

Topleder **BAROMETER** **2 0 3 5**

En undersøgelse af danske
toplederes fremtidsperspektiver

OKTOBER 2024

cfl

**INSTITUTTET
FOR
FREMIDS
FORSKNING**



cfL

CfL er en forening ejet af 500 danske offentlige og private virksomheder, der alle er en del af CfLs community. Vores formål er at løfte ledelseskvaliteten i Danmark og at gøre gode ledere endnu bedre. Det gør vi gennem kurser, konsulentydelse, netværk og testværktøjer.

**INSTITUTTET
FOR
FREMTIDS
FORSKNING**



Instituttet for Fremtidsforskning er en selvejende, uafhængig non-profit tænketank stiftet i 1969. Vores formål er at hjælpe mennesker og organisationer med at forestille sig, arbejde med og forme fremtiden.

Baggrund

De seneste 10 år har været præget af store omvæltninger for danske organisationer og virksomheder. Brexit, corona-pandemien, stigende energipriser og geopolitiske rystelser har påvirket danske organisationer markant.

Derfor har Institutet for Fremtidsforskning (CIFS) og Center for Ledelse (CfL) indgået et samarbejde med det formål at rette fokus mod fremtidens udfordringer for organisationer og ledere i de kommende 10 år.

I denne sammenhæng har CIFS og CfL gennemført en kvantitativ undersøgelse blandt topledere i danske virksomheder for at få dybere indsigt i deres fremtidsperspektiver frem mod år 2035.

Formålet med undersøgelsen er at skabe øget viden om danske lederes forventninger til fremtiden og deres egen rolle i at imødekomme den.

Undersøgelsen er udført blandt topledere i danske organisationer med minimum 100 ansatte og inkluderer 309 interviews indsamlet fra 23. august til 4. september 2024.

Undersøgelsen søger blandt andet svar på følgende spørgsmål:

- Hvilke forventninger har toplederne til samfundsudviklingen generelt?
- Hvilke temaer fylder mest hos danske topledere i forhold til fremtiden for deres egen organisation?
- Hvordan vurderer toplederne, at deres organisationer er rustet til fremtidens krav og udfordringer?
- Har toplederne de nødvendige kompetencer til at navigere i frem mod 2035?

Resultaterne af undersøgelsen vil blive præsenteret på CfLs topledertræf i oktober 2024.

Indhold

Nøgleresultater *Side 2*

Perspektivering af Toplederbarometerets resultater *Side 4*

Resultater af undersøgelse *Side 7*

Baggrundsdata *Side 51*

Metode *Side 53*

Nøgleresultater

Danske topledere ser positivt på fremtiden frem mod 2035. 72% er overvejende positive og 17% er overvejende bekymrede.

78% har tiltro til, at deres organisationer er godt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035. Lignende resultater gælder for dem selv som topledere og det danske samfund som helhed.

Offentlige topledere er lidt mindre optimistiske end private om Danmarks fremtid. 67% af offentlige topledere mener, at samfundet er godt rustet frem mod 2035, mens tallet for private topledere er 80%.

63% af toplederne forventer større usikkerhed i samfundet hen over de kommende 10 år sammenlignet med de seneste 10 år. 17% forventer mindre usikkerhed de kommende 10 år.

85% mener at digitalisering & AI vil forandre det danske samfund markant. Sammen med **cybersikkerhed** og **den grønne omstilling** ligger det på top tre over emner, de mener vil forandre det danske samfund mest frem mod 2035. De samme tre emner ligger i top tre, når vi spørger om forventninger til forandringer i egen organisation.

Der er forskel i prioriteringen blandt offentligt ansatte ledere og private. **85% af de offentligt ansatte** ledere forventer i højere grad, at cybersikkerhed vil forandre det danske samfund mod **72% af de private.** 87% af de private topledere forventer af digitalisering & AI vil forandre det danske samfund mod 78% af de offentligt ansatte topledere.

Tillid til institutioner og stat ligger i bunden over emner respondenterne forventer vil forandre det danske samfund. **Kun 11% mener** at det vil forandre det danske samfund markant.

Diversitet og inklusion samt trivsel og mental sundhed er to emner, som toplederne forventer, at deres egne organisationer er godt rustet til at imødekomme, sammenholdt med hvordan emnerne vil forandre deres egne organisationer frem mod 2035.

Forandringer indenfor krige & konflikter, makroøkonomi og energisikkerhed er de emner, som toplederne forventer, at deres egne organisationer er **mindst rustet til** at imødekomme.

Data og digitalisering, forandringsledelse samt strategisk foresight ligger i top-3 over discipliner, toplederne mener kan ruste dem fagligt til at imødekomme de forandringer de ser frem mod 2035.



Perspektivering af Topleder- barometerets resultater

Toplederbarometer 2035 afdækker danske topledere syn på fremtiden og de udfordringer og muligheder, de forventer frem mod 2035. Undersøgelsen viser, at danske topledere generelt ser positivt på fremtiden, men at de samtidigt er bekymrede for en række samfundsmæssige udfordringer.

Toplederne er overvejende optimistiske: 72% ser frem til fremtiden, og 57% ser mange muligheder frem mod 2035. Denne optimisme deles på tværs af sektorer og virksomhedsstørrelser. Dog forventer 74% større usikkerhed de næste 10 år sammenlignet med de seneste 10 år.

Digitalisering & AI skiller sig ud

Toplederne har blik for forretningskritiske temaer og peger på digitalisering & AI, cybersikkerhed og den grønne omstilling som de tre emner, der vil forandre både det danske samfund og deres egne organisationer mest.

Toplederbarometeret maner til både optimisme og handling, idet topledernes føler sig godt rustet til at imødegå de temaer, der vil forandre fremtiden – med digitalisering & AI som undtagelsen.

Vi ser en markant forskel mellem topledernes forventninger til, hvordan digitalisering & AI vil forandre samfundet og deres organisationer, og hvor godt rustet de er til at imødekomme den forandring.

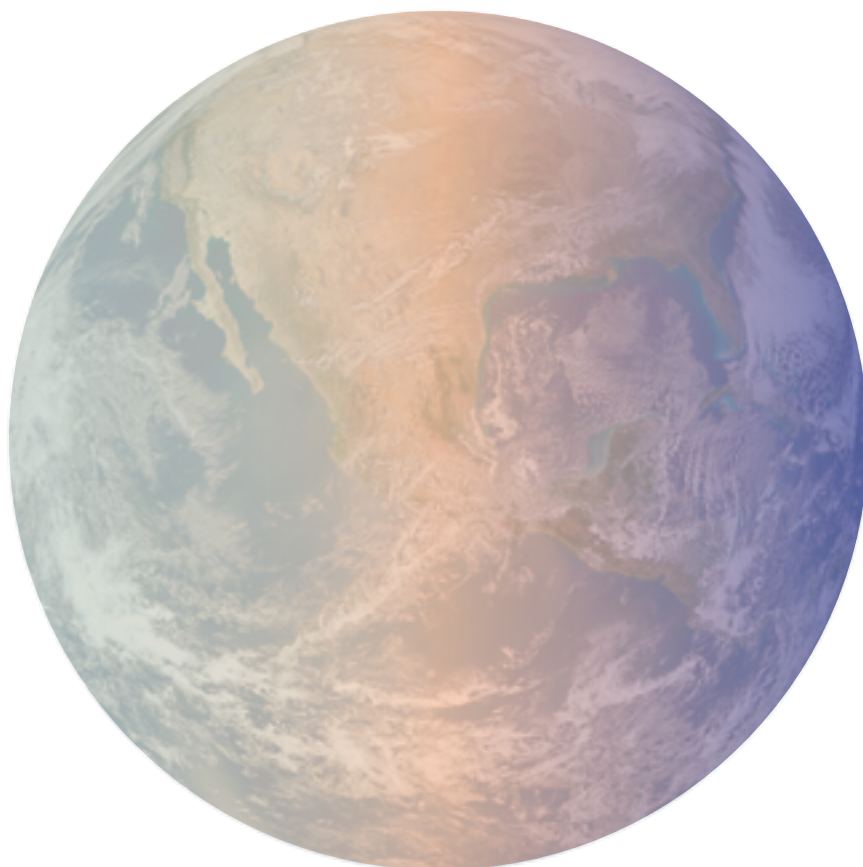
Den grønne omstilling, diversitet og inklusion samt trivsel og mental sundhed er de tre temaer, som topledernes føler sig bedst rustet til at imødekomme frem mod 2035. Det tyder på, at emnerne er højt prioriterede i danske virksomheder i dag.

Geopolitisk uro trækker spor

Toplederne har også bekymringer for de kommende 10 år. Bekymringerne samler sig især om geopolitiske risici, global samhandel og energisikkerhed. Samtidig føler toplederne sig mindst rustet til at håndtere disse områder i deres organisationer. Det understreger behovet for at styrke organisationernes robusthed over for uforudsigelige, eksterne faktorer.

Den generelle positive indstilling til fremtiden er et godt udgangspunkt for at navigere i en usikker verden, men undersøgelsen peger også på et behov for at styrke organisationernes beredskab over for potentielle trusler. Selv peger toplederne på, at kompetencer inden for bl.a. digitalisering, risikostyring og strategisk foresigt kan ruste dem til fremtiden.

Afslutningsvis: Toplederbarometret 2035 giver et unikt indblik i danske toplederes tanker om fremtiden. Ved at tage bestik af både optimismen og bekymringerne kan vi bedre forberede os på de udfordringer og muligheder, der venter forude.



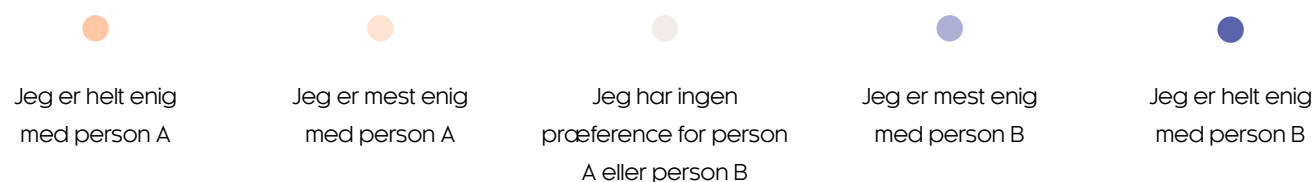
Resultater af undersøgelse

**OPFATTELSEN AF
SAMFUNDS-
UDVIKLINGEN I
DANMARK**

Hvordan ser du på samfundsudviklingen i Danmark de næste 10 år frem mod år 2035?

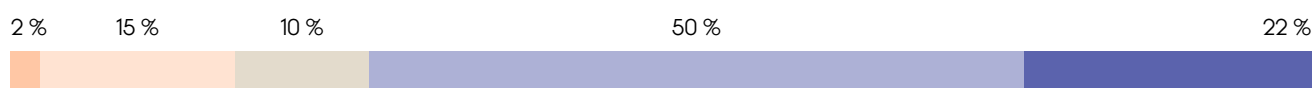
FOR HVERT SÆT VIL VI BEDE DIG VURDERE, HVILKET UDSAGN DU ER MEST ENIG I.

Base: n=309



PERSON A SIGER:

"Jeg er **bekymret** for fremtiden frem mod år 2035"



PERSON B SIGER:

"Jeg **ser frem til** fremtiden frem mod år 2035"

"Jeg kan se mange **trusler** frem mod år 2035"



"Jeg kan se mange **muligheder** frem mod år 2035"

"Jeg forventer **større usikkerhed** de næste 10 år sammenlignet med de seneste 10 år"



Sammenligning

Hvordan ser du på samfundsudviklingen i Danmark de næste 10 år frem mod år 2035?

FOR HVERT SÆT VIL VI BEDE DIG VURDERE, HVILKET UDSAGN DU ER MEST ENIG I.

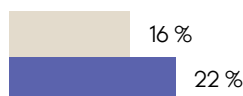
Base: n=309

● Privat virksomhed

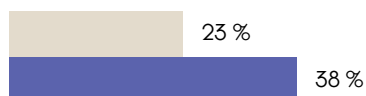
● Offentlig, Semi-offentlig, NGO

"HELT ENIG" ELLER "ENIG" MED PERSON A

Jeg er **bekymret** for fremtiden frem mod år 2035



"Jeg kan se mange **trusler** frem mod år 2035"



"Jeg forventer **større usikkerhed** de næste 10 år sammenlignet med de seneste 10 år"



"HELT ENIG" ELLER "ENIG" MED PERSON B

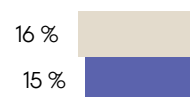
Jeg **ser frem til** fremtiden frem mod år 2035



"Jeg kan se mange **muligheder** frem mod år 2035"



"Jeg forventer **mindre usikkerhed** de næste 10 år sammenlignet med de seneste 10 år"



NOTE: PROCENTSATSERNE PÅ SIDEN ANGIVER TIL VENSTRE ANDELEN DER HAR ANGIVET AT DE ER "HELT ENIG" ELLER "ENIG" MED PERSON A, OG TIL HØJRE ANDELEN DER ER "HELT ENIG" ELLER "ENIG" MED PERSON B.

**FORBEREDELSE
PÅ FREMTIDEN
FREM MOD 2035**

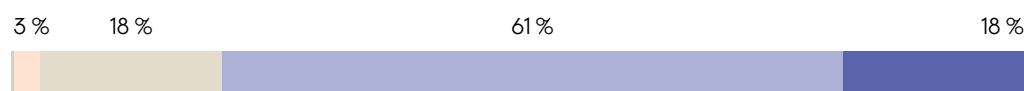
I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn?

Base: n=309



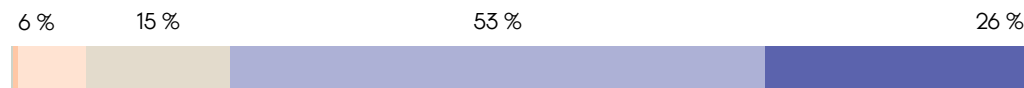
Det er mit indtryk, at jeg som topleder er godt fagligt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035.

TOP-2



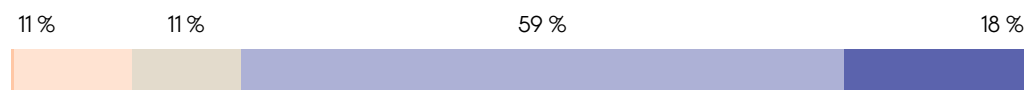
79 %

Det er mit indtryk, at min organisation/virksomhed er godt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035.



78 %

Det er mit indtryk, at det danske samfund er godt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035.



77 %

Det er mit indtryk, at danske organisationer og virksomheder er godt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035.



77 %

NOTE: TOP-2 ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET 'HELT ENIG' ELLER 'ENIG' TIL DET ENKELTE UDSAGN.

Sammenligning

I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn?

Base: n=309

- Privat virksomhed
- Offentlig, Semi-offentlig, NGO

Det er mit indtryk, at jeg som topleder er godt fagligt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035.



Det er mit indtryk, at min organisation/virksomhed er godt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035.



Det er mit indtryk, at det danske samfund er godt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035.



Det er mit indtryk, at danske organisationer og virksomheder er godt rustet til at imødekomme fremtiden frem mod 2035.

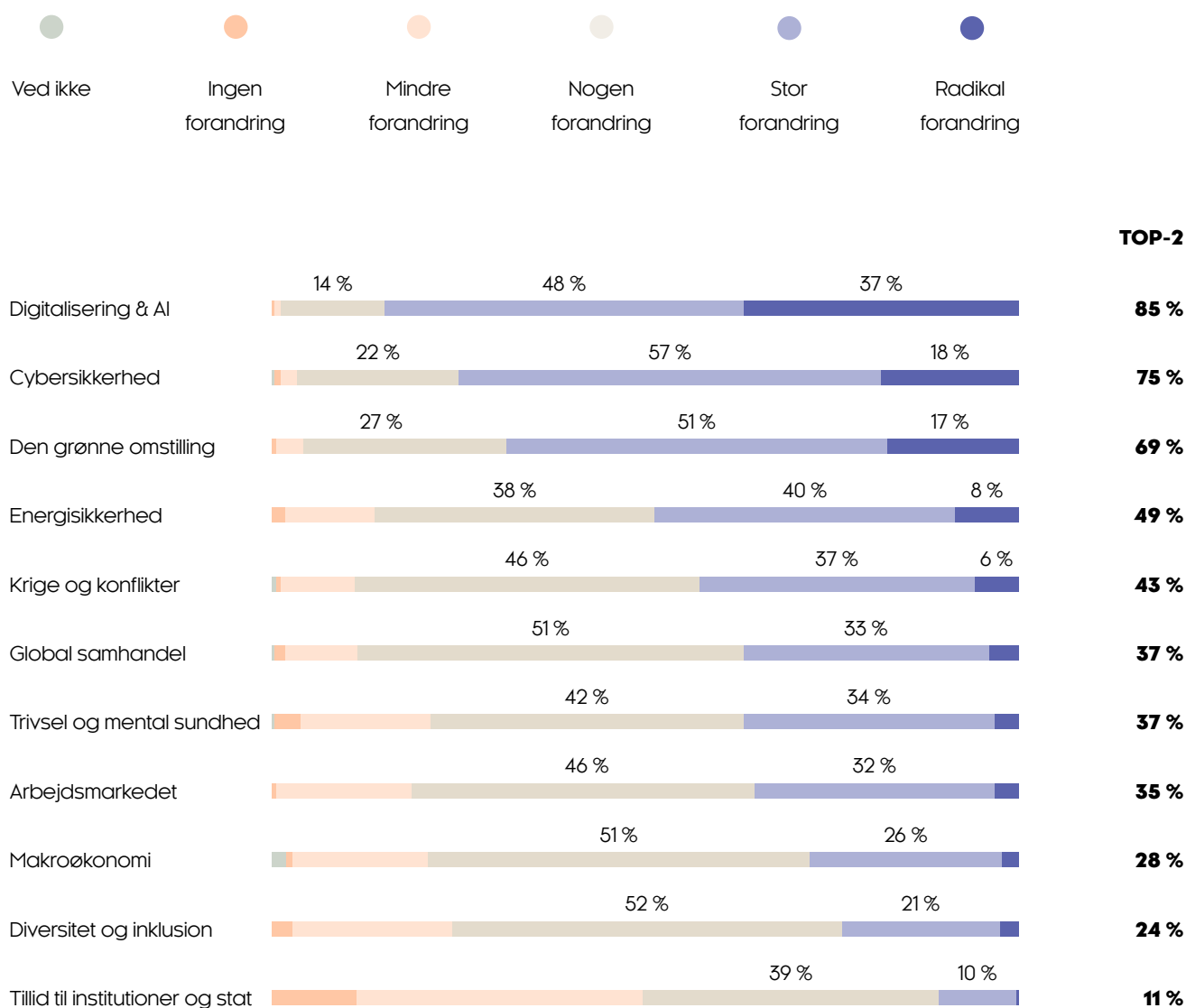


NOTE: PROCENTSATSERNE PÅ SIDEN ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "HELT ENIG" ELLER "ENIG" TIL DET ENKELTE UDSAGN.

**FORVENTEDE
FORANDRINGER I
DET DANSKE
SAMFUND**

I hvilket omfang forventer du, at udviklingen indenfor nedenstående emner vil forandre det danske samfund frem mod 2035?

Base: n=309



NOTE: TOP-2 ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "HELT ENIG" ELLER "ENIG" TIL DET ENKELTE UDSAGN.

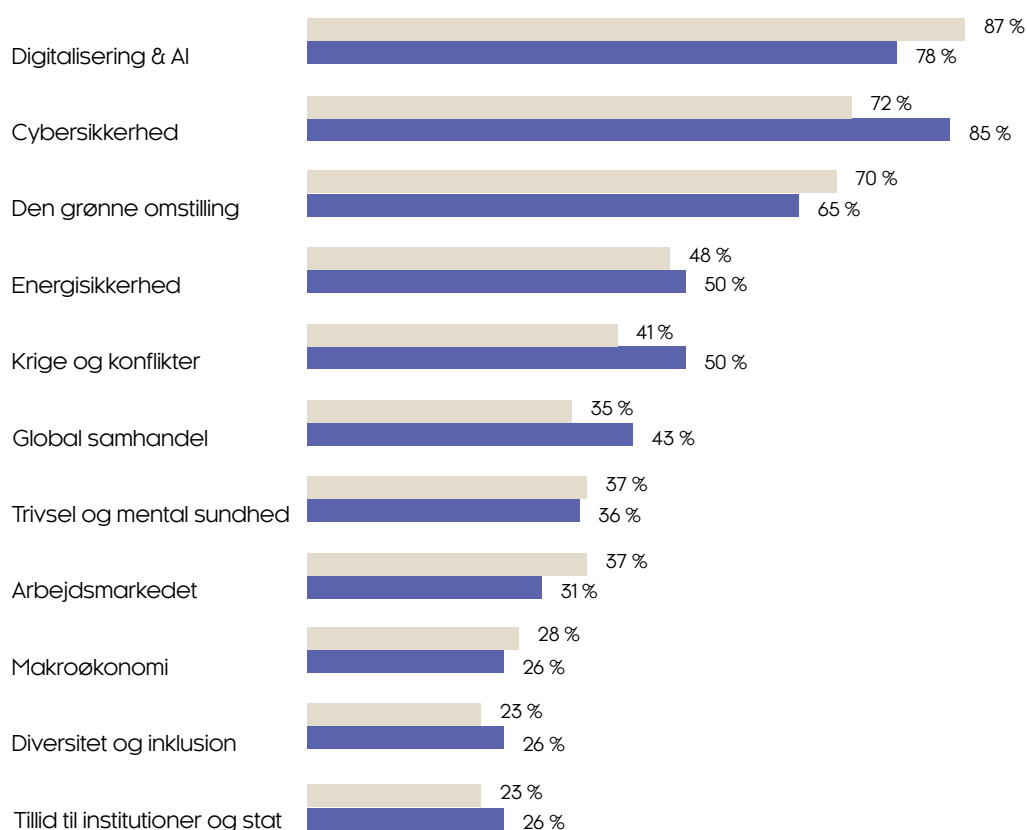
Sammenligning

I hvilket omfang forventer du, at udviklingen indenfor nedenstående emner vil forandre det danske samfund frem mod 2035?

Base: n=309

● Privat virksomhed

● Offentlig, Semi-offentlig, NGO



NOTE: PROCENTSATSERNE PÅ SIDEN ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET 'RADIKAL FORANDRING' ELLER 'STOR FORANDRING' TIL DET ENKELTE EMNE.

**SELVVALGTE
EMNER DER
FORVENTES AT
FORANDRE
DET DANSKE
SAMFUND**

Hvilke områder i det danske samfund, forventer du, vil gennemgå den største udvikling/forandring frem mod 2035? (*Åbent spørgsmål*)

Base: n=200



NOTE: "VED IKKE" SVAR UDGØR 26% AF DET SAMLEDE ANTAL SVAR, OG ER EKSKLUDERET I DENNE VISNING.

Åbne svar

“Vi vil se et massivt pres fra Østeuropa, Afrika og visse lande i Asien og Latinamerika, som er langt mere effektive og hurtigere til omstilling end vi er, og det vil sammen med den demografiske udvikling blive en massiv udfordring for det danske arbejdsmarked: Så jeg tror og håber, at arbejdsmarkedet vil forandres markant.”

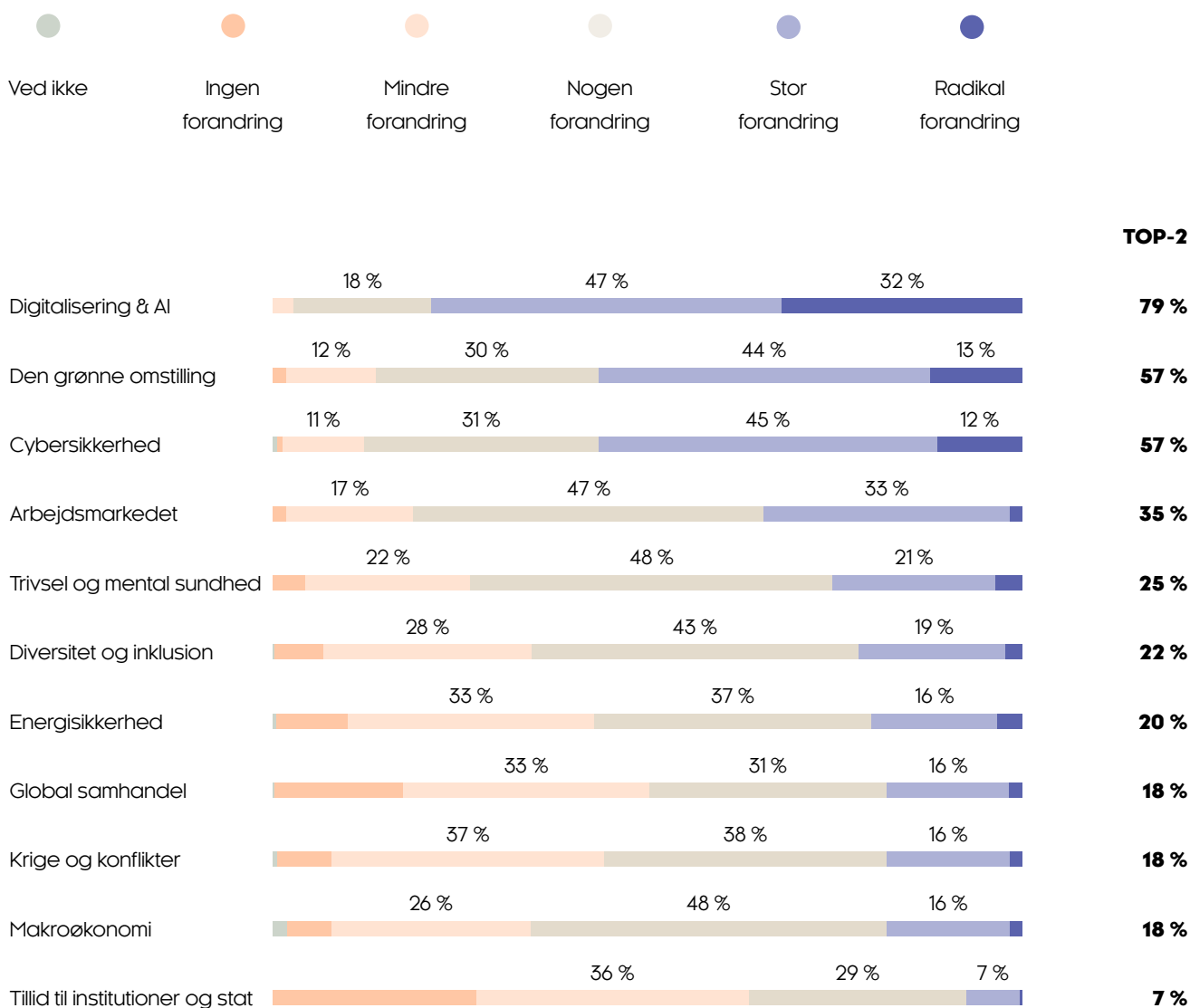
“AI og digitalisering vil påvirke hele det danske samfund radikalt i de kommende år og vil være nødvendig for at vi kan begå i på det internationale marked.”

“Velfærdsområderne vil i stigende grad blive udfordret på rekruttering og fastholdelse. Kun en mindre del kan løses via effektivisering, AI og digitalisering. Så der bliver også behov for reelle tilpasninger af services.”

**FORVENTEDE
FORANDRINGER I
ORGANISATIONER**

I hvilket omfang forventer du, at udviklingen indenfor nedenstående emner vil forandre din organisation frem mod 2035?

Base: n=309



NOTE: TOP-2 ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "RADIKAL FORANDRING" ELLER "STOR FORANDRING" TIL DET ENKELTE EMNE.

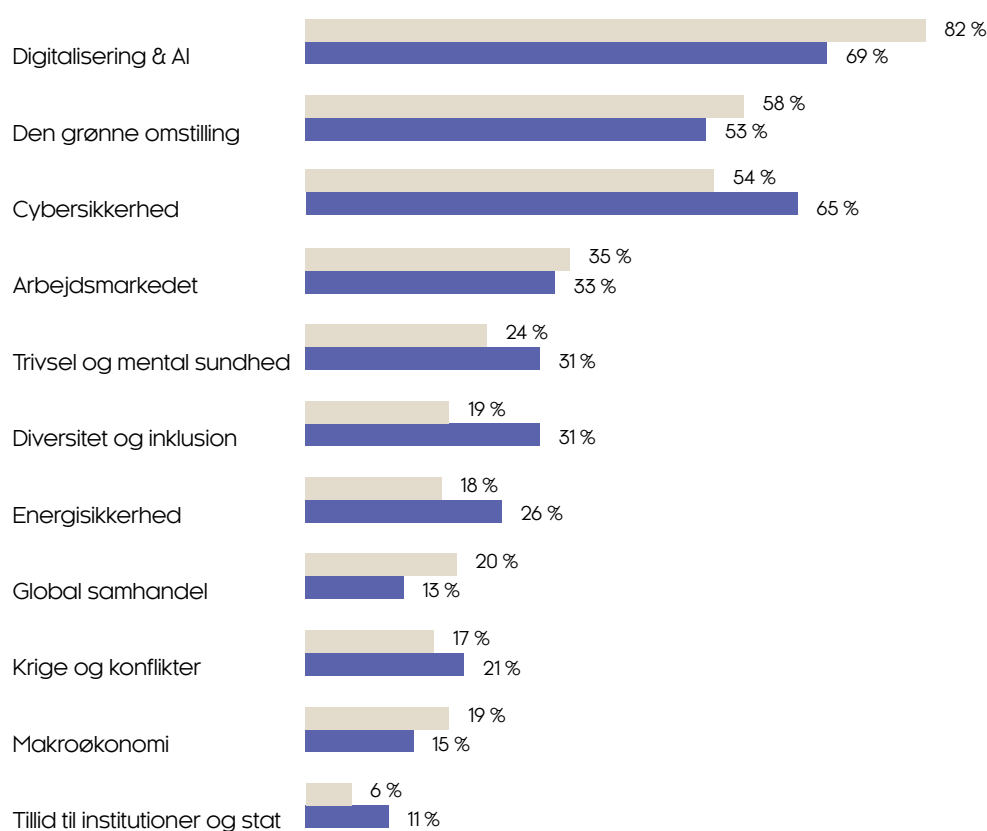
Sammenligning

I hvilket omfang forventer du, at udviklingen indenfor nedenstående emner vil forandre din organisation frem mod 2035?

Base: n=309

● Privat virksomhed

● Offentlig, Semi-offentlig, NGO

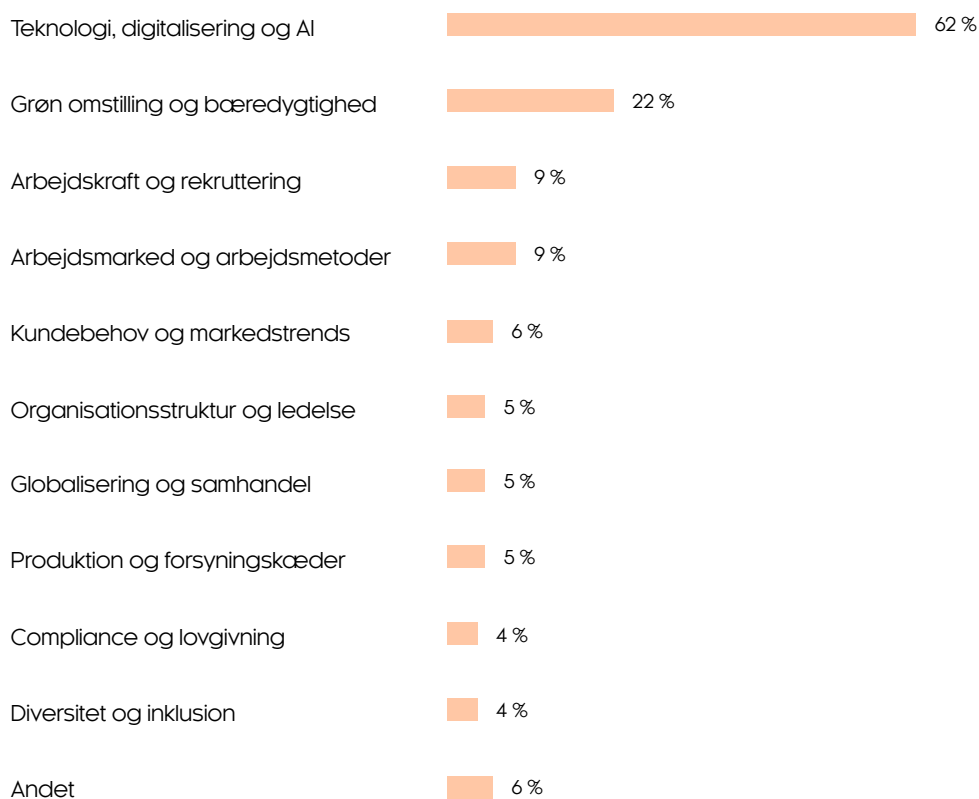


NOTE: PROCENTSATSERNE PÅ SIDEN ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "RADIKAL FORANDRING" ELLER "STOR FORANDRING" TIL DET ENKELTE EMNE.

**SELVVALGTE
EMNER DER
FORVENTES AT
FORANDRE
ORGANISATIONEN**

Hvilke områder i din organisation, forventer du, vil gennemgå den største udvikling/forandring frem mod 2035? (Åbent spørgsmål)

Base: n=175



NOTE: "VED IKKE" SVAR UDGØR 36% AF DET SAMLEDE ANTAL SVAR, OG ER EKSKLUDERET I DENNE VISNING.

Åbne svar

“Der vil være stigende krav for vores kunder, specielt omkring cybersikkerhed og grøn omstilling, som vil kræve mange flere ressourcer fra os for at opfylde disse krav.”

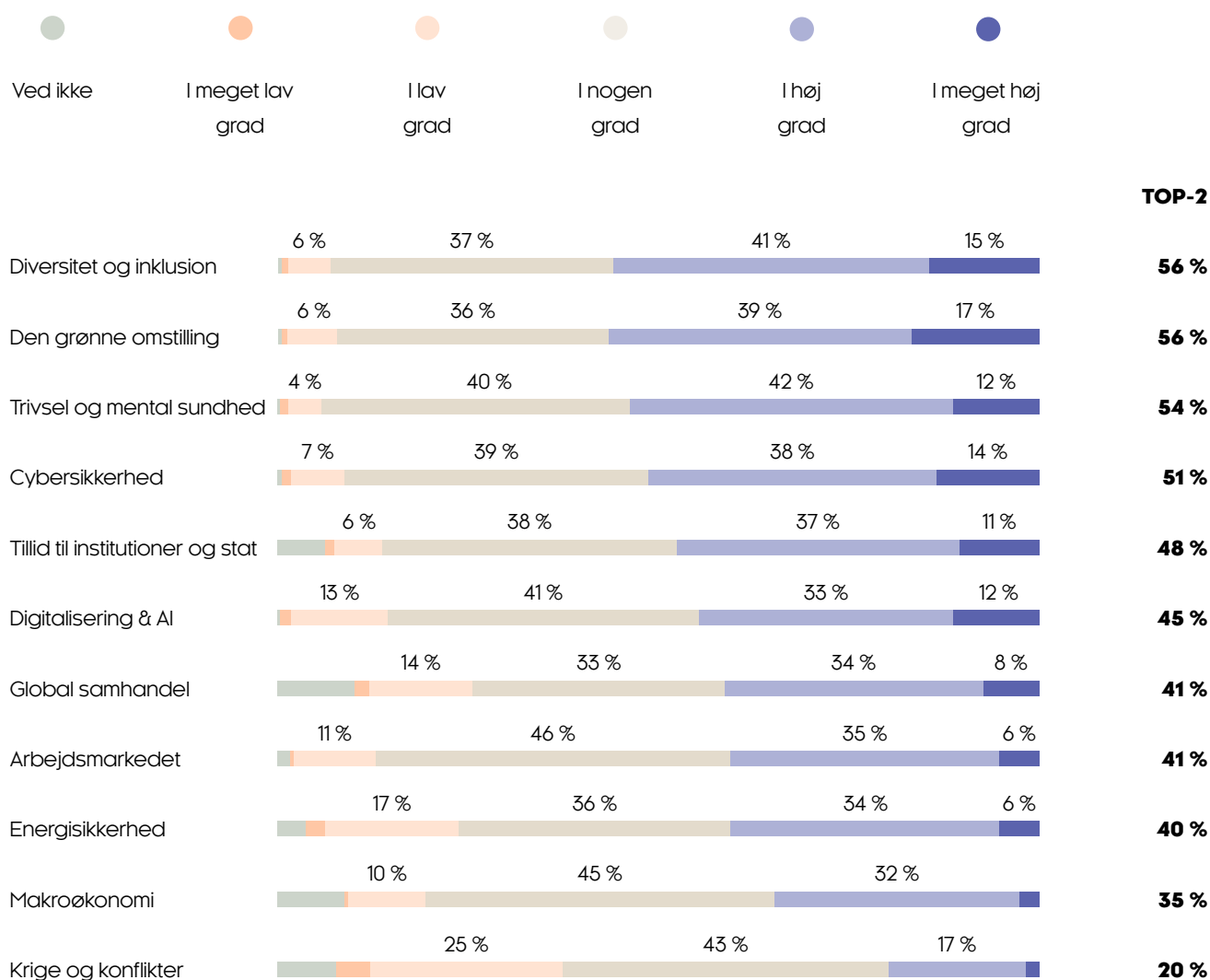
“Digitalisering, automatisering og AI vil drive helt nye arbejdsprocesser mens mange vil forsvinde. Ligeledes vil den grønne omstilling tvinge nytænkning ind i produktudviklingen.”

“Øget internationalisering af medarbejderstab og øget digitalisering og brug af AI værktøjer”

**EVNEN TIL AT
IMØDEKOMME
FORANDRINGER**

I hvilket omfang mener du, at din organisation er rustet til at imødekomme de forandringer, du ser frem mod 2035 indenfor nedenstående emner?

Base: n=309



NOTE: TOP-2 ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "I MEGET HØJ GRAD" ELLER "I HØJ GRAD" TIL DET ENKELTE EMNE.

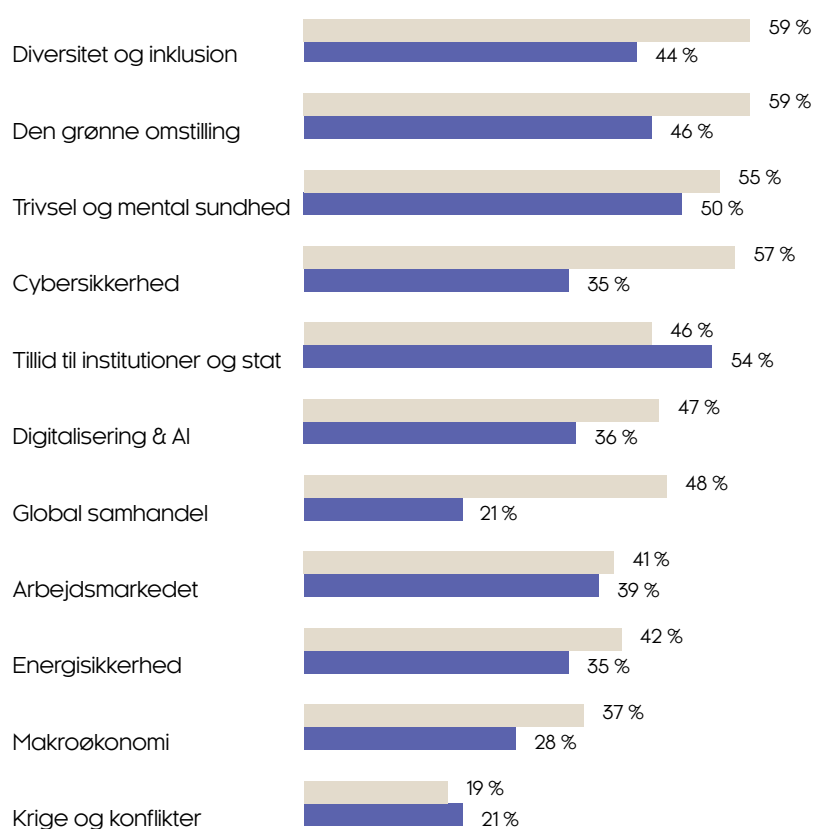
Sammenligning

I hvilket omfang mener du, at din organisation er rustet til at imødekomme de forandringer, du ser frem mod 2035 indenfor nedenstående emner?

Base: n=309

● Privat virksomhed

● Offentlig, Semi-offentlig, NGO



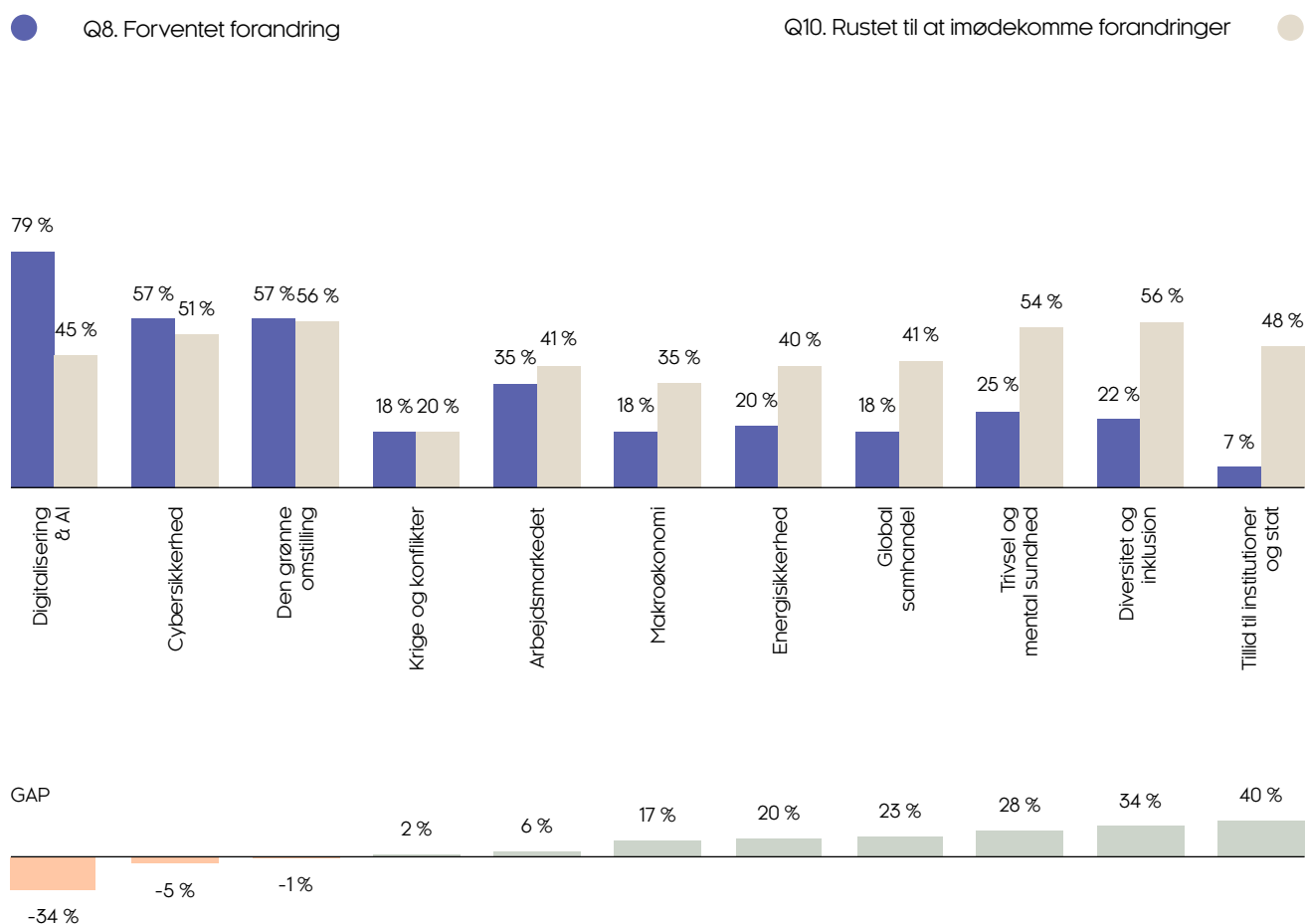
NOTE: PROCENTSATSERNE PÅ SIDEN ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "I MEGET HØJ GRAD" ELLER "I HØJ GRAD" TIL DET ENKELTE EMNE.

**EVNEN TIL AT
IMØDEKOMME
FORVENTEDE
FORANDRINGER**

Q8. I hvilket omfang forventer du, at udviklingen indenfor nedenstående emner vil forandre din organisation frem mod 2035?

Q10. I hvilket omfang mener du, at din organisation er rustet til at imødekomme de forandringer, du ser frem mod 2035 indenfor nedenstående emner?

Base: n=309



NOTE: PROCENTSATSERNE PÅ SIDEN ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "I MEGET HØJ GRAD" / "RADIKAL FORANDRING" ELLER "I HØJ GRAD" / "STOR FORANDRING" TIL DET ENKELTE EMNE.

**SELVVALGTE
EMNER SOM
ORGANISATIONEN
ER MINDST
RUSTET TIL**

Hvilke områder i din organisation mener du, at I er mindst rustet til at håndtere frem mod 2035? (Åbent spørgsmål)

Base: n=142



NOTE: "VED IKKE" SVAR UDGØR 49% AF DET SAMLEDE ANTAL SVAR, OG ER EKSKLUDERET I DENNE VISNING.

Åbne svar

“Ændringer i arbejdsmarkedet, fordi det er lidt ude af vores hænder. Dele af den grønne omstilling kan kun lykkes hvis bestemte politiske beslutninger bliver truffet og ført ud i livet. Da vi lever af den grønne omstilling er det ret afgørende.”

“Krige, konflikter, nye politiske vinde, tillidskriser til danske institutioner og potentielle negative konsekvenser af digitalisering/AI for det danske arbejdsmarked.”

“Jeg forventer, at vi kommer til at bruge mange ressourcer til at følge udviklingen ift. AI og digitalisering.”

**LEDERENS
EVNER TIL AT
IMØDEKOMME
FREMTIDEN**

Vi vil bede dig tænke på dig selv som topleder i din organisation/virksomhed.

I HVILKET OMFANG ER DU ENIG ELLER UENIG I FØLGENDE UDSAGN?

Base: n=309



Jeg har de faglige kompetencer til at arbejde struktureret med fremtiden frem mod 2035

TOP-2



76%

Jeg føler mig godt rustet til at imødekomme de forandringer, jeg ser frem mod 2035



71%

Jeg synes generelt, at min organisation arbejder og planlægger med en tilstrækkelig lang tidshorisont



65%

Jeg har de faglige kompetencer til at gå fremtiden i møde frem mod 2035



64%

NOTE: TOP-2 ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET 'HELT ENIG' ELLER 'ENIG' TIL DET ENKELTE UDSAGN.

Sammenligning

Vi vil bede dig tænke på dig selv som topleder i din organisation/virksomhed.

I HVILKET OMFANG ER DU ENIG ELLER UENIG I FØLGENDE UDSAGN?

Base: n = 309

● Privat virksomhed

● Offentlig, Semi-offentlig, NGO

Jeg har de faglige kompetencer til at arbejde struktureret med fremtiden frem mod 2035



Jeg føler mig godt rustet til at imødekomme de forandringer, jeg ser frem mod 2035



Jeg synes generelt, at min organisation arbejder og planlægger med en tilstrækkelig lang tidshorisont



Jeg har de faglige kompetencer til at gå fremtiden i møde frem mod 2035

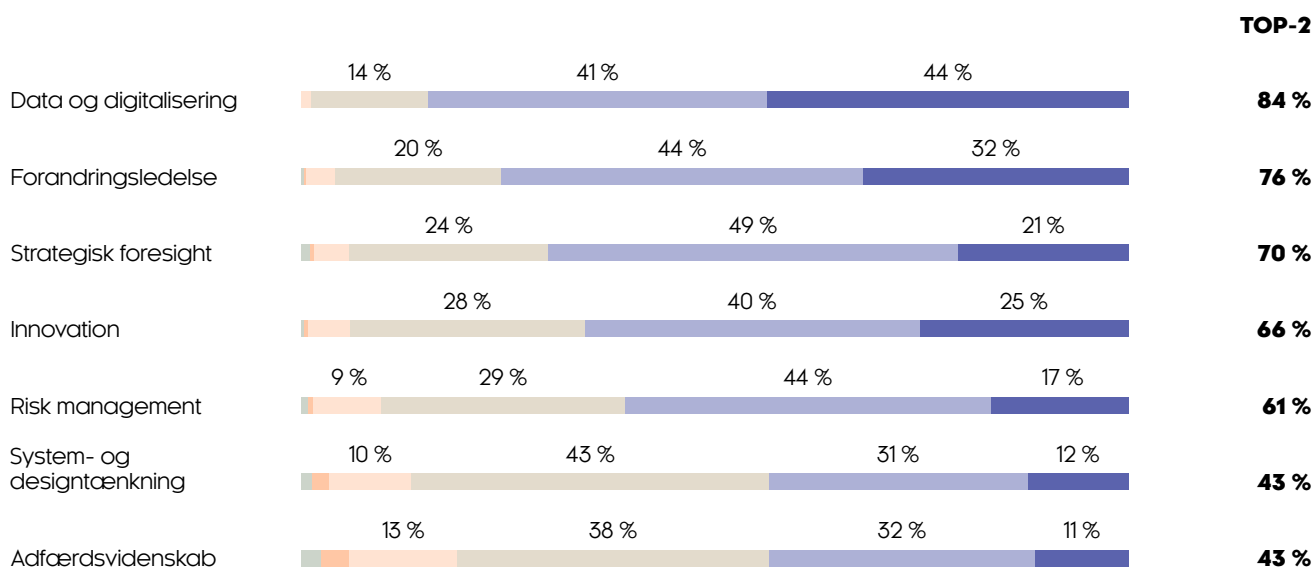
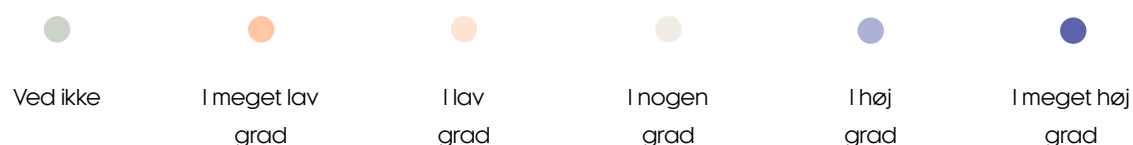


NOTE: PROCENTSATSERNE PÅ SIDEN ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET 'HELT ENIG' ELLER 'ENIG' TIL DET ENKELTE UDSAGN.

**DISCIPLINER
DER KAN RUSTE
LEDERNE TIL
FREMTIDEN**

I hvilken grad mener du som topleder, at følgende discipliner kan ruste dig til at imødekomme de forandringer, du ser frem mod 2035?

Base: n=309



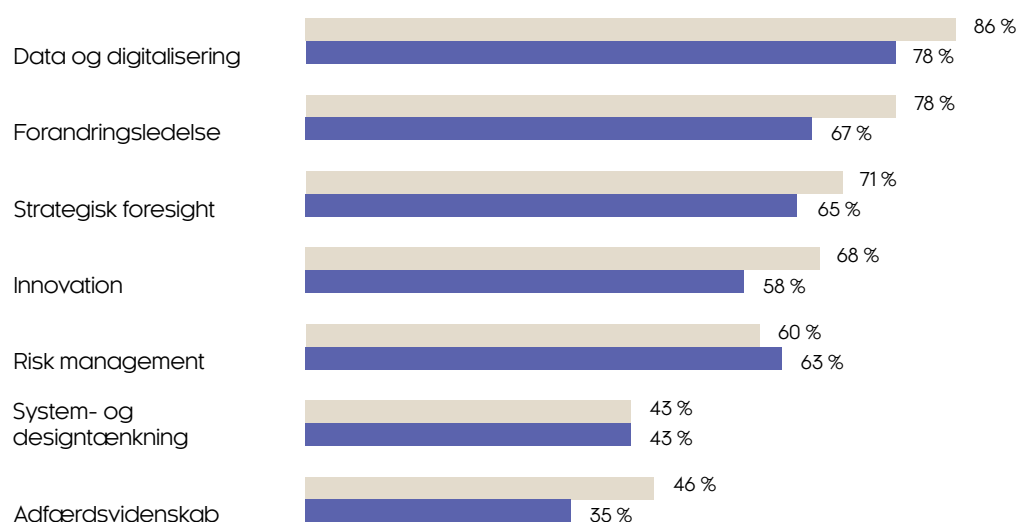
NOTE: TOP-2 ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "I MEGET HØJ GRAD" ELLER "I HØJ GRAD" TIL DET ENKELTE UDSAGN.

Sammenligning

I hvilken grad mener du som topleder, at følgende discipliner kan ruste dig til at imødekomme de forandringer, du ser frem mod 2035?

Base: n=309

- Privat virksomhed
- Offentlig, Semi-offentlig, NGO



NOTE: PROCENTSATSERNE PÅ SIDEN ANGIVER ANDELEN ER RESPONDENTER DER HAR SVARET "I MEGET HØJ GRAD" ELLER "I HØJ GRAD" TIL DET ENKELTE UDSAGN.

Baggrunds- data



Metode

Resultaterne er baseret på en online spørgeskemaundersøgelse udført af Human Engage i samarbejde med CfL og Institutet for Fremtidsforskning.

Undersøgelsen inkluderer 309 interviews med topledere i Danmark, indsamlet fra 23. august til 4. september 2024.

Spørgeskemaet blev sendt til 2.040 topledere, hvoraf 591 er medlemmer af CfL, mens kontaktoplysningerne på de resterende 1.449 stammer fra en database med offentligt tilgængelige kontaktinformationer. Dette resulterede i en samlet svarprocent på 15 %.

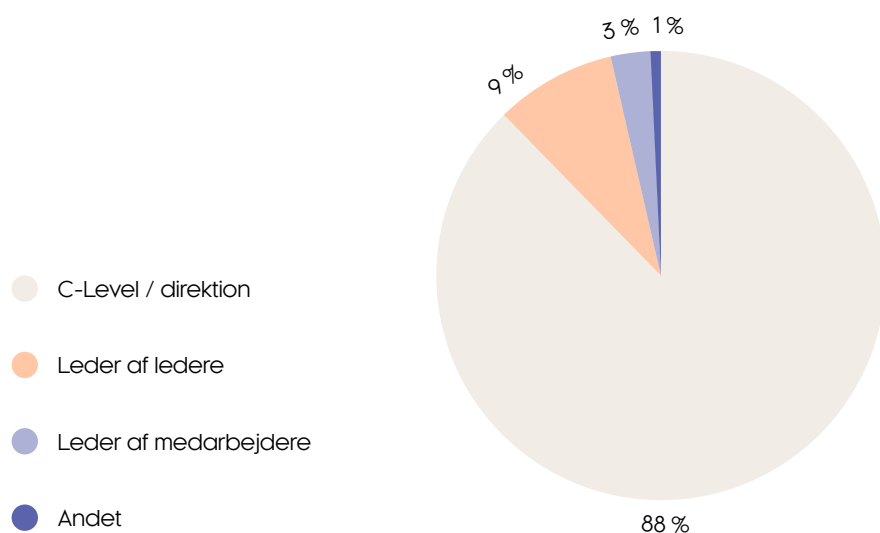
Spørgsmålene er udformet for at minimere indflydelsen af tidligere spørgsmål på respondenternes svar i efterfølgende spørgsmål.

Inden for hvert spørgsmålssæt er udsagnene blevet randomiseret. Derudover er både spørgsmål og udsagn blevet grundigt kvalitetssikret for at sikre en balanceret præsentation for respondenterne.

HUMAN ENGAGE er et konsulenthus, som er funderet i behovet for valid viden og indsigter, der kan omsættes til konkrete handlinger og udviklingsinitiativer.

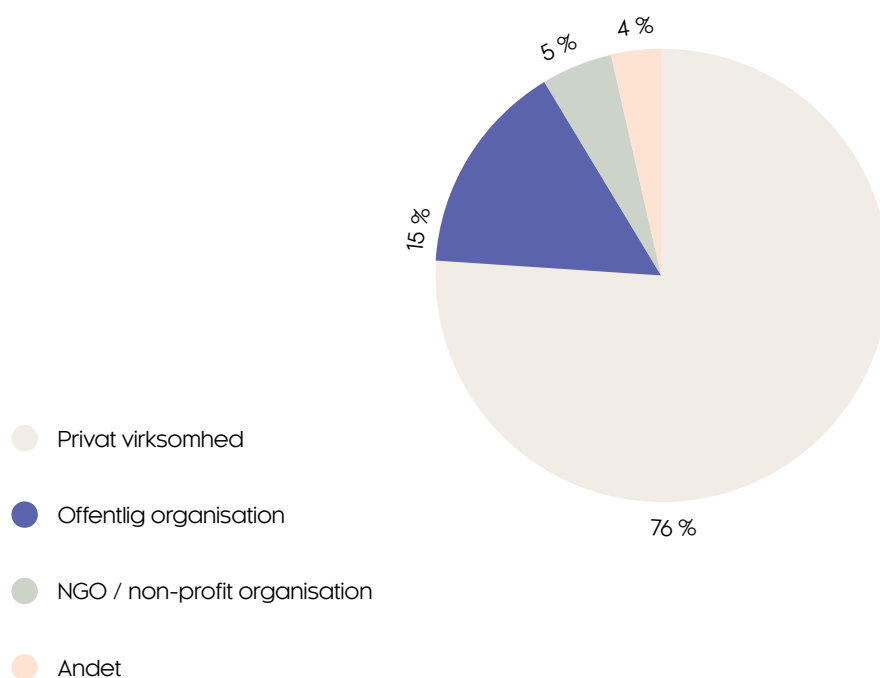
Hvilke af følgende beskriver bedst dit ledelsesniveau?

Base: n=309



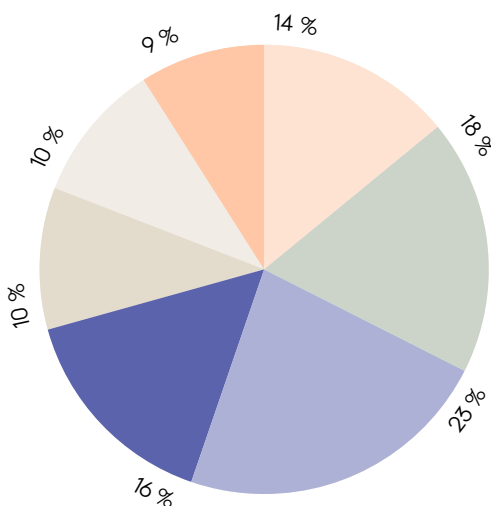
Hvilken type organisation er du leder i?

Base: n=309



Hvor mange ansatte er der i den organisation, du er leder i?

Base: n=309



- Under 200 ansatte
- 200 - 300 ansatte
- 300 - 500 ansatte
- 500 - 1.000 ansatte
- 1.000 - 2.000 ansatte
- 2.000 - 5.000 ansatte
- Mere end 5.000 ansatte

Kontakt

Chief Foresight Officer, Institutet for Fremtidsforskning

L A S S E J O N A S S O N

+45 5366 0040 / lj@cifs.dk

Direktør i CFL

T H O M A S H A N S S E N

+45 2098 3911 / tha@cfl.dk

Art Direction Sara Frostig

Foto Ezequiel Filiberto, Mizu Noğozuki & Tugce Turan



cfl

**INSTITUTTET
FOR
FREMTIDS
FORSKNING**

