

Bilag 10

IT-Universitetets forhold til ”anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark”

oktober 2009

Anbefaling (De samlede resumerede anbefalinger ses på s. 8)	IT-Universitetet	Bemærkninger / ”mangler”
3.1 Universitetsbestyrelsens strategiske opgaver, ansvar og sammensætning.		
3.1.1 bestyrelsens overordnede ansvar	Implementeret i vedtægternes § 10 og § 12, stk. 2	
3.1.2 bestyrelsesformandens opgaver	Implementeret i vedtægternes § 12 forretningsordnen § 12	
3.1.3 Forretningsordenen	Implementeret i forretningsordnen. Dog er nogle af de punkter, som det anbefales at regulere i forretningsordnen reguleret i vedtægterne (dvs. formandens rolle og evt. næstformands rolle)	Punktet er gult, fordi forretningsordnen (eller vedtægterne) ikke indeholder regler om den daglige ledelses deltagelse i møderne. <i>Direktionens indstilling: forretningsordenen udvides med beskrivelse af, at direktionen deltager i bestyrelsesmøderne.</i>
3.1.4 rekruttering af bestyrelsesmedlemmer	Implementeret i tillæg 1 til vedtægterne.	
3.1.5 uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer	Implementeret i forretningsordnens § 3	
3.1.6 antallet af bestyrelsesmedlemmer	Implementeret i vedtægters § 6	
3.1.7 bestyrelsens uafhængighed	Implementeret i § 3 i tillæg 1 til vedtægterne. Dog har bestyrelsen godkendt en procedure for behandling af sager i situationer, hvor allerede udpegede bestyrelsesmedlemmer eventuelt har en økonomisk interesse	Dette punkt fremgår som en afvigelse af anbefalingerne af 2008 årsrapportens appendiks 1. Det er her gult og ikke rødt, idet at anbefalingen følges for så vidt angår rekrutteringen af nye bestyrelsesmedlemmer (tillæg 1 til vedtægterne). <i>Direktionens</i>

Bilag 10

		<i>indstilling: ingen ændring</i>
3.1.8 møder	Implementeret ved møde- og arbejdsplan	
3.1.9 aldersgrænse	Implementeret i forretningsorden	
3.1.10 selvevaluering af bestyrelsens arbejde, evaluering af den daglige	Implementeret i forretningsordnen § 5, stk. 1	
<p>3.1.11 aflønning af bestyrelsens medlemmer</p> <p>A.1) <i>Udvalget finder det hensigtsmæssigt, at der ikke lønmæssigt skelnes mellem bestyrelsesmedlemmerne, idet det kan give anledning til en uønskelig "rangordning" og det anbefales derfor, at der ydes samme betaling til de interne bestyrelsesmedlemmer som til de eksterne.</i></p>	<p>A.1) IT-Universitetet aflønner ikke interne bestyrelsesmedlemmer som anbefalingerne foreskriver.</p>	<p>A.1) Dette fremgår af 2008 årsrapportens appendiks 1 . Aflønning af valgte bestyrelsesmedlemmer er desværre ikke tilladt, og IT-Universitetet har derfor ikke hjemmel til at efterleve anbefalingen. <i>Direktionens indstilling: ingen ændring</i></p>
<p>3.1.12 Åbenhed</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at møderne holdes lukket for andre end bestyrelsens medlemmer og universitetets øverste ledelse med mindre andet besluttes.</i></p>	<p>A.1) Bestyrelsesmøder er som udgangspunkt åbne for alle i modstrid til anbefalingerne.</p>	<p>A.1) Dette fremgår af 2008 årsrapportens appendiks 1. Det er et krav fra Videnskabsministeriet, at møderne som udgangspunkt er åbne. IT-Universitetet har derfor ikke mulighed for at følge anbefalingen. <i>Direktinens indstilling: ingen ændring.</i></p>

Bilag 10

<p>A.2) <i>Det anbefales, at årsrapporten indeholder oplysninger om universitetets styrelsesforhold (de styrende organer og forholdet imellem dem) samt de økonomiske forhold. I årsrapporten bør der ligeledes angives oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes stilling, alder og øvrige direktions- og bestyrelsesposter – såvel danske som udenlandske.</i></p> <p>A.3) <i>Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger retningslinjer og officielle mekanismer for "whistle-blowing"</i></p>	<p>A.2) Årsrapporten indeholder ikke alle disse oplysninger.</p> <p>A.3) IT-Universitetet har ikke retningslinjer for whistle-blowing.</p>	<p>A.2) Dette fremgår af 2008 årsrapportens appendiks 1 . <i>Direktionens indstilling: årsrapporten udvides med afsnit om styrelsesforhold og bestyrelsesmedlemmernes alder etc.</i></p> <p>A.3) Dette fremgår af 2008 årsrapportens appendiks 1. <i>Direktionens indstilling: i stedet for at særlige mekanismer for "whistle-blowing" tildeles samarbejds- og sikkerhedsudvalget en "whistle-blower" rolle.</i></p>
<p>3.1.13 revision</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen etablerer de overordnede rammer for tilrettelæggelsen af revisionen, herunder eventuel benyttelse af private revisionsfirmaer.</i></p>	<p>A.1) Vedtægternes § 35, stk. 1 fastslår, at "bestyrelsen kan antage ekstern bistand til kontrol og styring af IT-Universitetets budgetter og regnskabsrapportering". Bestyrelsen har besluttet at antage sådan ekstern bistand (KPMG)</p>	<p>A.1)</p>
<p>3.2 universitetsbestyrelsens relationer til universitetets eksterne interessenter</p>		
<p>3.2.1 Universitetets generelle forhold til interessenter</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen opstiller</i></p>	<p>A.1) - IT-Universitetets</p>	

Bilag 10

<p><i>generelle principper og værdier for universitetets samarbejde med og relation til sine interessenter.</i></p> <p>A.2) <i>Det anbefales, at bestyrelsen sikrer, at disse principper og værdier respekteres i universitetets eksterne relationer, samt at bestyrelsen og den øverste ledelse i fællesskab i den henseende fører en løbende dialog og har et samarbejde med universitetets interessenter.</i></p> <p>A.3) <i>Det anbefales, at bestyrelsen vedtager og offentliggør en konkret informations- og kommunikationspolitik i forhold til universitetets interessenter.</i></p>	<p>kerneværdier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsstrategi (behandlet ved bestyrelsesseminar juni 2008) - Kommersialiseringsstrategi (godkendt af bestyrelsen ved strategiseminar juni 2005) <p>A.2) Såvel aftagerpanel som Foresightpanel har været præsenteret for disse principper, og principperne gennemsynder dialogen med de selvsamme råd (og med interessenter i øvrigt)</p> <p>A.3) - Åbne bestyrelsesmøder (forretningsorden § 9) - Kommunikationspolitik (forretningsorden § 11)</p>	<p>A.2)</p>
<p>3.2.2. Staten</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen opstiller procedurer der sikrer, at staten, og herunder Videnskabsministeriet, modtager den information, der er nødvendig for at føre tilsyn med og følge op på universitetets generelle udvikling som del af den samlede danske universitetssektor. Det kan blandt andet ske i forbindelse med udarbejdelsen af universitetets udviklingskontrakt og i universitetets årsrapport, men kan ikke begrænses dertil.</i></p> <p>A.2) <i>Det anbefales, at bestyrelsen tager et aktivt ansvar for udarbejdelsen af universitetets udviklingskontrakt og for kontrakt-drøftelserne med videnskabsministeren.</i></p>	<p>A.1) - Udviklingskontrakt - Årsrapport - Løbende rapportering</p> <p>A.2) Vedtægternes § 10, stk. 1, nr. 18: "bestyrelsen indgår efter oplæg fra rektor udviklingskontrakt med ministeren for VTU om IT-Universitetets samlede virksomhed."</p>	<p>A.1) IT-Universitetet leverer foruden udviklingskontrakt og årsrapport løbende tilsynsinformation til ministeriet.</p>

Bilag 10

<p>A.3) <i>Det anbefales, at bestyrelsen i sine relationer til staten særligt bidrager til at fremme:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Den tilsigtede styrkelse af universiteternes frihedsgrader. Et naturligt afsæt er det politiske forlig om universitetsloven. Det nævner 10 mulige områder, hvor yderligere frihedsgrader kan indføres, fx en mere fleksibel stillingsstruktur og forenkling af taxametersystemet.</i> • <i>En smidig og effektiv behandling af universiteternes anmodninger og henvendelser.</i> • <i>At staten regelmæssigt præsenterer en samlet politik for statens rolle i forhold til universiteterne og for statens styring af universiteterne.</i> 	<p>A.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - IT-Universitetet bidrager til denne proces ved at påtage sig videst muligt ansvar inden for lovens rammer - IT-Universitetet bidrager desuden til processen gennem Danske Universiteter 	<p>A.3)</p>
<p>3.2.3 Erhvervslivet og den offentlige sektor</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen som led i sine generelle opgaver udarbejder og offentliggøre en strategi for universitetets samspil og udveksling af viden med erhvervslivet og den offentlige sektor, herunder samspil om forskning og teknologioverførsel. Det er bestyrelsens ansvar at følge op på strategien, herunder at vurdere om universitetet bør styrke det eksisterende samspil med erhvervslivet.</i></p>	<p>A.1) Kommercialiseringsstrategi – ikke offentliggjort.</p>	<p>A.1) Punktet er gult, fordi strategien ikke er offentliggjort. Det anbefales dog af ITUs kontraktfunktion ikke at offentliggøre strategien af hensyn til kontraktforhandlingerne.</p>
<p>3.2.4 Regionen</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen i relevant sammenhæng, fx strategiplanen, fastlægger generelle principper for samarbejde med regionen, og skaber åbenhed omkring disse relationer.</i></p>	<p>A.1) Strategi dokumentets pkt. 6.3. Creating Value for the Copenhagen Region through Teaching and Research</p>	<p>A.1) Punktet er grønt, idet principperne for forskning og uddannelse i strategidokumentet også gælder for samarbejde i regionen. Desuden beskriver afsnit 6.3 i strategidokumentet</p>

Bilag 10

		resultater af særlig betydning for værdiskabelsen i regionen.
<p>3.2.5 Øvrige universiteter</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen som en vigtig del af sin langsigtede strategi udarbejder en plan for samarbejde med danske og udenlandske universiteter og andre videregående uddannelsesinstitutioner og opstiller konkrete handlingsplaner for samarbejdet.</i></p> <p>A.2) <i>Det anbefales, at bestyrelsesformændene på de 12 danske universiteter opretter et forum for udveksling af synspunkter og erfaringer, herunder erfaringer med relationen til staten.</i></p>	<p>A.1) Globaliseringsstrategi</p> <p>A.2) implementeret</p>	
<p>3.3 Universitetsbestyrelsens relationer til rektor og den øvrige øverste ledelse samt til akademisk råd</p>		
<p>3.3.1 bestyrelsens generelle relation til den øverste ledelse og akademisk råd.</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen og den øverste ledelse i fællesskab drøfter generelle retningslinjer for forholdet mellem bestyrelsen og den øverste ledelse, herunder arbejdsdeling, forberedelse af bestyrelsesmøder, kontakt mellem bestyrelse og den øverste ledelse mellem møderne mm.</i></p> <p>A.2) <i>Det anbefales, at bestyrelsen og den øverste ledelse på den baggrund udarbejder skriftlige retningslinjer, der gøres offentligt tilgængelige på universitetet, ligesom de eventuelt kan indgå i bestyrelsens forretningsorden.</i></p>	<p>A.1) Arbejdsdelingen drøftes i konkrete sager ved bestyrelsesmøderne og desuden holdes der formøder om samme emne inden bestyrelsesmøderne.</p> <p>A.2) IT-Universitetet har ingen selvstændige formelle retningslinjer om dette. Men vedtægterne og forretningsordnen beskriver til en vis grad forholdet mellem bestyrelsen og den øverste ledelse, som dog hovedsageligt er repræsenteret ved rektor. IT-</p>	<p>A.1)</p> <p>A.2) Punktet er gult for at gøre opmærksom på, at den øverste ledelse alene er repræsenteret ved rektor. Der er dog formentlig ikke noget i vejen for, at IT-Universitetet vælger</p>

Bilag 10

<p>A.3) <i>Det er afgørende, at bestyrelsen får alle de oplysninger om universitetets virke, der er nødvendig for den overordnede varetagelse af universitetets interesser. Derfor anbefales det, at bestyrelsen fastlægger retningslinjer for den øverste ledelses rapportering til bestyrelsen og for kommunikationen mellem den øverste ledelse og bestyrelsen i øvrigt. Den øverste ledelse bør under alle omstændigheder sikre, at alle væsentlige oplysninger tilgår bestyrelsen, uanset om denne har anmodet om det.</i></p> <p>A.4) <i>Det anbefales, at rektor i sager, hvor det i øvrigt skønnes nødvendigt, indhenter akademisk råds udtalelse inden sagen forelægges for bestyrelsen.</i></p> <p>A.5) <i>Det anbefales, at sager, der af rektor forelægges til beslutning i bestyrelsen, er færdigbehandlede og kun mangler bestyrelsens stillingtagen. I tvivlstilfælde bør</i></p>	<p>Universitetet har altså valgt, at den øverste ledelse i forhold til bestyrelsen er repræsenteret ved rektor, selv om ansvarsområderne i realiteten er fordelt mellem direktionsmedlemmerne.</p> <p>De eneste steder, hvor den øvrige øverste ledelse, altså de andre medlemmer af direktionen er beskrevet i forhold til bestyrelsen er:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ansættelse af direktionsmedlemmer som foretages af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, vedtægter § 10, stk. 1, nr. 12. 2) Adgangen til at begære et bestyrelsesmøde, forretningsordnens § 5, stk. 1. <p>A.3) - Bestyrelsens arbejdsplan - Forretningsordenens § 12: "Bestyrelsesformanden ... varetager den løbende kontakt med rektor mellem bestyrelsesmøderne."</p> <p>A.4) Budgetudkast forelægges Akademisk Råd før det forelægges bestyrelsen. Desuden behandler Akademisk råd sager som f.eks. universitetsevaluering af forskningsfrihed og medbestemmelse inden de forelægges bestyrelsen.</p> <p>A.5) Implementeret i forretningsordnen § 6, stk.5.</p>	<p>en sådan tilgang, og punktet kan anses som grøn. <i>Direktionens indstilling: ingen ændring</i></p> <p>A.3) Der er aftalt en praksis for rapportering og løbende information fra direktion som indebærer, at bestyrelse og bestyrelsen informeres/høres om alle væsentlige oplysninger.</p>
---	--	--

Bilag 10

<i>det være bestyrelsen, der afgør hvilke sager, den vil behandle.</i>		
<p>3.3.2 relation mellem bestyrelsesformanden og rektor</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsesformanden og rektor i fællesskab drøfter de generelle retningslinjer for forholdet mellem formand og rektor, og at disse retningslinjer fastlægges endeligt og entydigt at bestyrelsen.</i></p>	<p>A.1) IT-Universitetet har ikke formelle retningslinjer for denne relation.</p>	<p>A1) <i>Direktionens indstilling: ingen ændring</i></p>
<p>3.3.3 bestyrelsen, rektor og universitetets eksterne relationer</p> <p>A.1) <i>Det anbefales, at rektor varetager den daglige eksterne repræsentation af universitetet i overensstemmelse med den generelle arbejdsdeling mellem bestyrelsen og den øverste ledelse. Rektor bør varetage denne opgave i fuld overensstemmelse med bestyrelsens instrukser og synspunkter, så vidt der er tale om et bestyrelsesanliggende</i></p>	<p>A.1) Implementeret i forretningsordnen § 11, stk. 4.</p>	

Bilag 10

Resumé af udvalgets anbefalinger

I det følgende opstilles en oversigt over udvalgets anbefalinger, idet nummereringen fra hovedafsnit 3 følges.

3.1. Principper og anbefalinger I: Universitetsbestyrelsens strategiske opgaver, ansvar og sammensætning.

3.1.1. Universitetsbestyrelsernes overordnede opgaver og ansvar

a) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsen ifm. udarbejdelse af vedtægt, forretningsorden, arbejdsplaner mv. sikrer sig, at procedurer og opgavefordeling tilrettelægges, så bestyrelsen sikrer sin autonomi og handlefrihed i relation til hvilke sager, den skal behandle. Herunder *anbefaler* udvalget, at vedtægten udformes så rummelig og fleksibel, at den ikke lægger unødige bindinger på bestyrelsens arbejde.

b) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsen foretager den primære fordeling af universitetets ressourcer i henhold til strategiplanen.

c) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsen systematisk foretager opfølgning på igangsatte initiativer med henblik på at sikre, at de er gennemført efter hensigten. Resultaterne af denne opfølgning bør offentliggøres, fx i årsrapporten.

d) Det *anbefales*, at bestyrelsen vedtager en plan for den samlede ejendomsanvendelse, herunder præciserer, hvem der disponerer over ejendommene.

3.1.2. Bestyrelsesformandens opgaver

a) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsesformanden stræber efter, at bestyrelsens drøftelser finder sted i den samlede bestyrelse, og at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse.

b) Udvalget *anbefaler*, at det er bestyrelsesformanden, der er talsmand for bestyrelsen og varetager den løbende kontakt til rektor mellem bestyrelsesmøderne.

3.1.3. Forretningsordenen

a) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsen udarbejder en forretningsorden, hvori der fastsættes regler for bestyrelsens funktion. Forretningsordenen bør som minimum indeholde regler om følgende:

- Formandens nærmere rolle, herunder bestyrelsens delegation af opgaver til formanden
- Den nærmere rolle for en eventuel næstformand, herunder relationen mellem formanden og næstformanden, der i givet fald bør vælges blandt de eksterne medlemmer
- Indkaldelse af møder, herunder af ekstraordinære møder
- Regler for den daglige ledelses deltagelse i bestyrelsens møder
- Beslutningsdygtighed
- Stemme procedurer
- Tilbagekaldelse af beslutninger

b) Udvalget *anbefaler*, at forretningsordenen årligt gennemgås af bestyrelsen med henblik på at sikre, at den altid er tilpasset det enkelte universitets behov.

Bilag 10

3.1.4. Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer a) Udvalget *anbefaler*, at den samlede bestyrelse påtager sig ansvaret for at udpege nye eksterne medlemmer, og at den sikrer sig, at udpegningen sker under fuld åbenhed om procedurer, profil og kvalifikationer.

3.1.5. Uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer a) Udvalget *anbefaler*, at der udarbejdes en plan for introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsesarbejdet. Planen skal udover en generel introduktion til universitetet og rammerne for dets virke, rumme mulighed for relevant supplerende uddannelse i det omfang formanden vurderer, at der er behov for det. Uddannelsen bør tjene til at sikre, at medlemmet kan skabe sig og bevare et overblik over universitetets kerneområder, aktiviteter og forholdene på uddannelses- og forskningsområdet.

3.1.6. Antallet af bestyrelsesmedlemmer

a) Det *anbefales*, at der er højst 11 medlemmer i bestyrelsen, og at bestyrelsen i øvrigt årligt vurderer om antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til universitetets behov.

3.1.7. Bestyrelsens uafhængighed a) Udvalget *anbefaler*, at man udpeger personer, der er uafhængige; dvs. eksempelvis ikke personer som:

- Modtager mandat fra en organisation, offentlig myndighed eller virksomhed
- Har en væsentlig økonomisk eller anden tilsvarende interesse i universitetet
- Har haft en fremtrædende ledelsespost på universitetet inden for de seneste 10 år
- Fungerer som professionel rådgiver eller udfører opgaver af lignende karakter for universitetet
- Har en væsentlig økonomisk interesse i en virksomhed, der fungerer som professionel rådgiver eller udfører opgaver af lignende karakter for universitetet

3.1.8. Møder

a) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsens mødefrekvens tilrettelægges således, at bestyrelsen hele tiden kan være en aktiv sparringspartner for rektor og universitetets øvrige ledelse, og så bestyrelsen kan reagere hurtigt og effektivt. Mødefrekvensen skal dog også tilrettelægges således, at bestyrelsen ikke mødes så ofte, at den reelt bliver en del af universitetets daglige ledelse. Bestyrelsen bør som udgangspunkt mødes 4-8 gange om året.

b) Udvalget *anbefaler*, at der udarbejdes en rullende etårs møde- og arbejdsplan, som indeholder antallet af møder og de forventede dagsordenspunkter, som kan forudses på tidspunktet for planens udarbejdelse. De elementer af universitetets overordnede strategi, der skal gennemføres det kommende år identificeres i møde- og arbejdsplanen.

c) Med henblik på at sikre den fornødne kvalitet i bestyrelsesarbejdet *anbefaler* udvalget, at det enkelte bestyrelsesmedlem gør sig arbejdsbyrden ved deltagelse i en universitetsbestyrelse klart og afsætter den nødvendige tid til opgaven.

3.1.9. Aldersgrænse

a) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsesmedlemmer senest træder ud af bestyrelsen i det år, hvor de fylder 70.

3.1.10. Selvevaluering af bestyrelsens arbejde, evaluering af den daglige universitetsledelses arbejde og af samarbejdet mellem bestyrelsen og universitetets daglige ledelse

Bilag 10

a) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsen foretager årlige evalueringer af sit eget arbejde, af universitetets daglige ledelse og af samarbejdet mellem bestyrelsen og universitetets daglige ledelse og udarbejder rapporter herom.

3.1.11. Aflønning af bestyrelsens medlemmer

a) Udvalget finder det hensigtsmæssigt, at der ikke lønmæssigt skelnes mellem bestyrelsesmedlemmerne, idet det kan give anledning til en uønskelig "rangordning" og *anbefaler* derfor, at der ydes samme betaling til de interne bestyrelsesmedlemmer som til de eksterne.

3.1.12. Åbenhed

a) For at fremme gennemsigtigheden *anbefaler* udvalget, 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. Undtagelsesvist kan bestyrelsen undlade at give denne adgang, hvis sagernes karakter gør dem særligt følsomme. Det kan dreje sig om personsager (fx ansættelse af rektor), økonomisk følsomme spørgsmål eller overvejelser om strategiske alliancer.

b) Udvalget *anbefaler*, at møderne holdes lukkede for andre end bestyrelsens medlemmer og universitetets ledelse (rektor, prorektor og universitetsdirektøren) med mindre andet beslutes.

c) Udvalget *anbefaler*, at årsrapporterne indeholder oplysninger om universitetets styrelsesforhold (de styrende organer og forholdet mellem dem) samt de økonomiske forhold. I årsrapporten bør der ligeledes angives oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes stilling, alder og øvrige direktions- og bestyrelsesposter – såvel danske som udenlandske. d) Endelig *anbefaler* udvalget, at bestyrelsen fastlægger retningslinier og officielle mekanismer for "whistle-blowing". Disse skal beskytte ansatte eller studerende, der gør opmærksom på fx ulovlige forhold på universitetet.

3.1.13. Revision

a) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsen etablerer de overordnede rammer for tilrettelæggelsen af revisionen, herunder eventuel benyttelse af private revisionsfirmaer.

3.2. Principper og anbefalinger II: Universitetsbestyrelsens relation til universitetets eksterne interessenter

3.2.1. Universitetets generelle forhold til interessenterne

a) Det *anbefales*, at universitetsbestyrelsen opstiller generelle principper og værdier for universitetets samarbejde med og relation til sine interessenter.

b) Det *anbefales*, at bestyrelsen sikrer, at disse principper og værdier respekteres i universitetets eksterne relationer, samt at bestyrelsen og den øverste ledelse i fællesskab i den henseende fører en løbende dialog og har et samarbejde med universitetets interessenter.

c) Det *anbefales* yderligere, at bestyrelsen vedtager og offentliggør en konkret informations- og kommunikationspolitik i forhold til universitetets interessenter.

3.2.2. Universitetets forhold til staten

a) Det *anbefales*, at bestyrelsen opstiller procedurer der sikrer, at staten, og herunder Videnskabsministeriet, modtager den information, der er nødvendig for at føre tilsyn med og følge

Bilag 10

op på universitetets generelle udvikling som del af den samlede danske universitetssektor. Det kan blandt andet ske i forbindelse med udarbejdelsen af universitetets udviklingskontrakt og i universitetets årsrapport, men kan ikke begrænses hertil.

b) Det *anbefales*, at bestyrelsen tager et aktivt ansvar for udarbejdelsen af universitetets udviklingskontrakt og for kontraktdrøftelserne med videnskabsministeren.

c) Det *anbefales*, at bestyrelsen i sine relationer til staten særligt bidrager til at fremme:

- Den tilsigtede styrkelse af universiteternes frihedsgrader. Et naturligt afsæt er det politiske forlig om universitetsloven. Det nævner 10 mulige områder, hvor yderligere frihedsgrader kan indføres, fx en mere fleksibel stillingsstruktur og forenkling af taxametersystemet.
- En smidig og effektiv behandling af universiteternes anmodninger og henvendelser.
- At staten regelmæssigt præsenterer en samlet politik for statens rolle i forhold til universiteterne og for statens styring af universiteterne.

3.2.3. Erhvervslivet og den offentlige sektor

a) Det *anbefales*, at bestyrelsen som led i sine generelle opgaver udarbejder og offentliggør en strategi for universitetets samspil og udveksling af viden med erhvervslivet og den offentlige sektor, herunder samspil om forskning og teknologioverførsel. Det er bestyrelsens ansvar at følge op på strategien, herunder at vurdere om universitetet bør styrke det eksisterende samspil med erhvervslivet.

3.2.4. Regionen

a) Udvalget *anbefaler*, at bestyrelsen i relevant sammenhæng, fx strategiplanen, fastlægger generelle principper for samarbejde med regionen, og skaber åbenhed omkring disse relationer.

3.2.5. *Øvrige universiteter, forskningsinstitutioner og andre uddannelsesinstitutioner* a) Det *anbefales*, at bestyrelsen som en vigtig del af sin langsigtede strategi udarbejder en plan for samarbejde med danske og udenlandske universiteter og andre videregående uddannelsesinstitutioner og opstiller konkrete handlingsplaner for samarbejdet.

b) Det *anbefales*, at bestyrelsesformændene på de 12 danske universiteter opretter et forum for udveksling af synspunkter og erfaringer, herunder erfaringer med relationen til staten.

3.3. Principper og anbefalinger III: Universitetsbestyrelsens relationer til rektor og den øvrige øverste ledelse samt til akademisk råd

3.3.1. Bestyrelsens generelle relation til den øverste ledelse og akademisk råd

a) Det *anbefales*, at bestyrelsen og den øverste ledelse i fællesskab drøfter generelle retningslinier for forholdet mellem bestyrelsen og den øverste ledelse, herunder arbejdsdeling, forberedelse af bestyrelsens møder, kontakt mellem bestyrelse og den øverste ledelse mellem møderne m.v.

b) Det *anbefales*, at bestyrelsen og den øverste ledelse på den baggrund udarbejder skriftlige retningslinier, der gøres offentligt tilgængelige på universitetet, ligesom de eventuelt kan indgå i bestyrelsens forretningsorden.

Bilag 10

c) Det er afgørende, at bestyrelsen får alle de oplysninger om universitetets virke, der er nødvendige for den overordnede varetagelse af universitetets interesser. Derfor *anbefaler* udvalget yderligere, at bestyrelsen fastlægger retningslinier for den øverste ledelses rapportering til bestyrelsen og for kommunikationen mellem den øverste ledelse og bestyrelsen i øvrigt. Den øverste ledelse bør under alle omstændigheder sikre, at alle væsentlige oplysninger tilgår bestyrelsen, uanset om denne har anmodet om det.

d) Det *anbefales*, at rektor i sager, hvor det i øvrigt skønnes nødvendigt, indhenter akademisk råds udtalelse inden sagens forelæggelse for bestyrelsen.

e) Udvalget *anbefaler*, at sager, der af rektor forelægges til beslutning i bestyrelsen, er færdigbehandlede og kun mangler bestyrelsens stillingtagen. I tvivlstilfælde bør det være bestyrelsen, der afgør hvilke sager den vil behandle.

3.3.2. Relationen mellem bestyrelsesformanden og rektor

a) Det *anbefales*, at bestyrelsesformanden og rektor i fællesskab drøfter de generelle retningslinier for forholdet mellem formand og rektor, og at disse retningslinier fastlægges endeligt og entydigt af bestyrelsen.

3.3.3. Bestyrelse, rektor og universitetets eksterne relationer

a) Udvalget *anbefaler*, at rektor varetager den daglige eksterne repræsentation af universitetet i overensstemmelse med den generelle arbejdsdeling mellem bestyrelsen og den øverste ledelse. Rektor bør varetage denne opgave i fuld overensstemmelse med bestyrelsens instrukser og synspunkter, så vidt der er tale om et bestyrelsesanliggende.