



Referat af ordinært møde i DTU's bestyrelse den 7. april 2026

Til stede: Margrethe Vestager (bestyrelsesleder), Asmus Jarl Møller Christensen, Ulrik Juul Christensen, Henrik Clausen, Marianne Dahl, Nina Kjærsgaard Hendel, Annekatrine Kirketerp-Møller, Kasper Moth-Poulsen samt rektor Anders O. Bjarklev, prorektor Christine Nellemann, universitetsdirektør Claus Nielsen, IT-direktør Mads Henrik Bang (pkt. 6, 7, 8), chefkonsulent Kasper Dam Schultz (referent), chefkonsulent / sekretær for bestyrelsen Tobias Eskildsen (referent)

Fraværende: Charlotte Rønhof og Ole Sigmund

Dagsorden for ordinært møde

1. Velkomst og mundtlige meddelelser
2. Rektoratsrapport (dele som lukket punkt)
3. Status for byggeprojekter efter 4. kvartal 2025
4. Afrapportering på Handlingsplan 2025
5. Opdatering af Handlingsplan 2026
6. NIS2: Hvad betyder det for bestyrelsens ansvar?
7. Status på IT- og informationssikkerhed (lukket punkt)
8. Strategisk drøftelse af universitetets IT-sikkerhed
9. Fastlæggelse af indikatorer og implementering af strategi
10. Udkast til Årsrapport 2025
11. Fastlæggelse af næste års mødedatoer
12. Evt.

Ad pkt. 1. Velkomst og mundtlige meddelelser

Bestyrelseslederen orienterede kort om den politiske situation efter folketingsvalget og om en kronik om værdien af internationale studerende, der blev bragt i Berlingske den 18. marts 2026 i fællesskab med bestyrelseslederne for de øvrige syv universiteter. Bestyrelseslederen gjorde desuden opmærksom på behovet for tydeligere at synliggøre værdien af STEM-uddannede og ingeniørers bidrag til det danske samfund.

Rektor orienterede om DTU's politiske interessevaretagelse, herunder dialog med bl.a. politikere om behovet for flere STEM-studerende samt en ny analyse, der dokumenterer DTU's dimittenders bidrag til samfundsøkonomien.

Prorektor orienterede om direktionens nylige besøg i Bruxelles, herunder erfaringer med, at en mere kontinuerlig og tidlig tilstedeværelse er afgørende for indflydelse.

Rektor orienterede om drøftelser i Nordic Five Tech og EuroTech-samarbejdet, herunder et stigende fokus på forsvarsområdet og mulighederne for styrket europæisk samarbejde. Det blev fremhævet, at DTU står stærkt alliancemæssigt, og at der er potentiale for øget samarbejde med internationale og europæiske virksomheder.

Bestyrelsen drøftede behovet for tidligere inddragelse i politiske processer og vigtigheden af, at investeringer på forsvarsområdet også kobles til ny teknologi og innovation. Der blev også peget på behovet for løbende etiske drøftelser i relation til teknologier med militære anvendelser.

Bestyrelsen drøftede mere dynamiske forskningsmodeller, herunder USA's militære forsknings- og udviklingsagentur DARPA, i forhold til udviklingen af dual use-teknologier, og muligheden for at



samle kræfter mellem internationale partnere. Bestyrelseslederen understregede, at sådanne modeller kendetegnes ved høj risikovillighed, og bad desuden den daglige ledelse om at holde bestyrelsen løbende orienteret om udviklingen på forsvarsområdet og DTU's mulige roller heri.

Rektor orienterede om ansættelsen af ny institutdirektør på DTU Sundhedsteknologi samt om relationerne til Lyngby-Taarbæk Kommune, herunder planer for styrket dialog og gensidige besøg.

Ad pkt. 2. Rektoratsrapport

Rektor orienterede om stigende interesse for optag via kvote 2.

Bestyrelsen tog rektoratsrapporten til efterretning.

Ad pkt. 3. Status for byggeprojekter efter 4. kvartal 2025

Bestyrelsen tog status for byggeprojekter efter 4. kvartal 2025 til efterretning.

Ad pkt. 4. Afrapportering på Handlingsplan 2025

Bestyrelsen tog afrapportering på Handlingsplan 2025 til efterretning.

Ad pkt. 5. Opdatering af Handlingsplan 2026

Bestyrelsen godkendte opdateringen af Handlingsplan 2026.

Ad pkt. 6. NIS2: Hvad betyder det for bestyrelsens ansvar?

Bestyrelsen deltog i en introducerende session om NIS2-lovgivningen ved ekstern konsulent Morten Eeg Ejrnæs Nielsen fra Globeteam. Sessionen havde fokus på lovens formål, DTU's tilknytning samt bestyrelsens rolle og ansvar i forhold til cybersikkerhed.

DTU har registreret sig som omfattet af NIS2 og det blev understreget, at hele DTU dermed er omfattet af NIS2-loven, herunder forskningsaktiviteter, undervisning, data og systemer. Det blev bemærket, at datterselskabers forhold skal afklares særskilt.

Sessionen tydeliggjorde, at NIS2 har et klart ledelsesfokus, og at cybersikkerhed skal forstås som en ledelses- og risikostyringsopgave – ikke alene som et IT-anliggende. I modsætning til tidligere reguleringer stiller NIS2 krav om central styring og et samlet overblik.

Det blev gennemgået, at den daglige ledelse på DTU varetager rollen som ledelsesorgan efter NIS2, og dermed har det operationelle ansvar for efterlevelse, risikostyring og hændelsehåndtering.

Bestyrelsen er ikke risikoejer, men har en tilsynspligt og skal sikre, at den daglige ledelse arbejder systematisk og tilstrækkeligt med NIS2. Bestyrelsens rolle blev sammenfattet i tre hovedopgaver:

- at godkende overordnede principper og politikker for informationssikkerhed,
- at modtage og vurdere løbende og årlig rapportering om risici, hændelser og mitigering,
- samt at sikre relevante kompetencer i bestyrelsen inden for informationssikkerhed og NIS2.

Det blev fremhævet, at NIS2 ikke kræver, at bestyrelsen er tekniske eksperter, men at bestyrelsen skal have tilstrækkelig indsigt til at stille relevante spørgsmål og føre et kvalificeret tilsyn. Det blev drøftet, hvordan et overskueligt risiko-dashboard kan understøtte bestyrelsens tilsyn gennem synliggørelse af væsentlige risici, prioriteringer og ledelsesbeslutninger.

Sessionen understregede endvidere, at ledelsens opgave ikke er at eliminere alle risici, men at styre dem, og at det ikke nødvendigvis er problematisk at have høje risici, så længe der er klarhed om



håndtering, ansvar og beredskab. Bestyrelsen drøftede behovet for klar rapportering og mandat til CISO (Chief Information Security Officer) og sikkerhedsorganisationen.

Afslutningsvis blev det fremhævet, at NIS2 indebærer en bevægelse fra fokus på compliance til fokus på robusthed og kontinuitet, og at cybersikkerhed fremadrettet bør indgå som en integreret del af bestyrelsens løbende tilsyn med DTU's samlede risikobillede. Den årlige vurdering af universitetets risici bør i denne sammenhæng ikke begrænses til én samlet risikovurdering på IT-området, men skal foldes ud, så de væsentligste IT-risici behandles individuelt.

Bestyrelseslederen tilføjede, at NIS2 er særdeles vigtigt – og at det er en ledelsesmæssig opgave at prioritere og sikre, at der er kompetence til implementering og overholdelse af NIS2 i organisationen.

Ad pkt. 7. Status på IT- og informationssikkerhed (lukket punkt)

Ad pkt. 8. Strategisk drøftelse af universitetets IT-sikkerhed

Bestyrelseslederen indledte den strategiske drøftelse af DTU's samlede arbejde med IT- og informationssikkerhed med fokus på governance, risikostyring, organisering, beredskab samt kompetencer.

Drøftelsen tog afsæt i den rapporterede status og den forudgående NIS2-session, herunder bestyrelsens rolle i fastlæggelse af ambitionsniveau og løbende opfølgning.

Ad pkt. 9. Fastlæggelse af indikatorer og implementering af strategi

Rektor præsenterede den daglige ledelses forslag til model for realisering af DTU's strategi 2026-2031 samt forslag til et udvalg af strategiske indikatorer til bestyrelsens opfølgning.

Bestyrelsen havde overordnet få bemærkninger til den foreslåede model for realisering af strategien og tilkendegav, at modellen med strategiprojekter, et styrket ledelsesmæssigt årshjul og en fælles strategisk fortælling udgør et solidt grundlag for strategiens implementering.

Drøftelsen fokuserede primært på de foreslåede indikatorer. Bestyrelsen understregede behovet for, at indikatorerne i videst muligt omfang afspejler reel impact og værdiskabelse i samfundet, herunder effekter, som ligger uden for den daglige ledelses direkte kontrol. Bestyrelsen fremhævede, at indikatorerne ikke alene bør måle aktiviteter, output eller interne resultater, men i højere grad den værdi, DTU's forskning, uddannelse, rådgivning og innovation skaber i samfundet. Som eksempel pegede bestyrelsen på publikationer, der er vigtige for organisationen, men som bestyrelsen ikke ser som en indikator for værdiskabelse i samfundet.

Adspurgt om måling af uddannelsesområdet svarede rektor, at der er fokus på dimittendernes stærke position på arbejdsmarkedet, men bestyrelsen pegede på behovet for også at belyse, hvad de studerende faktisk har lært, og hvilken betydning læringen har for deres senere virke. Bestyrelsen henviste til, at der findes internationale erfaringer med at udvikle indikatorer, der forsøger at måle læringsudbytte og læringens anvendelsesorienterede værdi, og opfordrede til, at den daglige ledelse undersøger sådanne tilgange nærmere i det videre arbejde med indikatorudvikling. Bestyrelsen fremhævede desuden mulighederne for at arbejde med forsøg og pilotprojekter vedrørende nye undervisnings- og læringsformer.

Bestyrelsen pegede herudover på et ønske om større fokus på den europæiske dimension, herunder funding og samarbejder med internationale virksomheder samt DTU's bidrag til europæiske dagsordener. Bestyrelsen ser desuden gerne, at indikatorer for innovation og iværksætterier i højere

grad afspejler skalering og langsigtet effekt, fremfor primært antal. Bestyrelsen foreslog også, at den daglige ledelse overvejer indikatorer vedrørende anvendelse og udbredelse af nye teknologier, herunder kunstig intelligens. Desuden påpegede bestyrelsen, at der kan anvendes brede og fleksible indikatorer, suppleret af kvalitative impact cases, så opfølgningen ikke reduceres til "afkrydsning".

Bestyrelsen anerkendte samtidig, at arbejdet med impact-indikatorer er komplekst, og at der kan være usikkerhed forbundet med både måling og datagrundlag. Bestyrelsen understregede, at dette ikke bør afholde DTU fra at arbejde ambitiøst med impact, også på områder hvor effekter kun kan måles delvist. Bestyrelseslederen meddelte, at hun har holdt møde med den del af Novo Nordisk Fondens ledelse, der arbejder med udviklingen af nye indikatorer for impact, og opfordrede den daglige ledelse til at søge inspiration fra andre, der ligesom DTU, undersøger nye muligheder for at dokumentere virkningen af det vi gør. Bestyrelsen foreslog desuden, at der udvikles nye indikatorer, som DTU ikke har 100 pct. indflydelse på, da de fleste vigtige resultater, ikke er skabt af én aktør.

Bestyrelsen fandt, at der er behov for yderligere modning af indikatorsættet, og at arbejdet ikke bør forceres. Det blev fremhævet, at kvaliteten i indikatorerne er afgørende, og at det er væsentligt at afsætte den nødvendige tid til at udvikle dem, så de understøtter bestyrelsens strategiske opfølgning på en meningsfuld måde.

Bestyrelsen tog orienteringen om modellen for strategirealisering til efterretning og bad den daglige ledelse arbejde videre med indikatorerne med henblik på en fornyet drøftelse. Drøftelsen af impact og strategiske indikatorer genoptages på bestyrelsens møde i juni 2026.

Ad pkt. 10. Udkast til Årsrapport 2025

Institutionsrevisor (EY) gennemgik revisionsprotokollatet for 2025. Revisionen er gennemført uden forbehold, og regnskabet er afgivet med blank påtegning, både i forhold til regnskabet og erklæringen om forvaltning af midler. EY oplyste, at revisionen ikke har givet anledning til bemærkninger, og at de aflagte tal svarer til de endelige regnskabstal. EY fremhævede endvidere forbedret stabilitet og modenhed i organisationen efter implementeringen af Fusion samt en betydelig administrativ indsats.

EY orienterede særskilt om sagen vedrørende dækningsafgift, hvor de modtagne beløb er indregnet i balancen, så længe sagen verserer. Hvis DTU vinder sagen, vil beløbet blive indtægtsført på det tidspunkt, hvor sagen er endeligt afgjort. Herudover blev det oplyst, at håndteringen af tilskudsfinansierede aktiviteter er veldokumenteret og systemmæssigt velunderstøttet. EY oplyste desuden, at der ikke er konstateret besvigelser, og at bestyrelsen i forbindelse med underskrivelsen bekræfter, at den ikke er bekendt med sådanne forhold.

Universitetsdirektøren præsenterede herefter hovedpunkterne i årsrapporten for 2025. Året viser et samlet positivt resultat og dokumenterer fortsat stærke forsknings-, uddannelses- og innovationsresultater, herunder DTU's internationale placeringer. Der blev peget på høj efterspørgsel på DTU's uddannelser, betydelig aktivitet inden for forskningsbaseret myndighedsbetjening samt fremdrift på bygge- og campusprojekter. Der blev desuden redegjort for en samlet stigning i hjemtag af eksterne midler.

Bestyrelseslederen kvitterede for en veldisponeret og indholdsmæssigt stærk årsrapport og fremhævede det brede faglige engagement i organisationen og universitetets klare fokus på at være til gavn for samfundet.



Bestyrelsen godkendte revisionsprotokollatet og årsrapporten for 2025, som herefter blev underskrevet.

Ad pkt. 11. Fastlæggelse af næste års mødedatoer

Bestyrelsen fastlagde mødetidspunkterne for de ordinære bestyrelsesmøder i 2027 til:

- Tirsdag d. 6. april kl. 9.00 - 14.00
- Tirsdag d. 15. juni kl. 9.00 - 14.00
- Tirsdag d. 28. september kl. 9.00 – 18.00 (seminar)
- Tirsdag d. 7. december kl. 9.00 – 14.00

Bestyrelsen drøftede desuden muligheder for at besøge DTU's campusser og faciliteter i hele landet, herunder Grønland, i forbindelse med afholdelsen af de ordinære bestyrelsesmøder og seminaret i september.

Ad pkt. 12. Evt.

Rektor orienterede om, at DTU ikke har instrumenter med på den aktuelle månemission Artemis 2, men at det vil DTU efter planen have på de kommende missioner Artemis 3 og 4.

Bestyrelseslederen bemærkede, at hun gerne vil deltage, når DTU mødes med Lyngby-Taarbæk Kommunes kommunalbestyrelse.