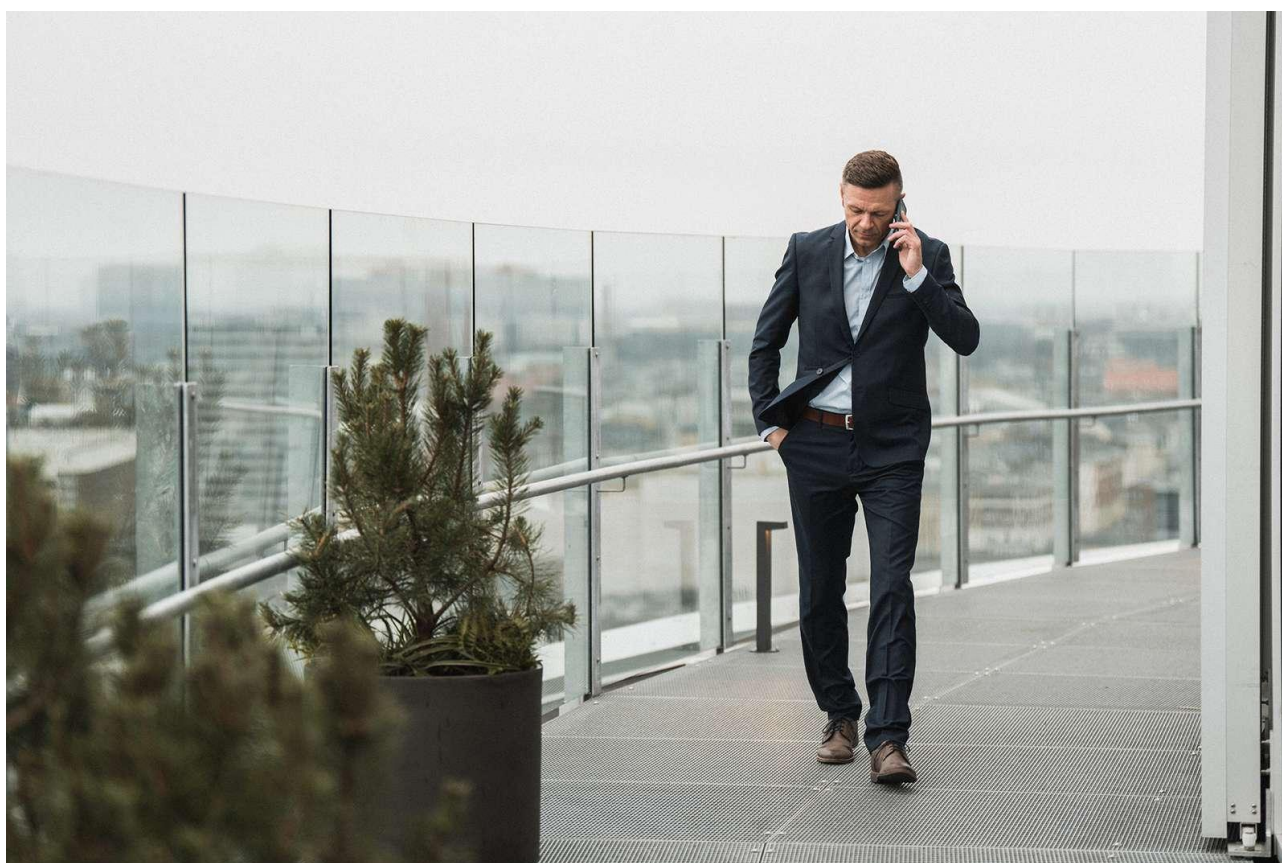


Djøfs lederpanel: Manglende fokus på beredskab skaber usikkerhed



Indledning

Samfundssikkerhed og beredskab er blevet et vilkår, som ledere i både offentlige og private organisationer må forholde sig aktivt til. I en tid præget af geopolitisk usikkerhed, cybertrusler og øget kompleksitet i samfundets kritiske funktioner kan hændelser ét sted hurtigt få konsekvenser mange andre steder. Det stiller nye krav til organisationers robusthed og evne til at forebygge, håndtere og tilpasse sig uforudsete situationer.

Udviklingen betyder, at beredskab ikke længere alene kan betragtes som en specialiseret eller teknisk disciplin. Det er i stigende grad blevet et strategisk ledelsesansvar, der handler om at vurdere risici, træffe prioriteringer under usikkerhed og skabe organisationer, som kan opretholde deres opgaver og værdiskabelse, også når de bliver udsat for pres.

Men hvilke udfordringer ser erfarne ledere på området? Hvor står danske virksomheder og organisationer i dag, og hvilke kompetencer, aktører og rammevilkår bliver afgørende for at styrke samfundssikkerhed og beredskab i de kommende år? Det belyser denne tredje undersøgelse blandt medlemmerne af Djøfs lederpanel.

Datagrundlaget er en spørgeskemaundersøgelse sendt til alle 66 medlemmer af Djøfs lederpanel. 45 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 68 %. Data er indsamlet i maj 2026. Undersøgelsen kombinerer lukkede og åbne spørgsmål. De kvalitative udsagn anvendes til at belyse og konkretisere de mønstre, der fremgår af de kvantitative svar.

Kort om Djøfs lederpanel:

Panelet består i juni 2026 af 20 topledere fra det offentlige, 20 topledere fra det private, 11 ledelsesforskere og 11 topledere fra store rådgiverhuse inden for ledelse og rekruttering. Panelet repræsenterer et bredt udsnit af sektorer, brancher og fagligheder. Formålet med panelet er at få en vurdering af og perspektiver på en række forskellige aktuelle ledelsesspørgsmål med udgangspunkt i panelets samlede erfaring og indsigt i ledelsesfeltet og i aktuelle ledelsesudfordringer.

Analysen viser

- 33 ud af 45 medlemmer af Djøfs lederpanel vurderer, at samfundssikkerhed og beredskab allerede nu ligger højt (17) eller meget højt (16) på den strategiske ledelsesdagsorden i danske virksomheder og organisationer. Samtidig vurderer 44 ud af 45 medlemmer, at området burde ligge højt (19) eller meget højt (25) på dagsordenen.
- De åbne svar peger på, at mange virksomheder og organisationer endnu ikke har omsat erkendelsen af de voksende trusler til tilstrækkelige investeringer, implementering, træning og øvelser. Flere vurderer, at beredskabsarbejdet fortsat mange steder er forankret hos specialister frem for i den brede ledelse. De åbne svar peger samtidig på et stadig mere komplekst trusselsbillede præget af cybertrusler, geopolitisk uro, forsyningssikkerhed og behovet for organisatorisk robusthed. Flere vurderer, at dette stiller større krav til ledelsens risikoforståelse og kompetencer.
- 38 ud af 45 medlemmer vurderer, at virksomheder og organisationer har stort (15) eller meget stort (23) ledelsesmæssigt fokus på cyberangreb. Til sammenligning vurderer 29 medlemmer, at der er stort eller meget stort fokus på geopolitisk uro med driftskonsekvenser, mens 24 peger på kritisk forsyningssvigt.
- 29 ud af 45 medlemmer er enige (21) eller meget enige (8) i, at ansatte i stigende grad forventer, at ledelsen prioriterer samfundssikkerhed og beredskab. Kun 3 medlemmer er uenige eller meget uenige.
- Flest medlemmer peger på topledelsen (39), myndigheder og tilsyn (37) samt bestyrelser, ejerkredse og politisk ledelse (31) som de mest centrale aktører for at løfte samfundssikkerhed og beredskab højere op på den strategiske ledelsesdagsorden i de kommende år.
- Medlemmerne vurderer især, at ledelsen mangler kompetencer til at omsætte trusler og risici til strategiske valg og handlinger (20), kompetencer i risikovurdering og scenariearbejde (19) samt kompetencer til at skabe resiliente organisationer (18).
- Vi har spurgt panelet, hvad de oplever, som de største barrierer for at bedrive god ledelse på beredskabsområdet. Flest svarer, at uklare krav og forventninger fra myndigheder og regulering er de største barrierer for god ledelse på området. 30 medlemmer peger på dette, mens 26 peger på en generel mangel på kompetencer inden for samfundssikkerhed og beredskab.

Indhold

Indledning.....	2
Analysen viser	3
Resultater.....	5
Virksomheder og organisationer har især fokus på cyberangreb	8
Ansatte forventes i stigende grad at efterspørge prioritering af beredskab	9
Topledelsen og myndighederne vurderes som centrale aktører	10
Ledelsen i virksomheder og organisationer mangler især kompetencer til at omsætte risici til handling samt kompetencer i risikovurdering og scenariearbejde	11
Uklare krav og manglende kompetencer begrænser god ledelse på beredskabsområdet	12
Metode	13

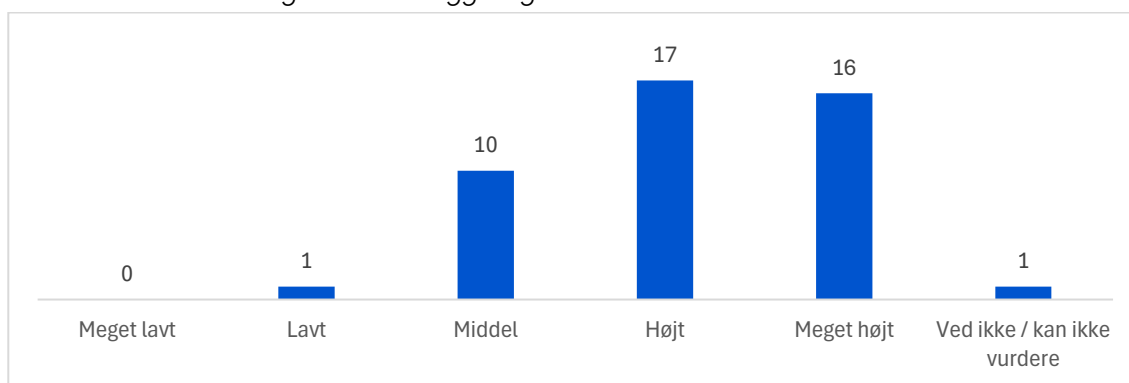
Resultater

Samfundssikkerhed og beredskab står højt på dagsordenen og bør stå endnu højere

33 medlemmer vurderer, at samfundssikkerhed og beredskab ligger højt (17) eller meget højt (16) på den strategiske ledelsesdagsorden i danske virksomheder og organisationer lige nu. 10 medlemmer vurderer, at det ligger på et middel niveau.

1 medlem vurderer, at det ligger lavt, mens ingen vurderer, at det ligger meget lavt. 1 medlem svarer, at vedkommende ikke ved det eller ikke kan vurdere det.

Figur 1: Hvor højt på den strategiske ledelsesdagsorden i danske virksomheder og organisationer vurderer du, at samfundssikkerhed og beredskab ligger lige nu?

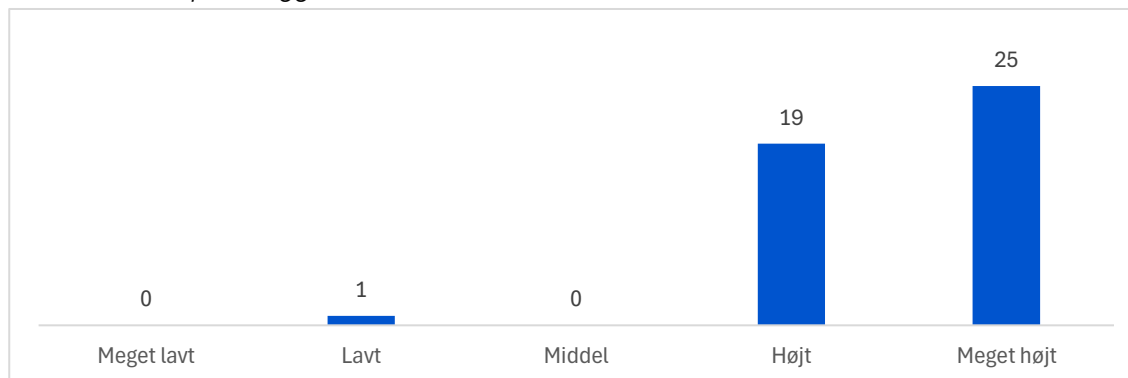


Note: n=45

44 medlemmer vurderer, at samfundssikkerhed og beredskab burde ligge højt (19) eller meget højt (25) på den strategiske ledelsesdagsorden på nuværende tidspunkt.

Ingen medlemmer vurderer, at det burde ligge på et middel niveau, og 1 medlem vurderer, at det burde ligge lavt. Ingen vurderer, at samfundssikkerhed og beredskab burde ligge meget lavt på dagsordenen.

Figur 2: Hvor højt på den strategiske ledelsesdagsorden burde samfundssikkerhed og beredskab på nuværende tidspunkt ligge?



Note: n=45

Tendenser i de åbne besvarelser om, hvor højt på den strategiske ledelsesdagsorden samfundssikkerhed og beredskab burde ligge?

De åbne besvarelser peger samlet på, at samfundssikkerhed og beredskab bør have en meget høj prioritet på den strategiske ledelsesdagsorden, men at mange virksomheder og organisationer endnu ikke er nået dertil i praksis.

Flere panelmedlemmer vurderer, at organisationer generelt er bagud i forhold til det aktuelle trussels- og risikobillede, og at arbejdet med beredskab ofte er præget af drøftelser og planer frem for konkrete investeringer, implementering, træning og øvelser.

Besvarelserne peger samtidig på, at beredskab i stigende grad opfattes som en strategisk ledelsesopgave snarere end et rent teknisk eller operationelt spørgsmål. Flere fremhæver dog, at området mange steder fortsat er forankret hos specialister eller IT-funktioner og ikke i tilstrækkelig grad er integreret i den brede ledelse og organisation. Der peges desuden på betydelige forskelle mellem sektorer, brancher og organisationstyper. Kritisk infrastruktur, centraladministrationen og særligt eksponerede virksomheder vurderes generelt at være længere fremme, mens mange andre organisationer og SMV'er fortsat har et relativt umodent beredskabsarbejde.

Endelig fremhæves et stadig mere komplekst trusselsbillede, hvor cybertrusler, geopolitisk uro, forsyningssikkerhed og organisatorisk resiliens fylder mere. Flere respondenter peger på, at dette stiller øgede krav til ledelsens kompetencer, risikoforståelse og evne til at omsætte erkendelsen af trusler til konkrete handlinger og prioriteringer.

Citater fra Djøfs lederpanel

- *"Bagud ift. realiteterne", er analysen, kort. På mange områder savnes der viden og stillingtagen, og ikke mindst kvalificeret koordinering med andre organisationer mv."*
- *"Beredskab er ved at flytte sig fra materiel til bevidsthed og det er der, det bliver vedkommende og presserende for alle forvaltninger. Det er ganske kort tid siden, dette perspektiv for alvor stod klart - at det er i "fredstid", at resiliensen skal bygges og at alle - som i alle - har en rolle at spille."*
- *"Jeg finder, at vi godt forstår, at samfundssikkerhed og beredskab er vigtige, men vi er for komfortable i vores dagligdag til at tage det rigtigt seriøst - for det ville kræve at vi skulle lave beredskabsøvelser og ændre vores vaner."*
- *"Med mængden af risici og den aktuelle sikkerheds situation bør alle virksomheder forberede sig på at håndtere risici fx. drift hvis strøm, mobiltelefoner osv. bryder sammen eller virksomheden angribes af hackere. Ved at udarbejde planer og gennemføre øvelser er et grundberedskab klar til at blive aktiveret og der opstår færre tvivlsspørgsmål, når krisen rammer."*
- *" Virksomheder og organisationers fokus afhænger selvfølgelig af branche og udsathed. Nogle udfordringer gælder dog alle (f.eks. cyberangreb), mens andre ikke umiddelbart er relevante for alle, eller er erkendt som relevante. Komplexiteten i de udfordringer, virksomheder og organisationer kan møde, er høj og der er sandsynligvis utilstrækkelige kompetencer i alle virksomheder og organisationer til at gennemskue, hvilke trusler der er konkret aktuelle og fremtidigt potentielle."*

Virksomheder og organisationer har især fokus på cyberangreb

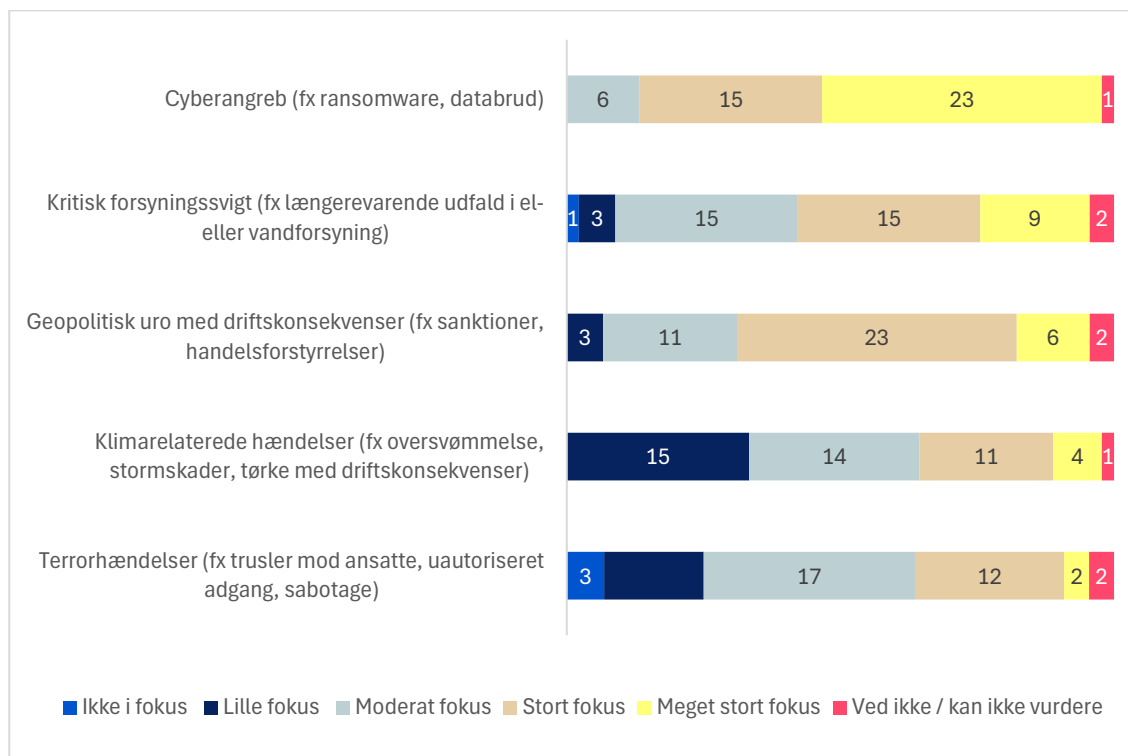
Figuren viser medlemmernes vurdering af, hvor stort ledelsesmæssigt fokus virksomheder og organisationer generelt har på beredskab i forhold til forskellige typer hændelser. Der er flest (38), som vurderer, at der er stort fokus (15) eller meget stort fokus (23) på "Cyberangreb".

Derefter følger "Geopolitisk uro med driftskonsekvenser", hvor 29 vurderer, at der er stort fokus (23) eller meget stort fokus (6), og "Kritisk forsyningssvigt", hvor 24 vurderer, at der er stort fokus (15) eller meget stort fokus (9).

For "Klimarelaterede hændelser" vurderer 15, at der er stort fokus (11) eller meget stort fokus (4), mens 29 vurderer, at der er moderat fokus (14) eller lille fokus (15).

For "Terrorhændelser" vurderer 14, at der er stort fokus (12) eller meget stort fokus (2), mens 17 vurderer, at der er moderat fokus, og 11 vurderer, at der er lille fokus (8) eller ikke fokus (3).

Figur 3: Hvor stort ledelsesmæssigt fokus vurderer du, at virksomheder og organisationer generelt har på beredskab i forhold til følgende typer hændelser? Med "ledelsesmæssigt fokus" mener vi, hvor højt emnet prioriteres i ledelsen - fx om det drøftes på strategisk niveau, om der træffes beslutninger, afsættes ressourcer, og om der gennemføres konkrete tiltag som handlingsplaner, øvelser og opfølgning.



Note: n=45

Ansatte forventes i stigende grad at efterspørge prioritering af beredskab

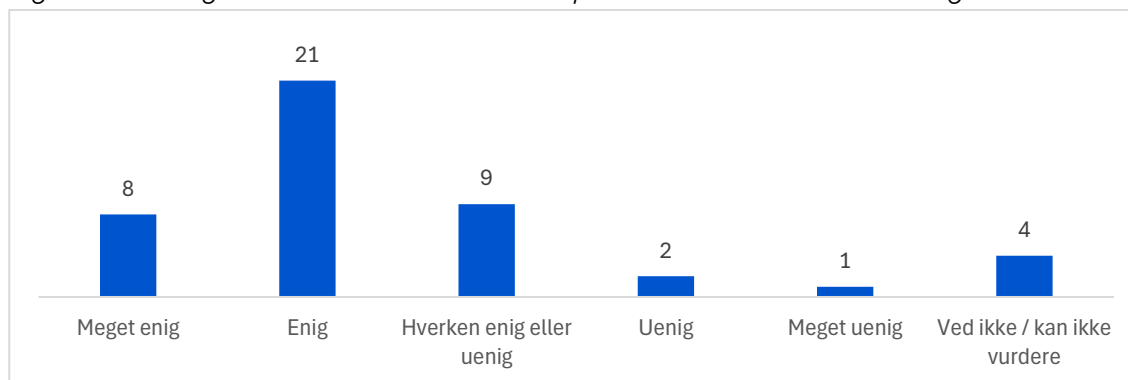
Figuren viser, hvor enige eller uenige medlemmerne er i udsagnet om, at der generelt er stigende forventninger fra ansatte i organisationer og virksomheder om, at ledelsen prioriterer samfundssikkerhed og beredskab.

29 medlemmer er enige (21) eller meget enige (8) i, at der generelt er stigende forventninger fra ansatte om, at ledelsen prioriterer samfundssikkerhed og beredskab.

9 medlemmer er hverken enige eller uenige, mens 3 er uenige (2) eller meget uenige (1).

4 medlemmer svarer, at de ikke ved det eller ikke kan vurdere det.

Figur 4: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Der er generelt stigende forventninger fra ansatte i organisationer og virksomheder om, at ledelsen prioriterer samfundssikkerhed og beredskab.



Note: n=45

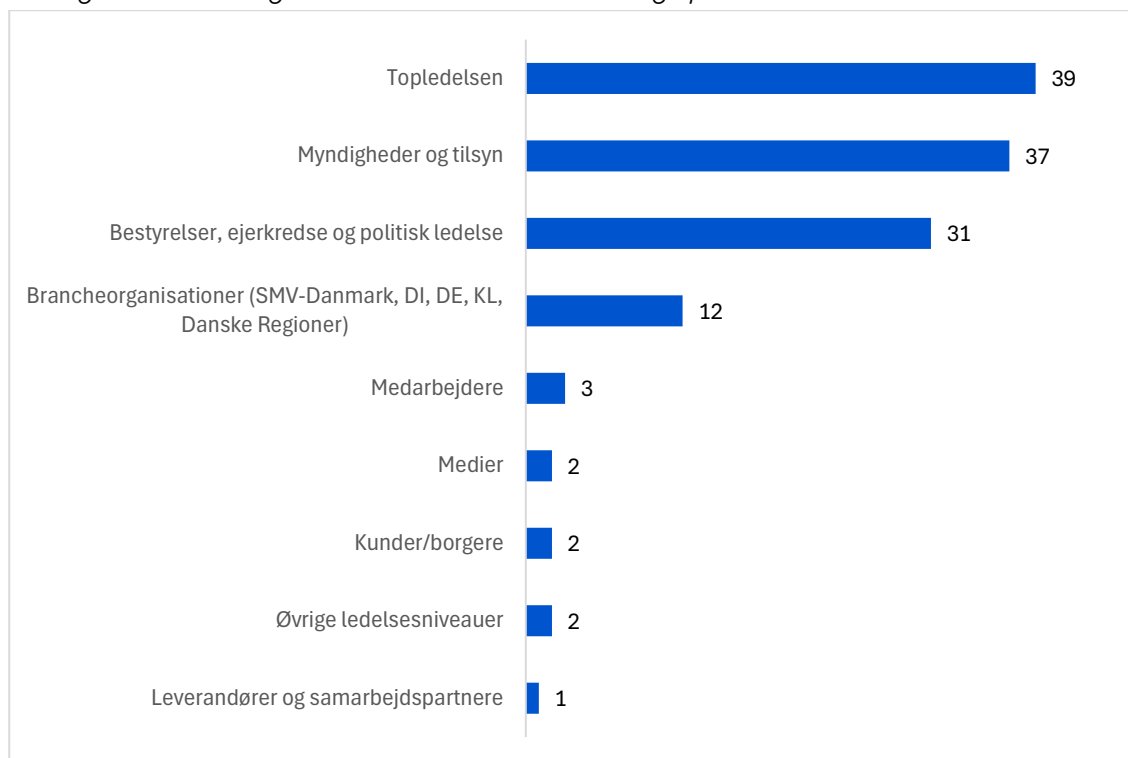
Topleledelsen og myndighederne vurderes som centrale aktører

Figuren viser, hvilke aktører medlemmerne vurderer som mest centrale for at løfte samfundssikkerhed og beredskab op på den strategiske ledelsesdagsorden i de kommende år. Medlemmerne har kunnet vælge op til tre aktører.

Flest peger på "Topleledelsen" (39), efterfulgt af "Myndigheder og tilsyn" (37) og "Bestyrelser, ejerkredse og politisk ledelse" (31).

Færre peger på "Brancheorganisationer (SMV-Danmark, DI, DE, KL, Danske Regioner)" (12). Herefter følger "Medarbejdere" (3), "Medier" (2), "Kunder/borgere" (2), "Øvrige ledelsesniveauer" (2) og "Leverandører og samarbejdspartnere" (1).

Figur 5: Hvilke aktører er de mest centrale for at løfte samfundssikkerhed og beredskab op på den strategiske ledelsesdagsorden i de kommende år? (vælg op til 3)



Note: n=45

Ledelsen i virksomheder og organisationer mangler især kompetencer til at omsætte risici til handling samt kompetencer i risikovurdering og scenariearbejde

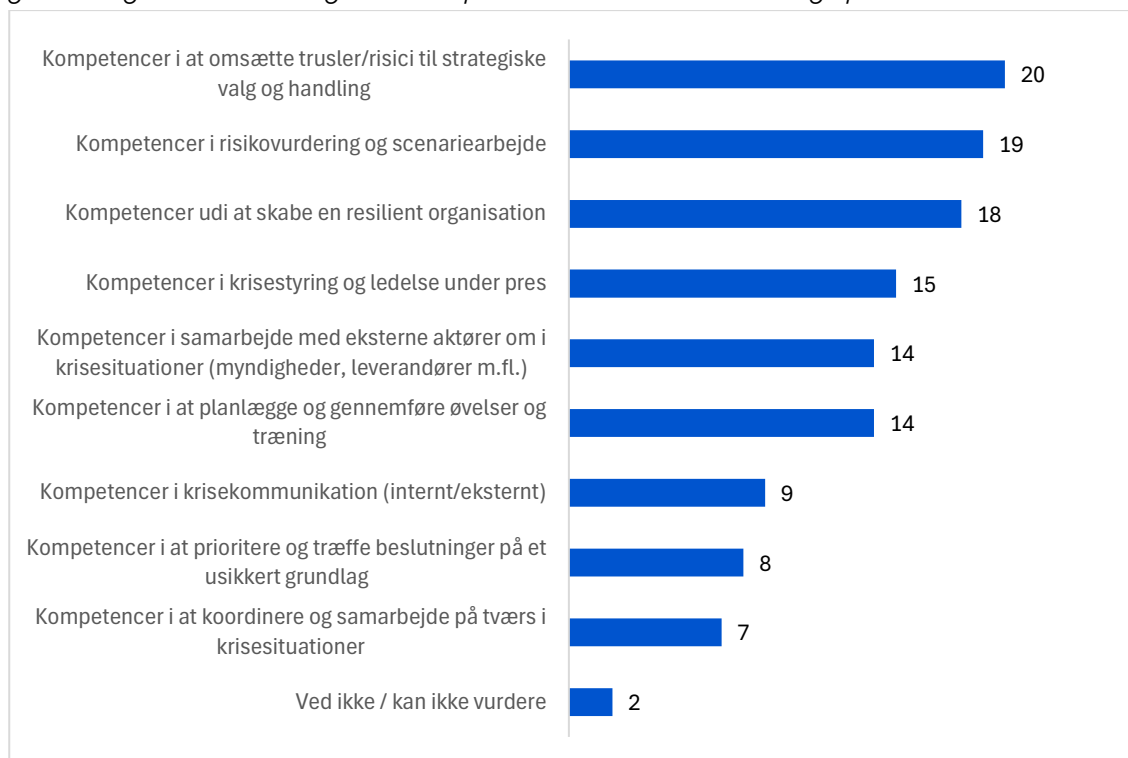
Figuren viser, hvilke kompetencer medlemmerne vurderer, at ledelsen i virksomheder og organisationer i særlig grad mangler for at udøve god ledelse på beredskabsområdet. Medlemmerne har kunnet vælge op til tre kompetencer.

Der er flest, som peger på "*Kompetencer til at omsætte trusler/risici til strategiske valg og handling*" (20), efterfulgt af "*Kompetencer i risikovurdering og scenariearbejde*" (19) og "*Kompetencer udi at skabe en resilient organisation*" (18).

Herefter følger "*Kompetencer i krisestyring og ledelse under pres*" (15), "*Kompetencer i samarbejde med eksterne aktører om krisesituationer (myndigheder, leverandører m.fl.)*" (14) og "*Kompetencer i planlægge og gennemføre øvelser og træning*" (14).

Færre peger på "*Kompetencer i krisekommunikation (internt/eksternt)*" (9), "*Kompetencer i at prioritere og træffe beslutninger på et usikkert grundlag*" (8) og "*Kompetencer i at koordinere og samarbejde på tværs i krisesituationer*" (7). 2 svarer, at de ikke ved det eller ikke kan vurdere det.

Figur 6: Hvilke af følgende kompetencer vurderer du, at ledelsen i virksomheder og organisationer i særlig grad mangler for at udøve god ledelse på beredskabsområdet? (vælg op til 3)



Note: n=45

Uklare krav og manglende kompetencer begrænser god ledelse på beredskabsområdet

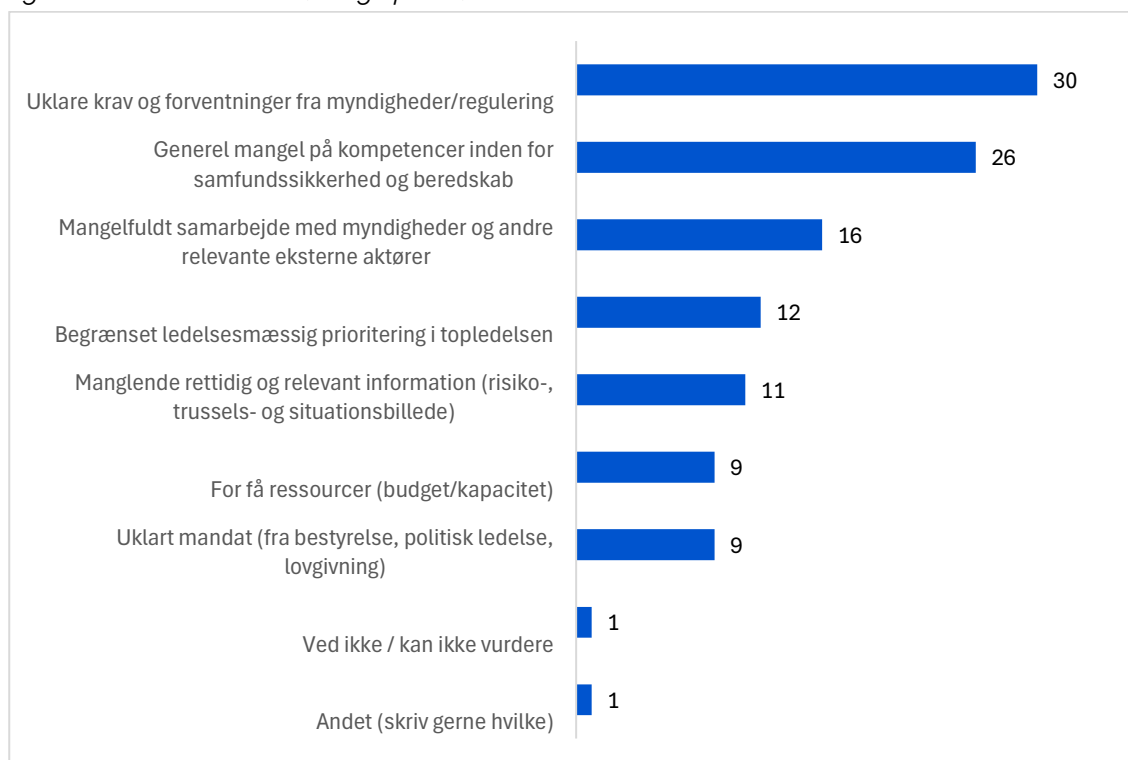
Figuren viser, hvilke faktorer medlemmerne vurderer som begrænsninger for god ledelse på samfundssikkerheds- og beredskabsområdet. De kunne vælge op til tre faktorer.

Flest peger på "Uklare krav og forventninger fra myndigheder/regulering" (30), efterfulgt af "Generel mangel på kompetencer inden for samfundssikkerhed og beredskab" (26).

Herefter følger "Mangelfuldt samarbejde med myndigheder og andre relevante eksterne aktører" (16), "Begrænset ledelsesmæssig prioritering i topledelsen" (12) og "Manglende rettidig og relevant information (risiko-, trussels- og situationsbillede)" (11).

Færre peger på "For få ressourcer (budget/kapacitet)" (9) og "Uklart mandat (fra bestyrelse, politisk ledelse, lovgivning)" (9). 1 svarer "Ved ikke / kan ikke vurdere", og 1 svarer "Andet (skriv gerne hvilke)".

Figur 7: Vurderer du, at nogen af disse faktorer udgør begrænsninger for god ledelse på samfundssikkerheds- og beredskabsområdet? (Vælg op til 3)



Note: n=45

Metode

Resultaterne baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af Djøfs uafhængige ledelsespoltiske panel.

Undersøgelsen er sendt til alle 66 medlemmer af panelet. 45 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 68 %. Dataene er indsamlet i perioden fra 7. maj 2026 til 28. maj 2026.