



AALBORG UNIVERSITET

Rektorsekretariatet
Fredrik Bajers Vej 7K
Postboks 159
9100 Aalborg

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

Dato: 18. september 2025

Sagsnr.: 2025-012-00427

Referat af
Aalborg Universitets bestyrelsesmøde den 3. september 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	
Vakant mandat		
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.: 09.00
Mødet sluttede kl.: 14.30
Referent: Nicklas Schreiber Nielsen/Senita Vaizovic
Næste ordinære møde: 28.10.2025

Vicedirektør for Kommunikation og Public Affairs Louise Puck, områdechef for Uddannelseskommunikation Camilla Kristensen og områdechef Brobygning og events Annette Lind deltog i punkt 7. Innovationsdirektør Mads Bang deltog i punkt 10.

1. Bestyrelseslederens velkomst

Bestyrelseslederen bød velkommen til mødet og gennemgik dagsordenen.

2. Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt.

3. Godkendelse af referat fra bestyrelsens møde 3-2025 den 25. juni 2025

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Foreløbigt referat fra bestyrelsens møde 3-2025 den 25. juni 2025

Referatet blev godkendt.

4. Orientering fra bestyrelseslederen

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bestyrelseslederen orienterede om en række punkter fra bestyrelsesformændenes seneste møde med ministeren:

- Optag af studerende fra Bangladesh og Nepal. Prorektor redegjorde for en række analyser og initiativer i forhold til optag af studerende fra disse lande, bl.a. indførelse af gebyr, verificering af uddannelsesdokumenter og vurdering af de studerendes sprogkundskaber.
- Bederumsdiskussionen, hvor det var faldet i god jord fra politisk side, at universiteterne håndhæver, at stillerummene ikke må anvendes til forkyndelse.
- Administrative besparelser, hvor det blev fastholdt fra universiteternes side, at der skal være fokus på opgavebortfald, og at midler, som bliver frigivet pga. besparelser, skal blive i sektoren.
- Cheflønspuljen, som universiteterne ønsker suspenderet, da puljen medfører, at det er svært at rekruttere kandidater.
- Nyt SIS, da ministeren havde en række spørgsmål som følge af beslutningen om at fortsætte projektet på baggrund af en second opinion.
- Sikkerheds- og beredskabssituationen, hvor bestyrelseslederen havde fortalt om AAU's beslutning om at oprette en sikkerhedsorganisation.

Bestyrelseslederen orienterede også om første møde i udpegningsudvalget, hvor kompetencekrav til det nye eksterne bestyrelsesmedlem blev fastlagt.

I relation til de administrative besparelser drøftede bestyrelsen behovet for at være proaktiv i forhold til mulige effektiviseringer. Universitetsdirektøren fortalte, at der arbejdes på en analyse af HR- og økonomiområdet, og at der senere vil blive kigget på studieområdet.

Bestyrelsen drøftede også behovet for at afholde bestyrelsesmøder i august og blev enige om, at der som udgangspunkt skal være en kalenderreservation til et bestyrelsesmøde, som kan udnyttes, hvis bestyrelsens ledelse beslutter dette.

5. Orientering fra rektor og efterfølgende drøftelse

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Rektors orientering til bestyrelsen

Rektor havde følgende orienteringspunkter:

- UNESCO har forlænget aftalen med AAU's Centre for Problem-Based Learning in Engineering Science and Sustainability (UCPBL), som dermed fortsætter som et UNESCO Category 2 Centre.
- Forhandling af forskningsreserven foregår hen over efteråret, hvor der er i omegnen af 5,2 mia. kr. til forhandling mod 4,4 mia. kr. sidste år. AAU modtog forrige år en ekstra basisbevilling på 85 mio. kr. og yderligere 16 mio. kr. til opbygning af strategiske forskningsmiljøer inden for myndighedsbetjening. Det er uvist, om disse bevillinger bliver videreført.
- Rektors kommende rejse til Ukraine med ministeren, som bl.a. byder på besøg på et ukrainsk samarbejdsuniversitet og et møde med den ukrainske uddannelses- og forskningsminister.

6. Godkendelse af opdateret forretningsorden for AAU's bestyrelse

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Opdateret forretningsorden

Bestyrelsen godkendte den opdaterede forretningsorden.

7. Status på rekrutteringsindsatsen Q1 og Q2 2025

Bilag 0) Sagsfremstilling

Vicedirektøren for kommunikation præsenterede rekrutteringsindsatsen og fortalte, at optag på AAU København og STEM-uddannelser er brændende platforme baseret på tal for 2025. Vicedirektøren fortalte også, hvilke elementer kommunikationsstrategien bygger på, bl.a. en tidligere Operate-analyse.

Områdechefen for uddannelseskommunikation fortalte om den nye strategiske retning for kommunikation. Der har tidligere været fragmenteret uddannelseskommunikation, som gjorde, at målgruppen kunne være i tvivl om, hvad universitetet stod for. I uddannelseskommunikationen er der et generelt fokus på AAU's tre styrker: at du arbejder med virkelighedens problemer, at du lærer sammen med andre, og at du er i tæt dialog med dine undervisere. Herefter blev der gennemgået eksempler på indsatser og effekter på uddannelsesuniverset på web samt udviklingsindsatser på web.

Områdechefen for brobygning og events fortalte om arbejdet med brobygning, som overordnet vedrører det personlige møde med AAU. Områdechefen gennemgik pejlemærker fra Operate-analysen med betydning for brobygningsområdet, bl.a. at gymnasieindsatsen er særligt vigtig, da brobygning huskes fra gymnasietiden, selvom 78 % af de unge holder minimum 1-2 sabbatår. AAU modtager de bedste evalueringer af brobygningsaktiviteter, når studerende deltager i aktiviteterne, hvorfor universitetet har et studenterkorps bestående af 200 studerende. Områdechefen gennemgik også KPI'er for brobygning i 2025.

Vicedirektøren gav afslutningsvis en opsummering og fortalte om de næste skridt i rekrutteringsindsatsen.

Rektor bemærkede, at han hører, at det primært af SSH-studerende, der deltager i brobygningsaktiviteter. Områdechefen for brobygning bekræftede dette, men fortalte dog, at der er en balanceret fordeling mellem SSH- og STEM-studerende i studenterkorpset.

Bestyrelsen spurgte ind til konkurrencesituationen med AU i forhold til civilingeniøruddannelserne. Vicedirektøren svarede, at det ofte bliver omtalt som en udfordring, men det kan også vendes til en

fordel, universitetet kan udnytte brandingmæssigt, hvis der stilles spørgsmål og arbejdes åbent og ærligt med problemstillingen.

Bestyrelsen pointerede, at der ikke udelukkende bør arbejdes med kvantitative mål – men også kvalitative mål, hvor der f.eks. er fokus på at rekruttere de bedste studerende.

Bestyrelsen foreslog at undersøge, hvad prestige betyder for de studerende for at kunne arbejde målrettet med dette i kommunikationen. Vicedirektøren kvitterede for forslaget og en områdechef fortalte, at det tidligere har været en strategi at rekruttere tvivlere, men at det er relevant at arbejde videre med.

Prorektor fortalte om sine gymnasiebesøg, hvor det viser sig, at der er initiativer på gymnasierne, hvor AAU ikke tidligere har været repræsenteret. Der er tale om en indsats, som kræver tid, og derfor vil det tage nogle år, før effekterne viser sig.

Bestyrelseslederen roste præsentationen og det kommunikationsmæssige fokus på brændende platforme.

8. AAU Benchmark med sektoren

Bilag 0) Sagsfremstilling

Bilag 1) Præsentation

Rektor og prorektor præsenterede benchmark af AAU i det universitetspolitiske landskab.

På indtægtssiden havde AAU indtægter fra tilskudsfinansieret forskning på 779 mio. kr. i 2024, og AAU er derfor på niveau med sin relative sektorandel, som fortsat udgør 9 %. Størstedelen af midlerne stammede fra offentlige fonde, og rektor fremhævede, at der, relativt set, er potentiale for forbedring på hjemtag af midler fra private fonde og EU. AAU modtog over 1 mia. kr. i basisforskningsmidler pga. ekstrabevillinger. Der er pt. usikkerhed om, hvorvidt ekstrabevillingerne vil blive gjort permanente.

På studentsiden følger AAU udviklingen i optag i sektoren, og AAU's studerende er fortsat hurtige til at gennemføre deres uddannelse med en overskridelse af den normerede studietid på 0,9 måneder (næstlaveste overskridelse i sektoren). Frafald er fortsat en udfordring, men det er en tværgående indsats, der arbejdes med. Ledighedsgraden for 4.-7. kvartal er steget målt på årgang 2022, og der er fortsat tværgående indsatser på dette område. Ledighedsgraden opgjort i 5. kvartal efter fuldførelse for 2023-dimittender viser dog en reduktion på 3,4 procentpoint. For sektoren som helhed er reduktionen 0,9 procentpoint. Kandidatspecialer i samarbejde med private og offentlige organisationer blev fremhævet som et område, der måske kan styrkes for at sikre tæt relation mellem de studerende og erhvervslivet.

På forskningssiden blev tal for forskeruddannelse, herunder udviklingen i antal nyindskrevne phd.-studerende fremhævet. På dette område skal AAU særligt satse på at tiltrække flere erhvervsphd.-studerende.

Bestyrelsen spurgte, om ændringerne i SU-systemet vil få betydning for de studerendes færdiggørelse. Prorektor svarede, at det er svært at sige, da studerende på AAU i høj grad færdiggør deres studier til tiden. Det kan dog give anledning til bekymringer, da de studerende får mindre tid til at skifte retning i deres studier.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

9. Status på strategiprocessen – Viden for verden 2026-29

- Bilag 0) Sagsfremstilling
Bilag 1) Siden sidst – udvikling af strategi for AAU

Rektor gav en status på strategiprocessen og orienterede om, at der er blevet udarbejdet en interessentanalyse. Interessentanalysen viser, at forventningerne fra politikere, erhvervsliv og borgere stiger, og at der er behov for, universiteterne tager aktivt ejerskab i løsningen af de store samfundsproblemer. Med andre ord skal universitetet være en retningsgivende samfundsaktør og ikke blot en vidensbank. Derudover er ekstern finansiering afgørende for anvendelsesorienteret forskning. Bestyrelsen drøftede, at dette kan medføre, at fonde får større indflydelse på fremtidens forskningsområder. Universiteterne får også en rolle i forhold til at verificere viden som konsekvens af adgangen til og produktion af viden med kunstig intelligens – og dermed skal universiteterne ikke blot skabe og formidle viden. I dag er der også langt mellem forskere og beslutningstagere, og universiteterne har derfor et ansvar for at lukke gabet, når komplekse beslutninger skal træffes.

Analysen peger på fire styrkepositioner for AAU. For det første er AAU tæt på virkeligheden, og interessenterne ser universitetets problemorienterede og missionsdrevne tilgang som en styrke. For det andet skaber AAU-værdi for erhvervslivet som en stærk, samfundsforankret samarbejdspartner med tæt erhvervskobling. For det tredje har AAU's tekniske fag og ingeniørfag høj kvalitet, og AAU anerkendes for sin internationale position inden for dette felt. For det fjerde fremhæves AAU som et ungt og utraditionelt universitet med fleksibilitet, innovation og mulighed for at udfordre traditionelle konventioner.

Analysen peger derudover på fire muligheder, hvor AAU har et uforløst potentiale; tværfaglighed og missioner, innovation og entreprenørskab, kommunikation, formidling og interessevaretagelse, samt kunstig intelligens. Medarbejderrepræsentanterne oplyste, at der er et par opmærksomhedspunkter i forhold til brugen af kunstig intelligens. Der mangler, ifølge en medarbejderrepræsentant, en indsats, hvor medarbejdere har mulighed for at dele deres erfaringer med brug af kunstig intelligens.

Rektor gennemgik også fem udfordringer, som analysen peger på, og samlede op på de væsentligste punkter, hvor interessenterne er enige, samt væsentligste forskelle blandt interessenterne i forhold til fokus og forventninger. Rektor gennemgik afslutningsvis planen for strategiprocessen og gav en status på den nye organisering på SSH.

Bestyrelsen pointerede, at beslutningstagerne også bærer en del af ansvaret for at lukke gabet mellem forskningen og beslutningstagerne. Derudover bemærkede bestyrelsen, at AAU måske ikke længere skal omtales som et "ungt universitet".

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og var betryggede ved strategiprocessen.

10. AAU's samfundsmæssige impact samt etablering af kapitalfond

- Bilag 0) Sagsfremstilling
Bilag 1) Oversigt over kapitalfonde og fondskonstruktioner på danske universiteter
Bilag 2) Præsentation

AAU's samfundsmæssige impact bliver et centralt indsatsområde i den nye strategi, herunder hvordan universitetet sikrer værdiskabelse og innovationskraft i samfundet. AAU har en lang tradition for at omsætte viden til aktivitet i samfundet. Forskerne har mange samarbejdsaftaler med erhvervslivet, ligesom PBL-modellen sætter de studerende og erhvervslivet i kontakt. Derudover blev der i perioden 2008-2022 etableret 617 nye virksomheder af AAU-forskere, studerende og dimittender.

AAU's studerende og dimittender er et vigtigt fokusområde, da de står for ca. 84 % af alle startups på universitetet. AAU's forskere er også særligt aktive og har en overproduktion sammenlignet med andre danske universiteter. AAU udgør ca. 10 % af sektoren, men står for ca. 30 % af alle spinouts

samt licens-, salgs- og optionsaftaler. Situationen er dog en anden for så vidt angår patentansøgninger og opfindelser, som svarer til AAU's relative andel i sektoren. Der arbejdes kontinuerligt med denne del, da patenter kan være afgørende for muligheden for at rejse kapital til sin virksomhed.

Region Nordjyllands BNP er steget med 5 % siden 2008, hvilket er betydeligt lavere end landsgennemsnittet på 20 %. Forskellen antyder, at regionen står over for en udfordring med at stimulere økonomisk vækst. Derfor er det relevant at drøfte universitetets ansvar i forhold til denne udvikling, herunder universitetets rolle i etablering af startups. Det er også relevant at drøfte AAU's rolle i etablering af en kapitalfond, herunder hvordan en sådan fond vil skulle finansieres.

Bestyrelsen drøftede generel udfordring med at få kapitaliseret virksomhederne og spurgte, om det kunne skyldes kvaliteten i startupsene, eller om det skyldes for meget administration for universitetets side. Innovationsdirektøren svarede, at det kan skyldes, at der er behov for at løfte startupsenes vidensniveau i forhold til IP-rettigheder og patenter, ligesom de skal klædes på til at rejse kapital. I forhold til administrationsdelen fortalte innovationsdirektøren, at universiteterne har forskellige måder at håndtere det på, men at praksis forhåbentlig vil blive ensartet på tværs. Derudover skal man have for øje, at forskere skal have et økonomisk bidrag for deres bidrag til deres opfindelser i samarbejde med virksomheder.

Bestyrelseslederen spurgte, hvordan en kapitalfond skulle differentiere sig fra andre fonde. Innovationsdirektøren fortalte, at det vil være en fordel, at der er et uudnyttet investeringspotentiale i Nordjylland.

Bestyrelsen drøftede etablering af en kapitalfond, herunder potentielle investorer og finansiering til etablering af fonden. Der var i bestyrelsen enighed om at arbejde videre med at afsøge finansieringsmuligheder og mulige fondskonstruktioner. Medarbejderrepræsentanterne bemærkede, at det er vigtigt at have fokus på kommunikation af formålet med dette initiativ, da holdningerne til initiativet er mange i organisationen.

11. Eventuelt

Bilag 1) Sagsfremstilling

Bilag 2) Liste over punkter til kommende møder

12. Bestyrelsens egen tid

Sekretariatet deltog ikke i punktet.