



AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet
Fredrik Bajers Vej 7K
Postboks 159
9100 Aalborg

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

Dato: 13. januar 2026

Sagsnr.: 2025-012-00429

Referat af
Aalborg Universitets bestyrelsesmøde den 17. december 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 Lindof (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.: 09.00
Mødet sluttede kl.: 15.30
Referent: Nicklas Schreiber Nielsen/Senita Vaizovic
Næste ordinære møde: 25.02.2026

Dekan og forperson for Udvalget for Ligestilling og Diversitet, Jesper Wengel, deltog i punkt 6. Statsautoriseret revisor Lars Hillebrand og registreret revisor Lars Jørgen Madsen, Deloitte deltog i punkt 7. Vicedirektør for økonomi Steen Harrit Jakobsen deltog i punkt 7 og 8. Dekan Jesper Wengel, ENGINEERING, dekan Thomas Bak, TECH, dekan Karina Dahl Steffensen, SUND, dekan Rasmus Antoft, SSH og innovationsdirektør Mads Bang deltog i punkt 11.

1. Bestyrelseslederens velkomst

Bestyrelseslederen bød velkommen til mødet.

2. Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt.

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

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Foreløbigt referat fra bestyrelsens møde den 27. og 28. oktober 2025

Referatet blev godkendt.

4. Orientering fra bestyrelseslederen

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bestyrelseslederen orienterede om følgende punkter på bestyrelsesformændenes seneste møde med ministeren:

- De politiske aftaler om forskning om innovation, som medfører videreførelse af den årlige ekstrabevilling på 500 mio. kr. i basisforskningsmidler, og at der afsættes 300 mio. kr. til innovation i 2026 stigende til 500 mio. kr. årligt fra 2027-2029.
- Administrative besparelser i staten, hvor universiteterne har pointeret, at regelforenkling er et væsentligt fokusområde.
- Opmærksomhed på, om universiteterne har tilstrækkeligt internationalt udsyn henset til den geopolitiske situation.
- Stillerum på universiteterne.
- Status på udvikling af de nye erhvervskandidatuddannelser.

Udsigten til stabil tilførsel af midler var positivt i bestyrelsens øjne, og der bør være fokus på at bringe midlerne i anvendelse fornuftigt. Rektor oplyste, at der vil være drøftelser om disponering af midlerne og konkrete strategiske indsatser i direktionen. Derudover er det en del lovprogrammet, at universiteterne skal have flere investeringsmuligheder, hvilket forhåbentlig vil give mulighed for at etablere en fond.

Bestyrelsen spurgte til håndtering af ansøgere fra risikolande. Rektor fortalte, at der er etableret en sikkerhedsorganisation, som håndterer dette, og at AAU følger myndighedernes retningslinjer. En medarbejderrepræsentant adresserede, at det kræver mange ressourcer, når en stor andel af et ansøgerfelt stammer fra risikolande.

Prorektor gav afslutningsvis en status på arbejdet med udvikling af erhvervskandidatuddannelser.

5. Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Rektors orientering til bestyrelsen

Rektor henviste til sine skriftlige orienteringspunkter og orienterede i øvrigt om følgende punkter:

- AAU-lektor Kristen Ounanian har modtaget et ERC-grant på ca. 16 mio. kr. til forskning i affolkning af kystsamfund. ERC-grants er blandt Europas mest prestigefyldte forskningsbevillinger.
- Konferencerne "High-level conference on reforming research assessment" og "International Mission Conference 2025" i regi af EU-formandskabet. Rektor fortalte i forlængelse heraf, at der er indikationer på, at Horizon-budgettet vil blive øget betragteligt.

- Styringsdialog med styrelsen, da den strategiske rammekontrakt er blevet forlænget. Forhandlinger om en ny strategisk rammekontrakt indledes i 2026.

Bestyrelsen drøftede nødvendigheden af at omsætte forskning til innovation for dermed at bidrage til at løse forskningsmissioner. En medarbejderrepræsentant kommenterede, at det er en udfordring. Dels pga. mangel på investorer i EU, dels pga. bureaukrati og rigide regler på området.

Universitetsdirektøren supplerede med følgende orienteringspunkter:

- HR's supportfunktion har et udestående på 600-700 sager, som løses ved at ansætte praktikanter, midlertidige ansættelser og ved at sætte elever fra institutter og to medarbejdere fra Deloitte på opgaven.
- Ny rekrutteringsstrategi med fokus på STEM-studerende.

6. Status og fokuseret drøftelse – ligestilling og diversitet

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Strategisk handleplan for ligestilling og diversitet

Bilag 2) Ligestilling og diversitet – Afrapportering 2025

Bilag 3) Præsentation

Forpersonen for Udvalget for Ligestilling og Diversitet (ULD) gennemgik måltal for kønsbalancen i den øverste ledelse på AAU, hvor der er en betydelig stigning i antallet af kvinder i direktionen og blandt institutledere samt vicedirektører sammenlignet med tal for 2022. Der er dog fortsat udfordringer, som kræver udvalgets bevågenhed, bl.a. er udviklingen i andelen af medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab uændret sammenlignet med tal for 2022. Det bevidner, at der er behov for at arbejde mere med parallelsproglighed i organisationen. For VIP ses desuden en "leaky pipeline", som er udtryk for en gradvis reduktion af andelen af kvinder, efterhånden som man bevæger sig op i det akademiske karriereforløb.

Forpersonen gennemgik ULD's indsatser i 2025, bl.a. flere kvinder repræsenteret i medie billedet og et nyt barselværktøj, som skal reducere risikoen for, at medarbejdere forlader AAU under eller kort tid efter barsel. Førstnævnte indsats har medført, at AAU er et af de universiteter i sektoren, hvor flest kvinder står for citater i medierne (31 % i 2025). Næstlederen bemærkede, at det er vigtigt at tage hensyn til barsel, men at dette skal balanceres, således at det er muligt at fastholde sin karriere. Derudover apprerede næstlederen til, at barslende ikke beskrives som "sårbare" i afrapporteringen.

Forpersonen gennemgik også ULD's indsatser for 2026, bl.a. implementering af parallelsproglighed. Bestyrelsen drøftede indsatsen, herunder om undervisning i dansk og engelsk bør være obligatorisk. Forpersonen forklarede, at direktionen vil forholde sig til, om der skal stilles krav i forhold til de enkelte indsatser. Forpersonen supplerede, at der også bør være fokus på diversitet i forbindelse med lønforhandling.

Bestyrelsen foreslog at kombinere tal om alder og køn for at undersøge forskelle i vejen op gennem det akademiske karriereforløb afhængig af køn. Bestyrelseslederen foreslog derudover at se nærmere på tal for ansættelser og forfremmelser for at undersøge, hvem der henholdsvis ansætter og forfremmer hvem. Bestyrelsen kvitterede for oplægget og den praktiske håndtering af ligestillings- og diversitetsarbejdet.

7. Behandling og underskrift af revisionsprotokollat af 17. december 2025 (LUKKET PUNKT – ÅBENT EFTER MØDET)

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Revisionsprotokollat af 17. december 2025

Bilag 2) Præsentation

Revisor gennemgik hovedkonklusionerne i protokollatet og fortalte, at den hidtil gennemførte revision ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger, og at universitetets økonomistyring og registreringer muliggør en pålidelig regnskabsaflæggelse. Der har i forbindelse med revisionen gennemført overordnede interne kontroller, generelle it-kontroller samt forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision. Ud fra en væsentlighedsbetragtning har der været fokus på ledelsens tilsidesættelse af kontroller og indtægter fra eksternt tilskudsfinansierede aktiviteter, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger. Revisor fremhævede to observationer vedr. brugernedlægger og udbetaling af uspecifikke engangsvederlag. Revisionen har vist, at brugernedlæggelser er foretaget rettidigt, men der vil blive fulgt op med en stikprøvekontrol. Der er sket en forbedring i forhold til uspecifikke engangsvederlag, men der er fortsat fokus på området.

Bestyrelsen spurgte, om der laves stikprøver på forskningsprojekter under væsentlighedsniveau. Revisor forklarede, at mange projekter allerede er underlagt revisionskrav og dermed bliver selvstændigt påtegnet. Projekter, der ikke selvstændigt påtegnet er en del af procesrevisionen. Vicedirektøren supplerede, at det også indgår i interne processer.

Bestyrelsen spurgte ind til observationen vedr. engangsvederlag. Næstlederen bemærkede, at det kan være udtryk for implementeringstræghed i en stor organisation, at der ikke er rettet op på forholdet endnu, og foreslog, at den øverste ledelse sætter fokus på området. Universitetsdirektøren fortalte, at der har været stor opmærksomhed på området, og at der fortsat vil være det.

8. Behandling af budget 2026, herunder overslagsårene 2027 og 2028

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Budget 2026 notat

Bilag 2) Budget 2026 – resultatopgørelse for AAU og hovedområder

Bilag 3) Præsentation

Vicedirektøren gennemgik budget for 2026. Budgettet er udtryk for, at universitetet har fået og fortsat får tildelt ekstra midler, og at der har været gennemført spareøvelser. Reform af universitetsuddannelserne vil først påvirke økonomien i næste budgetperiode. Dog er der gennemført tilpasninger i uddannelsesporteføljen, som medfører et fald i indtægter på 60 mio. kr. STÅ-produktionen forventes at falde med ca. 1000 STÅ i perioden 2025-2028. Udsigten til faldende uddannelsesindtægter medfører et behov for at allokere flere ressourcer til tilskudsfinansierede aktiviteter med henblik på at øge hjemtag af eksterne forskningsbevillinger. Det er dog fortsat en udfordring at få omsat alle midler. Resultatopgørelsen viser en markant vækst i de kommende år, hvilket også medfører, at personaleomkostningerne stiger pga. behov for flere VIP. Behovet for flere VIP skyldes et øget fokus på hjemtag af eksterne midler. Modsat falder TAP-andelen, hvilket kan være en problemstilling i forhold til forventningen om øgede aktiviteter.

I budgetperioden er der en egenkapitalpåvirkning på -25 mio. kr. i budgetperioden. En del af den disponible egenkapital er allerede disponeret, ligesom der er en reservation til afskrivninger på Nyt SIS fra 2029.

Bygningsbudget og afskrivningsbudget afspejler en række renoveringsprojekter og anlægsinvesteringer. Udvikling og implementering af det studieadministrative system Nyt SIS vil også påvirke økonomien de kommende år.

Bestyrelsen spurgte, om faldet i STÅ er indregnet i budgettet, hvilket vicedirektøren bekræftede. Vicedirektøren forklarede, at der derfor skal være fokus på at få alle studiepladser besat.

Bestyrelsen pointerede, at det er vigtigt at have fokus på optaget. Bestyrelseslederen pointerede, at det bliver afgørende at få nedbragt ledigheden og tiltrække studerende i budgetperioden. Det bliver også afgørende at få omsat hjemtag til forskningsaktiviteter.

Bestyrelsen godkendte budgettet.

9. Drøftelse af kompetencekrav til nyt eksternt bestyrelsesmedlem

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Procesplan

Bilag 2) Kortlægning af nuværende bestyrelses kompetencer

Bestyrelsen gav følgende input til kompetencekrav til et nyt eksternt bestyrelsesmedlem:

- Forståelse for det teknologiske område.
- Industrierfaring fra det private erhvervsliv.
- Erfaring fra en stor dansk virksomhed.
- Gerne kendskab til det nordjyske erhvervsliv.

10. Afslutning af Viden for verden 2022-2026

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Oversigt over mål i Viden for verden 2022-2026

Som afslutning på AAU's nuværende strategi orienterede rektor om en række strategiske milepæle i strategiperioden:

- AAU Excellence-programmet, som er afgørende for at tiltrække og udvikle forskertalenter.
- Styrket samarbejde med den politiske omverden, som bl.a. har medført øget basisforskningsbevilling, etablering af Nationalt Center for Sundhedstjenesteforskning, som skal være med til at sikre et solidt grundlag for implementering af sundhedsreformen, samt 250 medicinstuderende, som skal afhjælpe lægemanglen i Nordjylland.
- AI:X LABS, som har til formål at udvikle AI-talenter, men også at opbygge tværvideenskabelig AI-forskning og skabe nye erkendelser til gavn for samfundet, som ikke ville kunne skabes i de enkelte fagdiscipliner.

11. Udvikling af Viden for verden 2026-2029

Bilag 0) Sagsfremstilling

Rektor indledte drøftelsen og gennemgik strategiprocesen indtil nu. Bestyrelsen blev herefter præsenteret for 2029-målsætninger og fokusområder under de fire strategiske temaer, som danner rammen for strategiarbejdet. Bestyrelsen drøftede og gav input til de enkelte temaer:

Strategisk tema 1 (Udvikle AAU's førende ingeniørposition)

- Bestyrelsen spurgte, hvordan der arbejdes med at forudse fremtidens uddannelsesbehov. Dekanen svarede, at det er en svær øvelse, som bl.a. kræver endnu tættere kontakt med erhvervslivet.
- Temaets slutbillede skal være skarpere i forhold til, hvad det markante initiativ er.
- I forhold til målsætningen om at øge industrifinansieret forskning med 40 %, blev det bemærket, at der fortsat er behov for grundforskning, som kan påvirke industrien på den lange bane.
- I forhold til målsætningen om at øge optag med 10 % blev det drøftet, om dette er ambitiøst – særligt set i lyset af et stort fald i optag på ingeniøruddannelserne i 2025. Dog skal målsætningen også være realistisk.

- Der var enighed om, at målsætningen vedr. optag var væsentligst.

Strategisk tema 2 (Styrke AAU's missionsindsatser)

- Bestyrelsen spurgte til samarbejde med erhvervslivet i missionsindsatserne, hvortil dekanen svarede, at det er altafgørende for at lykkes, og at der er en række partnere på missionerne.
- Temaets slutbillede skal være skarpere i forhold til hvad, der skal vokse frem, da AAU allerede er kendt for at være missionsorienteret, og i forhold til om universitetet skal have flere missioner. Dekanen svarede, at målet er at få skabt en struktur og et rammeværk for, hvordan universitetet leverer samfundseffekter.
- Det er væsentligt at vise resultater af missionerne løbende, herunder hvordan resultaterne kan blive nyttiggjort.

Strategisk tema 3 (Fremme innovation og vækst)

- En samlet finansieringskæde for innovation er altafgørende for ambitionen om flere innovationsprojekter. AAU skal tage ansvar for denne finansieringskæde og have fokus på at tiltrække kapital til projekterne.
- Temaets slutbillede skal være skarpere i forhold til, hvad det nye er, og der bør være fokus på at finde "fyrtårne", som skiller sig ud og kan skaleres.
- Der bør også være fokus på at konkretisere mål og fokusområder, og hvordan disse skal monitoreres.
- Bestyrelsen spurgte til topforskernes interesse for innovation, hvortil det blev svaret, at mange AAU-forskere har fokus på og interesse for innovation, hvilket er en styrkeposition, der skal udnyttes.

Strategisk tema 4 (Tiltrække og udvikle forskertalenter)

- Det er et udtryk for modenhed i organisationen, at der kan tales åbent om talenter, og at disse bliver hyldet.
- Bestyrelsen opfordrede til at opsøge og lade sig inspirere af andre universiteters erfaringer på dette område.
- Bestyrelsen opfordrede også til at være mere aktive i forhold til rekruttering af forskningstalenter.

Bestyrelseslederen konkluderede, at udviklingen af den nye strategi er på rette vej. Der var opbakning til de strategiske temaer.

Rektor gennemgik afslutningsvis de næste skridt i strategiudviklingsprocessen.

12. Eventuelt

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Liste over punkter til kommende møder

Intet at bemærke.

13. Bestyrelsens egen tid

Sekretariatet deltog ikke i punktet.

Bestyrelsen tog afsked med Bertil Weis Jørgensen, hvis valgperiode udløber den 31. januar 2026, og takkede for hans bidrag til bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsen ønskede herefter hinanden en god jul og et godt nytår.