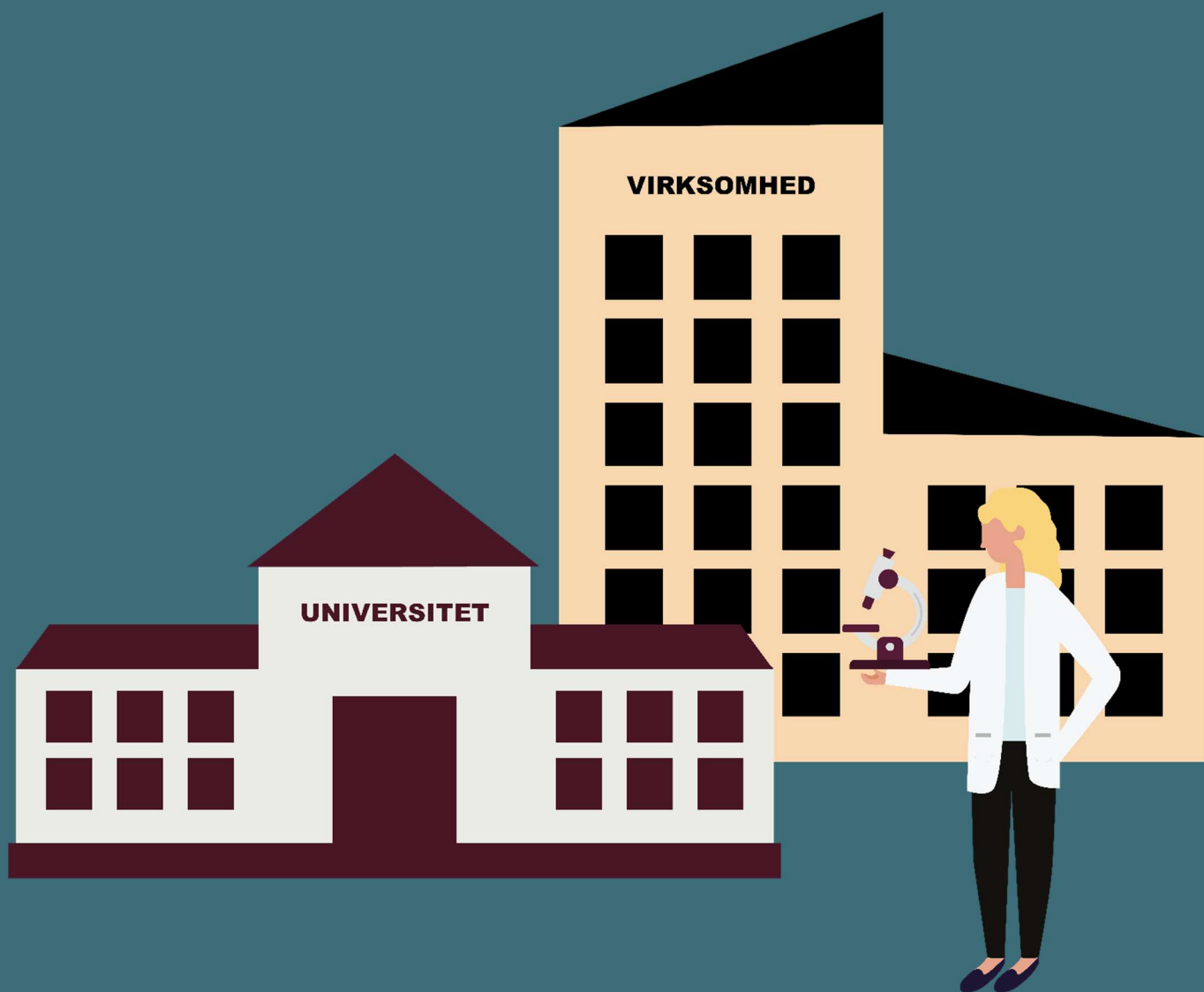


FÅ UNIVERSITETSFORSKERE I VIRKSOMHEDSBESTYRELSER



Udarbejdet af
Jonathan Salka,
Nikolaj Helm-Petersen
Juni, 2026

Tænk tanken DEA
Fiolstræde 44
1171 København K
www.dea.nu

Indhold

Baggrund	6
Hovedkonklusioner	8
Implikationer	10
Hvilke forskere sidder i bestyrelser?	12
Data og metode	21
Litteraturliste	26

01

Baggrund

Baggrund

Universiteterne har i de seneste 20 år i stigende grad orienteret sig mod at opdyrke kontaktflader med det omkringliggende samfund. Denne rapport undersøger en af disse kontaktflader mellem forskningen og erhvervslivet – nemlig *bestyrelsesarbejde*.

Siden universitetsloven af 2003 og daværende videnskabsminister Helge Sanders omstrukturering af universiteterne under sloganet "Fra forskning til faktura", har det været et eksplicit mål, at forskning skal medvirke til at "skabe vækst" og "udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund". Dette markerede et skift fra fokus på traditionel akademisk autonomi til et forskningssystem rettet mod værdiskabelse for det omkringliggende samfund. Forskerpatentloven fra 1999 og tech-transloven fra 2004 etablerede en systematisk ramme for kommercialiseringen af universitetsforskning. Denne dagsorden har fået fornyet politisk momentum, da *Taskforce for styrket viden- og teknologioverførsel* i november 2025 fremlagde 13 anbefalinger til at styrke universiteternes rolle som motorer for innovation, og i januar 2026 indgik regeringen og et bredt folketingsflertal en opfølgende aftale. Centralt i aftalen er, at innovation og iværksætteri skal skrives ind som formålsbestemt opgave i universitetsloven – på linje med forskning og uddannelse.

Mens en rød tråd i disse politiske aftaler har handlet om, at viden fra universiteterne skulle kommercialiseres gennem patenter, licensaftaler og spin-off-virksomheder, har stk. 2 i universitetslovens formålsparagraf – at "udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund" – især været præget af et fokus på, at forskerne præsenterer deres viden og præger den offentlige debat. I den udstrækning forskere bliver meriteret på baggrund af kompetence-udveksling, er det altså i høj grad formidling af deres forskning, som tæller. Der er dog også mange andre potentielle kontaktflader, hvorigennem forskere kan bidrage med deres opbyggede ekspertise til især erhvervslivet. Forskere i bestyrelser muliggør, både at forskerne selv får indsigt i brugen af deres viden, og at virksomhederne får adgang til den nyeste ekspertise.

Forskningslitteraturen har dokumenteret en række fordele ved at have bestyrelsesmedlemmer med forskerbaggrund. Akademiske bestyrelsesmedlemmer er fx associeret med større succes i forbindelse med overtagelsen af andre virksomheder, et større antal godkendte patenter og en mere effektiv rådgivning og monitorering af den virksomhed, de bestyrer (Francis et al., 2015). Virksomheder med større andele af ph.d.-uddannede i bestyrelsen producerer også mere innovative output og bidrager med mere effektiv monitorering, men at kvaliteten samtidig er afhængig af deres professionelle netværk generelt (Swift, 2018). I tråd med disse fund finder tilsvarende frem til, at påvirker ph.d.-uddannede bestyrelsesledere påvirker virksomhedernes finansielle performance positivt (Ujunwa, 2012; Akpan & Amran, 2014). Disse effekter er ikke kun begrænset til det finansielle, da større andele af akademiske uafhængige bestyrelsesledere også forbedrer virksomheders CSR-performance ratings (Cho et al., 2017).

I rollen som bestyrelsesmedlem fungerer forskere ikke kun som konsulenter eller rådgivere, men har også en langsigtet forpligtelse, som involverer forskernes egne strategiske beslutningskompetencer. Dette kan både gavne virksomhedens evne til at innovere, skabe mere stabil monitorering af virksomhedens aktiviteter og forbedre dens finansielle holdbarhed. Formålet med denne analyse er at dokumentere, hvor udbredt det er, at forskere tager del i bestyrelsesarbejde, og hvilke typer forskere, det drejer sig om, samt hvilke typer virksomheder de er med til at bestyre.

02

Hovedkonklusioner

Hovedkonklusioner

- Knap 150 forskere er medlemmer af danske virksomhedsbestyrelser i et givent år, svarende til lidt under en halv pct. af alle danske bestyrelsesmedlemmer. Det er især professorerne, som sidder i bestyrelserne, navnlig i større virksomheder både målt på virksomhedernes omsætning og målt på antal medarbejdere.
- Der er stor variation med hensyn til, hvilke fagligheder, der er repræsenteret i bestyrelserne, samt hvilke virksomheder der trækker forskere ind. Det er især erhvervsøkonomi og jura og dernæst de forskere med en teknisk og samfundsvidenskabelig baggrund, som er repræsenteret i bestyrelser.
- De virksomheder, hvor en stor andel af bestyrelserne har forskere som medlemmer, befinder sig inden for *Forskning og udvikling* eller *Medicinalindustrien*.

Begrænsninger i data

Statistikken omfatter virksomheder i den private sektor i Danmark og medtager alle brancher, så længe der er tale om reelt aktive, private virksomheder i Danmark. Bestyrelsesarbejde i almennyttige fonde, foreninger o.l. er ikke medtaget. Data dækker yderligere kun aktive virksomheder, som har en omsætning på 1 mio. kr. eller mere og har to årsværk eller mere. Se kapitel 5 "Data og metode" for en mere omfattende beskrivelse af data og databegrænsninger

03

Implikationer

Implikationer

Danske forskere deltager relativt sjældent, sammenlignet med andre på arbejdsmarkedet, i bestyrelsesarbejde, til trods for at litteraturen peger på, at forskere i bestyrelser kan fremme innovation. På forskningssiden kan forsker-bestyrelsesarbejde fostre innovation ved, at forskere får en mere indgående forståelse for de videnshuller, som erhvervslivet oplever, samt use-cases for den forskning de bedriver, og på virksomhedssiden kan det fostre innovation ved, at erhvervslivet får indtænkt den nyeste forskning i det strategiske arbejde.

I forbindelse med det nylige arbejde for at inkorporere innovation som en mere central del af universitetsloven er det værd at overveje, om bestyrelsesarbejde skal tænkes mere eksplicit ind som et innovationsfremmende greb, f.eks. ved at indskrive det eksplicit i universiteternes meriteringskrav for forskere. Meriteringskrav for forskere er i hovedreglen fokuseret på deres aktiviteter inden for universitetsmurene, og er derudover ofte fokuseret på formidling af deres forskning. Til trods for at bestyrelsesarbejde kan have samfundsmæssige gevinster, kan det for den enkelte forsker være omkostningstungt og uden megen værdi for deres akademiske karriere. Hvis flere forskere skal finde vej til bestyrelseslokalerne, er det derfor værd at overveje, om dette mere eksplicit skal indgå på lige linje med formidling, deltagelse i den offentlige debat og fostring af patenter og startups.

Desuden kan det overvejes, om incitamentsstrukturerne i academia generelt tilskynder til forskningsproduktion i højere grad end til samfundsmæssig impact. Ikke kun gennem de konkrete meriteringskrav, men også gennem en generel kultur med meget fokus på publicerings-metrikker samt et ideal om forskningsuafhængighed, som kan tænkes at komme i konflikt med bestyrelsesarbejde og andre kommercielle forbindelser til erhvervslivet.

Er vi som samfund interesserede i, at forskere deler deres ekspertise via bestyrelsesarbejde, peger disse fund endelig på, at udbredelsen i særlig grad hænger sammen med forskernes anciennitet. Men hvis flere forskere skal være en del af private virksomheders bestyrelsesarbejde, vil det være værd fx at se på, hvad der kendetegner de kompetencer, som bliver efterspurgt af virksomheder med forskere i bestyrelser, og hvad de forskere oplever af udbytte fra dette arbejde.

04

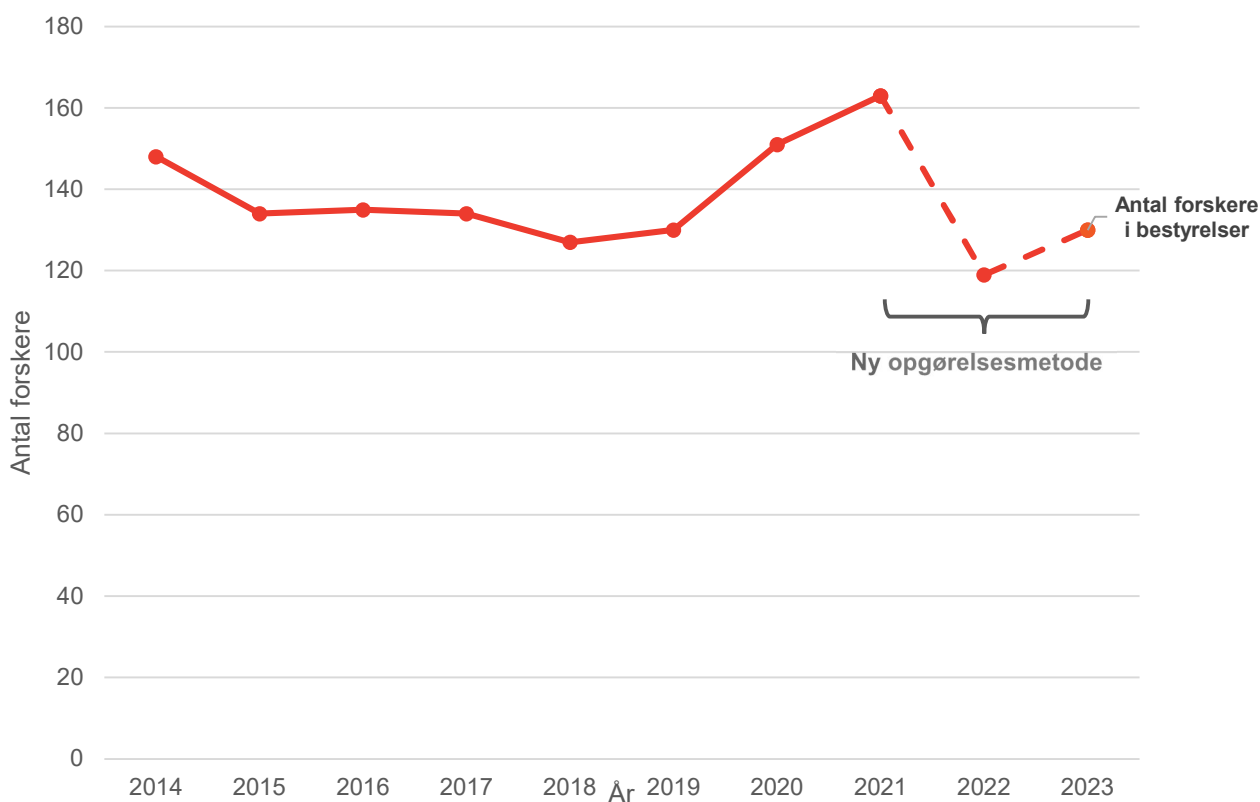
**Hvilke forskere sidder i
bestyrelser?**

Hvilke forskere sidder i bestyrelser?

Hvert år er 130-160 forskere medlem af en bestyrelse i en aktiv virksomhed, svarende til cirka en halv pct. af alle bestyrelsesmedlemmer, jf. figur 1.¹ Aktive virksomheder er her defineret som virksomheder, der har en omsætning på mindst 1 mio. kr. samt to årsværk eller mere. Tallene i denne analyse dækker kun over forskere, som er ansat på universitetet, samtidig med at de er medlem af en bestyrelse, og dækker kun virksomheder, som har en bestyrelse. Alt bestyrelsesarbejde i fonde, almennyttige organisationer, udenlandske virksomheder samt små startups eller enkeltmandsvirksomheder er derfor ikke inkluderet.

Den svage stigning fra 2019-2021 følger generelt antallet af aktive virksomheder. Fra 2021-2022 ændrede Danmarks Statistik opgørelsesmetode. Det betyder, at det efterfølgende fald i antal bestyrelsesposter skyldes den nye metode – ikke nødvendigvis et faktisk fald i antallet af forskere, som er aktive i bestyrelser.

Figur 1 // Omkring 140 forskere er medlem af en bestyrelse



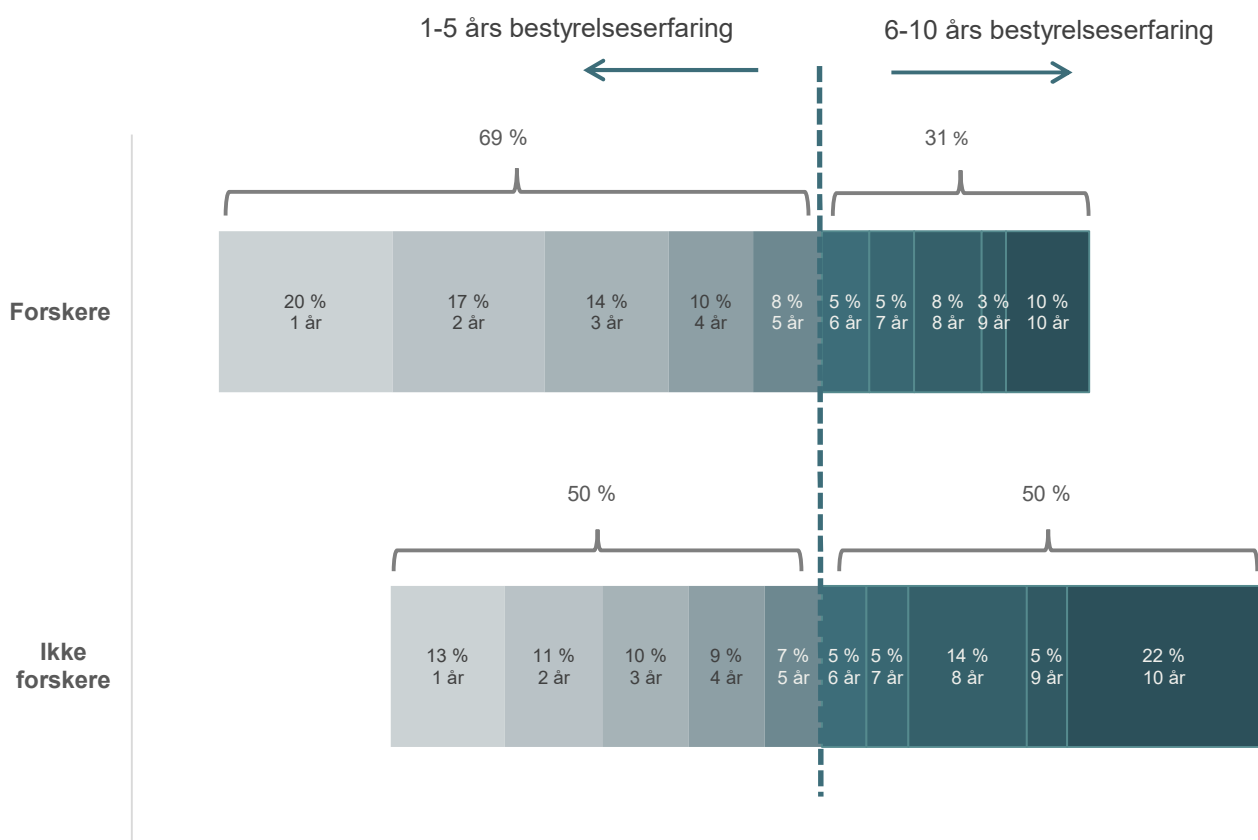
Kilde: egne beregninger baseret på data fra Danmarks Statistik

Anm.: Antal forskere som er medlem af en bestyrelse i et givent år. Data for 2022-2023 er baseret på en ny opgørelsesmetode. Faldet i antallet af bestyrelsesposter gælder for hele data-serien og kan ikke direkte tilskrives et fald i antallet af forskere i bestyrelser.

¹ Se også tabel 1 i bilaget.

Forskernes bestyrelsesarbejde er af mere kortvarig karakter sammenlignet med andre bestyrelsesmedlemmers, jf. figur 2. I perioden fra 2014-2023 har halvdelen af de bestyrelsesmedlemmer, som ikke er forskere, siddet i bestyrelser i fem år eller mindre. For forskere i bestyrelser er det næsten 7 ud af 10, som har været medlem i fem år eller mindre, og kun 1 ud af 10 bestyrelses-forskere har siddet i alle ti år fra 2014-2023. Det er halvt så mange som blandt ikke-forskere, hvor 22 pct. har siddet i alle ti år.

Figur 2 // Forskere har færre års bestyrelseserfaring end andre bestyrelsesmedlemmer

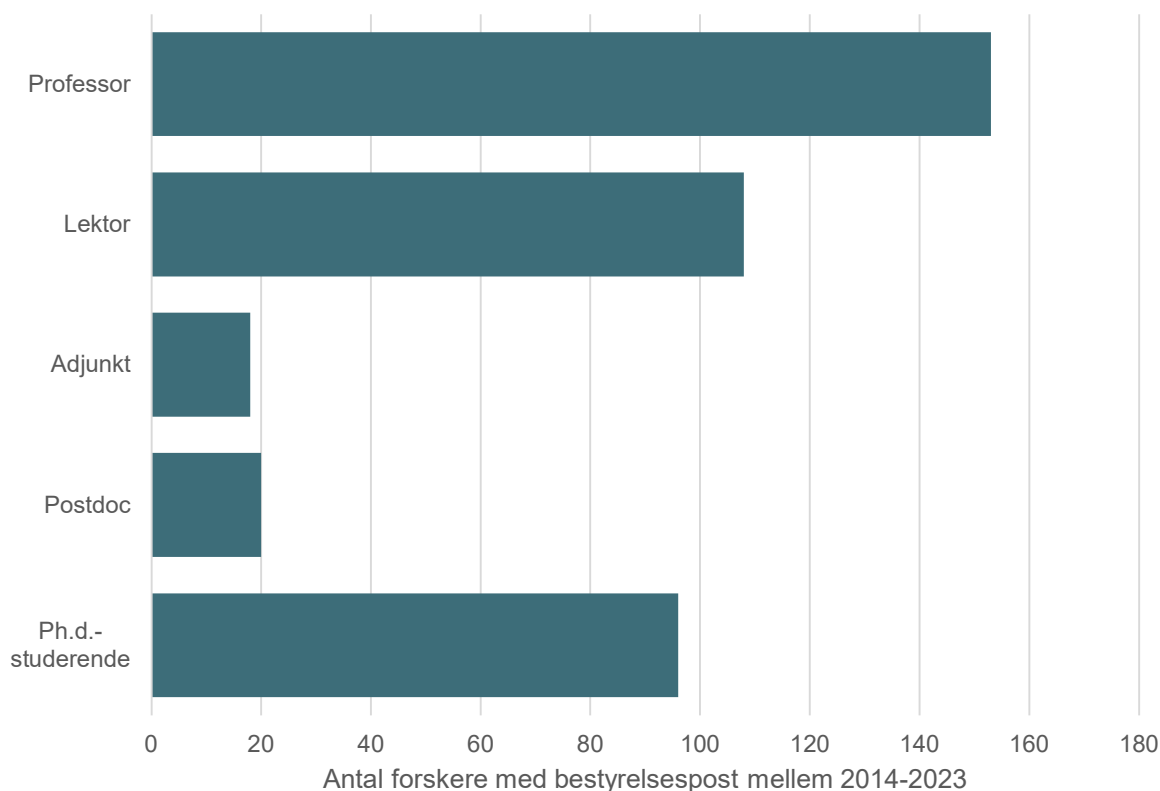


Kilde: egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

Anm.: Figuren viser antallet af års bestyrelseserfaring for hhv. forskere og ikke-forskere, som har siddet i en bestyrelse mellem 2014 og 2023. Ikke-forskere tæller alle personer med en bestyrelsespost, som ikke er har været ansat på et dansk universitet som forsker. Figuren opgør alle personer, som har siddet i en bestyrelse i perioden 2014-2023, og viser, hvor mange af disse år personerne har været medlem af en bestyrelse.

Størstedelen af forsker-bestyrelsesmedlemmerne er enten professorer eller lektorer, hvorimod der er meget få adjunkter og postdocs, jf. figur 3. Der er dog et relativt stort antal ph.d.-studerende, som sidder i bestyrelser, men dette afspejler også, at denne gruppe antalmæssigt den største gruppe blandt forskere.²

Figur 3 // Få forskere i midten af karrieren sidder i bestyrelser



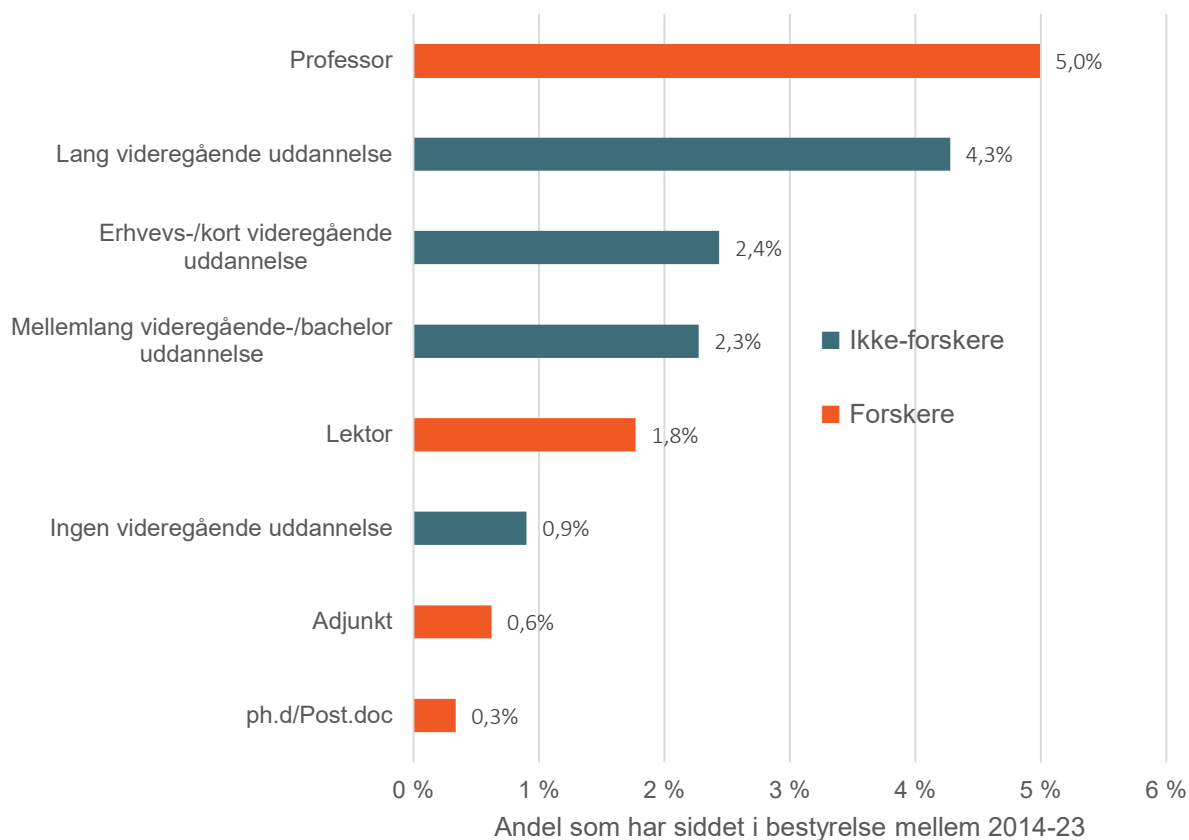
Kilde: egne beregninger baseret på data fra Danmarks Statistik

Anm.: Figuren viser antallet af forskere, som har siddet i bestyrelser mellem 2014 og 2023, opdelt efter deres højeste opnåede stillingskategori, mens de var bestyrelsesmedlemmer.

Andelen af professorer, der sidder i en bestyrelse, ligger en smule højere end andelen blandt akademikere generelt, jf. figur 4. Blandt alle andre forskere end professorer har en mindre andel dog siddet i bestyrelse sammenlignet med ikke-forskere generelt. Det er altså omkring 5 pct. af professorerne, de sidder eller har siddet i en bestyrelse over de seneste 10 år, mens det fx kun er knap 2 pct. af lektorerne. Den klart mindste andel finder vi hos ph.d.-studerende og postdocs med kun 0,3 pct.

² Ph.d.-studerende udgør cirka halvdelen af forskningspersonalet på danske universiteter se bl.a. [Fra ph.d. til lektor: Usikre forskerkarrierer og vedvarende kønsskævheder](#)

Figur 4 // Akademikere sidder oftere i bestyrelser end alle andre forskergrupper end professorer



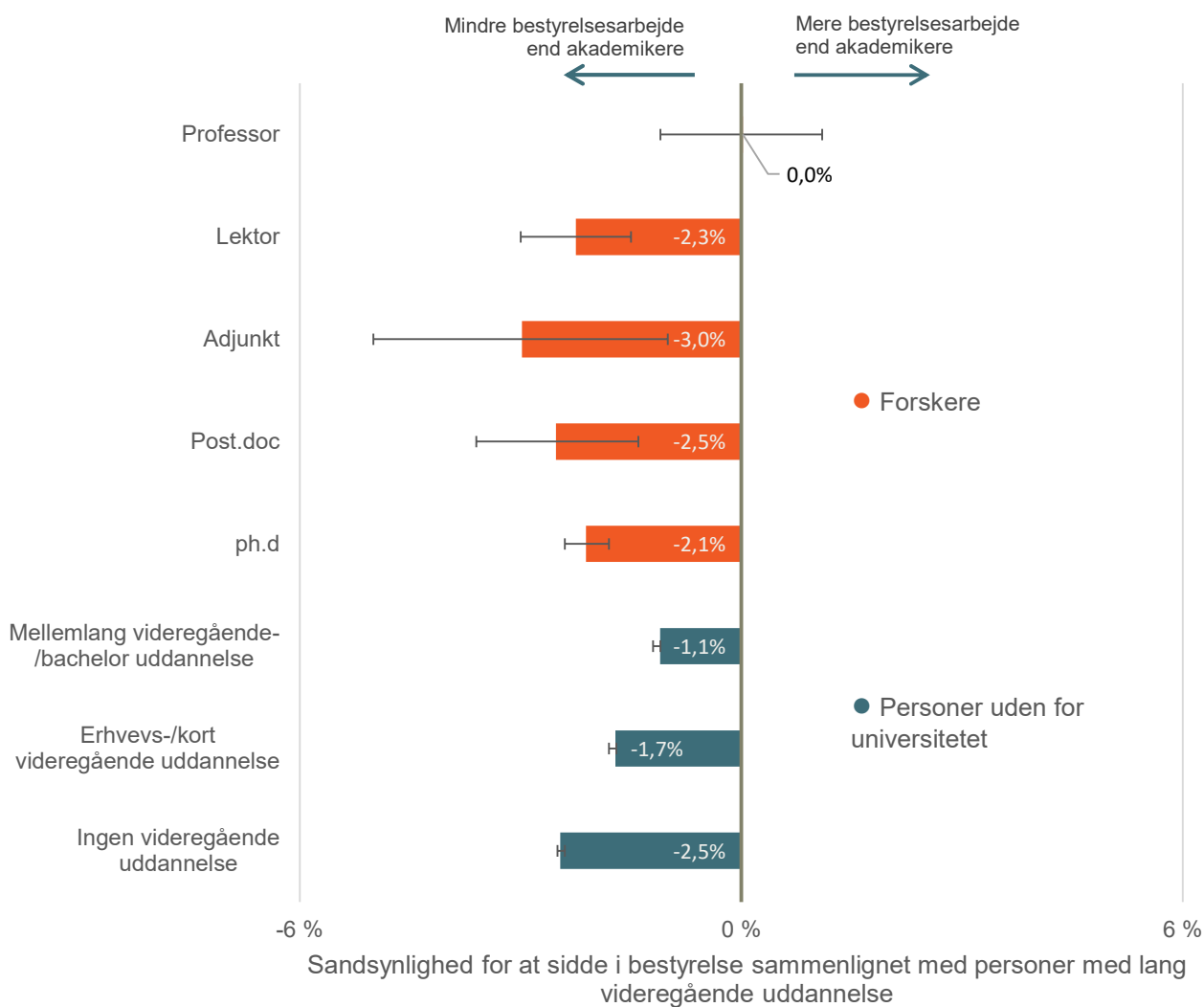
Kilde: egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

Anm.: Figuren viser andelen, der har siddet i en bestyrelse i 2014-2023, opgjort for forskere, samt personer uden for universitetet. Procentandelene for forskere er udregnet på baggrund af alle personer, som har haft en forskningsstilling på et universitet i 2014-2023. Procentandelene for de resterende uddannelsesgrupper er udregnet på baggrund af personer, som har været på arbejdsmarkedet i 2014-2023, som angivet i Den Registerbaserede Arbejdsstatistik (RAS).

Professorer har dog ikke større sandsynlighed for at sidde i en bestyrelse sammenlignet med andre akademikere, hvis vi kontrollerer for personernes alder og køn, jf. figur 5. Med andre ord kan professorernes højere grad af bestyrelsesarbejde til dels blive tilskrevet forskelle i køn og alderssammensætning sammenlignet med akademikeres generelt.

Alle andre forskere, fra ph.d. er til lektorer, har en signifikant mindre sandsynlighed for at sidde i en bestyrelse sammenlignet med kandidatuddannede, når vi tager højde for baggrundskarakteristika.

Figur 5 // Professorer er stadig mest aktive i bestyrelsesarbejde blandt forskere, når der er taget højde for forskelle i alder og køn



Kilde: egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

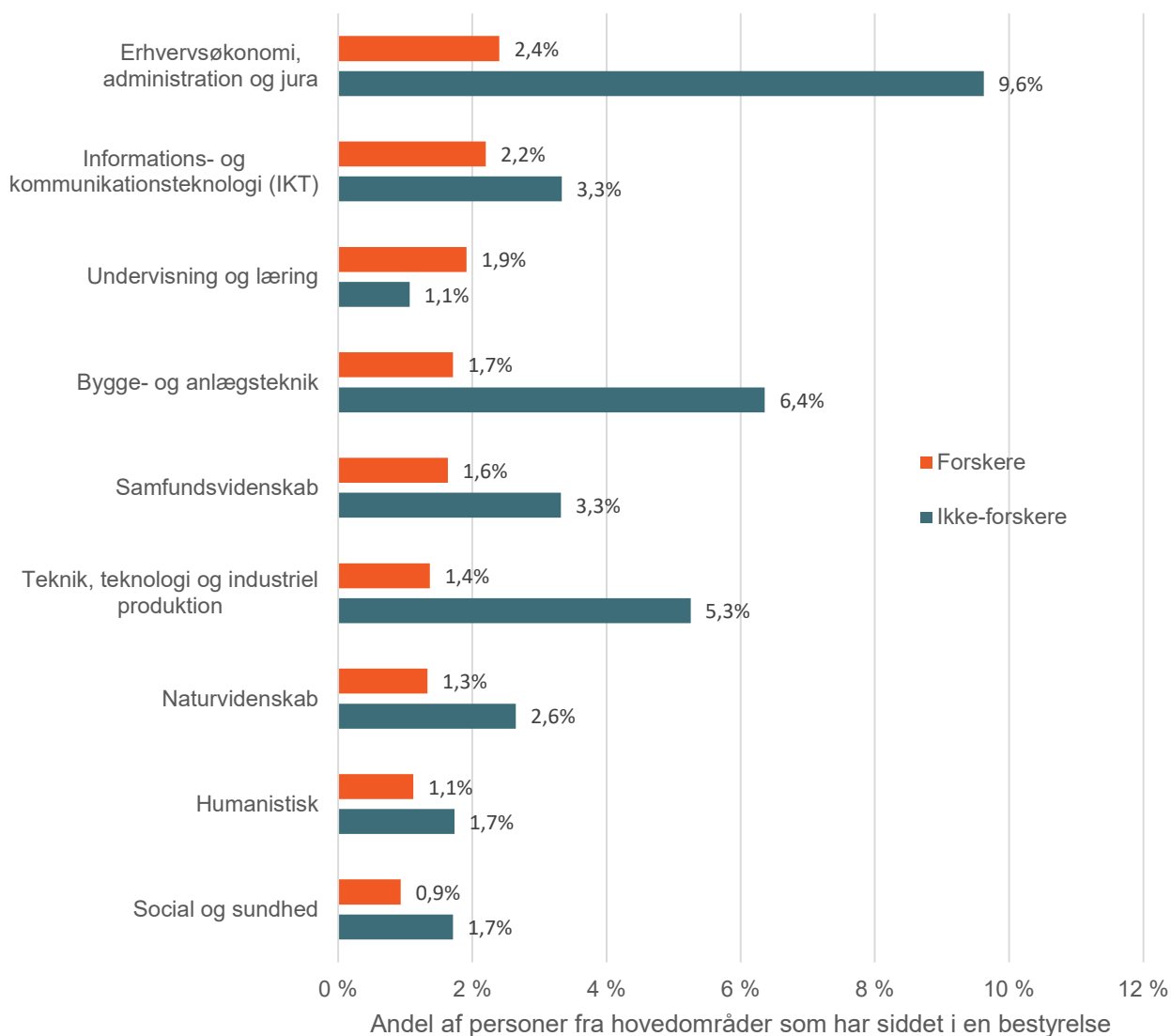
Anm.: Udregnet på baggrund af alle personer, som har været. Figuren viser koefficienter fra lineær regression:

$p(\text{siddet i bestyrelse 2014-2022}) = \text{uddannelsesniveau/forskerstilling} + \text{alder} + \text{køn}$

Reference-kategorien for stillinger er ikke-forskere med en Lang Videregående Uddannelse. De grå fejllinjer indikerer et 95%-konfidensinterval for hvert parameters estimat.

En mindre andel af forskere deltager også generelt i bestyrelser end sammenlignet med andre personer inden for deres respektive fagområde, jf. figur 6. Især inden for *Erhvervsøkonomi, administration og jura* er der stor brug af både forskere og ikke-forskere som bestyrelsesmedlemmer, men dog stadig med en lavere repræsentation af forskere. Kun inden for *Undervisning og læring* er der en større andel af forskere, som har været bestyrelsesmedlemmer, sammenlignet med akademikere generelt.

Figur 6 // Mindre andel af forskere i bestyrelser inden for alle faglige hovedområder

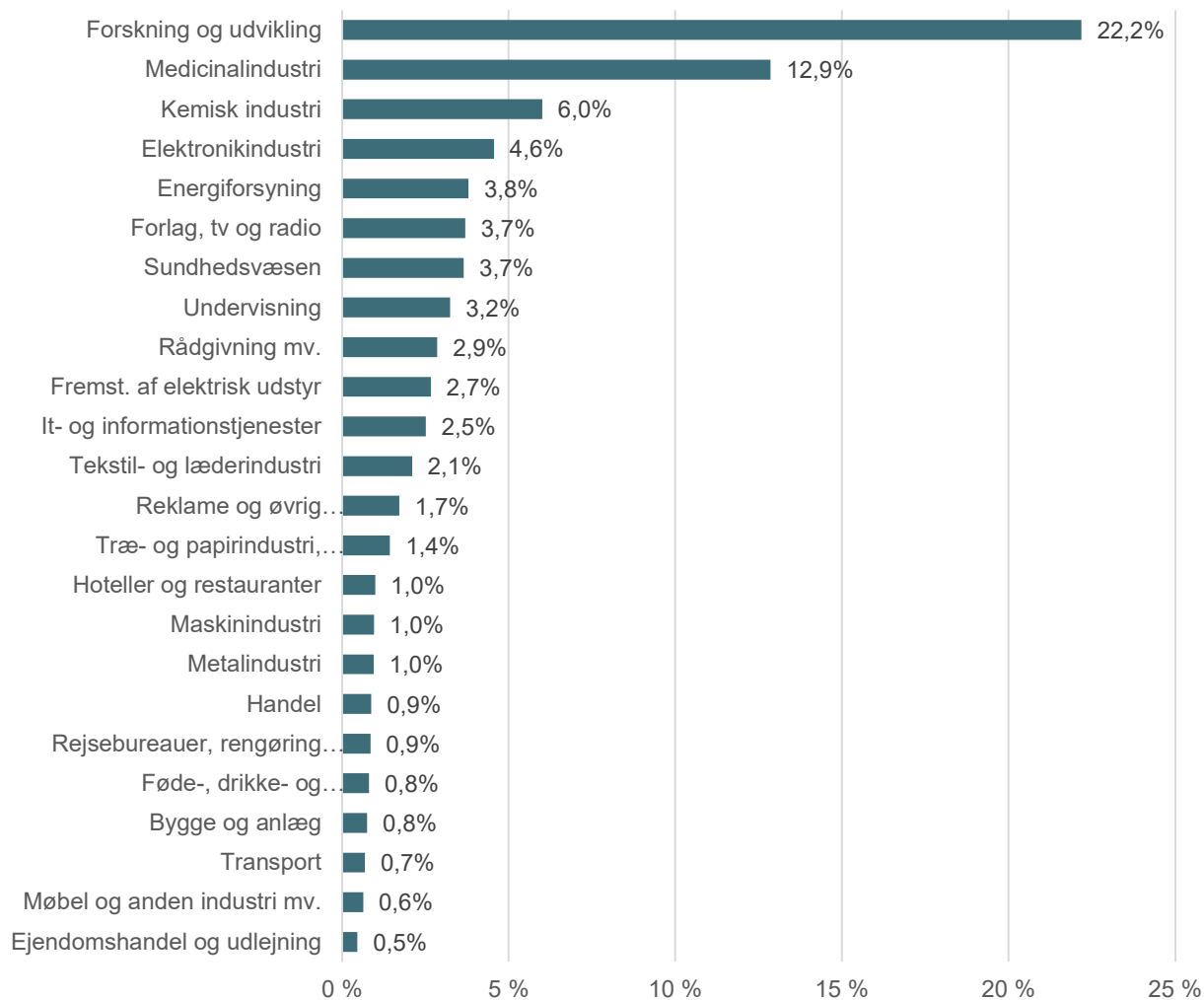


Kilde: egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

Anm.: Hovedområde for både forskere og akademikere er baseret på deres kandidatuddannelse

De virksomheder, som har haft en forsker som bestyrelsesmedlem, befinder sig primært inden for brancherne *Forskning og udvikling* samt *Medicinalindustrien*, jf. figur 7. Det er altså brancher, som i forvejen formentligt har et væsentligt forskningsmæssigt fokus. Virksomheder, som sjældent har forskere som medlemmer i bestyrelsen, er primært inden for klassiske faglærte brancher såsom *Bygge og anlæg* samt servicebrancher såsom *Ejendomshandel og udlejning*.

Figur 7 // Andelen af virksomheder med en forsker i bestyrelsen er særligt fokuseret omkring forskning og udvikling samt visse industrier



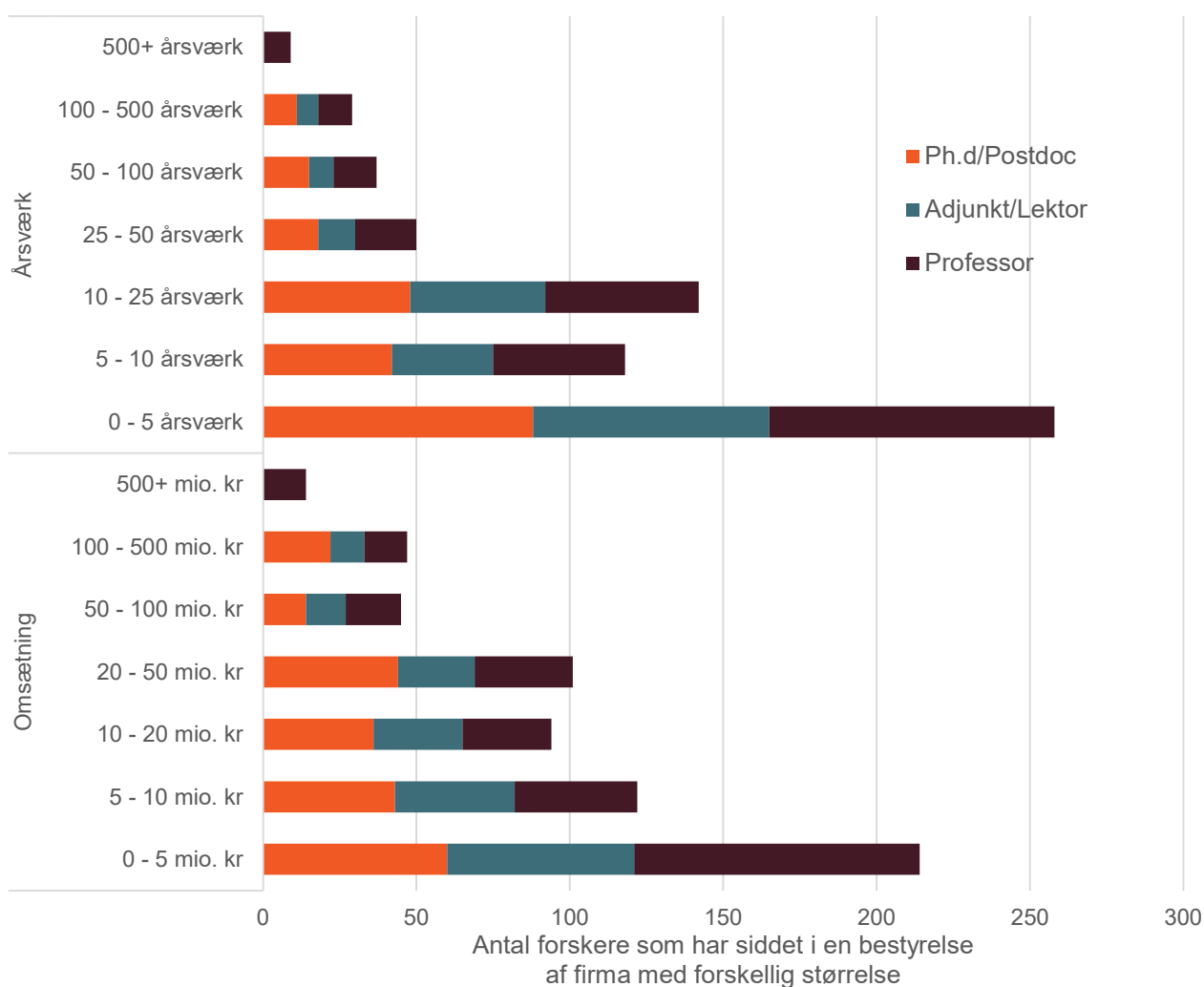
Andel af bestyrelser som har haft en forsker som medlem fra 2014-23

Kilde: egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

Forskere fra forskellige dele af karrierestigen repræsenteret, uanset virksomhedens omsætning og antal årsværk, målt blandt de virksomheder, der bruger forskere i deres bestyrelser, jf. figur 8. I de helt store virksomheder med mindst 500 årsværk eller en omsætning på over 500 mio. kr. er det dog kun professorer, som sidder i bestyrelsen, mens billedet er noget mere blandet for de mindre virksomheder. De store virksomheder, målt på omsætning og årsværk, er dog også en lille minoritet af virksomhederne.³ Kun 6 pct. af bestyrelserne er i virksomheder med 500+ mio. kr. i årlig omsætning, og under 2 pct. af bestyrelserne er i virksomheder med 500+ årsværk.

Der er altså relativt set langt færre bestyrelser i de store virksomheder, hvor professorerne er mere bredt repræsenteret, samtidig med at professorerne kun udgør lige under 10 pct. af forskerbestanden (inklusive ph.d.-studerende).

Figur 8 // Kun professorer blandt forskerne sidder i bestyrelserne for de største virksomheder



Kilde: egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

Anm.: Tallene for hhv. virksomhedsomsætning og årsværk indbefatter alle forskere, som har siddet i en bestyrelse. Forskelle i det samlede antal bestyrelses-forskere i figurene for hhv. omsætning og årsværk skyldes data-diskretionering.

³ Se bilag.

05

Data og metode

Data og metode

Data for denne rapport bygger på en kombination af registerdata fra Danmarks Statistik om universitetsansatte, bestyrelsesmedlemmer og direktører samt på generel arbejdsmarkedsstatistik.

Data om universitetsansatte er baseret på et særtræk fra DST's lønstrukturstatistik, som omfatter alle ansatte på danske universiteter (AU, ITU, CBS, RUC, KU, AAU, SDU og DTU). Dette inkluderer information om stillingskategorier og varighed af alle ansættelser fra 2010-2022. Ud fra disse stillingskategorier identificeres alle forskere, og deres stillinger opdeles i fem kategorier, "Ph.d.", "Postdoc", "Adjunkt", "Lektor" og "Professor". Når det opgøres, om forskere har deltaget i bestyrelser, medtages kun de forskere, som har været medlem af en bestyrelse, mens de har været ansat på et universitet.

Data om bestyrelsesposter stammer fra registret "Bestyrelsesmedlemmer og direktører", som bygger på CVR-registret. Statistikken omfatter virksomheder i den private sektor og medtager alle brancher, så længe det er reelt aktive private virksomheder i Danmark. Det vil altså også sige, at bestyrelsesarbejde i almennyttige fonde, foreninger o.l. ikke er medtaget i denne undersøgelse.

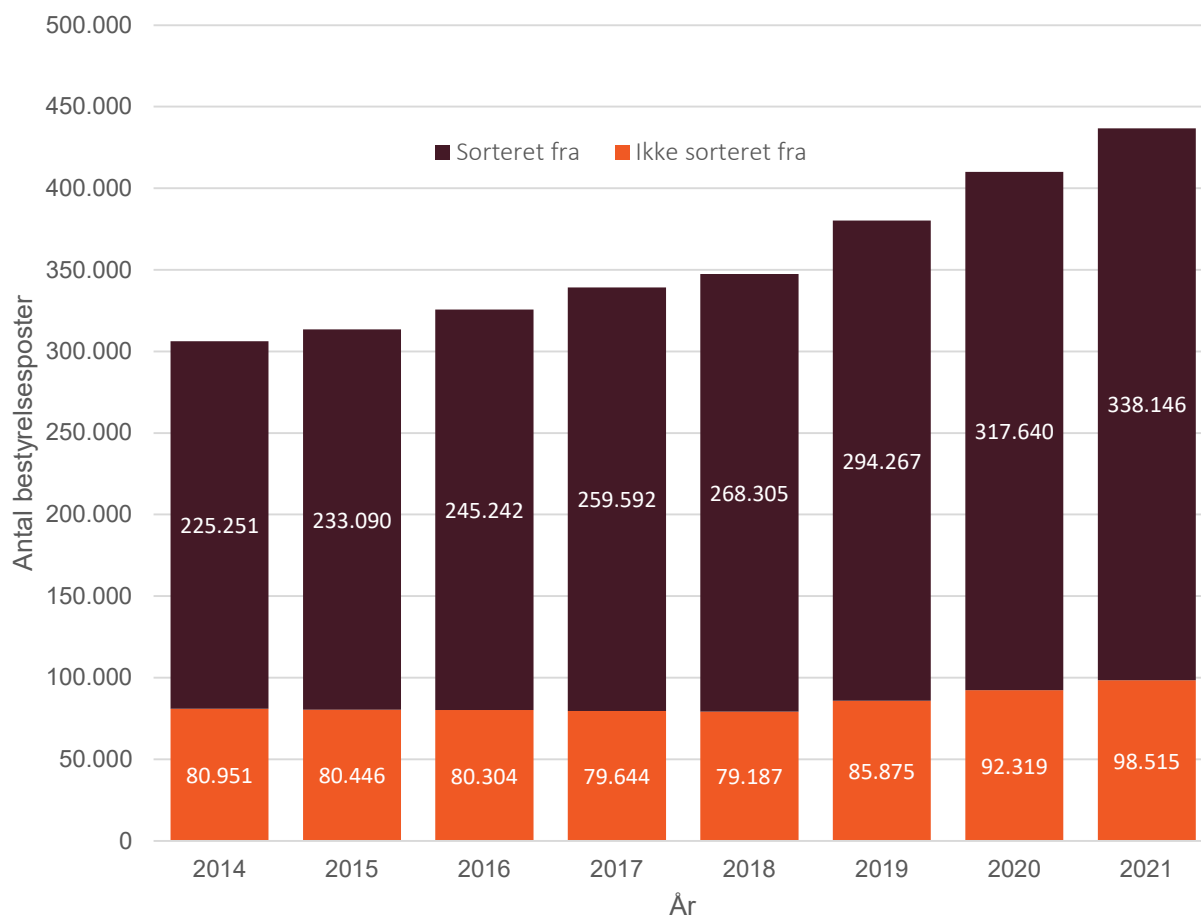
Der forekommer et databrud mellem data fra hhv. 2014-2021 og 2022-2023, hvor der er introduceret en ny opgørelsesmetode, som både opdaterer grænseværdierne for, hvornår en virksomhed sorteres fra, og samtidig frasorterer visse relationer mellem bestyrelsesmedlemmer og virksomheder fra. Dette betyder, at tallene for 2022 og før ikke er direkte sammenlignelige med tallene efter.

Desuden bruges også Den Registerbaserede Arbejdsstyrkestatistik⁴ (RAS), der fungerer som sammenligningsgrundlag for at vurdere udbredelsen af bestyrelsesarbejde blandt personer uden for universitetet. RAS omfatter en punktmåling af alle personer i arbejdsstyrken ultimo november hvert år.

Til trods for at data kun omhandler aktive virksomheder, er en stor andel af virksomhederne af relativt beskedent størrelse, primært enkeltmandsvirksomheder eller virksomheder med meget begrænset økonomisk aktivitet, og kan antages at have en mindre samfundsmæssig betydning. Vi sætter derfor to yderligere grænseværdier for de virksomheder, som medtages: 1. Virksomhederne skal have en omsætning på 1 mio. kr. eller derover, og 2. de skal have to årsværk eller derover. Bemærk, at begge krav skal være opfyldt, for at virksomhederne er medtaget. Som det fremgår af figur 9, findes cirka. 75 pct. af alle bestyrelsesposter i virksomheder, som ikke opfylder disse to kriterier.

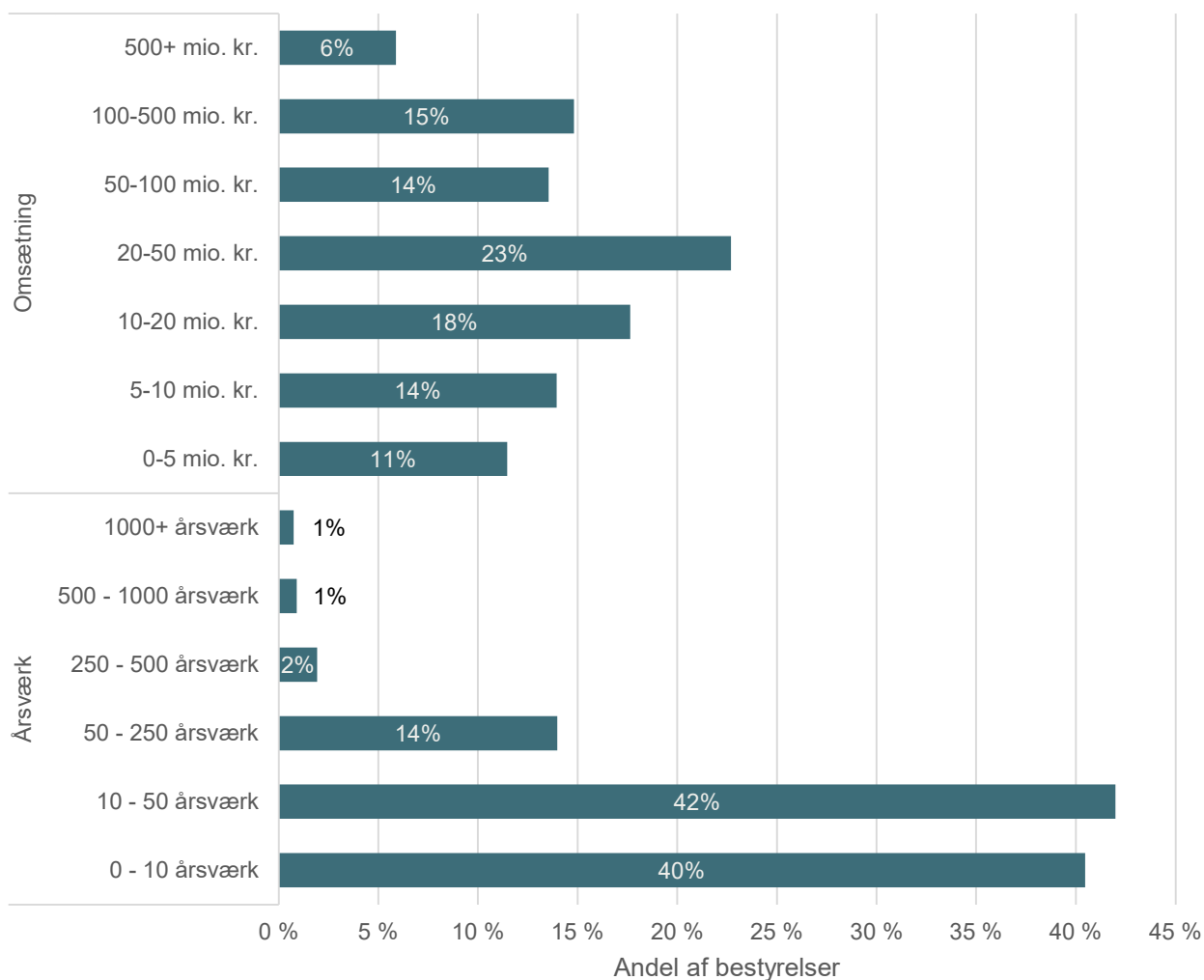
⁴ <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/registerbaseret-arbejdsstyrkestatistik--ras->

Figur 9 // Bestyrelsesposter i aktive og ikke-aktive virksomheder



Kilde: egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

Figur 10 // Antal bestyrelser opdelt efter virksomhedsstørrelse (årsværk og omsætning)



Kilde: Egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

Tabel 1 // Bestyrelsesposter i aktive og ikke-aktive virksomheder

	Antal personer	Antal bestyrelser	Antal bestyrelsesposter
Ikke-forskere	98.000	33.299	153.128
Forskere	350	485	545

Kilde: Egne beregninger baseret på registerdata fra Danmarks Statistik

Anm.: Hvor mange unikke personer har siddet i en bestyrelse, hvor mange unikke bestyrelser har de siddet i, og hvor mange forskellige bestyrelsesposter udgør det. Ikke-forskere tæller alle bestyrelsesmedlemmer som ikke har været ansat i en forskningsstilling på et universitet i perioden. Bestyrelsesposter tæller alle de unikke virksomheder som alle unikke bestyrelsesmedlemmer har haft i perioden 2014-21.

06

Litteraturliste

Litteraturliste

- Amran, N. A. (2014). Board characteristics and company performance: Evidence from Nigeria. *Journal of Finance and Accounting*.
- Cho, C. H., Jung, J. H., Kwak, B., Lee, J., & Yoo, C. Y. (2017). Professors on the board: do they contribute to society outside the classroom?. *Journal of business ethics*, 141, 393-409.
- De Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, H. J., & Gerkema, M. P. (2019). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 1236-1255.
- Francis, B., Hasan, I., & Wu, Q. (2015). Professors in the boardroom and their impact on corporate governance and firm performance. *Financial management*, 44(3), 547-581.
- Huang, W., & Teklay, B. (2021). Business Professors in the Boardroom: Can they walk-the-talk?. *Finance Research Letters*, 39, 101590.
- Swift, T. (2018). PhD scientists in the boardroom: the innovation impact. *Journal of Strategy and Management*, 11(2), 184-202.
- Ujunwa, A. (2012). Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms. *Corporate Governance: The*



DEA

Tænkertanken DEA
Fiolstræde 44
1171 København K
www.dea.nu