



AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet  
Sagsbehandler:  
Merete Wolder Lange  
E-mail: [mwl@adm.aau.dk](mailto:mwl@adm.aau.dk)  
Sagsnr.: 2021-012-00255  
Dato: 04-12-2022

**Indkaldelse til møde 5-22 i bestyrelsen for Aalborg Universitet**  
**Torsdag den 15. december 2022**  
**Aalborg Universitet, Fredrik Bajers Vej 7K, lokale 0.03**

1. **Bestyrelsesformandens velkomst (09:00 – 09:05)**
2. **Godkendelse af dagsorden (09:05 – 09:10)**
3. **Godkendelse af referat fra bestyrelsens møde 4-22 den 26. og 27. oktober 2022 (09:10 – 09:15)**  
Bilag A) Sagsfremstilling  
Bilag B) Foreløbigt referat fra bestyrelsens møde 4-22 den 26. og 27. oktober 2022
4. **Behandling og underskrift af revisionsprotokollat af 15. december 2022 (09:15 – 09:55) (LUKKET PUNKT)**  
Bilag A) Sagsfremstilling  
Bilag B) Revisionsprotokollat af 15. december 2022  
Bilag C) Præsentation

*Statsautoriseret revisor Jakob B. Ditlevsen og vicedirektør for økonomi Steen Harrit Jakobsen deltager i punktet.*

**Punkt 4 holdes som fast standard lukket, da revisionsprotokollatet kan indeholde personhenførbare oplysninger. Protokollatet samt referat fra behandling af protokollatet offentliggøres i videst muligt omfang umiddelbart efter mødet, når bestyrelsen har haft lejlighed til at vurdere, hvorvidt protokollatet indeholder emner af fortrolig karakter.**

**09:55 – 10:15 pause**

5. **Behandling af budget 2023 (10:15 – 11:00)**  
Bilag A) Sagsfremstilling  
Bilag B) Budget 2023 notat  
Bilag C) Resultatopgørelser for AAU og hovedområder samt investeringsbudgetter  
Bilag D) Præsentation

*Budgetchef Gitte Hartung og vicedirektør for økonomi Steen Harrit Jakobsen deltager i punktet.*

6. **Evaluering af den politiske aftale "Bedre rammer for ledelse på universiteterne" (11:00 – 11:20)**  
Bilag A) Sagsfremstilling  
Bilag B) Aftaletekst – Bedre rammer og ledelse på universiteterne  
Bilag C) Brev fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen  
Bilag D) Danske Universiteters erfaringsopsamling vedr. de nye styrelsesregler  
Bilag E) Udkast til Aalborg Universitets bestyrelses evaluering



**7. Godkendelse af vedtægtsændringer (11:20 – 11:40)**

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

**11:40 – 12:25 Frokost i kantinen Fredrik Bajers Vej 7K**

**8. Status på AAU-strategi Viden for verden 2022 – 26 - implementering i 2022 og målaftaler for 2023 (12:25 – 13:00)**

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Præsentation

**9. Oplæg om AAU som missionsdrevet universitet samt efterfølgende drøftelse v/professor David Budtz Pedersen, Institut for Kommunikation og Psykologi og rektor Per Michael Johansen (13:00 – 14:00)**

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Præsentation

**14:00 – 14:15 pause**

**10. Status på ligestilling og diversitet (14:15 – 14:45)**

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Strategisk handleplan for ligestilling og diversitet
- Bilag C) Præsentation

**11. Godkendelse af politik og måltal for kønssammensætning i bestyrelsen og den øvrige ledelse (14:45 – 15:00)**

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

Formand for Udvalget for Ligestilling og Diversitet Lars Hvilsted Rasmussen og HR-specialist Tina Strandvig deltager i punkterne 10 og 11.

**12. Orientering fra bestyrelsesformanden (15:00 – 15:15)**

- Bilag A) Sagsfremstilling

**13. Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse (15:15 – 15:30)**

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Rektors orientering

**14. Eventuelt (15:30 – 15:35)**

- Bilag A) Sagsfremstilling
- Bilag B) Liste over punkter til kommende møder
- Bilag C) Årshjul for dagsordenspunkter til bestyrelsesmøder

**Afsked med bestyrelsesmedlem Linea Winkler Stockholm og glædelig jul (15:35 – 16:00)**



Kan frit distribueres  
Til beslutning

Sagsnr.: 2021-012-00255

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

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

### Indstilling

---

Det indstilles, at bestyrelsen godkender referat af bestyrelsens møde 4-22 den 26. og 27. oktober 2022.

### Bilag

---

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

### Sagsfremstilling

---

Ingen.

### Kommunikation

---

De åbne dele af referatet offentliggøres på bestyrelsens websted.

### Sagsbehandler(e)

---

Nicklas Schreiber Nielsen, nsn@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet

4. december 2022



Dato: 10. november 2022

NSN/KVAS

Sagsnr.: 2022-012-00301

Referat af  
Aalborg Universitets bestyrelsesmøde, 4-22, 26.-27.10.2022

	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	

Mødet begyndte: 26. oktober 2022 kl. 09.00  
Mødet sluttede kl.: 27. oktober 2022 kl. 14.30  
Referent: Nicklas Schreiber Nielsen/Katrine Vasegaard  
Næste ordinære møde: 15.12.2022

Direktionens medlemmer deltog på bestyrelsens møde den 26. oktober. På bestyrelsens ordinære møde den 27. oktober deltog vicedirektør Steen Harrit Jakobsen under punkt 5, og vicedirektør Susse Maria Holst deltog under punkt 9.

## **1. Bestyrelsesformandens velkomst**

---

Formanden bød Christine Antorini og Anne Jastrup Okkels velkommen til bestyrelsen.

Formanden bød også velkommen til Thomas Bak, som er ny dekan på Det Tekniske Fakultet for IT og Design.

## **2. Rektors velkomst**

---

Rektor præsenterede dagens program og gennemgik proces- og tidsplan for monitorering af mål for 2022 samt målplanen for 2023.

Rektor præsenterede derudover AAU's vision om, at universitetet i 2026 er internationalt anerkendt som et missionsdrevet universitet, der bidrager til bæredygtig udvikling. AAU vil med sin missionsdrevne tilgang sætte en tydelig retning om at skabe ny viden om og til verden, ligesom universitetet med høj kvalitet i sine kerneaktiviteter vil være med til at skabe løsninger på komplekse samfundsudfordringer både regionalt, nationalt og globalt.

Rektor præsenterede afslutningsvis AAU's særkender, som er problemorientering, samarbejde, engagement og forandring.

## **3. Implementering af Viden for verden 2022-2026 på Det Humanistiske og Samfundsvidenskabelige Fakultet (SSH)**

---

Dekan Rasmus Antoft præsenterede SSH's arbejde med implementering af strategien med fokus på fakultetets signaturprojekter og arbejdet med decentral strategiimplementering. Fakultetet har en række signaturprojekter inden for computational SSH, bæredygtighed og grøn omstilling, børn og unge samt etablering af Advanced Center for Social Sciences and Humanities Research.

Bestyrelsen spurgte, om det er nødvendigt at rekruttere forskere for at kunne realisere signaturprojekterne. Dekanen svarede, at det indtil videre ikke har været nødvendigt, men at det kan blive nødvendigt ift. signaturprojektet vedr. bæredygtighed og grøn omstilling. Bestyrelsen spurgte derudover, om arbejdet med at etablere og definere missioner har påvirket produktiviteten i forskningen. Dekanen svarede, at det ikke er hans oplevelse. Der er tværtimod afsat ekstra ressourcer til missionsforskning. Bestyrelsen spurgte ind til studenterinvolvering i definitionen af missioner. Dekanen fortalte, at de studerende er indvalgt i råd og udvalg, som involveres i centrale beslutninger.

Bestyrelsen pointerede vigtigheden af, at der opnås en fælles forståelse af det missionsdrevne blandt de ansatte og studerende. Bestyrelsen pointerede også, at det er vigtigt at kommunikere, at AAU har differentieret sig ved at samle SSH-områderne i ét fakultet. Dekanen fortalte, at der er nedsat en arbejdsgruppe, som skal udarbejde en kommunikationsstrategi for fakultetet. Universitetsdirektøren supplerede, at der med ansættelsen af en vicedirektør for kommunikation vil komme større fokus på kommunikationsområdet.

Rektor spurgte ind til status på akkreditering af AAU's Business School. Dekanen svarede, at den endelige akkrediteringsansøgning indsendes den 15. februar 2023.

Bestyrelsen tog præsentationen til efterretning.

## **4. Implementering af Viden for verden 2022-2026 på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet (SUND)**

---

Dekan Lars Hvilsted Rasmussen præsenterede SUND's arbejde med implementering af strategien med fokus på fakultetets vision frem til 2030 og KPI'er i fakultetets målaftale for 2022. Fakultetet har i sin vision fokus på at blive endnu stærkere inden for digital health, samarbejde mellem læger og

ingeniører samt tværfagligt samarbejde. Bestyrelsen bemærkede, at sundhedstjenesteforskning er et vigtigt område, og at udvikling af nye teknologier inden for digital health er en vigtig dagsorden, da der vil komme et stort pres på sundhedsvæsenet i de kommende år.

Bestyrelsen spurgte, om fakultetet har fokus på forskning i bløde værdier, f.eks. tryghed, hvilket dekanen bekræftede. Bestyrelsen bemærkede, at forskning i bløde værdier på sundhedsområdet giver anledning til forskningssamarbejder på tværs, bl.a. med SSH-fakultetet. Dekanen var enig i dette og bekræftede, at fakultetet har samarbejder på tværs.

Bestyrelsen spurgte ind til fakultetets ambition om optag på medicinuddannelsen. Dekanen fortalte, at der på nuværende tidspunkt er et optag på 179 studerende, men at ambitionen er at kunne optage 250 studerende. Bestyrelsen spurgte desuden ind til fakultetets bachelor- og kandidatuddannelse i idræt. Dekanen fortalte, at der på nuværende tidspunkt er et optag på 50 studerende, men at uddannelsen er udfordret på ledighed. Rektor bemærkede, at rehabiliteringsdagsordenen kunne være en god måde for universitetet at differentiere sig.

Studerterrepræsentanterne bemærkede, at nogle studerende på fakultetet føler sig glemt i forhold til definitionen af missionerne. Dekanen svarede, at missionsbegrebet først skal forankres i uddannelses- og forskningsmiljøerne. Herefter inddrages de studerende i implementering af missionerne i uddannelserne. Bestyrelsen ønskede at få et oplæg om missionsbegrebet på et kommende møde for at få bedre indsigt i begrebet.

Bestyrelsen tog præsentationen til efterretning.

## **5. Implementering af Viden for verden 2022-2026 på det Tekniske Fakultet for IT & Design (TECH)**

---

Dekan Thomas Bak præsenterede TECH's arbejde med implementering af strategien med fokus på missioner samt efter- og videreuddannelse (EVU). Bestyrelsen konstaterede, at det er en udfordring at tiltrække kvindelige studerende til fakultetets uddannelser og spurgte, om der er fokus herpå. Dekanen informerede om, at der er fokus herpå, men at der ikke er en skæv kønssammensætning på alle institutter.

Bestyrelsen og direktionen drøftede vigtigheden af at fange pigers interesse for it allerede i grundskolen og gymnasiet. Dekanen bemærkede, at der er flere indsatser på området.

Bestyrelsen spurgte ind til fakultetets arbejde med EVU. Dekanen fortalte, at området er under udvikling, men at der på nuværende tidspunkt tilbydes moduler i regi af IT-vest og kortere skræddersyede forløb i samarbejde med virksomheder. Online EVU bliver også en del af organiseringen. Prorektor supplerede, at EVU er et strategisk indsatsområde i 2023, og at der dels vil blive arbejdet med udvikling på de enkelte hovedområder, dels set på et eventuelt behov for fælles organisering omkring EVU.

Bestyrelsen tog præsentationen til efterretning.

## **6. Implementering af Viden for verden 2022-2026 på Det Ingeniør- og Naturvidenskabelige Fakultet (ENGINEERING)**

---

Dekan Mogens Rysholt Poulsen præsenterede ENGINEERING's arbejde med implementering af strategien med fokus på KPI'er i fakultetets målaftale og aktiviteter, der bidrager til implementering af strategien. Bestyrelsen konstaterede, at fakultetet især har fokus på bæredygtighed i sin vision. Dekanen fortalte, at bæredygtighed særligt er i fokus inden for energiforskning og udnyttelse af grønne fossile brændsler.

Bestyrelsen spurgte, om det er muligt at fastholde distinguished professors. Dekanen fortalte, fakultetet adskiller sig positivt fra lignende fakulteter på andre universiteter derved, at de studerende arbejder meget i laboratorier, og at de derfor tidligt på studiet kan deltage i det videnskabelige arbejde. Det er attraktivt for studerende. Bestyrelsen spurgte ind til fakultetets arbejde med udvikling af microcredentials, herunder hvilke omkostninger, det er forbundet med. Dekanen svarede, at universitetet på nuværende tidspunkt selv finansierer udviklingsarbejde med microcredentials. Formanden foreslog, at udbud af microcredentials bruges til at brande universitetet.

Bestyrelsen drøftede den stigende konkurrence på udbuddet af ingeniøruddannelser, bl.a. fra AU. Bestyrelsen pointerede, at AAU kan og bør profilere sig mere på området, især set i lyset af universitetets ledende ranking på uddannelses- og forskningskvalitet på ingeniørområdet.

Bestyrelsen tog præsentationen til efterretning.

## **7. Afrunding**

---

Bestyrelsen roste direktionens arbejde med strategien og det gode og tværgående samarbejde i direktionen. Bestyrelsen pointerede, at det er nødvendigt at være selektive ved udvælgelsen af tværgående missioner og ønskede at blive inddraget i udvælgelsen.

Rektor afrundede dagen og bemærkede, at det ikke er nemt at decentralisere strategiarbejdet, men at universitetet er godt på vej. I 2023 vil der være fokus på at udarbejde forslag til missioner. Derudover vil der være fokus på at videreudvikle EVU-området. Bestyrelsen ønskede en videre drøftelse af EVU-området på et kommende bestyrelsesmøde.

**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 3-22 den 15. juni 2022**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Foreløbigt referat af bestyrelsens møde 3-22 den 15. marts 2022

Referatet blev godkendt.

**4. Godkendelse af forslag om ændring af frist for udsendelse af referater**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Forslag til revideret forretningsorden for Aalborg Universitets bestyrelse

Ændringsforslaget blev godkendt.

**5. Orientering om 2. periodeopfølgning 2022 (LUKKET PUNKT – ÅBENT EFTER MØDET)**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) 2. periodeopfølgning 2022

Bilag C) Præsentation

Vicedirektør Steen Harrit Jakobsen orienterede om 2. periodeopfølgning 2022. Periodeopfølgningen viser et resultat på -52 mio. kr., hvilket er en afvigelse på -7 mio. kr. sammenlignet med periodens budget. Forventningen til årets resultat er et underskud på 97 mio. kr., hvilket er en afvigelse på -49 mio. kr. sammenlignet med årets budget.

Den primære forklaring på det lavere resultat er en afvigelse på -55 mio. kr. på de finansielle poster, som hovedsageligt skyldes urealiserede kurstab på AAU's kapitalforvaltning. AAU's statstilskud er stort set uændret fra 1. til 2. periode med en samlet afvigelse på -2 mio. kr. i forhold til budgettet. Afvigelsen består af flere modsatrettede effekter: AAU's grundtilskud til heltidsuddannelse blev reduceret med 7 mio. kr. i konsulentbesparelser, AAU's basisforskningsmidler blev øget med 25 mio. kr. på baggrund af aftalen "Basismidler til forskning" samt en afvigelse i AAU's taxameterindtægter til heltidsuddannelse. De to førstnævnte effekter er uændrede fra 1. til 2. periode, hvorfor kun taxameterindtægterne afviger ved 2. periode. Estimatet for forbrugsomkostninger er desuden nedjusteret med 38 mio. kr.

AAU har ved 2. periode realiseret 15.502 studenterårsværk (STÅ), hvilket svarer til en negativ afvigelse på 291 STÅ i forhold til de budgetterede 15.793 STÅ. Den negative afvigelse i STÅ-produktionen resulterer i en nedgang i taxameterindtægterne på 16 mio. kr. Bestyrelsen bemærkede, at der fremadrettet bør være opmærksomhed på faldet i STÅ-produktionen.

AAU har ved 2. periode disponeret 43 % af den budgetterede investeringsramme for 2022. Fælles Service står for den største del heraf, mens der fortsat er opmærksomhed på at få igangsat investeringer i forskningsinfrastrukturen i forskningsmiljøerne.



AAU har ved 2. periode registreret et hjemtag på 409 mio. kr. i eksterne forskningsbevillinger, hvilket er et fald på 258 mio. kr. sammenlignet med samme periode sidste år. Det samlede hjemtag for året forventes dog at være væsentligt højere i omegnen af 750 mio. kr., idet der ultimo september er registreret 537 mio. kr. i økonomisystemet, og der ultimo september desuden foreligger både juridisk bindende og endnu ikke juridisk bindende bevillinger for henholdsvis 106 mio. kr. og ca. 100 mio. kr. Bestyrelsen spurgte, om der er en usikkerhed forbundet med ikke-juridisk bindende bevillinger. Vicedirektøren svarede, at der erfaringsmæssigt ikke er en usikkerhed forbundet med bevillingstypen.

Vicedirektøren orienterede om, at der fra januar til og med august 2022 har været en nettoafgang på 44 månedslønnede ansatte. Sammenlignet med en nettoafgang på 84 ansatte i 1. periode, ses en tilgang på 40 ansatte.

Vicedirektøren bemærkede afslutningsvis, at der er øget opmærksomhed på udviklingen på de finansielle poster.

Rektor supplerede, at energjudgifterne er stigende, men at AAU i denne henseende er mere gunstigt stillet end andre danske universiteter, da universitetet har en fastprisaf tale på el med virkning ind i 2023. Bestyrelsen spurgte, om universitetet er i dialog med de andre universiteter i forhold til de stigende energjudgifter, hvilket vicedirektøren bekræftede.

Formanden bemærkede, at investeringsporteføljen traditionelt set er ret konservativ, men at alle investeringstyper påvirkes negativt med det nuværende marked. Formanden konkluderede, at perio-deopfølgningen ser fornuftig ud trods udviklingen på de finansielle poster og øgede energjudgifter.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

## **6. Udpegning af nyt internt medlem til AAU Indstillingsorgan**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bestyrelsen udpegede Antje Gimmler som nyt internt medlem i AAU Indstillingsorgan. Formanden informerede om, at han tiltræder som formand for AAU Indstillingsorgan, da bestyrelsesformanden er født formand for organet.

Rektor informerede om, at det lovfastsatte system for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer er oppe til revision som led i den politiske aftale "Bedre rammer for ledelse på universiteterne".

## **7. Institutionsberetning – status på uddannelseskvalitet**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Institutionsberetning for 2021/2022

Bilag C) Institutionsberetning 2021/2022. Bilag 1

Bilag D) Institutionsberetning 2021/2022. Bilag 2

Bilag E) Institutionsberetning 2021/2022. Bilag 3

Bilag F) Præsentation

Prorektor præsenterede institutionsberetningen for 2021/2022 og gav en status på universitetets arbejde med uddannelseskvalitet. Prorektor udtrykte stor tillid til det nuværende kvalitetssystem, som hjælper med at identificere styrker og udfordringer og sikre, at der laves handleplaner på de konkrete områder.

Prorektor gav en status på arbejdet med fastholdelse og frafald samt ledighed, som er de tværgående indsatsområder fra 2020 og 2021. Inden for indsatsområdet vedr. fastholdelse og frafald er der bl.a. implementeret et nyt krav om evaluering og udvikling af studiestarten. Derudover udvikles

den opsøgende frafaldsindsats og permanente trivselsindsatser. Inden for indsatsområdet vedr. ledighed er der bl.a. implementeret en studiespecifik employability-indsats for uddannelser med høj ledighed, herunder tilknytning af en såkaldt "Karriere-VIP" til uddannelserne. Derudover er der implementeret differentierede tilbud vedr. employability- og karriereaktiviteter samt integreret employability-aktiviteter og karrierelæring i undervisningen. Bestyrelsen spurgte, om der arbejdes datadrevet med indsatsområderne. Prorektor bekræftede dette og tilføjede, at der er fokus på at arbejde data-drevet i endnu højere grad.

Prorektor præsenterede identificerede styrker og udfordringer inden for kvalitetsområderne. Frafald efter 1. studieår og ledighed er fortsat de væsentligste udfordringer. Disse udfordringer gør sig gældende i hele sektoren. Derfor fortsætter det øgede fokus på at matche kommende studerende med de rigtige studier. Bestyrelsen foreslog at arbejde endnu mere datadrevet på uddannelsesniveau for at kunne identificere parametre og sammenhænge, der påvirker frafaldet i negativ retning. Prorektor forsikrede, at der iværksættes indsatser, når der ud fra data identificeres udfordringer på de enkelte uddannelser. Prorektor præsenterede ledighedstallene, hvor AAU stadig har den næsthøjeste ledighed i universitetssektoren. Prorektor delte dog et lyspunkt, da ministeriets seneste opgørelse af den kvartalsvise ledighed viser, at ledigheden for dimittendårgang 2020 var 12,6 % i 4.-7. kvartal. Det er et fald fra 17,8 %, og ledigheden har ikke været lavere siden dimittendårgang 2008. Prorektor vurderede, at effekten af dimensioneringen i 2015 nu viser sig i ledighedstallene og henledte bestyrelsens opmærksomhed på, at der også siden 2015 er gennemført flere dimensioneringer, og at der også i institutionsplanen frem mod 2030 er indlagt reduktioner.

Prorektor præsenterede en række identificerede opmærksomhedspunkter; rekruttering og optag, studie- og trivselsvejledning, herunder SPS-området, samt employability- og karriereaktiviteter. Prorektor fortalte i den forbindelse, at antal studerende med funktionsnedsættelser er stigende, hvorfor der vil være øget fokus på SPS-området. Prorektor præsenterede de fremadrettede indsatsområder, som er konklusionen på institutionsberetningen; fastholdelse og trivsel (fracfald), beskæftigelse og employability (ledighed) samt rekruttering og optag. Prorektor fortalte afslutningsvis, at der vil blive iværksat en revurdering af principperne for problembaseret læring (PBL) som en del af kvalitetssystemet. I den forbindelse er der udarbejdet en tids- og procesplan frem mod 2024.

Bestyrelsen spurgte, hvordan universitetet arbejder med at matche kommende studerende til uddannelserne. Prorektor fortalte, at kommunikationsafdelingen målrettet arbejder med kampagner på de enkelte uddannelsesområder, og at der også er en gymansieindsats med flere aktiviteter. Bestyrelsen spurgte endvidere, om der måles på undervisnings- og formidlingskvaliteten på uddannelserne. Prorektor svarede, at der udsendes evalueringer efter hvert semester. Svarprocenterne er desværre lave, men der evalueres på flere måder, både kvantitativt i spørgeskemaer og kvalitativt i dialoger mellem undervisere og studerende før, under og efter semestre. Bestyrelsen foreslog at gøre de kvantitative evalueringer obligatoriske, da de studerendes tilbagemeldinger er vigtigt kvalitativt datagrundlag.

Medarbejderrepræsentanterne bemærkede, at det er vigtigt, at ændringer i kvalitetssystemet og effekterne af kvalitetsarbejdet synliggøres og kommunikeres bedre. Prorektor svarede, at der arbejdes på en kommunikationsindsats på området.

Bestyrelsen konkluderede, at universitetet er godt på vej mod at få skabt en kvalitetskultur. Bestyrelsen tog institutionsberetningen til efterretning.

## **8. Orientering om aktuelle emner ift. studiemiljø**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Præsentation

Prorektor orienterede om en række aktuelle emner inden for studiemiljø. Studiemiljøet sætter rammerne for de studerendes dagligdag og har væsentlig betydning for de studerendes læring og trivsel. Det er derfor vigtigt, at de studerende inddrages i udviklingen af det psykiske, fysiske og æstetiske studiemiljø samt det digitale studie- og læringsmiljø. AAU inddrager bl.a. de studerende via besvarelse af studiemiljøspørgsmål i forbindelse med semesterevalueringer, løbende dialog på uddannelsen mellem de studerende og relevante aktører, samt via pladser i studienævn, institutråd og studiemiljørådet. Prorektor fortalte om Studiemiljødagen 2022, hvor temaet var studentertrivsel.

Prorektor orienterede om en række tilbud og indsatser inden for det psykiske og fysiske studiemiljø. I 2021 blev der identificeret 110 ønsker til udvikling af det fysiske studiemiljø fordelt på fakulteterne, bl.a. i forhold til forbedring af indeklimaet, flere studiearbejdspladser og bedre akustik eller lydforbedringer generelt. De fleste ønsker blev enten løst i 2021 eller prioriteret til udførelse i 2022, og det fysiske og æstetiske studiemiljø er vurderet tilfredsstillende i institutionsberetningen. Prorektor orienterede desuden om en række nye perspektiver på studiemiljø inden for bæredygtighed, multifunktionelle rum og det digitale studiemiljø.

MES præsenterede studiemiljø ud fra et studenterperspektiv og fremhævede bl.a. studenterforeningerne som afgørende for de studerendes trivsel. Foreningerne er ofte drivkraften bag afholdelse af arrangementer i alle afskygninger, og både faglige og sociale arrangementer fremmer de studerendes trivsel og det gode studiemiljø. Studenterrepræsentanterne fremhævede derudover, at studenterforeningerne er med til at skabe studentidentitet, hvilket også er afgørende for trivslen.

Bestyrelsen roste universitetets og studenterforeningernes indsatser på området. Formanden pointerede, at det fysiske studiemiljø og studenterforeningerne er to styrkepositioner, der bør inddrages i kommunikationsindsatsen.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

## **9. Pejlemærker for kommunikationen på Aalborg Universitet**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Præsentation

Vicedirektør Susse Maria Holst præsenterede de første pejlemærker for universitetets nye kommunikationsstrategi. AAU har en public service-forpligtelse i forhold til at spille ind i den demokratiske debat og sikre, at debatten sker på et oplyst grundlag. Universitetets kommunikation skal være med til at gøre AAU til et endnu mere attraktivt universitet. Derfor skal kommunikationen i højere grad være modtagerorienteret og skabe værdi for modtageren end i dag, hvor kommunikationen er karakteriseret ved at være afsenderorienteret med fokus på, hvilke budskaber universitetet gerne vil ud med, og hvor nyhedskriterier og resultater vægtes lavt, og bred fordeling af kommunikationen vægtes højt.

Vicedirektøren præsenterede fire former for kommunikation, der sættes fokus på i den nye kommunikationsstrategi. Impact kommunikation, som har værdi for de aktører, vi gerne vil kommunikere med; organisationskommunikation til både ansatte og studerende, bl.a. med henblik på at skabe en fælles stolthed internt i organisationen; tiltrækningskommunikation med henblik på at tiltrække studerende til universitetets uddannelser og krisekommunikation.

Bestyrelsen tilsluttede sig, at kommunikationen i højere grad skal være modtagerorienteret, hvilket strategiens fokus på missioner også bakker op om. Bestyrelsen pointerede, at det er relevant at overveje at fokusere på få og vigtige dagsordener ad gangen. Formanden bemærkede, at universitetet skal have en politisk dagsorden og turde at have en holdning til samfundsdagsordenerne. Forskningsresultater skal anvendes aktivt i kommunikationen og underbygge de politiske budskaber. Medarbejderrepræsentanterne bemærkede, at det samtidig er vigtigt at være videnskabelige i

kommunikationen, da det ellers risikeres, at universitetets forskere devalueres. Vicedirektøren bemærkede, at begge betragtninger er vigtige.

Bestyrelsen pointerede, at det er vigtigt at have fokus på at tiltrække studerende til universitetet i kommunikationen, bl.a. ved struktureret og jævnlige fremhæve det gode studiemiljø, hvilket vicedirektøren tilsluttede sig. Det er ligeledes vigtigt at kortlægge, hvilke aktører kommunikationen skal målrettes inden for de prioriterede dagsordener.

Kommunikationsstrategien er under udarbejdelse og vil blive forelagt for bestyrelsen på et kommende møde.

Bestyrelsen tog pejlemærkerne til efterretning.

## **10. Orientering fra bestyrelsesformanden**

---

### Bilag A) Sagsfremstilling

Formanden orienterede om, at regeringen vil afkorte halvdelen af kandidatuddannelserne med 1 år som en del af reformudspillet "Danmark kan mere III". Ifølge regeringen vil afkortning af kandidatuddannelserne kombineret med flere undervisningstimer og mere feedback øge kvaliteten på uddannelserne. En anden del af reformudspillet er, at regeringen vil løfte velfærdsuddannelserne og erhvervsuddannelserne ved at tilføre 1 mia. kr. til denne del af uddannelsessektoren. Venstre har desuden udtalt, at de ønsker at fjerne SU'en på det 6. studieår.

Rektor udtalte, at en afkortning af kandidatuddannelserne vil være uhensigtsmæssigt, bl.a. fordi kandidatspecialet ifølge reformudspillet skal udgøre 15 ETCS i stedet for 30 ECTS. Kandidatspecialets omfang er med til at danne en akademiker, da de studerende over et semester arbejder konkret med en problemstilling med anvendelse af de metoder, som de har tilegnet sig på uddannelsen. Hvis reformudspillet handler om at finde finansiering til at løfte velfærdsuddannelserne og erhvervsuddannelserne, bør dette meldes klart ud, og universiteterne bør inddrages i, hvordan den nødvendige finansiering fremskaffes. Bestyrelsen spurgte, om der er en god dialog mellem universiteterne i denne sag. Det bekræftede rektor, som dog også pegede på, at der på enkelte punkter er divergerende opfattelser af tilgangen til forslagene. Prorektor pointerede, at der ikke er evidens for, at undervisningskvaliteten er udfordret i universitetssektoren. En afkortning af kandidatuddannelserne kan derfor ikke italesættes som en ændring, der ønskes pga. kvaliteten i de nuværende kandidatuddannelser. Medarbejderrepræsentanterne pointerede, at en afkortning vil begrænse muligheden for praktikforløb, hvilket er udbredt på kandidatuddannelserne. Studenterrepræsentanterne pointerede, at SU på det 6. studieår har stor betydning for de studerende, da det giver en vis fleksibilitet, bl.a. for studerende som ikke får valgt den rette uddannelse i første omgang. Der var i bestyrelsen enighed om, at der er en stor samfundsmæssig interesse i at bevare de 2-årige kandidatuddannelser.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

## **11. Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Rektors orientering

Bilag C) Strategiske uddannelsesdata for AAU og sektoren – optag

Rektor orienterede om et besøg af USA's nye ambassadør i Danmark, Mr. Alan Leventhal, og hans hustru, hvor bl.a. grønne klimaløsninger var på dagsordenen.

Rektor orienterede om et besøg af Tysklands ambassadør i Danmark, Professor Pascal Hector, hvor emnerne for mødet bl.a. var grøn omstilling og vedvarende energikilder.

Rektor orienterede om et besøg af konkurrencekommissær og ledende næstformand for EU-kommissionen, Margrethe Vestager, hvor omdrejningspunktet var kunstig intelligens.

Rektor orienterede om, at US News for 6. år i træk har rangeret AAU som det bedste ingeniøruniversitet i Europa. Medarbejderrepræsentanterne bemærkede, at den høje rangering har stor betydning for universitetets internationale samarbejder.

Rektor orienterede om, at der med regeringens finanslovsudspil for 2023 er skabt usikkerhed blandt de danske universiteter om, hvorvidt taxameterløftet af STÅ-takst 1 gøres permanent, hvilket der var indgået en politisk aftale om. Der fremgår ikke et permanent taxameterløft i finanslovsudspillet, men regeringen fastholder, at taxameterløftet finansieres uden for finansloven. Rektor tilkendegav dog, at han har tiltro til, at taxameterløftet videreføres i 2023.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

## **12. Eventuelt**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bilag B) Liste over punkter til kommende møder

Bilag C) Årshjul for dagsordenspunkter til bestyrelsesmøder

Bestyrelsen ønskede, at mødeplanen for 2023 justeres, således at der afholdes et ekstra bestyrelsesmøde ultimo august, da der er langt mellem bestyrelsesmødet i juni og oktober i mødeplanen.

Kan frit distribueres  
Til drøftelse og beslutning

Sagsnr.: 2022-100-00787

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

## Behandling af budget 2023, herunder overslagsårene 2024 og 2025

### Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender AAU's budget 2023.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender AAU's investeringsbudget 2023.

### Bilag

Bilag B: Budget 2023 notat.

Bilag C: Resultatopgørelser for AAU og hovedområder samt investeringsbudgetter for hovedområder.

Bilag D: Præsentation af budget 2023.

### Sagsfremstilling

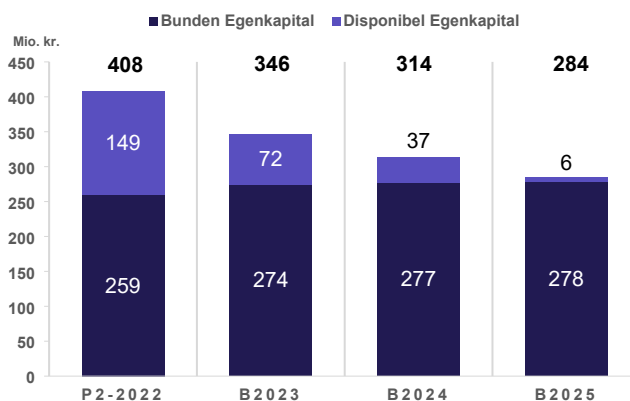
#### Budget 2023

AAU fortsætter i 2023 med udrulningen af universitetets strategiske mål fra Viden for verden 2022-2026. Der er for perioden 2023-2025 indarbejdet et træk på universitetets egenkapital på 124 mio. kr. til bl.a. at understøtte de strategiske initiativer.

Det er fakulteternes forventning, at der sker en stor stigning i forskningsprojekterne parallelt med, at fakulteterne også har store og positive forventninger til hjemtag i årene frem. I budgetperioden er der indarbejdet et fald på 2.000 STÅ i uddannelsesindtægterne. Derudover vil resultattilskuddet for beskæftigelse ikke længere være suspenderet fra og med 2025, hvilket forventes at give yderligere nedgang i uddannelsesindtægterne.

Med forventningerne til resultatet for 2022 og det indarbejdede træk på universitetets egenkapital er den disponible egenkapital ved udgangen af 2025 på 6 mio. kr. Der er forsat usikkerheder forbundet med AAU's økonomi på baggrund af de stigende energipriser og uro på det finansielle marked.

Figur 1: Egenkapital på AAU-niveau\*



\* Den angivne egenkapital i teksten og figur 1 er opgjort ekskl. den tekniske opjustering som følge af AAU SIH



Det er fortsat AAU's ambition at investere i strategiske initiativer gennem træk på egenkapitalen, og for 2023 resulterer det i et budgetunderskud på 62 mio. kr.

Tabel 1: Resultatopgørelse, R2021 – B2025\*

Mio. kr., løbende priser	R2021	P2-2022	B2023	B2024	B2025
Indtægter	3.096	3.051	3.228	3.259	3.276
Omkostninger	2.989	3.109	3.290	3.291	3.306
Finansielle poster	9	-40	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>117</b>	<b>-97</b>	<b>-62</b>	<b>-32</b>	<b>-30</b>

\* I tabeller og figurer, uanset om tal vises med decimaler eller ej, medfører delsummer i visse tilfælde, at de ikke summerer til det viste grundet bagvedliggende yderligere decimaler.

### Uddannelsesindtægter

Uddannelsesindtægterne falder hen over perioden med -7 mio. kr. Universitetets uddannelsesaktiviteter går ned med 2.000 STÅ i perioden, da der forventes et fald i bestanden af studerende på 12% over de næste 3 år. Effekten af dette kommer ikke klart til udtryk i et fald på krønesiden, idet indtægten PL-reguleres med en høj procentsats som følge af den stigende inflation. Samtidig er der fra politisk side truffet beslutning om suspension af resultattilskuddet for beskæftigelse, der bevirker, at AAU får 20 mio. kr. mere i indtægter udelukkende i 2023 og 2024.

### Tilskudsfinansierede aktiviteter

De tilskudsfinansierede aktiviteter stiger fra 2021 til 2025 med 33% og afspejler dermed universitetets meget høje ambitioner på området. Der er især en stor udvikling fra 2022 til 2023, og udviklingen kan ses på alle stort set alle fakulteter.

Tabel 2: Udvikling i Tilskudsfinansierede aktiviteter, R2021 – B2025

Mio. kr., løbende priser	R2021	P2 2022	B2023	B2024	B2025
<b>Tilskudsfinansierede aktiviteter</b>	<b>631</b>	<b>704</b>	<b>823</b>	<b>817</b>	<b>841</b>

Realiseringer af forventningerne til de tilskudsfinansierede aktiviteter skal på længere sigt understøttes af en forsat stigende indsats på hjemtag af nye bevillinger, hvor der er prognosticeret et hjemtag på ca. 875 mio. kr. årligt. Til sammenligning forventes et hjemtag på 800 mio. kr. i 2022.

### Personaleomkostninger

De samlede personaleomkostninger er budgetteret til 2.138 mio. kr. i 2023, hvilket er en stigning på 4% i forhold til 2022. En stor del af stigningen kan forklares med lønfremskrivningen, hvor der er indregnet en samlet lønstigning på 2,9% i 2023, og en mindre stigning i de efterfølgende år. Der skal forhandles ny overenskomst i foråret 2023, og derfor vil stigningen ændres i de efterfølgende år.



Tabel 3: Udvikling i personaleomkostninger, R2021-B2025

Mio. kr., løbende priser	R2021	P2 2022	B2023	B2024	B2025
<b>Personaleomkostninger</b>	<b>1.970</b>	<b>2.053</b>	<b>2.138</b>	<b>2.142</b>	<b>2.146</b>
- VIP-løn	1.242	1.268	1.320	1.341	1.352
- TAP-løn	734	778	806	791	791
- Øvrige personaleomk.	-5	7	12	9	4

Af de samlede personaleomkostninger udgør planlagte stillinger 182 mio. kr. svarende til 9%. De planlagte stillinger er fordelt forholdsvis ligeligt mellem driften og de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Stigningen på personaleomkostninger kan desuden forklares ved stigningen på de tilskudsfinansierede aktiviteter.

### Bygningsbudget

Bygningsomkostningerne forventes at stige med 29 mio. kr. i budgettets periode, hvilket primært tilskrives ibrugtagning af AAU INNOVATE og AAU SUND bygningerne, renoveringer og fornyelser på hoved-campus og Campus Esbjerg, samt stigende huslejereguleringer og forsyningsomkostninger grundet den samfundsøkonomiske situation.

I 2022 lykkedes det gennem besparelsesplanens initiativer at nedbringe den budgetterede stigning med de målsatte 40 mio. kr., men i B2023 stiger omkostningerne imidlertid igen med 27-31 mio. kr. årligt, hvormed den årlige besparelse reduceres til 10-12 mio. kr. Denne udvikling skyldes øgede reguleringer af huslejeomkostninger, etablering af nye arealer til socialrådgiveruddannelsen i Hjørring fra medio 2023, forøgede forsyningsomkostninger særligt i 2023, samt at Fredrik Bajers Vej 7D beholdes til ibrugtagning, hvilket dog opvejes af en opsigelse af Skjernvej 4A i 2026.

### Investeringsbudget

Investeringsbudgettet er enhedernes forventninger til anlægsinvesteringer, som de har til hensigt at igangsætte i løbet af perioden. AAU's investeringsramme godkendes af bestyrelsen som en del af det samlede AAU-budget.

Tabel 4: Udvikling i investeringsbudget, B2022 – B2025

i mio. kr.	B2022	B2023	B2024	B2025
Indretning af lejede lokaler	59	55	68	52
Forsøgsudstyr og IT-udstyr	77	58	53	49
Andre anlægsinvesteringer*	58	23	8	5
I alt	194	136	129	106
- Eksternt finansieret	34	25	25	24
- <b>AAU-finansieret</b>	<b>160</b>	<b>111</b>	<b>103</b>	<b>82</b>
Af- og nedskrivninger	105	115	125	131

\* Driftsmateriel, inventar og IT-software.

I 2023 er der nye AAU-finansierede investeringer for i alt 111 mio. kr., hvilket er et fald på -49 mio. kr. i forhold til anlægsinvesteringsrammen godkendt i forbindelse med sidste års budget.





57% af afskrivningerne i 2023 består af afskrivninger fra allerede ibrugtagne anlægsinvesteringer. I løbet af B2023's periode sker et naturligt skifte, hvor afskrivninger fra allerede ibrugtagne anlægsinvesteringer falder til 33% i 2025, og afskrivningerne i højere grad består af afskrivninger, der stammer fra budgetterede anlægsinvesteringer.

## Kommunikation

---

Økonomiafdelingen varetager kommunikation af budget 2023, der vil blive offentliggjort på hjemmesiden: <https://www.okonomi.aau.dk/okonomistyring/> efter bestyrelsens godkendelse.

## Sagsbehandler(e)

---

Steen Harrit Jakobsen, [shja@adm.aau.dk](mailto:shja@adm.aau.dk), Økonomiafdelingen

Gitte Hartung, [gha@adm.aau.dk](mailto:gha@adm.aau.dk), Økonomiafdelingen

5. december 2022

## BUDGET 2023

AAU vil i budgettets periode fortsætte udrulningen af universitetets strategi: Viden for verden 2022-26. Mange af de strategiske mål fra 2022 fortsættes, og der er fra 2023 vedtaget et nyt mål om at øge AAU's fokus på efter- og videreuddannelsesområdet ved primært ENGINEERING og TECH.

Hen over budgettets periode vil AAU fokusere på at sikre hjemtag til tilskudsfinansierede aktiviteter, og samtidig at få omsat hjemtaget til forskningsaktiviteter. Universitetet vil gøre det gennem et fokus på områderne bæredygtighed, den grønne omstilling, sundhed og digitalisering. Det afspejles ved en forventning om yderligere 119 mio. kr. i tilskudsfinansierede aktiviteter fra 2022 til 2023.

Der er hen over budgettets periode afsat samlet 20 mio. kr. i startkapital til SSH. Fakultetet vil i perioden bl.a. have fokus på yderligere at styrke og profilere uddannelse, forskning og vidensarbejde på SSH og skabe større gennemslagskraft i det omgivende samfund.

Fra februar 2023 vil SUND fuldt ud tage den nye fakultetsbygning i brug. Fakultetet vil have et fremadrettet fokus på at høste den strategiske gevinst af de nye rammer og de mulige synergieffekter ved at have en fysiske nærhed til det nye Aalborg Universitetshospital.

Ved ENGINEERING er der i budgettet givet mulighed for at reinvestere det overskud, som Institut for Kemi og Biovidenskab skabte gennem den ekstra indsats, som instituttet ydede i forbindelse med gensekventeringen af COVID-19 prøver.

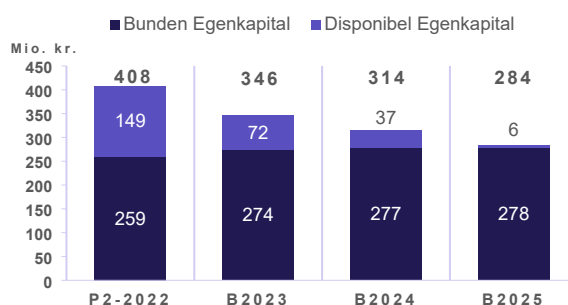
TECH vil i budgettets periode have fokus på at lave strategiske investeringer med større fokus på områderne sundhedsvidenskab og digital energi. Herudover vil TECH fokusere på at etablere netværk og partnerskaber med både interne og eksterne aktører hen over perioden.

I Fælles Service vil der være fokus på organisatorisk udvikling plus gennemførelsen af masterplanen for det digitale fundament. Den organisatoriske udvikling har fokus på en mere sammenhængende serviceorganisation, der bedre skal muliggøre et styrket samarbejde om fælles løsninger på tværs af universitetet. Masterplanen for det digitale fundament har til formål at implementere digitalisering af det administrative område på AAU,

og skal samtidig styrke universitetets evne til at sikre en god organisatorisk implementering af digitaliseringsindsatser. Der er desuden afsat et træk på 10 mio. kr. i AAU's egenkapital til at afbøde stigningen ved de øgede forsyningsudgifter.

Med udgangspunkt i disse indsatser budgetterer AAU med et samlet træk på egenkapitalen på -124 mio. kr. over de næste 3 år.

Figur 1: Egenkapital på AAU-niveau



\* Den angivne egenkapital i teksten og figur 1 er opgjort ekskl. den tekniske opjustering som følge af AAU INNOVATE.

En central risiko for AAU i den kommende periode er effekterne fra krigen i Ukraine. Bl.a. forårsager krigen fortsat uro på de finansielle markeder, hvilket påvirker kapitalafkastet af egenkapitalen. En anden effekt er krigens påvirkning på de globale energimarkeder, hvilket har forårsaget større stigninger i forsyningsomkostningerne til AAU's bygninger.

Det er på nuværende tidspunkt usikkert, om det forhøjede takst 1 taxameter videreføres i 2023. Det politiske forlig er faldet bort, og forhøjelsen er ikke indarbejdet i finanslovsforslaget for 2023.

I budgettet er der ikke indarbejdet finansiering til nyt studieadministrativt system (anslået ca. 15 mio. kr. årligt frem til og med 2027). Endvidere vil det formentlig være nødvendigt at finde finansiering til indsatser inden for bl.a. øget cybersecurity og talentsatsninger.

Tabel 1 indeholder AAU's samlede indtægter og omkostninger for det kommende budgetår 2023, samt det forventede niveau af indtægter og omkostninger i de to budgetoverslagsår 2024 og 2025:

**Tabel 1: Resultatopgørelse på AAU-niveau: R2021 til B2025\***

I mio. kr., løbende priser	R2021	P2-2022	B2023	B2024	B2025
<b>INDTÆGTER</b>					
Statsindtægter	2.289	2.189	2.255	2.300	2.297
Salg af varer og tjenesteydelser	173	158	149	142	138
Tilskudsfinansierede aktiviteter	635	704	823	817	841
<b>Indtægter i alt</b>	<b>3.096</b>	<b>3.051</b>	<b>3.228</b>	<b>3.259</b>	<b>3.276</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>					
Ekstern husleje	308	307	349	351	350
Forbrugsomkostninger	617	658	689	674	679
Personaleomkostninger	1.970	2.053	2.138	2.142	2.146
Af- og nedskrivninger	93	90	115	125	131
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>2.989</b>	<b>3.109</b>	<b>3.290</b>	<b>3.291</b>	<b>3.306</b>
Finansielle poster	9	-40	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>117</b>	<b>-97</b>	<b>-62</b>	<b>-32</b>	<b>-30</b>

\* Budgettet er udarbejdet i løbende priser, hvorfor personaleomkostningerne er reguleret med de forventede overenskomstmæssige reguleringer, og huslejeomkostningerne i bygningsbudgettet er PL-reguleret i henhold til dels AAU's lejekontraktens reguleringsbestemmelser og et historikbaseret estimat for nettoprisindeksens udvikling i budgetperioden. Derudover er alle indtægter fra forslaget til finanslov 2023 PL-reguleret med en PL-procent på 3,9%, mens posterne i 2024 og 2025 er PL-reguleret med et beregnet estimat for PL-procenterne på henholdsvis 2,8% i 2024 og 1,8% i 2025.

## UDDANNELSESINDTÆGTER

Uddannelsesindtægterne er stort set uforandrede hen over budgettets periode med et mindre fald på -7 mio. kr. Uddannelsesindtægterne udgøres af følgende poster, der er listet i tabel 2:

**Tabel 2: Udvikling i AAU's uddannelsesindtægter**

I mio. kr., løbende priser	R2021	P2-2022	B2023	B2024	B2025
<b>Heltidsuddannelse</b>	<b>1.197</b>	<b>1.165</b>	<b>1.200</b>	<b>1.212</b>	<b>1.192</b>
- Aktivitetsbevilling	814	793	795	795	792
- Grundbevilling	300	297	308	317	322
- Resultattilskud - Studietid	45	44	44	44	44
- Resultattilskud - Beskæftigelse	27	24	44	44	22
- Kompensation	9	5	5	5	5
- Campusbevilling	2	2	4	7	7
- Kvalitetstilskud	-	-	-	-	-
<b>Deltidsuddannelse</b>	<b>74</b>	<b>76</b>	<b>79</b>	<b>82</b>	<b>83</b>
<b>Øvrige uddannelsesindtægter*</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>30</b>
<b>Uddannelsesindtægter i alt</b>	<b>1.307</b>	<b>1.275</b>	<b>1.312</b>	<b>1.326</b>	<b>1.305</b>

\* Adgangskursus, IT-vest uddannelsesmidler, Udvekslingsstuderende, Fripladspulje, Udenlandske selvbetalere og Aktiverede heltids- og deltidsstuderende

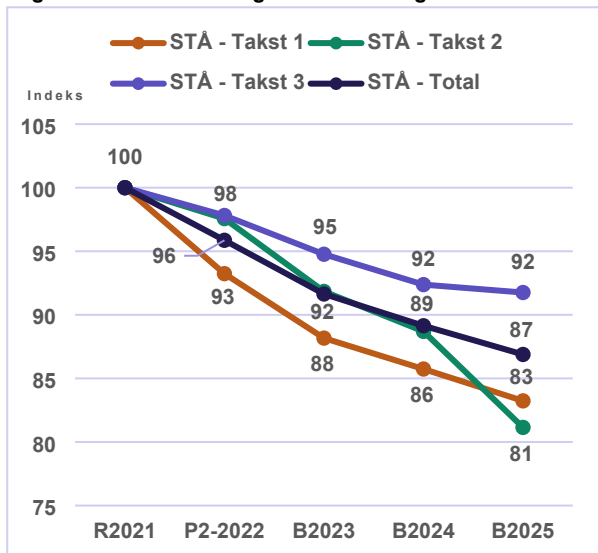
Udviklingen i heltidsuddannelsesindtægterne er primært drevet af tre overordnede faktorer; AAU's forventninger til udviklingen i STÅ, PL-regulering

af indtægterne, samt en ministeriel ændring ved resultattilskuddet for beskæftigelse.

Det er AAU's forventning, at der vil ske et større samlet fald på ca. 2.000 STÅ fra 2021 til 2025. Faldet er fordelt på alle tre takstgrupper, som vist i nedenstående figur 2. Den primære årsag til den forventede nedgang i STÅ-produktionen er en antagelse om, at studenterbestanden på AAU's heltidsuddannelser vil falde med ca. 2.300 studerende. Denne udvikling skyldes dimensioneringer, samt et generelt lavere bacheloroptag, hvilket påvirker færre studerende med overgang til kandidatuddannelserne.

Det uforandrede billede ved uddannelsesindtægterne i tabel 2 skal ses i lyset af den høje PL-regulering på 3,9% i 2023, 2,8% i 2024 og 1,8% i 2025. Reguleringen er med til at skjule effekten af det stærkt faldende STÅ-niveau.

Figur 2: Forventning til udvikling i antal STÅ



Den ministerielle ændring omhandler, at Uddannelses- og Forskningsministeriet har suspenderet resultattilskuddet for beskæftigelse under heltids-

uddannelse i 2023 og 2024, som følge af COVID-19 pandemiens påvirkning på muligheden for at komme i job efter endt kandidatuddannelse. Det har den effekt, at AAU modtager den fulde indtægt i årene, hvorfor denne indtægt stiger med 20 mio. kr. fra 2022 til 2023, som vist i tabel 2. Effekten vil bortfalde fra og med 2025, hvorved AAU alt andet lige vil falde tilbage på det normale niveau ved resultattilskuddet og miste ca. 22 mio. kr. i indtægter.

Endvidere udgår Kvalitetstilskuddet, da aftalepartierne har besluttet, at disse midler fra 2021, 2022 og 2025 skal benyttes som en del af finansieringen til den politiske aftale "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark".

I de ovenstående tal for heltidsuddannelsesindtægterne er der to centrale forudsætninger indarbejdet i budgettet:

AAU har indarbejdet en forventning om, at den nuværende takst-forhøjelse på takstgruppe 1 heltidsuddannelser fortsætter i 2023 og frem. Der udestår en politisk beslutning herom. Der har været positive tilkendegivelser omkring, at takstforhøjelsen ønskes videreført, men der er dog fortsat en risiko for, at den bortfalder.

Derudover er effekten af den politiske aftale "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" indregnet. Det er kendte lukninger af uddannelser, samt udflytning af uddannelser til Hjørring og Esbjerg. Herudover er der indregnet økonomiske effekter af, at uddannelser i Esbjerg og Hjørring modtager et forhøjet taxametertilskud, et forhøjet decentralt uddannelsesestilskud for Esbjerg, samt at Hjørring som uddannelsesfilial vil generere et nyt decentralt uddannelsesestilskud.

## TILSKUDSFINANSIERED E AKTIVITETER

Ved tilskudsfinansierede aktiviteter ses en større stigning fra 704 mio. kr. i 2022 til 823 mio. kr. i 2023, som stagnerer frem mod et niveau i 2025 på 841 mio. kr. Den væsentligste del af stigningen skyldes forventninger om øget aktivitet hos især ENGINEERING, TECH og SSH, mens SUND's budget er bibeholdt på niveauet fra 2022 i hele budgetperioden.

Ved indgangen til 2022 udgjorde projekter med bevillingstilsagn 78% af de tilskudsfinansierede aktiviteter, mens de resterende 22% ikke var budgetteret på konkrete projekter. De kendte projekter udgør hhv. 72% i 2023, 40% i 2024 og 15% i

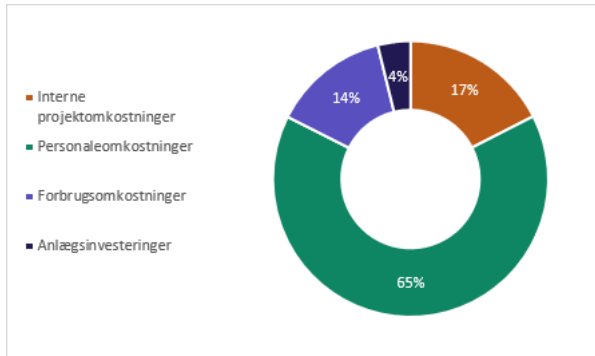
2025, hvilket afspejler, at en større del af budgettet i overslagsårene ikke er udmøntet til konkrete projekter på nuværende tidspunkt.

Budgettet for de tilskudsfinansierede aktiviteter er baseret på fakulteternes indmeldinger af deres forventede aktivitetsniveauer.

Indtægterne på tilskudsfinansierede aktiviteter stammer fra bevillinger fra samarbejdspartnere i forskningsprojekter og andre projekter, som først indtægtsføres, når AAU har afholdt omkostningerne hertil. Aktiviteterne sker primært via forskningsaktiviteter, der driver personale- og for-

brugsomkostninger samt interne projektkomkostninger. Sammensætningen af disse omkostninger i 2023 ses i figur 3:

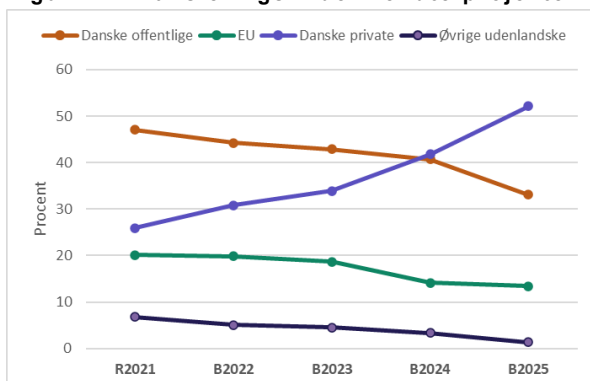
**Figur 3: Omkostningskategorier 2023**



Som det ses af figur 3, udgør personaleomkostningerne den væsentligste andel af områdets samlede udgifter. Det medfører en økonomisk risiko i de tilfælde, hvor AAU's medarbejdere er frikøbt til tilskudsfinansierede aktiviteter, og det samtidig ikke lykkes at opnå det forventede bevillingstilsagn. AAU's ordinære drift vil dermed skulle afholde personaleomkostninger, der i budgettet var forudsat finansieret med eksterne midler.

Som det ses af nedenstående figur 4, omsætter AAU flest projekter finansieret af henholdsvis danske offentlige fonde og danske private fonde. De sidste fem år har den gennemsnitlige overheadprocent været størst på bevillinger finansieret af danske offentlige fonde. Figur 4 viser ligeledes, at det primært er denne samarbejdspartner AAU i den kommende budgetperiode forventer at omsætte mest fra, når der kun tages højde for de kendte projekter.

**Figur 4: Finansieringskilder kendte projekter**



Aktivitetsniveauet på området er på længere sigt afhængigt af, at AAU løbende kan tiltrække nye eksterne hjemtag. Tilskudsfinansierede aktiviteter vurderes desuden at få stadig større betydning for AAU's samlede økonomi, da øvrige indtægter fra uddannelsesområdet forventes at falde som følge af et prognosticeret fald i antal STÅ. Det er derfor i de kommende år af væsentlig økonomisk betydning at opretholde og udvikle AAU's professionelle og specialiserede indsats for at tiltrække eksterne forskningsfinansiering.

AAU har i forbindelse med udarbejdelsen af budgettet prognosticeret hjemtaget, dvs. den forventede opnåelse af bevillingstilsagn, for budgettets periode. Prognosen er på ca. 875 mio. kr. årligt med en stigende tendens frem mod 2025. Til sammenligning forventes der i 2022 et hjemtag i omegnen af 800 mio. kr.

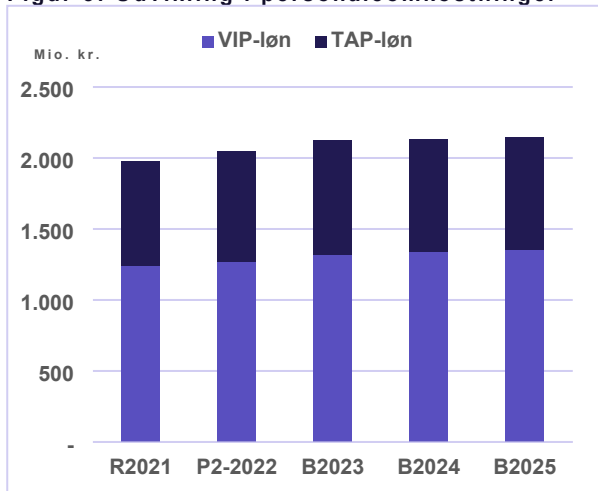
Et fokuspunkt i budgettet er, at AAU lægger stadig større vægt på at skabe værdi gennem tværfaglige projekter og bidrager til løsning af de samfundsmæssige udfordringer. For eksempel indgår ENGINEERING, SUND og TECH i fælles samarbejder inden for sundhed og digitalisering med de synergier, der opstår med fakulteternes viden og kompetencer. Udover faglige synergier ved samarbejder mellem fakulteterne indebærer tværfaglige samarbejder med interne og eksterne parter desuden øgede muligheder for at kunne opnå bevillinger fra især større bevillingsgivere i EU og nationalt.

## PERSONALEOMKOSTNINGER

De samlede personaleomkostninger er budgetteret til 2.138 mio. kr. i 2023, hvilket er en forventet stigning på 4% i forhold til 2022. En stor del af stigningen kan forklares af lønfremskrivningen, hvor der er indlagt en samlet forventet lønstigning på 2,9% i 2023, og med en mindre stigning i de efterfølgende år. Grundet den høje inflation er der en usikkerhed på forventningen til lønstigningen, da den nye overenskomst skal forhandles på plads i foråret 2023. Stigningen på personaleomkostninger kan desuden forklares ved en stigning på de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Personaleomkostningerne er fordelt på videnskabeligt personale (VIP) og teknisk-administrativt personale (TAP), hvor personaleomkostningerne i 2022 på VIP udgør 62% af de samlede lønomkostninger, og de samlede personaleomkostninger på TAP udgør 38%. Fordelingen mellem personaleomkostningerne på VIP og TAP forventes i budgettets periode at være på niveau med 2022.

Figur 5: Udvikling i personaleomkostninger



Personaleomkostninger på VIP forventes at stige med 52 mio. kr. i forhold til 2022. Stigningen er primært en konsekvens af lønfremskrivningen

samt en konsekvens af en forventning om stigende vækst på tilskudsfinansierede aktiviteter.

Personaleomkostningerne på TAP er i 2023 steget med 28 mio. kr. i forhold til 2022. Stigningen på TAP-lønnen skal ligeledes tilskrives lønfremskrivningen.

I figur 6 ses en minimal stigning på personaleomkostningerne i budgettets periode, og hvis det sammenholdes med udviklingen af eksterne frikøb fra 535 mio. kr. i 2023 til 553 mio. kr. i 2025, underbygger det allokeringen af flere personaleresourcer til de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Figur 6: Udvikling i personaleomkostninger mod eksterne frikøb



Af de samlede personaleomkostninger i 2023 udgør planlagte stillinger 182 mio. kr. svarende til 9%. De planlagte stillinger er fordelt forholdsvis ligeligt mellem driften og de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Der er fortsat fokus på at budgettere planlagte stillinger realistisk. Der er stadig usikkerhed for, at planlagte stillinger ikke besættes, hvilket kan påvirke driftsresultatet og størrelsen på de tilskudsfinansierede aktiviteter.

## BYGNINGSBUDGET

Bygningsomkostningerne forventes at stige i den kommende budgetperiode i forhold til tidligere år. Det kan primært tilskrives, at AAU INNOVATE og AAU SUND bygningerne er ibrugtaget, renoveringer og fornyelser gennemføres på hoved-campus og Campus Esbjerg, samt stigende huslejereguleringer og forsyningsomkostninger.

I 2022 lykkedes det gennem besparelsesplanens initiativer at nedbringe den budgetterede stigning med de målsatte 40 mio. kr., men i budgettet for 2023 stiger omkostningerne imidlertid igen med 27-31 mio. kr. årligt, hvorved den årlige besparelse reduceres til 10-12 mio. kr. Denne udvikling skyldes øgede reguleringer af huslejeomkostninger, etablering af nye arealer til Socialrådgiveruddannelsen i Hjørring fra medio 2023, forøgede for-

syningsomkostninger særligt i 2023, samt at Fredrik Bajers Vej 7D beholdes til ENGINEERING's ibrugtagning, hvilket dog kompenseres af en opsigelse af Skjernvej 4A i 2026.

Huslejereguleringerne for 2023, på både de privatejede lejemål og på Bygningsstyrelsens lejemål, er væsentligt højere end tidligere. Reguleringerne er budgetteret lavere igen fra 2024 og frem, men de høje reguleringer i 2023 får en varig effekt på huslejeniveauet.

Samtidig er forsyningsomkostningerne i 2023 budgetteret til at stige med ca. 16 mio. kr., der er en stigning på 50% i forhold til niveauet ved indgangen til 2022, hvilket primært skyldes stigende elpriser. Der er også her budgetteret med, at disse reduceres igen i 2024 og frem, men dog ikke til samme niveau som tidligere.

På baggrund af forventningen om det midlertidige aspekt ved de kraftige øgede forsyningsudgifter er det besluttet, at der trækkes 10 mio. kr. fra AAU's egenkapital til at afbøde stigningen i den interne kvadratmeterpris i 2023.

For at reducere bygningsomkostningerne i de kommende år arbejder Campus Service videre med energioptimeringer og med yderligere arealfortætninger, end det der er fastsat i bespareelsesplanen.

Det samlede bygningsbudget fremgår af nedenstående tabel 3. Tabellen viser bygningsomkostningerne opdelt på omkostningstyper, samt det samlede areal og den interne kvadratmeterpris, der anvendes i AAU's huslejemodel i budgettet.

**Tabel 3: Bygningsomkostninger**

I mio. kr., Indekserede priser	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025
Husleje	289	291	330	337	342
Ejendomsskatter	9	9	10	11	11
Drift, service	51	56	59	59	59
Forsyning	23	29	46	36	36
Bygningsforandringer	12	14	14	14	14
Afskrivning	35	38	48	54	56
Fælles IT-drift	4	4	4	4	4
Andel af bygningsvedligehold	24	22	23	22	22
Fremleje	-2	-1	-2	-1	-1
<b>Årets bygningsomkostninger i alt</b>	<b>445</b>	<b>461</b>	<b>532</b>	<b>536</b>	<b>543</b>
<b>Budgetår: Indarbejdet under-/overskud fra 2 år tidligere</b>	<b>7</b>	<b>-18</b>	<b>-7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Træk på AAU's egenkapital vedr. forsyningsudgifter 2023</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Bygningsomkostninger i alt til intern opkrævning</b>	<b>453</b>	<b>442</b>	<b>514</b>	<b>536</b>	<b>543</b>
Lejemål brutto m <sup>2</sup>	258.389	256.790	266.778	263.821	263.843
Intern bygningsomkostning i kr. pr. brutto m <sup>2</sup> for AAU	1.739	1.727	1.936	2.038	2.062

## INVESTERINGSBUDGET

Investeringsbudgettet er enhedernes forventninger til anlægsinvesteringer, de forventer at igangsætte i løbet af perioden. Forventningerne til de samlede anlægsinvesteringer udgør AAU's investeringsramme, der bestyrelsesgodkendes som en del af det samlede AAU-budget.

**Tabel 4: Investeringsramme på AAU-NIVEAU**

i mio. kr.	B2022	B2023	B2024	B2025
Indretning af lejede lokaler	59	55	68	52
Forsøgsudstyr og IT-udstyr	77	58	53	49
Andre anlægsinvesteringer*	58	23	8	5
I alt	194	136	129	106
- Eksternt finansieret	34	25	25	24
<b>- AAU-finansieret</b>	<b>160</b>	<b>111</b>	<b>103</b>	<b>82</b>
Af- og nedskrivninger	105	115	125	131

\* Driftsmateriel, inventar og IT-software.

Den del af anlægsinvesteringsrammen, som er finansieret af AAU, er 111 mio. kr. i 2023. Det er et fald på -49 mio. kr. i forhold til anlægsinvesteringsrammen godkendt i forbindelse med sidste års budget.

Anlægsinvesteringsrammen er både enhedernes kendskab til konkrete anlægsinvesteringer og enhedernes erfaringsmæssige vurdering af puljer til anlægsinvesteringer, som først bliver kendt i løbet af året. Disse puljer er på 79 mio. kr. i 2023 og udgør en usikkerhed i den AAU-finansierede andel af anlægsinvesteringsrammen.

Herudover er der eksternt finansierede anlægsinvesteringer i 2023 for 25 mio. kr. Der er på nuværende tidspunkt ikke hjemtaget finansiering til alle eksternt finansierede anlægsinvesteringer, hvorfor de udgør en usikkerhed i den samlede anlægsinvesteringsramme og tilsvarende usikkerhed på de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Herudover er der anlægsinvesteringsramme for 208 mio. kr., der er godkendt i perioden 2017-2021, men som endnu ikke er realiseret. Heraf står FS for langt størstedelen af anlægsinvesteringsrammen fra tidligere år med 200 mio. kr. De væsentlige er Frederiks Bajers Vej 1, regnskabsystem og nyt studiesystem. Anlægsinvesteringerne forventes taget i brug i perioden 2022-2026.

Som det fremgår af tabel 4, ser AAU ind i en år-række med stigende afskrivninger, der skyldes allerede ibrugtaget anlægsinvesteringer samt budgetterede anlægsinvesteringer for de kommende år. Afskrivningerne afspejler en stigende anlægsinvesteringsramme siden 2020. 57% af afskrivningerne i 2023 består af afskrivninger fra allerede ibrugtaget anlægsinvesteringer. I løbet af budgettets periode sker der et naturligt skifte, hvor afskrivninger fra allerede ibrugtaget anlægsinvesteringer falder til 33% i 2025, så afskrivningerne i højere grad kommer fra budgetterede anlægsinvesteringer.

55 mio. kr. af AAU's samlede anlægsinvesteringsramme i 2023 kan henføres til bygningsområdet, herunder den løbende udvikling af de fire campusområder, renovering af bygninger, laboratorier, energioptimeringer samt forbedring af studiemiljøet. Derudover indeholder investeringsrammen også investeringer ifm. den løbende fortætningsproces.

Der er budgetteret med anlægsinvesteringer i forsøgsudstyr, IT-udstyr og større faciliteter hos ENGINEERING. Anlægsinvesteringerne afspejler et strategisk fokus på synergi og samarbejde kombineret med anvendelse af digitalisering og fokus på tiltag, der relaterer sig til de ni definerede bæredygtighedsområder. Fakultetet søger løbende ek-

stern finansiering af større faciliteter, og har øget fokus på at anvende og samarbejde med relevante eksterne testfaciliteter både nationalt og internationalt.

På IT-området investeres der fortsat på datacenter for at optimere den bagvedliggende infrastruktur.

Der er budgetteret med anlægsinvesteringer i forsøgsudstyr og IT-udstyr hos TECH, som skal anvendes til strategien for missionsdrevet forskning på tværs af forskningsmiljøer og institutter, herunder også etablering af partnerskaber med forskningsmiljøer og virksomheder i Danmark og udlandet. I 2024 er der budgetteret med en større ombygning af Selma Lagerlöfs Vej med henblik på en bedre udnyttelse af bygningen samt etablering af bedre fysiske rammer for de studerende.

I anlægsinvesteringsrammen er der desuden afsat investeringsramme til fornyelse af den eksisterende instrumentplatform inden for massespektrometri hos SUND.



## BILAG 1: AAU - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025
<b>INDTÆGTER</b>					
<b>Statsindtægter</b>					
Heltidsudd. og Adgangskursus	1.210.565	1.199.850	1.207.162	1.218.800	1.198.929
Øvrige uddannelsesindtægter	37.411	26.041	26.093	26.605	24.864
Basisforskning	883.135	872.781	935.673	970.046	987.531
Myndighedsbetjening	91.070	22.400	20.900	19.500	19.500
Øvrige formål	66.771	67.028	65.642	65.127	66.303
<b>Statsindtægter i alt</b>	<b>2.288.953</b>	<b>2.188.099</b>	<b>2.255.469</b>	<b>2.300.078</b>	<b>2.297.128</b>
<b>Salg af varer og tj.ydelser</b>					
Indtægtsdækket virksomhed	12.122	8.898	11.009	9.126	8.788
Deltagerbetaling, uddannelse	78.338	81.379	84.014	84.686	83.296
Andre salgsindtægter	82.158	64.529	54.002	48.005	46.045
<b>Salg af varer og tj.ydelser i alt</b>	<b>172.618</b>	<b>154.806</b>	<b>149.025</b>	<b>141.817</b>	<b>138.130</b>
<b>Tilskudsfinansierede akt.</b>					
Tilskudsfinansieret forskning	621.603	764.543	805.676	805.003	830.138
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	13.249	9.148	17.660	12.429	11.056
<b>Tilskudsfinansierede akt. i alt</b>	<b>634.852</b>	<b>773.691</b>	<b>823.336</b>	<b>817.432</b>	<b>841.193</b>
<b>Indtægter i alt</b>	<b>3.096.423</b>	<b>3.116.597</b>	<b>3.227.831</b>	<b>3.259.327</b>	<b>3.276.451</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>					
Ekstern husleje	308.459	310.539	348.574	350.775	350.043
Forbrugsomkostninger	616.756	693.404	688.663	674.342	678.815
VIP-løn	1.241.630	1.292.836	1.320.309	1.341.109	1.351.594
TAP-løn	733.988	756.057	806.013	791.460	790.606
Øvrige personaleomkostninger	-5.389	13.397	11.533	9.024	4.254
Af- & nedskrivninger	93.130	104.863	114.721	124.613	131.143
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>2.988.573</b>	<b>3.171.097</b>	<b>3.289.812</b>	<b>3.291.323</b>	<b>3.306.455</b>
<b>INTERNE OVERFØRSLER</b>					
Intern handel og overhead	0	0	0	0	0
Bygningsbidrag	0	0	0	0	0
FF-bidrag	0	0	0	0	0
FU-bidrag	0	0	0	0	0
Innovationsbidrag	0	0	0	0	0
<b>Interne overførsler i alt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Finansielle poster	9.492	7.000	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>117.342</b>	<b>-47.500</b>	<b>-61.982</b>	<b>-31.996</b>	<b>-30.004</b>

## BILAG 2: ENGINEERING - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025
<b>INDTÆGTER</b>					
<b>Statsindtægter</b>					
Heltidsudd. og Adgangskursus	259.977	260.681	264.567	259.333	249.663
Øvrige uddannelsesindtægter	3.778	2.656	3.265	2.556	2.799
Basisforskning	263.781	261.468	281.798	293.442	299.848
Myndighedsbetjening	91.070	22.400	20.900	19.500	19.500
Øvrige formål	14.871	15.867	16.158	16.158	16.530
<b>Statsindtægter i alt</b>	<b>633.478</b>	<b>563.072</b>	<b>586.688</b>	<b>590.988</b>	<b>588.341</b>
<b>Salg af varer og tj.ydelser</b>					
Indtægtsdækket virksomhed	9.723	7.862	7.730	7.498	7.510
Deltagerbetaling, uddannelse	9.900	9.645	8.111	8.540	9.227
Andre salgsindtægter	13.022	12.670	13.249	15.531	15.514
<b>Salg af varer og tj.ydelser i alt</b>	<b>32.645</b>	<b>30.177</b>	<b>29.091</b>	<b>31.569</b>	<b>32.252</b>
<b>Tilskudsfinansierede akt.</b>					
Tilskudsfinansieret forskning	292.356	353.851	371.353	384.170	404.678
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	43	782	1.687	1.206	433
<b>Tilskudsfinansierede akt. i alt</b>	<b>292.399</b>	<b>354.633</b>	<b>373.040</b>	<b>385.376</b>	<b>405.111</b>
<b>Indtægter i alt</b>	<b>958.522</b>	<b>947.882</b>	<b>988.818</b>	<b>1.007.933</b>	<b>1.025.705</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>					
Ekstern husleje	940	0	-1.000	-5.178	-7.697
Forbrugsomkostninger	98.428	123.171	98.689	110.367	122.823
VIP-løn	363.993	379.534	407.127	408.701	412.040
TAP-løn	113.697	113.711	119.166	115.973	115.972
Øvrige personaleomkostninger	-2.641	1.469	1.001	507	-1.064
Af- & nedskrivninger	26.377	31.002	28.006	28.848	30.239
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>600.795</b>	<b>648.887</b>	<b>652.990</b>	<b>659.219</b>	<b>672.313</b>
<b>INTERNE OVERFØRSLER</b>					
Intern handel og overhead	18.626	19.638	-1.181	3.708	3.846
Bygningsbidrag	-155.577	-143.723	-148.565	-154.031	-156.269
FF-bidrag	-135.979	-116.671	-114.066	-115.172	-117.783
FU-bidrag	-33.995	-69.240	-78.863	-76.128	-75.797
Innovationsbidrag	0	0	-13.153	-13.091	-13.387
<b>Interne overførsler i alt</b>	<b>-306.925</b>	<b>-309.995</b>	<b>-355.828</b>	<b>-354.715</b>	<b>-359.392</b>
Finansielle poster	-155	0	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>50.648</b>	<b>-11.000</b>	<b>-20.000</b>	<b>-6.000</b>	<b>-6.000</b>

## BILAG 3: SSH - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025
<b>INDTÆGTER</b>					
<b>Statsindtægter:</b>					
Heltidsudd. og Adgangskursus	416.475	402.590	409.982	416.258	402.044
Øvrige uddannelsesindtægter	23.517	19.162	18.586	19.604	17.740
Basisforskning	268.861	263.726	279.201	286.218	288.959
Myndighedsbetjening	0	0	0	0	0
Øvrige formål	14.799	16.227	16.688	15.091	15.520
<b>Statsindtægter i alt</b>	<b>723.652</b>	<b>701.705</b>	<b>724.457</b>	<b>737.171</b>	<b>724.264</b>
<b>Salg af varer og tj.ydelser</b>					
Indtægtsdækket virksomhed	592	130	600	0	0
Deltagerbetaling, uddannelse	59.851	62.561	66.245	65.342	63.539
Andre salgsindtægter	4.286	6.163	4.217	5.101	3.141
<b>Salg af varer og tj.ydelser i alt</b>	<b>64.729</b>	<b>68.853</b>	<b>71.062</b>	<b>70.443</b>	<b>66.680</b>
<b>Tilskudsfinansierede akt.</b>					
Tilskudsfinansieret forskning	89.763	114.272	122.951	120.002	119.429
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	889	1.250	748	510	0
<b>Tilskudsfinansierede akt. i alt</b>	<b>90.652</b>	<b>115.522</b>	<b>123.699</b>	<b>120.511</b>	<b>119.429</b>
<b>Indtægter i alt</b>	<b>879.034</b>	<b>886.081</b>	<b>919.219</b>	<b>928.125</b>	<b>910.373</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>					
Ekstern husleje	1.194	986	665	665	-2.835
Forbrugsomkostninger	45.491	61.039	68.135	68.043	65.276
VIP-løn	398.275	405.979	407.605	421.723	412.210
TAP-løn	115.212	113.682	118.449	115.955	111.447
Øvrige personaleomkostninger	2.248	4.321	3.950	1.630	-68
Af- & nedskrivninger	1.135	952	996	1.395	1.476
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>563.554</b>	<b>586.959</b>	<b>599.800</b>	<b>609.411</b>	<b>587.507</b>
<b>INTERNE OVERFØRSLER</b>					
Intern handel og overhead	18.090	4.896	3.309	4.879	4.938
Bygningsbidrag	-90.026	-88.081	-97.542	-104.012	-105.058
FF-bidrag	-178.404	-140.220	-127.951	-129.364	-132.456
FU-bidrag	-44.601	-83.216	-88.462	-85.509	-85.239
Innovationsbidrag	0	0	-14.754	-14.704	-15.055
<b>Interne overførsler i alt</b>	<b>-294.941</b>	<b>-306.622</b>	<b>-325.401</b>	<b>-328.711</b>	<b>-332.871</b>
Finansielle poster	-170	0	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>20.368</b>	<b>-7.500</b>	<b>-5.982</b>	<b>-9.997</b>	<b>-10.004</b>

## BILAG 4: SUND - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025
<b>INDTÆGTER</b>					
<b>Statsindtægter:</b>					
Heltidsudd. og Adgangskursus	154.261	158.286	167.636	171.350	171.954
Øvrige uddannelsesindtægter	1.687	1.116	898	1.032	1.425
Basisforskning	114.808	115.235	126.170	132.725	136.708
Myndighedsbetjening	0	0	0	0	0
Øvrige formål	5.667	5.873	6.246	6.696	6.937
<b>Statsindtægter i alt</b>	<b>276.424</b>	<b>280.509</b>	<b>300.951</b>	<b>311.803</b>	<b>317.024</b>
<b>Salg af varer og tj.ydelser</b>					
Indtægtsdækket virksomhed	444	461	1.920	820	820
Deltagerbetaling, uddannelse	2.713	3.087	2.671	2.856	3.620
Andre salgsindtægter	1.942	757	439	523	223
<b>Salg af varer og tj.ydelser i alt</b>	<b>5.100</b>	<b>4.305</b>	<b>5.031</b>	<b>4.199</b>	<b>4.663</b>
<b>Tilskudsfinansierede akt.</b>					
Tilskudsfinansieret forskning	89.032	104.306	106.643	101.781	99.328
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	0	0	0	0	0
<b>Tilskudsfinansierede akt. i alt</b>	<b>89.032</b>	<b>104.306</b>	<b>106.643</b>	<b>101.781</b>	<b>99.328</b>
<b>Indtægter i alt</b>	<b>370.556</b>	<b>389.120</b>	<b>412.625</b>	<b>417.783</b>	<b>421.015</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>					
Ekstern husleje	1.476	454	-459	-1.241	-1.256
Forbrugsomkostninger	45.097	64.909	69.621	62.313	53.084
VIP-løn	152.392	152.675	147.610	150.862	156.184
TAP-løn	45.677	48.176	54.672	54.822	54.680
Øvrige personaleomkostninger	-2.962	-774	-157	-877	-1.630
Af- & nedskrivninger	6.335	6.873	6.925	8.479	9.978
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>248.016</b>	<b>272.313</b>	<b>278.212</b>	<b>274.357</b>	<b>271.041</b>
<b>INTERNE OVERFØRSLER</b>					
Intern handel og overhead	-1.438	-3.012	-279	222	-1.019
Bygningsbidrag	-34.816	-39.038	-56.458	-59.151	-59.748
FF-bidrag	-57.808	-48.797	-46.314	-49.867	-51.904
FU-bidrag	-14.452	-28.960	-32.020	-32.962	-33.402
Innovationsbidrag	0	0	-5.340	-5.668	-5.900
<b>Interne overførsler i alt</b>	<b>-108.513</b>	<b>-119.807</b>	<b>-140.412</b>	<b>-147.426</b>	<b>-151.974</b>
Finansielle poster	-67	0	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>13.961</b>	<b>-3.000</b>	<b>-6.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-2.000</b>

## BILAG 5: TECH - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025
<b>INDTÆGTER</b>					
<b>Statsindtægter</b>					
Heltidsudd. og Adgangskursus	379.852	378.293	364.976	371.859	375.268
Øvrige uddannelsesindtægter	5.516	2.577	3.344	3.413	2.900
Basisforskning	235.684	232.352	248.505	257.662	262.015
Myndighedsbetjening	0	0	0	0	0
Øvrige formål	13.433	14.244	13.233	13.918	13.813
<b>Statsindtægter i alt</b>	<b>634.485</b>	<b>627.466</b>	<b>630.057</b>	<b>646.851</b>	<b>653.996</b>
<b>Salg af varer og tj.ydelser</b>					
Indtægtsdækket virksomhed	1.054	45	358	408	58
Deltagerbetaling, uddannelse	5.874	6.086	6.987	7.949	6.910
Andre salgsindtægter	1.470	2.723	1.464	1.070	1.086
<b>Salg af varer og tj.ydelser i alt</b>	<b>8.398</b>	<b>8.854</b>	<b>8.808</b>	<b>9.427</b>	<b>8.054</b>
<b>Tilskudsfinansierede akt.</b>					
Tilskudsfinansieret forskning	141.502	182.043	194.578	192.128	200.994
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	648	813	346	0	0
<b>Tilskudsfinansierede akt. i alt</b>	<b>142.150</b>	<b>182.857</b>	<b>194.924</b>	<b>192.128</b>	<b>200.994</b>
<b>Indtægter i alt</b>	<b>785.032</b>	<b>819.177</b>	<b>833.789</b>	<b>848.406</b>	<b>863.044</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>					
Ekstern husleje	75	0	0	0	0
Forbrugsomkostninger	44.295	54.368	54.228	59.610	66.015
VIP-løn	320.263	340.255	344.924	347.585	359.047
TAP-løn	80.415	83.221	89.018	88.558	88.114
Øvrige personaleomkostninger	-854	2.624	1.279	1.808	1.255
Af- & nedskrivninger	8.576	10.004	9.645	8.524	10.201
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>452.770</b>	<b>490.472</b>	<b>499.093</b>	<b>506.084</b>	<b>524.631</b>
<b>INTERNE OVERFØRSLER</b>					
Intern handel og overhead	-36.758	-36.143	-18.226	-18.344	-17.806
Bygningsbidrag	-98.998	-100.046	-122.171	-126.194	-127.532
FF-bidrag	-139.198	-117.050	-105.884	-111.449	-111.015
FU-bidrag	-34.799	-69.466	-73.206	-73.667	-71.441
Innovationsbidrag	0	0	-12.210	-12.668	-12.618
<b>Interne overførsler i alt</b>	<b>-309.754</b>	<b>-322.704</b>	<b>-331.696</b>	<b>-342.322</b>	<b>-340.413</b>
Finansielle poster	-175	0	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>22.334</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>-2.000</b>

## BILAG 6: FÆLLES SERVICE - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025
<b>INDTÆGTER</b>					
<b>Statsindtægter</b>					
Heltidsudd. og Adgangskursus	0	0	0	0	0
Øvrige uddannelsesindtægter	2.913	530	0	0	0
Basisforskning	0	0	0	0	0
Myndighedsbetjening	0	0	0	0	0
Øvrige formål	18.001	14.817	13.316	13.265	13.503
<b>Statsindtægter i alt</b>	<b>20.914</b>	<b>15.347</b>	<b>13.316</b>	<b>13.265</b>	<b>13.503</b>
<b>Salg af varer og tj.ydelser</b>					
Indtægtsdækket virksomhed	308	400	400	400	400
Deltagerbetaling, uddannelse	0	0	0	0	0
Andre salgsindtægter	61.438	42.218	34.633	25.780	26.081
<b>Salg af varer og tj.ydelser i alt</b>	<b>61.746</b>	<b>42.618</b>	<b>35.033</b>	<b>26.180</b>	<b>26.481</b>
<b>Tilskudsfinansierede akt.</b>					
Tilskudsfinansieret forskning	8.951	10.069	10.152	6.922	5.709
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	11.668	6.303	14.879	10.713	10.622
<b>Tilskudsfinansierede akt. i alt</b>	<b>20.619</b>	<b>16.372</b>	<b>25.031</b>	<b>17.635</b>	<b>16.331</b>
<b>Indtægter i alt</b>	<b>103.279</b>	<b>74.337</b>	<b>73.380</b>	<b>57.080</b>	<b>56.315</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>					
Ekstern husleje	304.774	309.099	349.368	356.528	361.830
Forbrugsomkostninger	383.446	389.917	397.988	374.010	371.618
VIP-løn	6.706	14.393	13.043	12.238	12.112
TAP-løn	378.987	397.267	424.709	416.153	420.393
Øvrige personaleomkostninger	-1.180	5.756	5.460	5.957	5.761
Af- & nedskrivninger	50.706	56.032	69.149	77.366	79.248
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>1.123.438</b>	<b>1.172.465</b>	<b>1.259.717</b>	<b>1.242.252</b>	<b>1.250.963</b>
<b>INTERNE OVERFØRSLER</b>					
Intern handel og overhead	1.480	14.621	16.377	9.535	10.042
Bygningsbidrag	379.417	370.887	424.736	443.388	448.607
FF-bidrag	511.388	422.738	394.216	405.853	413.159
FU-bidrag	127.847	250.882	272.551	268.267	265.880
Innovationsbidrag	0	0	45.457	46.130	46.960
<b>Interne overførsler i alt</b>	<b>1.020.132</b>	<b>1.059.128</b>	<b>1.153.337</b>	<b>1.173.173</b>	<b>1.184.648</b>
Finansielle poster	10.059	7.000	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>10.032</b>	<b>-32.000</b>	<b>-33.000</b>	<b>-12.000</b>	<b>-10.000</b>

## BILAG 7: HOVEDOMRÅDERS INVESTERINGSBUDGET

### ENGINEERING

I 1.000 kr.	B2022	B2023	B2024	B2025
Indretning af lejede lokaler	0	0	0	0
Forsøgsudstyr og IT-udstyr	48.380	34.909	32.050	34.200
Andet (driftsmateriel, inventar og IT-software)	0	0	0	0
I alt	48.380	34.909	32.050	34.200
- Eksternt finansieret	25.621	16.809	18.650	20.000
- AAU-finansieret	22.759	18.100	13.400	14.200
<b>Af- og nedskrivninger</b>	<b>31.002</b>	<b>28.006</b>	<b>28.848</b>	<b>30.239</b>

### SSH

I 1.000 kr.	B2022	B2023	B2024	B2025
Indretning af lejede lokaler	1.600	2.800	0	2.800
Forsøgsudstyr og IT-udstyr	400	400	900	400
Andet (driftsmateriel, inventar og IT-software)	0	0	2.300	0
I alt	2.000	3.200	3.200	3.200
- Eksternt finansieret	200	200	200	0
- AAU-finansieret	1.800	3.000	3.000	3.200
<b>Af- og nedskrivninger</b>	<b>952</b>	<b>996</b>	<b>1.395</b>	<b>1.476</b>

### SUND

I 1.000 kr.	B2022	B2023	B2024	B2025
Indretning af lejede lokaler	10.000	2.250	2.200	1.000
Forsøgsudstyr og IT-udstyr	14.047	13.500	13.800	7.800
Andet (driftsmateriel, inventar og IT-software)	7.378	0	0	0
I alt	31.424	15.750	16.000	8.800
- Eksternt finansieret	7.674	7.700	6.500	3.500
- AAU-finansieret	23.750	8.050	9.500	5.300
<b>Af- og nedskrivninger</b>	<b>6.873</b>	<b>6.925</b>	<b>8.479</b>	<b>9.978</b>

## TECH

I 1.000 kr.	B2022	B2023	B2024	B2025
Indretning af lejede lokaler	3.850	4.100	20.500	3.000
Forsøgsudstyr og IT-udstyr	4.200	3.700	3.980	4.250
Andet (driftsmateriel, inventar og IT-software)	0	0	0	0
I alt	8.050	7.800	24.480	7.250
- Eksternt finansieret	400	350	0	0
- AAU-finansieret	7.650	7.450	24.480	7.250
<b>Af- og nedskrivninger</b>	<b>10.004</b>	<b>9.645</b>	<b>8.524</b>	<b>10.201</b>

## FÆLLES SERVICE

I 1.000 kr.	B2022	B2023	B2024	B2025
Indretning af lejede lokaler	43.950	45.853	45.000	45.000
Forsøgsudstyr og IT-udstyr	9.506	5.450	2.650	2.000
Andet (driftsmateriel, inventar og IT-software)	50.525	22.777	5.400	5.400
I alt	103.981	74.080	53.050	52.400
- Eksternt finansieret	0	0	0	0
- AAU-finansieret	103.981	74.080	53.050	52.400
<b>Af- og nedskrivninger</b>	<b>56.032</b>	<b>69.149</b>	<b>77.366</b>	<b>79.248</b>



Kan frit distribueres  
Til drøftelse

Sagsnr.: 2022-012-00303

## Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

# Evaluering af den politiske aftale "Bedre rammer for ledelse på universiteterne"

## Indstilling

---

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen evaluerer den politiske aftale "Bedre rammer for ledelse på universiteterne".
- Bestyrelsen kommenterer udkast til bestyrelsens evaluering.

## Bilag

---

Bilag B: Aftaletekst – Bedre rammer for ledelse på universiteterne.

Bilag C: Brev fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Bilag D: Danske Universiteters erfaringsopsamling vedr. de nye styrelsesregler.

Bilag E: Udkast til Aalborg Universitets bestyrelsens evaluering.

## Sagsfremstilling

---

I henhold til den politiske aftale "Bedre rammer for ledelse på universiteterne" (bilag B) skal aftalens bestemmelser vedr. bestyrelsens rolle, ansvar og kompetencer, udpegning af 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 (UFS) har derfor igangsat evaluering af aftalens bestemmelser. UFS anfører i brev af 3. oktober 2022 (bilag C), at det er ministeriets overordnede vurdering, at universiteterne har taget præciseringer vedr. bestyrelsernes ansvar, roller og kompetencer til sig. UFS anfører desuden i brevet, at det samtidig er ministeriets oplevelse, at dialogen mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren er blevet styrket de seneste år.

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

Danske Universiteter (DKUNI) koordinerer udsendelse af en række spørgsmål til refleksion i de enkelte bestyrelser som led i evalueringen:



- DKUNI har i november 2020 udarbejdet en erfaringsopsamling om udpegningsreglerne (bilag D). 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.
- Ønsker bestyrelsen at tilkendegive yderligere i forhold til aftalens øvrige bestemmelser vedrørende:
  - Roller og ansvar.
  - Kompetencekrav.
  - Dialog mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren.

Det indstilles, at bestyrelsen evaluerer den politiske aftale "Bedre rammer for ledelse på universiteterne" med afsæt i spørgsmålene ovenfor og kommenterer udkast til bestyrelsens evaluering (bilag E). Udkastet fremhæver de væsentligste udfordringsbilleder ved udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer og to udpegningsmodeller fra DKUNI's erfaringsopsamling, som kunne løse de anførte udfordringsbilleder.

### Kommunikation

---

Bestyrelsens evaluering fremsendes til DKUNI efter eventuelle justeringer på baggrund af bestyrelsens drøftelser og kommentarer til udkastet i bilag E. DKUNI bearbejder herefter de enkelte bestyrelsers evalueringer og fremsender et fælles svar til UFS på vegne af bestyrelserne.

### Sagsbehandler(e)

---

Nicklas Schreiber Nielsen, nsn@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet  
4. december 2022

Den 11. april 2017

Aftaletekst

## **Bedre rammer for ledelse på universiteterne**

Regeringen (Venstre, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti), Dansk Folkeparti og Socialdemokratiet er enige om at styrke de ledelsesmæssige rammer på universiteterne.

Universiteterne spiller en meget vigtig rolle i Danmark. Gode uddannelser og forskning af højeste kvalitet er afgørende betingelser for et samfund med udvikling og vækst.

Partierne bag stemmeaftalen er enige om, at det er afgørende, at universiteterne har ubetinget forskningsfrihed og en høj grad af uafhængighed og selvbestemmelse. Aftalepartierne lægger stor vægt på, at universiteterne er hjemsted for den frie og kritiske tanke, og hvor den akademiske kvalitetskontrol er uanfægtelig.

Universiteterne har gennemgået en markant udvikling organisatorisk, størrelsesmæssigt og styringsmæssigt de seneste 10-15 år. De er bl.a. etableret som statsfinansierede selvejende institutioner med bestyrelser med eksternt flertal og ansatte ledere.

De overordnede rammer for ledelsen af universiteterne er på mange måder velfungerende. Men der er også et potentiale for forbedringer med henblik på, at de ledelsesmæssige rammer i højere grad afspejler universiteternes store samfundsmæssige betydning og ansvar.

Med aftalen tydeliggøres bestyrelsernes rolle og ansvar, rammerne for udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder bestyrelsesformanden, tilpasses, og bestyrelsernes dialog med uddannelses- og forskningsministeren styrkes.

De styrkede rammer for ledelse skal mindske behovet for detailreguleringen af universiteterne, som f.eks. den ledighedsbaserede dimensionering og fremdriftsreformen. Aftalepartierne er således enige om, at de udfordringer, som opstår, så vidt muligt skal løses af universiteterne selv i dialog med uddannelses- og forskningsministeren og -ministeriet.

Aftalen omfatter følgende elementer:

### **1) Bestyrelsernes rolle og ansvar**

Aftalepartierne er enige om at tydeliggøre bestyrelsernes rolle, handlerum og ansvar ved, at det i universitetsloven præciseres:

- At bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet.
- At bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetet driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau.
- At bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetets forskning og uddannelser udvikles løbende.
- At bestyrelsesformanden er ansvarlig for den strategiske dialog med uddannelses- og forskningsministeren og har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde.
- At de eksterne bestyrelsesmedlemmer udpeges i deres personlige egenskab, og at deres kompetencer tilsammen skal afspejle universitetets opgaver.

## **2) Udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formanden**

De eksterne medlemmer af bestyrelserne på universiteterne udpeges i dag af et udpegningsorgan efter indstilling fra et indstillingsorgan nedsat af universitetet.

Aftalepartierne er enige om at videreudvikle denne model, således at modellen i højere grad afspejler universiteternes store samfundsmæssige betydning, herunder at udpegningsorganet virker uafhængigt af bestyrelsen. Endvidere lægges vægt på, at der er stor grad af åbenhed og gennemsigtighed om kompetencer og procedurer for udpegning.

### *Udpegningsorgan:*

Hvert universitet nedsætter et udpegningsorgan, der udpeger de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse på baggrund af indstillinger fra et indstillingsorgan. For så vidt angår bestyrelsesformanden for universitetet udpeger udpegningsorganet én kandidat til ministerens godkendelse.

Udpegningsorganet skal bestå af:

- 5-7 medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., der tilsammen skal afspejle universitetets brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver, og som ikke må være medlemmer af universitetets bestyrelse, ansatte eller studerende på universitetet.
- Én repræsentant for de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse.
- Én repræsentant for de ansatte og én repræsentant for de studerende.

De 5-7 medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v. skal tilsammen leve op til samme kompetencekrav som stilles til de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse. Udpegningsorganet vælger en formand blandt de 5-7 medlemmer. Formanden skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmæssige forhold.

### *Indstillingsorgan:*

Hvert universitet nedsætter et indstillingsorgan, som har til opgave at indstille kandidater til eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formandskandidater til udpegningsorganet. Indstillingsorganet skal bestå af:

- Én formand
- Ét eksternt medlem af bestyrelsen
- Ét internt medlem af bestyrelsen
- Én repræsentant for Uddannelses- og Forskningsministeriet
- To medlemmer udpeget af universitetets udpegningsorgan

Ved indstillinger til bestyrelsesformandsposten udpeger udpegningsorganet en formand for indstillingsorganet. Ved indstilling til øvrige eksterne medlemmer af bestyrelsen er bestyrelsesformanden for universitetet formand for indstillingsorganet.

Udpegningsorganet kan ikke udpege egne medlemmer, medlemmer af bestyrelsen, ansatte eller studerende på universitetet til indstillingsorganet.

## **3) Kompetencekrav til eksterne bestyrelsesmedlemmer**

Der stilles i dag krav til de eksterne medlemmer af bestyrelsens kompetencer inden for ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Herudover fremgår det af universitetslovens bemærkninger, at der bør være internationale kompetencer i bestyrelsen.

Aftalepartierne er enige om:

- At de eksterne medlemmer af bestyrelsen tilsammen skal have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Og at det fortsat er hensigtsmæssigt, at der er internationale kompetencer i bestyrelsen.
- At bestyrelsesformanden skal have strategisk ledelseserfaring fra en stor virksomhed eller organisation og væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold.

#### **4) Styrket dialog og strategiske rammekontrakter**

Aftalepartierne er enige om, at den løbende dialog mellem bestyrelser og uddannelses- og forskningsministeren skal styrkes, herunder ved at bestyrelsesformændene mødes med ministeren mindst to gange årligt. Rektorerne eller formandsskabet for Rektorkollegiet kan efter behov deltage i møderne.

Aftalepartierne er endvidere enige om, at de nuværende udviklingskontrakter skal erstattes af nye strategiske rammekontrakter, som indgås mellem universitetets bestyrelse og uddannelses- og forskningsministeren.

De nye strategiske rammekontrakter:

- Skal være institutionsspecifikke og indeholde centrale strategiske mål for universitetets opgaver med afsæt i det enkelte universitets udfordringer. De strategiske mål udarbejdes i dialog mellem universiteterne og Uddannelses- og Forskningsministeriet. Den nuværende sondring mellem pligtige og selvvalgte mål ophæves således.
- Skal have længere varighed. Der fastsættes ikke i loven en fast længde for de nye kontrakter, men det er forventningen, at der vil blive tale om fireårige kontraktperioder.
- Skal danne ramme om en styrket strategisk dialog mellem uddannelses- og forskningsministeren og bestyrelserne, hvor der løbende følges op på fremdrift og resultater.
- Skal understøtte tværgående samarbejde og koordinering mellem institutionerne om fælles udfordringer.

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.

Direktøren

Danske Universiteter

Til: [jl@dkuni.dk](mailto:jl@dkuni.dk), [dkuni@dkuni.dk](mailto:dkuni@dkuni.dk)

Emne: Evaluering af bedre rammer for ledelse på universiteterne.

Kære Jesper Langergaard

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

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

3. oktober 2022

**Uddannelses- og  
Forskningsstyrelsen**

Haraldsgade 53  
2100 København Ø  
Tel. 7231 7800  
[ufs@ufm.dk](mailto:ufs@ufm.dk)  
[www.ufm.dk](http://www.ufm.dk)

CVR-nr. 3404 2012

Ref.-nr.  
22/42001-1

- 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](mailto:gfm@ufm.dk) og fuldmægtig Henrik Magnussen [henm@ufm.dk](mailto:henm@ufm.dk)

Med venlig hilsen



Hans Müller Pedersen  
Direktør

Uddannelses- og  
Forskningsstyrelsen

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

## 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 udpegningen 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 udpegnings 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 nødtigt 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 uhenigtsmæssigt 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.



Til Danske Universiteter

## **Aalborg Universitets bestyrelses evaluering af den politiske aftale ”Bedre rammer for ledelse på universiteterne”**

Aalborg Universitets bestyrelse evaluerede på bestyrelsesmøde den 15. december 2022 reglerne for udpegning af eksterne medlemmer til universitetsbestyrelserne mv. som led i den politiske aftale ”Bedre rammer for ledelse på universiteterne”.

Med udgangspunkt i Danske Universiteters erfaringsopsamling af den 20. november 2020 drøftede 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.

Bestyrelsen deler ministeriets oplevelse af, at dialogen mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren er blevet styrket de senere år. De årlige møder mellem bestyrelsesformændene og ministeren er en god anledning til at drøfte aktuelle politiske emner med sektoren og for bestyrelserne til at indgå i en dialog med ministeren samt udtrykke det samlede formandskollegiums holdninger til politiske tiltag for sektoren. Bestyrelsen finder dog, at dialogen kan styrkes yderligere og foreslår, at det gøres ved at den siddende minister allokerer tid i kalenderen til, med passende mellemrum, at besøge universiteterne og ved selvsyn gøre sig bekendt med de enkelte universiteters styrker og særkender.

### **Bestyrelsen fremhævede følgende udfordringer:**

- Udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer er unødvendigt ressourcekrævende og administrativt tungt.
- Et uforholdsmæssigt stort antal eksterne aktører involveres i udpegningsprocesserne som medlemmer af henholdsvis indstillingsorgan og udpegningsorgan.
  - De eksterne aktører har ikke nødvendigvis tilknytning til AAU eller universitetssektoren og kender derfor ikke de aktuelle behov for kompetencer i bestyrelsen.
  - De eksterne aktører får ikke nødvendigvis oparbejdet erfaring med og forståelse for udpegningsprocessen, for bestyrelsen og for universitetet som helhed, herunder universitetets strategi, da der kan gå lang tid imellem de enkelte udpegningsprocesser.
- Manglende personsammenfald mellem indstillingsorgan og udpegningsorgan kan medføre, at organerne ikke lægger vægt på samme kriterier og kvalifikationer ved udpegningen.
- Bestyrelsen anerkender hensynet til armlængde i udpegningsprocesserne, herunder ved nedsættelse af et udpegningsorgan, som virker uafhængigt af bestyrelsen jf. aftaleteksten. Nedsættelse af et



indstillingsorgan, som de gældende regler på området foreskriver, synes dog at være et unødvendigt mellemed, da armlængde sikres i form af nedsættelse af et udpegningsorgan.

**Bestyrelsen gav følgende forslag til justeringer:**

- Bestyrelsen fandt, at forslaget i erfaringsopsamlingen om, at bestyrelsen eller et underudvalg bestående af bestyrelsesmedlemmer fungerer som indstillingsorgan kunne medvirke til at løse de anførte udfordringsbilleder.
  - Modellen vil medvirke til at gøre udpegningsprocesserne mindre ressourcekrævende og mindre administrativt tunge.
  - Modellen vil mindske den uforholdsmæssige store involvering af eksterne aktører.
  - Den politiske aftales intention om armlængde i udpegningsprocesserne vil fortsat være overholdt i form af et uafhængigt fungerende udpegningsorgan.
  
- Bestyrelsen fandt også, at forslaget i erfaringsopsamlingen om, at udpegningen varetages af ét samlet organ med samme medlemssammensætning som indstillingsorganet kunne være en mulig og mere hensigtsmæssig model.
  - Modellen vil medvirke til at gøre udpegningsprocesserne mindre ressourcekrævende og mindre administrativt tunge.
  - Modellen vil mindske den uforholdsmæssige store involvering af eksterne aktører.
  - Modellen vil medføre, at der ikke er et manglende personsammenfald mellem indstillingsorganet og udpegningsorganet, og at der ikke lægges vægt på forskellige kriterier og kvalifikationer ved udpegningen.



Kan frit distribueres  
Til beslutning

Sagsnr.: 2022-002-00037

## Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

# Godkendelse af vedtægtsændringer

## Indstilling

---

Det indstilles, at bestyrelsen godkender forslag til revideret vedtægt.

## Bilag

---

Bilag B: Brev fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen  
Bilag C: Forslag til revideret vedtægt

## Sagsfremstilling

---

### Fastsættelse af ny bestemmelse om anvendelse af flere kapitalforvaltere

Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (UFS) er blevet opmærksom på, at flere universiteter anvender mere end én kapitalforvalter. Ifølge anbringelsesbekendtgørelsens § 18, stk. 2 kan en fonds midler ikke bestyres i mere end én forvaltningsafdeling eller i mere end ét realkreditinstitut, medmindre andet er bestemt i vedtægten. UFS har anført, at bestemmelsen også gælder for universiteterne og har derfor henstillet til at ændre vedtægten ved førstkommende lejlighed, hvis universiteterne fortsat ønsker at anvende mere end en kapitalforvalter. UFS forudsætter, at universitetet i forbindelse med anvendelsen af flere kapitalforvaltere konkret har vurderet, at dette ikke er forbundet med unødige meromkostninger, og at universitetet sikrer, at den samlede anbringelse sker i overensstemmelse med anbringelsesbekendtgørelsen.

Det indstilles, at der fastsættes en ny bestemmelse i vedtægten om, at universitetets midler kan bestyres i mere end én forvaltningsafdeling eller i mere end ét realkreditinstitut, hvis det ikke er forbundet med unødige meromkostninger:

*”§ 103 I henhold til anbringelsesbekendtgørelsens § 18, stk. 2 fastsættes, at universitetets midler kan bestyres i mere end én forvaltningsafdeling eller i mere end ét realkreditinstitut, hvis det ikke er forbundet med unødige meromkostninger.”*

Bestemmelsen fastsættes i vedtægten for at kunne opretholde universitetets nuværende praksis for anvendelse af to kapitalforvaltere. Bestemmelsen indsættes i vedtægten kapitel 8 ”Regnskab og revision”, da kapitlet i forvejen indeholder bestemmelser af økonomisk karakter. Det indstilles i forlængelse heraf, at kapitlets overskrift ændres til ”Økonomiske forhold”.

Ændringerne er fremhævet i bilag C på side 15-16.



### **Ændring af vedtægtens bestemmelse om institutrådenes formål**

Et institutråd har gjort opmærksom på, at de teknisk-administrative medarbejdere ikke fremgår i vedtægtens § 77. Institutrådet har foreslået, at teknisk-administrative medarbejdere skrives ind i bestemmelsen, så der ikke er tvivl om, at AAU også ønsker at sikre de teknisk-administrative medarbejders indflydelse i instituttets faglige og akademiske forhold.

I henhold til vedtægtens § 80 sammensættes institutrådene af videnskabelige medarbejdere, teknisk-administrative medarbejdere og studerende. For at tydeliggøre, at de indvalgte teknisk-administrative medarbejdere også har indflydelse på instituttets faglige og akademiske forhold på lige fod med de indvalgte videnskabelige medarbejdere og studerende, indstilles det, at de teknisk-administrative medarbejdere skrives ind i vedtægtens § 77.

§ 77 ændres fra:

*”§ 77 For at sikre de videnskabelige medarbejders og de studerendes indflydelse i instituttets faglige og akademiske forhold nedsætter institutlederen et institutråd for instituttet.”*

til

*”§ 77 For at sikre de videnskabelige medarbejders, de teknisk-administrative medarbejders og de studerendes indflydelse i instituttets faglige og akademiske forhold nedsætter institutlederen et institutråd for instituttet.”*

Ændringen er fremhævet i bilag C på side 13.

### **Høring**

I henhold til vedtægtens § 103 udarbejder bestyrelsen efter høring på universitetet vedtægt og ændringer hertil, som godkendes af UFS efter bemyndigelse fra uddannelses- og forskningsministeren. Vedtægtsændringer, som er en konsekvens af ændret lovgivning eller som følger af beslutninger, der allerede er truffet af bestyrelsen, sendes ikke i høring, jf. § 103, stk. 2. Da vedtægtsændringerne hverken er en konsekvens af ændret lovgivning eller følger af beslutninger, der er truffet af bestyrelsen, har ændringerne været i høring på universitetet.

Fastsættelse af ny bestemmelse om anvendelse af flere kapitalforvaltere har ikke givet anledning til bemærkninger.

Ændring af vedtægtens bestemmelse om institutrådenes formål har ikke givet anledning til bemærkninger ud over positive tilbagemeldinger.

### **Kommunikation**

---

Efter godkendelse i bestyrelsen sendes den reviderede vedtægt til godkendelse i UFS. Den reviderede vedtægt offentliggøres efterfølgende på aau.dk.

### **Sagsbehandler(e)**

---

Nicklas Schreiber Nielsen, nsn@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet  
23. november 2022

Til universiteterne

## Anvendelse af flere kapitalforvaltere

Uddannelses- og Forskningsstyrelsen er blevet opmærksom på, at flere universiteter anvender mere end én kapitalforvalter (forvaltningsafdeling).

Det fremgår af universitetslovens § 21, stk. 4, jf. lovbekendtgørelse nr. 778 af 7. august 2019, at universiteterne skal anbringe likvide midler i overensstemmelse med Justitsministeriets bekendtgørelse om anbringelse og bestyrelse af fondes midler (herefter anbringelsesbekendtgørelsen), jf. bekendtgørelse nr. 1525 af 28. oktober 2020.

Det fremgår af anbringelsesbekendtgørelsens § 18, stk. 2, at medmindre andet er bestemt i vedtægten, kan en fonds midler (i dette tilfælde et universitets midler) ikke bestyres i mere end én forvaltningsafdeling eller i mere end ét realkreditinstitut. Der skal efter bekendtgørelsens § 18, stk. 1, være tale om en af Justitsministeriet godkendt forvaltningsafdeling.

Såfremt universitetet aktuelt anvender flere kapitalforvaltere eller fremover ønsker at have mulighed herfor, og muligheden herfor ikke er bestemt i universitetets vedtægt, skal styrelsen henstille til, at bestyrelsen for universitetet ved førstkomende lejlighed vedtager en vedtægtsændring og efterfølgende søger om godkendelse heraf i Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, jf. universitetslovens § 13, stk. 1.

Styrelsen forudsætter, at universitetet ved en eventuel beslutning om anvendelse af mere end en kapitalforvalter konkret har vurderet, at det ikke er forbundet med unødige meromkostninger, og at universitetet sikrer, at den samlede anbringelse af universitetets midler sker i overensstemmelse med anbringelsesbekendtgørelsen.

Kopi af dette brev bedes sendt til institutionsrevisor.

Med venlig hilsen



Bente Olsen  
Kontorchef

17. marts 2022

**Uddannelses- og  
Forskningsstyrelsen**  
Institutionsøkonomi

Haraldsgade 53  
2100 København Ø  
Tel. 7231 7800

[www.ufm.dk](http://www.ufm.dk)

CVR-nr. 3404 2012

Sagsbehandler  
Therese Cederberg Nielsen  
Tel. 72 31 83 41  
[tcn@ufm.dk](mailto:tcn@ufm.dk)

Ref.-nr.  
21/53665-4





## Vedtægt for Aalborg Universitet

INDHOLDSFORTEGNELSE	
<b><u>VEDTÆGT FOR AALBORG UNIVERSITET</u></b> .....	<b>1</b>
<u>INDHOLDSFORTEGNELSE</u> .....	1
<u>INDHOLD</u> .....	2
<b><u>KAPITEL 1. FORMÅL</u></b> .....	<b>2</b>
<u>ORGANISATION</u> .....	2
<b><u>KAPITEL 2. BESTYRELSEN</u></b> .....	<b>2</b>
<u>BESTYRELSENS INTERNE MEDLEMMER</u> .....	3
<u>BESTYRELSENS EKSTERNE MEDLEMMER</u> .....	3
<u>Udpegningsorgan</u> .....	4
<u>Indstillingsorgan</u> .....	5
<u>Udpegningsproces</u> .....	5
<u>Formand og næstformand</u> .....	5
<b><u>KAPITEL 3. DAGLIG LEDELSE</u></b> .....	<b>6</b>
<u>REKTOR</u> .....	6
<u>PROREKTOR</u> .....	8
<u>UNIVERSITETSDIREKTØR</u> .....	8
<u>DIREKTION</u> .....	8
<u>DEKANER</u> .....	9
<u>PRODEKAN</u> .....	10
<u>INSTITUTLEDERE</u> .....	10
<u>VICEINSTITUTLEDERE</u> .....	11
<u>PH.D.-SKOLELEDERE</u> .....	11
<u>STUDIELEDERE</u> .....	12
<b><u>KAPITEL 4. KOLLEGIALE ORGANER</u></b> .....	<b>12</b>
<u>AKADEMISK RÅD</u> .....	12
<u>INSTITUTRÅD</u> .....	13
<u>PH.D.-UDVALG</u> .....	14
<u>STUDIENÆVN</u> .....	14
<b><u>KAPITEL 5. RÅDGIVENDE ORGANER</u></b> .....	<b>15</b>
<u>AFTAGERPANELER</u> .....	15
<b><u>KAPITEL 6. VALG</u></b> .....	<b>15</b>
<b><u>KAPITEL 7. STATUS, HJEMSTED OG VÆRNETING</u></b> .....	<b>15</b>

<b>KAPITEL 8. REGNSKAB OG REVISION .....</b>	<b>15</b>
<b>KAPITEL 9. IKRAFTTRÆDELSE OG ÆNDRING AF VEDTÆGTEN.....</b>	<b>16</b>

## INDHOLD

I medfør af lov om universiteter (universitsloven), jf. lovbekendtgørelse nr. 778 af 7. august 2019, fastsættes:

### Kapitel 1. Formål

**§ 1** Aalborg Universitet har til opgave at drive forskning og give forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for sine fagområder. Universitetet skal sikre et ligeværdigt samspil mellem forskning, uddannelse og videnssamarbejde, foretage en løbende strategisk udvælgelse, prioritering og udvikling af sine forsknings- og uddannelsesmæssige fagområder og udbrede kendskab til videnskabsens metoder og resultater. Uddannelserne er baseret i universitetets model for problembaseret læring.

*Stk. 2* Aalborg Universitet har forskningsfrihed. Universitetet skal værne om universitetets og den enkeltes forskningsfrihed og om videnskabsetikken.

*Stk. 3* Aalborg Universitet skal samarbejde med det omgivende samfund og bidrage til udvikling af det internationale samarbejde. Universitetets forsknings- og uddannelsesresultater skal bidrage til at fremme vækst, velfærd og udvikling i samfundet. Universitetet skal som central viden- og kulturbærende institution udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund og tilskynde medarbejderne til at deltage i den offentlige debat.

### Organisation

**§ 2** Aalborg Universitets forskning og uddannelse organiseres i fakulteter, ph.d.-skoler og institutter. Retningslinjer og rammer for universitetets organisation fastlægges af bestyrelsen efter indstilling fra rektor.

### Kapitel 2. Bestyrelsen

**§ 3** Bestyrelsen er øverste myndighed for universitetet og har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetet bedriver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for sine fagområder m.v. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetets forskning og uddannelser udvikles løbende. Bestyrelsen skal forvalte universitetets midler effektivt og til størst mulig gavn for samfundet.

**§ 4** Der tilstræbes den størst mulige åbenhed om bestyrelsens virke. Bestyrelsens møder og materiale hertil er således offentlige, medmindre det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt, bl.a. af hensyn til enkeltpersoner eller kontraktforhandlinger, findes nødvendigt at behandle en sag for lukkede døre eller undtage materialet fra offentligheden.

**§ 5** Bestyrelsen har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at fastlægge universitetets organisation efter indstilling fra rektor
- 2) at indgå en strategisk rammekontrakt med ministeren
- 3) at ansætte rektor, jf. § 31
- 4) at ansætte prorektor(er) og universitetsdirektør efter indstilling fra rektor, jf. § 30, nr. 4

- 5) at lægge rammerne for samspillet mellem bestyrelsen og rektor
- 6) at godkende universitetets overordnede strategi og mål efter indstilling fra rektor
- 7) at oprette og nedlægge fakulteter
- 8) at godkende universitetets budget og overordnede budgetprincipper efter indstilling fra rektor og at underskrive årsregnskabet
- 9) at fastsætte regler om valg af interne medlemmer til bestyrelsen efter indstilling fra rektor
- 10) at sikre der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.

*Stk. 2* Bestyrelsesformanden disponerer over fast ejendom sammen med et medlem af bestyrelsen. Bestyrelsen kan til rektor delegerer kompetencen til at indgå aftaler om lejemål og fremleje.

**§ 6** Bestyrelsen fastsætter sin egen forretningsorden.

**§ 7** Bestyrelsen sammensættes af 6 eksterne og 5 interne medlemmer.

*Stk. 2* Medlemmerne skal tilsammen have erfaring og indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, vidensformidling, vidensudveksling og myndighedsbetjening med henblik på at kunne varetage den overordnede og strategiske ledelse af universitetet.

### **Bestyrelsens interne medlemmer**

**§ 8** De interne bestyrelsesmedlemmer vælges således:

- 1) 2 medlemmer af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende
- 2) 2 medlemmer af og blandt de studerende
- 3) 1 medlem af og blandt det teknisk-administrative personale.

*Stk. 2* Medlemmer valgt af og blandt universitetets personale vælges for 4 år med mulighed for genvalg. Medlemmer valgt af og blandt de studerende vælges for 2 år med forskudt valg og med mulighed for genvalg.

*Stk. 3* De interne medlemmer skal virke for fremme af Aalborg Universitets interesser og skal bringe de videnskabelige medarbejders, de teknisk-administrative medarbejders og de studerendes perspektiv ind i bestyrelsens opgavevaretagelse, jf. § 3.

### **Bestyrelsens eksterne medlemmer**

**§ 9** De eksterne medlemmer udpeges i deres personlige egenskab. De må ikke repræsentere særlige interesser, men skal virke for fremme af Aalborg Universitets interesser, jf. § 3.

*Stk. 2* De eksterne medlemmers kompetencer skal tilsammen afspejle universitetets opgaver. De eksterne medlemmer skal tilsammen have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. De eksterne medlemmer skal have en kandidatuddannelse eller en uddannelse på tilsvarende niveau, og mindst ét af de eksterne medlemmer skal have erfaring som anerkendt forsker.

*Stk. 3* Der skal blandt de eksterne medlemmer være en afbalanceret repræsentation i forhold til sektorer, det regionale og det nationale.

**§ 10** Bestyrelsesformanden skal opfylde kompetencekravene til eksterne medlemmer af bestyrelsen og skal herudover have strategisk ledelseserfaring fra en stor virksomhed eller organisation samt væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold.

**§ 11** De eksterne medlemmer og bestyrelsesformanden udpeges for en periode på 4 år og kan genudpeges én gang.

**§ 12** Udtræder et medlem, herunder bestyrelsesformanden, før vedkommendes funktionsperiode udløber, udpeges et nyt medlem for en periode på 4 år efter reglerne om udpegnings af nye medlemmer.

### **Udpegningsorgan**

**§ 13** Der nedsættes et udpegningsorgan, der udpeger bestyrelsesformanden, jf. dog § 20, stk. 3, og de øvrige eksterne medlemmer på baggrund af indstillinger fra indstillingsorganet.

**§ 14** Udpegningsorganet sammensættes af:

- 1) 5 medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., der udpeges af rektor efter åbent opslag
- 2) 1 eksternt bestyrelsesmedlem, der ikke er bestyrelsesformanden, og som udpeges af bestyrelsen
- 3) 1 repræsentant for de ansatte udpeget af og blandt medlemmer, der repræsenterer det valgte videnskabelige personale i et af de akademiske råd efter tur. Repræsentanten kan ikke samtidig have sæde i bestyrelsen.
- 4) 1 repræsentant for de studerende udpeget af og blandt studenterrepræsentanterne i Studiemiljørådet. Repræsentanten kan ikke samtidig have sæde i bestyrelsen.

*Stk. 2* Medlemmerne fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., jf. stk. 1, nr. 1, udpeges i deres personlige egenskab, skal have indsigt i universitetets opgaver og skal tilsammen leve op til samme kompetencekrav, som stilles til de eksterne medlemmer af bestyrelsen, jf. § 9, stk. 2. Medlemmerne må ikke være medlemmer af universitetets bestyrelse eller være ansat eller studerende på universitetet.

*Stk. 3* Medlemmer, jf. stk. 1, nr. 1-2, udpeges for 4 år med mulighed for genudpegnings én gang.

*Stk. 4* Medlemmet, jf. stk. 1, nr. 3, udpeges for en periode for 2 år af et af de akademiske råd, jf. stk. 1, nr. 3, 2. pkt., uden mulighed for genudpegnings. Udtræder et medlem i utide, vælger det akademiske råd et nyt medlem for den resterende periode.

*Stk. 5* Medlemmet, jf. stk. 1, nr. 4, udpeges for 2 år med mulighed for genudpegnings én gang.

*Stk. 6* Medlemmer af udpegningsorganet kan ikke udpeges som medlemmer af indstillingsorganet.

**§ 15** Udpegningsorganet vælger en formand blandt medlemmerne, jf. § 14, stk. 1, nr. 1.

*Stk. 2* Formanden skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmæssige forhold.

*Stk. 3* Formandens stemme er afgørende i tilfælde af stemmelighed i udpegningsorganet.

## Indstillingsorgan

**§ 16** Der nedsættes et indstillingsorgan, der indstiller bestyrelsesformanden og de øvrige eksterne medlemmer af bestyrelsen til udpegningsorganet.

**§ 17** Indstillingsorganet sammensættes af:

- 1) Bestyrelsesformanden, der er formand for indstillingsorganet, jf. dog § 18
- 2) 1 eksternt bestyrelsesmedlem udpeget af bestyrelsen
- 3) 1 internt bestyrelsesmedlem udpeget af bestyrelsen
- 4) 1 repræsentant for Uddannelses- og Forskningsministeriet udpeget af ministeriet
- 5) 2 eksterne medlemmer udpeget af udpegningsorganet.

*Stk. 2* De 2 eksterne medlemmer udpeget af udpegningsorganet udpeges i deres personlige egenskab og kan ikke være medlemmer af udpegningsorganet, universitetets bestyrelse eller være ansatte eller studerende på universitetet.

*Stk. 3* Medlemmerne, jf. stk. 1, nr. 2-3 og nr. 5, udpeges for 4 år med mulighed for genudpegning én gang.

**§ 18** Ved indstilling af en ny bestyrelsesformand udpeger udpegningsorganet en ekstern midlertidig formand for indstillingsorganet.

*Stk. 2* Den midlertidige formand udpeges i sin personlige egenskab og kan ikke være medlem af udpegningsorganet, universitetets bestyrelse eller være ansat eller studerende på universitetet.

*Stk. 3* Den midlertidige formand skal opfylde betingelserne til en formand for bestyrelsen, jf. § 10.

## Udpegningsproces

**§ 19** Medmindre der er tale om genudpegning af et eksternt medlem, herunder bestyrelsesformanden, fastlægger indstillingsorganet, hvilke kvalifikationer det eksterne medlem skal opfylde.

*Stk. 2* Det ledige, eksterne mandat, herunder ny bestyrelsesformand, offentliggøres i et opslag på universitetets hjemmeside med angivelse af de kvalifikationer, kandidaten skal opfylde, samt en beskrivelse af procedure for indstilling og udpegning.

**§ 20** Indstillingsorganet vurderer de indkomne forslag til kandidater, udarbejder en begrundet indstilling og indstiller for hvert ledigt mandat mindst to kvalificerede kandidater. Indstillingsorganet bør tilstræbe, at der indstilles lige mange mænd og kvinder, så udpegningsorganet har mulighed for at tilstræbe en ligelig sammensætning af mænd og kvinder blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen, jf. stk. 2.

*Stk. 2* Udpegningsorganet træffer på baggrund af indstillingerne fra indstillingsorganet beslutning om det kommende bestyrelsesmedlem. Udpegningsorganet skal tilstræbe, at der blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen er en ligelig sammensætning af mænd og kvinder, jf. principperne i ligestillingsloven.

*Stk. 3* For så vidt angår bestyrelsesformanden udpeger udpegningsorganet én kandidat til ministerens godkendelse.

*Stk. 4* Indstillingsorganet og udpegningsorganet skal påse, at de eksterne medlemmer opfylder betingelserne i § 9, og at formanden i tillæg hertil opfylder betingelserne i § 10.

## Formand og næstformand

**§ 21** Bestyrelsesformanden har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde.

*Stk. 2* Bestyrelsesformanden er på universitetets vegne ansvarlig for den strategiske dialog med uddannelses- og forskningsministeren.

**§ 22** Bestyrelsen vælger en næstformand blandt de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Næstformanden vælges for 2 år ad gangen.

### Kapitel 3. Daglig ledelse

**§ 23** Universitetets øverste daglige ledelse varetages af rektor, jf. § 26.

*Stk. 2* Ledere på alle niveauer skal sikre, at der sker reel, effektiv inddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger og processer.

*Stk. 3* Den daglige ledelse på alle niveauer skal medvirke til at sikre den strategiske og langsigtede udvikling af og arbejde med ligestilling og diversitet på Aalborg Universitetet.

**§ 24** Ved ansættelse af videnskabelige ledere (rektor, prorektor(er), dekaner, prodekaner og institutledere) nedsættes et rådgivende ansættelsesudvalg, der har til opgave samlet at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne og føre samtale med udvalgte ansøgere. Udvalget nedsættes med repræsentation af det videnskabelige personale, det teknisk-administrative personale og de studerende.

*Stk. 2* Udpegning af en eller flere repræsentanter for det videnskabelige personale, det teknisk-administrative personale eller de studerende, jf. stk. 1, kan undlades, hvis ansættelsesudvalgets formand finder dette særligt begrundet.

*Stk. 3* Afskedigelse sker efter gældende regler.

**§ 25** Videnskabelige ledere skal være anerkendte forskere, hvorfor det kræves, at en ansøger til en stilling som videnskabelig leder er på mindst lektor- eller seniorforsknerniveau og gennem en årrække på videnskabeligt plan aktivt har beskæftiget sig med forskning.

*Stk. 2* Er en ansøger ikke tidligere af et sagkyndigt udvalg blevet bedømt som kvalificeret til en stilling på tilstrækkeligt niveau, nedsætter den ansættende enhed et udvalg til at bedømme, om ansøgerens videnskabelige aktivitet og produktion kan kvalificere ansøgeren som anerkendt forsker. Udvalget skal nedsættes på en sådan måde, at det besidder samme kompetencer som et sagkyndigt bedømmelsesudvalg.

### Rektor

**§ 26** Rektor har det daglige ansvar for universitetets forskning, uddannelse og videnssamarbejde og varetager den daglige ledelse af universitetet inden for de rammer, som bestyrelsen har fastlagt. Den øvrige ledelse varetager deres opgaver efter bemyndigelse fra rektor.

**§ 27** Rektor har pligt til at orientere bestyrelsen om sager af usædvanlig art eller stor betydning for universitetet.

**§ 28** Rektor repræsenterer universitetet udadtil og udtaler sig på universitetets vegne.

**§ 29** Rektor kan pålægge medarbejdere at løse bestemte opgaver. Dog må det videnskabelige personale ikke over længere tid pålægges opgaver i hele deres arbejdstid, således at de reelt fratages deres forskningsfrihed.

*Stk. 2* Det videnskabelige personale kan forske frit inden for universitetets forskningsstrategiske rammer i den tid, hvor de ikke er pålagt opgaver.

**§ 30** Rektor har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at udarbejde forslag til bestyrelsen om universitetets langsigtede virksomhed og mål
- 2) at udarbejde forslag til bestyrelsen om universitetets organisation og herefter fastlægge universitetets interne organisering inden for de rammer, som bestyrelsen har fastlagt
- 3) at tegne universitetet med undtagelse af dispositioner over fast ejendom
- 4) at indstille ansættelse og afskedigelse af prorektor(er) og universitetsdirektør til bestyrelsen
- 5) at ansætte en dekan for hvert fakultet, jf. § 47
- 6) at forhandle og godkende alle eksterne samarbejder, der vedrører universitetet som helhed
- 7) at træffe afgørelse i alle sager, der ikke ved lov, vedtægt eller delegation er henlagt til andre
- 8) at fastsætte regler om disciplinære foranstaltninger over for de studerende
- 9) at nedsætte et akademisk råd for hvert fakultet. Rektor kan i særlige tilfælde opløse akademisk råd eller overtage akademisk råds opgaver, jf. § 75, stk. 2
- 10) at indstille universitetets budget og overordnede budgetprincipper til bestyrelsens godkendelse og underskrive årsrapporten
- 11) efter delegation fra bestyrelsen at indgå en rammeaftale med relevante ministerier om varetagelse af myndighedsopgaver
- 12) at oprette og nedlægge institutter efter indstilling fra dekanen. Såfremt en institutmæssig ændring har større strategisk betydning, orienteres bestyrelsen om den påtænkte ændring
- 13) at nedsætte et praksisudvalg og fastlægge retningslinjer for behandling af sager om brud på god videnskabelig praksis
- 14) at fastsætte regler om valg til universitetets kollegiale organer, jf. kap. 4, og indstille til bestyrelsen om regler om valg til bestyrelsen til bestyrelsens godkendelse
- 15) at fastsætte universitetets regler for permanente meritankenævn
- 16) efter indstilling fra dekanerne at fastsætte universitetets regler for nedsættelse af bedømmelsesudvalg til bedømmelse af ansøgere til videnskabelige stillinger
- 17) efter indstilling fra dekanerne at fastsætte universitetets regler for nedsættelse af bedømmelsesudvalg til bedømmelse af kandidater til titlerne adjungeret professor og adjungeret lektor
- 18) at fastsætte en standardforretningsorden for universitetets kollegiale organer.

**§ 31** Rektor ansættes og afskediges af bestyrelsen.

*Stk. 2* Ansættelse af rektor sker efter indstilling fra et af bestyrelsen nedsat ansættelsesudvalg, jf. § 24, med bestyrelsesformanden eller et andet eksternt bestyrelsesmedlem som formand. Ansættelsesudvalget indstiller højst to ansøgere til bestyrelsens beslutning.

*Stk. 3* Rektor ansættes for en af bestyrelsen fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse.

**§ 32** Rektor skal være anerkendt forsker inden for et af universitetets fagområder og have indsigt i uddannelsessektoren.

*Stk. 2* Rektor skal have evner for og erfaring med ledelse og organisering af uddannelses- og forskningsmiljøer, have undervisningserfaring, have indsigt i nationale og internationale universitetsforhold og i et universitets virke og samspil med det omgivende samfund.

## Prorektor

**§ 33** Prorektor refererer til rektor og bistår denne i den daglige ledelse.

*Stk. 2* Prorektor fungerer som rektors stedfortræder, hvis rektor er fraværende eller på anden vis forhindret i at handle. Ansættes mere end en prorektor, træffes nærmere aftale mellem rektor og prorektorerne om udøvelsen af stedfortræderfunktionen.

*Stk. 3* Rektor kan delegeres ansvaret for bestemte sagsområder til prorektor.

**§ 34** Ansættelse og afskedigelse af prorektor sker efter indstilling fra rektor til bestyrelsens beslutning.

*Stk. 2* Til vurdering af ansøgere nedsætter rektor et ansættelsesudvalg, jf. § 24, med rektor som formand.

*Stk. 3* Rektor indstiller én ansøger til bestyrelsens beslutning.

*Stk. 4* Prorektor ansættes for en af rektor fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse.

**§ 35** Prorektor skal være anerkendt forsker inden for et af universitetets fagområder og have indsigt i uddannelsessektoren.

*Stk. 2* Prorektor skal have evner for og erfaring med ledelse og organisering af uddannelses- og forskningsmiljøer, have undervisningserfaring, have indsigt i nationale og internationale universitetsforhold og i et universitets virke og samspil med det omgivende samfund.

## Universitetsdirektør

**§ 36** Universitetsdirektøren refererer til rektor og bistår denne i den daglige ledelse. Universitetsdirektøren virker til støtte for såvel rektor som universitetet med henblik på at understøtte forskning og uddannelse.

*Stk. 2* Hvis såvel rektor som prorektor(er) er forhindret i at handle, fungerer universitetsdirektøren som rektors stedfortræder, indtil bestyrelsen har konstitueret en rektor.

**§ 37** Med reference til rektor varetager universitetsdirektøren ledelsen af universitetets fællesadministrative enheder. Universitetsdirektøren repræsenterer de fællesadministrative enheder udadtil og udtaler sig om disses forhold.

*Stk. 2* Universitetsdirektøren repræsenterer endvidere universitetet over for andre offentlige myndigheder i administrative spørgsmål, der har principiel betydning for universitetets virke.

**§ 38** Ansættelse og afskedigelse af universitetsdirektøren sker efter indstilling fra rektor til bestyrelsens beslutning.

*Stk. 2* Til vurdering af ansøgere nedsætter rektor et ansættelsesudvalg med rektor som formand og med repræsentation af medarbejdere og ledelse fra enheder under universitetsdirektøren samt én dekan.

*Stk. 3* Rektor indstiller én kandidat til bestyrelsens beslutning.

**§ 39** Universitetsdirektøren skal have evner for og erfaring med administrativ ledelse på højeste niveau.

## Direktion

**§ 40** Rektor nedsætter en direktion bestående af rektor, prorektor(er), universitetsdirektør, dekaner samt andre personer efter rektors nærmere bestemmelse.



**§ 41** Rektor leder direktionen og uddelegerer arbejdsopgaver og ansvar til dens medlemmer.

## Dekaner

**§ 42** Med reference til rektor varetager dekanen ledelsen af fakultetet, repræsenterer fakultetet udadtil og udtaler sig på fakultetets vegne.

**§ 43** Dekanen sikrer sammenhængen, kvaliteten og den strategiske udvikling af fakultetets forskning, uddannelse, vidensformidling og myndighedsopgaver.

**§ 44** Dekanen kan ansætte op til to prodekaner, som godkendes af rektor. Rektor kan dog godkende, at der ansættes mere end to.

*Stk. 2* Prodekanen ansættes for en af rektor fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse.

**§ 45** Dekanen kan pålægge medarbejdere at løse bestemte opgaver. Dog må det videnskabelige personale ikke over længere tid pålægges opgaver i hele deres arbejdstid, således at de reelt fratages deres forskningsfrihed.

*Stk. 2* Det videnskabelige personale kan forske frit inden for universitetets forskningsstrategiske rammer i den tid, hvor de ikke er pålagt opgaver.

**§ 46** Dekanen har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at fastlægge fakultetets strategier inden for rammerne af universitetets overordnede strategier
- 2) at fastlægge fakultetets budgetmodel under hensyn til universitetets overordnede budgetprincipper
- 3) at oprette en ph.d.-skole på fakultetet og udpege en ph.d.-skoleleder, jf. § 66
- 4) at indstille oprettelse og nedlæggelse af institutter til rektor
- 5) at ansætte en institutleder for hvert institut, jf. § 58
- 6) at godkende udpegningen af viceinstitutledere
- 7) at nedsætte studienævn og ph.d.-udvalg og godkende formænd for studienævn samt formand og næstformand for ph.d.-udvalget. Dekanen kan i særlige tilfælde opløse ph.d.-udvalg og studienævn eller overtage disses opgaver
- 8) at udpege og afsætte studieledere efter indstilling fra det eller de berørte studienævn, jf. § 69
- 9) at fastlægge fakultetets budget inden for rammerne af universitetets budget og budgetprincipper
- 10) at godkende budget for ph.d.-skolen efter indstilling fra ph.d.-skolelederen og budget for institutterne efter indstilling fra institutlederne
- 11) at fastsætte regler for udpegning af ph.d.-vejledere og øvrige regler vedr. tilrettelæggelse og gennemførelse af ph.d.-uddannelsen
- 12) at godkende studieordninger efter forslag fra studienævnene
- 13) efter drøftelse med ph.d.-skolelederen at igangsætte evalueringer, herunder internationale evalueringer, af ph.d.-skolens aktiviteter og følge op på evalueringerne med inddragelse af ph.d.-udvalget
- 14) at nedsætte meritankenævn

15) at indstille sammensætningen af bedømmelsesudvalg til bedømmelse af ansøgere til videnskabelige stillinger til akademisk råds godkendelse samt i samarbejde med de øvrige dekaner at indstille universitetets samlede regler for nedsættelse af bedømmelsesudvalg til rektor

16) at indstille sammensætningen af bedømmelsesudvalg til bedømmelse af kandidater til titlerne adjungeret professor og adjungeret lektor til akademisk råds godkendelse samt i samarbejde med de øvrige dekaner at indstille universitetets samlede regler for nedsættelse af bedømmelsesudvalg til rektor.

**§ 47** Dekanen ansættes af rektor for en af rektor fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse.

*Stk. 2* Til vurdering af ansøgere nedsætter rektor et bredt repræsenteret ansættelsesudvalg, jf. § 24, med rektor som formand.

**§ 48** Dekanen skal være anerkendt forsker inden for et af fakultetets fagområder og have erfaring med og indsigt i uddannelse og ledelse, have ledelsesevner, undervisningserfaring og erfaring med et universitets samspil med det omgivende samfund.

## Prodekan

**§ 49** Prodekanen refererer til dekanen og bistår denne i den daglige ledelse af fakultetet. Dekanen kan delegere ansvaret for bestemte sagsområder til prodekanen.

**§ 50** Prodekanen fungerer som dekanens stedfortræder, hvis dekanen er fraværende eller på anden vis forhindret i at handle. Ansættes mere end én prodekan, træffes nærmere aftale mellem dekan og prodekaner om udøvelsen af stedfortræderfunktionen.

**§ 51** Prodekanen ansættes af dekanen for en af rektor fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse. Prodekanen godkendes af rektor.

*Stk. 2* Til vurdering af ansøgere nedsætter dekanen et ansættelsesudvalg, jf. § 24, med dekanen som formand.

**§ 52** Prodekanen skal være anerkendt forsker inden for et af fakultetets fagområder og have erfaring med og indsigt i uddannelse og ledelse, have ledelsesevner, undervisningserfaring og erfaring med et universitets samspil med det omgivende samfund.

## Instituttlede

**§ 53** Med reference til dekanen varetager institutlederen ledelsen af instituttet, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver. Institutlederen repræsenterer instituttet udadtil og udtaler sig på instituttets vegne.

**§ 54** Institutlederen sikrer sammenhæng, kvalitet og strategisk udvikling i instituttets forskning, uddannelse, vidensformidling og evt. myndighedsbetjening.

**§ 55** Institutlederen kan udpege op til to viceinstitutledere, som godkendes af dekanen. Dekanen kan dog godkende, at der udpeges mere end to. Udpegningen sker for en af institutlederen fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse.

**§ 56** Institutlederen kan pålægge medarbejdere at løse bestemte opgaver. Dog må det videnskabelige personale ikke over længere tid pålægges opgaver i hele deres arbejdstid, således at de reelt fratages deres forskningsfrihed.

*Stk. 2* Det videnskabelige personale kan forske frit inden for universitetets forskningsstrategiske rammer i den tid, hvor de ikke er pålagt opgaver.

**§ 57** Institutlederen har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at fastlægge instituttets strategier inden for rammerne af fakultetets og universitetets overordnede strategi
- 2) at fastlægge instituttets budget inden for rammerne af såvel fakultetets som universitetets overordnede budget og budgetprincipper
- 3) at sikre relevant undervisning på instituttets uddannelser og levere relevant undervisning til andre institutters uddannelser
- 4) at sikre, at undervisningen formidles på bedst mulig måde fagligt, pædagogisk og didaktisk
- 5) at sikre løbende evaluering af instituttets uddannelser og undervisning og opfølgning herpå
- 6) at sikre udmøntningen af universitetets overordnede kvalitetssikringssystem på instituttets uddannelser
- 7) at nedsætte et eller flere aftagerpaneler efter høring af instituttets studienævn og sikre, at instituttets uddannelser er omfattet af et eller flere aftagerpaneler, jf. § 94
- 8) at sikre sekretariatsbetjening af studienævn, herunder bistand til udarbejdelse af forslag til studieordninger samt forberedelse af studienævnenes afgørelsessager.

**§ 58** Institutlederen ansættes af dekanen for en af dekanen fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse.

*Stk. 2* Til vurdering af ansøgere nedsætter dekanen et ansættelsesudvalg, jf. § 24, med dekanen som formand.

**§ 59** Institutlederen skal være anerkendt forsker med indsigt i instituttets faglige område, have ledelsesevner og undervisningserfaring.

## Viceinstitulere

**§ 60** Viceinstitulderen refererer til institutlederen og bistår institutlederen i den daglige ledelse af instituttet. Institutlederen kan delegeres ansvaret for bestemte sagsområder til viceinstitulderen.

**§ 61** Viceinstitulderen fungerer som stedfortræder, hvis institutlederen er fraværende eller på anden vis forhindret i at handle. Udpeges mere end én viceinstitulder, træffes nærmere aftale mellem institutleder og viceinstituldere om udøvelsen af stedfortræderfunktionen.

**§ 62** Viceinstitulderen udpeges af institutlederen og godkendes af dekanen. Rektor orienteres om udpegningen.

**§ 63** Viceinstitulderen skal være anerkendt forsker med indsigt i instituttets faglige område, have ledelsesevner og undervisningserfaring.

## Ph.d.-skoleledere

**§ 64** Med reference til dekanen varetager ph.d.-skolelederen ledelsen af ph.d.-skolen. Ph.d.-skolelederen repræsenterer ph.d.-skolen udadtil og udtaler sig om ph.d.-skolens forhold.

**§ 65** Ph.d.-skolelederen har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at udpege ph.d.-vejledere og godkende ph.d.-studerende i samarbejde med det relevante institut

- 2) at indstille ph.d.-skolens budget til dekanens godkendelse
- 3) at forestå planlægningen af skolens uddannelsesaktiviteter og løbende evalueringer heraf med inddragelse af ph.d.-udvalget og afgive indstilling til dekanen om opfølgning på evalueringer.

**§ 66** Dekanen udpeger og afsætter ph.d.-skolelederen. Udpegningen sker for en af dekanen fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse.

**§ 67** Ph.d.-skolelederen skal være anerkendt forsker og have erfaring med og indsigt i ph.d.-uddannelse samt indsigt i ledelse.

## Studieledere

**§ 68** Studielederen har med reference til institutlederen bl.a. følgende opgaver:

- 1) at rekvirere relevant undervisning og medvirke til løbende evaluering af uddannelser, undervisning og opfølgning herpå
- 2) i samarbejde med de berørte studienævn at forestå den praktiske planlægning og tilrettelæggelse af undervisning, af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen
- 3) at godkende opgaveformulering og afleveringstidspunkt for kandidatspecialet samt i tilknytning hertil en plan for vejledningen af den studerende

**§ 69** Dekanen udpeger og afsætter studielederen efter indstilling fra det eller de berørte studienævn. Studielederen udpeges for en af dekanen fastsat tidsbegrænset periode med mulighed for forlængelse.

*Stk. 2* Dekanen kan afvise kandidater, som ikke har de nødvendige kvalifikationer til at varetage hvervet som studieleder, kan foretage et selvstændigt valg blandt flere indstillede kandidater og kan i forbindelse med udpegningen af en studieleder se bort fra indstillingen fra enkelte studienævn.

**§ 70** Studielederen skal være anerkendt forsker med indsigt i de berørte studienævns faglige område, have ledelsesevner og undervisningserfaring.

## Kapitel 4. Kollegiale organer

### Akademisk råd

**§ 71** For at sikre de videnskabelige medarbejders og de studerendes indflydelse i faglige og akademiske forhold nedsættes et akademisk råd for hvert fakultet, jf. § 30, stk. 1, nr. 9.

**§ 72** Akademisk råd har ansvar for at udvikle og vedligeholde en høj akademisk standard på fakultetet.

**§ 73** Akademisk råd rådgiver dekanen om akademiske forhold, som dekanen forelægger og kan endvidere udtale sig om akademiske forhold af betydning for fakultetets virksomhed, som rådet finder relevant.

*Stk. 2* Akademisk råd har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at rådgive dekanen om fakultetets strategiske forhold
- 2) at rådgive dekanen om fakultetets budget og budgetprincipper
- 3) at rådgive dekanen om strategiske forsknings- og uddannelsesområder og planer for vidensudveksling

- 4) at rådgive dekanen om kvalitetssikring og udvikling af fakultetets forskningsmiljø, uddannelser, ph.d.-uddannelser og den forskningsbaserede undervisning
- 5) efter indstilling fra dekanen at godkende sammensætningen af bedømmelsesudvalg til bedømmelse af ansøgere til videnskabelige stillinger samt at rådgive dekanen om principper herfor
- 6) efter indstilling fra dekanen at godkende sammensætningen af bedømmelsesudvalg til bedømmelse af kandidater til titlerne adjungeret professor og adjungeret lektor samt at rådgive dekanen om principperne herfor
- 7) at tildele ph.d.- og doktorgrader
- 8) at fastsætte retningslinjer til fremme af god videnskabelig praksis.

**§ 74** Akademisk råd sammensættes af 15 eller 8 medlemmer efter dekanens bestemmelse. Dekanen er født medlem af rådet. De resterende medlemmer vælges af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og vælges af og blandt de studerende i forholdet 5:2. Repræsentanter for det videnskabelige personale vælges for 4 år ad gangen, og repræsentanter for de studerende vælges for 1 år ad gangen.

**§ 75** Medlemmerne vælger en formand af sin midte.

*Stk. 2* Rektor kan i særlige tilfælde opløse akademisk råd og/eller overtage akademisk råds opgaver.

**§ 76** Akademisk råd fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, der fastsættes af rektor.

## Institutråd

**§ 77** For at sikre de videnskabelige medarbejders og de studerendes indflydelse i instituttets faglige og akademiske forhold nedsætter institutlederen et institutråd for instituttet.

**§ 78** Institutrådet har til opgave at drøfte og rådgive instituttets ledelse om forhold af relevans for instituttets forskning, uddannelse, vidensformidling og evt. myndighedsbetjening.

**§ 79** Institutrådet rådgiver institutlederen om forhold, som institutlederen forelægger og kan endvidere udtale sig om forhold af betydning for instituttets virksomhed, som rådet finder relevant.

*Stk. 2* Institutrådet har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at rådgive institutlederen om instituttets strategiske forhold
- 2) at rådgive institutlederen om instituttets budget

**§ 80** Institutrådet sammensættes af et af institutlederen fastsat antal medlemmer, dog ikke over 13. Institutlederen er født medlem af og formand for rådet. De øvrige medlemmer vælges af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, af og blandt det teknisk-administrative personale samt af og blandt de studerende i forholdet 2:1:1. Repræsentanterne for det videnskabelige og det teknisk-administrative personale vælges for 4 år ad gangen, og repræsentanterne for de studerende vælges for 1 år ad gangen.

**§ 81** Institutrådet fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, der fastsættes af rektor.

## Ph.d.-udvalg

**§ 82** For at sikre de studerendes og de videnskabelige medarbejders indflydelse på de faglige og akademiske forhold på ph.d.-uddannelsen nedsættes et ph.d.-udvalg for ph.d.-skolen, jf. § 46, stk. 1, nr. 7.

**§ 83** Ph.d.-udvalget rådgiver ph.d.-skolelederen om forhold, som ph.d.-skolelederen forelægger og kan endvidere udtale sig om forhold af betydning for ph.d.-skolens virksomhed, som udvalget finder relevant.

*Stk. 2* Ph.d.-udvalget har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at indstille sammensætningen af bedømmelsesudvalg til dekanen
- 2) at godkende ph.d.-kurser
- 3) at udarbejde forslag til interne retningslinjer for ph.d.-skolen, herunder ph.d.-vejledning, til ph.d.-skolelederen
- 4) at udtale sig om evaluering af ph.d.-uddannelse og -vejledning, herunder internationale evalueringer af ph.d.-skolerne, til ph.d.-skolelederen
- 5) at godkende ansøgninger om merit, herunder forhåndsmerit, og om dispensation.

**§ 84** Et ph.d.-udvalg består af et af dekanen fastsat antal medlemmer, dog ikke under 6 og ikke over 14. To af medlemmerne vælges af og blandt de ph.d.-studerende, mens de øvrige medlemmer vælges af og blandt det videnskabelige personale. Repræsentanterne for det videnskabelige personale vælges for 4 år ad gangen, og repræsentanterne for de ph.d.-studerende vælges for 1 år ad gangen.

*Stk. 2* Formand og næstformand godkendes af dekanen efter indstilling fra ph.d.-udvalget. Formanden indstilles blandt ph.d.-udvalgets videnskabelige medlemmer og næstformanden blandt ph.d.-udvalgets ph.d.-studerende.

*Stk. 3* Dekanen kan i særlige tilfælde opløse ph.d.-udvalg og/eller overtage ph.d.-udvalgets opgaver.

**§ 85** Ph.d.-udvalget fastsætter sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, der fastsættes af rektor.

## Studienævn

**§ 86** For at sikre de studerendes og de videnskabelige medarbejders medbestemmelse på og medinddragelse i forhold vedrørende uddannelse og undervisning nedsætter dekanen et eller flere studienævn, der omfatter en eller flere uddannelser eller uddannelsesdele.

**§ 87** Studienævnet har til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelse og undervisning.

**§ 88** Studienævnet udtaler sig om forhold, som universitetets daglige ledelse forelægger og kan endvidere udtale sig om forhold af betydning for de relevante institutters virksomhed, som nævnet finder relevant.

**§ 89** Studienævnet har bl.a. følgende opgaver:

- 1) at kvalitetssikre og kvalitetsudvikle studiets uddannelse og undervisning og påse institutleders opfølgning på uddannelses- og undervisningsevalueringer
- 2) at udarbejde forslag til studieordning og ændringer heri
- 3) at godkende plan for tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen, og i samarbejde med studielederen at forestå den praktiske tilrettelæggelse heraf
- 4) at godkende ansøgninger om merit, herunder forhåndsmerit, og om dispensation

- 5) at afgive indstilling om studieleder i overensstemmelse med § 69
- 6) at drøfte henvendelser vedrørende eventuelle uhensigtsmæssigheder i undervisningen og at videregive information og eventuelle anbefalinger til institutleder herom.

**§ 90** Et studienævn består af et af dekanen fastsat antal medlemmer, dog ikke under 4 og ikke over 12. Medlemmerne vælges af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og af og blandt de studerende i forholdet 1:1. Repræsentanterne for det videnskabelige personale vælges for 4 år ad gangen, og repræsentanterne for de studerende vælges for 1 år ad gangen.

**§ 91** Studienævnet vælger af sin midte en formand blandt det videnskabelige personale og en næstformand blandt de studerende. Valg af formand skal godkendes af dekanen, jf. § 46, stk. 1, nr. 7.

**§ 92** Dekanen kan i særlige tilfælde opløse studienævn og/eller overtage studienævnets opgaver, jf. § 46, stk. 1, nr. 7.

**§ 93** Studienævnet fastsætter sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, der fastsættes af rektor.

## Kapitel 5. Rådgivende organer

### Aftagerpaneler

**§ 94** For hvert institut nedsætter institutlederen et eller flere aftagerpaneler efter høring af instituttets studienævn. Dekanen kan som supplement nedsætte et aftagerpanel på fakultetsniveau.

**§ 95** Aftagerpanelet har til opgave at afgive udtalelse og stille forslag til universitetet om alle spørgsmål, der vedrører uddannelsesområdet, og skal afgive udtalelse om alle spørgsmål, som universitetet forelægger.

**§ 96** Institutlederen sikrer dialog om uddannelsernes kvalitet og relevans for samfundet og inddrager aftagerpanelet ved udvikling af nye og eksisterende uddannelser samt ved udvikling af nye undervisnings- og prøveformer.

**§ 97** Aftagerpanelerne sammensættes af eksterne medlemmer, som tilsammen skal have erfaring med og indsigt i uddannelsesområdet og de ansættelsesområder, som uddannelserne giver adgang til.

## Kapitel 6. Valg

**§ 98** Rektor fastsætter regler for valg til universitetets styrende organer. Bestyrelsen orienteres om ændringer.

*Stk. 2* Regler om valg til bestyrelsen fastsættes af bestyrelsen efter indstilling fra rektor.

## Kapitel 7. Status, hjemsted og værneting

**§ 99** Aalborg Universitet er en statsfinansieret selvejende institution inden for den offentlige forvaltning under tilsyn af uddannelses- og forskningsministeren.

*Stk. 2* Universitetets hjemsted og værneting er Aalborg Kommune.

## Kapitel 8. Regnskab og revision

**§ 100** Universitetets regnskabsår er finansåret.

**§ 101** Regnskabet aflægges efter bekendtgørelse om tilskud og revision m.v. ved universiteterne. Regnskabet underskrives af bestyrelsen, rektor og universitetsdirektøren.

*Stk. 2* Regnskabet revideres af rigsrevisor.

**§ 102** Bestyrelsen antager en statsautoriseret institutionsrevisor til løbende gennemgang og kontrol af regnskaberne og til rådgivning og vejledning af bestyrelsen og den daglige ledelse i økonomiske og andre spørgsmål. Rigsrevisionen og ministeren underrettes om antagelse og afskedigelse af institutionsrevisor samt om årsagen til revisorskift.

## **Kapitel 9. Ikrafttrædelse og ændring af vedtægten**

**§ 103** Bestyrelsen udarbejder efter høring på universitetet vedtægt for Aalborg Universitet og ændringer hertil, som godkendes af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen efter bemyndigelse fra uddannelses- og forskningsministeren.

*Stk. 2* Vedtægtsændringer, som er en konsekvens af ændret lovgivning, eller konsekvensrettelser som følger af beslutninger, der allerede er truffet af bestyrelsen, sendes ikke i høring.

*Stk. 3* Vedtægten træder i kraft ved Uddannelses- og Forskningsstyrelsens godkendelse.

Godkendt af bestyrelsen den 15. december 2022

---

André Rogaczewski  
Bestyrelsesformand

Godkendt af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen den XX

---

Hans Müller Pedersen  
Direktør



Kan frit distribueres  
Til orientering

Sagsnr.: 2022-043-00257

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

## Status på AAU strategi Viden for verden 2022-26

### Indstilling

---

Det indstilles, at bestyrelsen tager status for det første år med AAU Strategi Viden for verden 2022-26 til efterretning.

### Bilag

---

Bilag B: Præsentation.

### Sagsfremstilling

---

Det første år med Viden for verden 2022-26 er ved at være slut. Bestyrelsen fik på sidste møde den 6. oktober 2022 en redegørelse for status på implementeringen af strategien fra universitetets fire fakulteter.

Siden igangsætningen af strategiimplementeringen er ledelsen og organisationen blevet en hel del erfaringsrigere med det nye strategiparadigme. Det nye strategiparadigme, som blev introduceret med vedtagelsen af den nye strategi, indebærer, at alle enheder i organisationen skal kunne 'agere strategisk'. Organisationen skal evne at gribe nye muligheder samt foretage prioriteringer, som passer ind i universitetets ambitioner og styrkeområder. De enkelte institutter og afdelinger har indgået målaftaler med deres dekan eller direktør, og er derigennem blevet givet ansvaret for den konkrete implementering og målopfyldelse af den nye strategi.

Den 27. juni 2022 udvalgte direktionen universitetets mål for 2023. Rektor vil på bestyrelsesmødet den 15. december 2022 gennemgå målene for 2023.

#### Målaftaler for 2022

Alle enheder, dvs. alle institutter, Fælles Service-afdelinger og AAU Innovation, har i 2022 arbejdet med implementering af hver deres målaftale. Målaftalerne blev indgået i starten af året, hvor alle enheder forholdt sig til direktionens ambitioner og forventede resultater for hvert mål. På baggrund af en vurdering af status i egen enhed formulerede alle enheder indsats, der skulle bidrage til, at AAU samlet nåede 2022-målene.

Universitetets øverste ledelse har løbende monitoreret implementeringen, så den har overblik over status. Monitoreringen er foregået løbende via fokus på strategiindsatser i fakultetsledelserne, via indrapportering to gange årligt af status på målaftalerne i ProjectFlow 365, kvartalsmøder mellem rektor og dekan/direktører samt i direktionen.



### Målaftaler for 2023

På strategiseminar den 22. august 2022 blev alle ledere, dvs. institutledere, FS-chefer, ledere i AAU Innovation og Institute of Advanced Studies in PBL (IAS PBL) præsenteret for direktionens udvalgte mål for 2023. De har siden arbejdet med udformningen af målaftaler, som blev forelagt til direktionens godkendelse den 12. december 2022. Som noget nyt indgår IAS PBL også en målaftale på særligt uddannelsesområdet.

Tidsrummet for arbejdet med målaftaler er i år blevet udvidet med nogle uger for at sikre en god medarbejderinvolvering. Lederne har haft ansvaret for at præsentere medarbejderne for målene for 2023 – og at 'oversætte' målene for medarbejderne i forhold til, hvad de betyder for deres institut/afdeling, og for at sikre medejerskab for universitetets strategi. Direktionen har stillet krav om, at strategiens 2023-mål præsenteres for alle medarbejdere på et fælles medarbejdermøde på instituttet/afdelingen, og at institutråd, forskningsgruppeledere og lokale samarbejdsudvalg inddrages i arbejdet med at lave målaftaler for 2023-målene.

Rektoratet har vurderet, at målaftalerne for 2023 er ambitiøse og har noteret sig, at institutterne og afdelingerne forholder sig aktivt og positivt til målene samt til deres rolle og ansvar for universitetets samlede målopfølgelse.

### Prioriterede mål for 2023

På direktionsmødet den 27. juni 2022 prioriterede direktionen otte mål for 2023. Direktionen vurderede i den forbindelse eksisterende back-log af mål for hele strategiperioden samt status for implementeringen af målene for 2022. Direktionen prioriterede syv mål til videreførelse i 2023 og et nyt mål: Efter- og videreuddannelse. Målaftalerne for 2023 baserer sig på detaljerede målbeskrivelser for de enkelte mål, som er blevet tilrettet i forhold til succeskriterier og forventede resultater mv. for 2023.

2023-målene i Viden for verden 2022-26:

#### Uddannelse

- 1.1 Integration af SSH- og STEM-kompetencer i AAU's uddannelser
- 1.2 Efter- og videreuddannelse (*nyt mål*)
- 1.3 AAU kommunikerer et tydeligt værditilbud til relevante aftagere af kandidater

#### Forskning

- 2.1 AAU inddrager og samarbejder med regionale, nationale og internationale parter om missionsdrevet forskning
- 2.2 Alle institutter bedriver forskning med afsæt i digitale data

#### Organisation og ledelse

- 5.3 AAU er et hotspot for talenter

#### Administration og service

- 6.1 En samlet administrativ organisation
- 6.2 Synliggørelse og udvikling af AAU som grøn organisation

Der blev ikke valgt Viden for verden-mål i 2023 for målområdet: Vidensamarbejde. Årsagen er, at universitetet er travlt optaget med ibrugtagning af AAU INNOVATE – Science & Innovation Hub, og at fylde huset med spændende aktiviteter for studerende og forskere i samarbejde med virksomheder mv. Derudover er ansættelsen af en ny innovationsdirektør i proces.



Det strategiske målbillede for Viden for verden 2022-26 er derfor reduceret fra 12 mål i 2022 til otte mål i 2023. Det primære fokus i målaftalerne for 2023 er på tre mål: 1.1 Integration af SSH- og STEM-kompetencer i AAU's uddannelser; 2.1 AAU inddrager og samarbejder med regionale, nationale og internationale parter om missionsdrevet forskning og 5.3 AAU er et hotspot for talenter. De resterende fem mål er primært båret af tværgående initiativer styret af den direktionsansvarlige, som institutter og afdelinger involveres i via en tilrettelagt proces.

**Sagsbehandler(e)**

---

Louise Bredgaard, chefkonsulent, LB@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet

4. december 2022



Kan frit distribueres  
Til orientering

Sagsnr.: 2022-043-00219

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

## AAU som missionsdrevet universitet

### Indstilling

---

Det indstilles, at bestyrelsen tager oplæg om det missionsdrevne universitet til efterretning.

### Bilag

---

Bilag B: Præsentation.

### Sagsfremstilling

---

AAU har med sin strategi for 2022-26 Viden for verden fokus på det missionsdrevne universitet. Strategiens mål og indsatser skal indfri denne ambition. Universitetet har i 2022 defineret og forberedt den missionsdrevne tilgang.

Bestyrelsen præsenteres på sit møde den 15. december for et fagligt oplæg om det missionsdrevne universitet.

Rektor vil dernæst introducere bestyrelsen for AAU's tilgang til det missionsdrevne universitet og missionsdrevet forskning, og til de strategiske mål sat for 2023.

På bestyrelsesmøde den 1. marts 2023 fremsættes forslag til AAU-missioner til bestyrelsens beslutning. Bestyrelsen skal her tilslutte sig de missioner, som AAU tværvideenskabeligt og i samarbejde med eksterne stakeholders skal arbejde med i de kommende år.

### Kommunikation

---

Ingen.

### Sagsbehandler(e)

---

Louise Bredgaard, LB@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet

4. december 2022

Kan frit distribueres  
Til orientering

Sagsnr.: 2021-021-01619

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

## Status for AAU's arbejde med ligestilling og diversitet

### Indstilling

---

Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

### Bilag

---

Bilag B: AAU's strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2022-2026.  
Bilag C: Præsentation.

### Sagsfremstilling

---

AAU har fået en ny strategisk handleplan for ligestilling og diversitet for perioden 2022-2026, hvor der arbejdes med *diversitet* og *inklusion* som universitetets to fokusområder. Formålet er dels at sikre en divers medarbejdersammensætning, dels en inkluderende kultur.

#### Indsatsområder og aktiviteter

Der er udvalgt tre indsatsområder til at understøtte fokusområderne. Indsatsområdet *rekruttering og karriereudvikling* er valgt med henblik på at fremme diversiteten på AAU, mens indsatsområderne *organisationsudvikling* og *work-life balance* er valgt for at fremme inklusionen på AAU. Der er desuden valgt tre aktiviteter til at understøtte hvert indsatsområde.

#### Indsatsområde 1: Rekruttering og karriereudvikling

- Reduktion af bias i rekrutteringsprocesser
- Reduktion af bias i fremmelsesprocesser
- Kompetenceudviklingsforløb for ledelsestalenter

#### Indsatsområde 2: Organisationskultur

- Inkluderende sprog og kommunikation
- Inkluderende ledelse
- Inkluderende forhold for personer med særlige behov

#### Indsatsområde 3: Work-life balance

- Forslag til livsfasepolitikker
- Forslag til fleksible arbejdsvilkår
- Forslag til fleksible modeller for udlandsophold

Implementering af handleplanen er påbegyndt, og nedenfor gøres der status med udgangspunkt i handleplanens tre indsatsområder.



### **Indsatsområde 1: Rekruttering og karriereudvikling**

Formålet med indsatsområdet er at reducere bias og øge ledelseskompetencer i rekrutterings- og forfremmelsesprocesser, samt sikre diversitet blandt potentielle, fremtidige ledere på AAU.

#### **Mentorordning for VIP og TAP**

På baggrund af et projekt i den tidligere strategiperiode indfører ULD en mentorordning for både VIP og TAP. Ordningen bygger på gruppementoring – det vil sige én mentor til mellem fire og seks mentees. Gruppementoring giver deltagerne mulighed for sparring fra mentor såvel som andre mentees. Ordningen etableres som et tolv måneders pilotprojekt med et succeskriterie på 50 deltagere.

#### **Workshops i ubevidst bias**

Som en del af AAU's diversitet- og inklusionstræning tilbydes alle ansatte en workshop i *ubevidst bias*. På workshoppen bliver deltagerne præsenteret for forskellige typer af bias med udgangspunkt i konkrete situationer fra universitetssektoren. Målet er, at deltagerne skal kunne identificere egne bias og blive bevidste om den utilsigtede og ukonstruktive indflydelse, som bias har.

### **Indsatsområde 2: Organisationskultur**

Formålet med indsatsområdet er at skabe en inkluderende kultur på AAU.

#### **Inklusionsmåling**

Der er gennemført en inklusionsmåling med henblik på at tilvejebringe et datagrundlag for inklusionen på AAU. Inklusionsmålingen har til formål at tilvejebringe et datagrundlag, som kan belyse, hvordan AAU's indsatser skal designes og målrettes for at skabe størst mulig inklusion. Ydermere kan målingen bruges som dialogværktøj i forhold til det forebyggende og udviklende inklusionsarbejde. Målingen består af en spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppeinterviews. Begge håndteres af et eksternt konsulentfirma med det formål at sikre armslængde og et udefrakommende blik på de inklusionsmæssige spørgsmål i organisationen.

#### **Workshops i inkluderende sprog og kommunikation**

Som en del af AAU diversitets- og inklusionstræning tilbydes alle ansatte en workshop i *inkluderende sprog og kommunikation*. På workshoppen bliver deltagerne udfordret i talemåder, udsagn og ordvalg, som kan hæmme inklusion. Målet er, at deltagerne skal forholde sig til sit eget sprogbrug og blive i stand til at 'oversætte' ubevidst ikke-inkluderende sprog til bevist inkluderende sprog og kommunikation.

#### **Workshops i inkluderende ledelse**

Alle ledere på AAU bliver tilbudt at deltage i en workshop i *inkluderende ledelse* som en del af AAU's diversitet- og inklusionstræning. På workshoppen bliver lederne motiveret til at se potentialet ved inklusion, at forholde sig til eventuelle udfordringer i den enkelte leders team/afdeling/gruppe og drøfte specifikke arbejdsituationer, hvor ubevidst ikke-inkluderende adfærd typisk kan finde sted.

### **Indsatsområde 3: Work-life balance**

Formålet med indsatsområdet er at skabe en fleksibel, inkluderende og familievenlig arbejdsplads.

#### **Seminarer om work-life balance og det bæredygtige arbejdsliv**

AAU's Hovedsamarbejdsudvalg har holdt et heldagsseminar om work-life balance med fokus på at inkludere ansatte med forskellige døgnrytmer, familieformer og livsfaser. I december bliver det suppleret af et seminar *det bæredygtige arbejdsliv* i AAU's Hovedarbejdsmiljøudvalg. Begge seminarer har til formål at afføde konkrete tiltag, som kan styrke trivslen og forebygge arbejdsrelateret stress.



### **Diversitet i forskning**

Foruden implementeringen af AAU's strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2022-2026 arbejdes der med at integrere diversitet i forsknings- og innovationsprojekter med henblik på at øge kvaliteten, validiteten og anvendeligheden af de resultater og produkter, som forskningen leverer. Initiativet understøtter EU's rammeprogram for forskning og innovation, Horizon Europe.

### **Kommunikation**

---

AAU's råd og udvalg gør en gang årligt status på arbejdet med ligestilling og diversitet. Orienteringen forelægges således også for Hovedsamarbejdsudvalget, Fællesarbejds miljøudvalg og de Akademiske Råd.

### **Sagsbehandler(e)**

---

Tina Strandvig, [tist@adm.aau.dk](mailto:tist@adm.aau.dk), HR-afdelingen

4. december 2022

AALBORG UNIVERSITET

Bestyrelsesmøde: 5-22, 15/12 2022

Pkt.: 10

Bilag: B

# STRATEGISK HANDLEPLAN FOR LIGESTILLING OG DIVERSITET

Gender Equality Plan 2022-2026



AALBORG  
UNIVERSITET



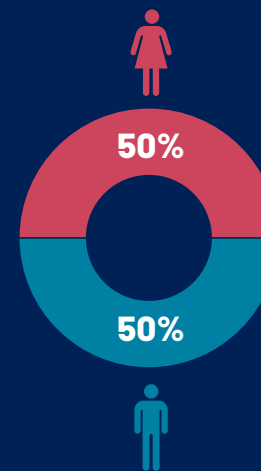
## Forord

Ligestilling og diversitet er en kerneværdi for Aalborg Universitet (AAU). Vi har ambitioner om at være en *divers* og *inkluderende* organisation. En organisation, der anser forskellighed som en styrke, og som tør gå nye veje for at skabe en inkluderende kultur.

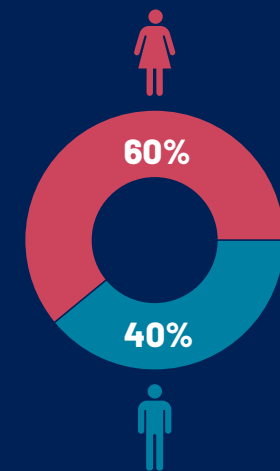
Ligestilling og diversitet udgør en del af fundamentet for universitetets strategi *Viden for Verden 2022-2026*. For med det bliver universitetet i stand til at tiltrække og fastholde talenter, som øger kvaliteten af universitetets forskning, uddannelse og vidensamarbejde. Ligestilling og diversitet er dermed en forudsætning for at lykkes som et missionsdrevet universitet – et AAU der leverer svar på samtidens globale udfordringer.

Siden 2017 har vi arbejdet målrettet med at fremme ligestilling og diversitet på AAU. Vi har gjort fremskridt, men der er stadig arbejde foran os. Vi bærer alle nøglen til forandring. Med den kan vi åbne døren til en organisation, hvor alle har de samme muligheder for at udvikle og udfolde sit faglige potentiale, og hvor vi sammen har forudsætningerne for at skabe stærke løsninger på store udfordringer.

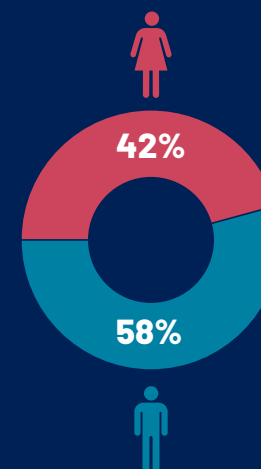
### STUDERENDE



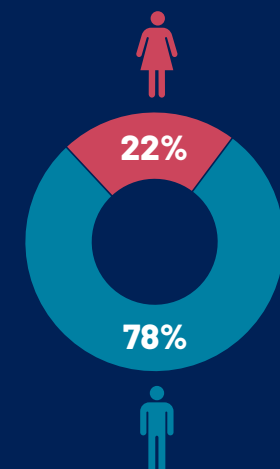
### AC-TAP



### ADJUNKT



### PROFESSOR



## Baggrund for handleplanen

### UDVALGET FOR LIGESTILLING OG DIVERSITET

På Aalborg Universitet er arbejdet med ligestilling og diversitet forankret i Udvalget for Ligestilling og Diversitet (ULD), der har ansvaret for strategiudvikling, monitorering og afrapportering af området. Udvalget ledes af et direktionsmedlem og repræsenterer ledelses- og medarbejderniveau og refererer til direktionen og bestyrelsen.

### BAGGRUNDSANALYSE AF LIGESTILLINGS-OMRÅDET PÅ AALBORG UNIVERSITET

I 2017 fik udvalget udarbejdet rapporten "Ligestillings- og diversitetsindsatser på AAU – perspektiver, tilgange og tendenser" i et samarbejde med universitetets Forskningscenter for Ligestilling og Diversitet (EDGE). Rapporten kortlagde tidligere indsatser, præsenterede tal fra organisationen og viderebragte synspunkter fra medarbejdere og ledere. Rapporten dannede baggrund for "AAU's strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2017-2021".

### AAU'S STRATEGISKE HANDLEPLAN FOR LIGESTILLING OG DIVERSITET 2017-2021

AAU's strategiske handleplan 2017-2021 bestod af 5 indsatsområder og 27 handlinger, som skulle implementeres i perioden 2018-2021. I figuren til højre ses udvalgte større aktiviteter, som universitetet har gennemført i strategiperioden for at fremme ligestilling og diversitet på AAU.



### UDVALGTE INDSATSER I STRATEGIPERIODEN 2017-2021

Organisations-udvikling	Work-life balance	Rekruttering og ansættelse	Kvinder i ledelsen	Internationalisering
Handleplaner på fakultets- og institutniveau	Strategi for barselstiltag	Analyse og screening af stillingsopslag	Podcastserie "Videnskabsmænd og er også kvinder"	Support ifm onboarding og relocation
Oplæg i råd og udvalg	Video-testimonial om work-life balance	Workshops i ubevidst bias	Event "Kvinde - kend din karriere"	Netværksaktiviteter
Integreret del af lederintro		Søgekomitéer	Politik og måltal for kønsbalance i ledelsen	Kulturtræningsprogram
Tema for AAU's lederdag 2021		Mentorordning for forskere i starten af karriereforløbet		

## Fokus, indsatser og aktiviteter

### UNIVERSITETETS STRATEGISKE HANDLEPLAN FOR LIGESTILLING OG DIVERSITET FOR 2022-26

AAU's strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2022-2026 bygger videre på arbejdet i den forrige strategiperiode. Som noget nyt omfatter strategien også det teknisk-administrative personale og de studerende og adskiller sig således fra sidste strategiperiode, hvor initiativerne var målrettet det videnskabelige personale.

### FOKUSOMRÅDER

I strategiperioden 2022-2026 vil universitetet arbejde med to overordnede fokusområder for en række nye indsatsområder og aktiviteter; diversitet og inklusion. Med fokus på diversitet ønsker universitetet at sikre en bred repræsentation af medarbejdere og studerende med hensyn til køn, alder, nationalitet og etnicitet mv. Dette er et vigtigt opmærksomhedspunkt i arbejdet med rekruttering og karriereudvikling.

Med fokus på inklusion ønsker universitetet at sikre, at medarbejdere indgår i et ligeværdigt fællesskab, hvor den enkelte bliver anerkendt for sine kompetencer, perspektiver og potentialer. Dette er et vigtigt opmærksomhedspunkt i forhold til universitetets organisationskultur samt medarbejders og studerendes trivsel.

### FOKUSOMRÅDER, INDSATSOMRÅDER OG AKTIVITETER I DEN STRATEGISKE HANDLEPLAN 2022-26

Fokusområde	Diversitet	Inklusion	
Indsatsområde	Rekruttering og karriereudvikling	Organisationskultur	Work-life balance
Aktivitet	Reduktion af bias i rekrutteringsprocesser	Inkluderende sprog og kommunikation	Forslag til livsfasepolitikker
	Reduktion af bias i forfremmelsesprocesser	Inkluderende ledelse	Forslag til fleksible arbejdsvilkår
	Kompetenceudviklingsforløb for ledelsestalenter	Inkluderende forhold for personer med særlige behov	Forslag til fleksible modeller for udlandsophold

### INDSATSOMRÅDER OG AKTIVITETER

Universitetet har valgt indsatsområdet *rekruttering og karriereudvikling* for at fremme diversiteten og ligestillingen i organisationen. Aktiviteterne under indsatsområdet har til formål at reducere ubevidst bias i rekrutterings- og forfremmelsesprocesser samt sikre en bred repræsentation af talentmasse i organisationens ledelsespipeline.

For at fremme inklusionen har universitetet valgt indsatsområderne *organisationskultur* og *work-life balance*. Universitetet vil skabe bevidsthed om inkluderende sprog og ledelse samt afdække universitetets forhold med henblik på at sikre inklusion uanset fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser, religion mv. Universitetet vil derudover arbejde med at skabe *work-life balance* gennem livsfasepolitikker, fleksible arbejdsvilkår og fleksible modeller for udenlandsophold.

## Forankring af ansvar

### FORANKRING AF INDSATSOMRÅDER OG AKTIVITETER

Den strategiske handleplan forankres på tre forskellige niveauer; universitets-, fakultet- og institut/afdelingsniveau.

Der foretages en årlig opfølgning på handleplanen med henblik på at sikre, at alle aktiviteter fortsat er relevante at arbejde med.



### FORANKRING AF ANSVAR FOR IMPLEMENTERING AF DEN STRATE- GISKE HANDLEPLAN 2022-2026

Indsatsområde/aktiviteter	Universitetsniveau	Fakultetsniveau	Institut/afdelingsniveau
<b>Rekruttering og karriereudvikling</b>			
Reduktion af bias i rekrutteringsprocesser	X	X	X
Reduktion af bias i forfremmelsesprocesser	X	X	X
Kompetenceudviklingsforløb for ledelsestalenter	X	X	X
<b>Organisationskultur</b>			
Inkluderende sprog og kommunikation	X	X	X
Inkluderende ledelse	X	X	X
Inkluderende forhold for personer med særlige behov	X		
<b>Work-life balance</b>			
Forslag til livsfasepolitikker	X		
Forslag til fleksible arbejdsvilkår	X		
Forslag til fleksible modeller for udlandsophold	X		

## Uddybning af aktiviteterne

### Indsatsområde: Rekruttering og karriereudvikling

**Formål:** Reducere bias og øge ledelseskompetencer i rekruttering- og forfremmelsesprocesser, samt sikre diversitet blandt potentielle, fremtidige ledere på AAU.

Aktivitet	Leverancer
<p><b>Reduktion af bias i rekrutteringsprocesser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der udarbejdes nye skabeloner til stillingsopslag, som appellerer til en bredere ansøgerskare.</li> <li>• Der udarbejdes modeller for inkluderende ansættelsesprocesser, som reducerer ubevidst bias.</li> <li>• Der udbydes workshops, som øger bevidstheden om og giver værktøjer til at håndtere ubevidst bias i f.eks. rekrutteringsprocesser.</li> </ul>	<p>HR-afdelingen udvikler nye skabeloner til stillingsopslag.</p> <p>ULD udvikler modeller for inkluderende ansættelsesprocesser.</p> <p>ULD udbyder workshops i ubevidst bias.</p>
<p><b>Reduktion af bias i forfremmelsesprocesser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der foretages en gennemgang af kvalifikationskrav for alle stillingskategorier og eventuelt justering, såfremt de direkte eller indirekte fremmer forskelsbehandling eller stereotyper.</li> <li>• Der arbejdes systematisk med karriereplanlægning for bl.a. at fremme kønsligestillingen, f.eks. i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen.</li> <li>• Der etableres en mentorordning for det videnskabelige og det teknisk-administrative personale med henblik på sparring om karriereudvikling.</li> </ul>	<p>Institutter og afdelinger gennemgår i samarbejde med HR-afdelingen kvalifikationskrav til stillingskategorier.</p> <p>Fakulteter/institutter/afdelinger drøfter, hvordan de kan øge diversiteten ifm. karriereplanlægning.</p> <p>HR-afdelingen opdaterer MUS-konceptet.</p> <p>ULD udarbejder forslag til en mentorordning for VIP og TAP.</p>
<p><b>Kompetenceudviklingsforløb for ledelsestalenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der udvikles et kompetenceudviklingsforløb for potentielle ledere for bl.a. at fremme kønsligestillingen. Forløbene er rettet mod:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutledere/administrative chefer</li> <li>• Sekretariatschefer/sektionsledere/områdeledere</li> </ul> </li> </ul>	<p>HR-afdelingen udarbejder forslag til kompetenceudviklingsforløb.</p> <p>Institutter/afdelinger udvælger medarbejdere og opfordrer dem til at deltage.</p>



## Indsatsområde: Organisationskultur

**Formål:** Skabe grundlaget for en inkluderende kultur på AAU.

Aktivitet	Leverancer
<p><b>Inkluderende sprog og kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der skabes bevidsthed om stereotyper i tekst og billeder, f.eks. gennem workshops om inkluderende kommunikation.</li> <li>• Der udbydes kurser i god skriftlig og mundtlig kommunikation, f.eks. i god e-mail og mødekultur.</li> <li>• Der foretages en gennemgang af universitetets designguide ift. at inkludere personer med f.eks. synsnedstættelser.</li> <li>• Der udarbejdes forslag til inklusion af internationale medarbejder i universitetsudvalg.</li> <li>• Der igangsættes tiltag for at inkludere non-binære personer, f.eks. ift. blanketter og skemaer.</li> </ul>	<p>ULD udbyder workshops i inkluderende kommunikation.</p> <p>AAU Kommunikation gennemgår designguiden og foretager eventuelle justeringer.</p> <p>ULD laver forslag til inklusion i universitetsudvalg.</p> <p>HR-afdelingen udarbejder forslag til inklusion af non-binære personer.</p>
<p><b>Inkluderende ledelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der udbydes workshops i inkluderende ledelse.</li> <li>• Der igangsættes tiltag på fakultets-, institut- og afdelingsniveau ved f.eks. at synliggøre rollemodeller, udvælge ligestillings- og diversitetsrepræsentanter eller sætte måltal for diversitet i ledelse og seniorstillinger.</li> <li>• Der arbejdes systematisk med inkluderende ledelse, f.eks. i lederudviklingssamtaler og "360 graders evalueringer".</li> </ul>	<p>ULD udbyder workshops i inkluderende ledelse.</p> <p>Fakulteter/institutter/afdelinger igangsætter lokale tiltag med udgangspunkt i Lederdagen 2021.</p> <p>HR-afdelingen opdaterer konceptet for LUS og "360 graders evaluering".</p>
<p><b>Inkluderende forhold for personer med særlige behov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der laves en kortlægning af universitetets forhold i relation til: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inklusion af personer med fysiske, kognitive, psykiske og sensoriske funktionsnedstættelser, f.eks. gennem universelt design.</li> <li>• Inklusion af personer med behov relateret til deres religion som f.eks. madforhold, toiletforhold, bederum mv.</li> </ul> </li> <li>• Der gennemføres en inklusionsmåling på AAU.</li> </ul>	<p>HR-afdelingen udarbejder kortlægningen i samarbejde med CAS og Forskningsgruppen for Universelt design.</p> <p>Inklusionsmålingen gennemføres af et eksternt konsulentfirma.</p>

## Indsatsområde: Work-life balance

**Formål:** Skabe en fleksibel, inkluderende og familievenlig arbejdsplads på AAU.

Aktivitet	Leverancer
<b>Forslag til livsfasepolitikker</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der laves en kortlægning af <i>best practice</i>-tiltag, der tilgodeser medarbejdere i alle livsfaser.</li><li>• Der udarbejdes en "livsfasepolitik".</li></ul>	ULD- laver kortlægningen.  ULD udarbejder forslag til en "livsfasepolitik".
<b>Forslag til fleksible arbejdsvilkår</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der laves en kortlægning af <i>best practice</i>-tiltag, der bidrager til øget fleksibilitet.</li><li>• Der udarbejdes en politik/retningslinjer for fleksibelt arbejde på AAU.</li></ul>	ULD laver kortlægningen.  ULD udarbejder forslag til fleksibilitet på AAU.
<b>Forslag til fleksible modeller for udlandsophold</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der laves fleksible modeller for udlandsophold, der tilgodeser medarbejdere, som af hensyn til familielivet og andre forhold, har vanskeligt ved at gennemføre et udlandsophold.</li></ul>	ULD laver forslag til fleksible modeller.





AALBORG  
UNIVERSITET



Kan frit distribueres  
Til beslutning

Sagsnr.: 2022-021-01619

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

## Måltal for kønssammensætning i AAU's bestyrelse og øvrig ledelse

### Indstilling

---

Det indstilles, at bestyrelsen godkender forslag til måltal for hhv. bestyrelsen og den øvrige ledelse.

### Bilag

---

Bilag B: Forudsætninger for at opfylde måltallet for den øvrige ledelse.

Bilag C: Politik for kønssammensætning i AAU's ledelse 2019-2021.

Bilag D: Præsentation.

### Sagsfremstilling

---

#### Baggrund

Ifølge ligestillingsloven er alle statslige institutioner og virksomheder forpligtet til at opstille måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen samt at udarbejde en politik for en ligelig kønssammensætning i de øvrige ledelseslag, hvis denne i forvejen ikke er ligelig.

AAU har imidlertid *ikke* et måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen, da et måltal tidligere er vurderet uforeneligt med universitetslovens krav om, at et uafhængigt udpegningsorgan skal udpege de eksterne bestyrelsesmedlemmer. På nuværende tidspunkt har AAU derfor alene en politik og måltal for den øvrige ledelse, svarende til direktion, prodekaner, institutledere og administrative ledere, jf. bilag 1.

#### Skærpelse af ligestillingsloven

I forsommeren 2022 vedtog Folketinget et lovforslag om ændring af ligestillingsloven, som udvider målgruppen til at omfatte hovedparten af den offentlige sektor. Derudover indføres der krav om to måltal; ét for den øverste ledelse (bestyrelsen) og ét for den øvrige ledelse (direktionen og niveauet derunder). For at fremme gennemsigtheden etableres der en hjemmeside, der giver mulighed for at monitorere udviklingen af kønssammensætningen i den offentlige sektor.

#### Lovmæssig forpligtelse

AAU har været i dialog med Transportministeriet, som er ressortansvarlig for ligestillingsområdet, og er i den forbindelse blevet gjort opmærksom på, at universitetet *ikke* er undtaget kravet om at opstille måltal for bestyrelsen til trods for universitetslovens bestemmelser om en uafhængig udpegningsproces. AAU skal derfor vedtage et måltal for bestyrelsen for at leve op til de lovmæssige forpligtelser og for ikke at fremgå som én af de offentlige institutioner, der hverken har en ligelig kønssammensætning eller et måltal for bestyrelsen.

På den baggrund gives der forslag til to nye måltal; ét måltal for bestyrelsen og et opdateret måltal for den øvrige ledelse. Sidstnævnte udløb den 31. december 2021.



### Måltal for bestyrelsen

Ifølge Ligestillingsloven skal statslige institutioner og virksomheder tilstræbe en ligelig kønssammensætning i form af en fordeling på 40/60 procent i forhold til for de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Da AAU har seks eksterne bestyrelsesmedlemmer, kan der enten tilstræbes en fordeling på 33/67 procent eller 50/50 procent. Da førstnævnte er status qua sammenlignet med i dag (2 kvinder og 4 mænd), anbefaler ULD et måltal på 50/50 procent. Måltallet skal træde i kraft den 1. januar 2023 og opfyldes senest den 31. december 2026.

### Måltal for den øvrige ledelse

Universitetets øvrige ledelse, svarende til direktionen, prodekaner, institutledere og administrative ledere, består af 48 ledere, herunder 12 kvinder (25%) og 36 mænd (75%). ULD anbefaler et måltal på 31/69 procent, svarende til 3 ekstra kvinder og en stigning på 6 procentpoint. I lighed med bestyrelsen skal måltallet træde i kraft den 1. januar 2023 og opfyldes senest den 31. december 2026. Måltallet forudsætter, at de kvinder, som udløber i perioden, genansættes eller erstattes af andre kvinder.

Til sammenligning havde AAU i perioden 2019-2021 et måltal på 25/75 procent, svarende til to ekstra kvinder og en stigning på 5 procentpoint. Ved måltallets udløb den 31. december 2021 kunne det dog konstateres, at det ikke var lykkedes at opfylde måltallet. Tværtimod havde AAU en fordeling på 21 procent kvinder og 79 procent mænd – den samme fordeling som på tidspunktet for måltallets fastsættelse.

Forslaget til et nyt måltal skal ses i lyset heraf og betragtes derfor at være realistisk. Hvis måltallet *bliver* opfyldt i løbet af perioden, kan AAU fastsætte et nyt måltal og derved øge ambitionerne undervejs.

### Kommunikation

---

ULD-sekretariatet opdaterer 'Politik for kønssammensætning i AAU's ledelse' i henhold til de måltal, der er godkendt af direktionen og bestyrelsen.

### Sagsbehandler(e)

---

Tina Strandvig, tist@adm.aau.dk, HR-afdelingen  
4. december 2022

## Forudsætninger for at opfylde måltallet for den øvrige ledelse

Dette bilag angiver den aktuelle kønssammensætning, måltal samt forudsætningerne for at kunne opfylde måltallet for den underrepræsenterede køn i den øvrige ledelse, svarende til direktionen, prodekaner, institutledere og administrative ledere.

### Måltal for det underrepræsenterede køn i ledelsen (delegationsniveau 1-3)

Ledelsen består af 12 kvinder og 36 mænd svarende til en fordeling på 25/75 procent, jf. tabel 1. For at kunne opfylde måltallet skal der som minimum ansættes tre ekstra kvinder sammenlignet med i dag. Det svarer til en absolut forbedring på 6 procent og en relativ forbedring på 20 procent.

Tabel 1: Aktuell kønssammensætning, måltal samt ændring for at kunne realisere måltal frem mod 31. december 2026.

Aktuel kønssammensætning og måltal for 2022-2026				
	Antal	Måltal 2022	Absolut forbedring	Relativ forbedring
Mænd	36 (75 %)	33 (69 %)	- 3 (-6 %)	- 3 (-12 %)
Kvinder	12 (25 %)	15 (31 %)	+ 3 (+6%)	+ 3 (+20 %)

### Forudsætninger for realisering af måltal (delegationsniveau 1-3)

Måltallet skal opfyldes inden for den gruppe af ledere, hvis åremålsansættelse udløber. I perioden 2023-2026 omfatter det 20 ledere, heraf 19 mænd og 1 kvinde. Det betyder, at der skal ansættes 4 kvinder og 16 mænd for at opfylde måltallet, jf. tabel 2.

Tabel 2: Åremålsudløb frem mod 31. december 2026 og ændring i kønsfordeling blandt nyansættelser for at kunne realisere måltal.

Åremålsudløb frem mod 2026 og ændring for at realisere måltal			
	Åremålsudløb 1/1 2023 – 31/12 2026	Ændring for at realisere måltal	Ansættelser frem mod 31/12 2026
Mænd	19	-3	16
Kvinder	1	+3	4

### Kønsfordelingen blandt ansatte i vicefunktioner

Tabel 3 viser, at der er 57 procent mænd og 43 procent kvinder på viceinstitutleder- og souschefniveau. Således er der en kønsbalanceret lederpipeline som fundament til at opfylde måltallet.

Tabel 3: Kønsfordelingen blandt viceinstitutledere og souschefer i Fællesservice

Kønsfordelingen blandt ansatte i vicefunktioner			
	Viceinstitutledere	Souschefer i FS	I alt
Mænd	22 (62%)	0 (0%)	22 (57%)
Kvinder	12 (38%)	3 (100%)	15 (43%)



**AALBORG UNIVERSITET**

HR-afdelingen

Dokument dato: 02-09-2019

Dokumentansvarlig:

Tina Strandvig, Bjarki Johannessen

## Politik for kønssammensætning i AAU's ledelse 2019-2021

### FORMÅL OG AFGRÆNSNING

Formålet med politikken er at sikre en ligelig kønssammensætning i Aalborg Universitetets ledelse.

### INDHOLD

Aalborg Universitet ønsker en organisation med fuld ligestilling. En organisation, som ansætter de mest kvalificerede uden hensyn til køn. Det gælder i alle ledelseslag og personalegrupper. Aalborg Universitet anser ligestilling for at være én af organisationens grundværdier.

Hvis universitets ligestillingspolitik skal lykkes, skal vi ændre på organisationens kultur, traditioner og holdninger. Men vi skal også sikre, at universitetets beslutningstagere repræsenterer begge køn.

#### Måltal for det underrepræsenterede køn i ledelsen

Aalborg Universitet har en overordnet målsætning om, at ledelsen skal have en ligelig kønsfordeling. Som følge af ledelsens nuværende kønssammensætning - og et i øvrigt ubalanceret rekrutteringsgrundlag - er det ikke muligt at realisere målsætningen inden for de kommende år.

Med denne politik fastsættes derfor et måltal om, at det underrepræsenterede køn i universitetets ledelse som minimum skal stige med fem procentpoint, jf. vedlagte bilag. Måltallet forventes opfyldt senest den 31. december 2021.

Måltallet omhandler det formelle ledelseslag på Aalborg Universitet, svarende til delegationsniveau 1-3. Det omfatter rektor, øvrige direktionsmedlemmer, prodekaner, institutledere og administrative ledere.

Måltallet skal realiseres gennem universitetets strategiske ligestillingsarbejde, der bl.a. omfatter en fokuseret indsats for at få flere kvinder i ledelsen. Eksempelvis skal fakulteter og institutter udarbejde egne handleplaner med måltal for kvinder i ledelsen og i den forbindelse drøfte eventuelle udfordringer med kønsspecifikke forfremmelser og karrieremuligheder.

### OPRINDELSE, BAGGRUND OG HISTORIK

Politikken er udarbejdet på baggrund af ligestillingslovens krav om, at statslige virksomheder skal opstille måltal og udarbejde en politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen.

## **OVERORDNEDE RAMMER**

Politikken skal ses i sammenhæng med implementeringen af Aalborg Universitets samlede strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2017-2021.

## **KONTAKT / ANSVAR**

Sekretariatet for Udvalget for Ligestilling og Diversitet (ULD) kan kontaktes for spørgsmål vedrørende politikken for kønssammensætningen i AAU's øverste ledelse.



## Bilag til politik for kønssammensætning i AAU's øverste ledelse

Dette bilag angiver den aktuelle kønssammensætning i ledelsen, måltal samt forudsætningerne for at kunne realisere måltallet.

### Måltal for det underrepræsenterede køn i ledelsen

Ledelsen består i dag af 8 kvindelige og 31 mandlige ledere svarende til 21 pct. kvinder og 79 pct. mænd, jf. tabel 1. For at kunne realisere måltallet pr. den 1. august 2022 skal der som minimum ansættes to ekstra kvinder sammenlignet med i dag. Det svarer til en stigning på fem procentpoint.

Tabel 1: Aktuell kønssammensætning, måltal samt ændring for at kunne realisere måltal frem mod 1. august 2022.

Aktuel kønssammensætning og måltal for 2022			
	Aktuelt antal	Måltal 2022	Ændring
Mænd	31 (79 %)	29 (74 %)	-2 (-5 %)
Kvinder	8 (21 %)	10 (26 %)	+2 (+5 %)

### Forudsætninger for realisering af måltal

I perioden frem mod 1. august 2022 udløber 12 af ledernes åremålsansættelser. Heraf er tre ledere kvinder og ni ledere mænd. I de 12 lederstillinger skal der således ansættes fem kvinder og syv mænd for at kunne realisere måltallet.

Tabel 2: Åremålsudløb frem mod 1. august 2022 og ændring i kønsfordeling blandt nyansættelser for at kunne realisere måltal.

Åremålsudløb frem mod 2022 og ændring for at realisere måltal			
	Åremålsudløb frem mod august 2022	Ændring for at realisere måltal	Ansættelser frem mod august 2020
Mænd	9	-2	7
Kvinder	3	+2	5



Kan frit distribueres  
Til orientering

Sagsnr.: 2021-012-00255

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

## Orientering fra bestyrelsesformanden

### Indstilling

---

Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

### Bilag

---

Ingen.

### Sagsfremstilling

---

Bestyrelsesformanden giver en mundtlig orientering.

### Kommunikation

---

Ingen.

### Sagsbehandler(e)

---

Merete Wolder Lange, mwl@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet

4. december 2022



Kan frit distribueres  
Til orientering

Sagsnr.: 2021-012-00255

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

## Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

### Indstilling

---

Det indstilles, at bestyrelsen tager rektoratets orientering til efterretning.

### Bilag

---

Bilag B: Rektors orientering til bestyrelsen.

### Sagsfremstilling

---

Rektoratet har udarbejdet en skriftlig orientering. Endvidere gives en mundtlig orientering om dagsaktuelle emner.

### Kommunikation

---

Ingen.

### Sagsbehandler(e)

---

Pernille Sværke Lang Johansen, pslj@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet

4. december 2022





## Rektors orientering til bestyrelsen

### Danmark kan mere III

Inden folketingsvalget udsendte både regeringen og Venstre på baggrund af reformkommissionens anbefalinger deres bud på reformer af universitetsuddannelserne. Den tidligere regerings forslag, Danmark kan mere III lægger op til væsentlige ændringer i universitetsuddannelserne, herunder:

- 1-årige kandidatuddannelser med tydeligt arbejdsmarkedssigte
- Fleksible erhvervs kandidatuddannelser
- Forbedrede muligheder for efteruddannelse
- Investering i kvalitet – flere timer, mindre hold og mere vejledning

Særligt regeringens forslag om 1-årige kandidatuddannelser vil få alvorlige konsekvenser for de eksisterende universitetsuddannelser.

Der tegner sig nu et billede af, at et politisk flertal ønsker at reformere universitetsuddannelserne. For at få størst mulig indflydelse på indholdet af en evt. reform, har Danske Universiteter udarbejdet forslag til, hvordan man kan opnå de politiske mål om at styrke overgangen til arbejdsmarkedet, øge arbejdsudbuddet og skabe en bedre balance mellem de videregående uddannelser.

Udspillet fra Danske Universiteter bliver i første omgang via Danske Universiteter præsenteret mundtligt for kontakter i det politiske system.

### Universiteter for fremtiden

Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd (DFIR) undersøger med projektet *Universiteter for fremtiden*, om sektorens nuværende styrings- og finansieringsstruktur giver universiteter og forskere de bedste vilkår for at udføre deres kerneopgaver i fremtiden.

De kommende år forventes forskningsaktiviteten udenfor danske universiteter – i den private sektor, i andre offentlige forskningsinstitutioner samt i udlandet – fortsat at stige. Samtidigt står Danmark og Europa over for faldende ungdomsårgange. Universiteterne skal derfor i stadig højere grad navigere i samarbejdet og konkurrencen med private virksomheder, universiteter og andre forskningsinstitutioner om forskere, forskningsmidler og studerende i national og international kontekst.

DFIR vil i projektet belyse flere mulige scenarier for universiteternes fremtidige rolle og udfordringer i dialog med den danske universitetssektors centrale stakeholders.

DFIR har til formål at fremme udviklingen af dansk forskning, teknologiudvikling og innovation til gavn for samfundet. Rådet giver uafhængig og uvildig forsknings- og innovationspolitisk rådgivning til blandt andre uddannelses- og forskningsministeren. AAU-professor Frede Blaabjerg er formand for rådet, og AAU-professor Thomas Sinkjær er også rådsmedlem.

### AAU-forsker modtager bevilling for excellente kvindelige tekniske og naturvidenskabelige forskere

Postdoc Eliana Maria Lozano Sanchez modtager omkring 2,2 mio. kr. fra Villum Fondens karrierekickstartsforløb for excellente kvindelige tekniske og naturvidenskabelige forskere. Bevillingen går til Eliana Maria Lozano Sanchez' forskning i bæredygtige raffinaderier.

I projektet 'Multi-layer modeling framework for e-refineries' udarbejder Eliana Maria Lozano Sanchez modeller for, hvordan forskellige vedvarende energikilder kan kombineres i processer, som tager højde for både økonomiske og miljømæssige aspekter.

Eliana Maria Lozano Sanchez er en blandt seks unge kvindelige forskere, som i år modtager prisen, som uddeles som led i fondens Villum International Postdoc-program. Programmet er udviklet i samarbejde med de danske universiteter og har til formål at støtte forskerne på det tidspunkt i karriereløbet som universitetsforsker, hvor der sker et stort fald af kvinder på de danske universiteter.

### **AAU-forsker modtager Det Europæiske Forskningsråds Starting Grant**

Professor Mads Albertsen fra Institut for Kemi og Biovidenskab modtager et Starting Grant fra Det Europæiske Forskningsråd til projektet NanoEat.

I projektet forsætter Mads Albertsen sit mangeårige arbejde med mikroorganismer. NanoEat-projektet har fokus på at undersøge, hvad mikroorganismer spiser, og hvordan de vokser. Projektet er baseret på nye metoder indenfor DNA-sekventering.

I år har 14 yngre forskertalenter ved danske universiteter modtaget de eftertragtede Starting Grants fra Det Europæiske Forskningsråd. Forskerne modtager hver ca. 11 millioner kroner til at etablere forskningsgrupper og forfølge deres forskningsidéer de næste fem år. Det er første gang en forsker ved AAU modtager bevillingen fra Det Europæiske Forskningsråd

### **Nyt AAU-start-up legat med støtte fra Det Obelske Familiefond**

Et nyt startup-legat på Aalborg Universitet, "AAU Startup Legat – Støttet af Det Obelske Familiefond", skal styrke iværksætttermiljøet og hjælpe AAU-iværksættere med at tage deres startups til det næste niveau og skabe levedygtige forretninger. I november blev de første seks legater uddelt. Over de næste fire år vil i alt 33 lovende startups modtage legatet, der har en værdi af 250.000 kr.

Årets modtagere er blandt andet Fireobs, der udvikler en passiv brandalarm til skov og natur, og Biomend, der har udviklet en plantebaseret løsning til spildevandsrensning.

### **Ny vicedirektør i HR**

Pr. 1. januar 2023 er Linda Ibsen ansat som vicedirektør i HR på AAU. Linda Ibsen kommer fra en stilling som HR-chef i Magistraten for Børn og Unge i Aarhus Kommune og har inden da arbejdet 14 år som HR-partner og leder på Aarhus Universitet. Hun har blandt andet været med til at opbygge og udvikle flere HR-afdelinger og administrative enheder herunder designet og ledet flere kulturforandringer. Linda Ibsen er uddannet cand.scient.pol. fra Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet i 2005.

### **Studiepraktik 2022**

Studiepraktik blev igen i år afviklet på traditionel vis med fysisk fremmøde og 3-dages forløb på alle AAU's bacheloruddannelser i Aalborg, Esbjerg og København.

I alt besøgte cirka 1.450 unge AAU. Hovedparten af de 1.450 praktikanter fulgte forløb i Aalborg (1.320), ca. 120 studiepraktikanter besøgte campus København og 10 besøgte campus Esbjerg. Det dækker over en fremgang i København, en tilbagegang i Esbjerg og status quo i Aalborg.

Studiepraktik gav som altid gode tilbagemeldinger fra praktikanterne. Nedslag fra den skriftlige evaluering viser, at 90% angiver, at de blev klogere på deres studievalg gennem Studiepraktik, og hele 98% angiver, at de vil anbefale andre at tage i Studiepraktik.

Afklaringsværdien blandt deltagerne er stor. Studiepraktik viser igen, at det er med til, at praktikanterne tilvælger AAU og særligt den uddannelse de besøgte, men også at nogle fravælger uddannelsen efter at have hørt mere om den. Begge dele er vigtige erkendelser for både den studiesøgende, AAU og samfundet.

Kan frit distribueres  
Til orientering

Sagsnr.: 2021-012-00255

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 15. december 2022

## Eventuelt

### Indstilling

---

Det indstilles, at

- Bestyrelsen tager stilling til, om det ekstraordinære møde i august skal fast på bestyrelsens mødeplan fremadrettet samt hvilke emner, der skal behandles på mødet i 2023 ud over de på årshjulet nævnte punkter.
- Bestyrelsen tager listen og årshjulet til efterretning.

### Bilag

---

Bilag B: Oversigt over punkter til behandling på kommende bestyrelsesmøder.  
Bilag C: Årshjul for dagsordenspunkter til bestyrelsesmøder.

### Sagsfremstilling

---

Ingen.

### Kommunikation

---

Ingen.

### Sagsbehandler(e)

---

Merete Wolder Lange, mwl@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet

4. december 2022



## **Oversigt over punkter til behandling på kommende bestyrelsesmøder**

### **Onsdag den 1. marts 2023 kl. 09:00 – 16:00**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 5-2022 den 15. december 2022
- Udvælgelse af AAU-missioner
- Valg af næstformand i perioden 1. april 2023 – 31. marts 2025
- Godkendelse af mødeplan for 2024
- Status på dimittendledighed
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse
- Eventuelt

### **Onsdag den 12. april 2023 kl. 09:00 – 16:00**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 1-2023 den 1. marts 2023
- Temadrøftelse - Viden for verden 2022 - 2026
- Godkendelse og underskrivelse af Deloitte's rapportering vedrørende revision af årsrapport 2022
- Godkendelse og underskrivelse af årsrapport 2022
- Opfølgning på oplæg fra IAS-PBL på BM 2-2022
- Orientering om periodeopfølgning 3-2022
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse
- Eventuelt

### **Torsdag den 22. juni 2023 kl. 09:00 – 16:00**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 2-2023 den 12. april 2023
- Temadrøftelse - Viden for verden 2022 - 2026

- Orientering om periodeopfølgning 1-2023
- AAU benchmark med sektoren – forskning og uddannelse
- Evaluering af bestyrelsens arbejde
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

### **Mandag den 28. august 2023. Ekstraordinært møde**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 3-2023 den 28. august 2023
- Status på økonomi
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

### **Onsdag den 25. oktober og torsdag den 26. oktober 2023 (med direktion onsdag og ordinært møde kl. 09:00 – 16:00 torsdag)**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra ekstraordinært møde den 28. august 2023
- Temadrøftelse - Viden for verden 2022 - 2026
- Orientering om periodeopfølgning 2-2023
- Status på strategi- og handleplaner (i rektors orientering)
- Status på strategisk rammekontrakt 2022 - 2025 (i rektors orientering)
- Status på ligestilling og diversitet
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

### **Torsdag den 13. december 2023 kl. 09:00 – 15:00**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 4-2023 den 25. og 26. oktober 2023
- Status på Viden for verden 2022 - 2026
- Godkendelse og underskrivelse af institutionsrevisors protokollat vedr. løbende revision 2023
- Behandling af budget 2024
- Status på ligestilling og diversitet
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse
- Eventuelt
- Afsked med afgangende bestyrelsesmedlemmer
- *Bestyrelsesmedlemmer får en julegave*

### **Planlagte, men ikke datasatte punkter**

- Styrkelse af de fire campusser
- Orientering om studieadministrativt informationssystem (Nyt SIS)



## Årshjul for dagsordenspunkter til bestyrelsesmøder

### Møde 1 (februar)

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 5 forrige år
- Status på Viden for verden 2022 - 2026
- Godkendelse af næste års mødeplan
- Status på dimittendledighed
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

### Møde 2 (april)

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 1 indeværende år
- Status på Viden for verden 2022 - 2026
- Godkendelse og underskrivelse af Deloitte's rapportering vedrørende revision af årsrapport xx-år
- Godkendelse og underskrivelse af årsrapport indeværende år (*herunder afrapportering på målopfyldelse af strategisk rammekontrakt*)
- Orientering om periodeopfølgning 3 forrige år
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

### Møde 3 (juni)

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 2 indeværende år
- Status på Viden for verden 2022 - 2026
- Orientering om periodeopfølgning 1 indeværende år

- Godkendelse af AAU's investeringspolitik juni 2024 – juni 2027 (første gang i 2024 og herefter hver tredje år)
- Godkendelse af AAU's strategi for finansiel risikostyring juni 2024 – juni 2027 (første gange i 2024 og herefter hver tredje år)
- AAU benchmark med sektoren – forskning og uddannelse
- Evaluering af bestyrelsens arbejde
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

## **August**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 3 indeværende år
- Status på økonomi
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

## **Møde 4 (oktober - to dage. En dag med direktionen)**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra ekstraordinært møde i august indeværende år
- Status på Viden for verden 2022 - 2026
- Orientering om periodeopfølgning 2 indeværende år
- Status på strategisk rammekontrakt 2022 - 2025 (i rektors orientering)
- Status på strategi- og handleplaner (i rektors orientering)
- Institutionsberetning på kvalitetsområdet (aflægges i lige år)
- Orientering om aktuelle emner ift. studiemiljø (aflægges i lige år)
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

## **Møde 5 (december)**

- Bestyrelsesformandens velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 4 indeværende år
- Status på Viden for verden 2022 - 2026
- Godkendelse og underskrivelse af institutionsrevisors protokollat vedr. løbende revision indeværende år
- Behandling af budget kommende år
- Status på ligestilling og diversitet
- Orientering fra bestyrelsesformanden
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse
- *Bestyrelsesmedlemmer får en julegave*