



## Referat af ordinært møde i DTU's bestyrelse den 12. december 2025

Til stede: Margrethe Vestager (bestyrelsesleder), Ulrik Juul Christensen, Henrik Clausen, Kasper Moth-Poulsen, Charlotte Rønhof, Nina Kjærgaard Hendel, Ole Sigmund, Natasha Hougaard, Annekatriine Kirketerp-Møller samt rektor Anders O. Bjarklev, universitetsdirektør Claus Nielsen, fuldmægtig Magnus S. Bøye (referent), chefkonsulent / sekretær for bestyrelsen Tobias Eskildsen (referent)

Fraværende: Marianne Dahl

### Dagsorden for ordinært møde

1. Velkomst og mundtlige meddelelser
2. Rektoratsrapport (dele som lukkede punkter)
3. Status for byggeprojekter efter 3. kvartal 2025
4. Regnskab efter 3. kvartal 2025 og prognose for 2025
5. Dagsværdiopgørelse og Lånemulighedsnotat (lukket punkt)
6. Likviditetsredegørelse (lukket punkt)
7. 10-års budget
8. Afrapportering om medlemmers investeringer i DTU spin-outs (lukket punkt)
9. Indgåelse af rammeaftale med sektorministerier
10. Revisionens tilrettelæggelse af revision af årsrapport 2025
11. Udkast til ny vedtægt for DTU
12. Præsentation af DTU's ejendomsøkonomi
13. Udkast til Budget og Handlingsplan 2026
14. Vedtagelse af ny strategi for 2026-2031
15. Bestyrelsens forretningsorden inkl. arbejdsplan 2026
16. Bestyrelsens selvevaluering (lukket punkt)
17. Evt.

### Ad pkt. 1. Velkomst og mundtlige meddelelser

Bestyrelseslederen bød velkommen til ordinært møde på DTU Ballerup Campus, der er den primære lokation for universitetets diplomingeniøruddannelse.

Bestyrelseslederen kunne orientere om en række vigtige møder og konferencer siden sidst. Bl.a. havde bestyrelseslederen deltaget i møde hos uddannelses- og forskningsminister Christina Egelund, sammen med de øvrige bestyrelsesledere og rektorformandskabet. Ministeren havde orienteret om flere forhold, herunder at universiteternes optag af EU-studerende er for højt, at ministeren forventer øget opmærksomhed på universiteternes stillerum, samt at ministeriet har planer om at omprioritere 500 mio. kr. fra universiteternes forskningsadministration til forskning.

Bestyrelsen ønskede den daglige ledelse tillykke med, at DTU for tredje år i træk er nummer 1 på ranglisten EngiRank, der rangerer de bedste tekniske universiteter i Europa. Ranglisten er i år udvidet med endnu flere europæiske tekniske universiteter, bl.a. 15 universiteter fra Storbritannien.

### Ad pkt. 2. Rektoratsrapport

Bestyrelsen bad den daglige ledelse uddybe sagen mod Lyngby-Taarbæk Kommune, der i Øster Landsret er dømt til at tilbagebetale dækningsafgift, som kommunen uretmæssigt har opkrævet DTU siden 2018. Universitetet har gennem flere år forgæves søgt en forligsmæssig løsning, og er generelt uforstående over for det vanskelige samarbejde med kommunalbestyrelsen.



Bestyrelsen drøftede forholdet til Lyngby-Taarbæk Kommune og bestyrelseslederen resolverede, at hun vil drikke en kop te med borgmesteren og forsøge at virkeliggøre et konstruktivt samarbejde.

**Ad pkt. 3. Status for byggeprojekter efter 3. kvartal 2025**

Bestyrelsen tog status for byggeprojekter efter 3. kvartal 2025 til efterretning.

**Ad pkt. 4. Regnskab efter 3. kvartal 2025 og prognose for 2025**

Bestyrelsen tog status for regnskab efter 3. kvartal 2025 til efterretning.

**Ad pkt. 5. Dagsværdiopgørelse og lånemulighedsnotat (lukket punkt)**

**Ad pkt. 6. Likviditetsredegørelse (lukket punkt)**

**Ad pkt. 7. 10-års budget**

Adspurgt om 10-års budgettet vil blive påvirket af den nye strategi, svarede universitetsdirektøren, at han ikke forventer, at strategien vil have stor bundlinjeeffekt. Rektor supplerede, at den daglige ledelse fra starten af 2026 vil se på, hvordan strategien kan realiseres gennem konkrete handlinger, og at det i en eller anden udstrækning kan få en effekt i forhold til den måde universitetets ressourcer prioriteres.

Bestyrelsen drøftede, om strategien giver anledning til at ændre forretningsgange, f.eks. så balancen mellem basisfinansiering og ekstern finansiering tilpasses, og om sektordimensioneringen samt de faldende ungdomsårgange vil få betydning for universitetets økonomi på længere sigt. Den daglige ledelse svarede, at sektordimensioneringen er indregnet i 10-års budgettet, men at der er mange balancer at tage højde for. F.eks. falder ungdomsårgangene i Storkøbenhavn og Nordsjælland ikke som i resten af landet, hvorfor det forventes, at DTU kan fastholde antallet af kvalificerede ansøgere i fremtiden. DTU forsøger også at fastholde det samlede antal optagne, bl.a. ved at uddanne flere diplomingeniører andre steder end i Ballerup og Lyngby, og ved at optage flere internationale selvbetalende studerende.

Bestyrelsen tog 10-års budgettet til efterretning.

**Ad pkt. 8. Afrapportering om medlemmers investeringer i DTU spinouts (lukket punkt)**

**Ad pkt. 9. Indgåelse af rammeaftale med sektorministerier**

Bestyrelsen godkendte rulningen af rammeaftalen med Miljø- og Ligestillingsministeriet og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri med en ny fireårig periode (2026-2029)

**Ad pkt. 10. Revisionens tilrettelæggelse af revisionen af årsrapport 2025**

Bestyrelsen tog revisionens tilrettelæggelse af revisionen af årsrapport 2025 til efterretning.

**Ad pkt. 11. Revideret udkast til ny vedtægt for DTU**

Bestyrelsen behandlede et revideret udkast af den nye vedtægt, og drøftede specifikt vedtægtens § 6, stk. 5, hvor det hidtil har været et krav, at der blandt de eksterne medlemmer udpeges mindst én anerkendt forsker. I udkastet blev det foreslået, at anerkendt forsker ændres til forskningserfaring.

Bestyrelsen var enig i behovet for en bred definition, der sikrer den bredest mulige variation af kandidater til bestyrelsen, samt i behovet for at have reel forskningserfaring og -indsigt til stede i bestyrelseslokalet.

Efter en længere drøftelse af forskellige formuleringer, blev bestyrelsen enig om at formulere det sådan, at *"ét af de eksterne medlemmer bør have betydelig forskningskompetence"*.

Herefter blev udkastet godkendt og bestyrelsen bemyndigede bestyrelseslederen til at acceptere mindre ændringer, som en forelæggelse for Uddannelses- og Forskningsstyrelsen måtte give anledning til, med henblik på, at vedtægten dernæst kan underskrives af bestyrelseslederen i forening med styrelsesdirektøren.

### **Ad pkt. 12. Præsentation af DTU's ejendomsøkonomi**

Universitetsdirektøren præsenterede DTU's ejendomsøkonomi med udgangspunkt i de historiske rammebetingelser. Det blev fremhævet, at der oprindeligt blev tænkt stort ved etableringen af Lyngby Campus, men at manglende investeringer i 1980'erne og 1990'erne medførte et betydeligt efterslæb. Overgangen til bygningssejle i 2001 blev beskrevet som et strategisk vigtigt valg, der kom i stand som et alternativ til en ellers nødvendig statslig milliardinvestering, der kunne rette op på universitetets nedslidte faciliteter. Siden selvejet kom til og frem til ca. 2009 var universitetets investeringer primært rettet mod en genopretning af den eksisterende bygningsmasse.

Universitetsdirektøren understregede, at fundamentet for ejendomsøkonomien er en sund og stabil driftsøkonomi, og at afskrivninger på ca. 700 mio. kr. årligt indikerer et tilsvarende investeringsbehov.

Der blev redegjort for gennemførte investeringer, herunder samlokalisering, som har reduceret huslejemkostninger væsentligt. Adspurgt om balancen mellem nybyggeri og renovering i 10-årsplanen blev der redegjort for strategiske prioriteringer. Adspurgt om hvordan behovet for kontorplads vurderes, svarede universitetsdirektøren, at det sker på baggrund af den forventede økonomiske udvikling, forventninger til hjemtag af eksterne bevillinger og dermed det forventede medarbejderantal. Universitetsdirektøren understregede, at investeringerne overvejende har været rettet mod tung forskningsinfrastruktur.

Universitetsdirektøren orienterede om strategiske campusplaner, herunder visionen om et bæredygtigt campus og muligheden for fortsat udbygning af Lyngby Campus gennem tæt og høj bebyggelse. Der blev desuden redegjort for etableringen af ca. 2.000 studieboliger via Boligfonden, som også kan anvendes til gæsteforskere, samt kommende muligheder for gæsteboliger på Risø Campus.

Bestyrelsen drøftede fremtidige behov for bygningernes funktionalitet, herunder studiemiljø og fleksible rammer for undervisning og samarbejde. Universitetsdirektøren fremhævede, at DTU har kapacitet til at uddanne flere studerende, men at udviklingen peger mod færre eller samme antal studerende fremadrettet, hvorfor fokus er på transformation frem for nybyggeri. Her fremhævede universitetsdirektøren renoveringen af undervisningsbygning 208 som et godt eksempel.

Universitetsdirektøren fremdrog, at byggeprojekter planlægges grundigt for at undgå fejl, og at DTU har opnået gode resultater gennem kompetent projektstyring, og at dette har sikret projekter til aftalt pris, kvalitet og tid. Universitetsdirektøren oplyste, at arbejdet primært varetages af bygherreafdelingen i DTU's afdeling for Campus Service, med støtte fra eksterne konsulenter.



Afslutningsvist præsenterede universitetsdirektøren de tre byggeprojekter, der af den daglige ledelse indstilles til at blive igangsat med godkendelsen af Budget og Handlingsplan 2026.

### **Ad pkt. 13. Udkast til Budget og Handlingsplan 2026**

Universitetsdirektøren præsenterede kort budgettet, der balancerer med et nulresultat. Den positive likviditet skyldes flere partnerprojekter og store investeringer, herunder Dana V.

Universitetsdirektøren præsenterede tre byggeprojekter på Lyngby Campus, der foreslås optaget som grønne på investerings- og moderniseringsplanen (IM-planen). Bygning 226 og bygning 335K er indregnet i det fremlagte budget 2026, imens Origo-byggeriet endnu ikke er indregnet.

Universitetsdirektøren bemærkede, at Origo-byggeriet imidlertid ikke har nogen nævneværdig bundlinjeeffekt.

Infrastrukturhus 1 forventes at blive omlagt fra grønt til gult projekt i 2026, hvilket indikerer, at der er tale om et projekt, der er under forberedelse til en bestyrelsesbeslutning, og hvor den økonomiske effekt ikke indgår i årets budget. Et andet grønt projekt på IM-planen, bygning 247, udgår helt, da det ikke har været muligt at sikre den nødvendige fondsfinansiering til byggeriet.

Adspurgt om risici og robusthed i budgettet samt IT-sikkerhed svarede universitetsdirektøren, at energipriser udgør den største usikkerhed. Renter er afdækket via swaps eller fast rente. Et mindre fald i STÅ-indtægter forventes, men kan opvejes af internationale studerende og livslang læring. Om IT-sikkerhed oplystes, at et større netværksprogram igangsættes, og at Microsoft har vurderet sikkerheden som tilfredsstillende. IT-sikkerhedspolitikken er under færdiggørelse.

Bestyrelsen drøftede IT-sikkerhedens betydning og behovet for en klar plan for fremtidig udvikling. Flere medlemmer understregede vigtigheden af en strategisk drøftelse af området.

Adspurgt om strategiens betydning for handlingsplanen svarede rektor, at alle enheder vil blive besøgt med henblik på dialog om strategien og udarbejdelse af konkrete handlinger. Bestyrelsen fremhævede, at strategien skal omsættes til reelle handlinger og ikke blot formelle beskrivelser.

Bestyrelsen udtrykte tilfredshed med den nuværende handlingsplan og understregede, at arbejdet nu bør fokusere på kommunikation og operationel implementering af strategien.

Bestyrelsen godkendte Budget og Handlingsplan 2026, dog således, at enkelte poster under indtægter og omkostninger kan variere, som følge af ændringer i bevillingssituationen, løbende drift og ledelsesbeslutninger, men således at årets resultat fastholdes.

Bestyrelsen gav samtidig den daglige ledelse mandat til at igangsætte de grønt markerede anlægsinvesteringer, så den økonomiske effekt heraf er en del af årets budget. Det drejer sig om de tre projekter Bygning 226 – Generisk kontorbygning på Lyngby Campus, Bygning 335K (Serverpark B335K) og Origo-bygning.

I det omfang IM-planens gult og blå markerede projekter ønskes fremmet, skal de fremlægges separat til bestyrelsens endelige godkendelse.

### **Pkt. 14. Vedtagelse af ny strategi for 2026-2031**

Bestyrelseslederen var imponeret over den udbytterige høringsproces, der gav adskillige gode input, og som medførte væsentlige ændringer i strategiudkastet. En stor del af organisationens input er indarbejdet i det endelige udkast. Rektor tilføjede, at han har fået mange positive kommentarer, og at

de fleste har følt sig hørt. Et medlem bemærkede, at visse medarbejdere har haft et ønske om endnu større åbenhed og inddragelse i bestyrelsens mellemliggende drøftelser.

Bestyrelsen vedtog strategien for perioden 2026-2031 med mandat til, at bestyrelseslederen kan godkende mindre sproglige rettelser efter redaktionel behandling. Strategien forventes offentliggjort d. 12. januar, hvor den udkommer digitalt på DTU's hjemmeside. Strategien vil desuden blive oversat til engelsk, og den engelske version rundsendes til bestyrelsen inden offentliggørelse.

Bestyrelsen drøftede et udkast til en layoutet strategifolder, og roste grafikken og de flotte billeder. Bestyrelsen havde ønsker til en bedre kontrast i farvevalg og tekst, større diversitet i billedvalget, så folderen afspejler bredden i DTU's fagområder, og at der optræder mennesker på minimum et af billederne.

I den efterfølgende drøftelse fremhævede bestyrelseslederen behovet for, at den daglige ledelse i løbet af 1. kvartal 2026 identificerer målbare indikatorer for DTU's værdiskabelse i samfundet, og at implementeringen af de fem strategiske indsatsområder omsættes til konkrete valg og handlinger i organisationen. Bestyrelsen bad om, at den præsenteres for udkast til impact-indikatorer og en model for strategiens implementering på ordinært bestyrelsesmøde den 7. april 2026.

Afslutningsvis konstaterede bestyrelsen, at den nye strategi har et andet ledelsesmæssigt fokus, rettet mod at være til gavn for samfundet, og at DTU skal kunne dokumentere hvordan universitetet rent faktisk er til gavn – hvilket vil styrke kommunikationen over for stakeholders.

#### **Ad pkt. 15. Bestyrelsens forretningsorden inkl. arbejdsplan 2026**

Bestyrelsen godkendte og underskrev dennes forretningsorden, der var tilpasset den reviderede vedtægt, og godkendte bestyrelsens arbejdsplan for 2026.

#### **Ad pkt. 16. Bestyrelsens selvevaluering (lukket punkt)**

#### **Ad pkt. 17. Evt.**

Intet at referere.