

## **Forslag til handlinger som konsekvens af rapporten ”Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark”**

13. januar 2004  
Mads Tofte

### **Baggrund**

Det af videnskabsministeren nedsatte udvalg ”Universitetsbestyrelser i Danmark” har i december 2003 publiceret sin rapport ”Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark”.

Rapporten er af aktuell relevans for IT-Universitetet, særligt i forhold til udarbejdelse af forretningsorden og endelige vedtægter.

Nærværende dokument er en systematisk gennemgang af anbefalingerne med forslag til hvordan IT-Universitetet vil følge op på anbefalingerne. Der er lagt særlig vægt på de mest aktuelle opgaver, nemlig fastlæggelse af forretningsorden og endelige vedtægter.

Hvis bestyrelsen tilslutter sig forslagene vil jeg overdrage formuleringen af forretningsordenen og udkast til endelige vedtægter til Annette Ryde fra advokatfirmaet Lett, Vilstrup og Partnere, som har udfærdiget de tidligere versioner af vedtægterne.

Ved læsningen af nærværende dokument forudsættes det, at man har såvel IT-Universitetets midlertidige vedtægt (”den midlertidige vedtægt”) som anbefalingerne om god universitetsledelse i Danmark (”anbefalingerne”) ved hånden.

Dokumentet er struktureret efter bilag 4.1 i anbefalingerne (side 32 til 38) og nummereringer henviser dertil.

**3.1.1 (a)** Anbefalingen af at vedtægten udformes så rummelig og fleksibel, at den ikke lægger nødvendige bindinger på bestyrelsens arbejde, kan opnås ved at lave vedtægten ud fra den midlertidige vedtægt, som allerede har disse kvaliteter.

**3.1.1 (b)** Anbefalingen om at det er bestyrelsen, der foretager den primære fordeling af universitetets ressourcer i henhold til strategiplanen er kun delvist tilfredsstillet i den hidtidige forretningsgang. Rektor og økonomichef har forhandlet budgetforslag med de organisatoriske enheder ud fra de mere eller mindre eksplicite retningslinier, som bestyrelsen har givet rektor, men bestyrelsen har herefter essentielt godkendt rektors (færdigforhandlede) budgetforslag. For at give bestyrelsen øget indsigt i og indflydelse på budgetlægningsprocessen foreslår jeg, at bestyrelsen ved bestyrelsesmødet i september forelægges et udkast til strategiske fokusområder for det kommende år samt råudkast til budget.

**3.1.1 (c)** Anbefalingen om systematisk opfølgning på igangsatte initiativer og efterfølgende rapportering i årsrapporten sker allerede: der styres allerede efter resultatmålene i udviklingskontrakten og bestyrelsen holdes løbende orienteret.

**3.1.1 (d)** Anbefalingen om en plan for den samlede ejendomsanvendelse synes ikke relevant for ITU, idet ITU i en overskuelig fremtid har præcis én bygning til sin disposition, nemlig det nye domicil i Ørestad.

**3.1.2 (a)** Anbefalingen om at bestyrelsesformanden stræber efter, at bestyrelsens drøftelser finder sted i den samlede bestyrelse, og at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse foreslås skrevet ind i vore vedtægter (sammenlign § 10 i de midlertidige vedtægter).

**3.1.2 (b)** Anbefalingen om at det er bestyrelsesformanden, der er talsmand for bestyrelsen og varetager den løbende kontakt til rektor mellem bestyrelsesmøderne foreslås skrevet ind i forretningsordenen.

Det foreslås endvidere, at vi skriver ind i vore vedtægter, at bestyrelsen *kan* have en næstformand, valgt af bestyrelsen blandt de eksterne medlemmer. Formålet med at have en næstformand er at næstformanden efter aftale med formanden kan varetage nogle af formandens opgaver, kan give mulighed for kontinuitet i besættelse af formandsposten og kan træde til ved formandens forfald. Muligheden for næstformænd er givet i universitetsloven.

### **3.1.3 (a)**

- Anbefalingen om at forretningsordenen skal beskrive formandens nærmere rolle, herunder bestyrelsens delegation af opgaver til formanden, er efter min mening allerede imødekommet i de foreløbige udkast til forretningsorden, under forudsætning af at anbefalingen 3.1.2 (a) følges.
- Forslag til hvad vi vil sige om en næstformand:
  - Bestyrelsen *kan* vælge en næstformand.
  - Opgaver, som bestyrelsen har bemyndiget formanden til at løse, kan formanden uddelegere til næstformanden.
- Indkaldelse af møder, herunder ekstraordinære møder: allerede dækkende behandlet i udkastet til forretningsorden.
- Regler for den daglige ledelses deltagelse i bestyrelsens møder fremgår allerede af udkastet til forretningsorden § 3 stk. 10.
- Beslutningsdygtighed fremgår af udkast til forretningsorden § 3 stk. 7.
- Stemme procedurer fremgår af udkast til forretningsorden § 3 stk. 8.
- Tilbagekaldelse af beslutninger: Foreslås skrevet ind i forretningsordenen (§ 3 stk. 11).

**3.1.3 (b)** Anbefalingen om at forretningsordenen årligt gennemgås af bestyrelsen med henblik på at sikre, at den altid er tilpasset universitetets behov foreslås skrevet ind i forretningsordenen.

**3.1.4** Udvalgets anbefaling om at den samlede bestyrelse påtager sig ansvaret for at udpege nye eksterne medlemmer samt at den sikrer sig, at udpegningen sker under fuld åbenhed om procedurer, profil og kvalifikationer foreslås skrevet ind i vedtægterne.

**3.1.5** Anbefalingen om at der udarbejdes en plan for introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsesarbejdet er vel i overensstemmelse med den praksis, vi indledte ved etableringen af den nuværende bestyrelse. Fandt de (ny) bestyrelsesmedlemmer, at introduktionen var tilfredsstillende? I så fald behøver vi vel ikke skrive noget om dette hverken i vedtægter eller i forretningsordenen.

**3.1.6 (a)** Anbefalingen om at der højst er 11 medlemmer i bestyrelsen foreslås efterkommet ved at vi fastholder en størrelse på 9 medlemmer.

**3.1.7 (a)** Anbefalingerne om uafhængighed foreslås i deres fulde ordlyd skrevet ind i vore vedtægter.

**3.1.8 (a)** Jeg foreslår at der som udgangspunkt holdes fire møder og et strategiseminar om året:

- Ca 20. februar: bestyrelsesmøde (drøfte målopfyldelse for det afsluttede år; drøfte regnskabstal for det afsluttede år; selvevaluering af bestyrelsens arbejde, evaluering af den daglige universitetsledelses arbejde og af samarbejdet mellem bestyrelsen og universitetets daglige ledelse). Datoen er begrundet af at bogføring for det afsluttede år først slutter i uge 6.
- ultimo marts: bestyrelsesmøde (godkende årsregnskab for det foregående år). Datoen er begrundet af at bestyrelsen skal underskrive årsregnskab inden 1. april.
- primo juni: strategiseminar
- medio september: bestyrelsesmøde (udkast til strategiske fokusområder for det kommende år samt råudkast til budget)
- ultimo november: bestyrelsesmøde (vedtagelse af budget og måltal for det kommende år; beslutte arbejdsplan for det følgende års møder.)

Jeg foreslår endvidere, at denne mødeplan skrives ind i forretningsordenen.

**3.1.8 (b)** Anbefalingen om den rullende årsplan: se ovenfor.

**3.1.8 (c)** Anbefalingen om at synliggøre arbejdsbyrden ved deltagelse i bestyrelsesarbejdet kan følges ved at potentielle bestyrelsesmedlemmer oplyses om et årligt timeantal, som de må forvente at bruge på arbejdet. Disse timetal vil formentlig udkrystallisere sig i de endnu ikke afsluttede forhandlinger med MVTU om bestyrelsesmedlemmernes størrelse.

**3.1.9 (a)** Anbefalingen om aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer foreslås skrevet ind i forretningsordenen.

**3.1.10 (a)** Anbefalingen om evaluering af bestyrelsens arbejde foreslås fulgt. Jeg har sat punktet på den rullende årsplan (februarmødet). Jeg foreslår endvidere, at valgperioder justeres, så valg til bestyrelsen fra 2005 finder sted mellem februarmødet og marts mødet.

**3.1.11** Jeg er naturligvis enig i anbefalingen om ens honorering af interne og eksterne bestyrelsesmedlemmer, men MVTU fastholder meget principfast statens regler om honorering af medlemmer af bestyrelser, der har som konsekvens, at hverken interne eller statsansatte kan modtage honorar for at sidde i statens bestyrelser. Anbefalingen må således betragtes som en anbefaling til MVTU og Finansministeriet, snarere end som en anbefaling til bestyrelsen eller den daglige ledelse.

**3.1.12 (a)** Jeg foreslår, at vi følger anbefalingen om at studerende, ansatte og andre interesserede som hovedregel skal have adgang til information om bestyrelsens arbejde, herunder dokumenter om beslutningsgang (dagsordener m.v.) beslutningsgrundlag og bestyrelsesbeslutninger samt begrundelser. Åbenheden, samt anbefalingens kvalifikation af

den generelle åbenhed med at bestyrelsen undtagelsesvist kan undlade at give denne adgang, hvis sagernes karakter gør dem særligt følsomme, foreslås udmøntet som beskrevet nedenfor.

### **Fortrolig information og offentligt tilgængelig information**

Jeg foreslår, at der indføres en skelnen mellem to typer af information: *fortrolig information* og *offentligt tilgængelig information*. Ved fortrolig information forstås information, som bestyrelsens medlemmer forventes ikke at videregive til personer uden for bestyrelsen. Ved *offentligt tilgængelig information* forstås information, som ethvert medlem af offentligheden kan få adgang til. Det vil være praktisk vanskeligt at håndhæve en skelnen mellem studerende, ansatte og andre interesserede, så jeg anbefaler altså, at man kun opererer med de to typer af information.

Et dokument, for eksempel en dagsorden eller et referat, kan godt rumme såvel fortrolig som offentligt tilgængelig information. Hvis det er tilfældet, betragtes dokumentet som fortrolig information, men en *offentligt tilgængelig version* af dokumentet kan opnås ved at slette den fortrolige information. Når et dokument indeholder såvel fortrolig som offentligt tilgængelig information skal det klart været angivet, hvilke dele af informationen, der er fortrolig.

Inden hvert bestyrelsesmøde udarbejder rektor efter samråd med bestyrelsesformanden en dagsorden med tilhørende kommentarer og dokumenter. Dette materiale kan rumme information, som er mærket som fortrolig, men det tilstræbes i overensstemmelse med den generelle politik om åbenhed at begrænse brugen af fortrolig information til et minimum.

Fra bestyrelsesmedlemmerne modtager materialet til bestyrelsesmødet holdes forventes bestyrelsesmedlemmerne at respektere den kategorisering af informationen (i fortrolig hhv. offentligt tilgængelig information), som rektor efter samråd med bestyrelsesformanden har udarbejdet.

Samtidig med at dagsorden og baggrundsmateriale tilsendes bestyrelsens medlemmer offentliggøres den offentligt tilgængelige version af materialet på ITU's internet-site. Valgte medlemmer er velkomne til at drøfte offentligt tilgængeligt materiale med deres valggrupper, også inden bestyrelsesmødet.

Ved bestyrelsesmødet kan den samlede bestyrelse, og kun den samlede bestyrelse, beslutte at gøre information, som har været fremsendt til bestyrelsen som fortrolig information, eller en sammenfattende version deraf, offentligt tilgængelig.

Efter bestyrelsesmødet fremsender rektor et referat af bestyrelsesmødet til bestyrelsens medlemmer til godkendelse. Referatet kan indeholde fortrolig information og er således at betragte som fortroligt indtil det er godkendt af den samlede bestyrelse. Hvis der ikke indkommer indsigelser til referatet inden fjorten dage efter det er sendt til bestyrelsesmedlemmerne, betragtes referatet som godkendt, og den offentligt tilgængelige version af referatet offentliggøres på ITU's internet-site. Hvis der indkommer indsigelser til referatet forbliver referatet fortroligt indtil det (eller en revideret version) er godkendt af den samlede bestyrelse på et efterfølgende bestyrelsesmøde, hvorefter den offentligt tilgængelige version af referatet offentliggøres på ITU's internet-site.

## Interne høringer

I overensstemmelse med traditionerne om kollegial debat på universiteterne og universitetslovens krav om at udviklingskontrakter skal undergå bred drøftelse på universitetet, kan rektor inden et bestyrelsesmøde bestemme at sende information, som påtænkes fremlagt for bestyrelsen, til intern høring blandt studerende og ansatte eller udvalgte grupper af disse. Sidstnævnte kan være relevant, når det drejer sig om information, som rektor påtænker at fremsende som fortrolig til bestyrelsen. I så tilfælde har de valgte medlemmer af bestyrelsen krav på at få at vide, hvem rektor har sendt informationen til og er frit stillet til at drøfte den pågældende information med de personer, som rektor har givet informationen til.

**Eksempel** Rektor sender et udkast til forskningsstrategi til intern høring blandt de fuldtidsansatte videnskabelige medarbejdere på ITU. Rektor planlægger at revidere forskningsstrategien på baggrund af høringssvarene og derefter fremlægge forskningsstrategien for bestyrelsen. Rektor ønsker imidlertid ikke, at denne forskningsstrategidrøftelse sker i fuld offentlighed i forhold til (f.eks.) konkurrenter og samarbejdspartnere og fremsender derfor materialet til bestyrelsen som fortroligt. VIP-medlemmet af bestyrelsen er imidlertid velkommen til at drøfte den information, som rektor har sendt til høring, med de fuldtidsansatte videnskabelige medarbejdere også inden bestyrelsesmødet.

**3.1.12 (b)** Anbefalingen om at bestyrelsesmøder er lukkede foreslås fulgt i forretningsordenen.

**3.1.12 (c)** Anbefalingen vedrørende årsrapportens indhold foreslås fulgt.

**3.1.12 (d)** ”Whistleblowing” drejer sig om at studerende og ansatte skal kunne slå alarm om korrupcion og andre ulovlige forhold uden fare for deres egen situation. Nogle lande, især angelsaksiske lande, har indført lovgivning om ”whistleblowing”. I Danmark findes efter hvad jeg umiddelbart har kunnet finde ud af, ikke nogen særlig lovgivning på området. OECD har udgivet nogle retningslinier for multinationale virksomheder, som måske kunne tjene til inspiration. Det hedder heri bl.a. (oversat fra den svenske version, <http://www.utrikes.regeringen.se/prefak/files/handbok.pdf>):

”Afstå fra diskriminerende eller disciplinerende adfærd over for ansatte, som i god tro afgiver rapport til ledelsen, eller, hvor det er passende, til relevant offentlig myndighed, om praksis, som strider mod loven, retningslinier eller virksomhedens politik.” Den slags hensigtserklæringer er jo gode, men de giver ikke megen praktisk bistand, når den konkrete situation opstår. Det må kræve en nøjere juridisk udredning at finde ud af, hvad der allerede gælder rent juridisk om ansattes og studerendes retssikkerhed i Danmark og at formulere retningslinier om hvordan ansatte, studerende og ledelse i praksis skal forholde sig i sager om ”whistleblowing”. Det synes unødvendigt, at alle landets universiteter igangsætter hver deres initiativ på dette område. Jeg vil derfor foreslå, at vi beder Rektorkollegiet påtage sig opgaven med at udarbejde forslag til et sådant regelsæt.

**3.1.13** Anbefalingen om at bestyrelsen etablerer rammer for tilrettelæggelsen af revisionen, herunder benyttelse af private revisionsfirmaer, er, mener jeg, allerede fulgt i vores nuværende vedtægter, så vidt det nu er muligt. (Rigsrevisionen tillader, at man bruger private revisionsfirmaer men accepterer ikke, at brug af private revisionsfirmaer kan træde i stedet for rigsrevisionens egen revision.)

**3.2.1** Anbefalingerne om generelle forhold til interessenterne vil kræve nøjere behandling ved kommende bestyrelsesmøder. De har, så vidt jeg kan se, hverken konsekvenser for vedtægter eller forretningsordenen.

**3.2.2** Anbefalingerne om universitetets forhold til staten efter min mening allerede implementeret på ITU.

**3.2.3 (a)** Bestyrelsen har vedtaget, at universitetets samspilsaktiviteter skal ses som en integreret del af de to hovedforretningsområder (uddannelse og forskning) snarere end som et tredje forretningsområde. Den naturlige konsekvens er, at der skal udarbejdes strategier for forskning og uddannelse og at hver af disse skal omfatte beskrivelser af samspilsaktiviteter. Det er helt i tråd med den besluttede organisationsændring og kræver således først og fremmest, at vi får gennemført denne.

**3.2.4 (a)** Vi har ikke i øjeblikket nogen nedskrevne principper for samarbejde med regionen. Jeg foreslår, at vi tager hul på problemstillingen ved strategiseminaret i juni 2004.

**3.2.5 (a)** Anbefalingerne om at udarbejde en plan for samarbejde med danske og udenlandske universiteter foreslås fulgt. Jeg foreslår, at vi tager hul på problemstillingen ved strategiseminaret i juni 2004.

**3.2.5 (b)** Anbefalingen om at bestyrelsesformændene opretter et forum må det være op til bestyrelsesformændene at tage stilling til, om de vil følge.

**3.3.1** Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens generelle relation til den øverste ledelse og akademisk råd foreslår jeg at vi følger. De drøftelser, der er nævnt under punkt (a) er vi allerede i fuld gang med. Anbefalingen om at nedskrive skriftlige retningslinier er jeg også enig i, men jeg synes det kræver at bestyrelsen og den daglige ledelse har haft et periode på f.eks. et års tid uden al for meget regelformulering til at skyde sig ind på hvad de centrale spørgsmål, der skal formuleres regler om, er. Desuden skal vi jo lige have valgt et akademisk råd. Jeg vil derfor foreslå, at vi som et fast punkt på dagsordenen ved bestyrelsesmøderne det næste års tid har "Universitetsbestyrelsens relationer til rektor og den øvrige øverste ledelse samt til akademisk råd" hvor konkrete sager af principiel karakter drøftes.

**3.3.2** Også disse retningslinier bør først udarbejdes efter en periode på et års tid, vil jeg mene.

**3.3.3 (a)** Jeg foreslår, at forretningsordenen justeres, så den kommer til at omfatte de pointer, der er nævnt i anbefalingen.

Endelig foreslår jeg, at vi i årsrapporten for 2003 kort gør rede for hvordan vi har forholdt os til udvalgets anbefalinger.