

## REFERAT

DOK. NR. 21/03146-4

REF. ANKL

**BESTYRELSESMØDE 25. NOVEMBER 2021, KL. 15.00-19.30,  
WILDERS PLADS 8K, 1403 KBH. K, MØDERUM:  
NORDSKOV/DIGITALT**

[KLIK HER FOR AT DELTAGE I MØDET](#)

### DELTAGERE

#### Universiteter

Sune Lægaard (digitalt)  
Jørn Vestergaard (digitalt)  
Louise Halleskov  
Birgit Feldtmann  
Lars Grassmé Binderup  
Karin Buhmann (fra kl. 16)

#### Rådet

Dorthe Elise Svinth (fmd)  
Mette Boye  
Andreas Kamm  
Asim Latif (fra kl. 16)  
Henriette Laursen  
Sif Holst

#### Det Grønlandske Råd

Christina Johnsen (fra kl. 16)

#### Medarbejderrepræsentant

Lise Garkier (digitalt)

#### Direktion

Louise Holck  
Eva Grambye  
Maria Ventegodt  
Andreas K. Bojsen (ref.)

#### Øvrig direktion når relevant

Ann Lisbeth Ingerslev (pkt. 3 & 4)  
Claes Amundsen (pkt. 5 & 6)  
Pernille Boye Koch (pkt. 6)  
Anne Bunimowich (pkt. 4)

#### Øvrige medarbejdere når relevant

Elin Wrzoncki (pkt. 5, digitalt)

#### AFBUD

## DAG 1 – 29. SEPTEMBER 2021

PUNKT	TID, EMNE, FORMÅL	ANSVARLIG, DEADLINE
1.	<b>Kl. 15.00: Godkendelse af dagsorden</b> <u>Beslutning:</u> Dagsordenen blev godkendt.	FMD
2.	<b>Kl. 15.05: Godkendelse af referat (beslutning)</b> <u>Bilag:</u> 2.1 Referat af bestyrelsesmøde den 29-30. sep. 2021. <u>Beslutning:</u> Referatet blev godkendt.	FMD

PUNKT	TID, EMNE, FORMÅL	ANSVARLIG, DEADLINE
3.	<b>Kl. 15.10: Grundbudget 2022 (beslutning)</b> <u>Bilag: 3.1. Grundbudget 2022.</u>	ØU

Kommentar: Grundbudgetforslaget er baseret på en række centrale mål og præmisser, der uddybes i notatet:

- Resultat: Samlet overskud på **1,4 mio. kr.**
- Omsætning: Stigende omsætning til **195,7 mio. kr.**, hvoraf finansloven udgør **42,6 mio. kr.**
- Projekter: Overskud på **1,8 mio. kr.**, hvilket er et mindre fald på 0,2 mio.kr. sammenlignet med GB 2021.
- Finanslov: Merforbrug på **-0,7 mio. kr.** mhp. udmøntning af overopsparing på egenkapitalen.
- Fællesudgifter: Stigning på **8,2 mio.kr.**, hvilket mestendels beror på regnskabsteknisk omfordeling af omkostningerne.

Udmøntningen af det prognosticerede overskud for 2021 indgår som led i budget 2022. ØU behandlede udkast til grundbudget 2022 på møde d. 10. nov., og deres bemærkninger er indarbejdet i bilag 3.1. ØU drøftede navnlig grundbudgettets forudsætninger, herunder sammenhængen mellem øget risici grundet flere projekter i pipeline (aktualiseret af konflikten i Etiopien), egenkapitalsmål og lille budgetmargin, der kræver stram indkomst- og udgiftsstyring.

Indstilling: Direktionen og ØU indstiller, at;

- bestyrelsen godkender grundbudget 2022 med et forventet overskud på 1,4 mio.kr,
- direktionen følger ændringer i risikovurderingerne og projektomsætningen tæt og orienterer ØU ved større udsving,
- instituttets egenkapitalsmål på 10 % af projektomsætningen fastholdes, men gøres til genstand for ØU's og bestyrelsens revision ved udsigten til et evt. større overskud end prognosticeret og ifm. fastlæggelsen af grundbudget 2023.

Drøftelse: Bestyrelsen udtrykte generel tilfredshed med forslag til grundbudget 2022, idet den navnlig drøftede instituttets likviditet og egenkapitalstørrelse ved stigende projektomsætning, risikovurderinger og den aktuelle tilstand i Etiopien. Derudover bemærkede bestyrelsen, at faldet i indtægtsdækket virksomhed for nuværende er mindre end forudset på trods af udfasning af

samarbejdet med enkeltvirksomheder, men at den fortsat ønsker at følge udviklingen tæt. Derudover kommenterede bestyrelsen på en række mindre fejl i notatet, der dog ikke influerede på bestyrelsen grundlag for at træffe beslutning om grundbudget 2022.

Beslutning: Bestyrelsen besluttede at;

- godkende grundbudget 2022 med et forventet overskud på 1,4 mio.kr,
- direktionen følger ændringer i risikovurderingerne og projektsætningen tæt navnlig i Etiopien og orienterer ØU og bestyrelsen ved større udsving,
- instituttets egenkapitalsmål på 10 % af projektsætningen fastholdes, men gøres til genstand for ØU's og bestyrelsens overvejelse ifm. fastlæggelsen af grundbudget 2023, herunder i lyset af udviklingen i risikolandskabet samt prognosen for regnskab 2022.

---

**4. Kl. 15.30: Institutmål 2022 (beslutning)**

ØU

Bilag: 4.1 Institutmål 2022.

Kommentar: Ud over de udadrettede substrategier, der skal sikre implementeringen af strategi 2021-24, indstiller direktionen og ØU, at bestyrelsen i 2022 prioriterer følgende mere indadrettede institutmål, der skal sikre en fortsat bæredygtig organisation i udvikling (se nærmere i bilag 4.1):

1. Ny finansieringsstrategi
2. Bedre cybersikkerhed
3. En organisation med forskellige arbejdssteder

Se nærmere i bilag 4.1.

Indstilling: Bestyrelsen tiltræder de foreslåede institutmål, der gøres til genstand for bestyrelsens strategiske drøftelser og opfølgning i 2022 sammen med substrategierne.

Drøftelse: Bestyrelsen udtrykte generel enighed om, at de tre foreslåede institutmål er både relevante og aktuelle løftestænger for at gennemføre instituttets strategi 2021-24. Bestyrelsen spurgte navnlig ind til, hvilke strategiske overvejelser direktionen har lagt til grund for at udvælge netop disse tre mål, hvortil direktøren

svarede, at målene er valgt, fordi de betragtes som forretningskritiske. Der vil være andre mål, der har til hensigt at løfte strategiens organisatoriske fokusområder, der bl.a. afspejles i afdelingsmålene, som bestyrelsen får til orientering på januar mødet. Derudover spurgte bestyrelsen ind til, hvorfor instituttet havde valgt et cybersikkerhedsniveau på 3 ift. DIGST-anbefalinger, hvortil direktionen svarede, at niveauet var fastlagt efter en større risikoanalyse bl.a. med hjælp fra Kammeradvokaten og NNIT. Endvidere kommenterede bestyrelsen på et underpunkt under finansieringsstrategien, som deles op i to af hensyn til forståelsen, ligesom bestyrelsen fremadrettet ønsker en nærmere beskrivelse af fravalg, når den præsenteres for forslag til institutmaal.

Beslutning: Bestyrelsen godkendte institutmaal 2022 med ovenstående bemærkninger.

---

**5. Kl. 16.00: Substrategi: Menneskerettigheder og Erhverv (beslutning)**

FMD

Bilag: 5.1 Substrategi: Menneskerettigheder og Erhverv.

Kommentar: Bestyrelsen tog en første drøftelse instituttets strategiske prioriteringer ift. indsatsområdet om menneskerettigheder og erhverv på strategiseminaret i september. Direktionen har på baggrund af bestyrelsens bemærkninger navnlig forsøgt at præcisere følgende i bilag 5.1:

- Instituttets arbejde med EU-direktiv.
- Definition af finansielle institutioner.
- Instituttets komparative fordele.
- Igangværende og nye indsatser.

Indstilling: Bestyrelsen tiltræder substrategi for Menneskerettigheder og erhverv.

Drøftelse: Bestyrelsen kvitterede for et godt oplæg, der langt hen ad vejen imødekommer de bemærkninger, bestyrelsen havde sidst. Bestyrelsen fandt dog fortsat substrategien dels meget ambitiøs og omfangsrig med dertilhørende behov for yderligere fokusering/prioritering, dels uklar ift. sammenhængen til substrategi om bæredygtighed. Endvidere drøftede bestyrelsen behov for at præcisere:

- den konkrete udmøntning af arbejdet med 'folk' i Grønland,

- overgangen fra arbejdet med enkeltvirksomheder til mere strukturelle rammer herunder i EU-regi,
- hvor langt ned i forsyningskæden, instituttet vælger at gå.

Bestyrelsen drøftede desuden muligheden for af samtænke substrategierne for henholdsvis bæredygtighed og erhverv, hvor der tages udgangspunkt i virksomhederne som central aktør ift. at beskytte og fremme menneskerettighederne. Formanden bad afslutningsvist bestyrelsen fremsende konkrete tekstmære rettelselser til sekretariatet.

Beslutning:

- Bestyrelsen principgodkendte de indsatser, der fremgår i udkast til strategi med undtagelse af de dele af strategien, der har med bæredygtighed at gøre og med justering ift. de mere tekstmære bemærkninger, der blev annonceret på mødet.
- Med henblik på tydeliggørelse forelægges substrategierne om henholdsvis erhverv og bæredygtighed på samme møde til bestyrelsens godkendelse, der forventes at blive til januar.
- Det står direktionen frit for, hvorvidt substrategierne for erhverv og bæredygtighed skrives sammen eller fortsat bevares som to selvstændige substrategier med tydelige krydsreferencer.

---

**Kl. 17.00: Pause.**

- 
6. **Kl. 17.10: Diskussionsoplæg om forskning på instituttet (drøftelse)** DIR  
Bilag: 6.1 Diskussionsoplæg om forskning på instituttet; 6.2 forskningsstrategi 2018-20.

Kommentar: Forskningschef Pernille Boye Koch har lavet et diskussionsoplæg til bestyrelsen mhp. at kvalificere en revideret forskningsstrategi. Forskningschefen indleder med en kort skitsering af erfaringerne med den nuværende forskningsstrategi (se bilag 6.2), og vil desuden adressere udfordringer og dilemmaer i forhold til bl.a. balancering mellem relevans, kvalitet og forskningsfrihed.

Indstilling: Bestyrelsen drøfter og lægger trædesten ud for det videre arbejde med at revidere forskningsstrategien, så den matcher institutstrategien 2021-24.

Drøftelse: Bestyrelsen kvitterede for et godt oplæg og herunder muligheden for at præge de strategiske valg på dette tidlige tidspunkt i processen. Bestyrelsen drøftede herefter navnlig;

- Hvorvidt oplægget var for defensivt og underspillet, da flere fandt både niveau og rammer for forskningen på instituttet fuldt ud konkurrencedygtigt med universiteterne,
- Behovet for at sammenligne sig med universiteterne ift. artikler i anerkendte tidsskrifter, BFI-indikatorer mv. frem for at fremhæve den særlige praksisnære forskning på instituttet,
- Spørgsmålet om kritisk masse ift. den viden instituttet har brug for nu og på sigt og muligheden for styrket samarbejde med eller udlicitering til universiteterne,
- Forskningstemaerne, som der generelt set var opbakning til,
- Behovet for at lave en ny strategi, eller alene justerer den nuværende ift. husstrategien.

Beslutning:

- Bestyrelsen nedsatte et udvalg bestående af de medlemmer, der er udpeget af universiteterne for at sikre deres bidrag til udarbejdelsen af forskningsstrategien mhp. beslutning i løbet af første halvår 2022.
- Direktionen præsenterer på januarmødet en oversigt over, dels hvilke temaer instituttet forsker i, dels fordelingen af medarbejdere i afdelingerne.

---

**7. Kl. 18.10: Bestyrelsens vederlag (beslutning) FMD**

Bilag: 7.1 Nuværende model for bestyrelsens vederlæggelse; 7.2 Uddrag af referat af bestyrelsesmøde i dec. 2016 (t.o.); 7.3 Formandskabets indstilling til bestyrelsens vederlag fra dec. 2016 (t.o.).

Kommentar: På mødet i september introducerede formanden kort grundlaget for bestyrelsens vederlæggelsesmodel mhp. videre drøftelse på mødet d. 25. november. Samtidig er det nu tid til evt. at indstille medlemmer til engangsvederlæggelse af helt ekstraordinære situationer i 2021, der har pålagt bestyrelsen eller dele af bestyrelsen et væsentligt øget arbejde. Der er udsendt besked herom separat fra sekretariatet til bestyrelsen.

*Evaluering af model*

Bestyrelsen har tidligere besluttet, at bestyrelsens vederlag samt processer i forbindelse hermed gøres til genstand for bestyrelsens

evaluering på baggrund af en indstilling fra formandskabet og efter forelæggelse for økonomiudvalget. ØU drøftede sagen på møde d. 10. nov., og ØU's bemærkninger er indarbejdet i nedenstående indstilling til bestyrelsen.

Bestyrelsen har siden 2016 taget udgangspunkt i Finansministeriets cirkulære om særskilt vederlag mv., selvom det ikke finder direkte anvendelse på instituttet. Det betyder bl.a., at der ikke er et departement eller anden ekstern instans til at vurdere niveauet for bestyrelsens vederlæggelse, sådan som cirkulæret ellers lægger op til. Den eksterne revisor kan dog vælge at gøre udgiften til bestyrelsesvederlaget til genstand for revisionen af det samlede årsregnskab. Senest det skete var ifm. revisionen af årsregnskabet for 2020.

Bestyrelsen har tidligere besluttet, at niveauet, grundlaget og beslutninger om bestyrelsens vederlæggelse lægges på instituttets hjemmeside mhp. mest mulig transparens. Desuden har bestyrelsen besluttet, at Økonomiudvalget én gang årligt behandler bestyrelsens vederlag. Det kan oplyses, at ØU i forbindelse med udarbejdelsen af den kommende årsrapport vil overveje at indarbejde oplysninger om bestyrelsens vederlag og direktionens lønomkostninger af hensyn til yderligere transparens.

#### *Fastlæggelse af niveau for vederlag*

Bestyrelsen fastlagde i november 2020 følgende niveau for bestyrelsens vederlæggelse for 2021 (med tilbagevirkende kraft for 2020):

Hverv	Time- estimat	Takst*	Vederlag 2020-21
<b>Menigt medlem</b>	74 t.	375 kr./time	<b>27.750 kr.</b>
<b>Medl. af ØU</b>	92 t.	375 kr./time	<b>34.500 kr.</b>
<b>Næstformand</b>	126 t.	375 kr./time	<b>47.250 kr.</b>
<b>Formand</b>	215,5 t.	450 kr./time**	<b>96.975 kr.</b>

\* Taksten er fastlagt i FM's cirkulære til 340 kr. pr. time niveau 1. april 2012.

\*\* Formanden kan iflg. Retningslinjer vederlægges 10-20% højere end resten af bestyrelsen, fordi der typisk stilles højere krav til formandens kvalifikationer. Bestyrelsen har i beregningen lagt 20% til grund.

Indstilling: Formandskabet indstiller efter drøftelse i ØU at:

- Den nuværende model for fastlæggelse af vederlag fastholdes i tråd med bemærkningerne til institutloven.<sup>1</sup>
- Taksten for vederlaget procentreguleres ved årsskiftet efter lønjusteringsaftalens regler, jf. Finansministeriets lønoversigt, sådan at vederlæggelsen i 2022 er som følger:
  - o Menigt medlem: 27.950 kr.
  - o Medlem af ØU: 34.750 kr.
  - o Næstformand: 47.600 kr.
  - o Formand: 97.700 kr.
- Bestyrelsen kan tildele engangsvederlæggelse af helt ekstraordinære situationer i 2021, der har pålagt bestyrelsen eller dele af bestyrelsen et væsentligt øget arbejde, hvis der foreligger velbegrundede indstillinger, som har været behandlet i ØU inden mødet.

Beslutning:

- Den nuværende model for fastlæggelse af vederlag fastholdes i tråd med bemærkningerne til institutloven.
- Niveauet og modellen evalueres engang årligt i regi af økonomiudvalget.
- Taksten for vederlaget procentreguleres ved årsskiftet efter lønjusteringsaftalens regler, jf. Finansministeriets lønoversigt, sådan at vederlæggelsen i 2022 er som følger:
  - o Menigt medlem: 27.950 kr.
  - o Medlem af ØU: 34.750 kr.
  - o Næstformand: 47.600 kr.
  - o Formand: 97.700 kr.
- Da der ikke er fremsat forslag om tildeling af engangsvederlag, gives det ikke i år.
- ØU vil i forbindelse med kommende årsrapporter overveje at indarbejde oplysninger om bestyrelsens vederlag og direktionens lønomkostninger.

---

**8. Kl. 19.00: Formandens beretning (orientering)**

Bilag: Intet bilag.

Kommentar: Formanden aflægger beretning navnlig med fokus på rådsmøde 13. oktober, herunder behandling af klage fra et af råds-

---

<sup>1</sup> Se bemærkninger til lovforslag 2012, Kapitel 2, Institutionens ledelse, til § 3: ”*Vederlag til bestyrelsen kan gives efter reglerne fastsat i Finansministeriets cirkulære om særskilt vederlag m.v.*”.



PUNKT TID, EMNE, FORMÅL ANSVARLIG, DEADLINE

medlemmerne, samt formandskabets overvejelser om kommende kompetenceudvikling for bestyrelsen og dens medlemmer.

Indstilling: Bestyrelsen tager beretningen til efterretning.

Beslutning: Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning, idet formandskabet vender tilbage med et forslag til bestyrelsens kompetenceudvikling 2022, som der er afsat 150 t.kr. til i budgettet.

---

**9. Kl. 19.10: Direktørens beretning (orientering)**

Bilag: 9.1 Direktørens beretning; 9.2 Status for verserende enkeltsager t.o. (ændringer siden sidst er markeret med rødt).

Kommentar: Direktøren aflægger beretning med udgangspunkt i bilag 9.1 og 9.2.

Indstilling: Bestyrelsen tager beretningen til efterretning.

Beslutning: Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning, idet der fremadrettet gives mere plads til, at direktøren kan orientere om aktuelle strategiske overvejelser mv.

---

**10. Kl. 19.20: Nyt fra bestyrelsesmedlemmerne (orientering)** FMD  
- Intet at berette.

---

**11. Kl. 19.25: Evaluering af mødet (orientering)** FMD  
- Godt møde.

---

**12. Kl. 19.30: Evt. (orientering)** FMD  
- Intet til evt.

**Tentative punkter på de kommende bestyrelsesmøder:**

Dato	Foreløbige dagsordenspunkter
26/1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Substrategi: Menneskerettigheder &amp; Erhverv</li><li>- Substrategi: Menneskerettigheder og Bæredygtighed</li><li>- Substrategier: Substratgi: Udmøntning af etnicitetsmandat (diskussionsoplæg)</li><li>- Afdelingsmål 2022</li><li>- Oversigt over dels hvilke temaer instituttet forsker i, dels fordelingen af medarbejdere i afdelingerne</li></ul>
17/3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Substrategi: [Formandskabet og direktionen vælger blandt nedenstående]</li><li>- Årsrapport og revision 2021</li></ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Bestyrelsens forretningsorden</li><li>- Bestyrelsens kompetenceudvikling</li></ul> |
|--|--|

**Øvrige strategier, der mangler at blive behandlet i bestyrelsen:**

- Strategi: Handicapmandatet
- Strategi: Etnicitetsmandatet
- Strategi: Menneskerettigheder, demokrati og retssikkerhed
- Strategi: Menneskerettigheder & klima
- Strategi: Grønland
- Strategi: Opbakningen til menneskerettighederne i DK og Grønland