



AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet  
Fredrik Bajers Vej 7K  
Postboks 159  
9100 Aalborg

Telefon: 9940 9940  
E-mail: aau@aau.dk

Dato: 5. januar 2023

NSN/KVAS

Sagsnr.: 2022-012-00315

Referat af  
Aalborg Universitets bestyrelsesmøde, 5-22, 15.12.2022

	Til stede	Afbud
<b>EKSTERNE MEDLEMMER</b>		
André Rogaczewski (formand)	X	
Lars Raadkjær Enevoldsen (næstformand)	X	
Anne Jastrup Okkels (AO)	X	
Christine Antorini (CA)	X*	
Claus Holstein (CH)	X	
Henrik Tvarnø (HT)	X	
<b>INTERNE VIP-MEDLEMMER</b>		
Antje Gimmler (AG)	X	
Kjeld Nielsen (KN)	X	
<b>INTERNT TAP-MEDLEM</b>		
Lene Horn (LH)	X	
<b>INTERNE STUDENTERMEDLEMMER</b>		
Linea Winkler Stokholm (LWS)	X	
Marie Elisabeth Strøyberg (MES)	X	
<b>FASTE DELTAGERE UDEN STEMMERET</b>		
Per Michael Johansen (rektor)	X	
Anne Marie Kanstrup (prorektor)	X	
Søren Lind Christiansen (universitetsdirektør)	X	

\*CA deltog virtuelt i punkt 8-14.

Mødet begyndte kl.: 09.00  
Mødet sluttede kl.: 16.00  
Referent: Nicklas Schreiber Nielsen/Katrine Vasegaard  
Næste ordinære møde: 01.03.2023

Statsautoriseret revisor Jakob B. Ditlevsen deltog i punkt 4. Vicedirektør for økonomi Steen Harrit Jakobsen deltog i punkt 4 og 5. Budgetchef Gitte Hartung deltog i punkt 5. Professor David Budtz Pedersen deltog i punkt 9. Dekan Lars Hvilsted Rasmussen (formand for Udvalget for Ligestilling og Diversitet) og specialkonsulent Tina Strandvig deltog i punkt 10 og 11.

## 1. Bestyrelsesformandens velkomst

---

Formanden bød velkommen til mødet.

## 2. Godkendelse af dagsorden

---

Bilag A) Dagsorden

Dagsordenen blev godkendt.

## 3. Godkendelse af referat af bestyrelsens møde 4-22 den 26. og 27. oktober 2022

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Foreløbigt referat af bestyrelsens møde 4-22 den 26. og 27. oktober 2022

Referatet blev godkendt.

## 4. Behandling og underskrivelse af revisionsprotokollat af 15. december 2022 (LUKKET PUNKT – ÅBENT EFTER MØDET)

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Revisionsprotokollat af 15. december 2022

Bilag C) Præsentation

Revisor Jakob B. Ditlevsen gennemgik revisionsprotokollat af 15. december 2022. Gennemgang af universitetets forretningsgange og interne kontroller har vist, at disse fungerer som beskrevet og opererer effektivt inden for de områder, der er testet. Det er derfor institutionsrevisors vurdering, at universitetets økonomistyring er betryggende, og at de interne kontroller er af en sådan kvalitet og robusthed, at disse kan danne baggrund for en pålidelig regnskabsaflæggelse.

AAU's risikobillede er uændret fra tidligere år, da tilskudsfinansierede aktiviteter og ledelsens tilside-sættelse af kontroller fortsat anses for at være de væsentligste risici. Institutionsrevisor har revideret 27 tilskudsfinansierede projekter med en tilskudssum på ca. 143.000.000 kr., hvilket ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger. Dette understøtter, at universitetet har et godt internt kontrolmiljø. I forbindelse med forvaltningsrevisionen er udvalgte omkostninger, aftaledækket indkøb samt en øget anvendelsesgrad af e-handelssystemet gennemgået. I forbindelse med IT-revisionen har der været bevågenhed på universitetets overgang til et nyt økonomisystem. Disse forhold har heller ikke givet anledning til bemærkninger. AAU har haft et par vanskelige år budgetteringsmæssigt, da Covid-19 og krigen i Ukraine har medført økonomiske usikkerheder. Det vurderes, at universitetet har en god økonomistyring til trods. For så vidt angår tidligere års rapporteringspunkt vedr. difference mellem hovedbog og lønbog er saldoen nedbragt, og den foreløbige vurdering er, at differencen vil være uvæsentlig i indeværende regnskabsår. Der konkluderes endeligt på rapporteringspunktet efter endt statusrevision.

Næstformanden spurgte, om forskningssamarbejdsaftaler revideres. Revisor svarede, at aftalerne revideres, hvis det relaterer sig til projektrevisionen. Rektor supplerede, at donationer fra store private fonde revideres. Formanden spurgte, om det forventes, at differencen mellem hovedbog og lønbog ikke vil give anledning til bemærkninger i årsrapporten, hvilket revisor bekræftede.

Formanden spurgte ind til overgangen til et nyt økonomisystem, herunder om det nye og det gamle system vil køre parallelt i en periode for at afbøde eventuelle risici for fejl. Vicedirektøren for økonomi svarede, at det ikke er planen. Det gamle system lukkes ultimo december 2022, og det nye system tages i brug 24. januar 2023. Der er gennemført omfattende tests af systemet, ligesom universitetet har været i tæt dialog med andre universiteter, der har været igennem samme øvelse, for at undgå eventuelle fejl. De gennemførte tests giver anledning til optimisme i forhold til overgangen. Bestyrelsen udtrykte en mindre bekymring for den relativt hårde overgang til et nyt økonomisystem og ønskede en opfølgning herpå på næste bestyrelsesmøde.

Bestyrelsen tog revisionsprotokollatet til efterretning og underskrev protokollatet.

## 5. Behandling af budget 2023

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Budget 2023 notat

Bilag C) Resultatopgørelser for AAU og hovedområder samt investeringsbudgetter

Bilag D) Præsentation

Rektor fortalte indledningsvis, at der er indarbejdet et træk på egenkapitalen på 124 mio. kr. i budgetperioden til bl.a. understøttelse af strategiske aktiviteter. Der arbejdes videre med de strategiske mål i AAU's strategi Viden for verden 2022-2026 i budgetperioden med et øget fokus på efter- og videreuddannelsesområdet. Trækket på egenkapitalen sammenholdt med forventningen til årsresultatet for 2022 vil medføre en disponibel egenkapital på 6 mio. kr. i 2025. Det er ikke en optimal situation, hvorfor der vil være fokus på at øge egenkapitalen i budgetperioden.

Vicedirektøren for økonomi præsenterede budget 2023, herunder overslagsårene 2024 og 2025, og investeringsbudget 2023. Det er fortsat AAU's ambition at investere i strategiske initiativer, hvilket vil medføre et budgetunderskud på 62 mio. kr. i 2023. AAU's uddannelsesaktiviteter falder med 2.000 STÅ i budgetperioden, da studenterstanden forventeligt falder med 12 % over de næste tre år. Dette vil resultere i et fald i uddannelsesindtægterne på 7 mio. kr. De tilskudsfinansierede aktiviteter stiger dog med 33 % fra 2021 til 2025, hvilket afspejler universitetets høje ambitioner på området. I 2023 budgetteres med en forventet indtægt fra tilskudsfinansierede aktiviteter på 823 mio. kr. De samlede personaleomkostninger er budgetteret til 2.238 mio. kr. i 2023, hvilket er en stigning på 4 % i forhold til 2022, som bl.a. kan forklares med lønfremskrivningen, hvor der er indregnet en samlet lønstigning på 2,9 % i 2023. Frikøb af videnskabelige medarbejdere øges i perioden, da der skal lægges flere timer i projekter, som er eksternt finansierede for at realisere universitetets ambitioner på det tilskudsfinansierede område. Rektor supplerede, at det også vil påvirke uddannelsesindtægterne negativt, hvis takst 1-forhøjelsen ikke bliver videreført. Bestyrelsen spurgte, hvilke konkrete initiativer egenkapitalen investeres i. Vicedirektøren for økonomi svarede, at bestyrelsen vil få et overblik over initiativerne på bestyrelsesmødet i april 2023.

Formanden konkluderede, at egenkapitalen er udfordret på sigt, hvilket kan begrænse det strategiske handlerum. Det er nødvendigt, at der udarbejdes en økonomisk scenarieanalyse, som giver bestyrelsen mulighed for at handle rettidigt og på et oplyst grundlag. Bestyrelsen ønskede at få forelagt scenarieanalysen, herunder handlemuligheder, på et bestyrelsesmøde snarest muligt.

Medarbejderrepræsentanterne fortalte, at den markante forøgelse af tilskudsfinansierede aktiviteter giver anledning til bekymring pga. medfinansiering. Rektor fortalte, at der på sektorniveau er udarbejdet en afdækning af indirekte omkostninger forbundet med hjemtag af eksterne midler fra private fonde. I den forbindelse har en række større private fonde givet udtryk for, at de er indstillet på at finansiere en større andel af indirekte omkostninger. Der arbejdes pt. på en fælles opgørelsesmetode.

Medarbejderrepræsentanterne bemærkede, at en eventuel forkortelse af kandidatuddannelserne potentielt vil påvirke økonomien i budgetperioden, herunder særligt på SSH-fakultetet. Rektor forklarede, at der vil blive set på uddannelsesporteføljen, hvis kandidatuddannelserne forkortes, men at dette ikke vil blive afgrænset til SSH-fakultetet.

Bestyrelsen kommenterede, at det øgede frikøb af medarbejdere er problematisk, da det vil fjerne forskere fra undervisningen. Rektor medgav dette og understregede, at der skal findes den rigtige balance, da undervisning og forskning er lige vigtige områder.

Bestyrelsen godkendte budget 2023 og investeringsbudget 2023.

## 6. Evaluering af den politiske aftale ”Bedre rammer for ledelse på universiteterne”

---

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Aftaletekst – Bedre rammer for ledelse på universiteterne
- Bilag C) Brev til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen
- Bilag D) Danske Universiteters erfaringsopsamling vedr. de nye styrelsesregler
- Bilag E) Udkast til Aalborg Universitets bestyrelses evaluering

Bestyrelsen evaluerede den politiske aftale ”Bedre rammer for bedre ledelse på universiteterne”. Der var bred enighed om, at det er en meget omstændelig proces, når der skal udpeges nye eksterne medlemmer til universitetsbestyrelserne. Bestyrelsen ønskede følgende ændringer i det forelagte udkast til bestyrelsens svar på evalueringen:

- Tydeliggøre, at der ikke er tale om de eksterne bestyrelsesmedlemmer, når det nævnes, at et uforholdsmæssigt stort antal eksterne aktører involveres i udpegningsprocessen.
- Præcisere, at den siddende bestyrelsesformand vil være afskåret fra at deltage i udpegningsprocessen pga. de almindelige habilitetsregler, når der skal udpeges ny bestyrelsesformand, hvis bestyrelsen fungerer som indstillingsorgan. Som reglerne er nu, er det et krav, at der udpeges en ekstern midlertidig formand for indstillingsorganet ved udpegnings af ny bestyrelsesformand.
- Problematisere, at enten medarbejderrepræsentanter eller studenterrepræsentanter ikke er repræsenteret i indstillingsorganet med den nuværende medlemssammensætning, da de interne bestyrelsesmedlemmer kun har ét mandat i organet.

## 7. Godkendelse af vedtægtsændringer

---

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Brev fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen
- Bilag C) Forslag til ændret vedtægt

Forslag til ændret vedtægt blev godkendt.

## 8. Status på AAU-strategi Viden for verden 2022-2026 – implementering i 2022 og målaftaler for 2023

---

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Præsentation

Rektor gav en status på implementering af AAU's strategi Viden for verden 2022-2026 og præsenterede i den forbindelse otte mål for 2023, som er syv videreførte mål og et nyt mål inden for efter- og videreuddannelse (EVU). Rektor gennemgik desuden KPI'er i fakulteternes målaftaler for 2023.

De prioriterede mål inden for uddannelsesområdet er integration af SSH- og STEM-kompetencer i AAU's uddannelser, at AAU tydeligt kommunikerer værditilbud til relevante aftagere af kandidater (employability) og EVU. De prioriterede mål inden for forskningsområdet er, at AAU inddrager og samarbejder med regionale, nationale og internationale parter om missionsdrevet forskning, og at alle institutter bedriver forskning med afsæt i digitale data. Det prioriterede mål inden for administration og ledelse er, at AAU er et hotspot for talenter. De prioriterede mål inden for administration og service er en samlet administrativ organisation samt synliggørelse og udvikling af AAU som en grøn organisation. Der er ikke prioriterede mål inden for videnssamarbejde i 2023, da universitetet vil fokusere på ibrugtagningen af INNOVATE, rekruttering af en ny innovationsdirektør og opsplitting af

AAU Innovation til to afdelinger med henblik på at styrke organiseringen. Prorektor fortalte, at opgaven med integration af SSH- og STEM-kompetencer er blevet defineret i 2022, hvilket har udmøntet sig i konkrete koncepter, der skal efterprøves på en række uddannelser i efteråret 2023.

Bestyrelsen bemærkede, at en forkortelse af kandidatuddannelserne vil få negative konsekvenser for kandidaternes employability. Rektor svarede, at praktikperioder allerede på bacheloruddannelsen kunne være relevant, hvis en forkortelse af kandidatuddannelserne bliver aktuelt. Bestyrelsen bemærkede endvidere, at der er en stigende konkurrence blandt universiteterne, hvorfor det er nødvendigt at have fokus på, hvordan AAU differentierer sig fra andre universiteter. AAU er særligt kendt for sit tætte samarbejde med omverdenen.

Formanden spurgte, om der er prioriterede mål inden for kommunikationsområdet. Rektor svarede, at dette vil være en del af kommunikationsstrategien, som er under udarbejdelse. Bestyrelsen spurgte, om der vil blive startet nye forskningsaktiviteter op i forbindelse med etableringen af AAU Defence. Rektor svarede, at eksisterende forsknings- og udviklingsaktiviteter inden for forsvar og sikkerhed forankres i AAU Defence.

Bestyrelsen tog statusorienteringen til efterretning og udtrykte tilfredshed med de præsenterede mål og KPI'er.

## 9. Oplæg om AAU som missionsdrevet universitet og efterfølgende drøftelse

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Præsentation

Rektor og Professor David Budtz Pedersen gav et oplæg om AAU som missionsdrevet universitet. Samfundet står over for store udfordringer, der kalder på håndgribelige initiativer og løsninger. Sammen med omverden vil AAU definere og deltage i missioner, som bidrager til at løse disse udfordringer. Missionerne skal være drivkraften for universitetets virke som et missionsdrevet universitet. Det er ikke en nem øvelse, men AAU har som et samarbejdende universitet gode forudsætninger for at bidrage til delkomponenter til løsning af de store samfundsudfordringer.

Missioner gør uhåndgribelige udfordringer håndgribelige, fokuserer forskning, innovation og investeringer i løsning af kritiske problemer, fremmer vækst og beskæftigelse og giver positive afsmitninger på tværs af sektorer. Omdannelse af overordnede missionsbeskrivelser til operative missionsprojekter sker i en dobbelt kortlægning. For det første er det nødvendigt at kortlægge, hvilke missioner universitetet deler med det omgivende samfund. For det andet skal det kortlægges inden for hvilke områder, universitetet har forskningskompetence. Missionsprojekterne opstår i overlappet mellem kortlægningerne.

Det er afgørende, at missionerne understøttes af universitetsledelsen og et organisatorisk set-up, da det kræver både lederskab og ejerskab at lykkes med missionsforskning. Det er ligeledes afgørende at placere ejerskabet i fagmiljøerne, som skal kunne se potentialet for deres forskningsbidrag til missionerne. Succeskriterierne for missionerne skal desuden være snævert definerede, da lange tidshorisonter og brede succeskriterier kan være en udfordring. Flere missioner kan dog indgå i en samlet portefølje til løsning af en konkret samfundsudfordring.

Rektor præsenterede de foreløbige temaer for missionsdrevet forskning på AAU, som vil blive forelagt for bestyrelsen til endelig godkendelse på næste bestyrelsesmøde:

- A Sustainable Energy System in Denmark by 2045
- Inclusiveness and wellbeing of children and young people
- Shaping the future health care system, using digital solutions
- Sustainable urban living

Medarbejderrepræsentanterne bemærkede, at missionsforskningen for nogle giver anledning til bekymring om, hvorvidt grundforskningen vil blive kompromitteret af anvendt forskning. Det er dog vigtigt at forstå, at missionsforskningen er en hybrid mellem anvendt forskning og grundforskning, som er indbyrdes afhængige. Rektor pointerede, at der fortsat vil være behov for grundforskning. Ikke nødvendigvis alle forskere skal bidrage til missionsforskning.

Formanden spurgte, hvordan det nye fokus på missioner bliver modtaget i forskningsmiljøerne. David svarede, at det overordnet bliver modtaget positivt.

Bestyrelsen takkede for oplægget og tog oplægget til efterretning.

## 10. Status på ligestilling og diversitet

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Strategisk handleplan for ligestilling og diversitet

Bilag C) Præsentation

Dekan Lars Hvilsted Rasmussen og specialkonsulent Tina Strandvig gav en status på AAU's arbejde med ligestilling og diversitet. AAU har været foregangsuniversitet på området og er det første blandt de danske universiteter til at gennemføre en inklusionsmåling. Inklusionsmålingen blev besvaret af 50 % af medarbejderne, og den overordnede konklusion er, at universitetet er en god arbejdsplads. Der er dog nogle medarbejdere, som mener, at inklusionsarbejdet er spild af tid og er "woke", hvilket blot cementerer behovet for arbejdet med ligestilling og diversitet.

I handleplanen for perioden 2022-2026 vil der være fokus på diversitet og inklusion med tre indsatsområder inden for henholdsvis rekruttering og karriere, organisationskultur og work-life-balance. Diversitet er mere håndtérbart, hvor inklusion kræver en kulturændring, som er svær at måle. Inklusion medvirker til at fastholde medarbejdere og er afgørende for et universitet, mens diversitet bidrager til bedre beslutninger. Implementering af handleplanen er påbegyndt, og der er gennemført eller planlagt flere aktiviteter og initiativer inden for indsatsområderne. Inden for indsatsområdet rekruttering og karriereudvikling indføres en mentorordning for VIP og TAP, og alle ansatte tilbydes en workshop i ubevidst bias som en del af universitetets diversitet- og inklusionstræning. Inden for indsatsområdet organisationskultur er der gennemført en inklusionsmåling, alle medarbejdere tilbydes en workshop i inkluderende sprog og kommunikation, og alle ledere vil blive tilbudt en workshop i inkluderende ledelse. Inden for indsatsområdet work-life-balance er der afholdt et heldagsseminar om work-life-balance med fokus på at inkludere ansatte med forskellige døgnrytmer, familieformer og livsfaser. Derudover er flere initiativer i pipeline, bl.a. lokale strategier og indsatser for 2023-2024, tiltag til at reducere ubevidst bias i rekrutterings- og ansættelsesprocesser, work-life-balance- og livsfasetiltag samt en masterclass for direktionen i inkluderende ledelse.

Bestyrelsen spurgte, om der er en diskrepans mellem at undgå ubevidst bias og samtidig have en bevidst bias. Dekanen svarede, at han ikke så nogle modsætninger i det, da det er helt legitimt at have en bevidst bias, hvis det tjener et legitimt formål, f.eks. pga. krav i lovgivningen. Bestyrelsen spurgte ind til anvendelsen af størst mulig inklusion som målsætning. Dekanen svarede, at målsætningen er, at alle medarbejdere føler sig inkluderet. Bestyrelsen foreslog at anvende fuld inklusion som målsætning.

Formanden roste udvalgets arbejde med diversitet og inklusion og bemærkede, at det er afgørende at kunne tiltrække flere kvinder. Bestyrelsen bemærkede, at der bør være et skærpet fokus på den persongruppe, som ikke finder ligestillings- og diversitetsarbejdet vigtigt.

Bestyrelsen tog statusorienteringen til efterretning.

## 11. Godkendelse af politik og måltal for kønssammensætning i bestyrelsen og den øvrige ledelse

---

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Forudsætninger og at opfylde måltallet for den øvrige ledelse
- Bilag C) Politik for kønssammensætning i AAU's ledelse 2019-2021
- Bilag D) Præsentation

Dekan Lars Hvilsted Rasmussen og specialkonsulent Tina Strandvig præsenterede forslag til måltal for kønssammensætningen i bestyrelsen og den øvrige ledelse. AAU havde i perioden 2019-2021 et måltal for den øvrige ledelse på 25 % kvinder og 75 % mænd svarende til to ekstra kvinder og en stigning på fem procentpoint. Det kunne dog konstateres ved måltallets udløb den 31. december 2021, at måltallet ikke blev opfyldt. AAU ønsker dog fortsat at arbejde målrettet med at opnå en ligelig kønssammensætning.

Bestyrelsen godkendte måltallet for den øvrige ledelse på 31 % kvinder og 69 % mænd svarende til tre ekstra kvinder og en stigning på seks procentpoint. Bestyrelsen pointerede dog, at måltallet skal betragtes som et minimumsmåltal.

Bestyrelsen blev præsenteret for et forslag til måltal for kønssammensætningen i bestyrelsen pga. en skærpelse af ligestillingsloven. Bestyrelsen godkendte måltallet på 50 % kvinder og 50 % mænd (blandt de eksterne bestyrelsesmedlemmer). Bestyrelsen bemærkede dog, henset til antallet af eksterne bestyrelsesmedlemmer, at måltallet kan medføre, at der ofte vil være et underrepræsenteret køn blandt de eksterne bestyrelsesmedlemmer.

## 12. Orientering fra bestyrelsesformanden

---

- Bilag A) Sagsfremstilling

Formanden orienterede om, at han og rektor skal mødes med den nye uddannelses- og forskningsminister i januar 2023.

Formanden fortalte, at han er ret sikker på, at forkortelsen af op mod halvdelen af kandidatuddannelserne på universiteterne ligger fast, da reformen fremgår i regeringsgrundlaget. Formanden forsikrede dog, at der arbejdes på at etablere en uformel dialog med ministeren om dette. Bestyrelsen konstaterede, at der vil være rum for forhandling i forhold til, hvilke kandidatuddannelser der skal forkortes, hvorfor AAU bør byde konstruktivt ind i forhandlingsrummet. Rektor pointerede, at AAU allerede har anerkendte 4-årige uddannelser i form af diplomingeniøruddannelserne. Prorektor supplerede, at det er positivt, at autorisationsuddannelserne ikke indgår i reformen, da universitetet har mange gode autorisationsuddannelser. Rektor bemærkede, at den manglende søgning til velfærdsuddannelserne er en hovedstadsudfordring, som forsøges udbredt til andre dele af landet. Bestyrelsen foreslog at involvere børne- og undervisningsministeren i dialogen.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

## 13. Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

---

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Rektors orientering

Rektor orienterede om det årlige møde mellem AAU og Aalborg Kommunes Magistrat, hvor en drøftelse af fælles interesse i at bidrage til at fastholde og udvikle Aalborg som attraktiv studieby var på dagsordenen.

Rektor orienterede om det årlige ledelsesmøde mellem AAU og Regional Nordjylland, hvor en drøftelse af aktuelle og fremtidige behov i sundhedssektoren var på dagsordenen.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

#### **14. Eventuelt**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Liste over punkter til kommende møder

Bilag C) Årshjul for dagsordenspunkter til bestyrelsesmøder

Bestyrelsesmedlemmerne ønskede hinanden en glædelig jul og tog afsked med LWS, hvis valgperiode udløber den 31. januar 2023.