

Den politisk aftale

Venstre, Liberal Alliance, Det Konservative Folkeparti, Dansk Folkeparti og Socialdemokratiet indgik 11. april 2017 en politisk aftale om de ledelsesmæssige rammer på universiteterne.

I forlængelse af aftalen blev bestemmelserne om udpegning af bestyrelsesformand og de eksterne medlemmer i bestyrelserne justeret i universitetsloven. Det fremgår af den politiske aftale, at bestemmelser om udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer evalueres senest to år efter, at alle universiteter har opnået erfaringer med udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer efter de nye procedurer.

Universitetsbestyrelserne

Universitetsbestyrelserne har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet og for, at universitetet driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse ind til højeste internationale niveau.

Universiteternes bestyrelser består af 9-11 personer med et flertal af eksterne bestyrelsesmedlemmer, som er udpeget i deres personlige egenskab, 1-2 videnskabelige medarbejdere fra universitetet, 1 teknisk administrativ medarbejder fra universitetet og to studerende. De interne medlemmer vælges blandt universitetets ansatte og studerende. De eksterne medlemmer skal udpeges for en periode af fire år og kan genudpeges én gang. De eksterne medlemmer skal tilsammen have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Bestyrelsesformanden skal have erfaring med strategisk ledelse af en stor virksomhed eller organisation samt væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold.

Universitetslovsændringen i 2017 indeholdt følgende ændringer, hvad angår udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer:

- Indførelse af to nye organer – udpegningsorganet og indstillingsorganet og kravet om udefrakommende medlemmer i begge organer
- En repræsentant for Uddannelses- og Forskningsministeriet i indstillingsorganet.
- Krav om åbenhed om kompetencekrav til eksterne bestyrelsesmedlemmer og om procedurer for udpegning.

Udpegningsorganet

Universitetet nedsætter et udpegningsorgan, der består af mindst 8 og højst 10 medlemmer. Udpegningsorganet sammensættes af 5-7 medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., der udpeges i deres personlige egenskab, og som ikke må være medlemmer af universitetets bestyrelse eller være ansat eller studerende på universitetet.

Derudover har en repræsentant for de ansatte, en repræsentant for de studerende og en repræsentant for de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse plads i udpegningsorganet.

Medlemmerne skal tilsammen afspejle universitetets brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver. Udpegningsorganet vælger blandt sine eksterne medlemmer en formand. Formanden skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmæssige forhold.

Udpegningsorganet udpeger bestyrelsesmedlemmer efter indstilling fra indstillingsorganet. Udpegningsorganet udpeger også to eksterne medlemmer til indstillingsorganet.

Indstillingsorganet

Indstillingsorganet indstiller på baggrund af åbent opslag nye eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder bestyrelsesformanden, til udpegningsorganet. Der indstilles mindst to kandidater eller en mere end antallet af bestyrelsesposter.

Indstillingsorganet sammensættes af bestyrelsesformanden, der også er formand for indstillingsorganet, et øvrigt eksternt bestyrelsesmedlem, et internt bestyrelsesmedlem, en repræsentant for Uddannelses- og Forskningsministeriet og to eksterne medlemmer udpeget af udpegningsorganet.

De eksterne medlemmer udpeges i deres personlige egenskab og kan ikke være medlem af udpegningsorganet, af universitetets bestyrelse eller være ansat eller studerende på universitetet.

Indstillingsorganet udarbejder hver en kompetencebeskrivelse for henholdsvis de ledige eksterne medlemsposter og for formandsposten. På den baggrund annonceres der offentligt efter kandidater til bestyrelsesposterne. Med udgangspunkt i de indkomne indstillinger, udarbejder indstillingsorganet en begrundet indstilling til udpegningsorganet på minimum én kandidat mere end det antal, som skal udpeges.

Formandsudpegning

Ved udpegning af en bestyrelsesformand gælder særlige bestemmelser. I det tilfælde kan den afgående bestyrelsesformand ikke være formand for indstillingsorganet.

Udpegningsorganet skal i stedet udpege en formand for indstillingsorganet. Den pågældende må ikke er medlem af universitetets bestyrelse ej heller være ansat ved universitetet, men skal have kompetencer svarende til de krav, der stilles til bestyrelsesformanden.

Udpegningsorganets udpegning af en bestyrelsesformand skal godkendes af uddannelses- og forskningsministeren.

Universiteternes vedtægter og praksis

Bestemmelserne om udpegning af bestyrelsesmedlemmer i universitetsloven er indarbejdet i vedtægterne for hvert universitet. Vedtægterne bliver godkendt i universitetets bestyrelse og af uddannelses- og forskningsministeren.

Alle universiteter har nu et udpegningsorgan og et indstillingsorgan, og der er kun mindre variation i processens indretning på tværs af universiteterne, da organernes sammensætning og opgaver er indført i lovgivningen, som beskrevet ovenfor.

Forskellen i praksis på tværs af universiteterne består i nedenstående variationer:

Sammensætning af udpegningsorganet

Universiteterne definerer i deres vedtægter, hvordan udpegningsorganet af medlemmerne til udpegningsorganet finder sted. Der er overordnet tre modeller:

- På nogle universiteter udpeges de eksterne medlemmer til udpegningsorganet efter indstilling fra på forhånd definerede eksterne organisationer og samarbejdspartnere.
- På nogle universiteter udpeges de eksterne medlemmer til udpegningsorganet af rektor efter åbent opslag.
- På nogle universiteter indstiller øvrige organer (repræsentantskaber eller aftagerpaneler) medlemmerne.

Kontakten med kandidater

Alle universiteter skal lægge opslag efter kandidater til bestyrelsen offentligt ud. Der er dog forskellig praksis i forbindelse med universiteternes kontakt med kandidaterne:

- Nogle universiteter muliggør, at indstillingsorganet behandler forslag til kandidater efter kandidatens mundtlige samtykke.

- Nogle universiteter stiller krav om, at kandidaten indsender en egentlig ansøgning til posten som bestyrelsesformand.
- Nogle universiteter gennemfører en "jobsamtale" med mulige kandidater.

Organernes funktionsperiode

Universiteterne kan bestemme, hvilken funktionsperiode de to organer har. Udpegningsorganet har en funktionsperiode på 2-4 år, hvoraf fireårige funktionsperioder er mest udbredt. Genudpegnings er mulig, men medlemmerne i udpegningsorganet kan højst være udpeget i en periode på 8 år.

Det er forskelligt, om indstillingsorganet er stående udvalg. Nogle universiteter har indstillingsorganer nedsat for fire år ad gangen, hvor kun formanden for indstillingsudvalget skiftes ud, i tilfælde hvor indstillingsorganet skal indstille kandidater til bestyrelsesformandsposten. Andre universiteter nedsætter indstillingsorganet som ad hoc udvalg til hver udpegningsrunde.

2. Udfordringer i regler, modeller og praksis

Gennem spørgeskemaundersøgelsen og samtaler med universiteterne er der beskrevet en række udfordringer med de nuværende udpegningsregler.

I nedenstående afsnit er svarpersonernes oplevelser med udfordringer i processen forsøgt grupperet og beskrevet i overskrifter. Der er også indsat enkelte citater fra svarpersonernes fritekstsvare, som illustrerer oplevelsen af udfordringerne.

Reglernes omstændelighed

Tilbagemeldingerne fra de involverede i udpegningsprocessen vidner om en udbredt oplevelse af, at udpegningsprocessen er meget omstændelig og tung. Der er en cirkularitet i processen, som når den siddende bestyrelse indstiller medlemmer (af bestyrelsen) til organerne, og når udpegningsorganet indstiller medlemmer til indstillingsorganet, som derefter indstiller kandidater til udpegningsorganet. Cirkulariteten gør både processen vanskelig at forklare og kræver en del administration og inddragelse af en lang række personer.

Citat: "Processen kræver meget planlægning for at sikre, at tingene gøres i den rigtige rækkefølge. Desuden er det erfaringen, at organmedlemmerne finder reglerne unødigt komplicerede, tunge og besværlige."

Citat: ”Jeg forstår godt hensigten, men det bliver så kompliceret, at jeg ikke en gang kunne huske, om jeg havde været med i indstillings- eller udpegningsorganet.”

Organernes opgaver og sammensætning

Tilbagemeldinger tyder på, at nogle af de involverede oplever udfordringer med rekruttering af eksterne medlemmer til de to organer og med rollefordelingen mellem organerne.

Det nævnes, at medlemmer af udpegningsorganet og indstillingsorganet oplever, at de udfører overlappende opgaver. Nogle medlemmer af udpegningsorganet oplever, at deres opgave var at træffe en proforma beslutning, mens det på den anden side kunne betyde mere dobbeltarbejde, hvis udpegningsorganet skal forholde sig til et bredere ansøgerfelt.

Ved udpegnning af en ny bestyrelsesformand, kan det være en udfordring at finde en egnet formand for indstillingsorganet, som er villig til at påtage sig opgaven, og som i øvrigt lever op til de samme krav, som man vil have til en bestyrelsesformand.

Citat: ”Indstillingsorganet udpeger det absolutte minimum af kandidater (ofte med meget ringe beskrivelse af den enkelte). Hvis hensyn til kønsbalance, aldersprofil og erfaringsbaggrund skal tilgodeses, er der kun en relevant kandidat, og udpegningsorganet bliver dermed i praksis et ekspeditionskontor, der stadfæster den siddende bestyrelsesformands udpegede kandidat.”

Citat: ”Som formand for udpegningsorganet har jeg brugt en hel del tid på processen, både planlægningen af den og eksekveringen. Det var ikke helt let at få nogen til at påtage sig opgaven som formand for indstillingsorganet. Så jeg har brugt en del tid på at tale med mulige kandidater.”

Rekruttering til bestyrelsesposter

Flere svarpersoner udtrykker bekymring for, at procedurerne svækker muligheden for at rekruttere de bedst egnede kandidater. I spørgeskemaet har godt 46 procent svaret, at indstillings- og udpegningsprocessen har været en udfordring i forhold til at rekruttere de bedst egnede kandidater, mens knap 54 procent har svaret, at det ikke har været en udfordring.

Flere svarpersoner meddeler også, at de kender til, at potentielle kandidater undlader at søge om en bestyrelsespost, fordi der skal indstilles mere end en person. Nogle svarpersoner minder om, at en kandidat til bestyrelsen ofte vil skulle ind-

hente en tilladelse fra sin egen bestyrelsesformand, der hvor kandidatens hovedbeskæftigelse ligger. Det ønsker man ikke at gøre, med mindre man er ret sikker på, at man har god chance for at blive udpeget.

Citat: *”Toperhvervsfolk plejer ikke at skulle søge en post i en bestyrelse, hvor man skal igennem flere udvalg, interview m.v., for så måske i sidste end at blive valgt fra at et udpegningsorgan. Det har flere erhvervsfolk peget på som en årsag til ikke at stille sig til rådighed. Dem, der vælges fra i processen, mister ansigt.”*

Citat: *”Eftertragtede bestyrelsesmedlemmer, som jævnligt får tilbud fra andre steder uden lignende processer, stiller sig nødt til rådighed for vurdering i organerne, hvor de risikerer at blive afvist/fundet for lette.”*

Citat: *”Topchefer ønsker ikke at skulle ansøge og være en del af en stor screening-proces forud for konkrete samtaler. Topchefer ønsker ikke at skulle indhente tilladelse fra bestyrelsesformand uden at kende sandsynligheden for udpegnings f.eks. du er blandt 4 kandidater etc. Bemærk at for de rigtige er det ikke lukrativt, men de ser det mere som en samfundsopgave, og derfor er det svært for dem at kigge ind i den komplekse proces.”*

Flere svarpersoner udtrykker også bekymring for, hvordan kandidaterne til bestyrelsesposten, som ikke bliver udpeget, oplever processen, og man finder det uensigtsmæssigt at udsætte højt kvalificerede kandidater for en meget omstændelig proces. Processen tager lang tid fra den indledende kontakt til mulige kandidater til ministerens godkendelse, hvilket betyder, at kandidaterne skal vente lang tid på at få at vide, om de er blevet udpeget eller ej.

Tidsforbrug

Der er mange personer involveret i udpegningsprocessen. Det drejer sig i sagens natur om 8-10 personer i udpegningsorganet og de 6 personer i indstillingsorganet. Dertil kommer de personer, der stiller sig til rådighed som kandidater og de personer, som er involveret i at finde egnede kandidater og indstille/udpege til udpegningsorganet. Endelig er der de medarbejdere på universitetet, der arbejder med at koordinere og facilitere processen.

Der er stor variation i, hvor meget tid de forskellige involverede har brugt på processen alt afhængig af deres konkrete funktion. Sidstnævnte gruppe angiver, at de regner med at have brugt i alt mellem 15 og 645 timer på udpegningsprocessen.

Medlemmerne af indstillingsorganet angiver, at de har brugt mellem 3 og 30 timer, mens medlemmer af udpegningsorganet angiver at det har brugt mellem 4 og 100 timer på opgaven.

Nogle af svarpersonerne oplever, at tidsforbruget ikke står mål med opgaven, og at opgaven derfor kræver unødigt meget tid fra unødigt mange personer.

Citat: "Som formand for et udpegningsorgan har jeg i planlægningsfasen brugt mange timer, og det samme gælder for interviewperioderne, hvor jeg deltog i alle interviews. Jeg skønner, at jeg i alt har brugt ca. 100 ulønnede timer på arbejdet i udpegningsorganet (efter den nye proces)."

Citat: "Dybest set skal alle de eksterne medlemmer af udpegnings- og indstillingsorganet have samme profil som det eksterne medlem, man skal udpege. Det er virkelig mange mennesker at "forstyrre" for den opgave."

Citat: "Vi spilder rigtig mange menneskers tid - den kunne sektoren bruge langt bedre."

Kobling til universitetets eksisterende bestyrelse og strategi

Bestyrelsen varetager den overordnede strategiske ledelse af universitetet og fastlægger universitetets strategi. Nye bestyrelsesmedlemmer skal derfor gerne kunne se sig selv i et arbejde med at forfølge den strategi, den siddende bestyrelse har vedtaget.

Nogle svarpersoner nævner, at det kan være en udfordring for udpegningsorganet, som for flere medlemmers vedkommende ikke kender universitetets arbejde og strategi helt indgående, at vurdere, hvordan kandidater vil kunne supplere universitetets strategi.

En anden bekymring, der nævnes, er, at der i længden kan være en risiko for, at man ved nyudpegninger til bestyrelsesformand kan risikere, at den siddende bestyrelse har en anden opfattelse af de strategiske prioriteringer end formanden.

Citat: "Dem der ved allermest om universitetet bliver lidt sat på sidelinjen i processen, og der skal oplæres nye folk til organerne når der skal findes folk næste gang - meget svært at holde kontinuitet"

3. Forslag til justeringer

Svarpersonerne er blevet inviteret til at foreslå justeringer af udpegningsreglerne, som ifølge deres oplevelse vil kunne gøre processen bedre.

Nedenstående afsnit beskriver forslagene, hvoraf nogle er sendt til Danske Universiteter uden for rammen af spørgeskemaet. I nogle tilfælde er forslag, der er tæt beslægtede, skrevet sammen. Danske Universiteter har ikke sorteret eller prioriteret i forslagene.

De fleste forslag til justering omhandler, at der kun etableres 1 udvalg separat fra bestyrelsen. Der er dog en vis bredde i, hvordan dette udvalg kan fungere. Hovedlinjerne i de forskellige forslag er beskrevet nedenfor.

A. Bestyrelsen som indstillingsorgan

Det foreslås, at den siddende bestyrelse har funktion af indstillingsorgan, som indstiller kandidater til et separat udpegningsorgan, der ikke er bestyrelsen.

Citat: *”To organer tilfører ingen værdi. Bestyrelsen bør samlet set være indstillingsudvalg. Den bør så indstille kandidater til et udpegningsorgan, som gerne må bestå af eksterne og uafhængige medlemsrepræsentanter, dog ikke således, at de bliver fritsvævende i forhold til institutionens indre liv og processer.”*

Citat: *”Mit forslag ville være, at et udvalg under bestyrelsen bestående af bestyrelsesmedlemmer, laver profil, indstiller et antal kandidater, og at udpegningsorganet (med et eksternt bestyrelsesmedlem, 4 eksterne medlemmer uafhængig af bestyrelsen, en VIP og en studerende) står for interviews og udpegning. Hermed sikres bestyrelsens indflydelse på, hvilke kompetencer, der er relevante, samtidig med at udpegningskomitéen får en egentlig indflydelse på, hvem der udpeges som bestyrelsesmedlemmer.”*

B. Bestyrelsen som udpegningsorgan

Det foreslås, at bestyrelsen får funktion af udpegningsorgan, mens der nedsættes et indstillingsorgan (nomineringsudvalg) med eksterne repræsentanter, som ikke er fra bestyrelsen.

Citat: *”[systemet] bør afløses af samme system som i børsnoterede virksomheder, hvor bestyrelsen nedsætter nomineringsudvalg. Tager hensyn til kompetenceprofil og -behov, diversitet mv.”*

Citat: ”Man kunne nøjes med et indstillingsorgan, der finder og indstiller mindst to personer til bestyrelsen, som så udpeger. Et indstillingsorgan kan fint have eksterne medlemmer, 1-2 bestyrelsesmedlemmer og en repræsentant fra ministeriet. Det vil forenkle indstillings- og udpegningsprocessen meget.”

C. Et samlet organ

Udpegningen varetages af et samlet organ med samme sammensætning som det eksisterende indstillingsorgan, dvs. med ekstern repræsentation og repræsentation fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, evt. med en repræsentant for de studerende også.

D. Direkte udpegning

Det foreslås, at man arbejder med en mere direkte udpegningsproces, hvor man har mulighed for at kunne tilkendegive på forhånd, om kandidaten kan forvente at blive udpeget.

Citat: ”Hvis man ønsker top-top personer fra dansk (eller udenlandsk) erhvervs- liv, så må man acceptere en mere direkte udpegningsproces. Topledere vil gerne vide, at de får ansvaret/stillingen, hvis de søger.”

E. Honorar til formanden for udpegningsorganet

Det foreslås, at man indfører honorar til eksempelvis formanden for udpegningsorganet eller andre eksterne, som bruger meget tid på processen.

Citat: ”Jeg synes der, uden honorering, stilles meget store tids-, indsigts- og ledelseskrav til særligt formanden for udpegningsorganet. Vil mene at det for alle ville sende det rette signal hvis en form for honorering ville være hjemlet. Kunne være i størrelsesordenen 25-40.000 kr. årligt.”

F. Bestyrelsesformanden vælges af bestyrelsen blandt de eksterne medlemmer

Bestyrelsesformanden vælges af bestyrelsens midte. Det giver bestyrelsesformanden legitimitet, at bestyrelsen konstituerer sig selv og vælger formanden af sin midte. Valget af formand kan derefter forelægges ministeren til godkendelse.

4. Tidligere modeller i Danmark – og modeller i udlandet

Universitetsbestyrelserne blev oprettet ved universitetsreformen i 2003, hvor de afløste det tidligere konsistorium som øverste organ på universiteterne. I de første bestyrelser var det konsistorierne, der varetog udpegningen af eksterne medlemmer, og derefter var bestyrelserne selvsupplerende frem til universitetslovsændringen i 2011. Med ændringen blev der indført bestemmelser om, at universiteterne skulle have et indstillingsorgan, som indstillede eksterne medlemmer til et udpegningsorgan. Herefter udpegede udpegningsorganet de nye udefrakommende bestyrelsesmedlemmer blandt de indstillede kandidater. Udpegningsorganet kunne for eksempel være bestyrelsen eller dele af bestyrelsen. Ligeledes kunne indstillingsorganet være bestyrelsen eller dele af bestyrelsen, og der var eksempler på, at nogle universiteter havde bestyrelsen som indstillingsorgan og andre havde bestyrelsen som udpegningsorgan. Dog kunne begge organer ikke alene bestå af medlemmer af bestyrelsen.

Bestyrelsen valgte selv sin formand blandt de eksterne bestyrelsesmedlemmer frem til ændringerne i universitetsloven i 2017.

Kort opsummering af regler i en række nabolande

Dette afsnit beskriver de ganske overordnede hovedtræk i bestemmelserne vedrørende udpegning til universiteternes øverste styrende organer i Finland, Norge, Sverige og England.

Finland

De offentlige finske universiteter har bestyrelser med 7 eller 9-14 medlemmer, hvoraf mindst 40 procent skal være eksterne. Til sammen skal de besidde bred faglig viden om de videnskaber eller kunstarter, der falder inden for universitetets virksomhedsområde. De eksterne medlemmer er udpeget af et andet organ på universitetet (universitetskollegiet). Bestyrelsen vælger en formand og en næstformand blandt de eksterne medlemmer

Universitetskollegiet er et organ med højst 50 medlemmer, som udgøres af repræsentanter for universitetets professorer, øvrige videnskabelige personale og øvrige personale samt af studerende.

Norge

Bestyrelserne har 11 medlemmer, hvoraf 4 er valgt af universitetets ansatte, 2 er valgt af universitetets studerende og 4 er eksterne medlemmer udpeget af ministeriet. Universiteternes bestyrelser indstiller kandidater med bred erfaring fra samfundsliv og erhvervsliv til ministeriet, men ministeriet har også lov til at overveje

alternative kandidater. Norge arbejder p.t. på at revidere styrelsesreglerne for højskoler og universiteter, og det forventes, at der vil blive fremlagt et politisk forslag om dette i foråret 2021.

Sverige

Bestyrelserne består af 11-15 medlemmer inkl. formanden. Formanden er ekstern og udpeges af regeringen. Rektor er medlem af bestyrelsen. Derudover kan det videnskabelige personale og de studerende vælge hver tre medlemmer til bestyrelsen. De øvrige medlemmer udpeges af regeringen efter indstilling fra af to nomineringspersoner (den ene person repræsenterer staten og den anden foreslås af universitetet og skal have indgående kendskab til institutionen, men må ikke være ansat).

Rektor udpeges i øvrigt af regeringen efter indstilling fra bestyrelsen.

England

Der er stor variation mellem organiseringen af styringen af de enkelte universiteter, hvilket også betyder, at sammensætningen af de styrende organer er svær at generalisere. Det er almindeligt, at universitetet har et styrende organ med 17-25 medlemmer, hvoraf flertallet er eksterne og hvor formanden er ekstern. De er almindeligt, at det styrende organ er selvsupplerende, hvad angår de eksterne medlemmer.