AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet
Fredrik Bajers ej 7K
9100 Aalborg

Sagsbehandler:
Lise Thorup-Pedersen
Telefon: 9940 8089
Email: ltp@adm.aau.dk

Dato: 5. november 2026
Sagsnr.: 2026-012-00485

Referat af BM-4 2026
Bestyrelsesseminar med deltagelse af direktionen
Mandag d. 26. oktober 2026

Deltagere:
Bestyrelsen: André Rogaczewski, Anne Jastrup Okkels, Casper Hansen, Randi Muff Christensen, Simon Kollerup, Henrik Tvarnø (online), Thessa Lindof, Kjeld Nielsen, Lene Horn, Andrea Werner Iversen, Kresten Laust Faaborg Sckerl.

Direktionen: Anne Marie Kanstrup, Jesper Wengel, Thomas Bak, Michael Toft Overgaard, Karina Dahl Steffensen, Jacob Graff Nielsen, Mads Bang.

Sekretariatet: Senita Vaizovic, Lise Thorup-Pedersen (ref.).

Øvrige: Senior Manager, Epinion, Nadia Wigh Tvermose, Vicedirektør for Kommunikation og Public Affairs Louise Puck.

Velkomst v/ bestyrelsesleder André Rogaczewski

Bestyrelseslederen bød velkommen til bestyrelsesseminaret med deltagelse af direktionen.

Han orienterede om, at rektor og universitetsdirektøren ikke deltog i dagens seminar pga. møde med ministeren.

Han bød velkommen til Casper Hansen, som deltog i sit første bestyrelsesmøde.

Epinion-analysen og AAU's indsatser v/Nadia Wigh Tvermose og Louise Puck

Nadia Wigh Tvermose præsenterede analysen, som indeholdt fire områder: AAU's position i befolkningen i dag, AAU's position på ingeniøruddannelserne, AAU Københavns position, samt de potentielle studerende.

Hovedkonklusionerne er følgende:

- AAU's position i dag er, at der er et højt kendskab, men et lavt kvalificeret kendskab og et neutralt omdømme. AAU har især en uklar profil uden for Nordjylland.
- AAU's position på ingeniøruddannelserne står stærkt i Nordjylland, men er udfordret i resten af Danmark ift. både DTU og ITU, og samtidig har AAU tabt terræn ift. AU. AAU tiltrækker færre kvinder end andre institutioner.
- AAU Københavns position er kendetegnet ved et lavt kendskab og et meget lavt kendskab til IT-profilen, hvor både DTU og ITU står stærkere. Kendskabet til AAU København er størst hos de unge.
- De potentielle studerende er generelt fagligt interesserede og ambitiøse, men er også bekymrede for at kunne klare studiet og for deres efterfølgende fremtidsudsigter i en verden i forandring, fx pga. AI.

Herefter præsenterede vicedirektør Louise Puck AAU's indsatser i forlængelse af analysens resultater. Fra den nuværende uklare position, skal der skabes en position, hvor AAU er kendt og anerkendt som et problemløsende universitet, en ledende samfundsaktør og det naturlige førstevalg for fremtidens studerende.

Vicedirektøren fortalte, at der på baggrund af analysen allerede er igangsat en række konkrete indsatser, ligesom der vil blive lavet en brandposition og en kernefortælling, som skal ligge til grund for de næste års kommunikationsindsats. Der er øget fokus på kommunikation om AAU's styrke inden for innovationsområdet.

Bestyrelsen takkede for de interessante præsentationer og var glad for, at der er gennemført en så grundig analyse og igangsat relevante indsatser. De understregede væsentligheden af at handle hurtigt og løbende holde øje med, om indsatserne har den ønskede effekt.

De bemærkede, at universitetets position er tæt knyttet til den forskningsmæssige anseelse, hvorfor der også skal arbejdes med at skabe forskningsresultater af så stor betydning, at de skaber genklang i den brede befolkning.

Bestyrelsen betonende vigtigheden af samarbejde med Aalborg Kommune, da studerende ved studievalg orienterer sig mod byen, samt at have fokus på både danske og internationale studerende.

Bestyrelsen mente, at det er vigtigt at fastholde PBL centralt i narrativet om AAU. Det skal fortælles, at studerende på AAU er med til at løse virkelige problemer gennem samarbejde og brug af de nyeste teknologier, også AI, og at disse kompetencer er vigtige på fremtidens arbejdsmarked.

Bestyrelsen finder AAU's position og omdømme yderst vigtig og vil følge området tæt. De ønsker derfor at have emnet på dagsordenen på et kommende bestyrelsesmøde.

Status og fokus det kommende år for fakulteter, Innovation og FS

Det Ingeniør- og Naturvidenskabelige Fakultet (ENG) v/Dekan Michael Toft Overgaard

Dekanen fortalte, at fakultetet overordnet står stærkt, og fokus i den kommende periode er at bruge AAU's nye strategi som pejlemærke for en tydelig prioritering af både eksisterende styrkepositioner og nye potentialer. Energi er fortsat et centralt styrkeområde, mens der bl.a. ses nye muligheder inden for forsvar, chipteknologi og grøn omstilling. Samtidig er der en klar ambition om at styrke grundforskningen og hjemtage større strategiske bevillinger.

En central udfordring er rekruttering og udvikling af talenter, herunder særligt ph.d.-studerende. På uddannelsesområdet er optaget stigende, og der arbejdes samtidig med AI i læring og eksamen samt med at styrke innovationskulturen i forskningsmiljøerne. Samlet er ambitionen at bygge videre på ENG's styrkepositioner, udvikle nye strategiske områder og sikre en klar prioritering af fakultetets mange initiativer.

Bestyrelsen kvitterede for fokusset på at øge antallet af ph.d.-studerende. Bestyrelsen kommenterede desuden positivt på arbejdet med nye eksamensformer i lyset af AI.

Bestyrelsen drøftede ENG's potentiale særligt inden for energi og forsvar og bemærkede, at AAU har opbygget et tæt samarbejde med Forsvaret. Bestyrelsen foreslog, at denne position udnyttes aktivt i kommende nationale satsninger, og at AAU tydeliggør sin evne til at levere løsninger tæt på Forsvarets konkrete behov. Forsvarsområdet blev fremhævet som et område med betydeligt strategisk betydning for ENG og AAU.

Det Tekniske Fakultet for IT og Design (TECH) v/Dekan Thomas Bak

Thomas Bak fortalte, at fakultetet har fortsat sit fokus på at styrke forskningsmiljøerne og talentudviklingen, bl.a. gennem AI:X, udvikling af yngre forskningsledere og målrettet arbejde med ekstern finansiering. De nye basisforskningsmidler anvendes dels til strategiske forskningsområder og dels til rekruttering af internationale topforskere. Samtidig ser TECH et betydeligt potentiale på forsvarsområdet.

På uddannelsesområdet er kandidatoptaget stigende, mens bacheloroptaget er faldet, særligt på IT-uddannelserne. TECH vil derfor styrke fortællingen om IT-uddannelsernes relevans, karrieremuligheder og betydning i en tid præget af AI. Fakultetet vil desuden fortsat udvikle sin position inden for bl.a. space og styrke samspillet med eksterne aktører.

Bestyrelsen foreslog ift. faldet i søgningen til IT-uddannelserne at styrke fortællingen om IT-kompetencernes fremtidige relevans og om Europas behov for teknologiske alternativer.

Bestyrelsen drøftede desuden potentialet i den nordjyske spaceklynge og bemærkede, at AAU har en stærk position, som med fordel kan synliggøres yderligere. Bestyrelsen foreslog at styrke den fælles profilering og samarbejdet mellem virksomhederne. Muligheden for et kommende bestyrelsesbesøg hos space-miljøet blev ligeledes nævnt.

Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet (SUND) v/ Dekan Karina Dahl Steffensen

Dekanen fortalte, at fakultetet har fået et øget strategisk råderum, som anvendes til at opbygge stærkere forskningsmiljøer og nye faglige fyrtårne. Gennem SUND Roadmap er der igangsat otte strategiske indsatser. Der arbejdes målrettet med talentrekruttering, forskningsinfrastruktur og ph.d.-området. Samtidig er fakultetets organisering blevet styrket med nye institutledelser og en samling af forskningsmiljøerne i større enheder.

En væsentlig prioritet er at øge det eksterne forskningshjemtag. SUND ser potentiale i øget samarbejde med Forsvaret, hvor mindre pilotprojekter er igangsat. På uddannelsesområdet er tre uddannelser under afvikling, mens to nye kandidatuddannelser er under udvikling.

Bestyrelsen kommenterede på potentialet inden for AI i sundhed, hvor der er store muligheder, men også udfordringer med de særlige godkendelser. Bestyrelsen bemærkede, at SUND har potentiale til at øge det eksterne hjemtag og foreslog et fortsat fokus på talentudvikling, kvaliteten af fondsansøgninger, tværfagligt samarbejde og relationerne til de store fonde.

Det Humanistiske og Samfundsvidenskabelige Fakultet (SSH) v/Dekan Jacob Graff Nielsen

Dekanen orienterede om, at fakultetet har været igennem betydelige forandringer, og et centralt fokus bliver at konsolidere organisationen og styrke den faglige kultur. På uddannelsesområdet er bacheloroptaget i vækst, mens kandidatoptaget er påvirket af uddannelseslukninger og kandidatreformen. Samtidig arbejdes der målrettet med AI i undervisning og eksamensformer.

SSH har stærke forskningsmiljøer og tradition for samarbejde med eksterne aktører. Ambitionen er at øge det eksterne hjemtag markant, tiltrække flere større bevillinger og etablere 1-2 grundforskningscentre, som samtidig kan styrke talentudviklingen. Der ses desuden et potentiale i at gøre samarbejde og innovation til en tydeligere signatur for fakultetets uddannelser, i at styrke samarbejdet med private aktører samt i at kommercialisere forskningen i endnu højere grad.

Bestyrelsen kommenterede på behovet for at udvikle pædagogik og didaktik, der udnytter potentialet i at anvende AI. Bestyrelsen drøftede desuden SSH's bidrag inden for forsvar og samfundsrobusthed og foreslog, at resiliens kan være en strategisk ramme for forskellige fagligheder og samarbejde med myndigheder.

Bestyrelsen bemærkede det betydelige potentiale for at øge SSH's eksterne hjemtag og bakkede op om ambitionen om større bevillinger, stærke forskningsgrupper og tiltrækning af unge forskertalenter. Bestyrelsen ønsker at få en præsentation af AAU Business School, hvis afgørelsen om akkreditering falder positivt ud.

AAU Innovation v/Innovationsdirektør Mads Bang

Innovationsdirektøren fortalte, at området er tilført væsentligt flere midler og får en central rolle i realiseringen af AAU's strategi. Der arbejdes bl.a. med at styrke proof-of-concept-indsatsen, udvikle flere lovende innovationscases og skabe bedre rammer for start-ups gennem Innovationsakademiet og de nye Innovate Labs. Samtidig skal innovation forstås bredt og være relevant på tværs af alle fakulteter og fagområder.

En væsentlig prioritet er at styrke innovationskulturen og fødekæden til bæredygtige virksomheder. Der er behov for større synlighed internt på AAU og tættere kontakt til institutter og studerende. Samtidig arbejdes der på at styrke adgangen til kapital, bl.a. gennem etablering af en nordjysk fond, samt på tættere samarbejde med investorer og eksterne innovationsaktører.

Bestyrelsen understregede behovet for at gøre innovationstilbuddene synlige for både forskere og studerende og foreslog en mere opsøgende indsats på institutter og uddannelser. Bestyrelsen kommenterede desuden på behovet for en bred innovationskultur, hvor innovation også bliver relevant for SSH og SUND.

Bestyrelsen drøftede desuden finansiering og udvikling af start-ups og fremhævede betydningen af at træne studerende og iværksættere i at rejse kapital og udvikle ambitiøse virksomheder. Bestyrelsen får notatet om meritering af innovation udsendt sammen med referatet.

Fælles Service v/Universitetsdirektør Søren Lind Christiansen

Orienteringen blev udsat til et senere møde, da Universitetsdirektøren ikke deltog i bestyrelsesseminaret.

Status på de fire strategiske temaer v/de direktionsansvarlige

De direktionsansvarlige gav hver især en status på arbejdet med strategiens fire indsatsområder. De tog alle udgangspunkt i de målsætninger, som forventes indfriet i 2029 og fortalte om, hvilke indsatser og initiativer der var igangsat siden sidst.

Bestyrelsen havde følgende kommentarer:

Tema 1: Vi styrker vores førende ingeniørposition. Bestyrelsen bemærkede, at der blev arbejdet godt og målrettet med aktiviteterne og fandt, at resiliens er et hensigtsmæssigt tema for et tværfagligt projekt.

Tema 2: Vi udvider og udvikler vores missionsindsatser. Bestyrelsen bemærkede, at AAU skal fastholde sit fokus på missionerne, selvom andre også hævder at have en missionsorienteret tilgang. AAU kan noget særligt, som skal fastholdes og udvikles, men der skal samtidig vises reelle resultater og impact.

Tema 3: Vi fremmer innovation og vækst. Bestyrelsen bemærkede, at AAU skal huske balancen mellem innovationsaktiviteter og undervisning, sådan at der sikres undervisning af dygtige undervisere, samtidig med der prioriteres tid til innovation.

Tema 4: Vi tiltrækker og udvikler forskertalenter. Bestyrelsen bemærkede, at tiltrækning af talenter fra udlandet er kompliceret og kræver dedikation og samarbejde med mange aktører. Det blev foreslået, at der bliver gjort en særlig indsats for at understøtte AAU's egne talenter, fx gennem AAU Karriere.

Bestyrelsesleder en takkede for den gode og ensartede gennemgang af de fire indsatsområder. Bestyrelsen finder afrapporteringen hensigtsmæssig og føler sig betrygget i, at de igangsatte initiativer vil sikre realisering af de ønskede målsætninger.

Afslutning

Afslutningsvis gav bestyrelsen AAU's ledelsen ros for de fine fremlæggelser og de interessant og udbytterige drøftelser undervejs i seminardagen. Bestyrelsen kvitterede for, at ledelsen loyalt følger bestyrelsens beslutninger og ser frem til det videre samarbejde.

AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet
Fredrik Bajers Vej 7K
Postboks 159
9100 Aalborg

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

Dato: 29. oktober 2026

Sagsnr.: 2026-012-00485

Referat af
Aalborg Universitets bestyrelsesmøde den 27. oktober 2026

	Til stede	Afbud
EKSTERNE MEDLEMMER		
André Rogaczewski (bestyrelsesleder)	Deltog i pkt.7-8	
Anne Jastrup Okkels (næstleder)	X	
Casper Hansen	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	
Kresten Laust Faaborg Sckerl (KS)	X	
FASTE DELTAGERE UDEN STEMMERET		
Per Michael Johansen (rektor)	X	
Anne Marie Kanstrup (prorektor for uddannelse)	X	
Jesper Wengel (prorektor for forskning)	X	
Søren Lind Christiansen (universitetsdirektør)	X	

Mødet begyndte kl.: 9.00
Mødet sluttede kl.: 14.45
Referent: Lise Thorup-Pedersen/Senita Vaizovic
Næste ordinære møde: 15. december 2026

Vicedirektør for Kommunikation og Public Affairs Louise Puck deltog i punkt 7.

1. **Bestyrelseslederes velkomst**
   Bestyrelseslederen kunne ikke være fysisk til stede, hvorfor næstlederen bød velkommen.

2. **Godkendelse af dagsorden**
   Dagsordenen var revideret med ændring af rækkefølgen af punkterne. Den reviderede dagsorden blev godkendt.

3. **Godkendelse af referat fra bestyrelsens møde 3-2026 den 24. juni 2026**
   Bilag 0: Sagsfremstilling
   Bilag 1: Foreløbigt referat fra bestyrelsens møde 3-2026 den 24. juni 2026

   Referatet blev godkendt.

4. **Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse**
   Bilag 0: Sagsfremstilling
   Bilag 1: Rektors orientering til bestyrelsen
   Bilag 2: Strategiske Uddannelsesdata

   Ud over den skriftlige orientering, fortalte rektor mundtligt om følgende:
   - Han og prorektor for forskning har besøgt NTNU med det formål at indgå et strategisk partnerskab.
   - Både den amerikanske og den kinesiske ambassadør har besøgt AAU.
   - Studiestarten forløb fint og planmæssigt.
   - D. 2. november besøger Forsvarsministeren og flere ordførere AAU.
   - Der foreligger udkast til udmøntning af forsvarsreserven, dog er indholdet ikke offentliggjort.
   - Forhandlingen om de 2000 ekstra pladser til STEM er gået i gang. AAU søger at få tildelt 400.
   - Der er udmeldt administrative besparelser i staten. 500 mio. til forskningsadministration i sektoren, og yderligere 500 mio. til studieadministration i hele den selvejende sektor. Sidstnævnte betyder for AAU en yderligere besparelse på ca. 20 mio.

   Bestyrelsen bad om, at cybersikkerhed fremover sættes på dagsordenen som et tilbagevendende punkt. Til det kommende møde i december, ønskes en temadrøftelse om sikkerhed.

5. **Institutionsberetning – status på uddannelseskvalitet**
   Bilag 0: Sagsfremstilling
   Bilag 1: Institutionsberetning 2024 - 2026
   Bilag 2: Status for indikatorer og kvalitetsområder
   Bilag 3: Præsentation

   Prorektor for uddannelse præsenterede AAU's institutionsberetning for 2024-2026. Der er generelt sket forbedringer, men de tværgående udfordringer, som der er arbejdet med siden 2024 (optag, frafald og beskæftigelse) er endnu ikke vurderet tilfredsstillende. Dette skyldes dels, at områderne ikke har rykket sig nok ift. uddannelsesledelsens ambitioner, og dels at der er lavet mere ambitiøse indikatorer. De tre kvalitetsområder videreføres derfor som tværgående indsatsområder. Samtidigt er PBL (kernen i kvalitetssystemet) tilføjet som et nyt tværgående indsatsområde, da uddannelsesledelsen vurderer, at udviklingen i AI kræver en særlig indsats ift. PBL.

   Bestyrelsen kvitterede for det gode arbejde med at styrke uddannelseskvaliteten og glædede sig over, at der generelt er sket forbedringer, samt at der er fokus på PBL-modellen, som giver de studerende vigtige kompetencer til fremtidens samfund.

6. **Drøftelse af studiemiljø på AAU**
   Bilag 0: Sagsfremstilling
   Bilag 1: Præsentation

Prorektor for uddannelse og AWI præsenterede arbejdet i Studiemiljørådet herunder rådets årshjul samt udvalgte indsatser inden for det fysiske studiemiljø, det digitale studiemiljø, det psykiske studiemiljø samt studenterforeningers arbejde med frivillighed.

På det fysiske område arbejdes der med at etablere fleksible læringsmiljøer og et Study House, hvor alle services for studerende samles ét sted. På det digitale område er der fokus på at gøre de studerende sikre i anvendelsen af it-systemer og AI. På det psykiske område er fokus på studiestarten og vejledningen af de studerende.

AWI fortalte, at et nyt fokusområde i Studiemiljørådet er styrkelse af rammerne om AAU's studenterforeninger, som er vigtige for de studerendes tilknytning. Derfor afholdes der for første gang i februar 2027 et frivillighedskursus, som skal opkvalificere foreningerne og give dem anerkendelse for deres arbejde.

Bestyrelsen takkede for det interessante oplæg og for det gode arbejde, der bliver lavet i Studiemiljørådet. Bestyrelsen vil også gerne fremover høre om, hvordan der bliver arbejdet med studiemiljøet på tværs af AAU.

7. <u>Orientering om kommunikationsindsatser ifm. uddannelsesrekruttering</u>

Bilag 0: Sagsfremstilling
Bilag 1: Orientering om rekrutteringsindsatserne

Vicedirektør Louise Puck præsenterede data for rekrutteringskampagnen i 2026 og fortalte om nye tiltag frem mod optag 2027. I kampagnen 2026 har der været særligt fokus på optag til ENG og TECH samt AAU KBH.

Der har generelt været en tilfredsstillende respons på indsatserne, og samlet fik AAU 1% flere 1.prioritetsansøgninger. Dog fordeler ansøgerne sig med 13,1% flere til ENG og 15,1 færre til TECH.

Dette gav anledning til en drøftelse i bestyrelsen, som bekymrede sig for, om potentielle studerende pga. AI ikke længere finder it-uddannelserne relevante. Bestyrelsen ønskede, at det bliver tydeliggjort, at it-uddannede fra AAU får en moderne uddannelse, der gør dem i stand til at forstå og anvende AI.

Vicedirektøren fortalte desuden, at der med udgangspunkt i AAU's udfordringer og potentialer er defineret fem prioriterede indsatser for at øge rekrutteringen til ingeniørområdet og til AAU KBH. De første skridt er igangsat, og der vil frem mod 15. marts blive arbejdet hurtigt på at lave en ny www-side og udbygge yderligere indsatser.

Bestyrelsen fandt, at AAU bør være mere offensiv i rekrutteringsstrategien og overveje, hvilke yderligere tiltag der kan gøres for at øge rekrutteringen.

Bestyrelsen takkede for præsentationen og de mange konkrete fakta. De fandt det betryggende, at der i så høj grad arbejdes datadrevet, og at der er identificeret handlepunkter. De ønsker at følge udviklingen på rekrutteringsområdet fremover.

8. <u>LUKKET PUNKT</u>

9. <u>Orientering om periodeopfølgning 2-2026 (LUKKET PUNKT, ÅBENT REFERAT)</u>

Bilag 0: Sagsfremstilling
Bilag 1: 2. perioderapport 2026
Bilag 2: Præsentation

Periodeopfølgning 2 blev godkendt uden kommentarer.

10. <u>Udpegning af eksternt bestyrelsesmedlem til midlertidigt medlem i AAU Udpegningsudvalg og drøftelse af kompetencekrav til ny bestyrelsesleder</u>

Bilag 0: Sagsfremstilling
Bilag 1: Procesplan
Bilag 2: Kortlægning af kompetencekrav til ny bestyrelsesleder

Bestyrelsen drøftede kompetencekravene til en ny bestyrelsesleder, når Andrés periode udløber 30. juni 2027. Det blev fundet særligt vigtigt, at bestyrelseslederen har et aktivt og stærkt netværk blandt de interessenter, som er vigtige for AAU. Det blev også fremhævet, at AAU's styrke på innovationsområdet skal afspejles i profilen, og at vedkommende gerne skal have en relation til AAU eller Nordjylland, kombineret med engagement i forskning og uddannelse.

Der udarbejdes et særskilt notat, som indeholder både de formelle kompetencekrav til den samlede bestyrelse og de kompetencekrav til bestyrelseslederen, som dagens drøftelser afstedkom.

SK blev valgt som midlertidigt medlem af AAU's Udpegningsudvalg.

11. <u>Eventuelt</u>

Bilag 0: Sagsfremstilling
Bilag 1: Liste over punkter til kommende møder

Bestyrelsen bemærkede, at det havde været udbytterige dage med fine oplæg og drøftelser. Ikke mindst var dekanernes status på egne fakulteter meget relevant, og bestyrelsen byder sig gerne til med sparring om udfordringer og udviklingsmuligheder. Ligeledes vil bestyrelsen gerne have en status på strategien på et bestyrelsesmøde inden seminaret i efteråret 2027. Der var udbredt tilfredshed med det fremsendte materiale og med den valgte lokation.

12. **<u>Bestyrelsens egen tid (14.25 – 14.45)</u>**

Sekretariatet deltog ikke under punktet.