



AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet
Fredrik Bajers Vej 7K
Postboks 159
9100 Aalborg

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

Dato: 11. november 2025

Sagsnr.: 2025-012-00428

Referat af
Aalborg Universitets bestyrelsesmøde den 27.-28. oktober 2025

	Til stede	Afbud
EKSTERNE MEDLEMMER		
André Rogaczewski (bestyrelsesleder)	X	
Anne Jastrup Okkels (næstleder)	X	
Lars Raadkjær Enevoldsen (LRE)	X	
Randi Muff Christensen (RMC)	X	
Henrik Tvarnø (HT)	X	
Simon Kollerup (SK)	X	
INTERNE VIP-MEDLEMMER		
Thessa Jensen (TJ)	X	
Kjeld Nielsen (KN)	X	
INTERNT TAP-MEDLEM		
Lene Horn (LH)	X	
INTERNE STUDENTERMEDLEMMER		
Andrea Werner Iversen (AWI)	X	
Bertil Weis Jørgensen (BWJ)	X	
FASTE DELTAGERE UDEN STEMMERET		
Per Michael Johansen (rektor)	X	
Anne Marie Kanstrup (prorektor)	X	
Søren Lind Christiansen (universitetsdirektør)	X	

Mødet begyndte kl.: 10.00 (27. oktober)
Mødet sluttede kl.: 12.30 (28. oktober)
Referent: Nicklas Schreiber Nielsen/Senita Vaizovic
Næste ordinære møde: 17.12.2025

Direktionen deltog den 27. oktober. På det ordinære bestyrelsesmøde den 28. oktober deltog vicedirektør for økonomi Steen Harrit Jakobsen i punkt 7, afdelingsleder Andreas Rasmussen deltog i punkt 8 og professor Per Halkjær Nielsen deltog i punkt 9.

1. Velkomst v. bestyrelseslederen

Bestyrelseslederen bød velkommen til mødet.

Simon Kollerup, som er nyt eksternt bestyrelsesmedlem, præsenterede sig selv. Dekanerne præsenterede også sig selv.

Bestyrelseslederen bød velkommen til en gruppe studerende fra uddannelserne Informationsvidenskab, Interaktive Digitale Medier, Anvendt Filosofi samt Kunst og Teknologi, som var mødt op for at overvære mødet.

2. Velkomst v. rektor

Rektor bød velkommen til mødet og gennemgik programmet for dagen.

3. Status og fokus det kommende år fra Det Ingeniør- og Naturvidenskabelige Fakultet

Bestyrelsen og direktionen drøftede bl.a. følgende fokusområder på fakultetet:

- Styrkelse af innovationsområdet pga. det øgede politiske fokus, både i forhold til rammer og lov-hjemmel.
- Forsvarsområdet, hvor fakultetet ser store muligheder for at styrke sine aktiviteter.
- Et fald i optaget af studerende, herunder kvindelige studerende, hvilket har givet fakultetet anledning til at arbejde med den samlede uddannelsesportefølje og revurdere rekrutteringsindsatsen.

Bestyrelsen adresserede, at det er væsentligt at have fokus på faldet i optag og arbejde målrettet med at vende udviklingen, herunder sikre et solidt datagrundlag. Bestyrelsen foreslog at have fokus på sabbatister i forbindelse med rekruttering.

Bestyrelseslederen opfordrede til at undersøge, om eventuelle ændringer i rekrutteringsindsatsen kan være årsag til faldet i optag, da udviklingen er sket på kort tid.

4. Status og fokus det kommende år fra Det Tekniske Fakultet for IT & Design

Bestyrelsen og direktionen drøftede bl.a. følgende fokusområder på fakultetet:

- Etablering af fem AI:X-labs, der skal fungere som platform for tværgående AI-forskning på AAU.
- Forsvarsforskning på fakultetet, hvor antal projekter inden for området er steget det seneste år pga. den geopolitiske situation.
- Fald i optag på ingeniøruddannelserne, herunder stigende konkurrence fra andre danske universiteter.
- Hård konkurrence om forskere i Europa, som udfordrer både tiltrækning af talenter og fastholdelse.

Bestyrelsen bemærkede, at forsvarsområdet vil fylde meget i den kommende strategiperiode, og at AAU og Nordjylland står stærkt i forhold til at byde ind på forsvarsdaysordenen, ligesom der skal være fokus på at styrke universitetsdeltagelse på området. Det samme gør sig gældende på cybersikkerhedsområdet.

Bestyrelsen pointerede, at det er væsentligt fortsat at have fokus på den grønne omstilling, da det appellerer til den yngre generation. Bestyrelseslederen pointerede, at der bør være fokus på at få ledige uddannelsespladser besat, og på at udnytte uddannelser i København til at imødegå faldet i antal studerende i Nordjylland.

5. Status og fokus det kommende år fra Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet

Bestyrelsen og direktionen drøftede bl.a. følgende fokusområder på fakultetet:

- Sundhedsreformen og dens indvirkninger på fakultetets aktiviteter.
- Kandidatreformen, herunder tilpasning af SUND's uddannelsesportefølje og konsekvenser af institutionsplanen.
- Plan om at genbesøge SUND-vision 2030, når strategiprocessen er afsluttet.
- Oprettelse af to nye 75 ECTS-uddannelser.

Næstlederen bemærkede, at sundhedsreformen bl.a. vil få betydning for, hvilke kompetencer der vil være behov for i fremtidens sundhedsvæsen.

Bestyrelsen spurgte om life science-netværket skal være et lokalt netværk. Innovationsdirektøren svarende, at der er fokus på at samle et lokalt økosystem, men at netværket kan udvides på sigt.

Bestyrelseslederen pointerede, at der er stort fokus på sundhedsinnovation – og at der bør være fokus på integration af AI. Dekanen svarede, at det er en brændende platform, at den ældre generation bliver større, og at der derfor skal være fokus på f.eks. behandling i eget hjem.

6. Status og fokus det kommende år fra Det Humanistiske og Samfundsvidenskabelige Fakultet

Dekanen gav en status på omorganisering af fakultetet, som medfører, at fakultetet pr. 1. januar 2026 vil have fire institutter. Bestyrelsen og direktionen drøftede herefter bl.a. følgende fokusområder:

- Kandidatreformen, som medfører at fakultetet vil falde markant i 120 ECTS-pladser. Dette har medført, at en række uddannelser påtænkes lukket med henblik på at udnytte uddannelsespladser bedst muligt.
- Konsolidering af fakultetets stærke kompetencer inden for velfærdsinnovation til en national styrkeposition.

Bestyrelsen var betryggede ved, at dekanen foretager de nødvendige justeringer i uddannelsesporteføljen. Rektor erindrede om, at der endnu ikke er truffet beslutning. Bestyrelseslederen supplerede, at det er en svær øvelse og kvitterede for, at der bliver gået professionelt og grundigt til værks.

Bestyrelseslederen gav 10 min. taletid til en mindre gruppe studerende, som var mødt op for at udtrykke deres bekymring for de påtænkte uddannelseslukninger. Bestyrelsen og direktionen kvitterede for de studerendes input og roste deres engagement.

Næstlederen spurgte til fokusområderne i satsningen inden for velfærdsinnovation. Dekanen svarede, at fokusområderne i første omgang vil være beskæftigelses- og socialområdet.

7. Status og fokus det kommende år fra AAU Innovation

Innovationsdirektøren gav en status på innovationsområdet. Bestyrelsen og direktionen drøftede herefter bl.a. følgende fokusområder:

- Forsknings- og innovationsindikatoren, der udvider den tidligere forskningsindikator med et systematisk fokus på innovation.
- Midler afsat på forskningsreserven til innovationsområdet, som har medført, at AAU har kunnet udvide Proof of Concept (PoC)-aktiviteter væsentligt.
- Etablering af innovationsmiljø på campus CPH.

- Ny innovationsstrategi, som skal løfte innovationsområdet og positionere universitetet i forhold til de ændrede forventninger til universiteternes samfundsrolle.

Rektor fortalte, at forskningsreserven tilføres 300 mio. kr. til innovationsområdet i 2026 stigende til 500 mio. kr. i 2027. Forventningen er, at AAU's andel vil være 14 %. Rektor spurgte til anvendelsesmuligheder, hvor innovationsdirektøren fortalte, at der skal ses på, om der er PoC-projekter, der skal bygges videre på.

Bestyrelsen pointerede, at etablering af en kapitalfond er afgørende for at løfte området og spurgte til baggrunden for fokuset på interessenter i Nordjylland. Innovationsdirektøren svarede, at det vil være uhensigtsmæssigt med for stor geografisk spredning. Derfor har der været fokus på at centrere innovationsmiljøet omkring Innovate.

8. Status og fokus det kommende år fra Fælles Service

Universitetsdirektøren gav en status og bemærkede, at der er et forventningspres, både internt og eksternt, især med hensyn til leverancers hastighed og krav om effektivisering. Herefter drøftede bestyrelsen og direktionen følgende fokusområder:

- Analyse af HR- og økonomiområdet, som har til formål at identificere potentialer for optimering af tværgående hovedprocesser.
- Integration af AI i administrative processer, hvor pilotprojekter allerede har vist potentiale.
- Kompetenceløft inden for forandringsledelse.
- Fortsat implementering af grønne initiativer og digital flådestyring.
- Digital og fysisk sikkerhed med fokus datasikkerhed, compliance, awareness og effektivt beredskab.

Bestyrelseslederen pointerede, at det er væsentligt at få skabt et overblik over, hvilke opgaver AI vil kunne løse. Bestyrelsen pointerede, at tydelig kommunikation af prioriteringer er vigtigt.

Næstlederen kommenterede, at det er vigtigt at have fokus på forandringsledelse i forbindelse med udvikling af administrationen, da der kan være en tendens til, at gamle processer forsøges presset ind i nye systemer.

9. Strategisk baggrund og status

Rektor fortalte om baggrunden for drøftelsen af fire udvalgte strategiske temaer i den kommende strategiperiode. Samfundets interesse og forventninger til universiteternes samfundsmæssige aftryk er steget. Derfor er det nødvendigt at drøfte, hvordan universitetet bedst udnytter sine særkender.

10. Strategiske temaer 2026-29

Med udgangspunkt i den strategiske ambition for Viden for Verden 2026-2029 drøftede bestyrelsen og direktionen ambitionen og fire udvalgte strategiske temaer:

Tema 1: Udvikle AAU's førende ingeniørposition

- AAU kan lade sig inspirere af MIT og NTNU, hvor ingeniør- og teknisk videnskab er fundamentet og understøttes af andre fagligheder. Vi skal arbejde tværfagligt, men også have stærke monofaglige miljøer.
- AI:X-Labs blev fremhævet som et initiativ, der skal danne rammen om tværgående samarbejde.
- De strategiske handlemuligheder skal medvirke til at løse udfordringen forbundet med tiltrækning af forskere og studerende, som er universitetets "licence to operate".

Bestyrelsen ønskede på næste bestyrelsesmøde et målbillede for de fire strategiske temaer.

Tema 2: Styrke AAU's missionsindsatser

- Behov for ledelsesmæssig forankring af missionerne, bl.a. med henblik på at revurdere det administrative setup og ledelsesmæssige strukturer på projekterne.
- Studerende har stor interesse for missionerne, og det blev foreslået at tænke missionerne ind i uddannelserne.

Tema 3: Fremme innovation i regionen

- Der bør også være et nationalt fokus, da der er et clash mellem at være regional og samtidig ville tiltrække midler. Det er vigtigt at have fokus på rette balance mellem nationalt og regionalt fokus.
- Det er ikke kun et universitetsanliggende at fremme innovationen, og det er derfor vigtigt, at andre samfundsaktører også løfter deres ansvar.
- Der er tale om en fælles dagsorden for universiteterne, som måske bør adresseres på sektorniveau.

Tema 4: Tiltrække og udvikle forskertalenter

- Der bør være ledelsesmæssigt fokus på, at en stor andel af professorer er over 60 år. F.eks. ved at være på forkant med ansættelse af professorer.
- Det er lige så vigtigt at dyrke egne talenter som at tiltrække nye, bl.a. med henvisning til den øgede konkurrence om talenterne.

11. Opsamling v. rektor

Rektor samlede op på dagens drøftelser og noterede sig, at der var opbakning til de udvalgte strategiske temaer i bestyrelsen.

Bestyrelsens ordinære møde (28. oktober 2025)

1. Bestyrelseslederens velkomst

Bestyrelseslederen bød velkommen til mødet.

2. Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt.

3. Godkendelse af referat fra bestyrelsens møde 4-2025 den 3. september 2025

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Foreløbigt referat fra bestyrelsens møde 4-2025 den 3. september 2025

Referatet blev godkendt.

4. Orientering fra bestyrelseslederen

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bestyrelseslederen gav en status på etablering af en AI-supercomputer, hvor Danmark senest har indgivet en interesselikvidation på projektet. Den offentlige sektor, den private sektor og forskningsinstitutioner forsøges samlet om projektet.

Bestyrelseslederen orienterede om, at ukrainske virksomheder, som bl.a. har teknologi og dual use som forretningsområde, forsøger at etablere sig i Danmark. Disse virksomheder vil være oplagte samarbejdspartnere for universitetet.

Bestyrelseslederen gav derudover en status på statsministerens lancering af AI-storskalaprojekter.

5. Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Rektors orientering til bestyrelsen

Bilag 2) Strategiske uddannelsesdata

Rektor orienterede om udspillet til forskningsreserven, hvor der er lagt op til, at reserven bliver flerårig. I udspillet er der afsat flere frie forskningsmidler og innovationsmidler. Derudover er der afsat midler til Danmarks sikkerhed, kritiske teknologier og forsvarsforskning, grøn omstilling samt sundhed og life science.

Rektor orienterede derudover om, at forligskredsen bag kandidatreformen har drøftet universiteternes institutionsplaner, og at AAU kan arbejde videre med implementering i henhold til den indsendte plan.

Rektor orienterede desuden om, at den nuværende rammekontrakt er blevet forlænget til udgangen af 2026.

Rektor fortalte, at Villum Fonden har givet sin hidtil største forskningsbevilling på 1 mia. kr. over 10 år til programmet Civil Engineering and the Green Transition in the Built Environment (CEBE), som er et samarbejde mellem AAU, AU, DTU og SDU.

Rektor fortalte derudover om sin rejse til Ukraine med ministeren, sin rejse til Japan, hvor rektor deltog i Science and Technology Summit, og sin rejse til Tjekkiet i regi af CESAR, hvor rektor er indvalgt i bestyrelsen.

Bestyrelsen spurgte til status på udenlandske studerende. Prorektor svarede, at der er nedsat en task force, som skal udarbejde retningslinjer på området, og at AAU afventer disse retningslinjer.

6. Beslutning om udpegning af to midlertidige medlemmer til AAU Udpegningsudvalg

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Procesplan for udpegningsproces 2025-2026

Bestyrelsen udpegede Lars Enevoldsen og Henrik Tvarnø som midlertidige medlemmer til AAU Udpegningsudvalg.

7. Orientering om periode rapport 2-2025 (LUKKET PUNKT – ÅBENT EFTER MØDET)

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Periode rapport 2-2025

Bilag 2) Præsentation

AAU estimerer ved 2. periodeopfølgning med et overskud på 175 mio. kr., forventeligt i intervallet 170-190 mio. kr., mod ankerbudgettets overskud på 1 mio. kr. Estimatet afspejler, at det samlede omkostningsestimat for året er faldet med 70 mio. kr. til 3.340 mio. kr., mens indtægtsestimatet inkl. finansielle poster er øget med 101 mio. kr. til 3.512 mio. kr. Der har desuden været en positiv udvikling i de finansielle poster, som har medført et afkast på 15 mio. kr. mod et forventet afkast på 9 mio. kr.

Vicedirektøren orienterede om, at der fortsat er udfordringer med at omsætte midler fra eksternt hjemtag. Derudover orienterede vicedirektøren om, at indtægterne vil falde i overslagsårene pga. faldende uddannelsesindtægter. Bestyrelsen drøftede, at underforbruget kunne skyldes den øgede konkurrence om forskere. Bestyrelseslederen foreslog at benytte muligheden for tilknytning til campus CPH til at tiltrække forskere.

Bestyrelsen drøftede niveauet for den disponible egenkapital, herunder disponeringsmuligheder. Rektor foreslog at investere i forskningsinfrastruktur.

Bestyrelsen bemærkede, at andre universiteter er bedre til at geare deres basismidler og forskningskroner og spurgte, om problemstillingen indgår i de kommende strategiske temaer. Rektor svarede, at problemstillingen indgår i hans løbende dialog med dekanerne.

Bestyrelseslederen konkluderede, at det bliver centrale udfordringer at øge optag af studerende og omsætte det øgede hjemtag.

8. Orientering om helhedsplan for bygninger i Fibigerstræde- og Kroghstræde-området

Bilag 0) Sagsfremstilling

Universitetsdirektøren orienterede om helhedsplanen, som indeholder en samlet plan for at gøre hovedcampus mere attraktiv. Formålet er at koncentrere aktiviteterne på hovedcampus, at modernisere ældre bygningsmasse, at løfte kvalitet, funktionalitet og studieliv på hovedcampus samt at skabe mere effektiv arealudnyttelse og tættere campusstruktur.

Det er bl.a. en del af planen at renovere syv SSH-bygninger, og at etablere et studyhouse og et nyt auditorium på Kroghstræde 3. Effekterne af den samlede plan vil være et tættere studieliv på campus, nye faciliteter og bedre service for de studerende, mere tidssvarende bygninger og bedre arealudnyttelse.

Universitetsdirektøren redegjorde for økonomien i projektet, afdækkede risici og styring af projektet. Projektet er medfinansieret af Bygningsstyrelsen via styrelsens fornyelsesmidler, og projektet er

omkostningsneutralt, da besparelser ved at gennemføre planen vil udligne udgiften over tid. Potentielle risici ved projektet er håndteret ved at opdele projektet i tre delprojekter.

Bestyrelsen pointerede, at det er vigtigt at have øje for bæredygtighedsperspektiver i forbindelse med projektet.

9. Forskningsfagligt oplæg

Professor Per Halkjær Nielsen gav et oplæg om Center for Microbial Communities og deres forskning i bakterier, herunder forskningsprojektet Microflora Danica, som har til formål at kortlægge Danmarks skjulte mikroorganismer.

10. Eventuelt

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Liste over punkter til kommende møder

Intet at bemærke.

11. Bestyrelsens egen tid

Sekretariatet deltog ikke i punktet.