

# IDA Toplederpanel 2017

Februar 2018

## Resume

Respondenterne i denne analyse er topledere blandt IDAs medlemmer. Den typiske topleder i undersøgelsen er en mand på ca. 54 år. Gennemsnitligt set fik toplederen sin første lederstilling som 34 årig og ca. ni år efter – som 43 årig – blev vedkommende topleder for første gang. De har således typisk en betydelig erhvervs- og ledelseserfaring. Fire ud af fem har desuden taget en lederuddannelse, og tre fjerdedele af disse angiver, at det *i meget høj grad, i høj grad* eller *i nogen grad* har været medvirkende til, at de fik deres nuværende stilling.

Næsten 100 pct. af toplederne er tilfredse med deres rolle. Og mere end syv ud af ti angiver at være *meget tilfreds* med rollen som leder.

Toplederne i undersøgelsen indikerer, at der er problemer med de digitale kompetencer i virksomhederne. Det gælder både i topledelsen og hos medarbejderne. Adspurgt, om kompetenceniveauet hos medarbejdere og teams er tilstrækkeligt, vurderer toplederne, at der særligt er problemer på de hårde kompetencer som digitale forretningsmæssige kompetencer samt programmeringssprog og programmer, mens de personlige kompetencer ofte er tilstrækkelige.

Når toplederne skal sikre de nødvendige digitale kompetencer hos medarbejderne, indgår opkvalificering for mere end ni ud af ti. En fjerdedel angiver opkvalificering som den primære metode, mens 67 pct. kombinerer opkvalificering og rekruttering.

Forventningerne til 2018 er positive.

- 72 pct. forventer øget salg – mod kun 4 pct., der forventer reduceret salg.
- To tredjedele forventer medarbejdervækst, mens kun 4 pct. forventer nedskæringer.
- Omkring fire ud af ti forventer øget budget til forskning og udvikling, og næsten ingen forventer beskæringer.
- Samme billede gør sig gældende på budgettet til opkvalificering af medarbejdere.
- Investeringsniveauet ift. nye teknologier ligger højt. Det gælder både, når man spørger til de seneste to års investeringer og til investeringsforventningerne til 2018.
  - Særligt automatiseret dataudveksling, cloud-teknologi og elektronisk ressourceplanlægning ligger højt, hvor hhv. 56 pct., 44 pct. og 41 pct. af toplederne forventer investeringer i 2018.
  - Teknologier som kunstig intelligens og 3D-printere ligger betydeligt lavere - endnu.

Den mest udtalte barriere for udvikling og vækst i virksomheden er ifølge toplederne muligheden for at rekruttere og holde på kvalificerede tekniske/naturvidenskabelige medarbejdere. 56 pct. opfatter dette som en barriere for udvikling og vækst, hvilket understreger udfordringen for den danske økonomi med mangel på STEM-uddannede. Dette kan desuden være medvirkende årsag til, at outsourcing stadig er den dominerende trend. 18 pct. af toplederne forventer outsourcing eller offshoring til udlandet i 2018, mens et fåtal forventer insourcing eller backshoring fra udlandet.

Også manglende tid til at iværksætte og gennemføre vækstplaner er en væsentlig barriere. Godt to ud af fem topledere oplever denne barriere. Krav og regler fra offentlige myndigheder indtager pladsen som den barriere, der angives tredje-mest, hvorefter adgang til finansiering og skattetrykket kommer.

## **Indhold**

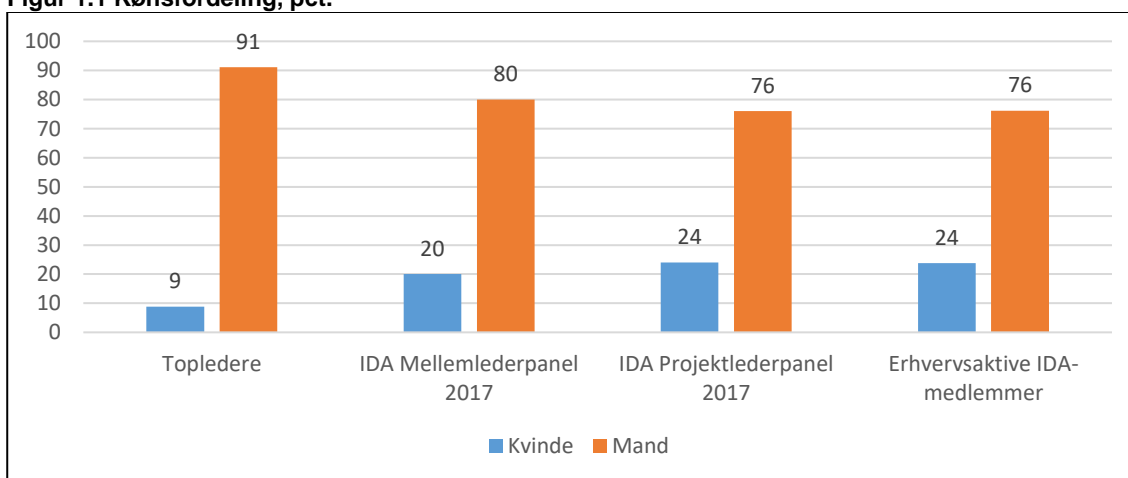
<b>1 Toplederprofil.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Digitalisering og digitale kompetencer .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Forventninger til 2018 .....</b>	<b>8</b>
<b>4 Faglig baggrund og lederuddannelser .....</b>	<b>14</b>

# 1 Toplederprofil

Som afsæt for analysen vil dette afsnit forsøge at opridse en profil af toplederne blandt IDAs medlemmer. Denne beskrivelse af lederne og deres daglige arbejde skal bidrage til en bedre forståelse af de historier – både positive og negative – der blive belyst i resten af analysen.

Profileringens første element gælder kønsfordelingen blandt toplederne. 9 pct. af deltagerne i undersøgelsen er kvinder, *jf. figur 1.1*. Det er den suverænt laveste andel af de grupper, figuren indeholder. Ud over topledere viser figuren kønsfordelingen for mellemledere, projektledere og erhvervsaktive IDA-medlemmer generelt. Det er tydeligt, at kønsfordelingen bliver mere og mere skæv, jo længere op i ledelseshierarkiet man kommer, og tendensen er yderst systematisk. I kontrast til de 9 pct. kvindelige topledere udgør de 20 pct. af mellemlederne og hele 24 pct. er kvinder blandt både projektledere og IDA-medlemmer generelt.

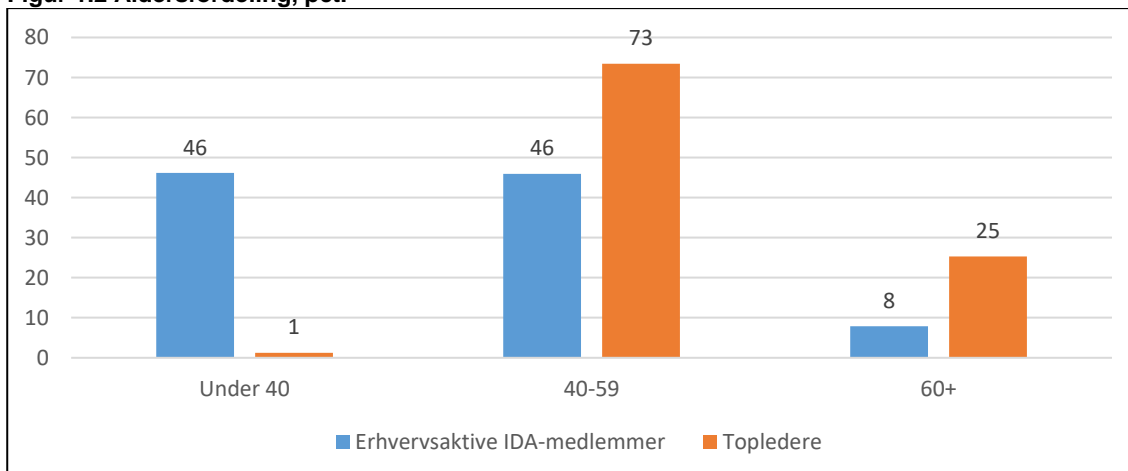
**Figur 1.1 Kønsfordeling, pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79) samt CRM-data

Topleder er typisk ikke noget, man bliver med lidt erhvervs erfaring. Figur 1.2 viser således, at der blandt lederne naturligt er en kraftig overrepræsentation af både 40-59-årige og især (relativt set) blandt de 60+-årige. Andelen, der er i sidstnævnte alderskategori er således mere end tre gange så stor blandt toplederne (25 pct.) end blandt IDA-medlemmer generelt (8 pct.). Omvendt er kun 1 pct. af toplederne under 40 år gamle, mens dette gælder næsten halvdelen af hele gruppen af IDA-medlemmer.

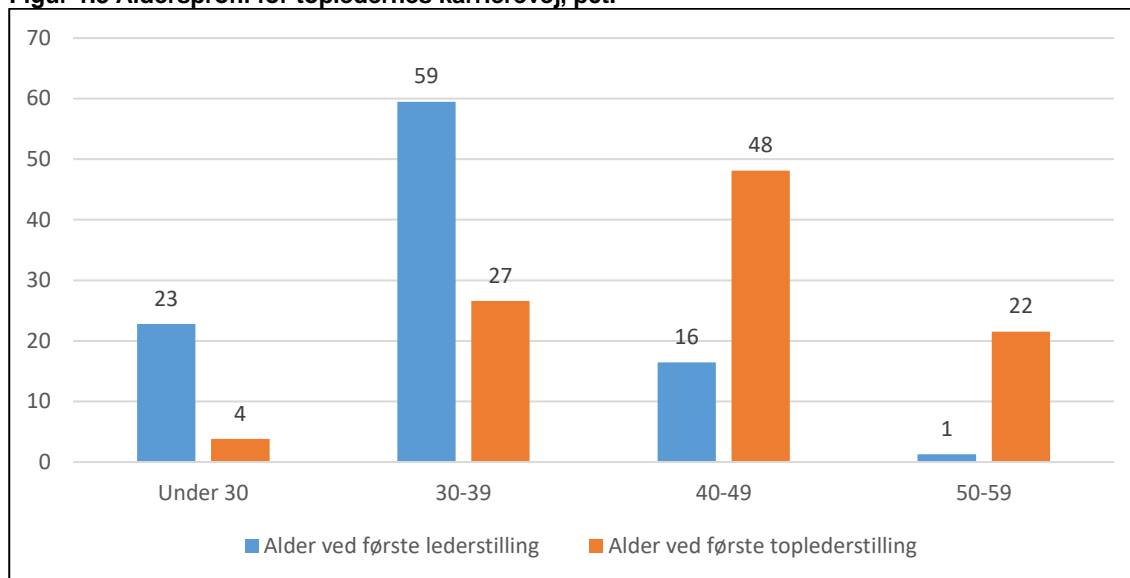
**Figur 1.2 Aldersfordeling, pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

Nedenstående figur 1.3 understreger denne pointe. 82 pct. af toplederne i undersøgelsen har opnået en lederstilling inden de er fyldt 40 år, men det er især i fyrrerne, at de er avanceret til en toplederstilling.

**Figur 1.3 Aldersprofil for toplederens karrierevej, pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

Toplederne i undersøgelsen blev således typisk ledere i starten af trediverne og topledere i starten af fyrrerne, jf. tabel 1.1. I gennemsnit har toplederne i undersøgelsen haft ni års ledererfaring, før de avancerede til deres toplederstilling<sup>1</sup>.

**Tabel 1.1 Deskriptiv aldersstatistik**

	Alder (ultimo 2017)	Første lederstilling	Første toplederstilling
Gennemsnit	54,0	34,4	43,4
Median	54	33	42

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

I lighed med undersøgelsen i 2016 giver toplederne udtryk for stor tilfredshed med rollen som topleder. Hele 72 pct. angiver at være meget tilfreds med rollen, og ingen udtrykker utilfredshed. I 2016 var billedet endnu mere positivt, jf. tabel 1.2. Forskellen er dog ikke statistisk signifikant.

**Tabel 1.2 Hvor tilfreds er du generelt med rollen som leder? Pct.**

	2016	2017
Meget tilfreds	75	72
Tilfreds	24	27
Hverken tilfreds eller utilfreds	1	1
Utilfreds	0	0
Meget utilfreds	0	0
Ved ikke	0	0
Total	100	100

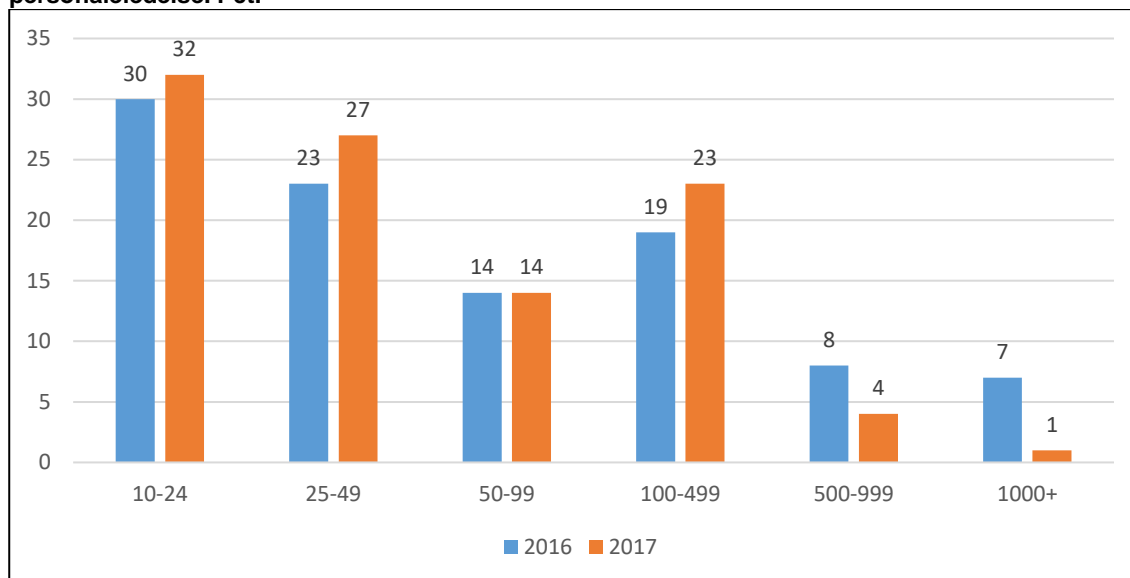
Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79) samt IDA Toplederpanel 2016 (N=88).

I forhold til samme undersøgelse i 2016 indgår der færre topledere fra store virksomheder med over 500 medarbejdere. Respondenterne kommer således primært fra virksomheder med under 50 medarbejdere, jf.

<sup>1</sup> Medianerne er med for at bakke op om de angivne gennemsnit. At medianerne ligger så tæt på de respektive gennemsnit indikerer, at gennemsnitsværdierne er valide mål og således ikke uproportionalt påvirket af få meget gamle/meget unge topledere

figur 1.4. En del af det generelle mønster er dog stadig relativt konsistent – et sted mellem 50 og 60 pct. er topledere i virksomheder med under 50 medarbejdere.

**Figur 1.4 Hvor mange medarbejdere i virksomheden hører under dit ledelsesområde? Ikke direkte personaleledelse. Pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79) samt IDA Toplederpanel 2016 (N=88).

## 2 Digitalisering og digitale kompetencer

Efter at have tegnet et portræt af topledere, vil der i dette afsnit rettes et blik mod den stadigt tiltagende digitalisering og ikke mindst de krav til kompetencer og kompetenceudvikling, dette stiller til både topledere og medarbejdere.

Det overordnede indtryk er noget blandet, når man ser på ledernes vurderinger af de eksisterende digitale kompetencer i deres respektive virksomheder. Mens hele 77 pct. af topledere føler sig kompetente til at træffe strategiske beslutninger på digitaliseringsområdet, vurderer kun lidt over halvdelen, at der generelt er nok digitale kompetencer i topledelsen, jf. tabel 2.1. Det er især alarmerende, fordi det første tal ikke antager bestemte behov – en del af de 18 pct., der ikke føler sig kompetente, er måske topchefer i virksomheder, hvor digitalisering ikke er en prioritet. Det andet spørgsmål, derimod, spørger direkte ind til, om der er *tilstrækkeligt* med digitale kompetencer. At kun 57 pct. svarer ja til dette er ikke betryggende.

Mindst ligeså problematisk er det, at knap hver tredje topleder i undersøgelsen vurderer, at deres medarbejdere og teams har utilstrækkelige digitale kompetencer.

**Tabel 2.1 Topledernes vurderinger af digitale kompetencer. Pct.**

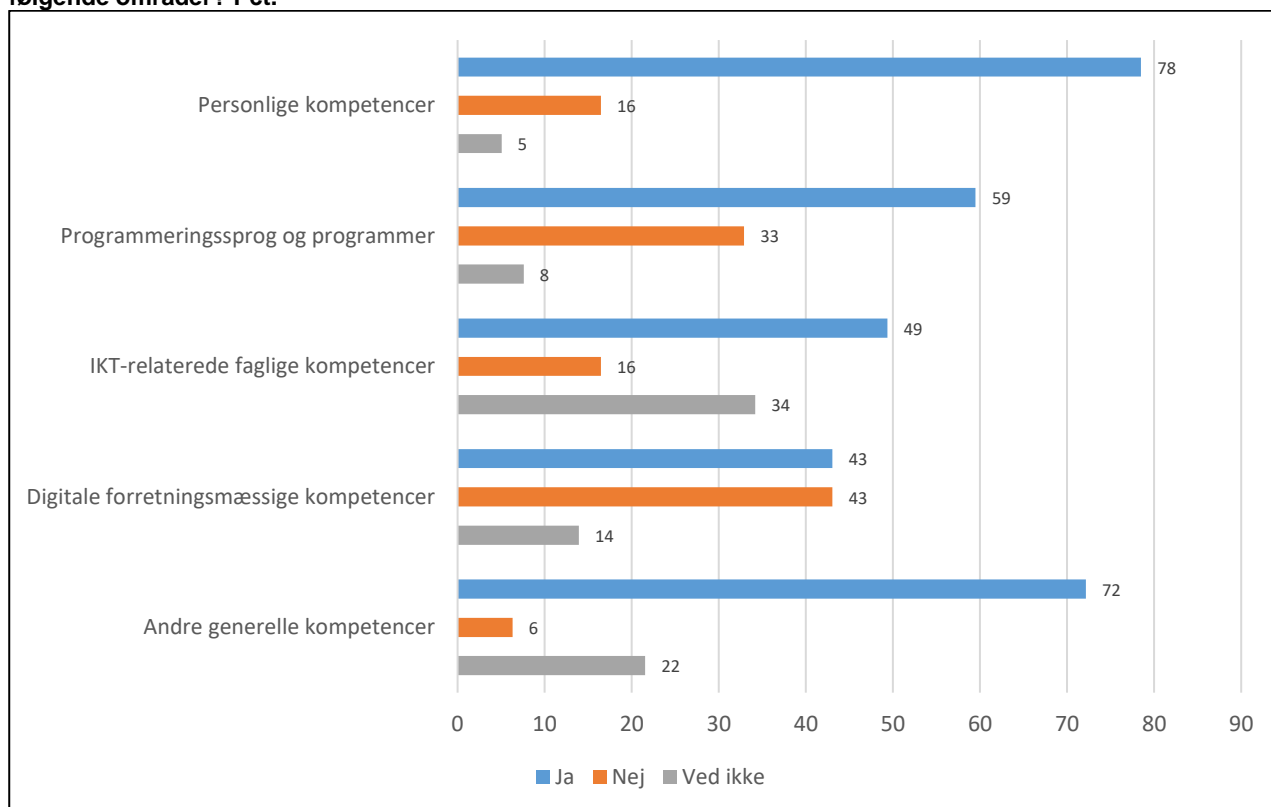
	Føler du dig kompetent til at træffe strategiske beslutninger på digitaliseringsområdet?	Vurderer du, at der er tilstrækkeligt med digitale kompetencer i virksomhedens topledelse?	Vurderer du, at dine medarbejdere og/eller dine teams generelt har tilstrækkeligt med digitale kompetencer?
Ja	77	57	63
Nej	18	37	30
Ved ikke	5	6	6
Total	100	100	100

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

En positiv historie er i den forbindelse, at personlige kompetencer ligger klart højest over topledernes vurderinger af, hvilke kompetencer deres medarbejdere/teams besidder, jf. figur 2.1. Næsten fire ud af fem vurderer, at medarbejdere og/eller teams har tilstrækkeligt med personlige kompetencer.

Udfordringerne ligger primært på de digitale forretningsmæssige kompetencer, hvor over 40 pct. angiver manglende kompetencer, samt på programmeringssprog og programmer, hvor en tredjedel af toplederne vurderer kompetencerne som utilstrækkelige.

**Figur 2.1 Vurderer du, at dine medarbejdere og/eller dine teams har tilstrækkeligt med kompetencer inden for følgende områder? Pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79). Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

I forhold til de IKT-relaterede faglige kompetencer er det påfaldende, at en tredjedel svarer 'Ved ikke'. Det kunne tyde på en manglende evne til at vurdere organisationens IKT-kompetenceniveau fra topledernes side.

Toplederne i undersøgelsen tenderer til primært at sikre de nødvendige digitale kompetencer gennem opkvalificering. Mere end ni ud ti topledere arbejder således med at sikre disse kompetencer helt eller delvist gennem opkvalificering, jf. tabel 2.2. Rekruttering er noget mindre udbredt – i hvert fald som selvstændigt redskab. Selvom 67 pct. af toplederne i undersøgelsen arbejder med en kombination af rekruttering og opkvalificering, er det kun 4 pct., der primært arbejder med rekruttering.

**Tabel 2.2 Hvordan arbejder du som topleder med at sikre, at dine medarbejdere har - eller får - de nødvendige digitale kompetencer? Pct.**

Primært via rekruttering af nye medarbejdere	4
En kombination af rekruttering og opkvalificering	67
Primært via opkvalificering af eksisterende medarbejdere	25
Andet	4
Total	100

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

En fjerdedel af toplederne sikrer primært de nødvendige digitale kompetencer gennem opkvalificering af eksisterende medarbejdere. Det kraftige fokus på opkvalificering kan skyldes flere forhold. Det tilskynder fx til opkvalificering, når det er vanskeligt at rekruttere nok nye medarbejdere med de rette digitale kompetencer og tyder desuden på, at der i den nye digitale virkelighed ofte er behov for opkvalificering uanset hvad.

Ud over rekruttering og opkvalificering tyer toplederne af og til også til mere akutte og kortsigtede løsninger på det problem manglende digitale kompetencer internt i organisationen udgør. Næsten tre fjerdedele af topledernes virksomheder har således trukket på ekstern konsulenthjælp som en konsekvens af denne problematik, *jf. tabel 2.3*. Ikke overraskende er andelen højere, faktisk hele 83 pct., blandt topledere, der vurderer, at medarbejderstaben mangler digitale kompetencer.

**Tabel 2.3 Har din virksomhed trukket på ekstern konsulenthjælp på grund af manglende digitale kompetencer internt i organisationen? Pct.**

	Vurderer du, at dine medarbejdere og/eller dine teams generelt har tilstrækkeligt med digitale kompetencer?			
	Ja	Nej	Ved ikke	I alt
Ja	68	83	80	73
Nej	32	17	20	27
Ved ikke	0	0	0	0
Total	100	100	100	100

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

### 3 Forventninger til 2018

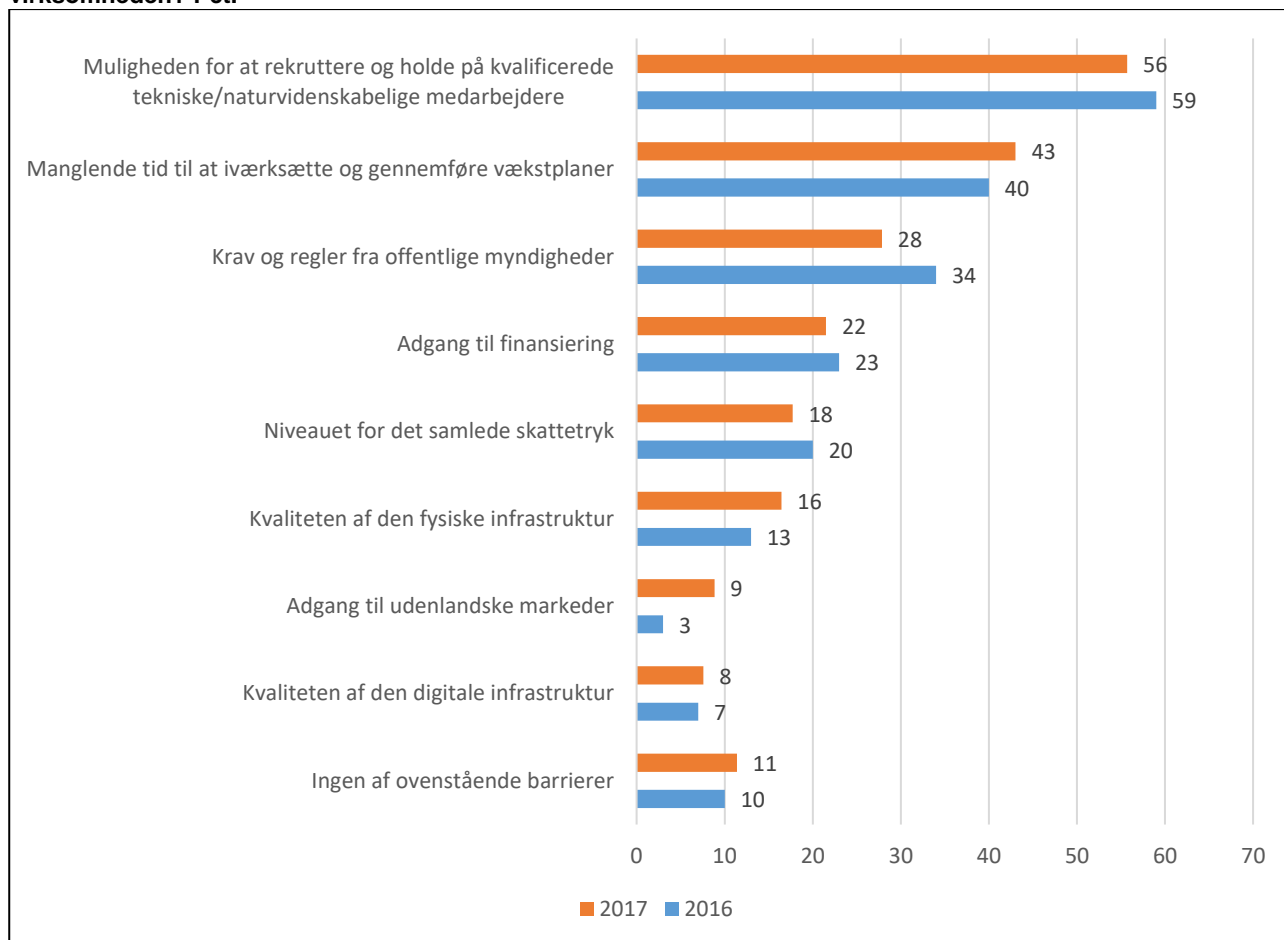
Dette afsnit handler om topledernes forventninger til udviklingen i løbet af det kommende år. På grund af deres position forventer vi, at de har fingeren på pulsen i forhold til virksomhedens udvikling i det foregående år og er i stand til at komme med forsigtige bud på dens fremtidige udvikling.

Som afsæt for dette er det relevant med et indblik i, hvad toplederne ser som de største barrierer for vækst og udvikling i virksomheden. Sammenligner man svarene fra dette års Toplederpanel med sidste års ditto, er de utroligt konsistente. Mangel på kvalificeret teknisk/naturvidenskabelig arbejdskraft er stadig den suverænt største barriere for vækst – over halvdelen af toplederne peger således på denne faktor, *jf. figur 3.1*. Det er en lille men ikke betydelig positiv udvikling i forhold til sidste års andel.

Tid til at iværksætte og gennemføre vækstplaner (43 pct.), krav og regler fra det offentlige (28 pct.) og adgang til finansiering (22 pct.) er også stadig blandt de emner, som en del af toplederne peger på som barrierer for vækst.



**Figur 3.1 Hvilket af følgende opfatter du på nuværende tidspunkt som barriere(r) for udvikling/vækst i virksomheden? Pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79) og IDA Toplederpanel 2016 (N=88). Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

Barrierer til trods ser det lyst ud på salgsfronten, hvis man spørger toplederne, hvad de forventer af det kommende år. Langt de fleste, 72 pct., forventer således øget salg, og kun 4 pct. forventer en tilbagegang, jf. tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Hvad er dine forventninger til udviklingen i virksomhedens salg i 2018? Pct.**

Forventer øget salg	72
Forventer ingen ændring	23
Forventer reduceret salg	4
Ved ikke	1
Total	100

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79).

Til gengæld forventer toplederne i undersøgelsen ikke de store udviklinger i forhold til opkøb og frasalg. Otte ud af 10 forventer således ingen udvikling, jf. tabel 3.2.

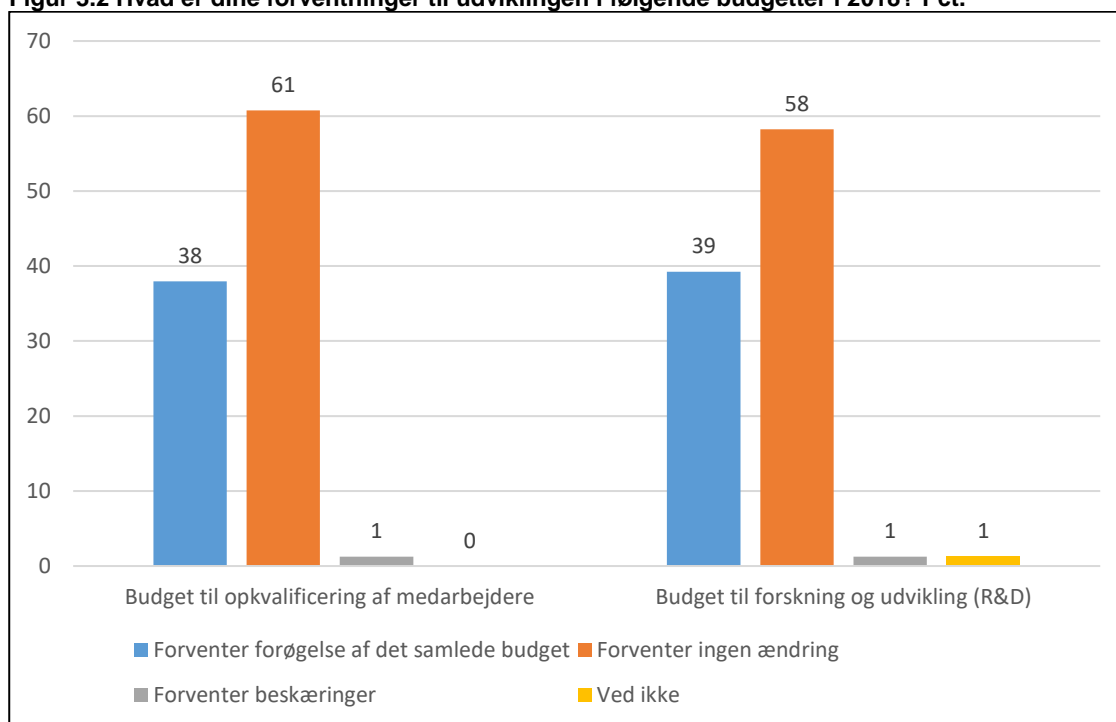
**Tabel 3.2 Hvad er dine forventninger til evt. opkøb/frasalg i 2018? Pct.**

Forventer opkøb af andre virksomheder	13
Forventer hverken opkøb eller frasalg	80
Forventer frasalg af dele af virksomheden	5
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

I lyset af de store udviklinger inden for digitalisering og nye teknologier er der behov for at satse på løbende opkvalificering af medarbejderstaben og investeringer i forskning og udvikling (R&D). I det lys er det positivt, at stort set ingen af toplederne i undersøgelsen forventer beskæringer af budgetterne til opkvalificering hhv. R&D – kun 1 pct. vurderer, at budgetterne vil blive mindre i det kommende år, *jf. figur 3.2*. For begge indsatsområder forventer seks ud af ti ingen ændring, mens fire ud af ti forventer forøgelse af budgetterne.

**Figur 3.2 Hvad er dine forventninger til udviklingen i følgende budgetter i 2018? Pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

Til gengæld ser det ud til, at outsourcing og offshoring til udlandet stadig er den langt dominerende hovedtrend i sammenligning med insourcing og backshoring fra udlandet. Således er andelen, der forventer outsourcing/offshoring til udlandet seks gange større, *jf. tabel 3.3*. Et forbehold er dog, at langt størstedelen af toplederne svarer 'ved ikke', hvorfor tolkninger af tabellen skal være med en vis varsomhed.

**Tabel 3.3 Hvad er dine forventninger til virksomheden i 2018? Pct.**

Outsourcing til et andet sted i Danmark	5
Insourcing fra et andet sted i Danmark	6
Outsourcing eller offshoring til udlandet	18
Insourcing eller backshoring fra udlandet	3
Ved ikke	68
Total	100

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

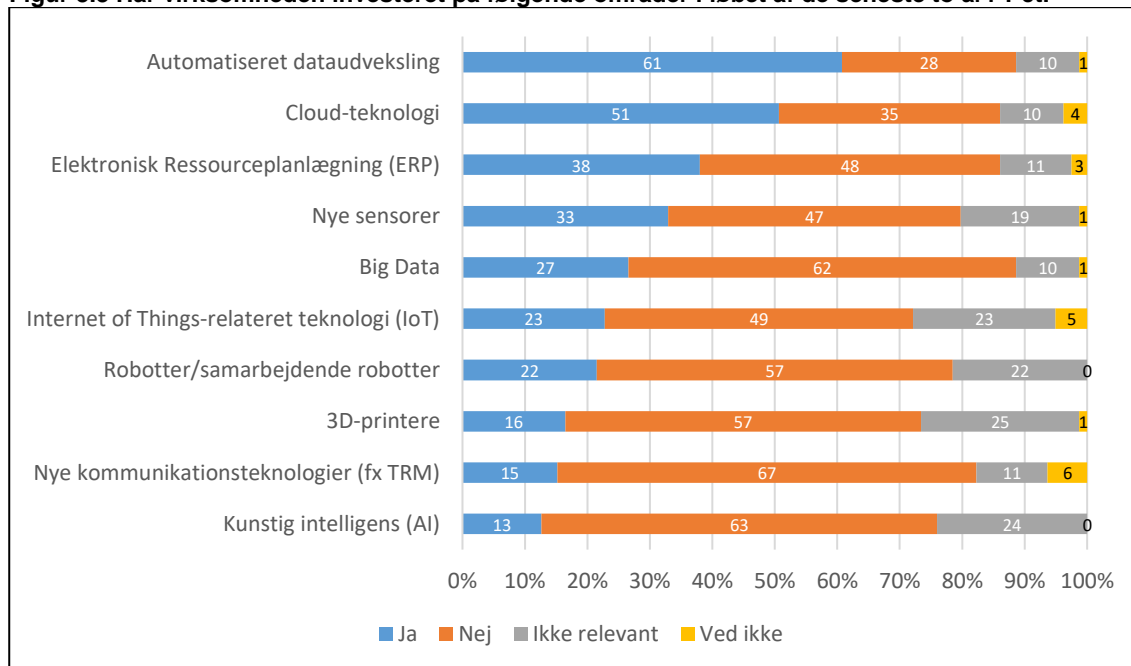
At 72 pct. af toplederne forventer øget salg afspejler sig også i deres forventninger til udviklingen på medarbejderfronten. To tredjedele forventer således også, at de i virksomheden vil ansætte flere medarbejdere i løbet af 2018, jf. tabel 3.4. Kun 4 pct. forventer nedskæringer i antallet af medarbejdere.

**Tabel 3.4 Hvad er dine forventninger til udviklingen på medarbejderfronten i løbet af 2018? Pct.**

Forventer at ansætte flere	66
Forventer ingen ændringer	30
Forventer nedskæringer i antallet af medarbejdere	4
Ved ikke	0
Total	100

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

Retter man et blik på de teknologiske investeringer, bliver der øjensynligt investeret bredt i Industri 4.0-teknologier. Dette gælder både, når man spørger ind til de foregående og de kommende to år. Således svarer 61 pct. af toplederne i undersøgelsen, at deres arbejdsplads har investeret i automatiseret dataudveksling og 51 pct. har investeret i Cloud-teknologi, jf. figur 3.3. For disse to typer teknologier er det kun ca. en tredjedel, der vurderer, at teknologien er relevant for virksomheden, men at de ikke har investeret i den.

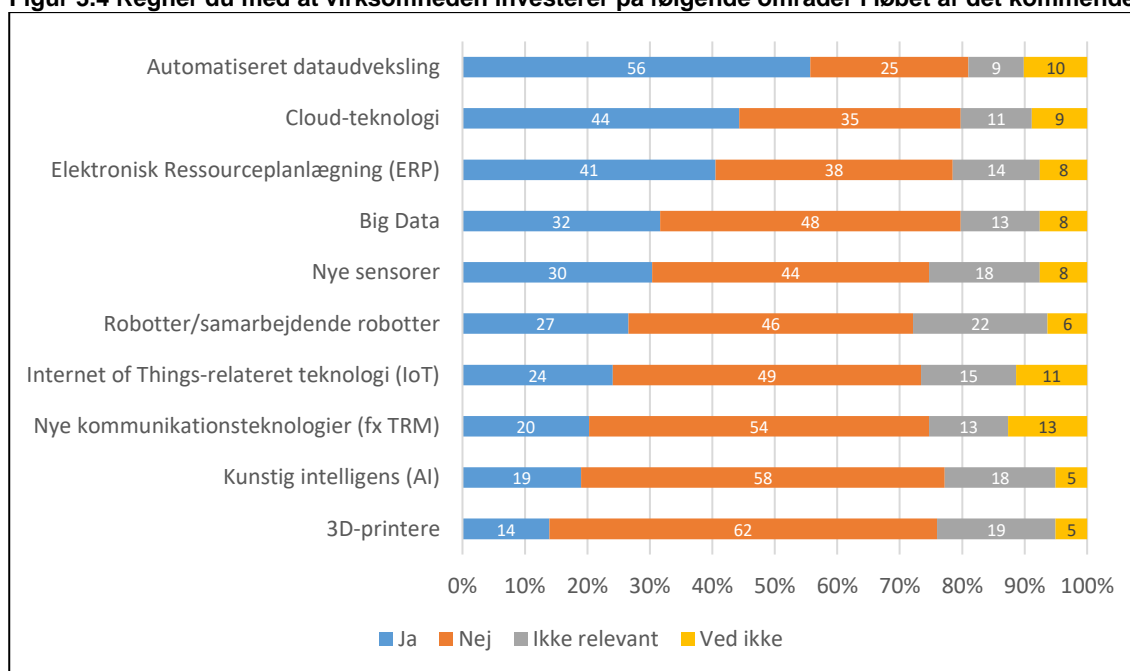
**Figur 3.3 Har virksomheden investeret på følgende områder i løbet af de seneste to år? Pct.**

Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79). Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

Figuren giver dermed også et godt indtryk af, hvilke teknologier toplederne ikke vurderer er relevante for virksomheden. Generelt vurderes de fleste af teknologierne som relevante, men for både kunstig intelligens (AI) og 3D-printere vurderer omkring en fjerdedel af toplederne, at de ikke er relevante for virksomheden.

Topledernes forventninger til det kommende års teknologiske investeringer er meget konsistente i forhold til deres erfaringer med de foregående to år. Således er det igen automatiseret dataudveksling (56 pct.), Cloud-teknologi (44 pct.) og Elektronisk Ressourceplanlægning (41 pct.), der topper listen, *jf. figur 3.4*.

**Figur 3.4 Regner du med at virksomheden investerer på følgende områder i løbet af det kommende år? Pct.**



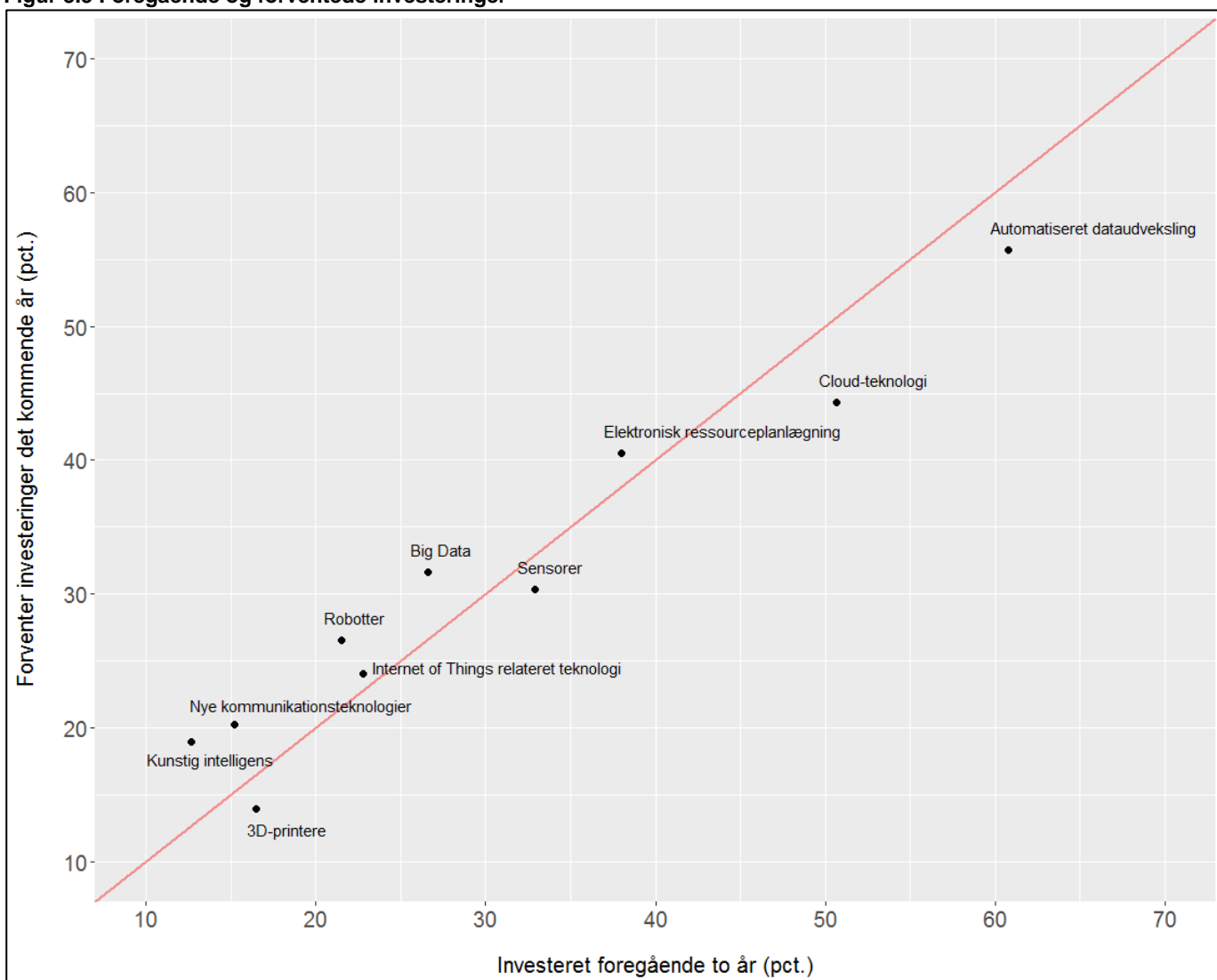
Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79). Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

Figur 3.5 illustrerer sammenhængen. På x-aksen har vi andelen af topledere (pct.), hvis virksomheder har investeret i bestemte teknologier i de foregående to år, på y-aksen andelen af topledere (pct.), der forventer, at virksomheden investerer i samme teknologier i det kommende år. Som det fremgår, er der en tæt sammenhæng<sup>2</sup> – dette tyder på en høj grad af kontinuitet i investeringer hos de virksomheder, toplederne er ansatte i.

Punkter *under* den røde linje er teknologier, hvor *færre topledere* forventer yderligere investeringer i teknologien, end der har investeret i de foregående to år. Her ser vi bl.a. de to teknologier, hvor investeringsaktiviteten har været mest udbredt, hhv. automatiseret dataudveksling og cloud-teknologi. Et forbehold er, at forventningerne kun går på det kommende år, ikke de to kommende år – i modsætning til de seneste to års investeringer.

<sup>2</sup> Kører man en lineær regression (OLS) af de to variable på hinanden, er forklaringsgraden (Adj. R<sup>2</sup>) på 0,94.

Figur 3.5 Foregående og forventede investeringer

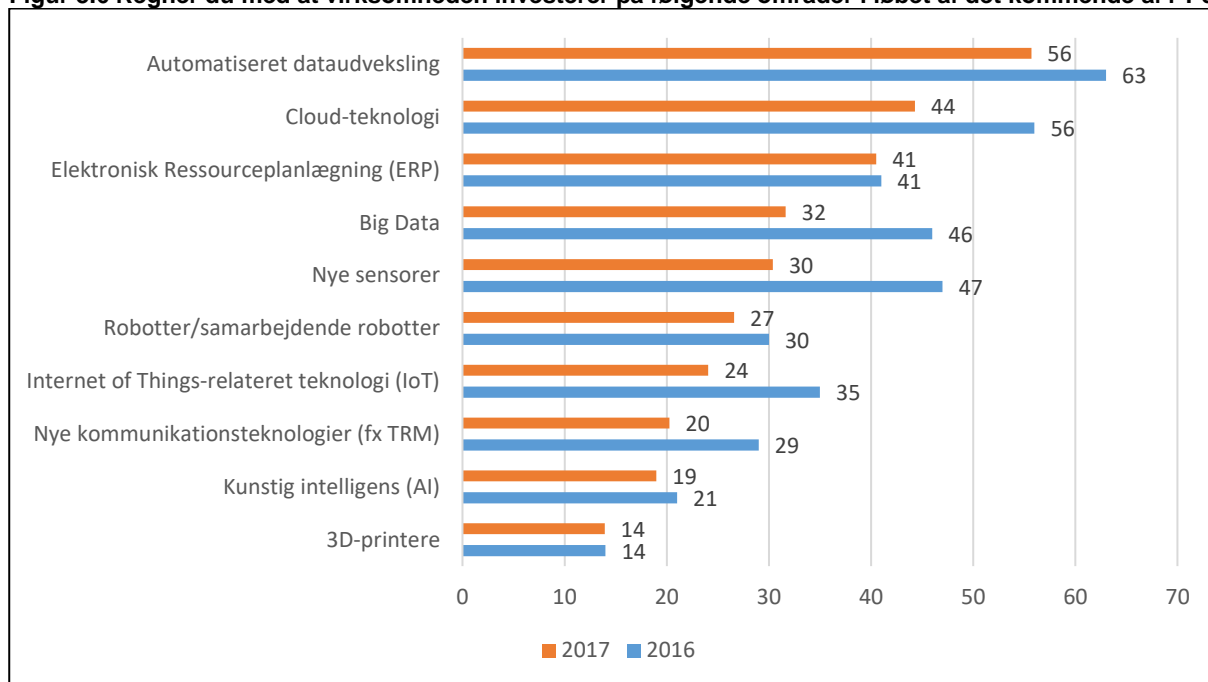


Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79)

Punkter over den røde linje er omvendt teknologier, hvor flere topledere forventer større investeringer i teknologien, end tilfældet har været de sidste to år. Det inkluderer en lang række teknologier, hvor investeringsaktiviteten i løbet af de seneste to år har været mere beskedne, herunder kunstig intelligens, robotter og Big data.

Figur 3.6 sammenligner investeringsforventninger fra årets toplederpanel med sidste års ditto. Som det fremgår, er investeringsforventningerne faldet for langt de fleste typer teknologi, hvilket umiddelbart er overraskende.

**Figur 3.6 Regner du med at virksomheden investerer på følgende områder i løbet af det kommende år? Pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79) og IDA Toplederpanel 2016 (N=88)

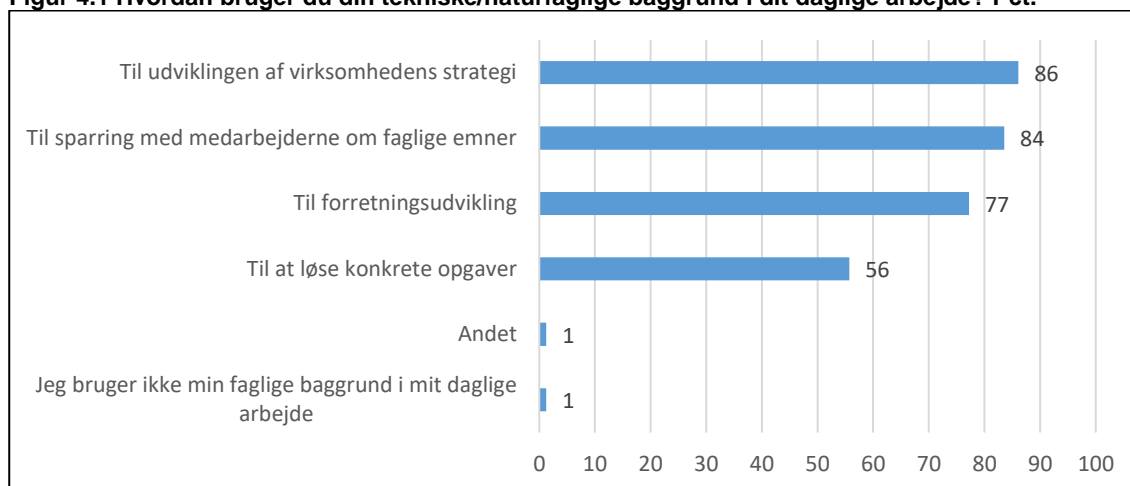
En mulig forklaring kan være, at toplederne i løbet af det seneste år har fået flere erfaringer med at investere i ny teknologi, og de på den baggrund er blevet lidt mere forsigtige. En af udfordringerne med at implementere ny teknologi kan være manglende kompetencer i virksomheden, og som vi så i kapitel 2, vurderer nogle af toplederne, at der ikke er tilstrækkeligt med digitale kompetencer i hhv. topledelsen og hos medarbejderne. Det kan spille ind på investeringsforventningerne. Niveaumæssigt ligger forventningerne dog stadig højt.

## 4 Faglig baggrund og lederuddannelser

Afslutningsvist vil dette afsnit beskrive topledernes brug af deres tekniske/naturvidenskabelige uddannelsesbaggrund i deres daglige arbejde som leder. Desuden vil deres brug af diverse lederuddannelser blive adresseret.

Toplederne i undersøgelsen bruger i høj grad deres tekniske og naturvidenskabelige baggrund i deres arbejde. 99 pct. af toplederne svarer således, at de på én eller flere fronter trækker på deres uddannelsesmæssige baggrund. Det gælder især ift. det strategiske arbejde, men også i forbindelse med forretningsudvikling og sparring med medarbejderne, *jf. figur 4.1*. Mest overraskende er det måske, at over halvdelen toplederne bruger deres uddannelsesbaggrund til at løse konkrete opgaver i det daglige arbejde.

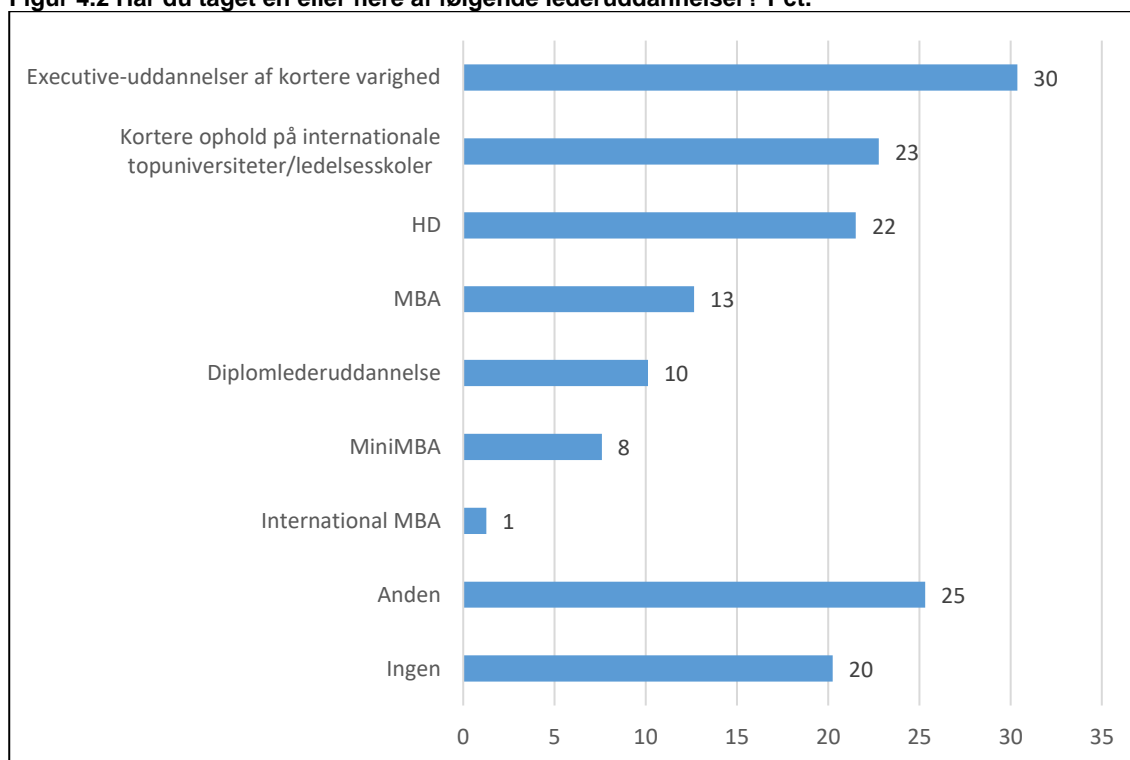
**Figur 4.1 Hvordan bruger du din tekniske/naturfaglige baggrund i dit daglige arbejde? Pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79). Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

Otte ud af ti topledere i undersøgelsen har taget en eller flere lederuddannelser, jf. figur 4.2. De mest populære er korterevarende executive-uddannelser, som knap en tredjedel af dem har taget. Derudover er også HD-uddannelser samt kortere ophold på internationale topuniversiteter/ledelsesskoler udbredte. Topledernes forkærlighed for korterevarende lederuddannelser kan muligvis forklares med manglende tid til lange uddannelser.

**Figur 4.2 Har du taget en eller flere af følgende lederuddannelser? Pct.**



Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=79). Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

En ikke ubetydelig del af topledere vurderer endvidere, at deres lederuddannelse i et eller andet omfang har bidraget til, at de har deres nuværende toplederstilling. Således svarer 75 pct. af topledere, at uddannelsen har bidraget til dette i nogen, høj eller meget høj grad. Det er positivt, hvis de forskellige lederuddannelser kan ruste ledere bedre til potentielt at klare sig i en stilling som topleder.

**Table 4.1 Har din lederuddannelse været medvirkende til, at du har den stilling, du har i dag? Pct.**

I meget høj grad	21
I høj grad	17
I nogen grad	37
I lav grad	13
I meget lav grad	10
Ved ikke	2
Total	100

*Kilde: IDA Toplederpanel 2017 (N=63)*

### **Metode**

Denne undersøgelse er anden undersøgelse i en række årlige undersøgelser af ledernes ansvarsområder og udfordringer. Undersøgelsen er gennemført blandt de af IDAs medlemmer, der er registreret som topledere.

I alt har 79 ledere besvaret hele undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 11.

Undersøgelsen er gennemført i november 2017.