



AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet
Fredrik Bajers Vej 7K

Sagsbehandler:
Merete Wolder Lange
Telefon: 9940 9493
E-mail: mwl@adm.aau.dk

Sagsnr.: 2024-012-00393
Dato: 29-10-2025

Indkaldelse til møde 6-2025 i bestyrelsen for Aalborg Universitet
Onsdag den 17. december 2025
Fredrik Bajers Vej 7K, 9220 Aalborg Øst, lokale 0.03

1. **Bestyrelsesleders velkomst (09:00 – 09:05)**
2. **Godkendelse af dagsorden (09:05 – 09:10) v/bestyrelseslederen**
3. **Godkendelse af referat fra bestyrelsens møde den 27. og 28. oktober 2025 (09:10 – 09:15) v/bestyrelseslederen**
Bilag 0: Sagsfremstilling
Bilag 1: Foreløbigt referat fra bestyrelsens møde den 27. og 28. oktober 2025
4. **Orientering fra bestyrelseslederen (09:15 – 09:30)**
Bilag 0: Sagsfremstilling
5. **Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse (09:30 – 09:50)**
Bilag 0: Sagsfremstilling
Bilag 1: Rektors orientering til bestyrelsen
6. **Status og fokuseret drøftelse ligestilling og diversitet (09:50 – 10:20) v/ forperson for ULD**
Bilag 0: Sagsfremstilling
Bilag 1: Strategisk handleplan for ligestilling og diversitet
Bilag 2: Ligestilling og diversitet – Afrapportering 2025
Bilag 3: Præsentation

Forperson for Udvalget for Ligestilling og Diversitet Jesper Wengel præsenterer og deltager i punktet.

10:20 – 10:40 pause

7. **Behandling og underskrift af revisionsprotokollat af 17. december 2025 (LUKKET PUNKT) (10:40 – 11:00) v/ Deloitte**
Bilag 0: Sagsfremstilling
Bilag 1: Revisionsprotokollat af 17. december 2025
Bilag 2: Præsentation



Statsautoriseret revisor Lars Hillebrand og registreret revisor Lars Jørgen Madsen, Deloitte præsenterer og deltager i punktet.

Punkt 7 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.

8. Behandling af budget 2026 herunder overslagsårene 2027 og 2028 (11:00 – 11:30) v/ økonomiafdelingen

Bilag 0: Sagsfremstilling

Bilag 1: Budget 2026 notat

Bilag 2: Budget 2026 – Resultatopgørelse for AAU og hovedområder

Bilag 3: Præsentation

Vicedirektør for Økonomi Steen Harrit Jakobsen præsenterer punkt 8 og deltager i punkterne 7 og 8.

9. Drøftelse af kompetencekrav til nyt eksternt bestyrelsesmedlem (11:30 – 11:50) v/bestyrelseslederen

Bilag 0: Sagsfremstilling

Bilag 1: Procesplan

Bilag 2: Kortlægning af nuværende bestyrelses kompetencer

10. Afslutning af Viden for verden 2022-26 (11:50 – 12:15) v/rektor

Bilag 0: Sagsfremstilling

Bilag 1: Oversigt over mål i Viden for verden 2022-26

12:15 – 13:00 Frokost i gæstekantinen Kroghstræde 3

11. Udvikling af Viden for verden 2026-29 (13:00 – 15:00) v/ rektor og strategiens temaejere

Bilag 0: Sagsfremstilling

Dekanerne Jesper Wengel, ENGINEERING, Thomas Bak TECH, Karina Dahl Steffensen SUND og innovationsdirektør Mads Bang præsenterer hver 20 minutter til punkt 11.

12. Eventuelt (15:00 – 15:10) v/bestyrelseslederen

Bilag 0: Sagsfremstilling

Bilag 1: Liste over punkter til kommende møder

13. Bestyrelsens egen tid (15:10 – 15:30)

15:30 – 16:00 Afsked med Bertil Weis Jørgensen og julegave til bestyrelsesmedlemmer

16:00 Taxa er bestilt til dem, som skal til Aalborg Lufthavn. Flyafgang kl. 17:45.

Kan frit distribueres
Til beslutning

Sagsnr.: 2024-012-00393

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Godkendelse af referat fra bestyrelsens møde den 27. og 28. oktober 2025

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender referat fra bestyrelsens møde den 27. og 28. oktober 2025.

Bilag

Bilag 1: Referat fra bestyrelsens møde den 27. og 28. oktober 2025.

Sagsfremstilling

Ingen.

Kommunikation

De åbne dele af referatet offentliggøres på bestyrelsens websted.

Sagsbehandler(e)

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

1. december 2025



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 fler-årig. 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.



Kan frit distribueres
Til orientering

Sagsnr.: 2024-012-00393

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Orientering fra bestyrelseslederen

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag

Ingen.

Sagsfremstilling

Bestyrelseslederen giver en mundtlig orientering.

Kommunikation

Ingen.

Sagsbehandler(e)

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

1. december 2025

Kan frit distribueres
Til orientering

Sagsnr.: 2024-012-00393

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen tager rektors orientering til efterretning.

Bilag

Bilag 1: Rektors orientering til bestyrelsen.

Sagsfremstilling

Rektor har udarbejdet en skriftlig orientering. Desuden gives en mundtlig orientering om dagsaktuelle emner.

Kommunikation

Ingen.

Sagsbehandler(e)

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

1. december 2025



Rektors orientering til bestyrelsen

Aftaler om forskning og innovation

Den 6. november præsenterede regeringen og et bredt flertal i Folketinget aftalerne om forskning og innovation. Aftalerne fastlægger fordelingen af forskningsreserven for 2026 og – som noget nyt – rammerne for 2027-2029.

Som en del af aftalerne videreføres den ekstra årlige bevilling på 500 mio. kr. i basismidler til universiteterne.

Derudover øremærkes 300 mio. kr. til innovation på universiteterne i 2026. Beløbet stiger herefter til 500 mio. kr. årligt fra 2027 til 2029.

Heraf tildeles AAU 137 mio. kr. i 2026 og 172 mio. kr. hvert år fra 2027 til 2029.

Aftalen sikrer dermed en stabil tilførsel af basis- og innovationsmidler til AAU de kommende år. I alt modtager AAU ca. 653 mio. kr. i perioden 2026-2029 til forskning og innovation på baggrund af ovenstående.

Status på implementering af kandidatreformen

Implementeringen af kandidatreformen på AAU går planmæssigt. Der er nedsat to arbejdsgrupper med fokus på:

- 75-ECTS (1-årige) kandidatuddannelser med prodekan for uddannelse Margit Malmose som forperson for arbejdsgruppen.
- Erhvervskandidatuddannelser (EKA) med prodekan for uddannelse Olav Geil som forperson for arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppernes afrapporteringer behandles i december, og planen for den videre proces behandles i januar og februar.

Som en del af implementeringsarbejdet er der afholdt dialogmøder i oktober med virksomheder og organisationer i hhv. Aalborg og Esbjerg. På tværs af møderne udtrykte deltagerne sig positive over for invitationen til at indgå som medudviklere af de kommende kandidatuddannelser samt at deltage i et udvidet virksomhedssamarbejde som en del af kvalitetsløftet.

Generelt ser virksomhederne klare fordele i, at virksomhedsopgaver og cases i endnu højere grad bliver en integreret del af studierne, og flere organisationer ønsker fortsat dialog med universitetet.

Ændringer i institutionsplan

Direktionen godkendte den 19. november 2025 en revideret institutionsplan for Det Humanistiske og Samfundsvidenskabelige Fakultet.

Den reviderede plan betyder, at fem kandidatuddannelser lukkes for optag mhp. endelig lukning, når der ikke er flere indskrevne studerende. De fem kandidatuddannelser, der bliver lukket er:

- Anvendt filosofi
- Informationsvidenskab
- Interaktive digitale medier
- Oplevelsesdesign
- Samfundsfag

De frigjorte 120 ECTS-pladser fra 2028 og frem prioriteres til:

- Erhvervsjura
- Jura
- Erhvervsøkonomi
- Statskundskab
- Psykologi
- Kommunikation

Den nye institutionsplan for SSH indebærer også, at der på følgende tre tilhørende bacheloruddannelser lukkes for optag fra og med 1. september 2026 mhp. endelig lukning, når der ikke er flere indskrevne studerende:

- Anvendt filosofi
- Kunst og Teknologi
- Samfundsfag

I planen indgår to nye 75 ECTS-kandidatuddannelser med arbejdstitlerne

- Social and Human Data Science
- Digitalt design og informationsarkitektur

Kandidatuddannelsen i International virksomhedskommunikation, engelsk bliver en 75 ECTS-uddannelse.

Kandidatuddannelsen i kommunikation omlægges i den nye plan ikke delvist til en 75 ECTS-uddannelse. Kandidatuddannelsen i kommunikation skal frem mod 2029 videreudvikles og rumme forskellige faglige specialiseringer.

Samfundsfag opretholdes som sidefag med ophæng på statskundskabsuddannelsen.

Godkendelse af ny uddannelse

AAU har fået godkendt en ny engelsksproget bacheloruddannelse i Energy Engineering (Esbjerg). Uddannelsen skal erstatte den eksisterende danske bacheloruddannelse i Energi på Campus Esbjerg.

Status på det statslige arbejdsprogram og intern analyse på HR- og økonomiområdet

I forlængelse af Regeringens statslige arbejdsprogram og den varslede omprioritering af midler fra forskningsadministration til forskning har Uddannelses- og Forskningsministeriet samt Finansministeriet igangsat en undersøgelse, som udføres af Boston Consulting Group (BCG).

Undersøgelsen har til hensigt at identificere besparelsesmuligheder inden for ministeriets ressortområde. Universiteterne indgår samlet i analysen. Fokus er primært på forskningsadministrative opgaver, men analysen ser også på muligheder for at spare på administrationen generelt. Derfor skal der bl.a. udarbejdes en beskrivelse af igangværende eller planlagte initiativer, der har til formål at effektivisere, udvikle eller omlægge administrative funktioner på hele universitetet.

Internt på AAU kører processen for analysen på HR- og økonomiområdet, som har til formål at gøre administrationen mere smidig og effektiv – og som også bliver ét af midlerne til at komme i mål med de varslede besparelser.

Analysen er gennemført af Carve Consulting med involvering af ca.150 medarbejdere og mere end 40 ledere. Høringsfasen løber til 12.december. Formålet med høringen er at kvalificere direktionens beslutningsgrundlag, når de til januar skal træffe beslutning om udviklingen i administrationen. Rapporten blev sendt i høring på fakulteter, institutter, FS-enheder og AAU Innovation, og dette suppleres med en drøftelse af resultaterne i blandt andet samarbejdsorganerne i løbet af december.

Årets Originale Idé tildeles historieprofessor fra AAU

Professor Johan Heinsen fra Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet, er blevet tildelt prisen Årets Originale Idé af Danmarks Frie Forskningsfond. Projektet anvender kunstig intelligens til at kortlægge danskere på flugt fra staten eller arbejdsgivere i perioden 1750-1850.

Formålet er at skabe nye perspektiver på statens udvikling og relationen mellem individ og stat. Projektet fremhæves som et banebrydende eksempel på digital humaniora og viser, hvordan digitale metoder revolutionerer historieforskningen.

Prisen Årets Originale Idé uddeles af Danmarks Frie Forskningsfond til forskningsprojekter, der viser særlig originalitet og nytænkning.

Ny messe styrker samarbejdet med mindre virksomheder

Den 5. november afholdt Aalborg Universitet for første gang job- og samarbejdsmessen AAU COLLABORATE, hvor 900 studerende mødte knap 60 virksomheder. Messen er gratis at deltage i, hvilket gør det muligt for mindre nordjyske virksomheder at få en stand og afprøve nye veje til samarbejde og rekruttering.

Formålet med messen er at skabe dialog mellem virksomheder og AAU's studerende – både om studiejob, praktik, projektsamarbejde og fuldtidsansættelser. Flere virksomheder, som normalt ikke deltager i større karrieremesser, fik her mulighed for at møde nye fagligheder og potentielle kandidater.

Kan frit distribueres
Til drøftelse

Sagsnr.: 2025-000-01723

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Status og drøftelse af arbejdet i Udvalget for Ligestilling og Diversitet

Indstilling

Forpersonen for Udvalget for Ligestilling og Diversitet indstiller, at bestyrelsen drøfter AAU's arbejde med diversitet, ligestilling og inklusion og tager afrapporteringen til efterretning.

Bilag

Bilag 1: Ligestilling og diversitet – Afrapportering 2025.
Bilag 2: Strategisk handleplan for ligestilling og diversitet 2022-2026.
Bilag 2: Præsentation.

Sagsfremstilling

Siden 2016 har arbejdet med ligestilling, diversitet og inklusion været forankret i Udvalget for Ligestilling og Diversitet (ULD). Udvalget fungerer som et rådgivende organ med reference til direktionen og har ansvar for den strategiske og langsigtede udvikling af AAU's arbejde på området.

ULD's arbejde har gennem årene resulteret i en række centrale initiativer, herunder indførelse af en barselspolitik, gennemførelse af en inklusionsmåling, etablering af en mentorordning for VIP og TAP samt forskellige indsatser inden for bias og inkluderende ledelse.

Arbejdet i ULD tager udgangspunkt i AAU's strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2022–2026, hvor diversitet og inklusion er de overordnede fokusområder. Målet er at understøtte en bredere medarbejdersammensætning og styrke en inkluderende kultur på hele universitetet. Derudover iværksættes løbende tiltag som respons på aktuelle udfordringer på AAU og i universitetssektoren generelt.

Årets afrapportering omfatter opdaterede data om ligestilling og diversitet for ansatte på AAU, en beskrivelse af gennemførte indsatser i 2025 samt planlagte aktiviteter i 2026.

Udpluk af indsatser i 2025

2025 har været præget af betydelig udskiftning i ULD, hvilket har reduceret udvalgets kapacitet til at gennemføre nye aktiviteter. På trods af dette er der arbejdet målrettet med en række indsatser, herunder:

- Kvinders repræsentation i medie billedet.
- Udvikling af et nyt barselsværktøj.
- Etablering af ligestillingsrapporter i Power BI.

De enkelte indsatser fremgår detaljeret af afrapporteringen (bilag 1).

Planlagte indsatser i 2026

ULD har fået tilført nye ressourcer i form af en ny forperson, ny prodekanrepræsentant og ny sekretariatsbetjener. Desuden er der udpeget ny repræsentant for både TAP-siden og TECH.

I 2026 planlægges følgende centrale indsatser:

- Udvikling af et nyt diversitetsmodul for alle niveau 4-5 ledere.
- Udarbejdelse af ny strategisk handleplan for ligestilling, diversitet og inklusion.
- Implementering af nye sprogprincipper.
- Gennemførelse af ny inklusionsmåling.

Kommunikation

AAU's råd og udvalg gør én gang årligt status på arbejdet med ligestilling og diversitet. Der forelægges således også en afrapportering til Hovedsamarbejdsudvalget, Fællesarbejds miljøudvalg og de Akademiske Råd. Derudover formidles universitetets diversitets- og inklusionstiltag via artikler på AAU Update, i forbindelse med lederintroduktion samt diverse oplæg og workshops.

ULD har i 2025 ikke deltaget i møde i HAMiU som følge af udskiftninger i sekretariatsbetjeningen.

Sagsbehandler(e)

Kirstine Kjær Mathisen, kkmat@adm.aau.dk, HR Trivsel og Udvikling

21. november 2025

LIGESTILLING OG DIVERSITET

Afrapportering 2025



AALBORG
UNIVERSITET

INDHOLD

01

Fokus- og indsatsområder

02

Måltal og status for
kønsbalancen i ledelsen

03

Udviklingen i kønsbalancen i
den øverste ledelse

04

Status på diversitet

05

The leaky pipeline

06

Kvinder i mediebilledet

07

Barselsværktøj

08

Ligestillingsrapporter

09

Kommende indsatser 2026

Med udgangspunkt i AAU's strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2022-2026, arbejdes der med diversitet og inklusion som universitetets to fokusområder.

Formålet er dels at sikre en divers medarbejdersammensætning, dels en inkluderende kultur.

Til at understøtte fokusområderne er der udvalgt tre indsatsområder:

- Rekruttering og karriereudvikling
- Organisationsudvikling
- Work-life balance

I det følgende gøres der status på implementering af den strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2022-2026.

”Hvor diversitet handler om at sikre en bred repræsentation af personer med forskellige baggrunde, handler inklusion om at skabe et ligeværdigt og respektfuldt miljø.”

Lars Hvilsted Rasmussen, tidligere forperson for Udvalget for Ligestilling og Diversitet.

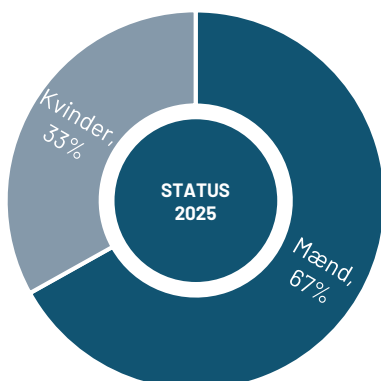
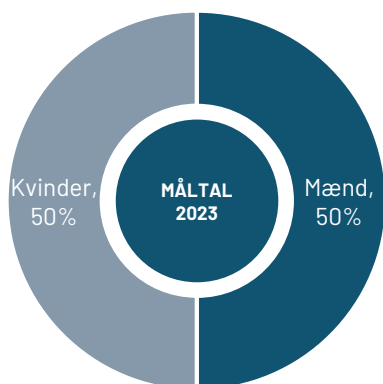
Måltal og status for kønsbalancen i ledelsen

02

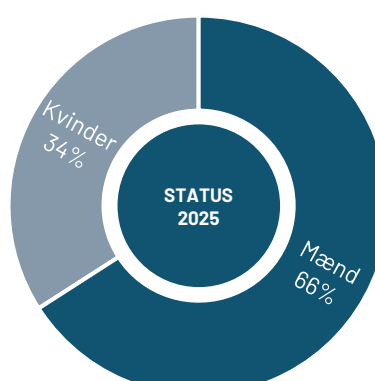
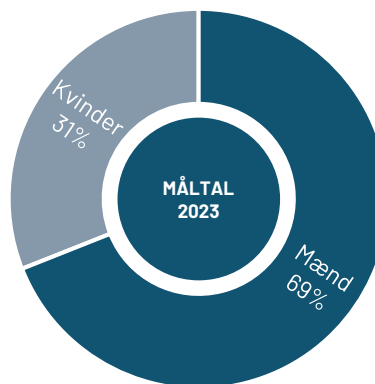
AAU opdaterede i 2023 sine måltal for kønssammensætning i den øverste ledelse, som betyder, at bestyrelsens eksterne medlemmer skal have en 50/50 fordeling af mænd og kvinder inden udgangen af 2026. Dette måltal er i 2025 ikke opfyldt.

På ledelsesniveauet svarende til direktion, prodekaner, institutledere og administrative ledere, skal der være en fordeling på 31/69 procent inden udgangen af 2026. Ved målaftalens start var der en 25/75 fordeling. Måltallet er i 2025 indfriet med en 66/34 procentfordeling af mænd og kvinder.

BESTYRELSE



ØVRIG LEDELSE



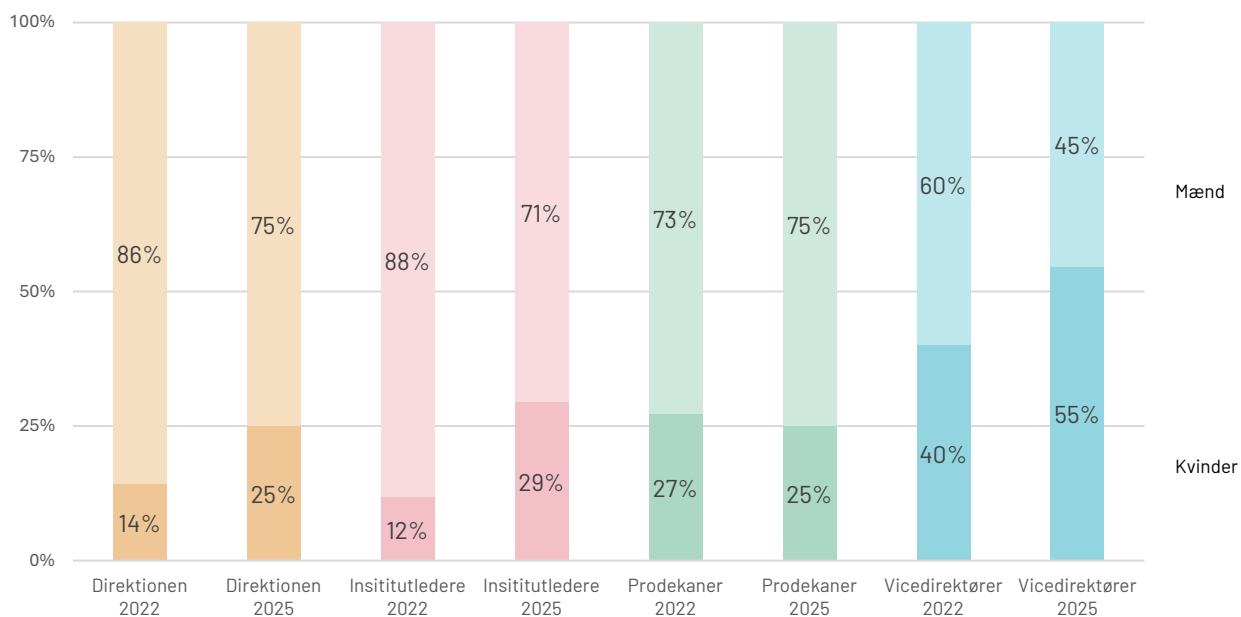
Diagrammerne her viser udelukkende eksterne medlemmer af bestyrelsen

Udviklingen i kønsbalancen i den øverste ledelse

03

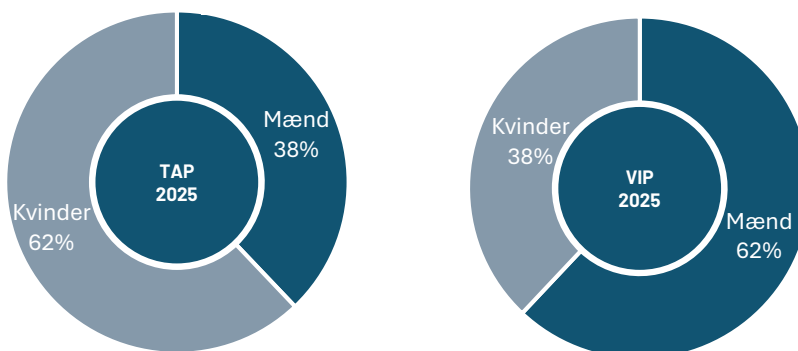
Denne graf viser fordelingen af mænd og kvinder på ledelseskategorierne i den øverste ledelse på AAU. For at følge udviklingen i forbindelse med strategiperioden sammenlignes kønsbalancen i 2022 med kønsbalancen i 2025

For direktionen, institutledere og vicedirektører ses en stigning i antallet af kvinder i ledelsen, og for prodekaner ses et fald på 2 procentpoint i andelen af kvinder.

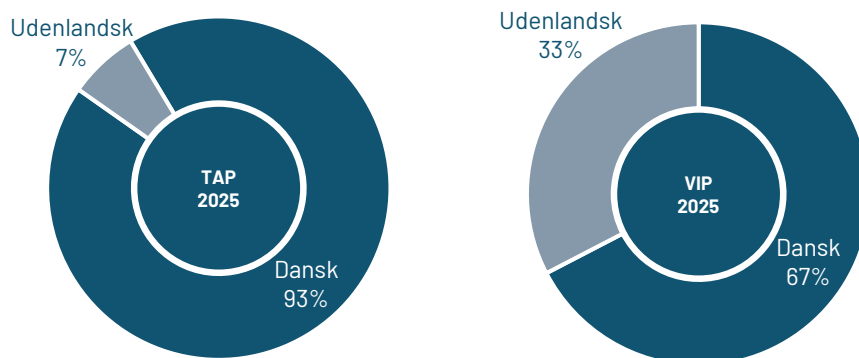


Der er et fortsat stort fokus på en divers medarbejdersammensætning på AAU. I VIP-stillinger arbejdes der særligt med at få tilknyttet flere kvindelige forskere. Som denne side illustrerer, måles der også på andre faktorer som alder og statsborgerskab.

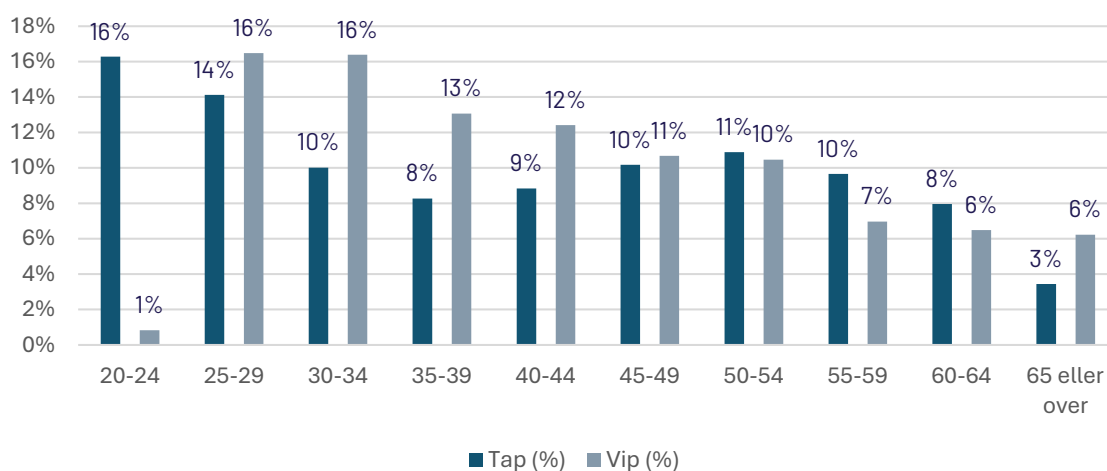
Køn



Statsborgerskab



Aldersdiversitet



The leaky pipeline på AAU

05

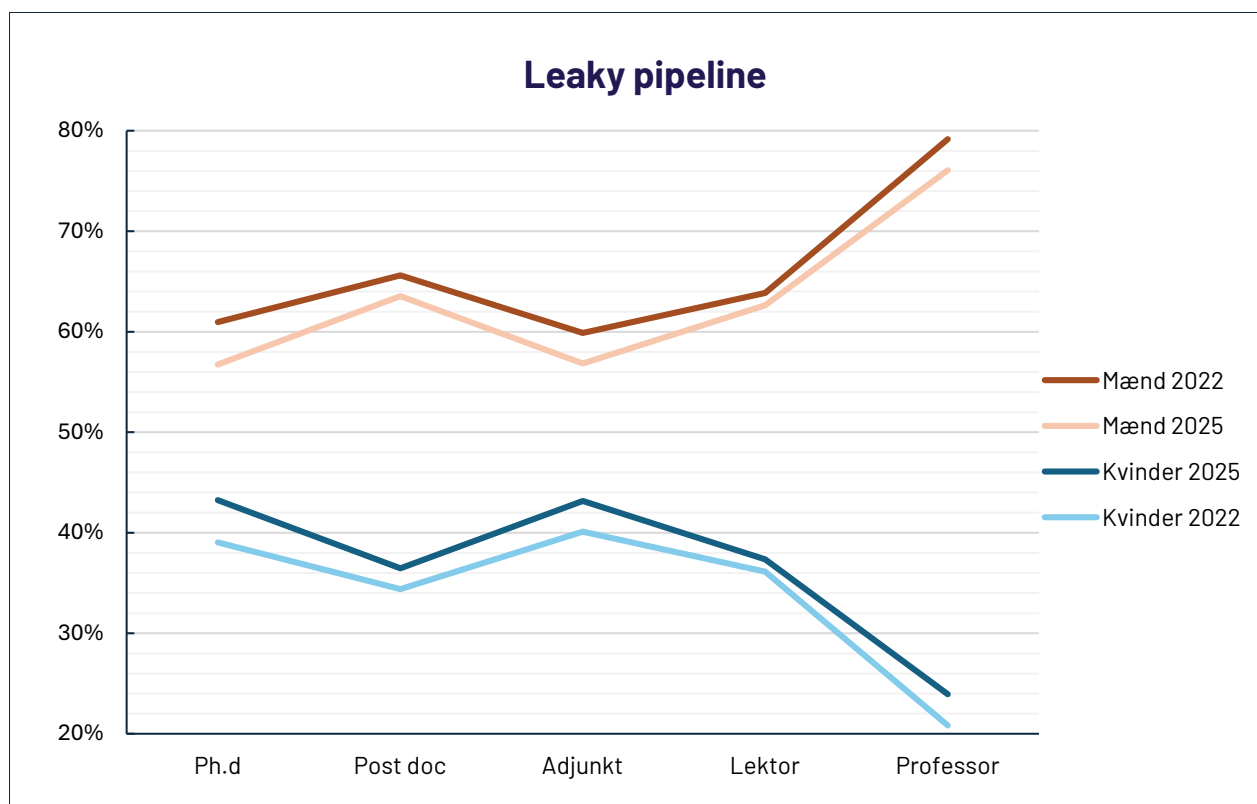
Begrebet *leaky pipeline* bruges til at beskrive den gradvise reduktion i andelen af kvinder, efterhånden som man bevæger sig op gennem det akademiske karriereforløb.

Udviklingen på AAU fra 2022 til 2025

Grafen nedenfor viser fordelingen af kvinder og mænd i stillingskategorierne Ph.d., postdoc, adjunkt/forsker, lektor og professor i 2022 og 2025. Der ses en generel stigning i andelen af kvinder på tværs af de akademiske niveauer fra 2022 til 2025,

Dog fremgår det, at det overordnede mønster i kønsfordelingen fortsat kan beskrives som en *leaky pipeline*. Andelen af kvinder falder på de fleste trin i karriereforløbet, med undtagelse af overgangen fra postdoc til adjunkt.

Resultaterne peger dermed på en forskel i kønsfordelingen mellem de tidlige og de senere trin i forskningskarrieren. Dette er et område, som ULD fortsat skal forholde sig til i det strategiske arbejde med karriereveje og forskningsmiljøer.

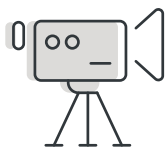


Indsatser fra ULD i 2025 – Kvinder i mediebildet

06

ULD og kommunikation har et målrettet fokus på at synliggøre kvindelige forskere i mediebildet både lokalt og nationalt. Denne indsats har vist sig at have en positiv effekt, og procentdelen af kvindelige forskere i mediebildet er steget gradvist efter fokuset er blevet større.

Måltal for kvinder i mediebildet



Presseafdelingen på AAU har sat et mål om, at andelen af citater fra kvindelige forskere i mediebildet på AAU skal være 32 % ved udgangen af 2025.

I oktober 2025 er andelen af citater fra kvindelige forskere på AAU 31 %, hvilket er en stigning på 12 procentpoint sammenlignet med 2022, hvor andelen af kvindelige citater var 19 %.

Medietræning for kvindelige forskere



AAU ønsker at styrke kvindelige forskeres forudsætninger for at blive synlige i mediebildet og nå ud i samfundet med deres forskning

AAU har gennemført 3 hold af medietræning til forskere, hvor kvinder udgjorde 50 % af deltagerne

Ekspertlister med kvinder



AAU udarbejdet ekspertlister med kvindelige forskere inden for alle faglige emner. Dette for at gøre det nemmere for journalister at vælge kvindelige forskere til citater.

Denne liste er publiceret og kan findes på AAU's hjemmeside.

Indsatser fra ULD i 2025 – Barselsværktøj

07

I juli 2025 blev der implementeret et nyt barselsværktøj i AAU's fraværsrapport (Power BI). Værktøjet hjælper lederne med at overholde anbefalingerne for barselssamtaler.

Værktøjet skal være med til at sikre, at lederne afholder barselssamtaler både før, under og efter en barsel.

Retningslinjer for barselssamtaler



AAU har defineret disse retningslinjer for afholdelse af barselssamtaler:

- **Før barsel:** Obligatorisk samtale 10 uger før.
- **Under barsel:** Samtale senest 5 uger før tilbagevenden.
- **Efter barsel:** Obligatorisk samtale senest 8 uger efter tilbagevenden.

Hvad kan det nye barselsværktøj?



Værktøjet markerer de tidspunkter, hvor lederen skal indkalde medarbejderen til en før, under og efter barselssamtale. Værktøjet er en hjælp til at sikre, at lederne får afholdt barselssamtalerne.

Formål med nyt initiativ



Barselssamtaler kan være med til reducere risikoen for, at medarbejderen forlader arbejdspladsen under eller kort tid efter barslen. Særligt kvindelige forskere er tidligt i karriereforløbet sårbare, og en aktiv indsats kan spille en afgørende rolle i tilknytningen til jobbet.

Indsatser fra ULD i 2025 – Ligestillingsrapporter

08

ULD har fået udarbejdet to ligestillingsrapporter i Power BI, en vedrørende de studerende og en vedrørende ansatte på AAU. Data i rapporterne opdateres ved hvert månedsskifte, og rapporterne er tilgængelige for alle ansatte på AAU.

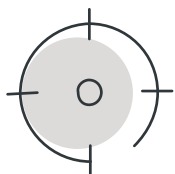
Sorteringsmuligheder i rapporterne



AAU har defineret følgende sorteringsmuligheder i rapporterne:

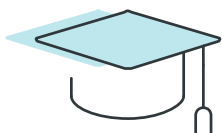
- **Diversitet:** Køn, alder, statsborgerskab og postnummer
- **Organisering:** Fakulteter, institutter (og studieretninger)
- **Stillinger:** Professor, Lektor, Adjunkt, forsker, Post doc, Ph.d., VIP, Adm. Chef, AC-TAP og TAP-øvrige
- **Årstal:** Fra 2021 til dags dato

Formål med rapporterne



Formålet med ligestillingsrapporterne er at skabe tilgængelighed, monitoreringsmuligheder og aktualitet.

Det er et ønske om at gøre data om ligestilling og diversitet tilgængelig for hele AAU, at styrke muligheden for at følge udviklingen på tværs af forskellige kategorier på AAU samt at sikre, at tallene er opdateret og dynamiske, og ikke kun fremgår af de årlige afrapporteringer.



Diversitetsmodul for alle niveau 4-5 ledere

HR Trivsel og Udvikling har udarbejdet et lederudviklingsforløb for alle niveau 4-5 ledere. Ét af modulerne i forløbet skal omhandle pejlemærket '*Ledelse af kultur, bæredygtighed og diversitet*' fra ledelsesgrundlaget. Det første diversitetsmodul starter i januar 2026.



Ny strategisk handleplan for ligestilling, diversitet og inklusion

ULD skal i 2026 have udarbejdet en ny strategisk handleplan, som skal erstatte den nuværende. Arbejdet er allerede påbegyndt, og HR har bl.a. frikøbt lektor Stine Faber til at understøtte arbejdet.



Implementering af parallelsproglighed

Direktionen har godkendt seks nye sprogprincipper, som skal fremme parallelsprogligheden på AAU. Implementeringen af sprogprincipperne vil ske i 2026.



Inklusionsmåling i efteråret 2026

ULD har fået godkendt i direktionen, at der skal gennemføres en ny inklusionsmåling i efteråret 2026. Formålet er at etablere et sammenligningsgrundlag, der synliggør udviklingen i medarbejderens oplevelse af inklusion på AAU siden sidste inklusionsmåling i 2022.

LIGESTILLING OG DIVERSITET

Af rapportering 2025



AALBORG
UNIVERSITET

INDHOLD

01

Fokus- og indsatsområder

02

Måltal og status for
kønsbalancen i ledelsen

03

Udviklingen i kønsbalancen i
den øverste ledelse

04

Status på diversitet

05

The leaky pipeline

06

Kvinder i mediebilledet

07

Barselsværktøj

08

Ligestillingsrapporter

09

Kommende indsatser 2026

Med udgangspunkt i AAU's strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2022-2026, arbejdes der med diversitet og inklusion som universitetets to fokusområder.

Formålet er dels at sikre en divers medarbejdersammensætning, dels en inkluderende kultur.

Til at understøtte fokusområderne er der udvalgt tre indsatsområder:

- Rekruttering og karriereudvikling
- Organisationsudvikling
- Work-life balance

I det følgende gøres der status på implementering af den strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2022-2026.

”Hvor diversitet handler om at sikre en bred repræsentation af personer med forskellige baggrunde, handler inklusion om at skabe et ligeværdigt og respektfuldt miljø.”

Lars Hvilsted Rasmussen, tidligere forperson for Udvalget for Ligestilling og Diversitet.

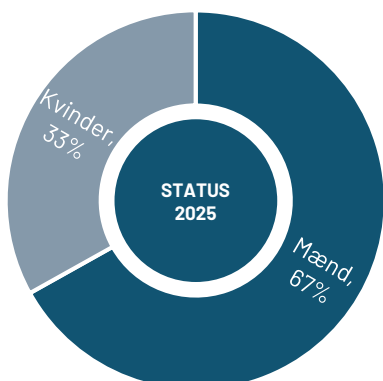
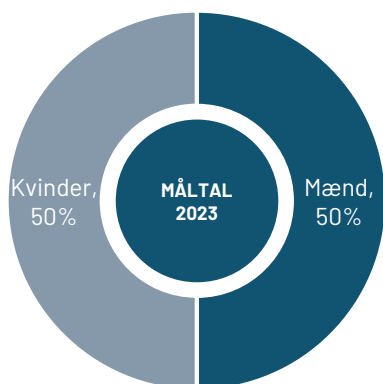
Måltal og status for kønsbalancen i ledelsen

02

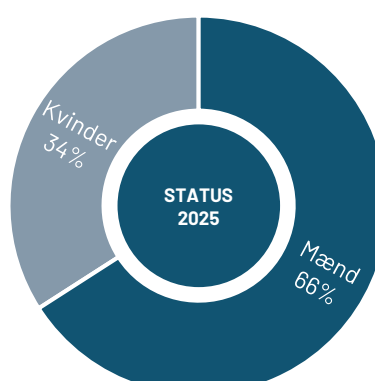
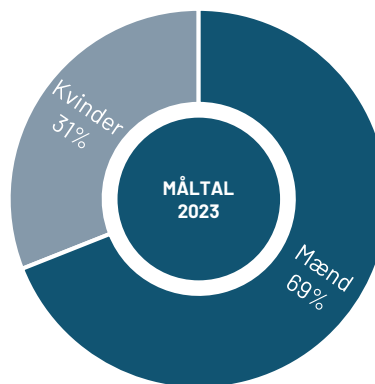
AAU opdaterede i 2023 sine måltal for kønssammensætning i den øverste ledelse, som betyder, at bestyrelsens eksterne medlemmer skal have en 50/50 fordeling af mænd og kvinder inden udgangen af 2026. Dette måltal er i 2025 ikke opfyldt.

På ledelsesniveauet svarende til direktion, prodekaner, institutledere og administrative ledere, skal der være en fordeling på 31/69 procent inden udgangen af 2026. Ved målaftalens start var der en 25/75 fordeling. Måltallet er i 2025 indfriet med en 66/34 procentfordeling af mænd og kvinder.

BESTYRELSE



ØVRIG LEDELSE



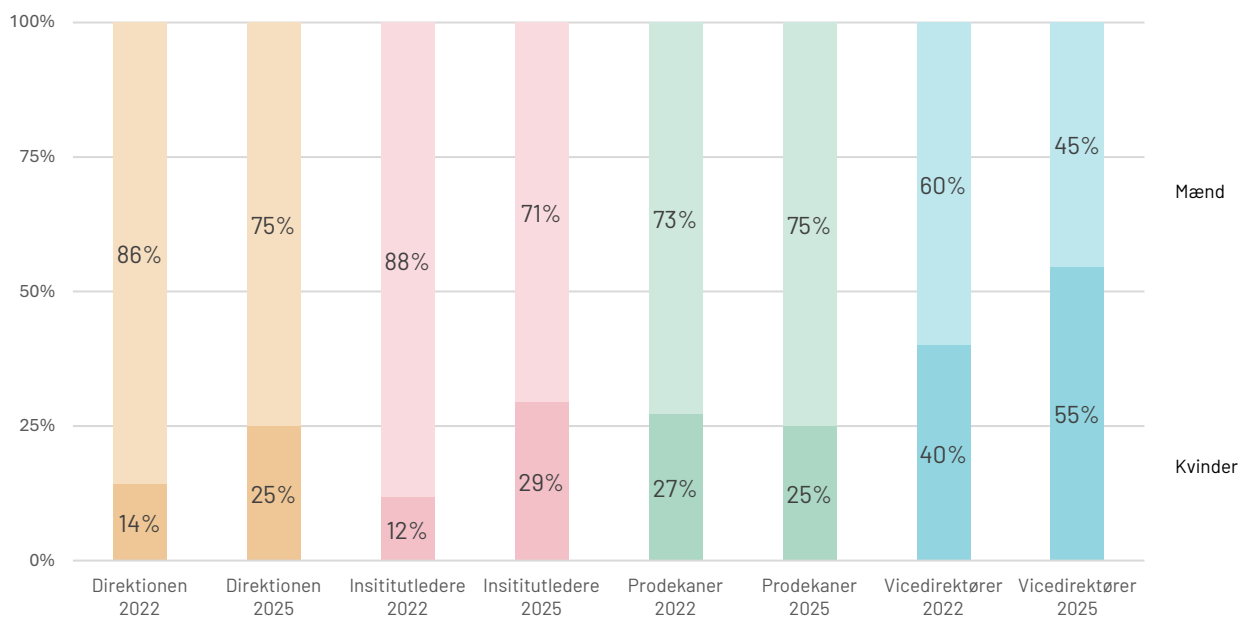
Diagrammerne her viser udelukkende eksterne medlemmer af bestyrelsen

Udviklingen i kønsbalancen i den øverste ledelse

03

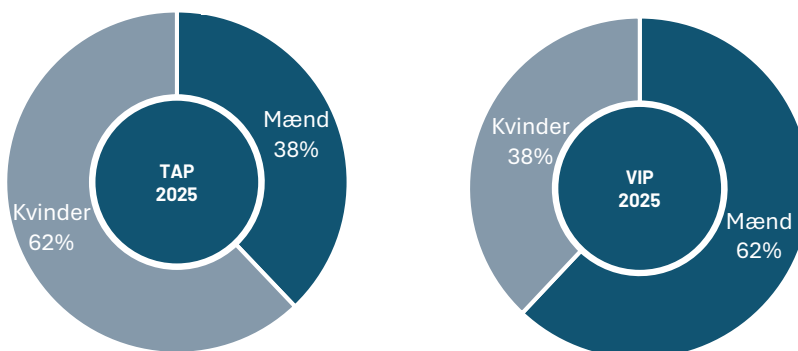
Denne graf viser fordelingen af mænd og kvinder på ledelseskategorierne i den øverste ledelse på AAU. For at følge udviklingen i forbindelse med strategiperioden sammenlignes kønsbalancen i 2022 med kønsbalancen i 2025

For direktionen, institutledere og vicedirektører ses en stigning i antallet af kvinder i ledelsen, og for prodekaner ses et fald på 2 procentpoint i andelen af kvinder.

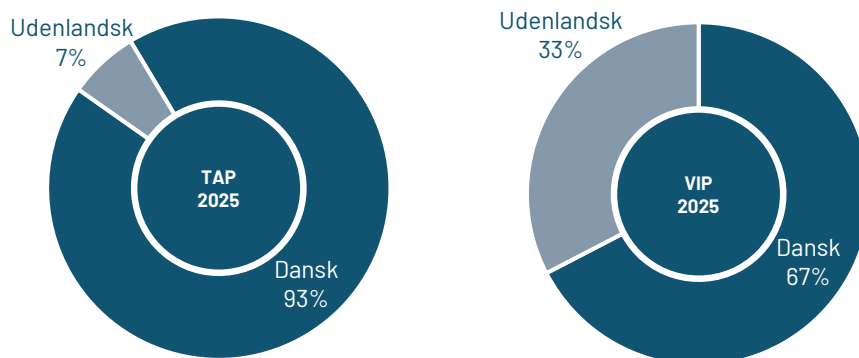


Der er et fortsat stort fokus på en divers medarbejdersammensætning på AAU. I VIP-stillinger arbejdes der særligt med at få tilknyttet flere kvindelige forskere. Som denne side illustrerer, måles der også på andre faktorer som alder og statsborgerskab.

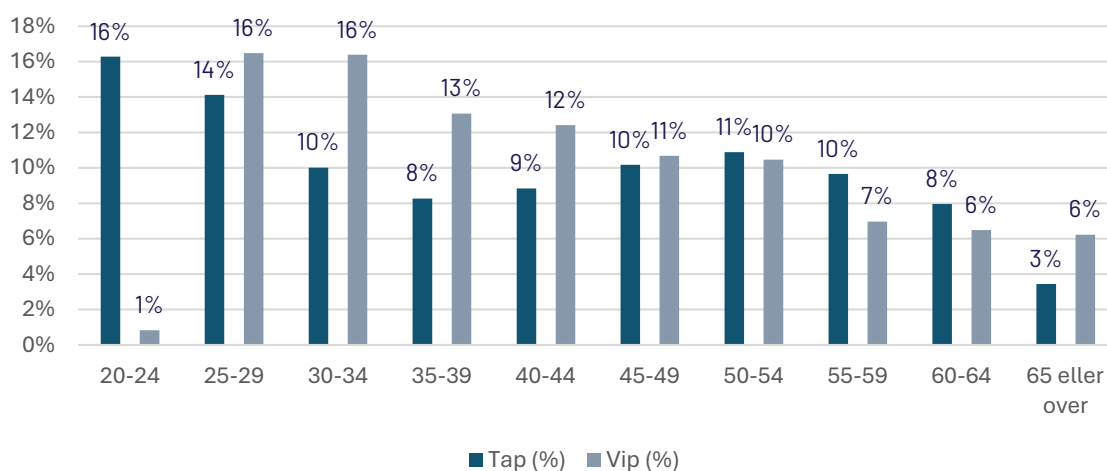
Køn



Statsborgerskab



Aldersdiversitet



The leaky pipeline på AAU

05

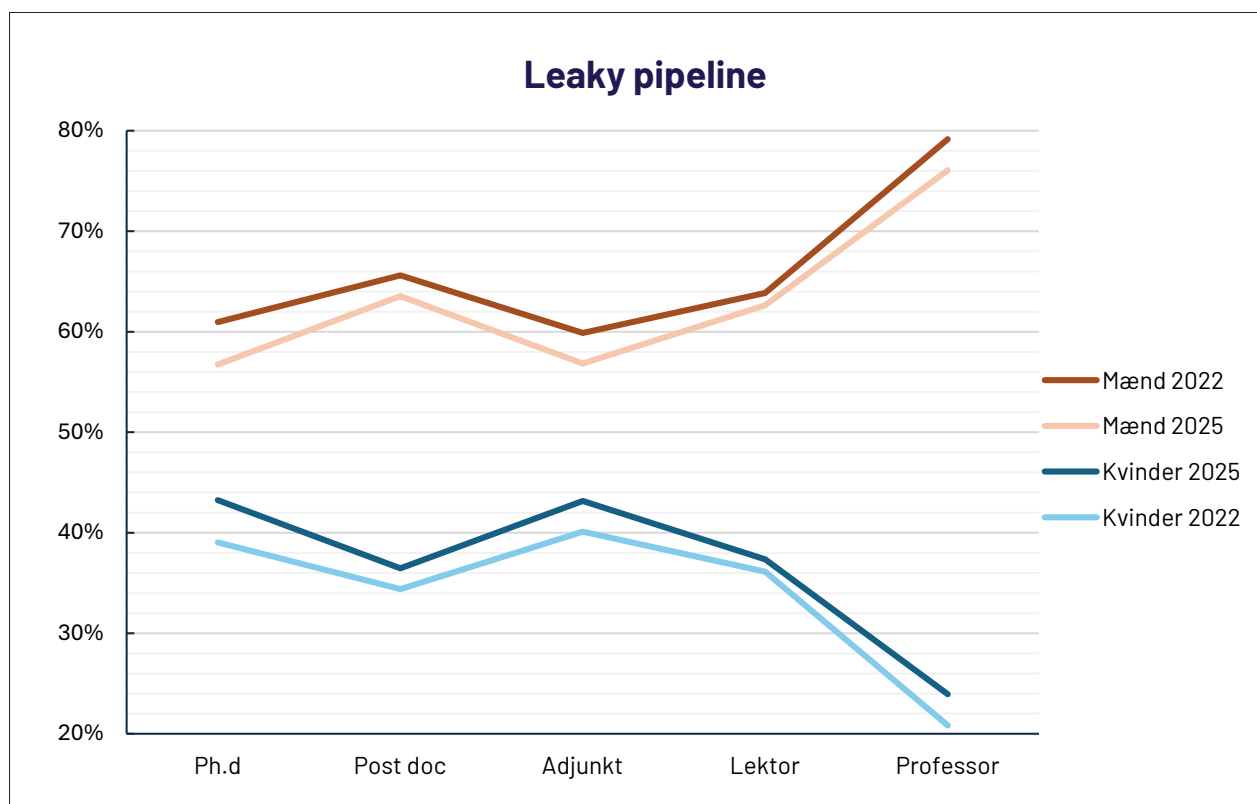
Begrebet *leaky pipeline* bruges til at beskrive den gradvise reduktion i andelen af kvinder, efterhånden som man bevæger sig op gennem det akademiske karriereforløb.

Udviklingen på AAU fra 2022 til 2025

Grafen nedenfor viser fordelingen af kvinder og mænd i stillingskategorierne Ph.d., postdoc, adjunkt/forsker, lektor og professor i 2022 og 2025. Der ses en generel stigning i andelen af kvinder på tværs af de akademiske niveauer fra 2022 til 2025,

Dog fremgår det, at det overordnede mønster i kønsfordelingen fortsat kan beskrives som en *leaky pipeline*. Andelen af kvinder falder på de fleste trin i karriereforløbet, med undtagelse af overgangen fra postdoc til adjunkt.

Resultaterne peger dermed på en forskel i kønsfordelingen mellem de tidlige og de senere trin i forskningskarrieren. Dette er et område, som ULD fortsat skal forholde sig til i det strategiske arbejde med karriereveje og forskningsmiljøer.

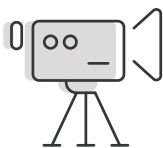


Indsatser fra ULD i 2025 – Kvinder i mediebildet

06

ULD og kommunikation har et målrettet fokus på at synliggøre kvindelige forskere i mediebildet både lokalt og nationalt. Denne indsats har vist sig at have en positiv effekt, og procentdelen af kvindelige forskere i mediebildet er steget gradvist efter fokuset er blevet større.

Måltal for kvinder i mediebildet



Presseafdelingen på AAU har sat et mål om, at andelen af citater fra kvindelige forskere i mediebildet på AAU skal være 32 % ved udgangen af 2025.

I oktober 2025 er andelen af citater fra kvindelige forskere på AAU 31 %, hvilket er en stigning på 12 procentpoint sammenlignet med 2022, hvor andelen af kvindelige citater var 19 %.

Medietræning for kvindelige forskere



AAU ønsker at styrke kvindelige forskeres forudsætninger for at blive synlige i mediebildet og nå ud i samfundet med deres forskning

AAU har gennemført 3 hold af medietræning til forskere, hvor kvinder udgjorde 50 % af deltagerne

Ekspertlister med kvinder



AAU udarbejdet ekspertlister med kvindelige forskere inden for alle faglige emner. Dette for at gøre det nemmere for journalister at vælge kvindelige forskere til citater.

Denne liste er publiceret og kan findes på AAU's hjemmeside.

Indsatser fra ULD i 2025 – Barselsværktøj

07

I juli 2025 blev der implementeret et nyt barselsværktøj i AAU's fraværsrapport (Power BI). Værktøjet hjælper lederne med at overholde anbefalingerne for barselssamtaler.

Værktøjet skal være med til at sikre, at lederne afholder barselssamtaler både før, under og efter en barsel.

Retningslinjer for barselssamtaler



AAU har defineret disse retningslinjer for afholdelse af barselssamtaler:

- **Før barsel:** Obligatorisk samtale 10 uger før.
- **Under barsel:** Samtale senest 5 uger før tilbagevenden.
- **Efter barsel:** Obligatorisk samtale senest 8 uger efter tilbagevenden.

Hvad kan det nye barselsværktøj?



Værktøjet markerer de tidspunkter, hvor lederen skal indkalde medarbejderen til en før, under og efter barselssamtale. Værktøjet er en hjælp til at sikre, at lederne får afholdt barselssamtalerne.

Formål med nyt initiativ



Barselssamtaler kan være med til reducere risikoen for, at medarbejderen forlader arbejdspladsen under eller kort tid efter barslen. Særligt kvindelige forskere er tidligt i karriereforløbet sårbare, og en aktiv indsats kan spille en afgørende rolle i tilknytningen til jobbet.

ULD har fået udarbejdet to ligestillingsrapporter i Power BI, en vedrørende de studerende og en vedrørende ansatte på AAU. Data i rapporterne opdateres ved hvert månedsskifte, og rapporterne er tilgængelige for alle ansatte på AAU.

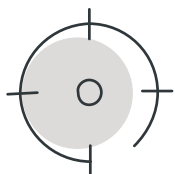
Sorteringsmuligheder i rapporterne



AAU har defineret følgende sorteringsmuligheder i rapporterne:

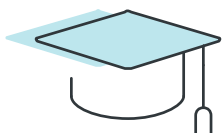
- **Diversitet:** Køn, alder, statsborgerskab og postnummer
- **Organisering:** Fakulteter, institutter (og studieretninger)
- **Stillinger:** Professor, Lektor, Adjunkt, forsker, Post doc, Ph.d., VIP, Adm. Chef, AC-TAP og TAP-øvrige
- **Årstal:** Fra 2021 til dags dato

Formål med rapporterne



Formålet med ligestillingsrapporterne er at skabe tilgængelighed, monitoreringsmuligheder og aktualitet.

Det er et ønske om at gøre data om ligestilling og diversitet tilgængelig for hele AAU, at styrke muligheden for at følge udviklingen på tværs af forskellige kategorier på AAU samt at sikre, at tallene er opdateret og dynamiske, og ikke kun fremgår af de årlige afrapporteringer.



Diversitetsmodul for alle niveau 4-5 ledere

HR Trivsel og Udvikling har udarbejdet et lederudviklingsforløb for alle niveau 4-5 ledere. Ét af modulerne i forløbet skal omhandle pejlemærket '*Ledelse af kultur, bæredygtighed og diversitet*' fra ledelsesgrundlaget. Det første diversitetsmodul starter i januar 2026.



Ny strategisk handleplan for ligestilling, diversitet og inklusion

ULD skal i 2026 have udarbejdet en ny strategisk handleplan, som skal erstatte den nuværende. Arbejdet er allerede påbegyndt, og HR har bl.a. frikøbt lektor Stine Faber til at understøtte arbejdet.



Implementering af parallelsproglighed

Direktionen har godkendt seks nye sprogprincipper, som skal fremme parallelsprogligheden på AAU. Implementeringen af sprogprincipperne vil ske i 2026.



Inklusionsmåling i efteråret 2026

ULD har fået godkendt i direktionen, at der skal gennemføres en ny inklusionsmåling i efteråret 2026. Formålet er at etablere et sammenligningsgrundlag, der synliggør udviklingen i medarbejderens oplevelse af inklusion på AAU siden sidste inklusionsmåling i 2022.



1

DAGSORDEN

- Måltal og status for kønsbalancen i ledelsen
- Status på diversitet
- The leaky pipeline (kvinders frafald i academia)
- Kvinder i mediebildet
- Nyt barselsværktøj
- Ligestillingsrapporter
- Kommende indsatser 2026

AALBORG
UNIVERSITET

2

KØNSBALANCEN I ØVERSTE LEDELSE PÅ AAU

- Måltal om at bestyrelsens eksterne medlemmer skal **udgøre 50 % kvinder**, og at øverste ledelse (direktionen, prodekaner, institutledere og administrative ledere) skal **udgøre 31 % kvinder**. Skal være indfriet inden udgangen af 2026.
- Ikke realiseret i 2025: I og med at kvinder udgør 33 % af de eksterne medlemmer.
- Realiseret i 2025: I og med at kvinder udgør 34 % af den øvrige ledelse.
- For direktionen, institutledere og vicedirektører ses en stigning i antallet af kvinder i ledelsen, og for prodekaner ses et fald på 2 pct.-point i antallet af kvinder.



STATUS PÅ DIVERSITET

KØN

I VIP-stillinger ses der fortsat en overvægt af mandlige forskere, og i TAP-stillinger ses der fortsat en overvægt af kvindelige ansatte.

VIP: I 2022 var 36 % kvinder, og i 2025 er 38 % kvinder.

TAP: I 2022 var 37 % mænd, og i 2025 er 38 % mænd.

STATSBORGERSKAB

I VIP-stillinger har 1/3 af de ansatte udenlandsk statsborgerskab. Det bemærkes, at dette kræver fokus på at arbejde med parallelsproglighed på AAU.

VIP: I 2022 havde 33 % udenlandsk statsborgerskab, uændret i 2025.

TAP: I 2022 havde 4 % udenlandsk statsborgerskab, og i 2025 havde 6 %.

ALDERSDIVERSITET

Både i VIP- og TAP-stillinger er der en høj alderssænkning. Det bemærkes, at dette kræver et styrket fokus på tiltrækning af talenter, kompetenceudvikling og arbejdsforhold.

VIP: I 2022 var 18 % over 55 år, og i 2025 er tallet steget til 20 %.

TAP: I 2022 var 20 % over 55 år, og i 2025 er tallet steget til 21 %.



THE LEAKY PIPELINE PÅ AAU

- Beskriver den gradvise reduktion i andelen af kvinder, efterhånden som man bevæger sig op gennem det akademiske karriereforløb.
- Andelen af kvinder falder på de fleste trin i karriereforløbet (med undtagelse af overgangen fra postdoc til adjunkt).
- Der observeres en generel stigning i andelen af kvinder på tværs af de akademiske niveauer fra 2022 til 2025.
- Dette er et område, som ULD fortsat skal forholde sig til i det strategiske arbejde med karriereveje og forskningsmiljøer.

SIDE 5

5



INDSATSER FRA ULD I 2025

Kvinder repræsenteret i mediebildet

- Måltal på 32 % af kvindelige citater ved udgangen af 2025 – Opgjort i oktober 2025 til 31 %
- Medietræning for kvindelige forskere
- Ekspertlister med kvinder tilgængelig for journalister

Barselsværktøj

- Nyt værktøj i Power BI som fortæller lederne, hvornår der skal holdes barselssamtaler
- Formålet er at reducere risikoen for, at medarbejderen forlader AAU under eller kort tid efter barslen

Ligestillingsrapporter

- Nye ligestillingsrapporter for de ansatte og studerende – giver bedre monitoreringsmuligheder
- Data opdateres løbende og er tilgængelige for alle ansatte på AAU
- Sorteringsmuligheder: Alder, køn, statsborgerskab på hovedområde, institut eller afdeling

6



PLANLAGTE INDSATSER FRA ULD I 2026

Problematikker som the leaky pipeline, kønsfordeling i ledelsesniveauer og inklusion af internationale ansatte vil blive inkluderet i det fremtidige arbejde i regi af ULD.

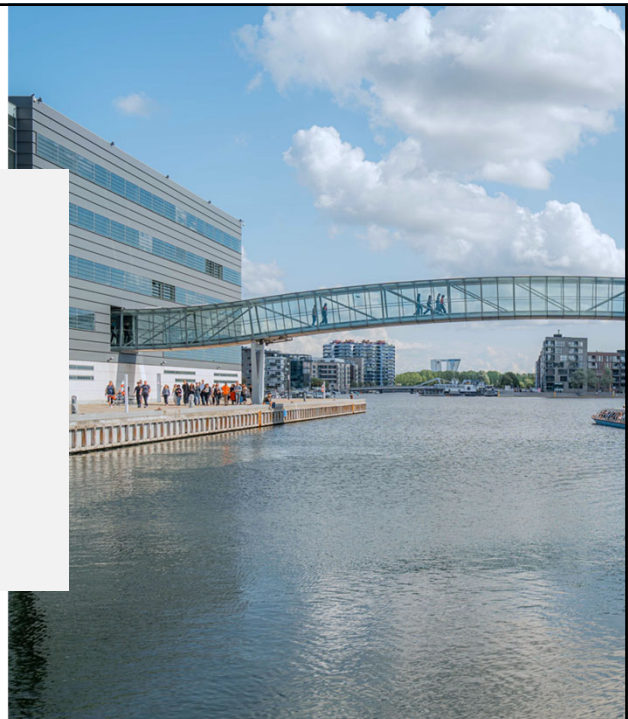
Følgende indsatser er planlagt i 2026:

- ➊ Diversitetsmodul for alle niveau 4-5 ledere, som skal omhandle pejlemærket fra ledelsesgrundlaget 'Ledelse af kultur, bæredygtighed og diversitet'
- ➋ Ny strategisk handleplan for diversitet, ligestilling og inklusion
- ➌ Implementering af parallelsproglighed
- ➍ Inklusionsmåling i efteråret 2026

SIDE
7

7

SPØRGSMÅL?



8

Kan frit distribueres
Til drøftelse og beslutning

Sagsnr.: 2025-121-01712

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Behandling af budget 2026, herunder overslagsårene 2027 og 2028

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender Aalborg Universitets budget 2026.

Bilag

Bilag 1: Budget 2026 – notat.

Bilag 2: Budget 2026 - Resultatopgørelser for AAU og hovedområder (budgetbilag).

Bilag 3: Budget 2026 – Præsentation.

Sagsfremstilling

Budget 2026

Aalborg Universitets budget 2026 afspejler de økonomiske prioriteringer for den kommende 3-årige periode. Aalborg Universitet (AAU) står på et godt økonomisk fundament med en solid økonomi. Der vil i budgetperioden fortsat være fokus på at omsætte midlerne til især innovations- og forskningsaktiviteter.

Budgettet udgør det økonomiske fundament for, at AAU kan levere forskning og innovation samt forskningsbaseret uddannelse på et højt internationalt niveau. Derudover indeholder budgettet økonomiske prioriteringer, som sikrer, at AAU kan realisere ambitionerne i universitetets kommende strategi.

AAU vil gennem høj kvalitet i universitetets kerneaktiviteter være med til at skabe løsninger på komplekse samfundsudfordringer både regionalt, nationalt og globalt, herunder bidrage til en bæredygtig udvikling.

AAU fortsætter i budgetperioden det strategiske arbejde med udvikling af universitetets uddannelser, hvor implementeringen af kandidatreformen samt efter- og videreuddannelsesområdet vil have fokus.

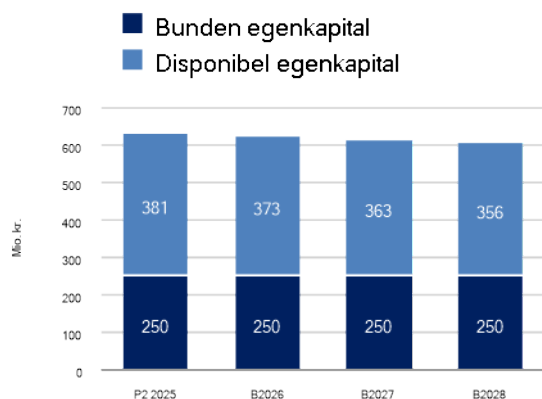
AAU får, som følge af den politiske aftale om forskning og innovation for årene 2026-2029, tilført midler i form af frie forsknings- og innovationsmidler, samt midler til opbygning af strategiske forskningsmiljøer. Det er tanken, at midlerne giver mulighed for at satse mere på iværksætteri og risikovillig topforskning, som kan føre til nye, store videnskabelige gennembrud i fremtiden.

Et fokusområde for budgetperioden er den vedvarende indsats for at hjemtage og omsætte eksterne forskningsmidler fra offentlige, private og udenlandske bevillingsgivere. AAU forventer i budgetperioden at øge hjemtaget af eksterne forskningsbevillinger.

AAU oplever et fald i uddannelsesaktiviteten og vil fortsætte det fokuserede arbejde med en omstilling af universitetets aktiviteter. Der er fokus på at allokere flere ressourcer til de tilskudsfinansierede aktiviteter med henblik på at øge omsætningen og derved opretholde et højt aktivitetsniveau.

Den forventede udvikling i AAU's egenkapital er illustreret i figur 1. Det er for nuværende forventningen, at årsresultatet bliver større end estimeret ved 2. periodeopfølgning 2025, hvilket påvirker den disponible egenkapital, så den vil ligge på plus 400 mio. kr.

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.

I tabel 1 fremgår en oversigt over AAU's samlede budgetterede indtægter og omkostninger for budgetåret 2026 samt den forventede udvikling i budgetoverslagsårene 2027 og 2028.

Tabel 1: Resultatopgørelse, R2024 – B202*

Mio. kr., løbende priser	R2024	P2-2025	B2026	B2027	B2028
Indtægter	3.316	3.497	3.637	3.694	3.742
Omkostninger	-3.268	-3.340	-3.655	-3.715	-3.759
Finansielle poster	39	15	11	11	11
Resultat	87	172	-7	-10	-7

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

Uddannelsesindtægter

AAU's samlede uddannelsesindtægter forventes at stige svagt over budgetperioden. Denne udvikling dækker dog over, at uddannelsesaktiviteten på heltidsuddannelserne er faldende, når der tages højde for løn- og prisudviklingen. Fra 2024 til 2025 har studenterårsværks-optjeningen (STÅ) været stabil, men fra 2025 og frem forventes et stort fald. Samlet set forventes STÅ-produktionen at falde med ca. 1.000 STÅ i perioden 2025-2028.

Baggrunden for denne udvikling er en markant lavere studenterbestand, som primært skyldes dimensioneringer, uddannelseslukninger og et generelt lavere optag.

Allerede fra 2024 til 2025 er bacheloroptaget faldet med 4,5 %, mens kandidatoptaget er faldet med 9,7 %. Dette er en væsentlig ændring, der får betydning for universitetets samlede uddannelsesaktivitet i årene frem.

Indtægterne fra deltidsuddannelser og øvrige uddannelsesaktiviteter forventes at stagnere igennem budgetperioden.

De økonomiske konsekvenser af kandidatreformen er ikke indarbejdet i budgettet. Omlægningen forventes at blive indfasat med optaget i 2028, og den økonomiske påvirkning ligger derfor uden for budgetperioden.

Tilskudsfinansierede aktiviteter

Ved de tilskudsfinansierede aktiviteter ses en budgetteret indtægt på 919 mio. kr. i 2026, hvilket fremgår af tabel 2. Dette er en stigning på 75 mio. kr. i forhold til estimatet ved 2. periodeopfølgning for 2025. Indtægtsniveauet forventes at blive øget i årene fremover. Der er i alle tre budgetår budgetteret med stigninger i de eksternt finansierede personaleomkostninger.

Omfanget af de tilskudsfinansierede aktiviteter er på længere sigt afhængig af evnen til at rekruttere, og at AAU løbende kan tiltrække nye eksterne forskningsbevillinger. De tilskudsfinansierede aktiviteter får en tiltagende betydning for AAU's samlede økonomi, idet uddannelsesaktiviteterne må forventes at falde. Det er derfor af væsentlig økonomisk betydning, at AAU fastholder og styrker indsatserne for at hjemtage nye eksterne bevillinger og omsætte disse til tilskudsfinansierede forskningsaktiviteter.

AAU hjemtager flere midler, end der omsættes, hvilket understreger behovet for fokus på omsætning af hjemtagne midler.

Tabel 2: Udvikling i Tilskudsfinansierede aktiviteter, R2024 – B2028

Mio. kr., løbende priser	R2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028
Tilskudsfinansierede aktiviteter	807	844	919	931	956

Personaleomkostninger

Personaleomkostningerne budgetteres til 2.439 mio. kr. i 2026, hvilket fremgår af tabel 3. Dette er en stigning på 208 mio. kr. i forhold til estimatet ved 2. periodeopfølgning for 2025. Fra 2026 til 2027 forventes personaleomkostningerne at stige med 60 mio. kr., og i 2028 yderligere med 27 mio. kr.

Personaleomkostningerne vil i 2026 formentlig blive påvirket af en ny overenskomst, som forventes at træde i kraft pr. 1. april 2026.

Personaleomkostninger for det videnskabelige personale (VIP) forventes i 2026 at stige med 161 mio. kr. i forhold til estimatet ved 2. periodeopfølgning for 2025. Udviklingen skyldes primært forventningen om vækst på de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Personaleomkostningerne for det teknisk-administrative personale (TAP) forventes i 2026 at stige med 58 mio. kr. i forhold til estimatet ved 2. periodeopfølgning for 2025.

Tabel 3: Udvikling i personaleomkostninger, R2024-B2028

Mio. kr., løbende priser	R2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028
Personaleomkostninger	-2.174	-2.223	-2.439	-2.499	-2.526
- VIP-løn	-1.310	-1.359	-1.520	-1.595	-1.614
- TAP-løn	-848	-866	-924	-911	-921
- Øvrige personaleomk.	-16	2	5	7	9

Af de samlede personaleomkostninger i 2026 udgør planlagte stillinger 257 mio. kr. svarende til 11%. De planlagte stillinger er fordelt med 49% på driften og 51% på de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Bygningsbudget

Bygningsbudgettet for 2026-2028 viser stigende omkostninger, idet niveauet dog er under 2024-2025 og lavere end tidligere.

Arealmæssigt er de store ændringer gennemført i 2022-2024. Der bliver færre arealmæssige ændringer fra 2025 og i de øvrige budgetår. I 2026 fraflyttes Nordkraft, og i 2028 forventes TECH Lab ibrugtaget og Selma Lagerlöfs Vej 300 fraflyttet. Dette vil reducere det samlede areal med 12.500 m².

I forhold til renoveringer er der fokus på Campus Esbjerg, Fredrik Bajers Vej, Fibigerstræde og Kroghstræde. Herunder helhedsplan med erstatningsauditorier og mulig udvikling af Kroghstræde 3 til "Study House". I København fortsætter fase 2 af helhedsplanen frem mod 2030 og gradvis frigørelse af Frederikskaj 10B til virksomhedshub.

Usikkerheder i bygningsbudgettet omfatter endelig husleje for SUND-bygningerne, som er uafklaret, samt mulig justering af huslejen for Fredrik Bajers Vej 7H. Her er Bygningsstyrelsens genvurdering midlertidigt sat i bero.

Afskrivningsbudget

Afskrivningsbudget består af både afskrivninger fra eksisterende anlægsinvesteringer og afskrivninger fra budgetterede anlægsinvesteringer.

Som det fremgår af tabel 4, ser AAU ind i en periode med stigende afskrivninger i 2026-2027 hvorefter de igen falder. Afskrivningerne fra eksisterende anlægsinvesteringer falder fra 100 mio. kr. i 2025 til 49 mio. kr. i 2028.

De budgetterede afskrivninger i 2026 og 2027 vedrører primært forsøgsudstyr, IT- udstyr og indretning af lejede lokaler. Nye anlægsinvesteringer, som generer afskrivninger i 2026, omfatter bl.a. forsøgsopstilling P2X anlæg, cytometer og serverdrift hos ITS, som forventes ibrugtaget ultimo 2025.

Af de budgetterede afskrivninger på 28 mio. kr. i 2026 udgør ekstern finansiering 1 mio. kr. og af de 50 mio. kr. i 2027, udgør ekstern finansiering maksimalt 2 mio. kr.

Tabel 4: Afskrivningsbudget

I mio. kr.	R2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028
Afskrivninger eksist, anlæg	-103	-100	-80	-65	-48
Afskrivninger budg. anlæg	0	-4	-28	-50	-64
Afskrivninger i alt	-103	-104	-108	-115	-112

Nyt SIS

I Budget 2026 er der fortsat fokus på udvikling og implementering af det nye studieadministrative system Nyt SIS. Visionen for Nyt SIS er, at det studieadministrative område skal udvikles og effektiviseres ved hjælp af bedre it-understøttelse og optimerede processer.

Projektøkonomien for AAU's samlede andel af Nyt SIS er estimeret til 273 mio. kr. i projektperioden. Af de samlede udviklingsomkostninger på 273 mio. kr. vil 187 mio. kr. blive aktiveret som et anlægsaktiv, der skal afskrives over en 8-årig periode fra ibrugtagningstidspunktet. Af projektøkonomien for Nyt SIS vedrører 17 mio. kr. udgifter et tidligere projekt (Kopernikus) i Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Der er et stort fokus på at sikre en effektiv projekt- og risikostyring, som kan understøtte en succesfuld gennemførelse af projektet.

Kommunikation

Økonomiafdelingen varetager kommunikation af budget 2026, der vil blive offentliggjort på AAU's hjemmeside efter bestyrelsens godkendelse.

Sagsbehandler(e)

Heidi Trap, heidit@adm.aau.dk, Økonomiafdelingen

1. december 2025

BUDGET 2026

Aalborg Universitets budget 2026 afspejler de økonomiske prioriteringer for den kommende 3-årige periode. Budgettet udgør det økonomiske fundament for, at Aalborg Universitet (AAU) kan levere forskning og innovation samt forskningsbaseret uddannelse på et højt internationalt niveau. Derudover indeholder budgettet økonomiske prioriteringer, som sikrer, at AAU kan realisere ambitionerne i universitetets kommende strategi.

AAU vil gennem høj kvalitet i universitetets kerneaktiviteter være med til at skabe løsninger på komplekse samfundsudfordringer både regionalt, nationalt og globalt, herunder bidrage til en bæredygtig udvikling. Løsninger som skal skabes i stærke partnerskaber med det omgivende samfund.

Gennem den missionsdrevne tilgang sætter AAU en tydelig retning og skaber værdi gennem ny viden om – og til verden. Med tre strategisk udvalgte fælles missioner vil AAU fortsat i budgetperioden bl.a. bidrage til at skabe et bæredygtigt dansk energisystem, øge trivselen blandt danske børn og unge samt øge sundhed for patienter gennem sammenhæng og individualisering.

AAU har en ambition om at flytte videnskaben inden for AI og investerer derfor i forskningen på området. I 2025 og 2026 etableres i alt 13 AI:X Labs, og det betyder ansættelse af i alt 36 ph.d.-studerende. I AI:X Labs skal forskere og ph.d.-studerende arbejde interdisciplinært med AI og bidrage til den forskning, som kan sikre Danmarks position som førende inden for udvikling og anvendelse af kunstig intelligens. Ved at udvikle innovative AI-teknologier og fremme interdisciplinært samarbejde, vil AAU desuden styrke sin profil som et toneangivende universitet på området.

AAU fortsætter i budgetperioden det strategiske arbejde med at udvikle universitetets uddannelser. Implementeringen af den politisk besluttede kandidatreform er helt central for arbejdet. Reformen træder i kraft med kandidatoptaget i 2028 og indebærer blandt andet, at flere af AAU's uddannelser skal omlægges til 1-årige uddannelser eller erhvervskandidater samt en dimensionering af bacheloruddannelserne. De nye uddannelser skal have klare profiler, høj faglig kvalitet og relevans samt være attraktive for AAU's kommende kandidatstuderende og fremtidige aftagere.

Derudover vil AAU med afsæt i en kommende strategi for efter- og videreuddannelsesområdet have fokus på at sikre AAU's position i universitetssek-

toren inden for livslang læring. AAU vil tilbyde nye relevante, attraktive og fleksible efter- og videreuddannelses tilbud, der understøtter kompetenceudvikling gennem hele livet.

Der vil fortsat være fokus på at sikre, at administrationen på AAU opleves som en sammenhængende enhed, der arbejder for fælles mål, og som understøtter den kommende strategi. Investering i digitalisering og samarbejdet om fælles digitale løsninger vil hen over budgetperioden fortsat være den primære løftestang for en mere samlet, koordineret og effektiv administration. Et fokuspunkt vil desuden være udviklingen inden for kunstig intelligens, som åbner for nye muligheder i form af digitale services med indbygget AI, effektivisering og kvalitetsløft på det administrative område.

Den 6. november 2025 indgik Regeringen og et bredt flertal af Folketingets partier aftaler om forskning og innovation for årene 2026-2029.

Aftalerne indebærer bl.a., at der prioriteres flere frie forsknings- og innovationsmidler til universiteterne. AAU får som følge af den politiske aftale tilført 138 mio. kr. i 2026 i frie forsknings- og innovationsmidler. Beløbet stiger i 2027-2029 til 172 mio. kr. Herudover får AAU tildelt 8,6 mio. kr. til opbygning af strategiske forskningsmiljøer. Beløbet stiger i 2027-2029 til 10 mio. kr.

Det er tanken med aftalerne, at midlerne giver mulighed for at satse mere på iværksætteri og på den risikovillige topforskning, som kan føre til nye og markante videnskabelige gennembrud i fremtiden.

Et fokusområde for budgetperioden er den vedvarende indsats for at hjemtage og omsætte eksterne forskningsmidler fra offentlige, private og udenlandske bevillingsgivere. Indtægterne fra de tilskudsfinansierede aktiviteter udgør i budgetperioden et afgørende bidrag til universitetets mange forskningsaktiviteter. AAU forventer i budgetperioden at øge hjemtaget af eksterne forskningsbevillinger betragteligt. Hvor AAU i perioden 2022-2024 i gennemsnit realiserede et årligt hjemtag på 834 mio. kr., forventer AAU i budgetperioden et årligt hjemtag på over 1 mia. kr.

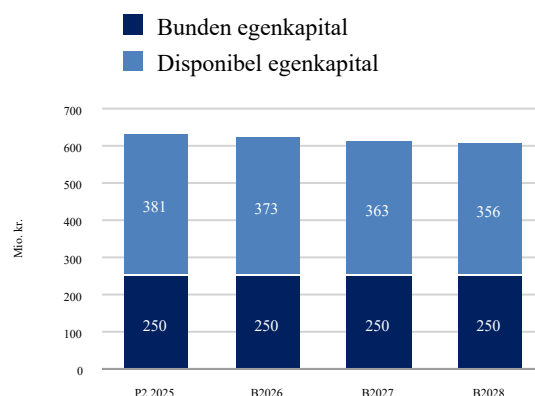
AAU vil forsætte det fokuserede arbejde med en omstilling af universitetets aktiviteter, således der allokeres flere ressourcer til de tilskudsfinansierede aktiviteter med henblik på at øge omsætningen. Lykkes det AAU at øge både hjemtag og omsætning, vil en større andel af universitetets om-

kostninger kunne finansieres af eksterne forskningsbevillinger. Derved kan AAU opretholde et højt aktivitetsniveau til trods for, at AAU oplever et fald i uddannelsesaktiviteten.

Den forventede udvikling i AAU's egenkapital er illustreret i figur 1. Det er for nuværende forventningen, at årsresultatet bliver større end estimeret ved 2. periodeopfølgning, hvilket påvirker den disponible egenkapital, der kan overstige 400 mio. kr. Af den disponible egenkapital, opgjort ultimo 2028, hidrører 65 mio. kr. fra finansieringsplanen for Nyt SIS, hvor der opbygges egenkapital frem mod 2028. Midlerne er dermed reserveret til finansiering af afskrivninger fra 2029 og frem. Derudover er der af den disponible egenkapital ultimo 2025 forhåndsdisponeret 82 mio. kr. til udmøntning af aktiviteter i relation til de ekstra forsknings- og innovationsmidler, som AAU har modtaget i 2025.

AAU står på et godt økonomisk fundament med en solid økonomi. Der vil i budgetperioden fortsat være fokus på at omsætte midlerne til især innovations- og forskningsaktiviteter.

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.

Tabel 1 indeholder AAU's samlede budgetterede indtægter og omkostninger for det kommende budgetår 2026 samt den forventede udvikling i budgetoverslagsår 2027 og 2028.

Tabel 1: Resultatopgørelse på AAU-niveau: R2024 til B2028*

I mio. kr., løbende priser	R2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028
INDTÆGTER					
Statsindtægter	2.331	2.490	2.541	2.592	2.619
Salg af varer og tjenesteydelser	177	163	178	171	166
Tilskudsfinansierede aktiviteter	807	844	919	931	956
Indtægter i alt	3.316	3.497	3.637	3.694	3.742
OMKOSTNINGER					
Forbrugsomkostninger	-657	-679	-770	-756	-770
Ekstern husleje	-336	-334	-338	-341	-346
Personaleomkostninger	-2.174	-2.223	-2.439	-2.499	-2.526
Af- og Nedskrivninger	-101	-104	-109	-118	-117
Omkostninger i alt	-3.268	-3.340	-3.655	-3.715	-3.759
Finansielle poster	39	15	11	11	11
Resultat	87	172	-7	-10	-7

*B2026 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 nettoprisindeksets udvikling i budgetperioden. Derudover er alle indtægter fra finansloven i 2026 PL-reguleret med procenten i FFL-2026 på 1,6%, mens posterne i 2027 og 2028 er reguleret en procent på 1,8%.

UDDANNELSESINDTÆGTER

Uddannelsesindtægter er AAU's største indtægtskilde. Hovedparten af indtægterne tildeles universitetet på baggrund af aktiviteten på heltidsuddannelserne.

Dertil kommer blandt andet et grundtilskud, et campustilskud, et beskæftigelsestilskud og et studietidstilskud, som alle knytter sig til heltidsuddannelserne.

Ud over indtægterne fra heltidsuddannelser genererer AAU også indtægter fra deltidsuddannelser

samt en række øvrige uddannelsesaktiviteter, såsom aktiverede heltidsstuderende og udenlandske selvbetalere.

Tabel 2 viser udviklingen i AAU's samlede uddannelsesindtægter i løbende priser. Det betyder, at tabellen ikke direkte afspejler udviklingen i de underliggende uddannelsesaktiviteter, da pris- og lønreguleringer påvirker tallene.

Uddannelsesindtægterne fremgår af tabel 2.

Tabel 2: Udvikling i AAU's uddannelsesindtægter

I mio. kr., løbende priser	R2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028
Heltidsuddannelse	1.215	1.245	1.246	1.242	1.252
Aktivitetsbevilling	797	829	822	813	817
Grundbevilling	320	330	334	339	346
Resultattilskud - Studietid	44	46	46	45	45
Resultattilskud - Beskæftigelse	44	31	34	34	34
Kompensation	5	6	6	6	6
Campusbevilling	4	4	4	4	5
Kvalitetstilskud	-	-	-	-	-
Deltidsuddannelse	75	73	74	73	75
Øvrige uddannelsesindtægter	46	60	62	63	65
Uddannelsesindtægter i alt	1.336	1.378	1.382	1.378	1.392

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

Udviklingen i indtægter fra heltidsuddannelser er primært drevet af tre faktorer: AAU's prognose for udviklingen i STÅ-produktionen, en ministeriel ændring i resultattilskuddet for beskæftigelse samt pris- og lønreguleringen.

AAU's samlede uddannelsesindtægter forventes at stige svagt over budgetperioden. Denne udvikling dækker dog over, at uddannelsesaktiviteten på heltidsuddannelserne er faldende, når der tages højde for løn- og prisudviklingen. Fra 2024 til 2025 har STÅ-optjeningen været stabil, men fra 2025 og frem forventes et markant fald. Samlet set forventes STÅ-produktionen at falde med ca. 1.000 STÅ i perioden 2025-2028.

Baggrunden for denne udvikling er en markant lavere studenterbestand, som primært skyldes dimensioneringer, uddannelseslukninger og et generelt lavere optag. Dette er blandt andet et resultat af den politiske aftale om udflytning og reduktion af studiepladser.

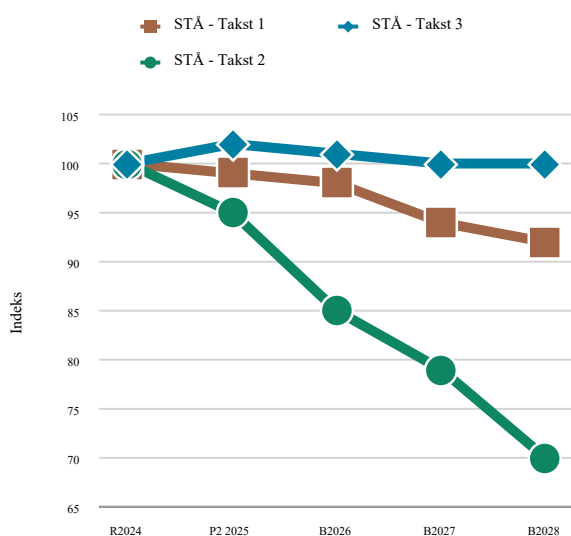
Allerede fra 2024 til 2025 er bacheloroptaget faldet med 4,5 %, mens kandidatoptaget er faldet med 9,7 %. Dette er en væsentlig ændring, der får betydning for universitetets samlede uddannelsesaktivitet i årene frem.

AAU's beskæftigelsestilskud påvirkes af den politiske aftale fra 2020 om flere studiepladser på de videregående uddannelser. Af aftalen fulgte, at

reguleringen i resultattilskuddet for beskæftigelse blev sat i bero, hvorfor AAU i 2023 og 2024 har modtaget det fulde beløb. Fra og med 2025 reguleres beskæftigelsestilskuddet igen på baggrund af dimittendernes beskæftigelsesgrad. Effekten ses ved et fald i resultattilskuddet fra 44 mio. kr. i 2024 til 34 mio. kr. i 2026- 2028.

Figur 2 giver et overblik over udviklingen i STÅ-indekset for både de enkelte takstgrupper og det samlede antal STÅ frem mod 2028.

Figur 2: Forventning til udvikling i antal STÅ



Når man ser på de enkelte takstgrupper, er det især takst 1 og 2, der oplever et fald i STÅ-indekset. Takst 1 har det største nominelle fald, mens takst 2 har det største procentuelle fald, hvilket især skyldes uddannelseslukninger på bachelor-

uddannelser, der også påvirker optaget til de tilhørende kandidatuddannelser. Særligt lukningen af næsten alle SSH's uddannelser i København har stor betydning.

Udviklingen i STÅ-indekset for takst 3 er forholdsvis stabil gennem hele perioden. I den forbindelse skal nævnes, at SUND har fået tildelt flere pladser på medicinuddannelsen, hvilket har en positiv effekt på STÅ-optjeningen for takst 3 fra 2026.

De økonomiske konsekvenser af den kommende reform af kandidatuddannelserne er ikke indarbejdet i budgettet. Omlægningen forventes først at blive indfasat med optaget i 2028, og den økonomiske påvirkning ligger derfor uden for budgetperioden.

Der er dog en økonomisk risiko forbundet med omlægningen, da det med udgangspunkt i Nordjyllands erhvervsstruktur vurderes, at det kan blive vanskeligt at fylde alle studiepladser på de nye erhvervskandidatuddannelser.

Indtægterne fra deltidsuddannelser og øvrige uddannelsesaktiviteter forventes at stagnere igennem budgetperioden.

Der er i tiden øget opmærksomhed på udenlandske selvbetalere og regeringen har fremsat en række initiativer for at forhindre misbrug af studieophold. AAU har med virkning fra optaget i 2025 indført forskellige initiativer for at sikre de nødvendige kvalifikationer fra de udenlandske selvbetalere. Konsekvensen af initiativerne kendes ikke i fuldt omfang endnu, men det må forventes, at optaget bliver reduceret fremadrettet, hvilket vil resultere i mindre indtægter fra udenlandske selvbetalere under øvrige uddannelsesindtægter.

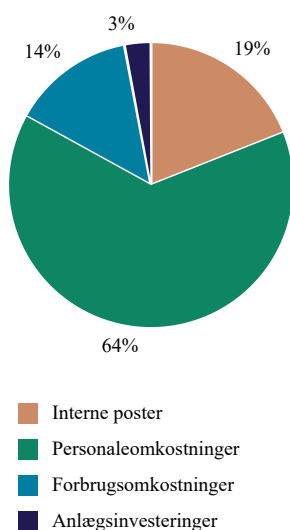
TILSKUDSFINANSIEREDE AKTIVITETER

Ved de tilskudsfinansierede aktiviteter ses en budgetteret indtægt på 919 mio. kr. i 2026, hvilket er en stigning på 75 mio. kr. ift. P2-estimatet for 2025. Indtægtsniveauet forventes at blive øget i årene fremover. Der er i alle tre budgetår budgetteret med stigninger i de eksternt finansierede personaleomkostninger.

I 2026 udgør projekter med bevillingstilsagn 80% af de tilskudsfinansierede aktiviteter, mens de resterende 20% ikke er budgetteret på konkrete projekter. I overslagsårene udgør de konkrete projekter hhv. 45% i 2027 og 19% i 2028, hvilket afspejler, at en mindre del af budgettet i overslagsårene er udmøntet til konkrete projekter på nuværende tidspunkt.

Indtægterne ved de tilskudsfinansierede aktiviteter kommer fra bevillinger fra samarbejdspartnere i forskningsprojekter og andre projekter, som først indtægtsføres, når AAU har afholdt aktiviteterne og omkostningerne hertil. Sammensætningen af disse omkostninger i 2026 ses i figur 3.

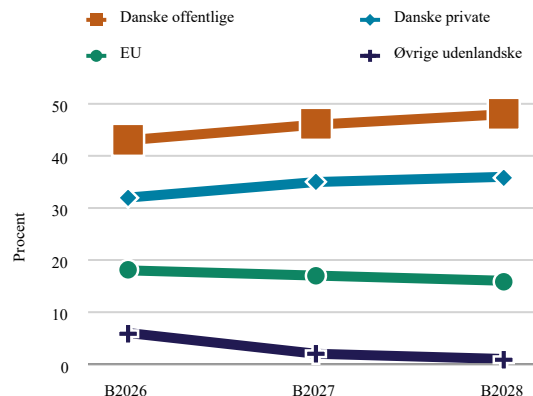
Figur 3: Omkostningskategorier 2026



Som det ses af figur 3, udgør personaleomkostningerne den største andel af de omkostninger, som er forbundet med de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Som det ses af figur 4, forventer AAU i 2026-2028 at den største indtægtsstrøm er fra danske offentlige fonde. Bevillingerne fra netop de danske offentlige fonde har de sidste fem år haft den største gennemsnitlige overheadprocent.

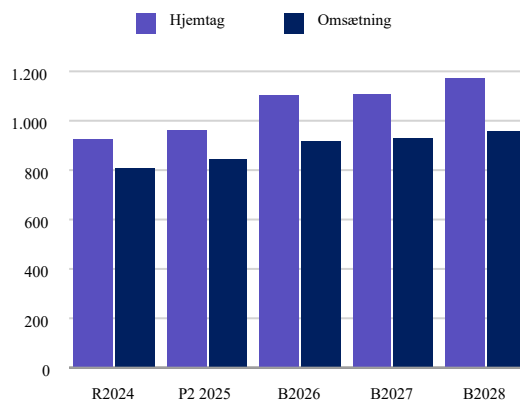
Figur 4: Finansieringskilder kendte projekter



Omfanget af de tilskudsfinansierede aktiviteter er på længere sigt afhængig af evnen til at rekruttere, og at AAU løbende kan tiltrække nye eksterne forskningsbevillinger. De tilskudsfinansierede aktiviteter får en tiltagende betydning for AAU's samlede økonomi, idet uddannelsesaktiviteterne må forventes at falde. Det er derfor af væsentlig økonomisk betydning, at AAU fastholder og styrker indsatsen for at hjemtage nye eksterne bevillinger og omsætte disse til tilskudsfinansierede forskningsaktiviteter.

AAU har i forbindelse med udarbejdelsen af budgettet prognosticeret hjemtaget for budgetperioden. Det prognosticerede hjemtag er på 1.102 mio. kr. i 2026, 1.107 mio. kr. i 2027 og 1.171 mio. kr. i 2028. Det skal bemærkes, at AAU hjemtager flere midler, end der omsættes, hvilket understreger fokus på omsætning af hjemtagne midler.

Figur 5: Udvikling i hjemtag og omsætning



PERSONALEOMKOSTNINGER

Personaleomkostningerne budgetteres til 2.439 mio. kr. i 2026, hvilket er en stigning på 208 mio. kr. ift. P2-estimatet for 2025. Fra 2026 til 2027 forventes personaleomkostningerne at stige med 60 mio. kr., og i 2028 yderligere med 27 mio. kr.

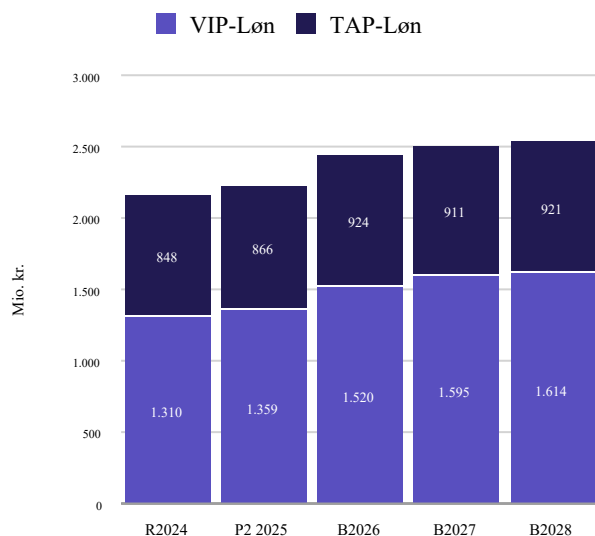
Personaleomkostningerne vil i 2026 formentlig blive påvirket af en ny overenskomst, hvor lønstigningerne endnu ikke er kendte. Den nye overenskomst forventes at træde i kraft pr. 1. april 2026. I budgettet er der for 2026 indarbejdet en lønstigning på 2,5% pr. 1. april og 0,28% pr. 1. november. I 2027 og 2028 er der indarbejdet en lønstigning på 2,0% pr. 1. april og 0,28% pr. 1. november.

Personaleomkostninger for det videnskabelige personale (VIP) forventes i 2026 at stige med 161 mio. kr. ift. P2-estimatet for 2025. Udviklingen skyldes primært forventningen om vækst på de tilskudsfinansierede aktiviteter.

Personaleomkostningerne for det teknisk-administrative personale (TAP) forventes i 2026 at stige med 58 mio. kr. ift. P2-estimatet for 2025.

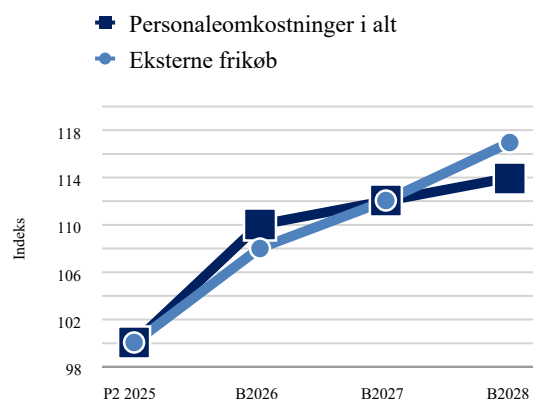
Personaleomkostningerne er i 2026 fordelt på 62% VIP og 38% TAP. I 2027 og 2028 forventes der en stigning i andelen af VIP, som her vil udgøre 64%. Andelen af TAP ansatte vil tilsvarende falde til 36%. jf. figur 6.

Figur 6: Udvikling i personaleomkostninger



I figur 7 ses en stigning på personaleomkostningerne fra P2-2025 og til 2028. De eksterne frikøb stiger i samme periode fra 538 mio. kr. til 628 mio. kr. Udviklingen i de to poster afspejler, at der allokteres flere personaleomkostninger til de tilskudsfinansierede aktiviteter hen over budgetperioden.

Figur 7: Udvikling i personaleomkostninger mod eksterne frikøb



Af de samlede personaleomkostninger i 2026 udgør planlagte stillinger 257 mio. kr. svarende til 11%. De planlagte stillinger er fordelt med 49% på driften og 51% på de tilskudsfinansierede aktiviteter.

AAU har fortsat opmærksomhed rettet mod budgetteringen af de planlagte. Hvis de planlagte stillinger ikke besættes, kan det påvirke både driftsresultatet og andelen af de tilskudsfinansierede aktiviteter. Derudover er der i budgettet indarbejdet udisponerede personaleomkostninger for 157 mio. kr.

BYGNINGSBUDGET

Bygningsbudgettet for 2026-2028 viser stigende omkostninger, men på et niveau under 2024-2025 og lavere end i tidligere budgetter for 2026-2028.

Stigningerne drives primært af den indeksregulerede husleje med reguleringer på 1,5% årligt for Bygningsstyrelsens lejemål og 1,5-2,0% for de private lejemål. Drift, service og vedligehold indeksreguleres og ejendomsskatter forventes stabile. Forsyning nedjusteres i 2026-2027 pga. midlertidig reduktion af elafgift. Afskrivninger falder i 2026 men stiger igen i 2027-2028 som følge af planlagte renoveringer.

Sammenlignet med ankerbudgettet 2026-2027 reduceres omkostningerne 15-16 mio. kr. årligt. Reduktionen skyldes fraflytning af Nordkraft i 2026, fortætning og øvrige besparelser, lavere forsyning, lavere afskrivninger og højere fremlejeindtægter, delvist modsvaret af højere udgifter til forandringer og vedligehold.

I AAU's interne huslejemodel indarbejdes i 2026 reguleringer på i alt 10,9 mio. kr., som relaterer sig til overskud og besparelser i 2024. I 2027 foretages en regulering på 6,5 mio. kr. relateret til forliget om Thomas Manns Vej 23. Disse reguleringer sænker kvadratmeterprisen i 2026-2027.

For 2025-2028 ventes en gennemsnitlig stigning i kvadratmeterprisen på 1,1% årligt, hvilket ligger under den forventede udvikling i nettoprisindekset på 1,8%.

Arealmæssigt er de store ændringer gennemført i 2022-2024. Fra 2025 og i de øvrige budgetår bliver ændringerne færre. I 2026 fraflyttes 3.200 m² i Nordkraft. Uden for budgetperioden i 2028 forventes TECH Lab ibrugtaget og Selma Lagerlöfs Vej 300 fraflyttet, hvilket vil reducere det samlede areal med 12.500 m². Fokus er renoveringer af Campus Esbjerg, Fredrik Bajers Vej, Fibigerstræde og Kroghstræde. Herunder helhedsplan med erstatningsauditorier og mulig udvikling af Kroghstræde 3 til "Study House". I København fortsætter fase 2 af helhedsplanen frem mod 2030 og gradvis frigørelse af Frederikskaj 10B til virksomhedshub.

Usikkerhederne omfatter uafklaret endelig husleje for SUND-bygningerne samt mulig justering af huslejen for Fredrik Bajers Vej 7H, hvor Bygningsstyrelsens genvurdering midlertidigt er sat i bero

Nedenstående tabel 3 viser bygningsbudgettet, herunder 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., løbende priser	R2024	B2025	B2026	B2027	B2028
Husleje	-309	-316	-314	-318	-322
Ejendomsskatter	-10	-10	-10	-10	-10
Drift, service	-62	-59	-58	-59	-60
Forsyning	-30	-33	-30	-31	-34
Bygningsforandringer	-19	-13	-15	-15	-15
Afskrivning	-40	-44	-38	-43	-43
Fælles IT-drift	-4	-4	-4	-4	-4
Andel af bygningsvedligehold	-28	-21	-23	-24	-24
Fremleje	3	3	4	4	4
Budgetår: Indarbejdet under-/overskud fra 2 år tidligere	-7	-	5	7	-
Træk på AAU's egenkapital vedr. forsyningsudgifter 2023	-	-10	-	-	-
Årets afvigelse.	-	10	-	-	-
Årets positive afvigelse overføres til 2026	-5	-	-	-	-
Spareplan Afskrivninger	-6	-	6	-	-
Bygningsomkostninger i alt intern opkrævning	-518	-497	-477	-492	-509
Lejemål i brutto m2	-242.964	-234.435	-232.421	-231.613	-233.171
Intern bygningsomkostning i kr. pr. brutto m ² for AAU	-2.146	-2.131	-2.070	-2.141	-2.201

AFSKRIVNINGSBUDGET

Afskrivningsbudget består af både afskrivninger fra eksisterende anlægsinvesteringer og afskrivninger fra budgetterede anlægsinvesteringer.

Tabel 4: Afskrivningsbudget

I mio. kr.	R2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028
Afskrivninger eksist. anlæg	-103	-100	-80	-65	-48
Afskrivninger budg. anlæg	-	-4	-28	-50	-64
Total afskrivninger	-103	-104	-108	-115	-112

**Note: Afskrivningsbudget i tabel 4 indeholder udelukkende afskrivninger, så der kan være en afvigelse til af- og nedskrivninger i tabel 1, s.2: Resultatopgørelse. Tabel 1, s.2 indeholder patenter, afskrivninger, tab i forbindelse med salg.*

Som det fremgår af tabel 4, ser AAU ind i en periode med stigende afskrivninger i 2026-2027 hvorefter de igen falder.

I løbet af budgetperioden sker der et naturligt skifte, så der kommer færre afskrivninger fra eksisterende anlæg og flere afskrivninger fra de budgetterede anlægsinvesteringer.

Afskrivningerne fra eksisterende anlægsinvesteringer falder fra 100 mio. kr. i 2025 til 49 mio. kr. i 2028.

Erfaringer fra tidligere år viser, at der er sandsynlighed for, at anlægsinvesteringer ibrugtages se-

nere end budgetteret, hvorved afskrivningerne reduceres og udsættes i budgetperioden.

De budgetterede anlægsinvesteringer genererer afskrivninger på 28 mio. kr. i 2026, hvoraf 15 mio. kr. vedrører afskrivninger fra igangværende anlægsinvesteringer, som forventes ibrugtaget i 2025.

De budgetterede afskrivninger i 2026 vedrører primært forsøgsudstyr og IT- udstyr.

Nye anlægsinvesteringer, som generer afskrivninger i 2026, omfatter bl.a. forsøgsopstilling P2X anlæg, cytometer og serverdrift hos ITS, som forventes ibrugtaget ultimo 2025.

De budgetterede afskrivninger i 2027 vedrører primært forsøgsudstyr, indretning af lejede lokaler og IT- udstyr.

Nye anlægsinvesteringer, som generer afskrivninger i 2027, omfatter bl.a. forsøgsopstilling P2X anlæg, NMR Spektrometer og elektronmikroskop, ombygning RBG14 og FRB5, samt serverdrift hos ITS, som forventes ibrugtaget 2025-2026.

Af de budgetterede afskrivninger på 28 mio. kr. i 2026 udgør ekstern finansiering 1 mio. kr. og af de 50 mio. kr. i 2027, udgør ekstern finansiering maksimalt 2 mio. kr.

NYT SIS

Nyt SIS projektet er udviklingen af det nye studieadministrative system, der skal erstatte de aldrende systemer STADS og DANS. Visionen for Nyt SIS er, at projektet ved hjælp af bedre it-understøttelse og optimerede processer skal kunne udvikle og effektivisere det studieadministrative område.

AAU's studerende vil med det nye system opleve et sammenhængende studieforløb, som tager udgangspunkt i deres behov. Gennem mobil selvbetjening vil den studerende få overblik over studieaktiviteter, fremdrift, resultater mm. Det studieadministrative område vil opleve automatiserede arbejdsprocesser og standardiserede arbejds-gange, der flytter sagsbehandlingsfokus fra manuel databehandling af de mange til service af de få studerende, der falder uden for et normalforløb. Opdaterede og retvisende data, som fødes ind i tilstødende systemer, vil understøtte de videnskabelige medarbejdere i deres faglige og pædagogiske arbejde med uddannelserne, og endelig vil AAU få en standardiseret data- og begrebsmodel, stærke integrationsløsninger samt et bedre grundlag for ledelsesinformation.

Projektet er opdelt i Nyt SIS Program Fælles Løsning, som bl.a. omhandler udviklingen af systemet, og Nyt SIS AAU Implementering, der vedrører den lokale implementering på AAU. Ibrugtagelsen af systemet er planlagt til Q4 2028, mens implementeringen af projektet forventes endeligt afsluttet medio 2029.

Projektøkonomien for AAU's samlede andel af Nyt SIS er estimeret i tabel 5. Af de samlede udviklingsomkostninger på 273 mio. kr. vil 187 mio. kr. blive aktiveret som et anlægsaktiv, der skal afskrives over en 8-årig periode fra ibrugtagningstidspunktet. Af projektøkonomien for Nyt SIS vedrører 17 mio. kr. udgifter et tidligere projekt (Kopernikus) i Uddannelses- og Forskningsstyrelsen. Kopernikus samarbejdet ophørte i december 2021.

Tabel 5: Samlede AAU-udgifter til udviklingsprojektet*

I mio. kr., løbende priser	2019 - 2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028	B2029	I alt
Nyt SIS - Fælles udvikling	-25	-37	-26	-14	-7	0	-109
Nyt SIS - AAU implementering	-20	-6	-32	-53	-45	-8	-164
Samlede AAU-udgifter til udviklingsprojektet, i alt	-45	-43	-58	-67	-52	-8	-273

*Angivet udgiftsbaseret i løbende priser. 2019-2023 viser realiseret forbrug. 2024 afspejler årets estimerede udgifter per november 2024. 2025-2029 viser fremadrettet Business Case

Der er for nuværende inkluderet risikopuljer i projektøkonomien svarende til i alt 56 mio. kr. Puljerne skal, hvis risici indtræffer, dække ekstra omkostninger forbundet med yderligere tilpasninger af standardløsning, knaphed på ressourcer eller kompetencer, leverandør- og kontraktstyring samt forsinkelser af anden karakter. Dertil kommer risici forbundet med driftsudfordringer ved overgang til nyt system og udvidelse af scope. Der foregår dialog om aktivering af risikopuljen i Nyt SIS Fælles Løsning.

I Nyt SIS Programmet er der i 2. halvår af 2025 udarbejdet en ny programstrategi, der indebærer en ny hovedtidsplan for programmet, samt at mere funktionalitet indgår i standardløsningen og dermed ikke skal udvikles specielt til de danske universiteter. Det betyder, at projektet nu er 9 mdr. forsinket ift. afklaringsfasens hoved-tidsplan, herunder er Designfasen forlænget med 5 mdr. Afslutningstidspunktet fastholdes og påvirker ikke umiddelbart AAU's implementeringsfase. Dog vil der i den nyeste plan være overlap mellem Design- og pilotfasen.

Finansieringen er tilvejebragt via en langsigtet finansieringsplan løbende til og med 2036. Ultimo 2028 bidrager finansieringsplanen positivt med 65 mio. kr. til AAU's egenkapital til at finansiere øgede omkostninger i form af afskrivninger fra 2029 og frem.

Der er et stort fokus på at sikre en effektiv projekt- og risikostyring, som kan understøtte en succesfuld gennemførelse af projektet. Der er etableret en tydelig governance for, hvordan der træffes beslutninger og rapporteres i projektet – herunder til Statens IT-råd, ligesom der undervejs i projektforløbet er en række gates med stop&go beslutninger, hvor bl.a. projektets fremdrift og løsningens kvalitet vil blive vurderet.

BUDGET 2026

Bilag 1: AAU - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2024	B2025	B2026	B2027	B2028
INDTÆGTER					
Statsindtægter					
Heltidsudd. og Adgangskursus	1.219.337	1.237.335	1.250.751	1.246.740	1.258.201
Øvrige uddannelsesindtægter	26.788	24.849	27.579	27.285	23.206
Basisforskning	1.000.590	1.032.433	1.178.370	1.232.694	1.251.654
Myndighedsbetjening	21.043	19.780	19.980	19.980	19.980
Øvrige formål	63.732	62.005	64.108	65.228	66.390
Statsindtægter i alt	2.331.490	2.376.402	2.540.790	2.591.927	2.619.431
Salg af varer og tj.ydelser					
Indtægtsdækket virksomhed	17.471	10.539	10.076	7.455	7.244
Deltagerbetaling, uddannelse	93.393	108.513	110.327	110.223	112.359
Andre salgsindtægter	66.090	31.339	57.381	53.342	46.875
Salg af varer og tj.ydelser i alt	176.953	150.392	177.784	171.020	166.478
Tilskudsfinansierede akt.					
Tilskudsfinansieret forskning	789.046	857.248	900.105	915.335	945.207
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	18.376	18.392	18.810	15.857	10.744
Tilskudsfinansierede akt. i alt	807.421	875.640	918.915	931.192	955.951
Indtægter i alt	3.315.864	3.402.434	3.637.488	3.694.139	3.741.861
OMKOSTNINGER					
Ekstern husleje	-335.554	-337.509	-337.686	-341.354	-345.635
Forbrugsomkostninger	-657.458	-715.659	-770.153	-755.983	-770.310
VIP-Løn	-1.310.455	-1.358.795	-1.519.963	-1.595.398	-1.613.921
TAP-Løn	-848.210	-878.621	-924.274	-911.483	-920.541
Øvrige personaleomkostninger	-15.269	-9.133	5.701	7.410	8.491
Af- og nedskrivninger	-101.250	-110.317	-108.974	-117.782	-117.399
Omkostninger i alt	-3.268.196	-3.410.034	-3.655.348	-3.714.590	-3.759.314
INTERNE OVERFØRSLER					
Intern handel og overhead	0	0	-40	-49	-46
Huslejebidrag	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
Interne overførsler i alt	0	0	-40	-49	-46
Finansielle poster	39.224	8.600	10.500	10.500	10.500
Resultat.	86.893	1.000	-7.400	-10.000	-7.000

BUDGET 2026

Bilag 2: ENGINEERING - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2024	B2025	B2026	B2027	B2028
INDTÆGTER					
Statsindtægter					
Heltidsudd. og Adgangskursus	266.736	281.678	271.712	265.650	270.349
Øvrige uddannelsesindtægter	2.149	2.176	2.474	2.639	2.827
Basisforskning	312.665	323.233	359.643	385.832	389.539
Myndighedsbetjening	21.043	19.780	19.980	19.980	19.980
Øvrige formål	15.978	16.683	16.802	16.618	16.766
Statsindtægter i alt	618.571	643.549	670.610	690.719	699.461
Salg af varer og tj.ydelser					
Indtægtsdækket virksomhed	12.660	7.387	8.388	7.000	7.000
Deltagerbetaling, uddannelse	12.898	16.545	16.717	17.082	18.038
Andre salgsindtægter	9.773	9.782	4.085	4.039	3.990
Salg af varer og tj.ydelser i alt	35.331	33.713	29.190	28.121	29.028
Tilskudsfinansierede akt.					
Tilskudsfinansieret forskning	349.240	359.410	383.279	387.615	401.243
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	1.614	638	5.590	10.852	9.716
Tilskudsfinansierede akt. i alt	350.854	360.048	388.869	398.467	410.959
Indtægter i alt	1.004.756	1.037.310	1.088.669	1.117.307	1.139.449
OMKOSTNINGER					
Ekstern husleje	-556	-	-	-	-
Forbrugsomkostninger	-86.675	-122.078	-128.622	-115.293	-117.353
VIP-Løn	-385.636	-401.278	-453.375	-484.987	-496.907
TAP-Løn	-116.866	-113.864	-113.855	-113.113	-114.158
Øvrige personaleomkostninger	-4.577	1.093	1.813	2.847	2.941
Af- og nedskrivninger	-24.381	-26.748	-27.383	-29.362	-29.422
Omkostninger i alt	-618.690	-662.876	-721.422	-739.908	-754.898
INTERNE OVERFØRSLER					
Intern handel og overhead	-10.094	-6.602	-8.833	-7.902	-7.912
Huslejebidrag	-146.512	-129.559	-124.813	-128.690	-132.188
FF-bidrag	-132.165	-137.845	-144.190	-142.797	-143.565
FU-bidrag	-86.879	-91.380	-94.406	-97.020	-96.867
Innovationsbidrag	-3.840	-4.049	-4.005	-3.990	-4.019
Interne overførsler i alt	-379.490	-369.435	-376.247	-380.399	-384.551
Finansielle poster	-	-	-	-	-
Resultat.	6.576	5.000	-9.000	-3.000	0

BUDGET 2026

Bilag 3: SSH - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2024	B2025	B2026	B2027	B2028
INDTÆGTER					
Statsindtægter					
Heltidsudd. og Adgangskursus	415.411	412.040	414.808	401.741	389.665
Øvrige uddannelsesindtægter	19.617	18.996	20.241	19.611	15.049
Basisforskning	288.974	293.224	315.610	337.493	337.373
Myndighedsbetjening	-	-	-	-	-
Øvrige formål	15.094	15.466	15.454	15.795	15.640
Statsindtægter i alt	739.096	739.727	766.113	774.640	757.727
Salg af varer og tj.ydelser					
Indtægtsdækket virksomhed	2.567	2.354	918	255	44
Deltagerbetaling, uddannelse	63.853	66.543	64.207	63.030	63.311
Andre salgsindtægter	9.197	6.420	7.606	7.769	6.589
Salg af varer og tj.ydelser i alt	75.618	75.317	72.731	71.055	69.945
Tilskudsfinansierede akt.					
Tilskudsfinansieret forskning	107.921	127.438	141.181	149.640	156.645
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	1.531	1.220	821	360	108
Tilskudsfinansierede akt. i alt	109.452	128.657	142.002	150.000	156.754
Indtægter i alt	924.166	943.701	980.846	995.694	984.425
OMKOSTNINGER					
Ekstern husleje	-1.742	-1.023	-701	-670	-625
Forbrugsomkostninger	-47.073	-61.043	-63.054	-62.774	-59.774
VIP-Løn	-410.099	-415.540	-450.339	-461.208	-455.318
TAP-Løn	-111.406	-117.983	-119.937	-118.250	-113.894
Øvrige personaleomkostninger	-2.664	-3.054	1.294	2.110	2.266
Af- og nedskrivninger	-826	-340	-770	-755	-707
Omkostninger i alt	-573.811	-598.982	-633.507	-641.545	-628.052
INTERNE OVERFØRSLER					
Intern handel og overhead	1.224	-396	770	415	-31
Huslejebidrag	-92.779	-92.719	-87.435	-89.620	-92.135
FF-bidrag	-147.921	-150.567	-155.526	-156.349	-156.342
FU-bidrag	-97.235	-99.814	-101.828	-106.227	-105.488
Innovationsbidrag	-4.298	-4.423	-4.320	-4.369	-4.377
Interne overførsler i alt	-341.008	-347.918	-348.339	-356.150	-358.373
Finansielle poster	1	-	-	-	-
Resultat.	9.349	-3.200	-1.000	-2.000	-2.000

BUDGET 2026

Bilag 4: SUND - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2024	B2025	B2026	B2027	B2028
INDTÆGTER					
Statsindtægter					
Heltidsudd. og Adgangskursus	173.455	175.343	186.426	194.270	201.453
Øvrige uddannelsesindtægter	817	1.001	1.302	1.529	1.653
Basisforskning	137.180	145.746	169.878	194.489	202.181
Myndighedsbetjening	-	-	-	-	-
Øvrige formål	6.696	6.809	7.178	7.452	8.207
Statsindtægter i alt	318.148	328.899	364.785	397.741	413.495
Salg af varer og tj.ydelser					
Indtægtsdækket virksomhed	922	200	520	-	-
Deltagerbetaling, uddannelse	2.516	3.526	4.321	4.856	5.119
Andre salgsindtægter	1.607	984	1.201	576	0
Salg af varer og tj.ydelser i alt	5.046	4.710	6.042	5.432	5.119
Tilskudsfinansierede akt.					
Tilskudsfinansieret forskning	106.096	111.638	135.085	136.363	136.432
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	-10	-	74	-	-
Tilskudsfinansierede akt. i alt	106.086	111.638	135.159	136.363	136.432
Indtægter i alt	429.280	445.248	505.985	539.536	555.046
OMKOSTNINGER					
Ekstern husleje	-2.306	-242	-2.323	-1.452	-653
Forbrugsomkostninger	-53.409	-60.975	-86.179	-90.410	-89.328
VIP-Løn	-157.290	-167.865	-190.572	-215.117	-223.227
TAP-Løn	-54.396	-59.329	-63.163	-62.488	-63.997
Øvrige personaleomkostninger	-153	684	1.397	1.649	1.617
Af- og nedskrivninger	-7.610	-7.845	-8.033	-8.292	-6.662
Omkostninger i alt	-275.164	-295.572	-348.873	-376.111	-382.251
INTERNE OVERFØRSLER					
Intern handel og overhead	604	-2.398	-1.052	-1.040	-1.019
Huslejebidrag	-50.919	-49.907	-48.302	-49.706	-51.089
FF-bidrag	-57.692	-58.424	-64.046	-65.996	-70.879
FU-bidrag	-37.924	-38.730	-41.933	-44.839	-47.824
Innovationsbidrag	-1.676	-1.716	-1.779	-1.844	-1.984
Interne overførsler i alt	-147.606	-151.175	-157.112	-163.425	-172.795
Finansielle poster	-1	-	-	-	-
Resultat.	6.509	-1.500	0	0	0

BUDGET 2026

Bilag 5: TECH - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2024	B2025	B2026	B2027	B2028
INDTÆGTER					
Statsindtægter					
Heltidsudd. og Adgangskursus	366.030	368.274	377.806	385.079	396.734
Øvrige uddannelsesindtægter	3.911	2.677	3.563	3.506	3.676
Basisforskning	261.771	270.229	299.719	323.770	327.927
Myndighedsbetjening	-	-	-	-	-
Øvrige formål	13.904	14.029	14.320	14.823	15.046
Statsindtægter i alt	645.617	655.209	695.408	727.177	743.384
Salg af varer og tj.ydelser					
Indtægtsdækket virksomhed	909	348	-	-	-
Deltagerbetaling, uddannelse	14.084	21.900	25.083	25.255	25.891
Andre salgsindtægter	3.556	3.445	331	-3.089	-5.131
Salg af varer og tj.ydelser i alt	18.550	25.694	25.413	22.166	20.759
Tilskudsfinansierede akt.					
Tilskudsfinansieret forskning	192.163	204.086	213.702	215.436	225.295
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	43	60	1.620	1.420	-
Tilskudsfinansierede akt. i alt	192.206	204.146	215.322	216.856	225.295
Indtægter i alt	856.373	885.048	936.143	966.199	989.438
OMKOSTNINGER					
Ekstern husleje	-616	-	-	-	-
Forbrugsomkostninger	-53.365	-67.710	-73.461	-69.037	-74.146
VIP-Løn	-342.315	-362.435	-404.665	-424.512	-430.796
TAP-Løn	-88.267	-95.122	-97.302	-94.790	-95.651
Øvrige personaleomkostninger	-5.183	-2.372	688	1.927	2.031
Af- og nedskrivninger	-7.083	-6.628	-7.239	-7.567	-7.174
Omkostninger i alt	-496.829	-534.267	-581.979	-593.979	-605.736
INTERNE OVERFØRSLER					
Intern handel og overhead	-13.191	-15.190	-16.688	-16.364	-17.359
Huslejebidrag	-126.448	-122.616	-117.531	-121.223	-128.180
FF-bidrag	-128.001	-128.509	-135.777	-140.353	-142.808
FU-bidrag	-84.141	-85.192	-88.897	-95.359	-96.356
Innovationsbidrag	-3.719	-3.775	-3.771	-3.922	-3.998
Interne overførsler i alt	-355.501	-355.282	-362.665	-377.220	-388.702
Finansielle poster	-14	-	-	-	-
Resultat.	4.030	-4.500	-8.500	-5.000	-5.000

BUDGET 2026

Bilag 6: Fælles Service - RESULTATOPGØRELSE

I 1.000 kr., løbende priser	R2024	B2025	B2026	B2027	B2028
INDTÆGTER					
Statsindtægter					
Heltidsudd. og Adgangskursus	-	-	-	-	-
Øvrige uddannelsesindtægter	183	-	-	-	-
Basisforskning	0	-	33.520	-8.890	-5.366
Myndighedsbetjening	-	-	-	-	-
Øvrige formål	9.805	9.018	10.354	10.540	10.730
Statsindtægter i alt	9.988	9.018	43.874	1.651	5.364
Salg af varer og tj.ydelser					
Indtægtsdækket virksomhed	412	250	250	200	200
Deltagerbetaling, uddannelse	-	-	-	-	-
Andre salgsindtægter	41.956	10.708	44.158	44.046	41.427
Salg af varer og tj.ydelser i alt	42.368	10.958	44.408	44.246	41.627
Tilskudsfinansierede akt.					
Tilskudsfinansieret forskning	33.620	54.676	26.858	26.280	25.591
Øvrige tilskudsfinansierede akt.	15.197	16.475	10.705	3.225	920
Tilskudsfinansierede akt. i alt	48.817	71.151	37.563	29.506	26.511
Indtægter i alt	101.174	91.127	125.845	75.403	73.502
OMKOSTNINGER					
Ekstern husleje	-330.334	-336.244	-334.662	-339.233	-344.357
Forbrugsomkostninger	-416.820	-403.853	-418.837	-418.469	-429.708
VIP-Løn	-15.116	-11.678	-21.012	-9.575	-7.673
TAP-Løn	-477.274	-492.323	-530.017	-522.842	-532.840
Øvrige personaleomkostninger	-2.693	-5.484	509	-1.123	-365
Af- og nedskrivninger	-61.350	-68.756	-65.548	-71.806	-73.433
Omkostninger i alt	-1.303.587	-1.318.337	-1.369.567	-1.363.048	-1.388.376
INTERNE OVERFØRSLER					
Intern handel og overhead	21.456	24.586	25.764	24.841	26.274
Huslejebidrag	416.657	394.801	378.080	389.238	403.592
FF-bidrag	465.779	475.344	499.539	505.495	513.594
FU-bidrag	306.179	315.117	327.065	343.445	346.535
Innovationsbidrag	13.533	13.962	13.875	14.125	14.379
Interne overførsler i alt	1.223.604	1.223.810	1.244.322	1.277.145	1.304.374
Finansielle poster	39.237	8.600	10.500	10.500	10.500
Resultat.	60.428	5.200	11.100	0	0



1

BUDGET 2026

Fokusområder:

- Reform af universitetsuddannelserne
- Udvikling og implementering af ny strategi
- Faldende uddannelsesaktivitet
- Behov for at allokere flere ressourcer til de tilskudsfinansierede aktiviteter
- Øget hjemtag af eksterne forskningsbevillinger
- Omsætning af frie forsknings- og innovationsmidler
- Udvikling og implementering af Nyt SIS

AALBORG UNIVERSITET

2

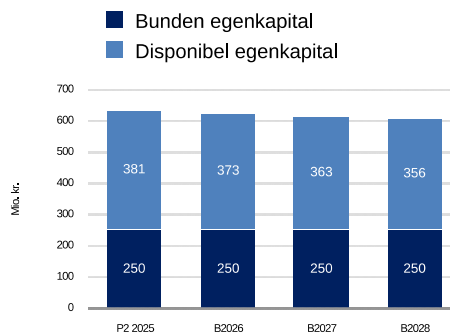
2

UDVIKLING I EGENKAPITAL

3

Egenkapitalpåvirkning på -25 mio. kr. hen over budgettets periode

- Nyt princip gældende fra 2025 for den bundne egenkapital
- Bunden egenkapital fastsat til 250 mio. kr.
- Af den disponible egenkapital er der flg. reservationer:
 - 82 mio. kr. er reserveret til initiativer vedr. ekstra forsknings- og innovationsmidler – bevilliget i 2025
 - 65 mio. kr. er reserveret til afskrivninger på Nyt SiS fra 2029



* Egenkapitalen er opgjort ekskl. den tekniske opjustering som følge af AAU INNOVATE



AALBORG UNIVERSITET

3

RESULTATOPGØRELSE

4

I mio. kr., løbende priser	R2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028
INDTÆGTER					
Statsindtægter	2.331	2.490	2.541	2.592	2.619
Salg af varer og tjenesteydelser	177	163	178	171	166
Tilskudsfinansierede aktiviteter	807	844	919	931	956
Indtægter i alt	3.316	3.497	3.637	3.694	3.742
OMKOSTNINGER					
Forbrugsomkostninger	-657	-679	-770	-756	-770
Ekstern husleje	-336	-334	-338	-341	-346
Personaleomkostninger	-2.174	-2.223	-2.439	-2.499	-2.526
Af- og Nedskrivninger	-101	-104	-109	-118	-117
Omkostninger i alt	-3.268	-3.340	-3.655	-3.715	-3.759
Finansielle poster	39	15	11	11	11
Resultat	87	172	-7	-10	-7

DECIMALER OG AFRUNDINGER:
De viste delsummer summerer ikke altid til det viste grundet bagvedliggende decimaler



AALBORG UNIVERSITET

4

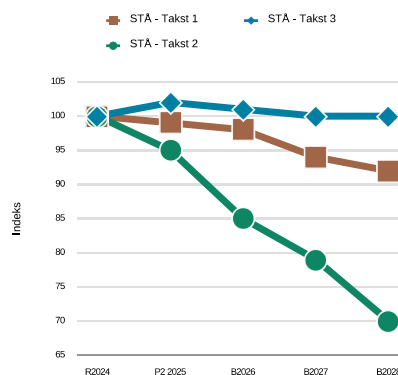
UDDANNELSESINDTÆGTER

5

- Uddannelsesindtægter forventes at stige svagt over budgetperioden
- Aktiviteten på heltidsuddannelserne er faldende
- Samlet set forventes STÅ-produktionen at falde med ca. 1.000 STÅ i perioden 2025-2028
- 70 nye studiepladser på medicinstudiet - øget optag fra 2025 der påvirker budget 2026 og frem

Andre budgetforudsætninger

- Øget fokus på udenlandske selvbetalere kan påvirke budgettet via faldende indtægter
- Kandidatreformen vil først påvirke budgettet fra 2029



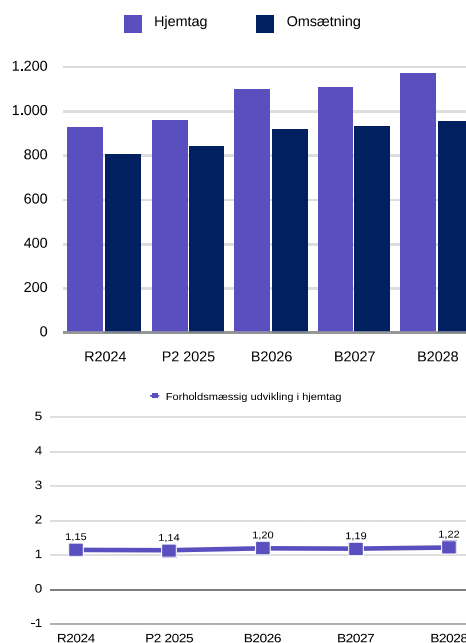
AALBORG UNIVERSITET

5

TILSKUDS-FINANSIERET AKTIVITET

6

- Tilskudsfinansieret aktivitet stiger med 75 mio. kr. fra 2. periodeopfølgning 2025 til 2026
- Niveauet forventes at være stigende i årene fremover
- Tilskudsfinansierede aktiviteter afhænger af AAU's evne til at tiltrække nye eksterne forskningsbevillinger
- Prognostiseret hjemtag:
 - > 1.102 mio. kr. i 2026
 - > 1.107 mio. kr. i 2027
 - > 1.171 mio. kr. i 2028



AALBORG UNIVERSITET

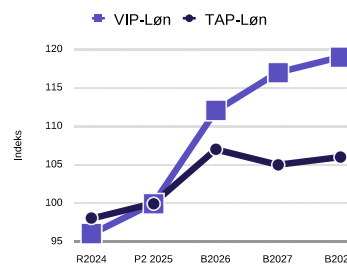
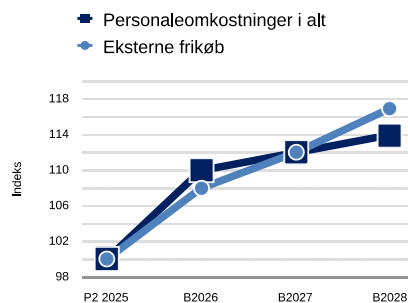
6

PERSONALE-OMKOSTNINGER

- Personaleomkostningerne stiger i 2026 med 216 mio. kr. ift. estimeret ved 2. periodeopfølgning for 2025
- Forventet lønstigning på:
 - 1,9% i 2026 og 1,5% i 2027 og 2028
- Frikøbet stiger fra 538 mio. kr. i 2. periodeopfølgning 2025 til 628 mio. kr. i 2028
- De planlagte stillinger udgør 257 mio. kr. svarende til 11 % af de samlede personaleomkostninger i 2026
- Derudover er der i budgettet indarbejdet udisponerede personaleomkostninger for 157 mio. kr.



AALBORG UNIVERSITET



7

BYGNINGSBUDGET

- Bygningsbudgettet stiger jævnt over budgettets periode
- Det samlede areal er budgetteret stabilt i budgetperioden efter en periode med fortætninger
- Stigning i omkostninger er forårsaget af indeksregulering af husleje, drift og service samt bygningsforandringer og –vedligehold

I mio kr., løbende priser	R2024	B2025	B2026	B2027	B2028
Husleje	-309	-316	-314	-318	-322
Ejendomsskat	-10	-10	-10	-10	-10
Drift, service	-62	-59	-58	-59	-60
Forsyning	-30	-33	-30	-31	-34
Bygningsforandringer	-19	-13	-15	-15	-15
Afskrivning	-40	-44	-38	-43	-43
Fælles IT-drift	-4	-4	-4	-4	-4
Andel af bygningsvedligehold	-28	-21	-23	-24	-24
Fremleje	3	3	4	4	4
Budgetår: Indarbejdet under-/overskud fra 2 årtidligere	-7	-	5	7	-
Træk på AAU's egenkapital vedr. forsyningsudgifter 2023	-	-10	-	-	-
Årets afvigelse	-	10	-	-	-
Årets positive afvigelse overføres til 2026	-5	-	-	-	-
Spærrplan Afskrivninger	-6	-	6	-	-
Bygningsomkostninger i alt intern opkrævning	-518	-497	-477	-492	-509
Lejemål i brutto m2	-242.964	-234.435	-232.421	-231.613	-233.171
Intern bygningsomkostning i kr. pr. brutto m2 for AAU	-2.146	-2.131	-2.070	-2.141	-2.201



AALBORG UNIVERSITET

8

AFSKRIVNINGSBUDGET

9

- Stigende afskrivninger i 2026-2027 hvorefter afskrivninger falder
- De budgetterede afskrivninger i 2026 vedrører primært forsøgsudstyr og IT- udstyr
- Nye anlægsinvesteringer, som genererer afskrivninger i 2026 og 2027 omfatter bl.a.:
 - › forsøgsopstilling P2X anlæg
 - › cytometerer og serverdrift hos ITS
 - › NMR Spektrometer og elektronmikroskop
 - › ombygning RBG14 og FRB5

I mio. kr.	R2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028
Afskrivninger eksist. anlæg	-103	-100	-80	-65	-48
Afskrivninger budg. anlæg	-	-4	-28	-50	-64
Total afskrivninger	-103	-104	-108	-115	-112

Af de budgetterede afskrivninger på 28 mio. kr. i 2026 udgør ekstern finansiering 1 mio. kr. Af de 50 mio. kr. i 2027 udgør ekstern finansiering maksimalt 2 mio. kr.



AALBORG UNIVERSITET

9

NYT SIS

10

- Udvikling og effektivisering af det studieadministrative område gennem bedre it-understøttelse og optimerede processer
- Der er inkluderet risikopuljer i projektøkonomien samt løbende økonomirapportering
- Samlede AAU-udgifter er på 273 mio. kr. fra 2019-2029. Heraf aktiveres 187 mio. kr. som anlægsaktiv

I mio. kr., løbende priser	2019 - 2024	P2 2025	B2026	B2027	B2028	B2029	I alt
Nyt SIS - Fælles udvikling	-25	-37	-26	-14	-7	0	-109
Nyt SIS - AAU implementering	-20	-6	-32	-53	-45	-8	-164
Samlede AAU-udgifter til udviklingsprojektet, i alt	-45	-43	-58	-67	-52	-8	-273



AALBORG UNIVERSITET

10

Kan frit distribueres
Til drøftelse og beslutning

Sagsnr.: 2024-012-00409

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Drøftelse af kompetencekrav til nyt eksternt bestyrelsesmedlem

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Giver input til kompetencekrav til nyt eksternt bestyrelsesmedlem.
- Giver bestyrelseslederen mandat til at godkende den endelige formulering af bestyrelsens input.

Bilag

Bilag 1: Procesplan.

Bilag 2: Kortlægning af den nuværende bestyrelses kompetencer.

Sagsfremstilling

Proces

Lars Enevoldsens mandat som eksternt bestyrelsesmedlem udløber den 30. juni 2026. Lars Enevoldsen har ved udløbet af mandatperioden været bestyrelsesmedlem i otte år, hvilket er den maksimale udpegningsperiode. Der skal derfor igangsættes en proces for udpegnings af et nyt eksternt bestyrelsesmedlem. I bilag 1 er der vedlagt en procesplan for udpegnings af det nye eksternt bestyrelsesmedlem.

André Rogaczewskis mandat som bestyrelsesleder udløber den 30. juni 2026, og Anne Jastrup Okkels mandat som eksternt bestyrelsesmedlem udløber den 31. juli 2026. Disse mandater indgår ikke i procesplanen, da AAU's udpegningsvalg på deres møde den 18. november 2025 besluttede at genudpege André Rogaczewski som bestyrelsesleder for en periode på 1 år og Anne Jastrup Okkels som eksternt bestyrelsesmedlem for en periode på 4 år. Herefter har begge siddet i bestyrelsen i den maksimale udpegningsperiode. Det skal dog bemærkes, at genudpegnings af André Rogaczewski som bestyrelsesleder afventer ministerens godkendelse. Ministergodkendelse er, jf. universitetsloven, en forudsætning for genudpegnings. I procesplanen er der indlagt tidsmæssige reserver til det scenarie, hvor genudpegnings af André Rogaczewski ikke godkendes, og en ny bestyrelsesleder skal udpeges.

Input til kompetencekrav

Udpegningsudvalget har til opgave at fastlægge, hvilke kompetencekrav nye bestyrelsesmedlemmer skal opfylde. Udpegningsudvalget skal ved fastlæggelse af kompetencekravene sikre, at den samlede bestyrelse

og de eksterne bestyrelsesmedlemmer tilsammen og hver for sig opfylder kompetencekravene i universitetsloven og AAU's vedtægt. I skemaet nedenfor er kompetencekravene kategoriseret.

Kategori	Kompetencekrav
Kompetencekrav til den samlede bestyrelse	Bestyrelsens medlemmer skal tilsammen have erfaring og indsigt i: • Forskning • Forskningsbaseret uddannelse • Vidensformidling • Vidensudveksling • Myndighedsbetjening
Kollektive kompetencekrav	De eksterne medlemmers kompetencer skal tilsammen afspejle universitetets opgaver, og de skal derfor tilsammen have indsigt i: • Forskning • Forskningsbaseret uddannelse • Ledelse • Organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber
Individuelle kompetencekrav	De eksterne medlemmer skal opfylde følgende individuelle krav: • Kandidatuddannelse eller uddannelse på tilsvarende niveau • Mindst ét af de eksterne medlemmer skal have erfaring som anerkendt forsker
Krav om afbalanceret repræsentation	Der skal blandt de eksterne medlemmer være en afbalanceret repræsentation i forhold til: • Den offentlige sektor og den private sektor • Det regionale og det nationale • Ligelig kønssammensætning

Bestyrelsen skal have en medlemssammensætning, der gør, at bestyrelsen kan varetage ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet, samt at universitetet bedriver forskning og forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for sine fagområder. 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.

I bilag 2 er vedlagt en kortlægning af, hvilke kompetencekrav det udtrædende eksterne bestyrelsesmedlem og øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer opfylder.

Bestyrelsen bedes give input til kompetencekrav til det nye eksterne bestyrelsesmedlem med udgangspunkt i kortlægningen i bilag 2.

Kommunikation



Rektorsekretariatet sikrer, at bestyrelsens input videreformidles til udpegningsudvalget.

Sagsbehandler(e)

Cecilie Julie Jensen, cjjen@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet

25. november 2025



Procesplan for udpegning 2025-2026

Aalborg Universitet
Fredrik Bajers Vej 7K
9220 Aalborg Øst

Sagsbehandler:
Cecilie Julie Jensen
Telefon: 9940 3928
E-mail: cjen@adm.aau.dk

Sagsnr.: 2024-012-00409

Dato	Handling
17. december 2025	Bestyrelsesmøde 6. Bestyrelsen giver inputs til kompetencekrav til nyt bestyrelsesmedlem pr. 30. juni 2026, da Lars Enevoldsens mandat udløber.
Marts 2026 (dato afventer)	Udpegningsudvalget fastsætter de endelige kompetencekrav til det nye bestyrelsesmedlem pr. 30. juni 2026.
Marts 2026 (dato afventer)	Opslag offentliggøres og forslag til kvalificerede kandidater kan indstilles.
April 2026 (dato afventer)	Udpegningsudvalget udpeger nyt bestyrelsesmedlem.
1. juli 2026	Nyt bestyrelsesmedlem indtræder som afløser for Lars Enevoldsen.



AALBORG UNIVERSITET

Kan frit distribueres
Til orientering

Sagsbehandler
Cecilie Julie Jensen
Rektorsekretariatet
Dato: 24-11-2025
Sagsnr.: 2024-012-00409

Kortlægning af nuværende bestyrelsesmedlemmers kompetencer

	Interne medlemmer					Eksterne medlemmer						Er kompetencekravet opfyldt? ✓
	Lene Horn (TAP)	Thessa Jensen (VIP)	Kjeld Nielsen (VIP)	Andrea Werner Iversen (STUD)	Bertil Weis Jørgensen (STUD)	André Rogaczewski (Bestyrelsesleder)	Anne Jastrup Okkels (Næstleder)	Randi Muff Christensen	Henrik Tvarnø	Lars Raadkjær Enevoldsen	Simon Kollerup	
Politisk interessevaretagelse						X	X				X	✓
Erfaring og indsigt i forskning		X	X					X	X	X		✓
Erfaring og indsigt i forskningsbaseret uddannelse		X	X	X	X			X	X			✓
Erfaring og indsigt i vidensformidling		X	X						X		X	✓



Erfaring og indsigt i vidensudveksling	X		X			X	X	X	X	X	X	✓
Erfaring og indsigt i myndighedsbetjening							X		X			✓
						Individuelle kompetencekrav til bestyrelseslederen						
Erfaring med strategisk ledelse af en stor virksomhed eller organisation						X	X	X	X	X	X	✓
Væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold						X	X	X	X	X	X	✓
Kandidatuddannelse eller uddannelse på tilsvarende niveau						X	X	X	X	X	X	✓
						Kollektive kompetencekrav						
Indsigt i forskning og forskningsbaseret uddannelse (mindst ét af de eksterne medlemmer skal have erfaring som anerkendt forsker)						X	X	X	X	X		✓
Indsigt i ledelse						X	X	X	X	X	X	✓
Indsigt i organisation						X	X	X	X	X	X	✓
Indsigt i økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber						X	X	X	X	X	X	✓



AALBORG UNIVERSITET

Sektorer	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig/ privat	Privat	Offentlig/ privat	✓
Regionalt/Nationalt	Nationalt/intern ationalt fokus	Regionalt/ nationalt fokus	Regional/ internationalt fokus	Nationalt fokus	Regionalt/ internationalt fokus	Nationalt/i nternation alt fokus	✓

Kan frit distribueres
Til orientering

Sagsnr.: 2025-043-00771

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Afslutning af Viden for verden 2022-26

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen tager den afsluttende afrapportering på Viden for verden 2022-26 til efterretning.

Bilag

Bilag 1: Oversigt over mål i Viden for verden 2022-26.

Sagsfremstilling

Baggrund og status

Bestyrelsen besluttede i juni 2025 at igangsætte udviklingen af en ny strategi for Aalborg Universitet. Formålet er at skærpe universitetets strategiske fokus og sikre, at AAU fortsat i de kommende år leverer et markant bidrag til samfundet. Derfor afsluttes den nuværende strategi, Viden for verden 2022-26 med udgangen af 2025.

Målområder

Viden for verden 2022-26 har været organiseret omkring seks centrale målområder, hvor der årligt er udvalgt konkrete mål, samt et syvende område med fokus på implementering. Bilag 1 giver et samlet overblik over alle mål, der er arbejdet med fra 2022 til 2025, og viser væsentlige resultater for hvert enkelt mål.

Målområderne har omfattet:

- Uddannelse: Integration af SSH- og STEM-kompetencer, styrkelse af livslang læring, og tydelig kommunikation af kandidaters værdi for aftagere.
- Forskning: Missionsdrevet forskning, digital dataanvendelse, talentprogrammet AAU Excellence og AI:X Labs.
- Vidensamarbejde: Strategisk arbejde med alumner og mobilitet.
- Kommunikation og profilering: Styrket samarbejde med centraladministrationen.

- Organisation og ledelse: Handlingsorienteret ledelse, missionsdrevet organisation og talentudvikling.
- Administration og service: Samlet administrativ organisation, grøn udvikling og sikkerhedskultur.

Overgang til ny strategi

Fra 2026 indleder Aalborg Universitet den nye strategi, Viden for verden 2026-29. Ambitionen er fortsat at være et missionsdrevet universitet i verdensklasse med fokus på kvalitet, tæt integration af uddannelse, forskning og innovation samt et aktivt engagement med omverdenen. Med afsæt i erfaringer fra den tidligere strategiperiode vil vi i den nye strategiperiode have et skærpet fokus på universitetets evne til at implementere med endnu mere målrettethed og effekt. Derfor er der i Viden for verden 2026-29 en tydelig fokusering på de strategiske temaer, som har afgørende betydning for vores fremtidige stærke positionering.

Kommunikation

De afsluttede mål præsenteres på institutledermødet den 9. december, og efter bestyrelsesmødet vil der blive kommunikeret bredt til organisationen om afslutningen af strategiperioden.

Sagsbehandler(e)

Mikkel Høj Svendsen, mhsve@adm.aau.dk, Rectorsekretariatet

27. november 2025



Afslutning af mål i Viden for verden 2022-26



AALBORG
UNIVERSITET

Mål i

1

Uddannelse

- 1.1 Integration af SSH- og STEM-kompetencer i AAU's uddannelser
- 1.2 Styrkelse af livslang læring med flere og nye typer af attraktive efter- og videreuddannelsesforløb
- 1.3 AAU kommunikerer, hvordan vores kandidater kan skabe konkret værdi for aftagerne

2

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
- 2.3 Udvikling af nyt forskertalentprogram
- 2.4 AI:X Labs

3

Vidensamarbejde

- 3.1 Institutterne arbejder strategisk med alumner som indgang til samarbejdspartnere
- 3.2 Styrkede forskningsmuligheder gennem mobilitet

Mål i

4

Kommunikation og profilering

- 4.1 Embedsværket i centraladministrationen kender og samarbejder med AAU

5

Organisation og ledelse

- 5.1 Ledere og medarbejdere skal være i stand til at agere handlingsorienterede
- 5.2 Organisatorisk og ledelsesmæssigt gearet til at være et missionsdrevet universitet
- 5.3 AAU er et hotspot for talenter
- 5.4 Organisering og strategisk ramme for AI

6

Administration og service

- 6.1 En samlet administrativ organisation
- 6.2 Synliggørelse og udvikling af AAU som en grøn organisation
- 6.3 En stærk sikkerhedskultur på AAU

Kan frit distribueres
Til drøftelse

Sagsnr.: 2025-043-00769

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Udvikling af Viden for verden 2026-29

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter og tager status omkring arbejdet med den nye strategi til efterretning.

Bilag

Ingen bilag.

Sagsfremstilling

Baggrund

AAU har i juni 2025 igangsat udviklingen af en ny strategi for at skærpe sit strategiske fokus og styrke universitetets samfundsmæssige aftryk. Baggrunden er et ønske om at levere et endnu større bidrag til de udfordringer, vi står i som universitet- og som samfund – og hvor vi befinder os i ny, anderledes og meget vanskelig global situation, der er præget af kontinuerlige forandringer og en lang række udfordringer. Udfordringer, som vi skal finde løsninger på sammen, så vi kan gøre verden til et bedre sted for fremtiden.

Med den nye strategi sætter AAU:

- 1) En tydelig ambition og klare mål for fremtiden: AAU vil være et universitet i verdensklasse, der gennem uddannelse, forskning og innovation skaber markant samfundsimpact og bidrager til at gøre verden til et bedre sted.
- 2) Tilpasning til nye samfundsbehov: Interessentanalyser har vist, at der er behov for at styrke AAU's rolle i forhold til teknologisk konkurrenceevne, innovation og samfundssikkerhed.
- 3) Bred involvering og ejerskab: Processen er designet til at involvere hele organisationen – fra ledere til institutter til medarbejdere – for at skabe en strategi, der bygger på fælles input og styrkepositioner.

Ambition og strategiske temaer

AAU's ambition for den nye strategi er at være et universitet i verdensklasse med fokus på kvalitet i alt, vi laver. Dette opnås gennem tæt integration af uddannelse, forskning og innovation samt et aktivt og forpligtende engagement med omverdenen.

De fire strategiske temaer, der danner rammen for strategiarbejdet, er:

1. Udvikle AAU's førende ingeniørposition.

2. Styrke AAU's missionsindsatser.
3. Fremme innovation og vækst.
4. Tiltrække og udvikle forskertalenter.

Siden det seneste bestyrelsesmøde er der arbejdet intensivt videre med at kvalificere de fire strategiske temaer. Der er afviklet workshops med direktionen samt ledere og medarbejderne har givet bidrag fra alle områder af universitetet.

Temagrupperne (direktionsmedlemmerne, som har ansvaret for de strategiske temaer) har på baggrund af alle inputs kvalificeret materialet. På bestyrelsesmødet d. 17. december vil direktionsmedlemmer give en status på strategiarbejdet, som nu inkluderer mål for de respektive temaer, hvilket blev indarbejdet efter bestyrelsens ønske på seneste bestyrelsesmøde.

Involveringsprocessen har indtil videre vist, at der er bred og markant opbakning til såvel den strategiske ambition som de udvalgte temaer. Dette understreges af de mange konstruktive og positive tilbagemeldinger fra både ledelse, medarbejdere og øvrige involverede parter i processen.

- Strategiprocessen blev indledt med et strategiseminar den 25. august i ledergruppen og har siden omfattet bred involvering af både ledelse, medarbejdere og udvalgte grupper på tværs af universitetet.
- Sideløbende blev den brede involveringsproces initieret med møder i en række strategiske fora og udvalg samt med udvalgte grupper af professorer og deltagerne i AAU Excellence-talentprogrammet.
- På bestyrelsesmødet den 27. oktober blev status og foreløbige ambitioner samt temaer præsenteret og drøftet.
- Endelig fik ledergruppen endnu engang mulighed for at drøfte og give yderligere input til handlemuligheder under de strategiske temaer på Lederdagen den 12. november.

Videre proces

- Temagrupperne arbejder videre med at konkretisere målsætningerne.
- På baggrund af bestyrelsens drøftelser igangsætter direktionen sammenskrivning af den endelige strategi, som præsenteres som udkast på bestyrelsesmødet den 25. februar og forventes godkendt af bestyrelsen den 9. april.
- Den sammenskrevne strategi sendes i anden høringsrunde i udvalgte fora i ledelses- og udvalgsstregen inden eller parallelt med forlæggelsen for bestyrelsen i februar.

Kommunikation

Der kommunikeres løbende til organisationen om strategiudviklingen, fx i AAU Update og via ledelsesstregen.

Sagsbehandler(e)

Mikkel Høj Svendsen, mhsve@adm.aau.dk, Rektorsekretariatet

27. november 2025



Kan frit distribueres
Til orientering

Sagsnr.: 2024-012-00393

Sagsfremstilling til møde i bestyrelsen den 17. december 2025

Eventuelt

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen tager listen over kommende punkter til efterretning.

Bilag

Bilag 1: Oversigt over punkter kommende bestyrelsesmøder.

Sagsfremstilling

Ingen.

Kommunikation

Ingen.

Sagsbehandler(e)

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

1. december 2025



AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet

Sagsbehandler:

Merete Wolder Lange

Sagsnr.: 2024-012-00393

Dato: 1. december 2025

Liste over punkter til kommende bestyrelsesmøder

Onsdag den 25. februar 2026

- Bestyrelsesleders velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 6-2025
- Strategisk drøftelse
- Godkendelse af mødeplan 2027
- Status på dimittendledighed
- Drøftelse af AAU mediestatistik
- Orientering om AAU's klimaregnskab
- Orientering fra bestyrelseslederen
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse
- Eventuelt
- Bestyrelsens egen tid

Torsdag den 9. april 2026

- Bestyrelsesleders velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 1-2026
- Strategisk drøftelse
- Godkendelse og underskrivelse af Deloitte's rapportering vedrørende revision af årsrapport 2025
- Godkendelse og underskrivelse af årsrapport 2025
- Orientering om perioderapport 3-2025
- Orientering fra bestyrelseslederens
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse
- Eventuelt
- Bestyrelsens egen tid

Onsdag den 24. juni 2026

- Bestyrelsesleders velkomst
- Godkendelse af dagsorden

- Godkendelse af referat fra møde 2-2026
- Strategisk drøftelse
- Orientering om perioderapport 1-2026
- Godkendelse af budgetprincipper
- Evaluering af bestyrelsens arbejde
- Orientering fra bestyrelseslederens
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse
- Eventuelt
- Bestyrelsens egen tid

Onsdag den 2. september 2026 (bestyrelsens ledelse afgør om dette møde skal afholdes)

Mandag den 26. og tirsdag den 27. oktober 2026

- Bestyrelsesleders velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 3-2026
- Strategisk drøftelse
- Orientering om perioderapport 2-2026
- Status på strategi- og handleplaner (i rektors orientering)
- Institutionsberetning på kvalitetsområdet (aflægges i lige år)
- Drøftelse af aktuelle emner ift. studiemiljø (aflægges i lige år)
- Notat "Strategisk uddannelsesdata" (rektors orientering)
- Orientering fra bestyrelseslederen
- Orientering fra rektorat og efterfølgende drøftelse
- Bestyrelsens egen tid

Tirsdag den 15. december 2026

- Bestyrelsesleders velkomst
- Godkendelse af dagsorden
- Godkendelse af referat fra møde 4-2026 eller 5-2026
- Strategisk drøftelse
- Status på Viden for verden 2026-2029
- Godkendelse og underskrivelse af institutionsrevisors protokollat vedr. løbende revision 2026
- Behandling af budget 2027
- Status og fokuseret drøftelse ligestilling og diversitet
- Orientering fra bestyrelseslederen
- Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse
- Eventuelt
- Bestyrelsens egen tid
- *Bestyrelsesmedlemmer får en julegave*