


# LEDERNES BERETNING 2014



”Der er en helt grundlæggende forskel mellem det at være ansat leder og det at være selvstændig leder. Uden den forskel havde der aldrig været brug for Lederne. Derfor er tiden kommet til at etablere en særskilt forening for selvstændige ledere.”

SVEND ASKÆR

- 4 Forord
- 6 Ledernes vision, mission og mål

## FLERE MEDLEMMER

- 8 Fremgang for 8. år i træk
- 10 På vej mod ny strategi
- 12 Salgskampagner

## UÆNDRET KONTINGENT

- 14 Digitalisering – et skridt videre
- 16 Vækst og nytænkning i KompetenceCentret

## TILFREDSE MEDLEMMER

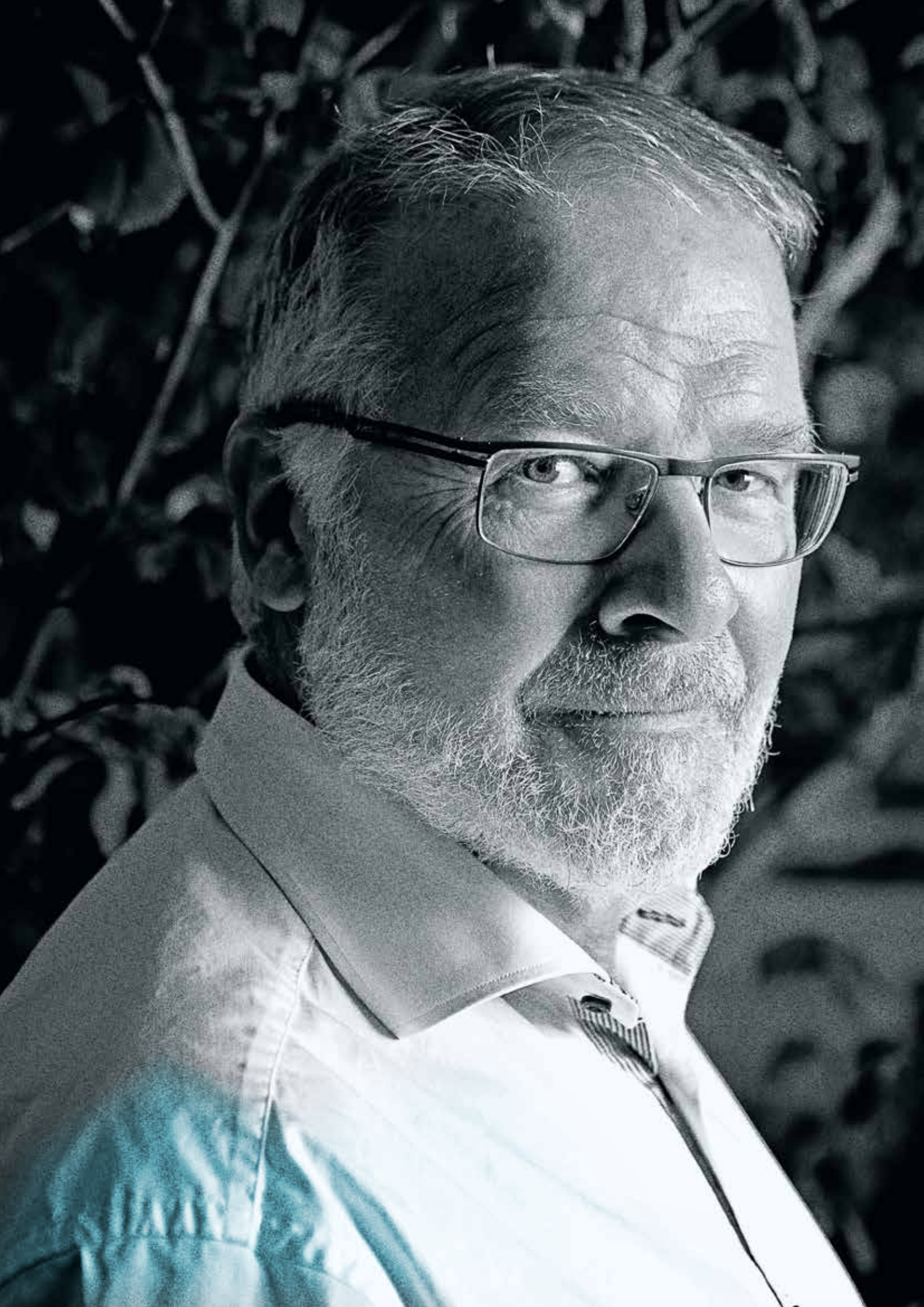
- 23 Historisk høj medlemstilfredshed
- 28 Ledernes Tillæggsforsikring rundede 20.000 forsikringer
- 30 Kvaliteten er i top i A-kassen
- 31 Gode samtaler giver mere tilfredse medlemmer
- 32 Lederkonferencer i hele landet
- 33 LederNetværk
- 34 Udviklingen på kompetencegivende lederuddannelser
- 34 Aftale- og overenskomstforhandlinger på det offentlige område

## LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

- 36 Lederne på sociale medier
- 38 Rekordår for Lederne i pressen
- 40 Årets Leder
- 42 Undersøgelser om ledere og ledelse
- 45 Lederne arbejder for bedre fastholdelse
- 46 Ledernes uddannelsespolitiske indflydelse
- 47 To nye initiativer fra Lederne
- 48 Lederne lancerer nye tænketanke

## EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

- 50 Fortsat fokus på udvikling
- 52 Årsregnskab 2014
- 57 Ledende medarbejdere
- 58 Hovedbestyrelsen



# LEDERNE OG DEN SELVSTÆNDIGE LEDER

**ER DER FORSKEL** på det at være ansat leder og det at være leder med egen virksomhed? Spørgsmålet har været debatteret livligt i Lederne de seneste måneder og er hovedtema på årets generalforsamling. Derfor som indledning til årets beretning formandens refleksioner herom.

Den ansatte leder er lønmodtager på lige fod med de medarbejdere, hun har ansvaret for, og underlagt de samme regler og retningslinjer, der gælder for de ansatte i virksomheden. Den selvstændige leder er arbejdsgiver med retten til at fastlægge de regler og retningslinjer, hun mener, skal være gældende i virksomheden.

Med ejerskabet følger retten til selv at bestemme uden at være underlagt andre. En ret som naturligvis er attraktiv for mange, og som mange føler sig tiltrukket af. Et stort hurra for det. For der er brug for rigtig mange mennesker i Danmark, der gerne vil være selvstændige. Mennesker, der er parate til at satse hus og hjem på at realisere en drøm og skabe en virksomhed.

Får man succes med satsningen og får virksomheden til at vokse, vil man på et tidspunkt, når virksomheden bliver stor nok, få behov for og råd til at ansatte en leder. På det tidspunkt bliver det synligt, at det at være ansat leder er noget andet end at være leder med egen virksomhed.

Et eksempel: For nogle år siden deltog jeg i en forhandling på en virksomhed, som var kendt for en lidt hårdhændet personalepolitik. Selv arbejdsgiverforeningen indrømmede, at virksomhedens behandling af deres ledere ikke var i overensstemmelse med ånden i lederaftalen. På et tidspunkt i forhandlingerne sagde jeg: "Hvorfor fjerner man ikke bare direktøren, det er jo helt urimeligt, at man kan gøre det, han gør?". Arbejdsgiverforeningens repræsentant så overbærende på mig og sagde: "Ansatte direktører kan man fyre, det kan ikke lade sig gøre med hovedaktionæren."

Det er i al sin enkelthed forskellen mellem det at være ansat leder og det at være selvstændig leder.

Vi skal stå sammen, når det handler om at tale ledelse, og når vi skal have andre til at forstå, hvor vigtig god ledelse er. Ligesom vi skal stå sammen, når politikere vil begrænse ledelsesrummet, eller traditionelle lønmodtagerorganisationer tror, at rammer for ledelse skal aftales ved kollektive forhandlinger. Men det fællesskab – uanset, hvor stærk det er – kan aldrig komme til at udviske, at der er en helt grundlæggende forskel mellem det at være ansat leder og det at være selvstændig leder. Uden den forskel havde der aldrig været brug for Lederne.

Hele vores eksistens bygger på den forskel. Derfor er tiden kommet til at etablere en særskilt forening for selvstændige ledere.

**God læsning  
Svend Askær**

LEDERNE 

# VISION

AT GÅ FORAN DEM, DER GÅR FORREST



# MISSION

BRINGER DIG VIDERE

# STRATEGISKE MÅL

EN SPÆNDENDE OG UDVIKENDE ARBEJDSPLADS

LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

TILFREDSE MEDLEMMER

UÆNDRET KONTINGENT

FLERE MEDLEMMER





FLERE  
MEDLEMMER





## FREMGANG FOR 8. ÅR I TRÆK

Antallet af medlemmer fortsætter med at vokse – blandt andet i kraft af et målrettet fastholdelsesprogram.

**VED UDGANGEN AF 2014** var medlemstallet 109.221, hvilket var en stigning på 2.153 medlemmer i forhold til ultimo 2013. Udviklingen var i tråd med fremgangen i 2012 og 2013.

2014 var et år, hvor Lederne igen sagde velkommen til mange nye medlemmer – helt præcist 9.781. Både i markedsføring og i salg mærkes konkurrenternes øgede fokus på rekruttering og fastholdelse af medlemmer.

Som modtræk og svar på den tilspidsede konkurrence om medlemmerne er markedsføringen justeret

i retning af øget brug af big-data og kampagner, der bygger på potentielle medlemmers adfærd på nettet.

2014 var også året, hvor afgangskurven blev knækket. Efter at være steget markant i tre år, faldt den i 2014 med 5,2 procent i forhold til 2013. Et målrettet fastholdelsesprogram med opkald til medlemmerne viste i 2014 sin værdi som led i at minimere afgang af medlemmer.

I 2014 fortsatte flere af de store traditionelle fagforeninger deres tilbagegang. Lederne er blandt de faglige organisationer, der kunne notere fremgang også i 2014.



## UDVIKLING I MEDLEMSTAL

	Medlemstal 1. januar 2014	Medlemstal 1. januar 2015	Ændring	Procent
<b>Lederne</b>	107.068	109.221	2.153	2,0
<b>De gule</b>				
Krifa	135.601	136.284	683	0,5
Det faglige hus	84.926	92.108	7.182	8,5
<b>Akademikerne</b>				
DJØF	55.313	57.292	1.979	3,6
IDA	57.304	60.474	3.170	5,5
<b>Udvalgt LO-forbund</b>				
FOA	191.542	188.743	-2.799	-1,5
HK	273.882	265.405	-8.477	-3,1

## LEDERNE FASTHOLDER ATTER MARKEDSANDEL

Ligesom i 2013 har Lederne i 2014 fastholdt markedsandelen. HK og Krifa er de a-kasser, Lederne har det største vandringsoverskud fra.

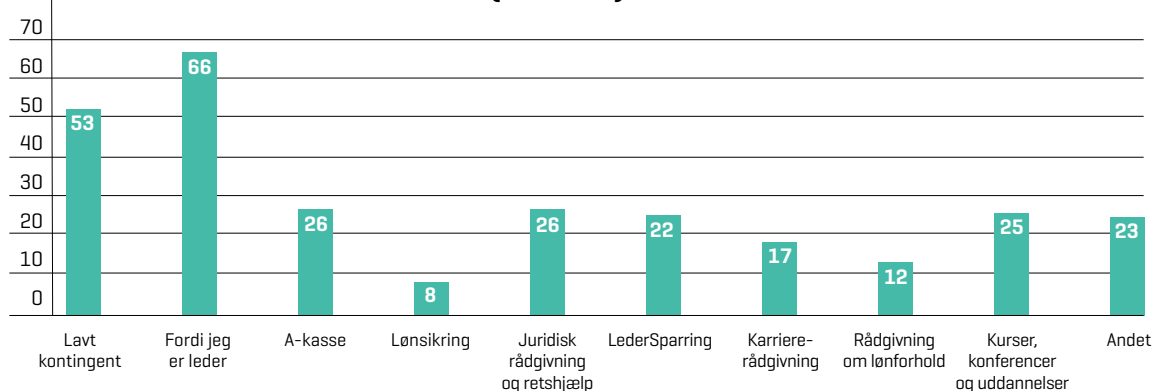
Vandringsoverskud fra A-kasser	2014
HK	1277
Kristelig Fagbevægelse	845
Dansk Metal	304
Fagligt Fælles Forbund	247
Funktionærernes og Tjenestemændenes Fælles	245
Det Faglige Hus	213
Frie Funktionærer	184
CA	181
Business Danmark	152
ASE	23

## FLERE KVINDelige MEDLEMMER

Også i 2014 steg andelen af kvindelige medlemmer. Ved årets udgang var 28,4 procent af medlemmerne kvinder. Det er værd at bemærke, at kvinderne i gennemsnit er markant yngre end mændene [45,8 år vs. 48,8 år.]

Aldersgruppe/år	Mand/%	Kvinde/%
0-29	40,1	59,9
30-34	35,3	64,7
35-39	32,8	67,2
40-44	31,6	68,4
45-49	30,0	70,0
50-54	27,9	72,1
55-59	24,2	75,8
60-64	19,6	80,4
65-69	13,0	87,0
70-	9,5	90,5
Hovedtotal	28,4	71,6

## HVORFOR HAR DU VALGT LEDERNE? (PROCENT)



Kilde: Lederne's tilfredsmåling 2014 [respondenten kunne give flere svar]



## PÅ VEJ MOD NY STRATEGI

**LEDERNE ER PÅ VEJ** med en ny strategi og nye strategimål, der vil pege frem mod 2020. Dermed kan der gøres en kort status over medlemsudviklingen i den strategiperiode, som nu snart udløber.

I 2009 var de traditionelle fagforeninger begyndt at tabe medlemmer. På samme tid var alle udfordret af, at mange medlemmer ville gå på pension de næste fem år.

Lederne valgte dengang at fokusere på dem, der var interesseret i ledelse, men som endnu ikke selv var ledere. Det skete med indsatsen "Kommende ledere" samt et studenter-medlemskab, der skulle fungere som fødekanaler til kernemedlemskabet.

For ikke at miste de medlemmer, der holder en kort pause fra lederjobbet og derefter skal bruge penge

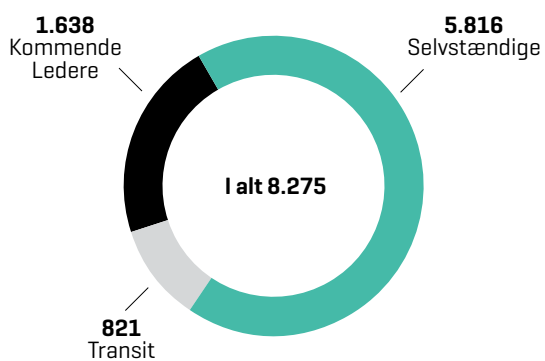
på at hverve dem igen, blev "Transit-medlemskabet" etableret. Tanken var, at transit-medlemmerne på et tidspunkt atter blev ledere og igen kunne være kerne-medlemmer.

Ledere er driftige folk, som ofte etablerer deres egne virksomheder. Da forskellige services til ledere kunne bruges til selvstændige ledere og for ikke at sende dem over til konkurrenterne, blev det besluttet at etablere "Ejerlederne" (hvilket senere skiftede navn til "Selvstændige"). Det var endvidere tanken, at en del ville blive ledere i andre virksomheder og dermed kunne blive en del af kernemedlemskabet senere.

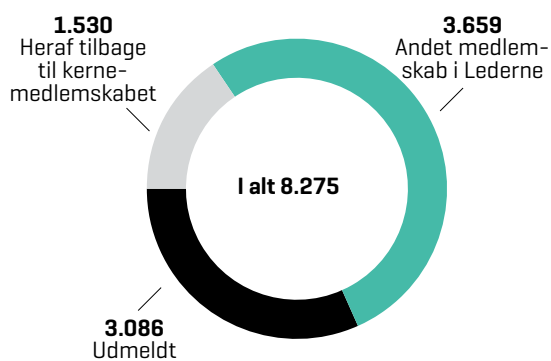
"Generation Plus" blev etableret for at forsøge at aktivere seniorers erfaringer inden for ledelse. Det viste sig snart, at der ikke var marked til dette.



I løbet af de første tre år af strategiperioden blev 8.275 medlemmer enten transit-medlem, selvstændig eller kommende leder. De fordelte sig således:



Næsten 30 procent af dem, der stadig er medlem, er ikke længere medlem af transit, selvstændig eller kommende ledere – de er blevet medlem af medlemskernen.



#### Tallene viser, at Strategi 2015 havde positiv effekt

Lederne kan tiltrække dem, der er interesserede i ledelse, men endnu ikke selv er leder. Samtidig kan Lederne fastholde dem, der ikke er leder i en periode, men på et tidspunkt bliver leder igen.

**KOM TÆTTERE  
PÅ DRØMMEN...**

Anbefal Lederne og vind  
et gavekort på 50.000 kr.  
til Nyhavn Rejser.

Læs mere om konkurrencen  
og anbefal på  
**lederne.dk/anbefal**

Præmien er sponsoreret af:

**NYHAVN REJSER**

**LEDERNE**  
bringer dig videre

MGM-indsatsen gav 3.200 nye medlemmer, hvilket gør 2014 til det bedste MGM-år nogensinde.

## SALGSKAMPAGNER

**VED AT BRUGE BIG DATA** i markedsføringen både på nettet og i Member Get Member-kampagner lykkedes det i 2014 at få flere end 17.500 potentielle medlemmer til at bestille et opkald om Lederne. I 2013 var tallet 15.000.

Samtidigt blev der sat turbo på salget hos det opsøgende salgskorps, hvilket resulterede i over 2.000 nye medlemmer.

Samlet set har MGM-indsatsen i 2014 givet 3.200 nye medlemmer, hvilket gør 2014 til det hidtil bedste på den front. I 2013 var tallet 2.800 medlemmer.

I marts måned lancerede Lederne årets første

MGM-kampagne. Her var der fokus på oplevelser – både de oplevelser man kan få hos Lederne, og de oplevelser man kunne vinde. Ledernes samarbejdspartner var Smartbox, og der blev udloddet hele 37 oplevelser, herunder weekendture til Paris og restaurantbesøg. Kampagnen bidrog i alt med 1.540 nye medlemmer.

Årets sidste kampagne blev søsat i september og har været et stort hit hos medlemmerne. Mange vil gerne på en drømmerejse og har lagt billet ind på rejsegavekortet på 50.000 kr. til Nyhavn Rejser. Alle de nævnte præmier var sponsoreret.

# UÆNDRET KONTINGENT

2





# DIGITALISERING – ET SKRIDT VIDERE

Med nye digitale satsninger sikrer Lederne fundamentet for fremtidens digitale medlemskommunikation

**I 2014 FORTSATTE LEDERNE** med at investere betydelig tid, mandskab og midler i bestræbelsen på at kunne tilbyde medlemmerne de bedste og mest effektive digitale løsninger.

Den digitale udvikling skærper konstant medlemmernes forventninger. Det handler både om at have adgang døgnet rundt til informationer og til god, hurtig og målrettet service med udgangspunkt i det enkelte medlems individuelle behov. De forventninger agter Lederne fortsat at honorere og dermed fastholde den høje medlemstilfredshed samt sikre et uændret lavt og konkurrencedygtigt kontingent.

Allerede i 2013 nåede Lederne i mål som en digitalt funderet organisation. Langt hovedparten af kontakten til medlemmerne foregik digitalt, den digitale selvbetjening blev en realitet via Mit Lederne til medlemmernes udbredte tilfredshed. De digitale nyhedsbreve fandt deres flow, og hjemmesiden havde flere end 10 millioner sidevisninger i 2013.

Så langt, så godt. Men der var et hængeparti. I nogen tid havde det stået klart, at hjemmesiden Lederne.dk med sin grundlæggende struktur og CMS-plattform fra 2007 efterhånden var blevet utidssvarende og sang på sidste vers. Det var og er uholdbart, da Lederne.dk har vokset sig til at blive en central kanal i kommunikationen med medlemmerne – og med potentielle medlemmer. Lederne indledte derfor i 2014 arbejdet med at designe og opbygge en ny hjemmeside, som er fuldt på højde med de nyeste digitale muligheder og således i stand til at modsvare såvel medlemmernes som andre besøgendes forventninger.

Resultatet af arbejdet går i luften i maj 2015. Hjemmesiden bliver skabt med udgangspunkt i både brugernes behov og forretningens interesser. For nuværende kan det blandt andet nævnes, at det bliver et såkaldt responsivt site, der automatisk tilpasser sig skærmen, hvad enten man besøger hjemmesiden fra en computer, en tablet eller en smartphone.



Lederne nyudviklede i 2014 alle nyhedsmails – med fokus på relevansen for det enkelte medlem, visning på mobile enheder samt et brugervenligt og intuitivt design.

Formålet med den nye hjemmeside er naturligvis at understøtte de strategiske mål om høj medlemstilfredshed, mere digital selvbetjening og mere krydssalg.

### Nyhedsbreve gøres smartere

En hjørnesten i Ledernes service til medlemmerne er den flydende og lettilgængelige information om relevante, skræddersyede produkter og ydelser via de mange elektroniske nyhedsbreve. Derfor nyudviklede Lederne i 2014 alle nyhedsmails – især med fokus på relevansen for det enkelte medlem, visning på mobile enheder samt et brugervenligt og intuitivt design.

Resultatet er et nyt optimeret koncept for alle Ledernes forskellige typer nyhedsbreve, der i langt højere grad holder den enkelte opdateret, når og hvor det er relevant. Ved hjælp af ny teknologi og opsætning kan nyhedsbrevene åbnes fra en hvilken som helst enhed, og indholdet vil i stigende grad rette sig efter den enkeltes profil og interesseområder.

### Breve og kuverter er truede arter

Siden efteråret 2012 har Lederne kommunikeret digitalt med medlemmerne via Mit Lederne. Her kan medlemmerne logge sig ind og få adgang til alt, hvad der vedrører deres medlemskab. Den digitale kom-

munikation understøtter en sikker, smidig og hurtig kommunikation, hvortil kommer en sidegevinst i form af en besparelse på porto, print og kuverter.

I 2014 nåede Lederne med en målrettet indsats endnu tættere på ambitionen om at gøre kommunikationen med medlemmerne 100 procent digital. Det lykkedes at reducere antallet af fysiske breve yderligere og dermed opnå en besparelse for 2014 på 1.519.520 kroner i forhold til tiden før digital medlemskommunikation. Samtidig blev de cirka 10.000 medlemmer, som fortsat ikke har registreret en e-mail adresse hos Lederne, på ny kontaktet og informeret om deres muligheder. Derved kunne der tilføjes yderligere 2.887 e-mail adresser til puljen.

**FORMÅLET MED DEN NYE HJEMMESIDE ER NATURLIGVIS AT UNDERSTØTTE DE STRATEGISKE MÅL OM HØJ MEDLEMSTILFREDSHED, MERE DIGITAL SELVBETJENING OG MERE KRYDSSALG.**



# VÆKST OG NYTÆNKNING I KOMPETENCECENTERET

**2014 BLEV DET HIDTIL BEDSTE ÅR** i KompetenceCenterets historie. Omsætningen voksede for femte år i træk, og antallet af medarbejdere voksede markant. Resultatet på bundlinjen var ligeledes positivt for femte år i træk, skønt det ikke nåede samme rekordniveau som 2013. Dette skyldes især investeringer i nye produkter, IT og ikke mindst nye kolleger for at sikre fortsat udvikling og langsigtet vækst. Kunderne udtrykte stadig stor tilfredshed, og de vil fortsat gerne anbefale vores udviklingsforløb.

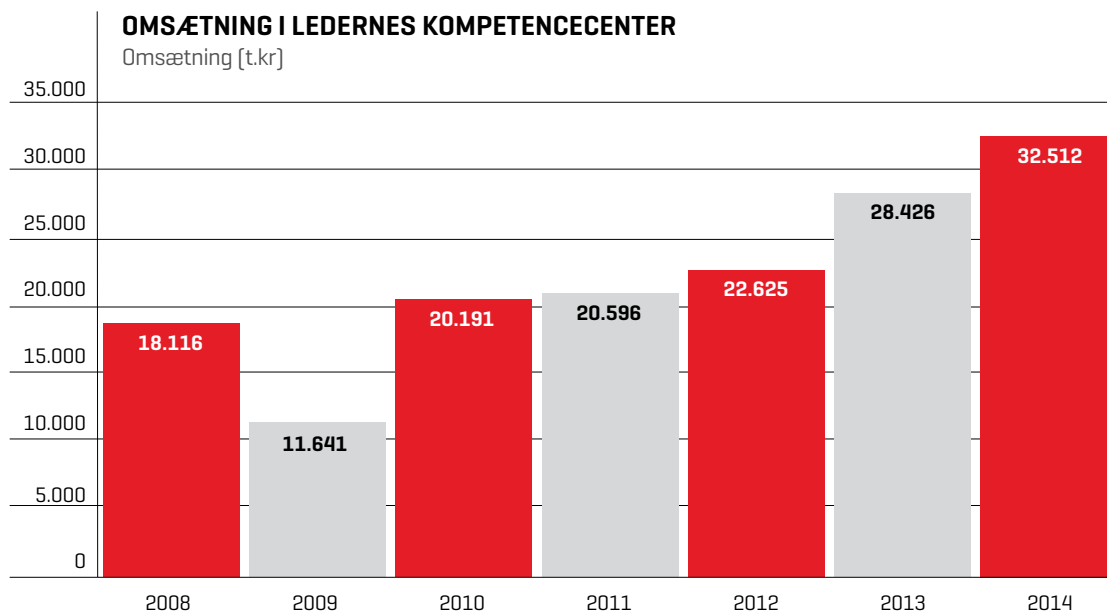
Det primære fokus i 2014 rettede sig mod etablering af en ny organisation omkring salg og administration – herunder brugen af CRM som et nyt lead-, salg- og administrationssystem. På produksiden gjaldt det i høj grad om at få de nye produkter og initiativer, der blev lanceret i 2013, til at finde fodfæste i markedet. Det drejede sig om Lederens MødeCenter, Outplacement, "Projektled Ruddannelsen som e-learning", kompetencegivende lederuddannelser og MasterClass konceptet. Det hindrede imidlertid ikke lanceringen af nye produkter i løbet af året. Her kan nævnes "Outplacement under Tillægssikring" og "Lederens Værk-

tøjskasse som e-learning". Disse produkter byggede videre på eksisterende.

Der var en forventning om et kraftigt fald i kurser for ledige, idet en række ændringer i lovgivningen begrænsede muligheden for deltagelse. Alligevel blev det bedre end ventet.

Deltagerantallet på kurset "Nye unge ledere" landede på samme niveau som i 2013, der var et rekordår. Deltagelsen i kurser for de mere erfarne ledere voksede kraftigt, og det var især konceptet med en-dags Master Class, der trak op. Samlet set var der en lille stigning i de åbne kurser til mellemledere og ledere uden personaleansvar, ligesom LederCoaching og konferencer gik bedre end året før. Væksten kom dog fra et lavt niveau. Outplacement fortsatte fremgangen, og udvidelsen med Outplacement under Tillægssikring bidrog til yderligere vækst. E-learning kom godt fra start, og MødeCenteret havde et fint første helår. Deltagerantallet på de kompetencegivende lederuddannelser for ledere i job blev mere end fordoblet, og salget af virksomhedsinterne lederudviklingsforløb voksede med 40 procent.





**LEADS FRA MEDARBEJDERE I MEDLEMS-  
RÅDGIVNINGEN RESULTEREDE I 55 SOLGTE  
OUTPLACEMENT FORLØB OG 40 SOLGTE  
LEDERUDDANNELSER.**

## OUTPLACEMENT SKAFFER LEDERE I JOB

Siden Lederne introducerede outplacement, er 106 forløb afsluttet med, at lederen er kommet i job. 86 procent af dem fandt jobbet, mens forløbet stod på. Og deltagerne udtrykte bagefter deres tilfredshed.

### GENNEMSIT, SKALA 1-5

Jeg er alt i alt tilfreds med forløbet	4,81
Mødeindholdet var tilpas fleksibelt og godt afstemt i forhold til situationen	4,76
Du fandt din konsulent kompetent	4,94
Det udleverede materiale har en god kvalitet	4,56
Du kan anbefale Outplacement til andre	4,80



## MASTER CLASSES

**I 2014** udbød Lederne i alt 13 forskellige emner og gennemførte 21 Master Classes med i alt 250 deltagere. Blandt de mest populære emner var personlig kommunikation, change management og strategiimplementering. Master Classes er fagligt intensive undervisningsdage med førende eksperter som un-

dervisere. Målgruppen er den mere erfarne leder, som gerne vil opdateres på ledelsesmæssige kerneområder uden at skulle være væk fra virksomheden i flere dage ad gangen. En Master Class imødekommer de mere erfarne og til dels akademisk uddannede lederes behov for ledelsesfaglig opdatering.



**DELTAGERNES TILFREDSHED PÅ DE ÅBNE FORLØB BLEV VURDERET TIL 4,4 PÅ EN SKALA FRA 1-5. ANBEFALINGSGRADEN VAR LIGELEDES PÅ 4,4.**

## NYE INITIATIVER I KOMPETENCE-CENTRET

**LEDERNES KOMPETENCECENTER** har fra marts 2014 udbudt en ICF (International Coach Federation) akkrediteret coachuddannelse for ledere. Ledernes Coachuddannelse gør den enkelte leder i stand til at anvende coaching, når individer eller teams skal udvikles og motiveres. Det er Danmarks eneste coachuddannelse udviklet specifikt til ledere. En artikel i Lederne Mandag om uddannelsen gav presseomtale i flere medier – herunder Børsen. Første hold blev udsolgt, og deltagerne evaluerede uddannelsen til 4,8 på en skala fra 1-5.

En stribe nye e-learning produkter så dagens lys i 2014. På projektlederuddannelsen, som er den største, steg deltagerantallet med 40 procent. Da den også genererer mest omsætning, har det samlet set været en god start for produktporteføljen med e-learning. Ledernes Værktøjskasse fandt sin form og blev positivt modtaget – især ved kundebesøg i virksomheder.

Ledernes KompetenceCenter samlede 13 mellemstore virksomheder om fælles afholdelse af lederkurser og -uddannelser. I netværket sidder nøglepersoner med ansvar for virksomhedernes lederudvikling. Medlemmerne er primært chefer for personale, HR og økonomi. Netværksdeltagerne enedes om en kursusrække, som blev udbudt og formidlet i virksomhederne.

KompetenceCenteret testede webinarer som en ny kanal i forhold til markedsføring og salg af kurser. Udgangspunktet var to forskellige emner: Dynamisk projektledelse og Six Sigma green belt.

Antallet af konferencer blev fordoblet fra to til fire i 2014. Alle fire, hvoraf to blev holdt i Aarhus og to i København, blev gennemført. Konferencen "Fremtidens motivation" var den største kommercielle succes, mens konferencen "Ledelse og sociale medier" var en vigtig cementering af Ledernes position på dette område.



I fjerde kvartal havde Ledernes MødeCenter fuld belægning i fire uger.

## LEDERNES MØDECENTER MODTOG NÆSTEN 10.000 BESØGENDE I 2014

### MØDECENTERET STYRKER LEDERNES POSITION

som udbyder af lederudvikling, møde- og kursusfaciliteter i et miljø, der fremmer læring og udvikling. 2014 var det første hele år, og i fjerde kvartal var der flest gæster, højest belægning og størst omsætning.

Uge 9 var den første uge med 100 procent belægning. I fjerde kvartal var der ligeledes fuldt hus i

yderligere fire uger, mens der i de fleste skoleferieuger og det meste af januar måned desværre var lav belægning. Alt i alt blev 80 procent af de gennemførte åbne kurser afholdt i de nye omgivelser. Evalueringerne fra kursisterne steg i forhold til sidste år [fra 3,8 til 4,2]. Gennemsnitsbelægningen endte på 68 procent.

The image features a minimalist design on a light beige background. A large, semi-transparent grey circle is positioned in the upper right. Overlapping its left edge is a smaller circle with a white-to-grey gradient and a fine grid pattern. In the center of this grid circle is a solid white circle. To the right of the white circle is a dark red circle containing the white number '3'.

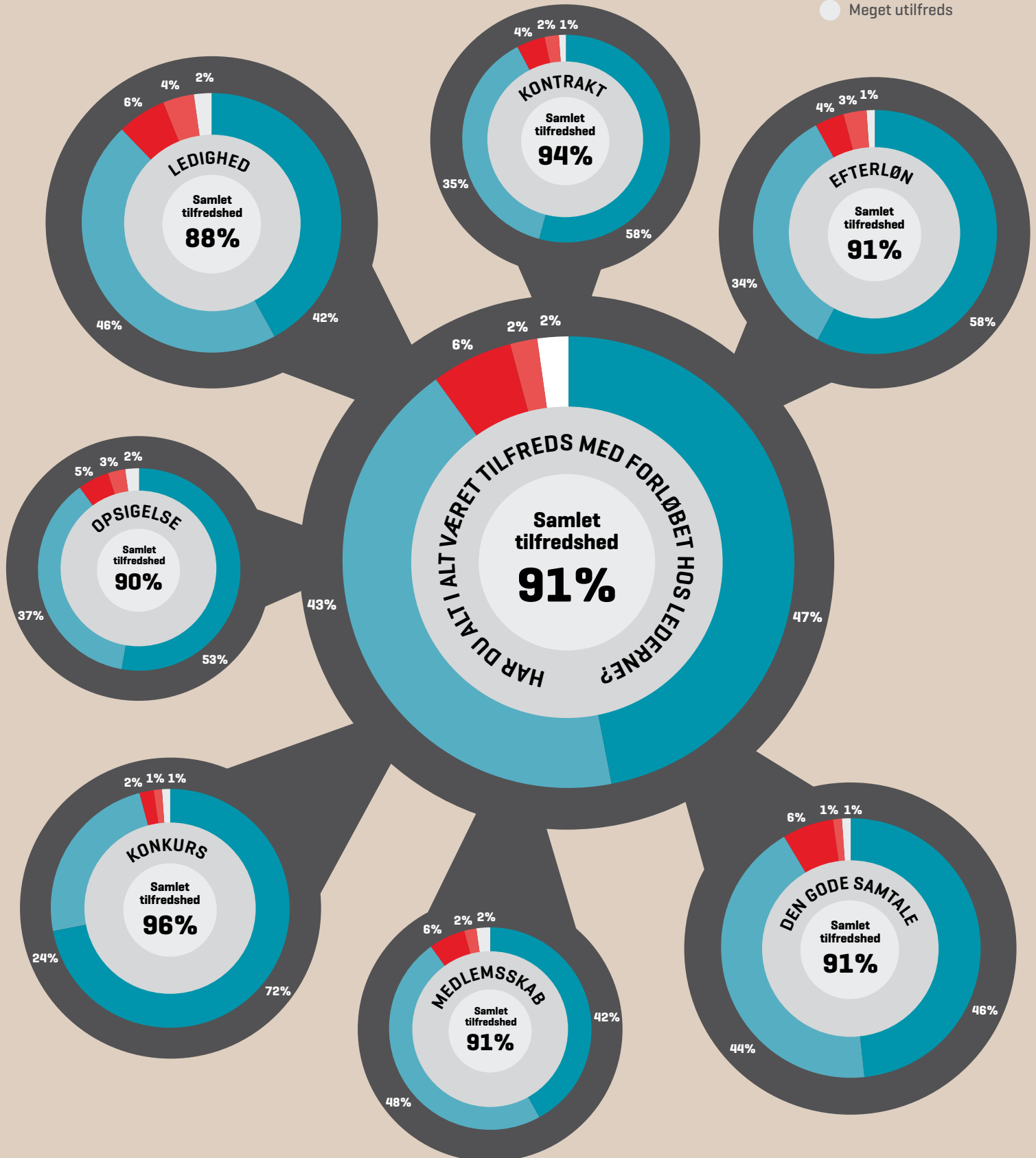
# TILFREDSE MEDLEMMER

3



# HØJ TILFREDSHED I MEDLEMSRÅDGIVNINGEN

- Meget tilfreds
- Tilfreds
- Hverken eller
- Utilfreds
- Meget utilfreds





# HISTORISK HØJ MEDLEMSTILFREDSHED

Medlemsrådgivningen satte en ny standard i 2014, da tilfredsheden rundede 90 procent.

**MEDLEMMERNES TILFREDSHED** med den service, de modtager fra Lederne, har aldrig været højere. I 2014 var andelen af medlemmer, der enten var meget tilfredse eller tilfredse, på 91 procent, hvilket var det hidtil højeste, der er målt.

Andelen af meget tilfredse var på 47 procent, og da netop denne gruppe er særligt tilbøjelige til at anbefale Lederne til andre, var det ekstra glædeligt.

Tilfredsheden var høj på alle forretningsområder og lå mellem 88 og 96 procent. Lederne leverede med andre ord en professionel service, der skabte værdi for medlemmerne på tværs af alle kerneområder.

Ved at udnytte de muligheder, som digitalisering og automatisering skaber, lykkedes det at øge medlems-tilfredsheden via effektivisering, så det ikke skete på bekostning af det strategiske mål om at fastholde et uændret kontingent. Bag det fine resultat gemmer sig et konstant fokus på at tilrettelægge betjening og rådgivning af medlemmerne så effektivt som muligt uden at øge omkostningerne. Kigger man eksempelvis på prisen for en times medlemsrådgivning, skete der fra 2013 til 2014 en effektivisering på fem procent.

## Mit Lederne

Knap 2.100 nye medlemmer blev i 2014 i forbindelse med indmeldingen spurgt, om de havde besøgt Mit Lederne. Tre ud af fire havde aflagt visit umiddelbart efter, de blev medlem. Deres vurdering var ganske op-løftende. Hele 89 procent fandt deres første besøg po-sitivt og cirka samme andel svarede, at det er nemt og hurtigt at logge på. Svarene afslørede imidlertid også, at der er basis for at forbedre funktionaliteten og over-skueligheden på enkelte områder – herunder hvordan medlemmerne anvender formularer. Noget er allerede opdateret, og andet bliver forbedret i forbindelse med Ledernes nye hjemmeside, der søsættes i 2015.

## Skriftlige klager halveret siden 2010

Som led i at sikre en høj medlemstilfredshed sker der en løbende registrering af alle skriftlige klager. Det kan både handle om service i A-kassen og resten af Medlemsrådgivningens områder. I 2014 faldt antallet af skriftlige klager betydeligt til 30 klager, hvilket var lige knap en halvering i forhold til 2010.

### Hurtige svartider

Målsætningen omkring de generelle henvendelser er, at medlemmet skal have hørt fra Lederne inden for 24 timer. Det sker enten i form af et konkret svar på deres henvendelse eller en forventningsafstemning, skriftlig eller telefonisk, om hvornår de kan forvente svar på deres henvendelse.

Hvis Lederne ikke kan give et konkret svar i forbindelse med den første henvendelse, så skyldes det primært, at der skal indhentes yderligere oplysninger eller dokumentation til brug for den endelige vurdering.

Uanset årsag hører medlemmet fra Lederne inden for 24 timer, og i mange tilfælde sker det faktisk allerede inden for fire til seks timer. Det er en service, som medlemmerne påskønner.

Vender man blikket mod det ansættelsesretlige område, så dækker 24 timers garantien, at medlemmet får igangsat sagsbehandling af henholdsvis en faglig vurdering af en opsigelse, en kontraktgennemgang eller generel ansættelsesretlig rådgivning.

### Endnu hurtigere svartider

Djævelen ligger som bekendt gemt i detaljen, og når man som Lederne har tårnhøje ambitioner for

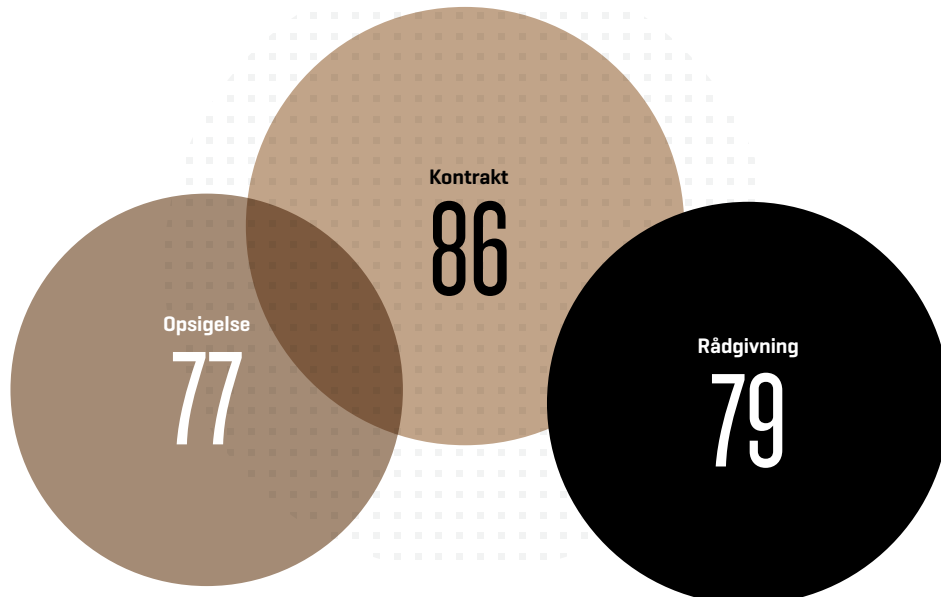
medlemmernes tilfredshed, kan djævelen gemme sig i sekundernes gang. Det kender de alt til i Callcenteret, hvor ventetiden i telefonen er afgørende. Den blev i 2014 minimeret på alle processer i forhold til 2013. Det betød, at servicegradsmålet på 85 procent, altså at 85 procent af alle telefonopkald skal tages inden for 25 sekunder, blev indfriet på stort set alle processer. Eksempelvis på Efterløn blev servicegraden markant forbedret. I 2014 blev 89 procent af opkaldene besvaret i tide, hvor det tilsvarende året før var 73 procent.

### Nye åbningstider

Mandag den 3. november 2014 gik Lederne i luften med nye, udvidede åbningstider. Det er nu muligt at kontakte organisationen hver dag mellem 8 og 17 – dog fredag til 16.

Ni uger senere havde 3.832 benyttet sig af muligheden for at kontakte Lederne i de nye åbningstider. 77 procent af disse opkald omhandlede spørgsmål om ansættelse, medlemskab, dagpenge etc., mens resten var opkald til receptionen eller øvrige afdelinger i huset. Særligt den udvidede åbningstid om eftermiddagen blev godt modtaget hos medlemmerne.

### FORDELINGEN I FORHOLD TIL HVOR MANGE ANSÆTTelsesRETLIGE SAGER DER HÅNTERES OG LUKKES HELT EFTER FØRSTE HENVENDELSE (PROCENT)



### Hvis det ikke lykkes at afslutte den ansættelsesretlige sag efter første henvendelse, skyldes det som regel en af følgende tre faktorer:

Sagen skal belyses yderligere for at vurdere, om det er en usaglig opsigelse.

Der kræves flere tilbageløb til arbejdsgiver eller medlem.

Henvendelsen kræver længerevarende sagsbehandling for at blive løst.







### 164 millioner kroner til Medlemmerne

Når der gøres status over opsigelser, konkurser, arbejdsskadesager og retssager, har Lederne hentet 164 millioner kroner hjem til medlemmerne i 2014. Spredningen i de indbragte beløb i 2014 var traditionen tro ganske betydelig: Fra 634 kroner i manglende løn til 2.379.372 kroner i forbindelse med indgåelse af fratrædelsesaftale.

De 164 millioner kroner er færre end i 2013, hvor Lederne hentede 192 millioner kroner hjem til medlemmerne. Der blev i 2014 hentet flere penge hjem i opsigelser og arbejdsskadesager, mens der stort set var status quo på retssager. I forbindelse med konkurs er det en anden sag. Der er hentet betydeligt færre penge hjem i forhold til konkurs, hvilket er positivt, da det er udtryk for, at færre medlemmer blev berørt af en konkurs.

### Advokatgruppen

Ledernes advokatgruppe afsluttede 105 retssager, hvilket var det største antal nogensinde. Sagerne indbragte i alt 8.462.565 kroner til medlemmerne, og det svarede til 80.598 kroner pr. sag i gennemsnit. Endvidere fik advokatgruppen overdraget et antal sager, som blev afsluttet uden udtagelse af stævning. Disse indbragte 2.562.288 kroner til medlemmerne.

Det er ikke et mål i sig selv at føre mange retssager, men det er et mål at opnå de bedst mulige resultater til medlemmerne. Ofte bliver der ved ophør af ansættelsesforhold indgået fordelagtige fratrædelsesaftaler, hvor parterne enes om vilkårene. Andre gange er det nødvendigt at inddrage domstolene, og det var i højere grad end tidligere nødvendigt i 2014.

Lederne har en bred medlemskare. Sagerne, som Ledernes advokater involverer sig i, spænder derfor

vidt i såvel stridens indhold som beløb, der er på spil. To eksempler fra 2014 illustrerer mangfoldigheden. I november blev der indgået forlig med en international bank, hvis direktør for filialen i København er medlem. Direktøren blev opsagt, og efterfølgende opstod der en tvist om hans bonusaftale, og hvor meget han havde til gode. Sagen blev rejst ved domstolene og endte i en fratrædelsesaftale, der indbragte medlemmet i alt 1,6 millioner kroner. Senere på året, i december 2014, vandt Lederne en sag for et medlem, der blev snydt for pension og feriegodtgørelse i forbindelse med sin fratræden. Medlemmet fik rettens ord for, at hun havde knap 34.000 kroner til gode.

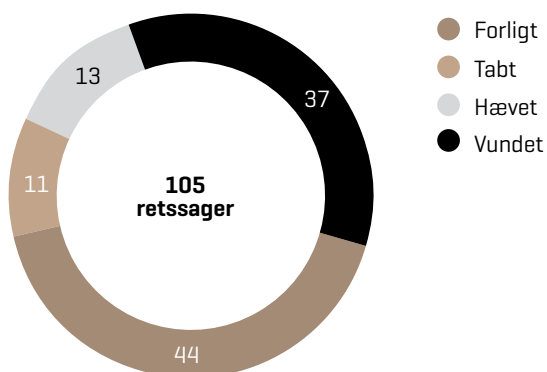
### Konkurser

På konkursområdet inddrev Lederne i 2014 i alt 86.080.264 kroner til medlemmer, der var ansat i en virksomhed, der gik konkurs. De 84.769.432 kroner kom fra Lønmodtagernes Garantifond, mens 1.310.832 kroner kom fra konkursboer.

I 2014 ydede Lederne cirka ni millioner kroner i lån til medlemmer, der kom i klemme i en konkurssituation. I 2013 var tallet 19,4 millioner kroner. Det markante fald skyldes sandsynligvis – udover et faldende antal sager – at sagsbehandlingstiden hos Lønmodtagernes Garantifond er faldet. Medlemmerne skulle således ikke vente så længe på penge fra Garantifonden.

### Arbejdsskadesager

I 2014 blev 20 arbejdsskadesager afsluttet med, at Lederne bistod medlemmerne med at sikre dem i alt 8.977.018 kroner. I 16 af sagerne blev der opnået erstatning for mén, mens der i otte sager blev givet erstatning for erhvervsevnetab. I fire sager blev der altså opnået erstatning for både mén og erhvervsevnetab.



De fleste retssager bliver vundet eller forligt, dog var der i 2014 lidt flere tabte sager end tidligere.



**Gør det knap så surt at blive opsagt**

Den typiske tillæggsforsikring er med 30 dages karens, dækning i 12 måneder og med en dækning på næsten 13.000 kroner.

Se mere på [lederne.dk/tryghed](http://lederne.dk/tryghed)

At blive opsagt kan være utroligt hårdt. Med Ledernes tillæggsforsikring får du et solidt udvidet økonomisk sikkerhedsnet, der gør livet imellem jobs lidt nemmere. Så kan du koncentrere dig om at komme i job igen.

**LEDERNE**  
bringer dig videre

# LEDERNES TILLÆGSFORSIKRING RUNDEDE 20.000 FORSIKRINGER

**IGEN I 2014** var der et stigende antal medlemmer, som valgte at tegne en tillæggsforsikring. Ved udgangen af 2014 havde over 20.000 medlemmer en tillæggsforsikring.

Dermed har Tillæggsforsikringen på ti år dels udviklet sig til at være et kerneprodukt i forhold til de ydelser, som Lederne tilbyder medlemmerne, og dels et centralt tilbud i forhold til arbejdet med at tiltrække nye medlemmer.

Lederne havde i 2014 fokus på at forbedre kommunikationen omkring Tillæggsforsikringen med det formål at tydeliggøre forsikringsbetingelserne. I den forbindelse blev det muligt for medlemmerne at finde viden omkring deres egen forsikringsdækning via Mit Lederne, og de kan dermed nemt og hurtigt sikre sig, at de hverken er over- eller underforsikrede.

# OUTPLACEMENT SOM EN DEL AF TILLÆGSFORSIKRING – PILOTORDNING I 2014

I 2014 etablerede forsikringselskabet AmTrust en pilotordning med Outplacement under Tillæggsforsikringen. Formålet med pilotordningen er at få de forsikrede hurtigere i arbejde og hjælpe dem på vej med en særlig indsats.

Det skete ved at tilbyde alle forsikrede, der blev opsagt i 2014, et outplacementforløb. Tilbuddet var frivilligt og påvirkede ikke retten til udbetaling af den tegnede forsikring. Tilbuddet omfattede samtlige cirka 20.000 forsikrede, men det gradueres i forhold til størrelsen af den tegnede forsikring.

Forsikrede med store løbende udbetalinger over 12 måneder var særligt i spotlyset. Desuden var det hensigten med tilbuddet at sikre, at Ledernes Tillæggsforsikring er konkurrencedygtig i forhold til markedet.

Med Ledernes KompetenceCenter som udbyder af Outplacement skulle ordningen være med til at skabe et fundament for KompetenceCenterets position som

en aktør, der er væsentlig i forhold til Ledernes samlede indsats for at bringe medlemmerne videre efter en opsigelse.

I alt nåede der at starte 182 forløb op i 2014. Tilfredsheden var særdeles høj, og lysten til at anbefale Outplacement lå på 4,83 på en skala fra 1 til 5. Specielt muligheden for opstart allerede i opsigelsesperioden blev modtaget meget positivt, og det eliminerede kritik omkring ventetid og behovet for at komme i gang med det samme. Ved den tidlige indsats minimeres antal af forsikrede, der går i ledighed, og risikoen for lang ledighed reduceres i kraft af den målrettede rettidige indsats.

Pilotordningen blev forlænget til også at gælde dem, der bliver opsagt i 2015. Det blev endvidere besluttet, at opstart af den enkeltes forløb kan starte tidligere end første ledighedsdag.



# KVALITETEN ER I TOP I A-KASSEN

**DEN STATAUTORISEREDE REVISION** gennemgik som led i den faste årlige kontrol A-kassens administration i september måned. 75 udvalgte sager blev gennemgået, og forretningsgange og arbejdsgangsbeskrivelser blev kontrolleret. Også i 2014 konstaterede revisionen, at alle A-kassens udbetalinger af dagpenge, arbejdsmarkedsydelse, efterløn, VEU med videre var uden fejl. Sammenfattende var det igen revisionens vurdering, at sagsbehandlingen på de enkelte områder fortsat er betryggende og i overensstemmelse med gældende ret.

## Ledigheden faldt

Som det var tilfældet på arbejdsmarkedet generelt, faldt ledigheden for ledere igennem 2014. Fra 3,0 procent i januar 2014 til 2,5 procent i december 2014, hvilket i antal fuldtidsledige svarer til et fald fra 2.988 personer til 2.575 personer. Den generelle ledighed faldt ifølge Danmarks Statistik i samme periode fra 5,4 procent i januar 2014 til 5,0 procent i december 2014.

Den lave ledighed blandt ledere skyldes, at mange ledere hurtigt kommer i job igen. En del af faldet skal dog tilskrives det forhold, at dagpengeperioden blev afkortet med virkning fra årsskiftet 2012/2013.

**LEDERNES A-KASSE ER DEN I DANMARK, HVOR DEN STØRSTE ANDEL AF DE MEDLEMMER, DER HAR MISTET DAGPENGERETTEN, HAR FUNDET ARBEJDE EFTERFØLGENDE.**



I september bragte DR historien om, at Ledernes A-kasse klarede sig fornemt i en direkte sammenligning med andre A-kasser, når det handler om at bringe medlemmerne videre til et nyt job. Kilde: dr.dk, 4. september 2014.

# GODE SAMTALER GIVER MERE TILFREDSE MEDLEMMER

**KNAP 1.500 MEDLEMMER** gjorde i 2014 brug af LederSparring som en hjælp til deres job, trivsel og karriere. Den samlede medlemstilfreds med LederSparring landede i 2014 på 94 procent. Det var en stigning på tre procent fra året før, hvilket blandt andet kan forklares med en forbedring af processen i sparringerne. Forbedringen gælder lige fra medlemmets første kontakt til afslutningen på den sidste samtale. Også ledelsesrådgivernes samtalekompetencer blev udviklet.

Igen i 2014 sås en mindre stigning i henvendelser fra medlemmer med trivsels- og stressproblemer, som skyldes rammer og vilkår i deres job og manglende balance mellem job- og privatliv. Mange ledere spændte buen for hårdt og forsømte at afstemme forventningerne til deres arbejdsindsats i tide.

I LederSparring kunne det heldigvis også mærkes, at der kom mere aktivitet på jobmarkedet. Antallet af sparring til karriereskifte og jobsamtaler steg, og langt flere medlemmer lykkedes med et jobskifte, de selv havde valgt.

## Unge medlemmer vil udvikle sig

Siden sommeren 2014 har Lederne tilbudt unge nyudnævnte og kommende ledere et udviklingsforløb, hvor de via to sparring med en ledelsesrådgiver samt øvelser til brug i hverdagen kunne udvikle deres personlige lederskab. Deltagerne kunne vælge mellem tre områder, de særligt ønskede at arbejde med: Deres styrker, deres kommunikation eller deres karriereveje. Konceptet blev udviklet af Team Ledelse i samarbejde med Salg, Lead og Markedsføring, som brugte produktet i medlemsrekrutteringen.

## Værktøjer til dagligdagen

Også i 2014 udbød Lederne en række guides og selvhjælpsværktøjer til medlemmerne. Den mest populære guide var "Din guide til god MUS". Guiden blev opdateret i starten af 2014, og flere end 11.000 gange blev guiden åbnet i årets løb.

Alle ledere vil vide, at langtfra alle samtaler mellem leder og medarbejder er nemme og hviler på en fast procedure, som MUS gør i mange virksomheder. Derfor blev medlemmerne i 2014 også tilbudt en ny guide til "Den vanskelige samtale", som kan anvendes, når en leder eksempelvis skal sanktionere en forkert adfærd,



**DEN SAMLEDE MEDLEMSTILFREDSHED MED LEDERSPARRING LANDEDE I 2014 PÅ 94 PROCENT. DET VAR EN STIGNING PÅ TRE PROCENT FRA ÅRET FØR.**

meddele organisationsændringer eller opsige en medarbejder. I tilknytning til guiden tilbød LederSparring også træning og sparring til at afholde den konkrete samtale, så medlemmerne kunne forberede sig bedre og opleve det mindre vanskeligt at få taget de nødvendige samtaler med medarbejdere og chefen i tide.

I 2014 præsenterede vi også en introduktion og vejledning på hjemmesiden til at lede medarbejdere, som er fysisk ude af syne. "Distanceledelse" kaldes det, og det er en ledelsesform, som et stigende antal medlemmer praktiserer.

# LEDERKONFERENCER I HELE LANDET

”PAS PÅ – STRESS FORUDE”, ”Dit og mit talent” og ”Sociale medier – se potentialet”. Det er tre eksempler på de mange foredrag og indlæg, som Lederne præsenterede medlemmerne for på konferencer i 2014.

I alt bød året på langt over 50 ledelsesmættede indlæg arrangeret i samarbejde med kendte danske ledelsespersoner og førende ledelsesforskere.

Årets to Konference Tours i foråret og efteråret slog alle rekorder, idet flere end 6.500 ledere mødte op til foredrag i byer på tværs af hele landet.

Som tidligere år var Ledernes lokale afdelinger involveret i tilrettelæggelsen af de i alt 34 arrangementer, der derved fik optimal relevans og forankring i forhold til de emner, der optager Ledernes medlemmer rundt om i landet.

På e-magasinet Ledelse i Dags konferencer nåede antallet af deltagere ligeledes nye højder. Her indhentede cirka 700 læsere og andre ledelsesinteresserede ny viden og inspiration inden for emner som eksempelvis motivation og ledelse på sociale medier.

For første gang slog Ledelse i Dag dørene op for hele fire konferencer i Aarhus og København, så læsere kunne opleve skribenterne live i både årets første og anden halvdel.

Foruden Konference Tours og Ledelse i Dag-konferencer bød 2014 på arrangementer som Ledelsens Dag, Årets Projektdag samt en lang række foredrag tilrettelagt af Ledernes lokale afdelinger.





# LEDERNETVÆRK

**I 2014 STARTEDE VI** med kigge ud i fremtiden: mod fremtidens netværk, der var hovedtemaet på Ledernes Netværksdag, og der blev sat spændende perspektiver på, hvordan man som leder og organisation skal gearbejde sig i og få udbytte gennem fremtidens netværk.

Lederne kunne igen i 2014 måle en fremgang på både tilfredsheden og anbefalingsgraden i LederNetværk, og kursus i Netværksledelse blev i efteråret til et e-learning kursus. Dermed blev det lettere at komme i gang som netværksleder og få virtuel adgang til den grundlæggende net-værktøjskasse.

Året blev rundet af med at flytte netværksgrup-

perne over på LinkedIn – et skifte, der bevirker, at man nu som netværksmedlem får sit LederNetværk endnu tættere på sig i sin hverdag. Det vil også gøre det lettere at sparre med sit LederNetværk omkring daglige ledelsesudfordringer.

**VED UDGANGEN AF 2014 VAR DER:  
EN ANBEFALINGSGRAD PÅ 87%  
65 NETVÆRKSGRUPPER  
1.425 NETVÆRKSMEDELSKABER**

# UDVIKLINGEN PÅ KOMPETENCEGIVENDE LEDERUDDANNELSER

**FREM TIL 2011** deltog et stigende antal ledere på de kompetencegivende lederuddannelser. De to sidste år er deltagerantallet på de tre mest efterspurgte lederuddannelser stagneret, og den samlede aktivitet er faldet med 16 procent fra 2013 til 2014. Dog fik Den Grundlæggende Lederuddannelse en fremgang på otte procent.

Der er imidlertid positive tegn at skue i Ledernes konjunkturundersøgelse for 1. halvår 2015. Undersøgelsen afdækker, at både ledere og medarbejdere fra de danske virksomheder igen skal på skolebænken i stort tal. 27 procent af de adspurgte ledere forventede stigende efteruddannelse af ledere i 2015.

Samlet aktivitet [årselever]	2010	2011	2012	2013	2014
Den Grundlæggende Lederuddannelse	284	212	175	133	143
Akademiuddannelsen i ledelse	1977	2069	2133	2134	1710
Diplomuddannelsen i ledelse	2116	2351	2208	1927	1785
<b>I alt</b>	<b>4377</b>	<b>4632</b>	<b>4516</b>	<b>4194</b>	<b>3638</b>

\* Aktiviteten er angivet i årselever, det vil sige det antal studerende, der har betalt deltagerbetaling for uddannelsesaktivitet med et omfang svarende til et års heltidsstudie.

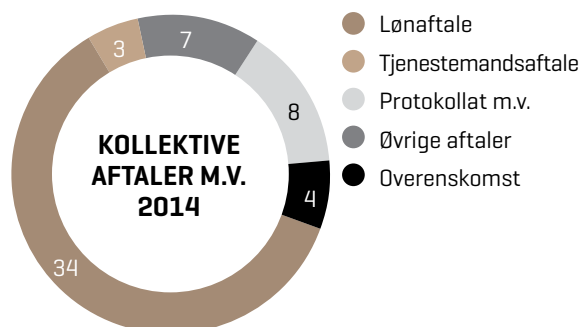
Kilde: Undervisnings- og Uddannelsesministeriet samt Forskningsministeriet

# AFTALE - OG OVERENSKOMSTFORHANDLINGER PÅ DET OFFENTLIGE OMRÅDE

**LEDERNE INDGIK I 2014** i alt 56 kollektive aftaler, overenskomster med videre på det offentlige område.

Langt den overvejende del af de indgåede aftaler skete inden for lønområdet. Det gjaldt blandt andet aftalen om en garanti for gennemsnitsløn.

Som optakt til de kommende overenskomstforhandlinger på det offentlige område blev der endvidere afholdt to konferencer med fokus på de offentlige leders udfordringer. Cirka 100 offentlige ledere deltog på de to konferencer i 2014.



The background is a solid dark purple color. On the left side, there is a large, semi-transparent circle with a white grid pattern. Overlapping this grid circle is a solid white circle. To the right of the white circle is a smaller, solid dark red circle containing the number '4'. A larger, solid dark purple circle is positioned behind the text and overlaps the grid circle. The text 'LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN' is written in white, uppercase, sans-serif font, positioned to the right of the grid circle and above the dark red circle.

# LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

4



# LEDERNE PÅ SOCIALE MEDIER

2014 blev året, hvor Lederne med stor effekt satte ledelse og sociale medier på dagsordenen. Mange nye følgere kom til og involverede sig på LinkedIn, Twitter og Facebook. Men også via konferencer og en tænketank markerede Lederne sig i forhold til ledelse og sociale medier.

**ARBEJDET PÅ OG MED** de sociale medier tilførte i 2014 Lederne en ny og mere omfattende rækkevidde i kommunikationen til både medlemmer og nye målgrupper. Samtidig gav det mange nye samarbejder, og netværk kastede positiv omtale af sig i pressen, i ledelsessammenhænge og blandt eksperter i sociale medier.

I begyndelsen af 2014 stod Lederne bag den hidtil største undersøgelse af lederes brug af sociale medier med 1.600 respondenter blandt medlemmerne. Undersøgelsen viste, at 86 procent havde en profil på sociale medier med LinkedIn som lederes foretrukne sociale medie. Undersøgelsen afdækkede, at ledere fortrinsvist brugte de sociale medier til at holde sig a jour med både det professionelle og det private netværk.



Det første tema for Ledernes nye tænketank kredsede ligeledes om ledelse og sociale medier. Det resulterede i artikler, nye emner og nye oplægsholdere til konferencer samt i opbygningen af tætte relationer til eksperterne på området. Konceptet med tænketanke bæres videre i 2015 med nye eksperter og nye emner.

I efteråret 2014 var ledelse og sociale medier blandt emnerne på Ledernes konferencetour med flere deltagere fra tænketanken som oplægsholdere, ligesom det var hovedemnet på Ledelse i Dags to vinterkonferencer. Konferencerne markerede et flot punktum på et års arbejde med indsatsen "Ledelse og sociale medier".

At Lederne mener det alvorligt med at være synlig på de sociale medier, blev bemærket af ekspert i sociale medier Benjamin Rud Elberth, der har knap 5.000 følgere alene på sin Twitterprofil. Han skrev følgende lovord om Lederne på sin blog:

"Lederne har knækket koden for, hvordan man bruger LinkedIn. Tag lige og kig på deres LinkedIn-gruppe med over 14.000 medlemmer, som de har plejet og passet, så brugerne diskuterer faglige dilemmaer og kommer tættere og tættere på Lederne."

## LinkedIn

I løbet af 2014 blev antallet af følgere på Ledernes virksomhedsside mere end fordoblet fra cirka 2.200 til flere end 5.000 med en daglig rækkevidde til over 10.000 ledere og ledelsesinteresserede. Samtidig – og ikke mindre imponerende – er Ledernes gruppe på LinkedIn vokset fra 12.000 medlemmer til næsten 15.000 og er dermed den næststørste gruppe i Danmark. Gruppen debatterer ledelsesrelevante dilemmaer og emner. Lederne valgte i kølvandet på succesen at flytte organisationens 71 netværksgrupper ud på LinkedIn og gøre LinkedIn til gruppernes primære kommunikationsplatform.

Grupperne faciliterer netværk for over 1.400 ledere med både deling af viden og praktiske informationer.

### Twitter

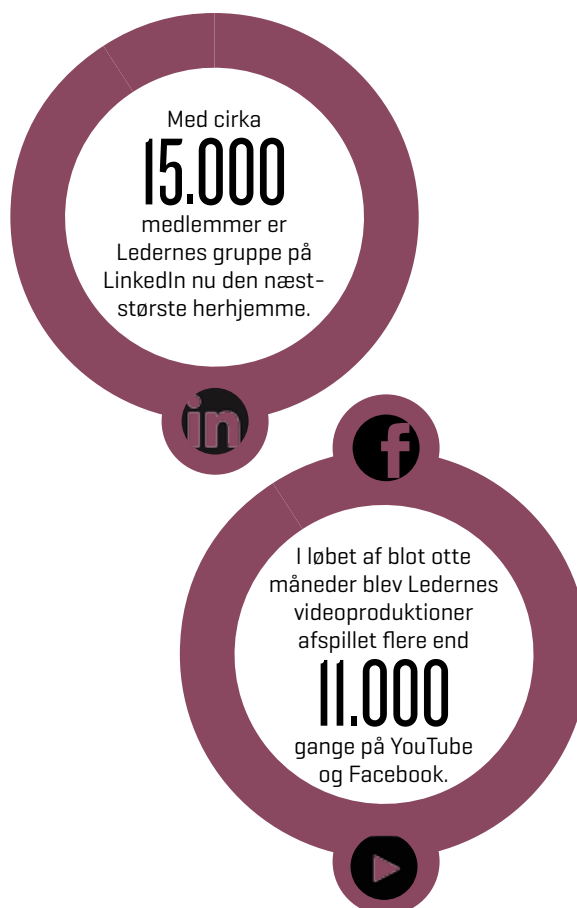
Kort før årets udgang rundede Ledernes profil: @lederneDk en milepæl med 1.000 følgere på Twitter. Skønt Twitter har færre profiler herhjemme end LinkedIn og Facebook, har den udviklet sig til at være den foretrukne platform for meningsdannere – eksperter, politikere og journalister. For at påvirke meningsdannere giver det mening for Lederne at være til stede på Twitter også. Lederne udnævner hver uge en leder, der er værd at følge, og har desuden udfærdiget en liste på flere end 100 danske topledere, som er på Twitter.

### Facebook, Google+ og Youtube (Video)

Ledernes side på Facebook blev lanceret i april måned, og den havde ved årets udgang over 2.500 følgere. De første otte måneder blev brugt på at opbygge en skare af følgere samt finde frem til målgruppens interesser på denne platform. Især relevante nyheder om ledelse serveret med et provokerende eller humoristisk twist skabte respons hos følgerne, og de første initiativer med korte videoproduktioner var ligeledes meget populære.

Netop arbejdet med video gjorde det muligt for Lederne i 2014 at starte en Youtube kanal til at dele indhold. Lederne har lavet flere videoproduktioner gennem 2014 fra meget professionelle opsætninger til små håndholdte produktioner optaget med mobiltelefon. Det blev til næsten 30 forskellige film med indhold om uddannelse, konferencer og interviews med ledere og eksperter. Videoerne havde over 11.000 afspilninger på YouTube og Facebook.

Google+ har ikke slået igennem som social medieplatform og bruges derfor udelukkende, fordi det er en fordel at være til stede her i forhold til Ledernes fremkomst i søgninger på Google.



### Lederne har tre formål med tilstedeværelsen på sociale medier:

- At sætte ledere og ledelse på dagsordenen og udbrede organisationens viden om og holdninger til ledere og ledelse i form af nyheder, artikler, undersøgelser, klummer med videre.
- At skabe kendskab til organisationen, dens viden og produkter som eksempelvis uddannelser og konferencer. Herigennem styrkes positionen som Danmarks største lederorganisation, der går forrest med troværdig og relevant viden, indhold og produkter til ledere.
- At involvere medlemmer, meningsdannere og andre ledelsesinteresserede i diskussionen om ledelse og dele Ledernes syn på ledelse og holdninger til lederens rammer og vilkår.

# REKORDÅR FOR LEDERNE I PRESSEN

**HOLDNINGER TIL GOD LEDELSE** og ny viden om, hvad der rører sig blandt lederne på de danske virksomheder, var godt debatstof i de lokale og regionale medier i 2014.

Det afspejler sig i den positive udvikling, der var i antallet af debatindlæg, klummer og læserbreve i de lokale og regionale medier med Ledernes lokale formænd som afsendere.

I 2014 satte Lederne ny rekord for debatindlæg med 105 svarende til to indlæg i lokale og regionale medier hver uge. Til sammenligning var antallet 82 i 2013 og 39 i 2012

Temaerne i de lokale og regionale debatindlæg spændte vidt – lige fra stress og offentlig ledelse over løn og sociale medier til work-life-balance og mobning.

Formålet er at synliggøre Ledernes lokale afdelinger og lokale ansigter for læserne. Samtidig får såvel nuværende som potentielle nye medlemmer åbnet øjnene for, hvad Lederne mener og arbejder for. De bestræbelser på at sikre "taletid" vil fortsætte i 2015 med uformindsket styrke.

I forhold til det samlede antal debatindlæg, klummer og læserbreve – det vil sige både de lokale, regionale og landsdækkende medier – blev 81 stk. i 2012 og 151 stk. i 2013 toppet i 2014 med en årstotal på 172.

## Syv presseomtaler om dagen

Selv om der i 2014 blev arbejdet målrettet med at producere debatindlæg, klummer og læserbreve, udgjorde debatstoffet stadig en forholdsvis lille del af den samlede mængde presseomtale af Lederne. Her oplevede Lederne også i 2014 en positiv udvikling. I 2012 var der i alt 2.024 omtaler af Lederne i de danske medier. Det tal voksede i 2013 til 2.269, og i 2014 kom vi op på 2.651. Opgjort i procent er det samlede antal presseomtaler dermed vokset med 31 procent fra 2012 til 2014.

Årstotalen for 2014 svarer til, at der hver eneste dag året rundt var flere end syv artikler og omtaler af Lederne i aviser, radio, tv og på netmedier. Sociale medier som eksempelvis Facebook, LinkedIn og Twitter er ikke medregnet i tallene.

## Lakridskongen blev årets mediehit

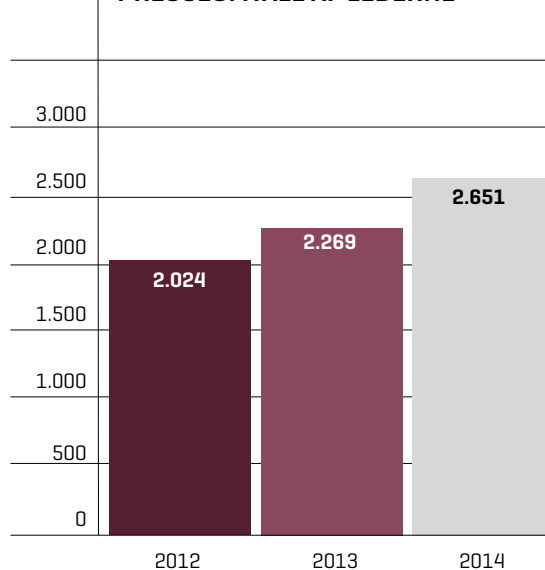
Ledernes analyser og undersøgelser, som sætter tal og

procenter på lederes rammer, vilkår og holdninger, var endnu engang det væsentligste råstof i Ledernes pres-sesarbejde i 2014. Men det var ikke presseomtale, som udsprang af vores undersøgelser om løn, konjunkturer og stress, der blev årets største mediehit. Nok engang blev udnævnelsen af Årets Leder i november nemlig en kæmpe succes i relation til presseomtale. Kåringen af den 30-årige lakridskonge Johan Bülow slog alle andre emner, Lederne satte på mediedagsordenen i 2014. I alt blev det til 127 omtaler i pressen af Årets Leder 2014 i medier lige fra Jyllands-Posten og Politiken over TV2 Nyhederne og Go' Morgen Danmark til Søndagsavisen og til hele forsiden af Bornholms Tidende.

## Lederne Mandag vokser fortsat

Også Lederne Mandag, Ledernes ugentlige nyhedsbrev, der er målrettet til især journalister og medier, fortsatte i 2014 sin vækst. Ved årets begyndelse var der 7.417 modtagere af nyhedsbrevet om ledere, ledelse og Lederne, og det tal var ved udgangen af året vokset til 7.849 – en stigning på seks procent.

PRESSEOMTALE AF LEDERNE



I 2014 satte Lederne ny rekord for debatindlæg med 105 svarende til to indlæg i lokale og regionale medier hver uge.

Kåringen af den 30-årige lakrids-konge Johan Bülow slog alle andre emner, Lederne satte på mediedagsordenen i 2014. I alt blev det til 127 omtaler i pressen af Årets Leder 2014.

## Vestjyske ledere skal huske at holde ferie

af Aase March Sørensen

**LEDERBREV** Selvom de fleste af os efterhånden er tilbagelagte på job efter en god lang sommerferie, er det ikke alle, der har brugt sommerferien på at lade batterierne op. En ny undersøgelse fra Lederne har vist i samarbejde med analyseinstituttet YouGov viser nemlig, at 45 procent af lederne i Vestjylland i sidste forløb ikke fik holdt på den ferie, de faktisk var berettiget til.

Næsten hver femte, 20 procent, svarer endda, at det drejer sig om mere end 10 dage, der ikke blev holdt.

Vi ledere har som oftest travlt, og for de fleste af os er ledelse en livsstil. Mange af os kan have svært ved at lægge arbejde fra os (selvom vi bærer), og 72 procent af de vestjyske ledere siger, at de også vil arbejde i feriedagen. Men der er faktisk en god grund til, at der er noget, der holder ferie. En travl hverdag er det vigtigste, at vi også imellem kommer vink fra vores arbejde og har mulighed for at holde ferie i en længere anmøntidspændeperiode. Ikke kun for vores egen skyld, men også for medarbejderne, der ikke kan være tryk med en udbredt leder. Desuden kan en leder, der aldrig holder ferie, også sende det sendte signal til medarbejderne om, at ferie ikke er vigtig, og det kan eller skal man bare springe over.



Erhvervsledere i det vestjyske er ikke gode nok til at holde af og nyde deres ferie for tidssiden er blevet en livsstil for mange ledere, skriver Aase March Sørensen, Anklæger.

ikke blot sætte arbejdsloven mellem orden i budgetterne, men fjøl og god ledelse, men har tillid til at den enkelte leder er i stand til at træffe de rigtige beslutninger.

En stresset leder har ikke kun konsekvenser for den enkelte, men påvirker også medarbejderne, der er i farezonen for selv at udvikle stress, fordi stress har det med at smitte.

Det rammer i sidste ende, den service der ydes til borgerne - og dermed os alle sammen.

De nye stresset er en vink med en vognstang til politikkerne om, at kravene om kontrol og dokumentation ikke skal tage overhånd. Men samtidig skal der også være rum til, at de offentlige ledere rent faktisk kan lade, hvis vi vil se stresskurven knække det offentlige.

## Stress har ramt offentlige ledere

**DET OFFENTLIGE:** De nye stresset er et vink med en vognstang til politikkerne om, at kravene om kontrol og dokumentation ikke skal tage overhånd.



Man kan ikke undgå at blive lidt bekymret, når man kigger nærmere på ledersituationen offentligt. En ny undersøgelse fra Lederne viser nemlig, at et markant stigende antal offentlige ledere i Danmark føler sig stressede. Næsten hver sjette offentlige leder, 19 procent, føler sig i høj grad eller i meget høj grad stresset. Vores undersøgelse, der er lavet i samarbejde med analyseinstituttet

YouGov. Det er mere end en fordobling siden den seneste undersøgelse som Lederne foretog i 2011. Den gang var det kun syv procent af ledere, der følte sig meget eller i høj grad stresset.

En del af stress-stigningen kan forklares med den voksende krav om dokumentation, regler og administrative regler, som offentlige ledere er underlagt. Det betyder, at der er mindre tid til kontrol og i stedet for at bruge tid på at lede, draktør de i stedet i bureaukrati og må bruge tiden på at udfylde papirer og formularer.

Mange ledere i det offentlige lever derudover et uklart defineret ledelsesrum med modstridende krav og forventninger fra politikere, medarbejdere, borgere og administration.

**Ledelsesrum og frihed**  
Offentlige ledere har brug for et klart ledelsesrum og frihed til at handle og træffe egne ledelsesbeslutninger - uden unødvendig indblanding fra politikkerne.

Men mere plads til lederskab stiller samtidig krav om, at topledelsen i kommunerne og politikkerne udvikler deres syn på god ledelse og

## Invitation til sjællandsk jobfest

**ARBEJDSMARKEDET:** Det er positivt, at der er ved at komme gang i jobhøvlene igen, og jeg vil opfordre både ledere og medarbejdere på Sjælland til at tage imod invitationen til den forstående jobfest.



Der er lagt og til udfordringer på det sjællandske arbejdsmarked. En ny undersøgelse fra Lederne, lavet i samarbejde med analyseinstituttet YouGov, viser nemlig, at hver femte sjællandske leder er på vej væk fra sit job, 20 procent af lederne på Sjælland siger, at de oplykket er aktivt

jobsøgende, mens 17 procent overvejer et jobskifte.

Jeg mener, at det er et tydeligt tegn på, at krisen er begyndt at aflines, og altså af optimisme, et spirende arbejdsmarked og gode vækster. Under krisen blev der lagt en

demper på hele arbejdsmarkedet, hvilket gjorde, at der dels var færre søgende på job og søgende, ligesom både medarbejdere og ledere var mere tilbøjelige til at kaste sig ud i et nyt, måske usikkert, joboverblik.

Den usikkerhed er nu kastet over bord, og systemet til igen at springe ud i jobhøvlene og nye udfordringer er blevet tydeligt.

**Nye udfordringer**  
Langt størstedelen af lederne på Sjælland angiver ønsket om nye udfordringer som det primære motiv til at skifte job. 60 procent peger dog også på samarbejdsforhold med chefen eller virksomheden som vigtigste motiv til at kaste sig om efter et nyt arbejde. Det ses

derstreges vigtigheden af god ledelse, og at man ikke skal undervurdere vigtigheden af relationen til nærmeste leder.

Mobilitet på arbejdsmarkedet er vigtigt, fordi det øger effektiviteten og produktiviteten, hvilket også er til gavn for den enkelte virksomhed og for samfundets økonomi generelt. For den enkelte leder er der også grænser for, hvor langt det jobskifte følger der en besigtigning, ligesom man vil udvikle sig både fagligt og personligt.

Det er derfor positivt, at der er ved at komme gang i jobhøvlene igen, og jeg vil opfordre både ledere og medarbejdere på Sjælland til den første imod invitationen til den forstående jobfest.

# ms Tidende

149. ÅRGANG NR. 283 - UGE 48 - PRIS 16,00 KR.



Per Arndal, Foto: Jens-Erik Larsen

# Bülow er Årets Leder

Johan Bülow fra Svaneke bliver den 13. og foreløbig yngste modtager af Danmarks formeste lederpris.

LEDER SIDE 2 OG NÆST SVANEKE SIDE 18-19

Foto: Thomas Tolstrup/Lederne

**JULEHYGGE I GLASBUTIKKEN**  
hos LILLIS Glasdesign på Sønder Landevej 23, Nykøbing  
søndag d. 30. nov. 2014 kl. 12-17

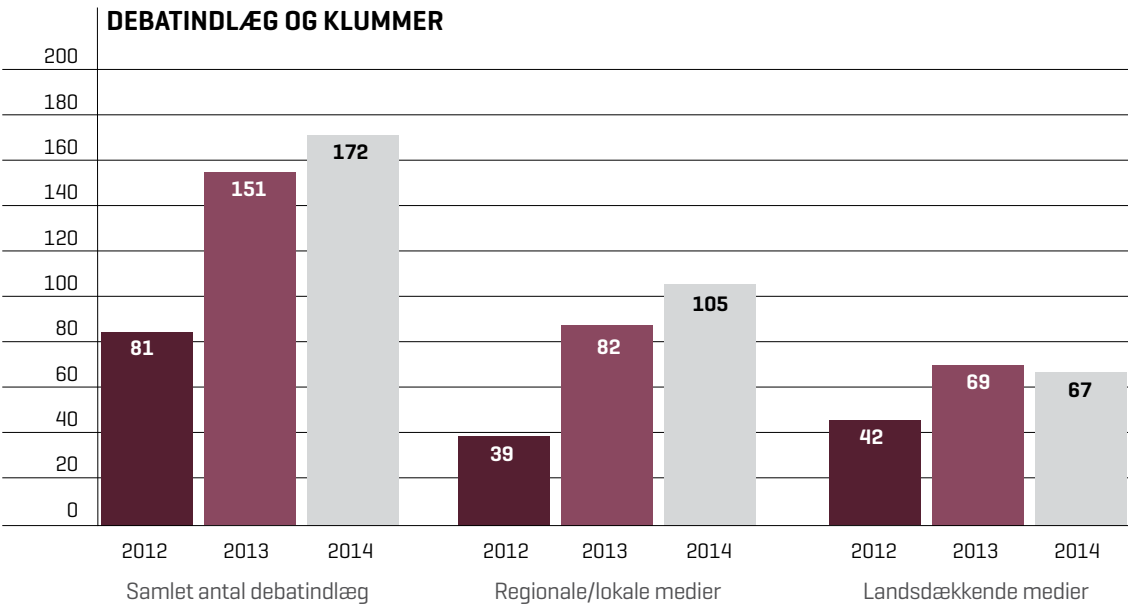
Uhm... vi byder på varm gløgg og godter og gode tilbud (gælder kun på dagen!)

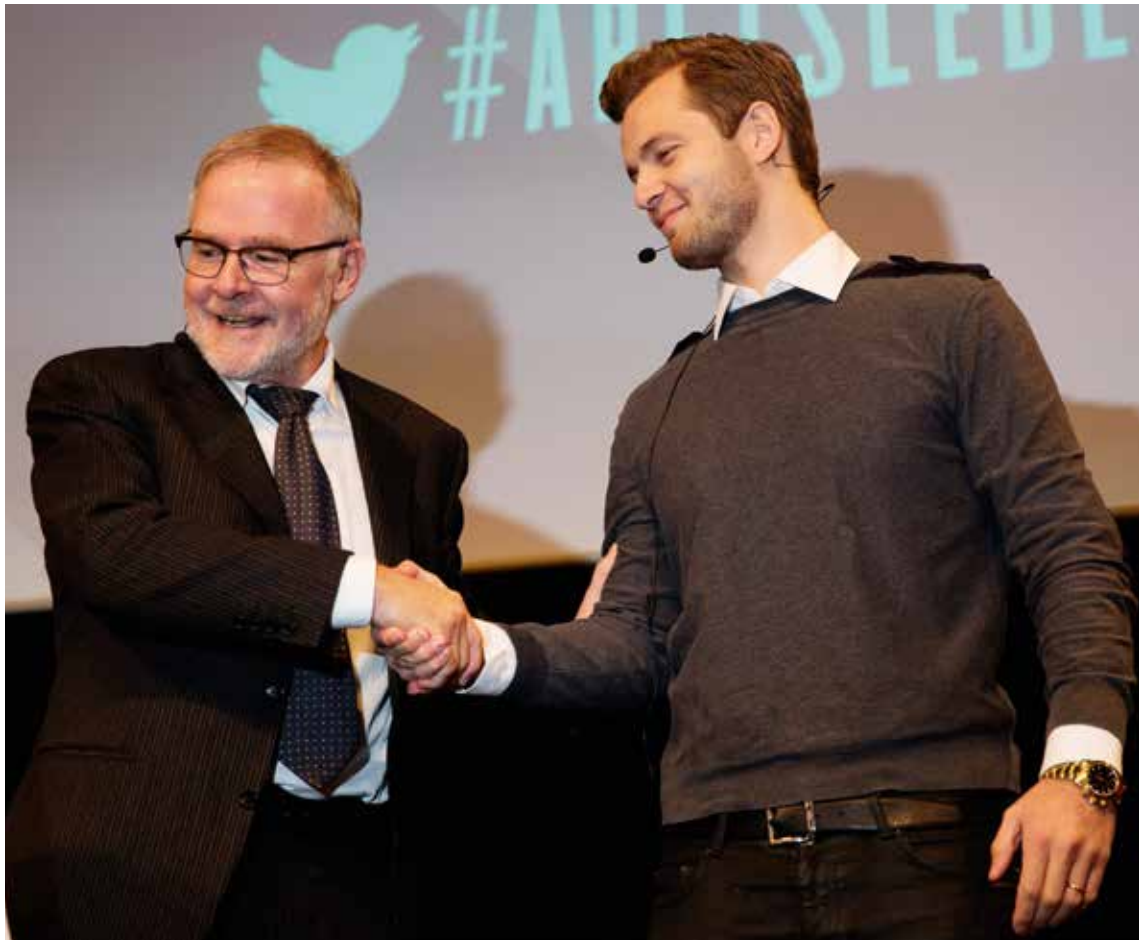
**FREDAGSBROD**  
Langtidsbæret  
**20,-**

Vi bager **SELVFLØJELIG** med Bornholmsk mel fra Bornholms Vålsøsmølle

**Jensens Bageri**  
Åbningstider  
Jensens Bageri mandag-fredag 6.00-17.30  
fredag-søndag 6.00-15.00  
Knikkelne mandag-fredag 6.30-17.30  
fredag 6.30-15.00 - søndag 6.30-13.00

**FREDAGS SNEGLE** i stk. 12,-  
**3 stk. 25,-**





# ÅRETS LEDER

Succesfuld og innovativ iværksætter blev Årets Leder 2014

**DEN 30-ÅRIGE JOHAN BÜLOW**, som på blot syv år har skabt lakridsimperiet Lakrids by Johan Bülow, blev i november kåret til Årets Leder 2014. Johan Bülow har med et ukueligt personligt drive og næse for forretning opbygget en virksomhed med cirka 100 ansatte, egen lakridsfabrik på 3.500 kvadratmeter, solidt overskud på 10 millioner efter skat i 2013, syv butikker herhjemme, en i Oslo, og salg i cirka 800 butikker på verdensplan.

Det lyder som noget af et erhvervseventyr, og dette prædikat giver da også sjældnen god mening i Johan Bülows tilfælde. Det begyndte alt sammen i sommeren 2007 hjemme i familiens køkken i Svaneke på fødeøen Bornholm med en lille håndfuld gryder og et ønske om at lave velsmagende lakrids til de mange turister. Produktionen voldte sine kvaler, men det lykkedes at ramme tre opskrifter, og lakridsen blev hver dag revet væk.

Et års tid senere sad den første lakridsopskrift endelig præcist i skabet.

Resten er historie. Og dog. For også Johan Bülow måtte sande, at 120 timers arbejde hver uge tærer på selv den mest engagerede iværksætter. For fire år siden var han i færd med at brænde sig selv op, og han har siden været omhyggelig med at prioritere sine egne opgaver og få uddelegeret mere og mere ansvar til ledere i virksomheden. I et interview med magasinet Lederne fortalte han:

”Jeg har prøvet at løse alle opgaver i virksomheden med mine egne hænder, og det er en kæmpe fordel, fordi jeg så bedre kan skabe mig et overblik over hele processen, lige fra produktion til fragt, og se, hvor stopklodserne kan være, og hvad vi skal gøre ved dem. Og jeg ved, at det er min passion for vores produkter og min iver, der gør, at jeg får mine folk til at løbe med.”



# ÅRETS LEDER GENNEM 13 ÅR

## DE FOREGÅENDE 12 MODTAGERE VAR

2013: Niels Duedahl, administrerende direktør i energi- og teleselskabet SE  
 2012: Carsten Bjerg, koncernchef i Grundfos 2011: Lise Egholm, skoleleder på Rådmandsgade Skole 2010: Christian Clausen, CEO i Nordea 2009: Kim Kristensen, oberst 2008: Ditlev Engel, koncernchef Vestas 2007: Nils Smedegaard Andersen, koncernchef, A.P. Møller-Mærsk 2006: Jørgen Vig Knudstorp, administrerende direktør i Lego 2005: Henning Dyremose, koncernchef TDC 2004: Jørgen Mads Clausen, administrerende direktør i Danfoss 2003: Alfred Josefsen, administrerende direktør i Irma 2002: Bodil Nyboe Andersen, nationalbankdirektør



JOHAN BÜLOW  
 BLEV DEN 13. VINDER  
 AF PRISEN SOM  
 ÅRETS LEDER

# UNDERSØGELSER OM LEDERE OG LEDELSE

**OGSÅ I 2014** bragte Lederernes undersøgelser ny viden om lederes holdninger og handlinger og medvirkede til at sætte ledere og ledelse på dagsordenen i den offentlige debat. Blandt andet vakte det opmærksomhed, at ledere herhjemme i udstrakt grad har taget de sociale medier til sig. Knap ni ud af ti ledere har nu en profil på et eller flere sociale medier. Det er en markant stigning på bare fire år. I 2010 var 65 procent af lederne aktive på sociale medier, i 2012 var det 79 procent, og i 2014 var den andel så vokset til 86 procent.

Mange ledere, der har en profil på de sociale medier, er på flere forskellige sociale medier. Ikke overraskende er LinkedIn og Facebook klart de mest populære. Undersøgelsen afdækkede også, at ledere i høj grad accepterer venskabsanmodninger fra såvel kolleger, direkte medarbejdere samt medarbejdere fra andre teams og afdelinger. De fleste relationer er dog på det mere professionelt orienterede LinkedIn.

Undersøgelsen blev gennemført i samarbejde med analysebureauet YouGov på basis af svar fra 1.594 medlemmer af Lederne.

## Vejen til det første lederjob sker primært ved intern forfremmelse

De fleste ledere – godt og vel 60 procent – indledte

deres lederkarriere med enten at få tilbudt det første lederjob eller blive opfordret til at søge det på den arbejdsplads, hvor de var ansat som medarbejder. Rekruttering af nye ledere foregår således primært internt. Det var en af konklusionerne i undersøgelsen "Køn, uddannelse og karriere," som Lederne gennemførte i 2014 baseret på svar fra 2.294 medlemmer og i samarbejde med YouGov.

Undersøgelsen viste videre, at de væsentligste motiver for at blive leder var den personlige udvikling, udfordringen i jobbet samt et ønske om større indflydelse. Løn og status rangerede betydeligt lavere.

At der kan være stor forskel mellem forventninger og virkelighed, gav denne undersøgelse et eksempel på. Lederne svarer i undersøgelsen, at det på forhånd var udsigten til at motivere og lede medarbejdere, som de dengang vurderede som største udfordring. Siden skulle det vise sig at være balancen mellem familieliv, fritidsliv og arbejdsliv.

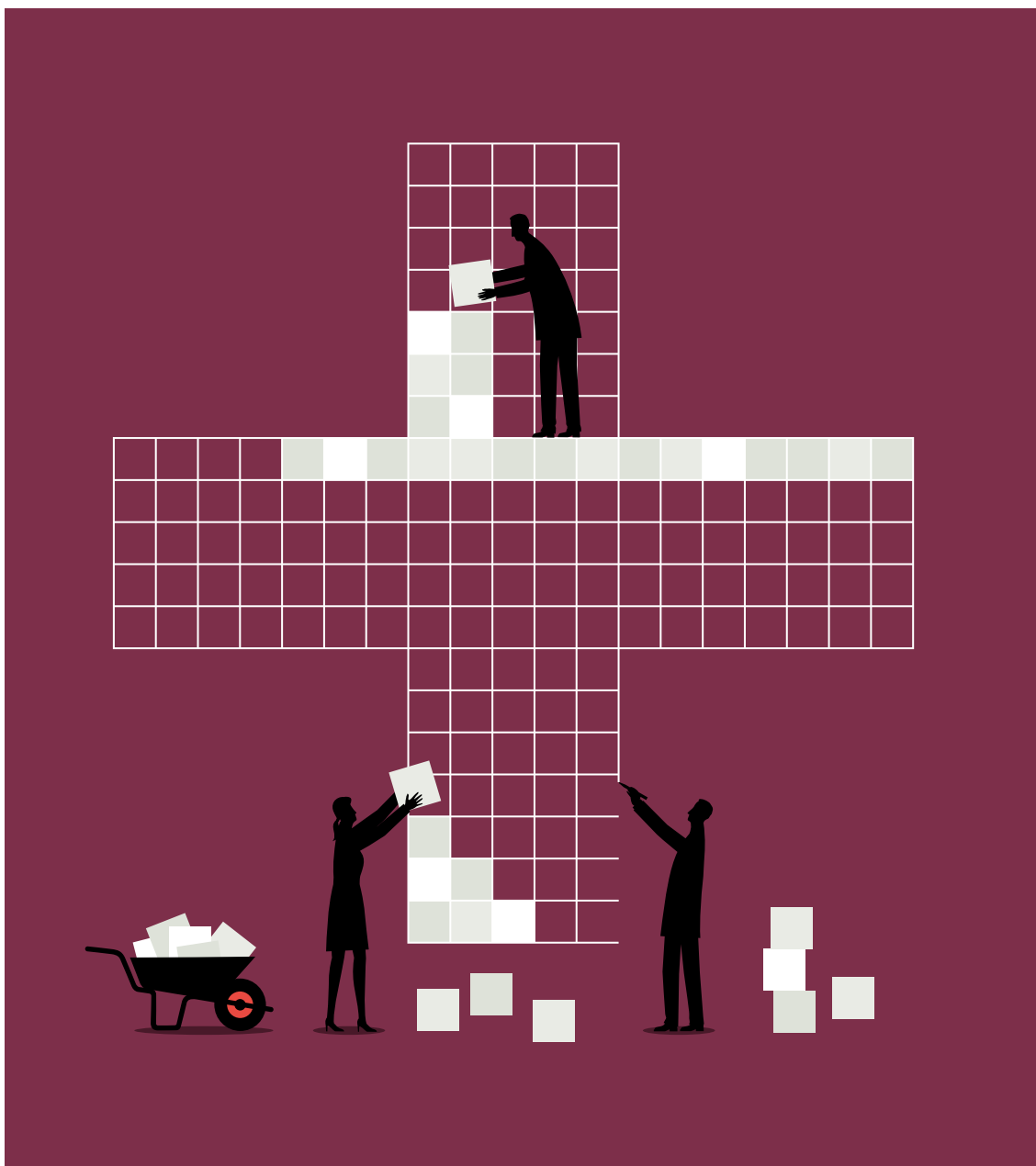
I undersøgelsen svarede omkring halvdelen af lederne, at deres daværende chef fik ideen til, at de skulle påbegynde en lederkarriere. En næsten tilsvarende andel svarede, at det var dem selv.

Der er imidlertid nogle ganske markante forskelle på, hvad de kvindelige og mandlige ledere vurderede:

## HVEM FIK PRIMÆRT IDÉEN TIL, AT DU SKULLE BEGYNDE EN LEDERKARRIERE? (PROCENT)

	Total	Kvinde	Mand
Min daværende chef	46	51	40
Mig selv	44	39	51
Mine daværende kolleger	3	3	4
Min familie	2	2	1
Mine venner	1	1	1
Medstuderende i min studietid	0	0	0
Andre	3	3	2
Ved ikke/husker ikke	2	2	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1–2 point højere eller lavere. Det skyldes almindelige afrundingsprincipper.



## OPTIMISME BLANDT DANSKE LEDERE

**EN MODERAT OPTIMISME** synes at spire i dansk erhvervsliv. To ud af tre ledere, 65 procent, forventede, at omsætningen ville stige i 2. halvår af 2014. Det fremgik af den ene af de to halvårslige konjunkturundersøgelser, som Lederne gennemfører hvert år. I undersøgelserne fortæller de privatansatte ledere, hvilke forventninger de har til omsætning, overskud, eksport og beskæftigelse på deres virksomhed.

Samme undersøgelse, der var baseret på svar fra 2.017 privatansatte medlemmer, viste, at 57 procent

kalkulerede med stigende overskud og 54 procent med stigende eksport.

Også forventningerne til 1. halvår 2015 var positive. 60 procent forventede, at omsætningen i virksomheden ville stige, mens 28 procent forventede uændret omsætning. Næsten lige så positive var udsigterne, når det gælder overskud og eksport. 53 procent kalkulerer med stigende overskud og 50 procent med stigende eksport. Det var vurderingen blandt 2.253 privatansatte medlemmer.

# LEDERES LØN STEG MED 2,2 PROCENT

**LEDERNE I DEN PRIVATE** sektor i Danmark fik i perioden fra september 2013 til september 2014 en lønstigning på 2,2 procent. Statistikken var baseret på lønindberetninger fra 20.548 ledere, heraf 18.283 privatansatte. Lønstigningen bragte de privatansatte lederes gennemsnitlige månedsløn anno 2014 op på 52.782 kroner.

Da forbrugerpriserne i Danmark for andet år i træk blot steg med 0,5 procent, betød det, at de privatansatte ledere kunne glæde sig over en reallønsfremgang på 1,7 procent. Lønstigningen på de 2,2 procent var på linje med udviklingen de seneste fem år, hvor ledernes lønfremgang har svinget mellem 1,7 og 3,6 procent.

## Fortsat lønkløft mellem mandlige og kvindelige ledere

Ledernes lønstatistik viste en stort set uændret og betydelig lønforskel mellem mænd og kvinder. Mens de mandlige ledere i gennemsnit tjente 54.199 kroner om måneden, måtte deres kvindelige kolleger nøjes med 46.182 kroner om måneden.

Lønforskellen betød, at der er en umiddelbar lønforskel på 14,8 procent. Imidlertid er der stor forskel på, hvilke job mænd og kvinder har, så dette tal siger ikke direkte, om mænd tjener mere end kvinder for samme arbejde. For at give et bedre sammenligningsgrundlag blev der foretaget en "rensning" af resultaterne for at isolere den kønsbestemte forskel.

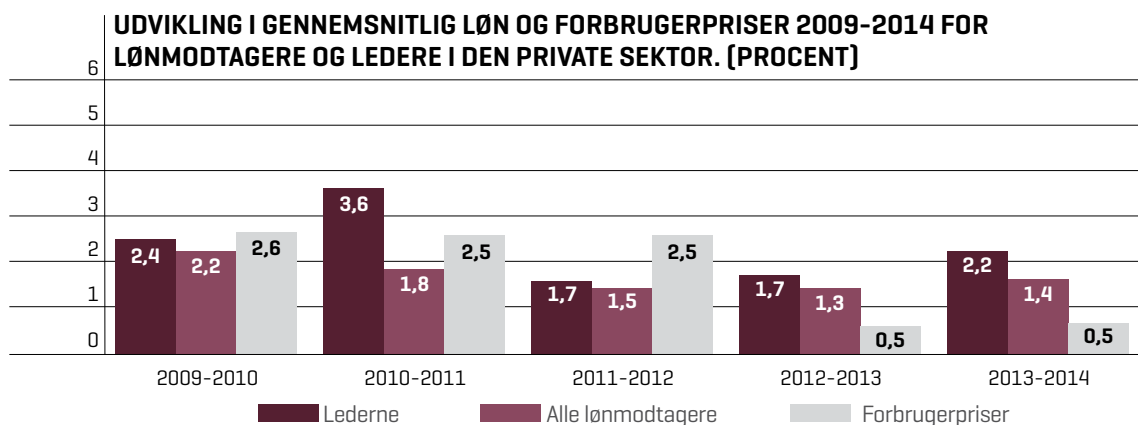
Den korrigerede lønforskel viste, at kvindelige ledere i 2014 i gennemsnit tjente 7,0 procent mindre end

mandlige ledere for den samme type job. Der blev her taget højde for de forskelle, der kunne skyldes branche, sektor, stillingstitel, alder, uddannelse, antal lederjobs i karrieren, anciennitet i nuværende stilling, arbejdsstedets placering samt antallet af underordnede medarbejdere og ledere.

Tilbage blev den lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere, der ikke kan forklares med andet end køn. Og den har, siden lederne opgjorde den for første gang i 2003, ligget i intervallet mellem 5,6 og 7,8 procent.

## Undersøgelser og analyser i 2014

- Ledere og ledelse i den offentlige sektor
- Lederes og virksomheders brug af sociale medier
- Integration på arbejdsmarkedet
- Psykisk arbejdsmiljø, konflikter og mobning
- Lederes forventninger til konjunkturerne i 2. halvår 2014
- Jobskifte
- Lederens ferie
- Den målsættende, problemløsende og kommunikerende topchef
- Køn, uddannelse og karriere
- Ledighedsbekymring og jobsikkerhed
- Bag om opsigelsen
- Tilfredshed, engagement og passion
- Ledernes forventninger til konjunkturerne i 1. halvår 2015



Kilde: Lederløn 2009-2014, Danmarks Statistik samt egne beregninger. Procentstigningen for "Alle lønmodtagere" 2013-2014 er baseret på tal fra 3. kvartal for den private sektor.



11 REGION NORDJYLLAND

LEDERNE  
bring dig leder

# LEDERNE ARBEJDER FOR BEDRE FASTHOLDELSE

**HVER FJERDE ANSAT**, der er sygemeldt i mere end tre måneder, kommer ikke tilbage til sin arbejdsplads. Det er ikke kun dyrt for de ledere og medarbejdere, som rammes. Det medfører også store udgifter for arbejdspladserne og samfundet. Derfor var fastholdelse for alvor på Lederne's politiske dagsorden i 2014.

Målet er klart: Arbejdspladser og myndigheder skal være bedre til at samarbejde om de ledere og medarbejdere, der skranter. Mange har øje for værdien i at forebygge, fastholde og hjælpe i gang efter en skade. Men skal indsatsen for alvor bære frugt, kræver det, at de ledere, der konkret skal løfte indsatsen, bliver understøttet i deres arbejde.

## Fokus på lederens rolle

I 2014 trådte en ny sygedagpengereform i kraft. Her var der øget fokus på lederens rolle. Helt konkret fik ledere nu mulighed for at få hurtig hjælp fra kommunen med at fastholde både andre ledere og medarbejdere gennem et "Fast Track".

For at sprede viden til medlemmerne gennemførte Lederne i samarbejde med Cabi en række velbesøgte fyraftensmøder, hvor medlemmerne fik gode råd til fastholdelse samt nyttig viden om reformen og kommunernes tilbud til virksomhederne.

Fastholdelse var også på dagsordenen, da Lederne i samarbejde med blandt andet LO, DA og Arbejdstilsynet inviterede til gratis konference med fokus på, hvordan ledere kan fastholde trivslen på arbejdspladsen, når de skal rumme medarbejdere med nedsat

arbejdsevne. Emnet blev også grundigt dækket ved Danmarks største konference om arbejdsmiljø, hvor Lederne var hovedansvarlig for de ledelsesmæssige aspekter af arbejdsmiljø og fastholdelse.

## Hjælp til ledere der skal fastholdes

For at støtte ledere, der ønsker at gøre en indsats, stillede Lederne i en række af årets udgivelser skarpt på arbejdet med fastholdelse. Med Region Nordjylland blev der udarbejdet en kort guide målrettet til ledere, der har stressramte medarbejdere. I samarbejde med parterne i Branchearbejdsmiljørådet for Kontor udsendte Lederne en vejledning om stress, og i Branchearbejdsmiljørådet for Industri stod Lederne i spidsen for en vejledning til ledere om gode omsorgssamtaler.

Gennem Forebyggelsesfonden sikrede Lederne, at ledere kan søge midler til at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Der afsættes i 2014-16 i alt 41 millioner kroner til "sporskifteindsatser". Endelig har Lederne sikret ny viden gennem bevillinger fra Arbejdsmiljøforskningsfonden på i alt 7,9 millioner kroner til fire forskningsprojekter om fastholdelse og tilbagevenden.

**LEDERNE VAR I 2014 HOVEDANSVARLIG FOR DE LEDELSESMÆSSIGE ASPEKTER AF FASTHOLDELSE VED DANMARKS STØRSTE KONFERENCE OM ARBEJDSMILJØ.**



# LEDERNES UDDANNELSESPOLITISKE INDFLYDELSE

**UD FRA DE VISEN OM** at en kvalificeret arbejdsstyrke er forudsætningen for velfærdssamfundet, arbejdede Lederne i 2014 vedholdende for at styrke kvalitet og fornyelse i de videreuddannelser, der er vigtige for ledere. Lederne slog til lyd for, at flere lederuddannelser skal kunne afholdes mere fleksibelt og med brug af kombinerede læringsformer. Ledere i den private sektor har generelt et stort behov og ønske om, at videreuddannelser er fleksibelt tilrettelagt, så uddannelse kan tilpasses en travl hverdag.

## Udvikling af Ledernes diplomuddannelse

I forlængelse af dette ønske udviklede Lederne i 2014 via en partnerskabsaftale med University College sektoren i Danmark en ny diplomuddannelse specielt målrettet medlemmerne i den private sektor. Den nuværende diplomuddannelse bliver især benyttet af ledere i den offentlige sektor, og Lederne vil gerne tilbyde et alternativ. Den nye diplomuddannelse bygger på medlemmernes praksis og på deres udfordringer

i hverdagen kombineret med et solidt teoretisk grundlag. Gennem hele uddannelsen bliver lederens personlige udvikling vægtet højt, og den er meget fleksibelt opbygget. Uddannelsen gennemføres som en kombination af intensive internatophold og e-learning, hvilket betyder, at ledere fra hele landet kan deltage på diplomuddannelsen. Det bliver muligt at tilmelde sig i løbet af foråret 2015, og første hold starter september 2015.

## Udvikling af nye læringsformer på lederuddannelser

Lederne deltog i 2014 i flere projekter, der udviklede de nye digitale læringsformer, som må forventes at blive en del af fremtidens lederuddannelser. Det seneste handlede om at bruge og integrere internationale lederuddannelser udbudt via MOOC (Massive open online courses) tilpasset danske virksomheders og lederes udviklingsbehov. Udviklingsarbejdet er finansieret af Nordisk Råd og Undervisningsministeriet.

# TO NYE INITIATIVER FRA LEDERNE

**I 2014 INDGIK LEDERNE** et samarbejde med Roskilde Universitet som partner i Case Competition 2014. Målet var at synliggøre Lederne for de kandidatstuderende, der bliver de kommende akademiske ledere. Dilemmaworkshops og uddeling af teamlederpris var med til at placere Lederne på de studerendes landkort.

Som partner og sponsor indgik Lederne i advisory board, der bestod af Lederne plus en række virksomheder som eksempelvis Microsoft, Danske Bank og Dansk Retursystem. Opgaven var at rådgive RUC i forhold til at styrke relationerne mellem de studerende og erhvervslivet.

I løbet af ugen havde Lederne mulighed for at knytte kontakter til de studerende i konkurrencen og de øvrige studerende på RUC. Formålet var at skabe kendskab til Lederne, give input til kandidatstuderende, der har lederambitioner – og betone betydningen af god ledelse. Lederne deltog sammen med de øvrige

partnervirksomheder i juryen for konkurrencen samt i debatter og workshop.

Da konkurrencen havde fundet en vinder, overrakte Lederne prisen for den bedste teamleder blandt de grupper, der deltog i konkurrencen. Og da Lederne gennemførte en workshop om ledelse med en efterfølgende networking-session, deltog godt 80 studerende. Workshoppen var bygget op om et ledelsesdilemma, som de studerende og et panel med tre udvalgte ledere ivrigt diskuterede.

Vest for Storebælt indledte Lederne et lignende samarbejde med Aarhus Universitet. Sammen med universitetets Careercenter har Lederne udviklet et introforløb med undervisning og sparring om ledelse og lederrollen til kandidatstuderende i slutningen af studiet. Et pilotforløb med 30 studerende skal afvikles i foråret 2015.



LEDERNE VAR PARTNER  
VED RUC CASE-  
COMPETITION 2014



Foto: RUC



# LEDERNE LANCERER NYE TÆNKETANKE

**I FORÅRET 2014** tog Lederne initiativ til en ny form for ledelsesudveksling med etableringen af en tænketank om et af tidens aktuelle ledelsesemner. Tiltaget havde til formål at styrke den danske ledelsesdebat og udvikle landets ledere ved hjælp af videndeling med og imellem førende eksperter.

Emnet for den første tænketank var ledere, ledelse og sociale medier. I alt 17 danske ledelsesforskere, funktionsledere og virksomhedsrådgivere deltog i tænketankens drøftelser. Sammen opridsede de en række relevante temaer til brug for Ledernes medlemmer og andre ledere, der måtte ønske indblik i de nye muligheder og udfordringer, som de sociale medier giver for virksomheder og ledere.

Foruden tæt dialog med Ledernes ledelsesrådgivere og -fagpersoner udmøntede tænketankens drøftelser sig i en række tiltag, som Lederne udfoldede trinvis i hele 2014. Det var blandt andet åbne debatter for medlemmer på sociale medier, udgivelse af ledelsesfaglige artikler, afholdelse af medlemsarrangementer samt en ny elektronisk platform med råd, guides og værktøjer til ledere, der skal arbejde med sociale medier.

Det nye initiativ vil fremover blive fulgt op af to årlige tænketanke om aktuelle ledelsesmæssige emner. Den næste tænketank blev nedsat ultimo 2014 med temaet "Grænser for ledelse".



The image features a light blue background with a fine grid pattern. Overlaid on this are several geometric shapes: a large teal circle on the right, a white circle on the left, and a smaller dark red circle at the bottom center. The text 'EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS' is positioned within the teal circle.

# EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

5





# FORTSAT FOKUS PÅ UDVIKLING

**MEDARBEJDERNE I VERMLANDSGADE 65** indfriele også i 2014 doktrinen om, at mindst 10 procent af arbejdstiden skal anvendes på udviklingsaktiviteter, der understøtter Lederne's strategi og fremtid.

I alt var 11,25 procent af tiden helliget udviklingsformål. Det blev til i alt 32.242,6 timer. De mange udviklingstimer er blandt andet brugt på udvikling af det nye Lederne.dk, en betydelig større synlighed på de sociale medier samt et projekt med titlen "Den motiverende samtale" for rådgivere hos Lederne.

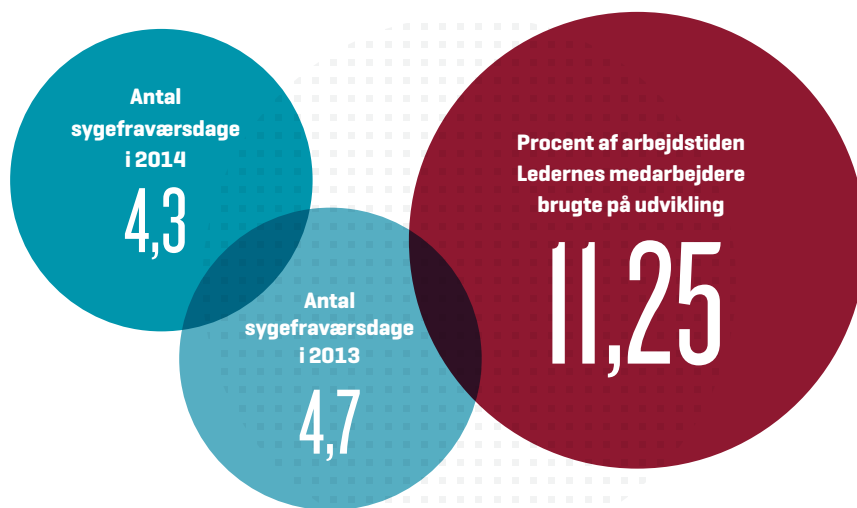
Hos Lederne anses den vedholdende ambition om udvikling af nye produkter og en upåklagelig service over for medlemmerne som en afgørende forudsætning for at sikre, at medlemmerne stadig har en høj grad af tilfredshed.

## Nye initiativer i HR

HR har i 2014 implementeret HR systemet EPOS-HR og rekrutteringssystemet EPOS-rekruttering. Dette har blandt andet medført en grundig gennemgang og opdatering af de administrative processer, ligesom systemerne har åbnet op for flere nye muligheder for såvel HR som ledergruppen. Det er alt sammen tiltag, der medvirker til en forenklet administration og samtidig en mindre arbejdsbyrde for brugerne.

## Lavt sygefravær

For syvende år i træk faldt sygefraværet. I 2014 havde hver medarbejder i Lederne i gennemsnit 2,5 sygefraværsperioder og 4,3 sygefraværdsdage mod henholdsvis 2,7 og 4,7 i 2013. Den glædelige udvikling skal tilskrives en stadig opmærksomhed på at fastholde et lavt sygefravær.



**SYGEFRAVÆRET BLANDT DE CIRKA 250 MEDARBEJDERE HOS LEDERNE FALDT IGEN I 2014 OG ER NU NEDE PÅ BLOT 4,3 SYGEFRAVÆRSDAGE I GENNEMSNIET PR. MEDARBEJDER.**



15,000	89,107.50	10,783,250	113
500	86,110.00	10,190,625	11329
97,345,000	92,246,250	11,223,000	113650,
793,187,500	97,345,000	11,075,250	108300,00
758,737,750	92,246,250	9,293,250	118746,250
286,200,000	102,075,000	10,207,500	121996,250
	102,825,000	9,258,125	117826,250
	92,581,250	10,538,750	123453,750
	105,387,500	12,285,16,250	1361450,000
			155820

# ÅRSREGNSKAB 2014

## RESULTATOPGØRELSEN 2014

Ledernes regnskab udviser for 2014 et overskud på 36.717 t.kr. mod et overskud i 2013 på 38.262 t.kr.

Resultatet dækker primært over et pænt resultat på de finansielle poster foranlediget af afkastet på vores værdipapirer samt pæne resultater i vores datterselskaber.

Datterselskaberne har samlet set opnået et positivt resultat, et resultat som ligger over niveauet for 2013, hvilket i al væsentlighed skyldes, at vi ikke længere driver konference- og hotelvirksomhed.

Resultatet før de finansielle poster udviser et positivt resultat på 3.982 t.kr. mod et positivt resultat på 17.945 t.kr. i 2013. Resultat i 2014 dækker dog tillige over en hensættelse til markedsføringstiltag 25.000 t.kr.

Samlet set er det et tilfredsstillende resultat for 2014.

### Balance 31.12.2014

Ledernes kapitalkonto er pr. 31.12.2014 opgjort til 546.387 t.kr.

Regnskabet udviser en balance på 839.036 t.kr.

Lederne har investeret 482.976 t.kr. i anlægsaktiver, heraf udgør investeringer i finansielle anlægsaktiver 430.685 t.kr. De finansielle anlægsinvesteringer består dels af investeringer i datterselskaber på 37.789 t.kr. og investering i værdipapirer på 392.896 t.kr.

Investeringsstrategien i værdipapirer er tilrettelagt således, at der er en fornuftig balance mellem investering i høj- og lav-risikoprodukter, hvor høj-risikoprodukter primært består af aktier, og lav-risikoprodukter består af obligationer. Den valgte investeringsstrategi er kendetegnet ved en lav til moderat risiko og har til hensigt at sikre et stabilt afkast af de investerede midler over tid.

Lederne har pr. 31.12.2014 omsætningsaktiver for i alt 356.060 t.kr. Langt den største del er tilgodehavende kontingent for 1. kvartal 2014, et tilgodehavende som ikke er forfaldent på statutidspunktet samt likvide midler.

Den samlede gæld udgør i alt 264.661 t.kr., den største post vedrører periodisering af kontingent-indtægter, som knytter sig til tilgodehavende under aktiver.

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>RESULTATOPGØRELSEN</b>	<b>T.KR.</b>	<b>T.KR.</b>
<b>INDTÆGTER</b>	<b>231.901</b>	<b>224.950</b>
TILSKUD TIL LOKALE AFDELINGER	(12.562)	(12.137)
MØDEOMKOSTNINGER OG OPLYSNING SARBEJDER	(10.889)	(9.609)
ORGANISATIONENS ADMINISTRATION	(36.551)	(41.080)
PERSONALEOMKOSTNINGER	(131.019)	(132.702)
EJENDOMSOMKOSTNINGER VERMLANDSGADE	(11.737)	(11.336)
HENSAT TIL MARKEDSFØRINGSTILTAG	(25.000)	[0]
KASSEANSVAR I ARBEJDSLØSHEDSKASSEN	(161)	(141)
<b>OMKOSTNINGER</b>	<b>(227.919)</b>	<b>(207.005)</b>
<b>RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER</b>	<b>3.982</b>	<b>17.945</b>
RESULTAT DATTERSELSKABER	5.574	(7.858)
FINANSIELLE RENTEINDTÆGTER/UDGIFTER	1.890	3.064
UDBYTTET MM	4.758	3.476
REALISERET/UREALISERET KURSGEVINSTER/-TAB	25.528	24.801
<b>RESULTAT FØR SKAT</b>	<b>41.732</b>	<b>41.428</b>
FONDSSKAT	(5.015)	(3.166)
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>36.717</b>	<b>38.262</b>

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>BALANCEN PR. 31.12.14 - HOVEDTAL</b>	<b>T.KR.</b>	<b>T.KR.</b>
<b>AKTIVER</b>		
MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER	52.291	46.567
FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER	430.685	381.220
<b>ANLÆGSAKTIVER I ALT</b>	<b>482.976</b>	<b>427.787</b>
BEHOLDNINGER	401	609
TILGODEHAVENDER	305.859	299.277
LIKVIDER	49.800	34.320
<b>OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT</b>	<b>356.060</b>	<b>334.206</b>
<b>AKTIVER I ALT</b>	<b>839.036</b>	<b>761.993</b>
	<b>2014</b>	<b>2013</b>
	<b>T.KR.</b>	<b>T.KR.</b>
<b>PASSIVER</b>		
GÆLD	264.661	248.442
HENSÆTTELSER	27.988	3.881
KAPITALKONTO	546.387	509.670
<b>PASSIVER I ALT</b>	<b>839.036</b>	<b>761.993</b>

**LEDERNE**



**LEDERNE**





# LEDENDE MEDARBEJDERE

## PR. 31. DECEMBER 2014

### Anne Bou Casals

Forsikringschef

### Bettina Malmkvist

Salgschef

### Bo Vistisen

Forhandlingschef

### Bodil Nordestgaard Ismiris

Direktør

### Charlotte Steenberg

Teamchef

### Christian Raackmann Thuesen

IT-Chef

### Gyrid Teglers

Teamchef

### Heidi Bligaard

Chef for Medlemskab

### Heidi Mather

Teamchef

### Henrik Kongsbak

Ansættelsesretschef

### Jonna Kildegaard

Teamchef

### Kim Dommer

Økonomi- og administrationschef

### Kim Møller Laursen

Analysechef

### Kim Vestergaard Larsen

Sekretariatsleder

### Krister Ekström

Direktør

### Lars Andersen

Arbejdsmiljøchef

### Lone Wichmann

Chef for Modulus IT drift og udvikling

### Malene Saaby

Teamchef og Advokat

### Marianne Søgaard

HR-Chef

### Mich Heüman

Teknik- og ejendomsinspektør

### Michael Monty

Pressechef

### Michael Schlichtkrull

Administrationschef

### Niels Henriksen

Rådgivningschef

### Pia Funch Braskhøj

Kommunikationschef

### René Fabricius Weichel

Daglig salgsleder

### Robert Larsen

Teamchef

### Susanne Hoeck

Relationschef

### Svend Askær

Formand

### Thomas Christensen

Uddannelseschef

### Torben Kofoed Nielsen

Teamchef

### Torkild Justesen

Direktør

### Uffe Daub

Salg- og Marketingchef

### Ulrik Frese

Teamchef

### Vibeke Skytte

Direktør

# HOVEDBESTYRELSEN

## PR. 31. DECEMBER 2014



**Svend Askær**  
Formand



**Lars Møldrup**  
Næstformand



**Kirsten Hvid Schmidt**  
Næstformand



**Jan Rossil**  
Hovedstaden



**Maria Rose Thyren**  
København Vest



**Karin Hammerum**  
København Nord



**Henning Kokholm Brænder**  
Nordsjælland



**Jan Carlsen**  
Østsjælland



**Villy Helmer Jørgensen**  
Vestsjælland



**Helle B. Andresen**  
Storstrømmen



**Karsten Kjærby**  
Fyn



**Peter Martensen**  
Sønderjylland



**Jes Pedersen**  
Sydvestjylland



**Bent Walter Jensen**  
Sydøstjylland



**Aage Mørch Sørensen**  
Midt-Vest



**Jørgen Munch**  
Østjylland



**Bjarne Kragh Jensen**  
Midt-Nord




**Stig Wetterstrøm**  
Kronjylland



**Steen Knørr**  
Himmerland

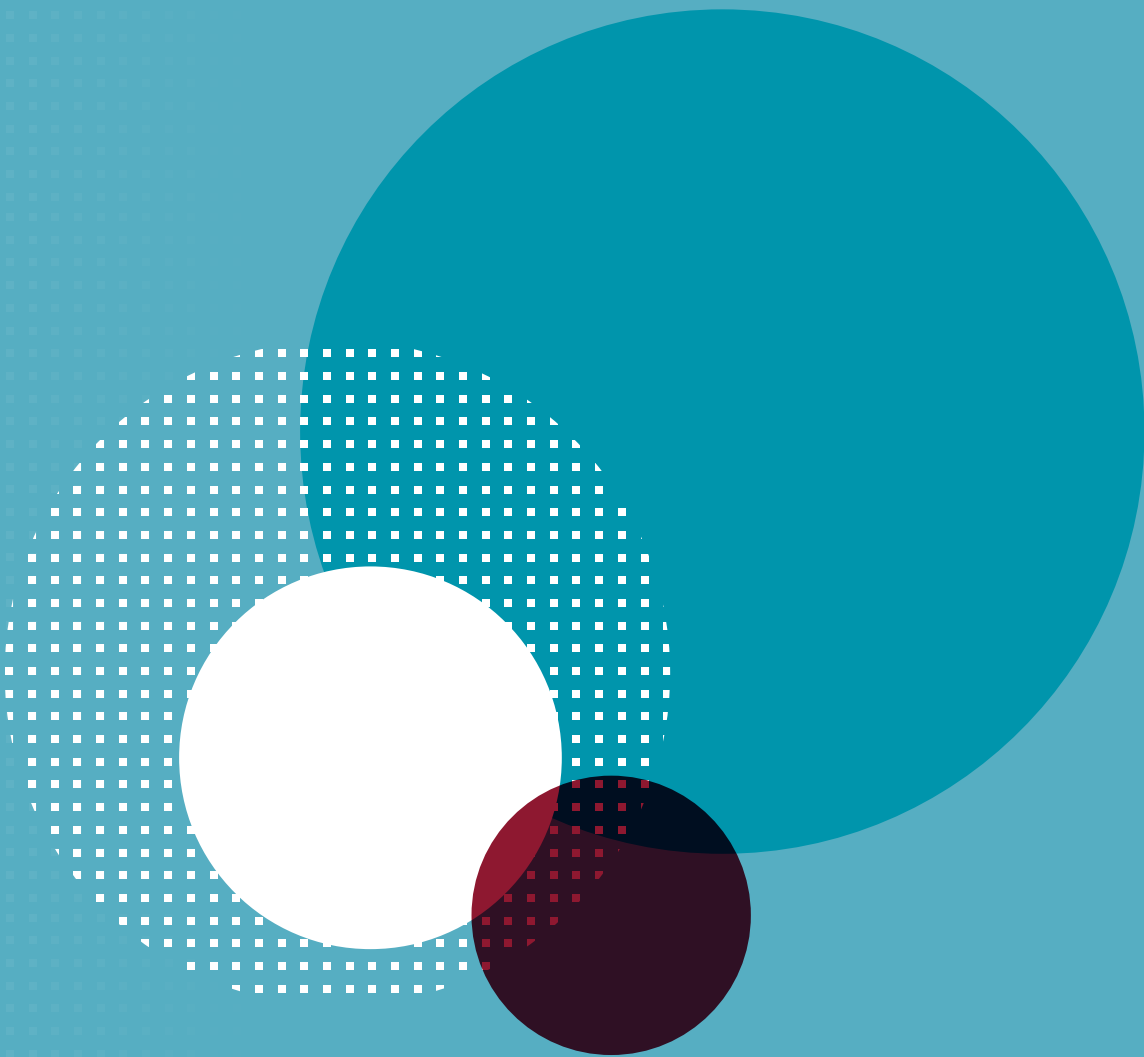


**Karina Fisker**  
Vendsyssel



”Lederne har knækket koden for, hvordan man bruger LinkedIn. Tag lige og kig på deres LinkedIn-gruppe med over 14.000 medlemmer, som de har passet og plejet, så brugerne diskuterer faglige dilemmaer og kommer tættere på Lederne.”

BENJAMIN RUD ELBERTH, EKSPERT I SOCIALE MEDIER



**LEDERNE** Vermlandsgade 65, 2300 København S, Telefon 3283 3283, [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
**TILRETTELÆGGELSE** Torkild Justesen (ansv.), Pia Funch Braskhøj, Søren Ravnsborg, Vivi Vodschou  
**DESIGN OG PRODUKTION** Aller Client Publishing: Morten Svendsen, Art direction, Anita Daniel, Projektleder, [www.allercp.dk](http://www.allercp.dk)  
**FOTO** Ricky John Molloy, iStockphoto.com, Lederne **TRYK** Lederne **OPLAG** 200