



AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet  
Fredrik Bajers Vej 5  
Postboks 159  
9100 Aalborg

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

Dato: 27. oktober 2017

LTP/ug

Sagsnr.: 2017-012-00036

Referat af  
Aalborg Universitets bestyrelsesmøde, 4 -17, 23.-24. oktober 2017

	Til stede	Afbud
<b>EKSTERNE MEDLEMMER:</b>		
Lene Espersen (formand) (LE)	X	
Jens Kristian Gøtrik (næstformand) (JKG)	X	
Ann-Hélen Bay (AHB)	X	
Grimur Lund (GL)	X (23.)	X (24.)
Ulla Tofte (UT)	X	
Torben Möger Pedersen (TMP)	X	
<b>INTERNE VIP-MEDLEMMER:</b>		
Marie Jull Sørensen (MJS)	X	
Peter Axel Nielsen (PAN)	X	
<b>INTERNT TAP-MEDLEM:</b>		
Jane Bjerregaard Rasmussen (JAB)	X	
<b>INTERNE STUDENTERMEDLEMMER:</b>		
Tsinat Berhane (TB)	X	
Lukas Bjørn Leer Bysted (LLB)	X	
<b>FASTE DELTAGERE UDEN STEMMERET:</b>		
Per Michael Johansen (rektor)	X	
Inger Askehave (prorektor)	X	
Antonino Castrone (universitetsdirektør)	X	
Morten Winterberg (økonomidirektør)	X (24.)	

Mødet begyndte kl.: 23. oktober kl. 9.00  
Mødet sluttede kl.: 24. oktober kl. 12.00  
Referent: Lise Thorup-Pedersen / Ulla Gjørning  
Næste ordinære møde: 18. december 2017

Dekaner og prodekan Thorkild Ærø deltog under bestyrelsens møde d. 23. oktober.

## **Præsentation og status på fokusområder i AAU's strategi 2016-2021 "Viden for verden"**

### **Velkomst: Introduktion til Campus CPH og præsentation af uddannelsesporteføljen ved rektor Per Michael Johansen og prorektor Inger Askehave**

Rektor bød velkommen til Aalborg Universitets campus CPH og introducerede bestyrelsen til baggrunden for universitetets tilstedeværelse i Sydhavnen; fra de indledende samarbejder med Den Sociale Højskole i 2002 og Ingeniørhøjskolen i København i 2003 til etableringen af campus i det tidligere Nokiadomicil i 2012, hvilket skete på opfordring fra den daværende forskningsminister.

I dag er der ca. 3250 studerende, heraf 600 internationale, og 370 medarbejdere på AAU CPH. De studerende er fordelt på ni bachelor- og 24 kandidatuddannelser fra fire fakulteter (ikke SUND). Der har siden 2015 været et faldende optag, hvilket ikke mindst skyldes, at der kun udbydes fem uddannelser, som ikke enten er egendimensionerede eller har national adgangs begrænsede.

### **Strategiens tilblivelse og overblik ved prorektor Inger Askehave**

Prorektor gav en kort beskrivelse af, hvordan processen for strategiens tilblivelse var forløbet. Bestyrelsen havde allerede fra starten lagt vægt på, at der skulle gennemføres en involverende proces, og at universitetets særkender skulle forblive de samme. Derfor blev der gennemført en lang proces (1½ år), som forløb i fire faser med stor grad af involvering af hele organisationen i to af faserne. I flere af del-elementerne i strategiformuleringen var der desuden involvering af en række eksterne interessenter.

Bestyrelsen stillende spørgsmål til, hvorvidt ledelsen havde adresseret udfordringen med at have en strategi baseret på særkender og et særligt DNA, når universitetet har tre forskellige campusser. Ledelsen bekræftede, at det var en reel problemstilling, men at strategiprocesen havde været en hjælp til at klargøre det særlige ved AAU, ikke mindst hvor vigtig PBL-modellen er som et fælles grundprincip på tværs af universitetet.

### **Status på strategiens implementeringsproces ved rektor Per Michael Johansen**

Rektor orienterede om implementeringen af strategien, som nu er i fuld gang. Han understregede vigtigheden af, at direktionens medlemmer har et tværgående ansvar for strategiindsatser. Det har skabt mulighed for at træffe beslutninger på tværs af hovedområder og linjeledelser.

Rektor understregede, at selvom strategien for 2016-2021 for nylig er blevet en del af den daglige drift, er ledelsen allerede i gang med at kigge på trends, som en strategi for årene efter 2021 skal tage højde for.

Bestyrelsen diskuterede på den baggrund de tendenser, som de vurderer, vil være centrale at holde fokus på, herunder at AAU's særlige profil vil gøre det oplagt, at universitetet orienterer sig mod de samfundsudfordringer, der er oplistet i FN's SDG'er; og at digitalisering af forskning, administration og ikke mindst uddannelser bliver afgørende for universitetets konkurrenceevne i en presset økonomi.

### **Strategiens indsatsområder vedrørende *Forskning* ved dekan Lars Hvilsted Rasmussen**

Udvalgte indsatser:

- Talentplejeprogram
- Tværvideenskabelige forskningsområder

Dekan Lars Hvilsted Rasmussen præsenterede de indsatser, som er igangsat under Talentplejeprogrammet. I 2016 blev der udvalgt 18 yngre talenter, som tilsammen fik 48 mio. kr. til styrkelse af deres forskning og forskningscv. I 2017 forventes der udvalgt yderligere 10 talenter fordelt med to pr. fakultet. Sidstnævnte fik bestyrelsen til at understrege vigtigheden af, at der holdes fokus på at udvælge de bedste talenter uanset faglig baggrund.

Dernæst præsenterede Lars Hvilsted Rasmussen indsatsen Tværvideenskabelige forskningsprojekter. Denne indsats har været udfordrende; i første omgang førte processen ikke til tilstrækkeligt gode forskningsprojekter, hvorfor der i anden omgang har været planlagt en proces med inddragelse af forskerne undervejs og med inddragelsen af Det strategiske råd for forskning og innovation. Det har vist sig at

være en god løsning, som har ført frem til 32 velkvalificerede ansøgninger, hvoraf 10 er udvalgt til anden runde. Heraf udvælges de fem endelige projekter, der hver modtager en bevilling på ni mio.kr.

Bestyrelsen noterede med tilfredshed, at AAU på dette område er trendsættende i den samfundsmæssige dagsorden, som kræver tværfaglighed for at løse de globale problemer.

### **Strategiens indsatsområder vedrørende *Vidensamarbejde og Internationalisering* ved rektor Per Michael Johansen**

Udvalgte indsatser:

- AAU Startup program og forskningsbaserede spin-outs
- AAU PoC program
- Distinguished Professors' Programme

Rektor præsenterede AAU's Startup program, der retter sig mod studerende, som ønsker at starte egen virksomhed. Programmet er støttet med 25 mio. kr. fra Det Obelske Familiefond og 5 mio. kr. fra Spar Nord Fonden. Der har været 30 ansøgninger til programmet, hvoraf 16 er blevet imødekommet.

Dernæst blev status på Proof of Concept gennemgået, hvor midlerne bruges til at bringe 10-15 opfindelser med kommercielt potentiale frem til markedet, mens de stadig er tidligt i modningsstadiet.

Slutteligt introducerede rektor Distinguished Professors' Programme, der har til formål at understøtte fakulteternes mulighed for at tiltrække de mest prestigøse og kompetente forskere. Programmet stiller administrativ støtte og top-up midler til postdocs m.m. til rådighed.

Bestyrelsen noterede sig status på vidensamarbejde og internationalisering og bemærkede, at det var vigtigt at fastholde momentum inden for områderne.

### **Rundtur på campus ved campuschef Martin Vive Ivø**

Campuschef Martin Vive Ivø gav bestyrelsen en rundtur til tre forskellige forsknings- og udviklingsmiljøer på campus CPH. Først S.M.I.L.E.-lab (Samsung Media Innovation Lab for Education), dernæst Volvo User Experience Lab og slutteligt Center for RNA Medicine.

### **Strategiens indsatsområder vedrørende *Uddannelse* ved prorektor Inger Askehø**

Udvalgte indsatser:

- Gennemgang af uddannelsesporteføljen i forhold til robusthedsprincipper
- Kvalitet og relevans
- Studiemiljø
- 

Prorektor præsenterede indsatserne inden for uddannelsesområdet og orienterede om, at en indledende opgave inden for uddannelsesområdet har været at skabe en fælles ramme om uddannelserne på tværs af universitetet i regi af Det strategiske uddannelsesråd.

Prorektor har stået i spidsen for en analyse af hele uddannelsesrækken med det formål at skabe uddannelser, som vurderet ud fra en række kriterier er robuste og bæredygtige. Det er vigtigt, at uddannelserne er tilpasset samfundets behov, og at de passer ind i universitetets overordnede portefølje.

Hun gennemgik dernæst arbejdet med kvalitet og relevans samt studiemiljø, herunder også status på institutionsakkrediteringen. Alle tre områder har været gennem en proces, hvor der først er kigget på, om der er ting, der skal rettes op. Først derefter kommer det visionære arbejde med at gøre uddannelserne fremtidssikrede.

Bestyrelsen spurgte ind til de problemstillinger, som typisk er fundet i forbindelse med robusthedsanalysen, og prorektor forklarede, at det er forskelligt mellem fagmiljøerne, og at der altid måttes tages konkrete hensyn til et udbud af en uddannelse.

Bestyrelsen udtrykte tilfredshed med arbejdet med uddannelsesområdet og bad samtidig ledelsen huske, at EVU-området og digitalisering af uddannelserne er meget vigtige indsatsområder.

### **Strategiens indsatsområder vedrørende *Problembaseret læring* ved dekan Rasmus Antoft**

Udvalgte indsatser:

- Videreudvikling af PBL; herunder PBL udviklingsprojekter og det tværvidevidenskabelige forskningsprojekt 'PBL in a digital age'

Dekan Rasmus Antoft præsenterede bestyrelsen for arbejdet med PBL-indsatserne. I foråret blev der givet midler til 23 et-årige PBL-udviklingsprojekter. En stor del af disse har som grundlag, at de skal indeholde en digital komponent. Arbejdet med PBL-projekterne skrider planmæssigt frem, og der kan noteres stor interesse blandt de studerende. Et særligt fokusområde er integrationen af PBL som et læringsmål i studieordningerne.

Bestyrelsen spurgte ind til, hvorvidt der søges ekstern inspiration til PBL-arbejdet, hvilket Rasmus Antoft kunne bekræfte; om end det ikke var let at finde universiteter, som var på niveau med AAU.

Lektor Toine Bogers fra Institut for Kommunikation og Psykologi var inviteret til at give en introduktion til sit PBL-projekt: How do you use video lecturing in PBL? Han forklarede om sine erfaringer med brug af video i sin undervisning og fandt, at hvis brugt rigtigt kunne videoer understøtte studieintensiteten. Der skulle dog påregnes en investering i tid og penge i opstartsfasen, som over tid ville tjene sig hjem.

Bestyrelsen fandt hans erfaringer inspirerende og bad ledelsen reflektere over, hvordan de gode erfaringer fra PBL-projekterne kunne bredes ud. Ledelsen orienterede om, at der allerede er tanker om etablering af et kompetencecenter, som skal kunne hjælpe med både tekniske og pædagogiske udfordringer ved at integrere video m.m. i undervisningen.

### **Strategiens indsatsområder vedrørende *Identitet, kultur og kommunikation* ved direktør for SBI og prodekan Thorkild Ærø**

Udvalgte indsatser:

- Public Affairs
- Strategikommunikation
- Pressestrategi

Prodekan Thorkild Ærø orienterede bestyrelsen om gennemførelsen af en interessent- og befolkningsanalyse kombineret med en analyse af den interne selvforståelse, som blev gennemført i 2016. Analysen havde dannet udgangspunkt for en public affairs indsats med fokus på at ændre holdningen til AAU og skabe bedre rammebetingelser. I forlængelse heraf blev der udarbejdet en kommunikationsstrategi og en presseplan, så universitetet nu er bedre gearret til at agere eksternt.

Thorkild Ærø introducerede desuden den indsats, der er gjort internt i organisationen for at informere studerende og ansatte om strategien og handleplanerne.

Bestyrelsen bemærkede, at de var meget tilfredse med, at der tydeligvis var sket en professionalisering og en fokusering på pressearbejdet og den overordnede kommunikation. De besluttede, at når robusthedsanalysen er gennemført, og de eventuelle konsekvenser deraf er taget, bør universitetet gå offensivt ud med kommunikation om høj kvalitet og stærk fokus på faglighed.

Bestyrelsen diskuterede, hvorvidt det var muligt at sikre, at flere dygtige forskere fra ENG og TECH udtalte sig til medierne. Det ville styrke mediernes billede af AAU som et tungt forskningsfagligt universitet også på de våde områder. Der var dog enighed om, at de korte udtalelser i en politisk kontekst er et vanskeligt område for forskerne at håndtere.

### **Strategiens indsatsområder vedrørende *Kompetence, organisation og ledelse* ved dekan Henrik Halkier**

Udvalgte indsatser:

- Kompetencestrategi

Dekan Henrik Halkier præsenterede universitetets nye kompetencestrategi, som indeholder tre fokusområder: projektledelse, undervisningskompetence og lederudvikling for VIP og TAP. Henrik Halkier orienterede om en række nye tiltag, som understøtter implementering af strategien både dybt og bredt i organisationen.

Bestyrelsen noterede sig med tilfredshed, at der er stor interesse i organisationen for kompetenceudvikling. Der har været et uopfyldt behov, som nu håndteres. Bestyrelsen diskuterede i forlængelse heraf udfordringerne ved at gennemføre et så stort forandringsprojekt, som Viden for verden er udtryk for. De bemærkede, at det er vigtigt, at de interne ledelseskurser introducerer deltagerne for de mest moderne ledelsesprincipper, og at der både er mulighed for kompetenceudvikling for VIP og TAP.

## **Strategiens indsatsområder vedrørende *Administration og service* ved universitetsdirektør Antonino Castrone**

Udvalgte indsatser:

- Strategi for det administrative område; herunder digitalisering

Universitetsdirektøren orienterede om status for den administrative strategi. Han gennemgik de fire indsatsområder, som er overliggere for en række handleplaner. Han præsenterede desuden de fem principper for værdiskabende administration og service, der er vedtaget på tværs af alle administrative lag på universitetet.

Bestyrelsen bemærkede, at selvom administration ikke i sig selv er en kerneaktivitet, er det afgørende vigtigt, at alt fungerer bedst muligt, og de noterede sig med tilfredshed, at der var skabt en tværgående forståelse for de bærende administrative principper.

### **Bestyrelsesformandens opsummering og afrunding på status på strategien**

Bestyrelsesformanden takkede alle oplægsholdere for gode og indholdsrige oplæg, som gav et uddybende billede af både strategiprocesen og de tilknyttede handleplaner. Hun bemærkede, at der tydeligvis var mange aktiviteter i gang, og at den rigtige retning var sat med god bevægelse hele vejen rundt. Hun var tryk ved, at ledelsen havde skabt et godt fundament for det videre arbejde.

## 1. Godkendelse af dagsorden

---

Dagsordenen blev godkendt.

## 2. Godkendelse af referat af bestyrelsens møde 3-17 den 22. juni 2017

---

Bilag A) Sagsfremstilling

B) Foreløbigt referat af bestyrelsens møde 3-17 den 22. juni 2017

Bestyrelsen diskuterede politikken for, hvornår punkter på dagsordenen gøres fortrolige. Bestyrelsen ønsker som udgangspunkt mest mulig åbenhed i arbejdet. Der kan dog være personhensyn eller indledende drøftelser, som er nødt til at være lukkede, da de ellers skaber usikkerhed i organisationen.

Det blev besluttet, at referaterne tydeligt skal afspejle bestyrelsens input til diskussionerne, ligesom beslutninger skal fremgå klart.

Referatet blev herefter godkendt.

## 3. Orientering om periodeopfølgning 2-2017

---

Bilag A) Sagsfremstilling

B) 2. periodeopfølgning 2017

Økonomidirektør Morten Winterberg orienterede om, at resultatet af 2. periode forventes at blive et overskud på 50 mio. mod et budgetteret overskud på 12 mio. Der er tale om en afvigelse på 2 %. Afvigelsen skyldes primært de tilskudsfinansierede aktiviteter, ikke mindst de forsinkede byggerier, og at det ikke er muligt at realisere de forventede udgifter til personale og forbrugsomkostninger. Desuden er der en del periodeforskydning på forbruget generelt.

For 2017 som helhed forventes et underskud på 56,5 mio. mod et budgetteret underskud på 35,7 mio. Afvigelsen skyldes et forventet fald i STÅ-produktionen og forventet mindre indtægt fra færdiggørelsesbonus. Der er samtidig usikkerhed om huslejen for de problematiske byggerier, hvor det ikke er afgjort, om der skal betales fuld husleje, eller der kan blive tale om en mindre husleje, som vil påvirke årsresultatet positivt.

Bestyrelsen gav udtryk for, at de fandt differencen mellem resultatet af 2. periode og det forventede årsresultat stor, men at de var trygge ved, at ledelsen disponerede midlerne til strategiske indsatser, ikke mindst til digital understøttelse af kerneaktiviteterne.

Bestyrelsen ønsker fremadrettet ved periodeafrapporteringerne at få en sammenligning med samme periode sidste år og en balanceopgørelse. I tilfælde hvor en enkelt budgetpost påvirker det samlede billede markant, ønskes en oversigt både med og uden denne budgetpost. Bestyrelsen ønsker, at ledelsen skal tilstræbe at opfylde det godkendte budget.

Økonomidirektøren orienterede derefter om hjemtag af nye bevillinger, som ligger på 439 mio. SUND giver anledning til særlig opmærksomhed, fordi der kan noteres en betydelig nedgang i projektbeholdningen. Ledelsen har igangsat en handleplan, som skal understøtte øget fokus på hjemtag. Der er desuden generelt på universitetet indført registrering af projektstamdata i AdmForskPro, hvilket vil gøre det lettere at lave retvisende prognoser, flow i ansøgninger og at tracke succesraten på projekterne.

Bestyrelsen var enig i bekymringen for nedgangen i projektbeholdningen på SUND, og de bad ledelsen være særligt opmærksomme på vigtigheden af at fastholde en høj kvalitet i forskningen og uddannelserne inden for sundhedsområdet. De havde dog tillid til, at fakultetets- og universitetsledelsens initiativer ville forbedre hjemtaget.

Det aftaltes, at økonomidirektøren efter bestyrelsesmødet eftersender et notat til bestyrelsen med oversigt over en række nøgletal og beskrivelse af modeller, således at bestyrelsen kan orientere sig om dele af økonomistyringen, som ikke berøres i periodeopfølgningerne.

Med disse bemærkninger tog bestyrelsen 2. periodeopfølgning til efterretning.

#### **4. Drøftelse af rekruttering af nye eksterne medlemmer til bestyrelsen**

---

- Bilag
- A) Sagsfremstilling
  - B) Beskrivelse af proces ved besættelse af ledige mandater til posterne som eksternt bestyrelsesmedlem/formand til AAU's bestyrelse efter ikrafttræden af lov nr. 699 (Bedre rammer for ledelse)
  - C) Tidsplan for overgang til ny lov nr. 699 (Bedre rammer for ledelse)

Sekretariatschef Ulla Gjølring gennemgik de væsentligste ændringer vedr. rekruttering af nye eksterne medlemmer til bestyrelsen.

Bestyrelsen drøftede derefter baggrunden for lovændringen og de mulige konsekvenser heraf. Det blev understreget, at det var vigtigt for bestyrelsen, at der nedsættes velfungerende organer, som kan understøtte en god rekrutteringsproces for nye bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsen tilsluttede sig, at indstillingsorganet skal være et stående udvalg.

Bestyrelsen besluttede at indstille til ministerens godkendelse, at valg til udpegningsorganet skal foregå bredt i bestyrelsen og ikke i de respektive grupper. Bestyrelsen ønskede desuden selv at udpege de fem medlemmer af udpegningsorganet. De to eksterne medlemmer af indstillingsorganet, som er udpeget af udpegningsorganet, ønskede bestyrelsen at udpege frit og ikke knyttet til noget særligt forum. Det er dog generelt vigtigt at udpege medlemmer med god indsigt i universitetets forhold.

#### **5. Beslutning om etablering af repræsentantskab ved Aalborg Universitet (LUKKET PUNKT)**

---

- Bilag
- A) Sagsfremstilling
  - B) Forslag til principper for medlemssammensætning
  - C) Forslag til dagsorden for første møde i repræsentantskab

Punktet er lukket, da der er tale om en indledende drøftelse.

#### **6. Strategisk drøftelse (LUKKET PUNKT – ÅBENT REFERAT)**

---

- Bilag
- A) Sagsfremstilling

Universitetets ledelse ønskede en dialog med bestyrelsen om, hvorledes man bedst kan imødegå den kritik af universitetets tilstedeværelse i København, der ind imellem rejses fra forskellig side. Rektor gennemgik derfor de tiltag, der allerede er gjort for at forbedre AAU's omdømme, herunder styrkelse af uddannelsernes faglige profil.

Bestyrelsen udtrykte tilfredshed med, at ledelsen havde reageret proaktivt på problemstillingen og allerede havde igangsat relevante initiativer. Bestyrelsen fandt det vigtigt, at universitetet over for de andre universiteter i hovedstadsområdet signalede vilje til samarbejde. Desuden fandt man det væsentligt at bibeholde den faglige bredde i uddannelsesudbuddet på campus CPH, da der er synergi på tværs af uddannelserne.

Bestyrelsen mente, at den eksterne kritik bedst kunne imødegås ved et konstant fokus på høj kvalitet i uddannelserne, et dimensioneret studenteroptag og ved ikke at udbyde uddannelser, som konkurrerer med de andre i københavnsområdet. De allerede igangsatte tiltag i regi af robusthedsanalysen vil sikre dette.

## **7. Orientering fra bestyrelsesformanden**

---

Bilag A) Sagsfremstilling

Bestyrelsesformanden orienterede om, at der har været holdt et indledende møde med ministeriet vedrørende den strategiske rammekontrakt. I det første udkast til rammekontrakt er der lagt vægt på at opstille mål, som er tæt knyttede til de strategiske indsatsområder. Ministeriet tog positivt imod de første forslag til indhold i rammekontrakten. Der skal afholdes forhandlingsmøde mellem universitetet og ministeriet i december.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

## **8. Orientering fra rektor**

---

Bilag A) Sagsfremstilling  
B) Rektors orientering  
C) Sommerstatus på Udviklingskontrakten 2015-2017  
D) Kort om AAU's kvalitetssikringssystem  
E) Status på kvalitetssikring af AAU's uddannelser 2016

Bestyrelsen tog rektors skriftlige orientering til efterretning.

## **9. Eventuelt**

---

Bilag A) Sagsfremstilling  
B) Oversigt over punkter til behandling på kommende møder i bestyrelsen  
C) Sagsfremstilling

Ingen bemærkninger.