

BERETNING

LEDERNES HOVEDORGANISATION

2016



KUNST HAR I MANGE ÅR nydt stor bevågenhed hos Ledernes Hovedorganisation. Væggene i Vermlandsgade 65 vidner om, at kunsten kan og skal berige og stimulere medarbejderes og gæsters nysgerrighed. Og hvert år får vinderen af prisen Årets Leder et nyindkøbt kunstværk som gave oveni hæderen. I 2016 var værket udført af billedkunstneren Asmund Havsteen-Mikkelsen, født i 1977. Han er i sin kunstneriske praksis stærkt optaget af arkitektur som tema og rammefortælling og som forbindelse mellem omgivelser og liv. Det træder igennem i det udvalg af hans værker, vi har den fornøjelse at kunne præsentere her i Beretningen for 2016.

FORSIDE

Concrete Snakes

2014

125x90cm

Olie på lærred

Foto: Asmund Havsteen-Mikkelsen & Galleri Kant

SIDE 9

Swedish Spiderleg

2017

82x58cm

Olie på lærred

Foto: Asmund Havsteen-Mikkelsen & Galleri Kant

SIDE 35

Letter Box

2012

103x80cm

Olie på lærred

Foto: Achim Hatzius & Galleri Kant

SIDE 41

No Nation is an island

2016

131x100cm

Olie på lærred

Foto: Asmund Havsteen-Mikkelsen & Galleri Kant

SIDE 47

Square Life

2016

125x90cm

Olie på lærred

Foto: Asmund Havsteen-Mikkelsen & Galleri Kant

SIDE 57

Coming Up for Air

2012

85x60cm

Olie på lærred

Foto: Achim Hatzius & Galleri Kant

SIDE 69

Saturating Space

2014

186x140cm

Olie på lærred

Foto: Uwe Walter & Galleri Kant



Tak til Studio
Asmund Havsteen-Mikkelsen &
KANT Gallery for at kunne
anvende værkerne i beretningen.

Asmund Havsteen-Mikkelsen
www.asmundhavsteen.net

Foto: Maj-Britt Boa

BERETNING 2016

5 FORORD

- 6 Ny struktur bekræftede sit værd
- 8 Hovedbestyrelsen i Ledernes Hovedorganisation

10 LEDERNE

- 11 Medlemstilfredshed holdt sig på 91 procent
- 16 Lederne styrkede sin position i offentligheden
- 32 Nogle sagde farvel, flere sagde goddag
- 33 Kontingentet holdes stadig i ro
- 34 Bestyrelsen i Lederne pr. 31. december 2016

36 VIRKSOM

- 37 Selvstændige fik ny organisation
- 40 Bestyrelsen i Virksom pr. 31. december 2016

42 PRO

- 43 PRO kom solidt fra start
- 46 Bestyrelsen i PRO pr. 31. december 2016

48 LEDERNES KOMPETENCECENTER

- 49 Travlt år i Ledernes KompetenceCenter

58 A-KASSEN LH

- 59 Politiske reformer prægede 2016

70 EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

- 71 Nye tilgange til personalepolitikken
- 75 Årsregnskab
- 78 Ledende medarbejdere



112.986
medlemmer
i Ledernes
Hovedorganisation
ultimo 2016





VI SKAL SKABE STØRRE FODAFTRYK I SAMFUNDSDEBATTEN

DEN NYE STRUKTUR ER PÅ PLADS. Tingene kører, medlemmerne strømmer ind i Virksom, og medlemstallet i Lederne følger forventningerne. Medlemstilfredsheden har aldrig været højere. Der er meget, der tyder på, at vores strategi virker, og at vi kommer i mål. Døm selv, når du på de følgende sider får gennemgået de væsentligste resultater og begivenheder i 2016.

Selv om tingene går godt, er det ikke ensbetydende med, at vi ikke kan gøre det bedre, det kan man som bekendt altid. Og et af de områder i strategiplanen, der måske skal prioriteres højere i år og de næste år, er den politiske dagsorden.

Vi har i de senere år været meget fokuseret på den mere snævre ledelsespoltiske dagsorden, og sammensætningen af Regeringens ledelseskommision er et synligt bevis på, at vi er kommet langt med at sætte fokus på god ledelse og gode ledere. Mange af kommissionens medlemmer er tidligere nominerede eller kåret som Årets Leder.

Jeg tror imidlertid, at der er behov for, at vi udvider vort fokusområde. Ikke bare til at beskæftige os med det, der ligger lige for, det arbejdsmarkeds- og ledelsespoltiske, men måske også til at beskæftige os med erhvervspoltiske- og samfundspoltiske emner. Der har i de senere år vist sig en tendens til, at de organisationer, der blander sig bredere i den samfundsmæssige debat, har fået større gennemslagskraft over for politikerne på deres kerneområde.

Tag ansvar-kampagnen er et forsøg på at blande os mere i den brede politiske dagsorden. Tilsvarende er vores tilstedeværelse på Folkemødet også udtryk for, at vi ønsker at skabe et lidt større fodaftryk i samfundsdebatten. Hvor langt skal vi gå i vores interessevaretagelse? Med etableringen af Virksom har vi jo en åbenlys anledning til eksempelvis at tale om gode rammevilkår for iværksættere. Den manglende kønsmæssige ligestilling på ledelsesgangen, ikke mindst når vi taler løn, fortjener også vores opmærksomhed. Vi burde måske også være mere offensive i hele debatten om betydningen af den fortsatte teknologiudvikling, ikke mindst den af mange frygtede robotisering af arbejdslivet. Der er rigtig mange emner, vi kunne tage fat på.

Der skal ikke herske tvivl om, at der efter min opfattelse er behov for, at vi bruger flere ressourcer på det politiske arbejde. Og nej, det handler ikke om partipolitisk arbejde. Det handler om at udvikle, synliggøre og markere vores synspunkter på en række udvalgte områder. Områder som vi løbende får identificeret efter drøftelser i bestyrelser og hovedbestyrelse. Vi kan passende starte på generalforsamlingen i Lederne og kongressen i Ledernes Hovedorganisation.

God læsning,
Svend Askær

NY STRUKTUR BEKRÆFTEDE SIT VÆRD

ÅRSBERETNINGEN 2016 udkommer i forandret form og opbygning i forhold til de foregående år.

Beretningen afspejler nemlig, at det er den første efter den historiske beslutning i 2015 om at ændre strukturen i Lederne og etablere to nye søsterorganisationer: Virksom for de selvstændige, PRO for specialisterne.

Den nye organisationsstruktur blev offentliggjort i januar, og i de følgende måneder henover foråret fulgt op med et omhyggeligt orkestreret informationsflow til medlemmerne via alle Ledernes platforme og kommunikationskanaler.

Det var vitalt, at alle medlemmer skulle opleve upåklagelig service og udstrakt imødekommenhed i forbindelse med de spørgsmål og den tvivl, der måtte opstå hos dem, der blev overflyttet til en af de nye organisationer. En tålmodig og stabil drift med grundig information i de første måneder sikrede, at medarbejderne i Ledernes Hovedorganisation var på omgangshøjde med servicebehovet hos medlemmerne.

Derfor var det glædeligt at kunne konstatere ved udgangen af april, at de nye organisationer havde fået en sikker opstart og havde fundet deres rette pulsslag rent organisatorisk. De mange informationer havde fundet frem til modtagerne, og der var færre henvendelser fra medlemmerne end forventet oven på så markante ændringer. Et stort antal medlemmer kvitterede positivt på den nye

struktur og de nye tilbud, de nu kunne se frem til. Ganske få reagerede med at sige adjø og tak for denne gang.

De tre nye organisationer fik som bekendt husly hos storfamiliens nye overhoved, Ledernes Hovedorganisation. Og standpunktsbogen for de tre søskendes første år kan udfyldes med få ord: Bestået med kryds og slange.

Længere inde i beretningen findes to diagrammer, der i grafisk form fortæller samme historie: Hele den bærende idé med opsplitningen i tre organisationer holdt vand hele vejen. Når medlemmerne fik et nyt job, der tidligere ville have indebåret, at de skulle meldes ud, valgte mange nu at fortsætte medlemskabet i Virksom eller PRO.

Og nye medlemmer, som ikke ville have været berettigede som medlemmer før, kunne nu meldes ind, ligesom de, der før var skeptiske, nu kunne overbevises om, at der var solide og skræddersyede kvalitetsprodukter på hylderne i alle tre organisationer.

Det første års erfaring har vist en livlig trafik på tværs af de tre organisationer. Det kan læses som både en sikker pejling af et arbejdsmarked i rivende udvikling med høj grad af bevægelighed og som dokumentation af, at Ledernes Hovedorganisation nu er fremtidssikret med en rummelighed, der gør det muligt for alle relevante typer medlemmer at finde den organisation, der passer præcis til deres individuelle behov.

LEDERNES HOVEDORGANISATION

Leverer services til de tre medlemsorganisationer

LEDERNE

For ledere og særligt
betroede medarbejdere

VIRKSOM

For selvstændigt
erhvervsdrivende

PRO

For funktionærer der selv
forhandler løn og kontrakt

A-KASSEN LH

Tværgående a-kasse

HOVEDBESTYRELSEN I LEDERNES HOVEDORGANISATION

PR. 31. DECEMBER 2016



SVEND ASKÆR
Formand



LARS MØLDRUP
Næstformand



KIRSTEN HVID SCHMIDT
Næstformand



JAN ROSSIL
Hovedstaden



MARIA ROSE THYRÉN
København Vest



HENRIK C. TARRIS
København Nord



**HENNING POUL
KOKHOLM**
Nordsjælland



JAN CARLSEN
Østsjælland



**VILLY HELMER
JØRGENSEN**
Vestsjælland



**HELLE
B. ANDRESEN**
Storstrømmen



**BENTE STRYGER
HANSEN**
Storstrømmen



KARSTEN KJÆRBY
Fyn



PETER MARTENSEN
Sønderjylland



JES PEDERSEN
Sydvestjylland



**BENT WALTER
JENSEN**
Sydøstjylland



**KIRSTEN NYBOE
HANSEN**
Sydøstjylland



**AAGE MØRCH
SØRENSEN**
Midt-Vest



**BJARNE KRAGH
JENSEN**
Midt-Nord



RASMUS MORTENSEN
Østjylland



**BERIT ANDERSEN
NIELSEN**
Kronjylland



STEEN KNØRR
Himmerland



KARINA FISKER
Vendsyssel



SWEDISH SPIDERLEG
Asmund Havsteen-Mikkelsen



LEDERNE

BERETNING 2016
LEDERNES HOVEDORGANISATION



MEDLEMSTILFREDSD- HED HOLDT SIG PÅ 91 PROCENT

AMBITIONEN OM at fastholde en tårnhøj grad af tilfredshed hos medlemmerne er ikke kun den vigtigste ledestjerne, som alle ansatte i Lederne's Hovedorganisation navigerer efter i deres daglige arbejde. Det er også i al enkelhed en fuldstændig afgørende forudsætning for vækst i Lederne, Virksom og PRO.

Derfor var det uhyre glædeligt, at 2016 viste en samlet medlemstfredshed i Lederne på 91 procent og dermed tangerede det fornemme resultat fra de to foregående år.



HØJ TILFREDSHED I MEDLEMSRÅDGIVNINGEN

HAR DU ALT I ALT VÆRET TILFREDS MED FORLØBET HOS LEDERNE? | ALT 4.686 RESPONDENTER

Samlet tilfredshed	Samlet utilfredshed	NPS SCORE
91%	3%	55%

MEDLEMSTILFREDSHED FORDELT PÅ FORRETNINGSOMRÅDER

Antal respondenter	Område	Samlet tilfredshed	Samlet utilfredshed	NPS SCORE
1.009	Kontrakt	94%	2%	59
921	Opsigelse	92%	3%	58
62	Konkurs	98%	0%	87
1.092	Rådgivning	88%	5%	51
1.242	Medlemskab	91%	4%	-
360	LederSparring	93%	1%	65



FLERE MEGET TILFREDSE MEDLEMMER

ANDELEN AF MEDLEMMER, der selv erklærer sig meget tilfredse, steg i 2016 med et enkelt procentpoint i forhold til året før og landede på 55 procent målt i forhold til NPS. NPS betyder Net Promoter Score. For at gøre det muligt at sammenligne på tværs af organisationer og brands anvendes NPS som en international anerkendt målestok for hvor anbefalelsesværdigt over for andre, man vurderer eksempelvis sit medlemskab af en organisation som Lederne til at være.

En score på plus 50 anses for exceptionelt godt og viser, at organisationen ikke blot indfrier medlemmernes forventninger, men også overgår dem. Så 55 procent var et eminent resultat, som også i 2016 bidrog til at understrege, at der eksisterer en klar sammenhæng mellem medlemmer, der er meget tilfredse, og tilbøjeligheden til at ville anbefale Lederne til andre. I 2020 strategiplanen er det målet, at Lederne som helhed skal ligge over 50 procent i NPS.

Hurtige svartider vægtes højt

En af hovednøglerne til at sikre medlemmernes tilfredshed er hurtige og fyldestgørende svar på deres henvendelser.

Målsætningen er, at medlemmerne skal have svar inden for 24 timer på de generelle henvendelser, enten i form af et konkret svar eller en forventningsafstemning. Ofte fik medlemmerne imidlertid svar inden for fem til otte timer.

Et lille fald i antal opkald

Medlemsrådgivningen modtog 116.172 opkald i 2016, hvilket var et fald på 1,5 procent i forhold til 2015. I lyset af implementeringen af søsterorganisationerne PRO og Virksom og overflytning af flere tusinde medlemmer til disse havde vi forventet en stigning. Den udeblev, hvilket kunne indikere, at den skriftlige kommunikation i nyhedsbreve, Magasinet Lederne og i de personlige medlemsinformationsbreve har været tilstrækkelig tydelig til, at medlemmerne har følt sig velinformerede og uden behov for en øget telefonisk kontakt til Medlemsrådgivningen.

NET PROMOTER SCORE

Vi imødekommer medlemmernes forventninger

Vi overgår medlemmernes forventninger

anbefalelsesgrad

Mål 2016
50⁺

Resultat 2016

55%



FLERE MEDLEMMER, FLERE SAGER

Ansættelsesretlige område og konkurs

I 2016 behandlede vi 16.053 sager – en stigning på knap 3,5 procent i det samlede antal af kontrakt-, rådgivning- og opsigelsessager i forhold til 2015 og 14,8 procent set i forhold til 2014.

Også antallet af kontraktgennemgange lå højere i 2016 end året før med en stigning på 2,7 procent. I alt blev 4.889 kontrakter gennemgået. Stigningen i sager på det ansættelsesretlige område kan blandt andet tilskrives medlemsvæksten.

Konkurs

I 2016 indløb 439 nye konkurssager mod 546 i 2015. Ved årets udgang var der en beholdning på 688 verserende konkurssager – et fald på seks procent i forhold til de 727 verserende sager på samme tidspunkt i 2015.

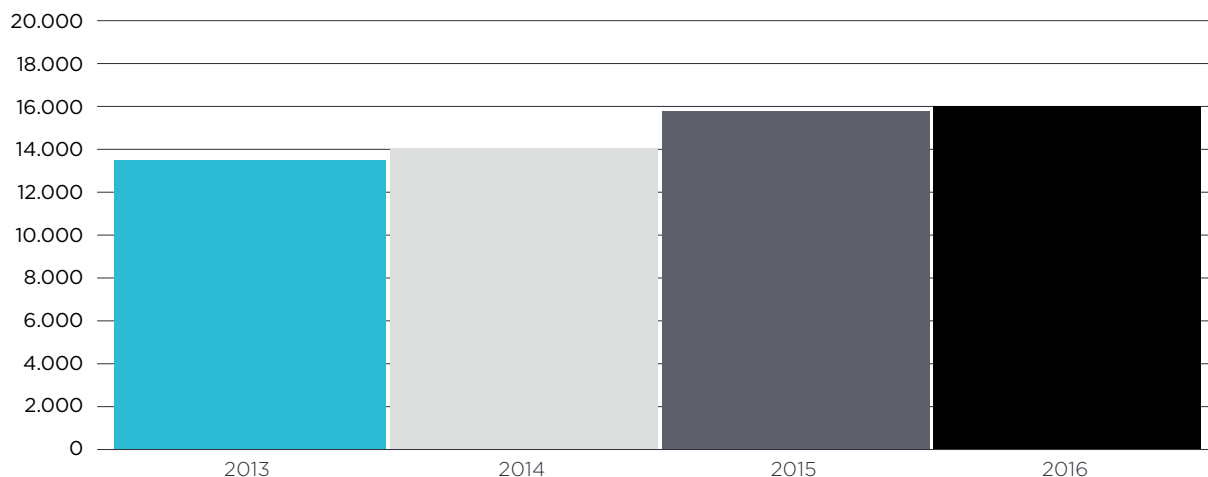
Karriere, trivsel og ledersparring

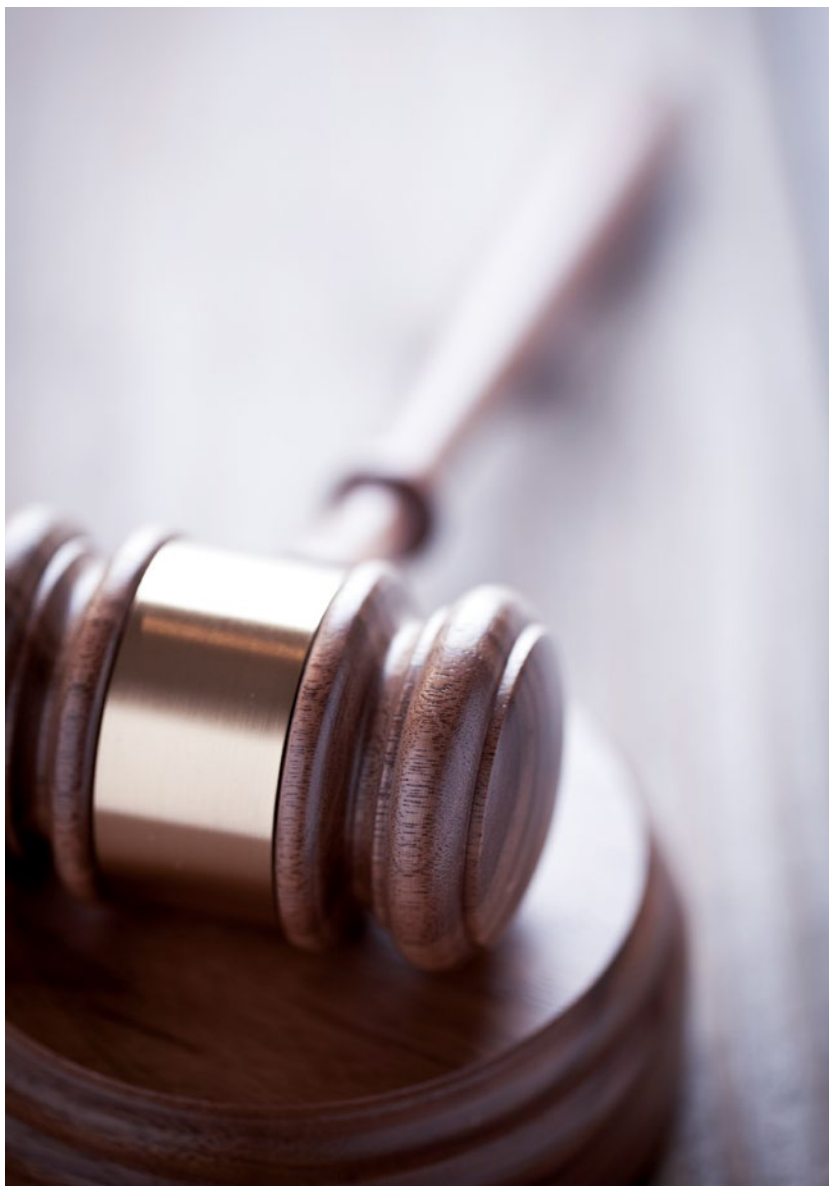
2016 bød med 1.543 sparring på en stigning på cirka fem procent. Det mest efterspurgte emne var atter karrieresparring (43 procent), efterfulgt af trivselsparring (30 procent) og ledersparring om lederens udfordringer (11 procent).

Medlemskab

I 2016 bevirkede det stigende medlemstal i kombination med det øgede antal tillægsforsikringer og indtægtssikringsmedlemmer samt introduktionen af de to nye organisationer PRO og Virksom, at antallet af generelle forespørgsler steg. Det var eksempelvis spørgsmål vedrørende kontingent, forsikringsdækning samt optagelseskriterier og service og produktindhold i de nye organisationer, som optog medlemmerne.

NYE SAGER





VEDHOLDENHED BETALTE SIG

I enkelte tilfælde skal advokaterne hos Lederne mønstre stor vedholdenhed på et medlems vegne. I slutningen af 2016 fik et medlem afgjort den tredje retssag mod en forhenværende arbejdsgiver i konsulentbranchen, og alle tre tvister endte med forlig eller domme til gunst for medlemmet. Forløbet strakte sig over mere end tre år. I den første tvist i 2014 fik medlemmet 250.000 kroner i et forlig om en manglende bonus i forbindelse med, at medlemmet opsagde sin stilling. Senere måtte parterne troppe op foran en dommer, da virksomheden ønskede indsigt i nogle regnskabsmæssige forhold hos medlemmet. Så i tredje ombæring søgte virksomheden medlemmet for brud på konkurrence- og kundeklausuler i forbindelse med, at medlemmet etablerede sin egen virksomhed. Retten gav igen medlemmet medhold. Tre retssager er krævende, men det kan være nødvendigt at gå hele vejen for at sikre medlemmernes rettigheder.

115 MILLIONER TIL MEDLEMMERNE

I FORBINDELSE med opsigelser, konkurser, arbejdsskadesager og retssager blev der hentet 115 millioner kroner hjem til medlemmerne i 2016. Sagens beløbsmæssige omfang spændte fra 125 kroner vedrørende mangelfuld afregnet kompensation for en klausul til to millioner kroner i et forlig indgået i forbindelse med fratrædelse.

Retssager

I 2016 blev der afsluttet tolv procent flere retssager end i 2015. Af disse retssager blev 33 vundet, 44 blev afsluttet ved forlig, mens fem blev tabt, og 32 blev hævet. Retssagerne indbragte 11.701.436 kroner, hvilket var en stigning på 82 procent i forhold til 2015.

Opsigelsessager og rådgivningssager

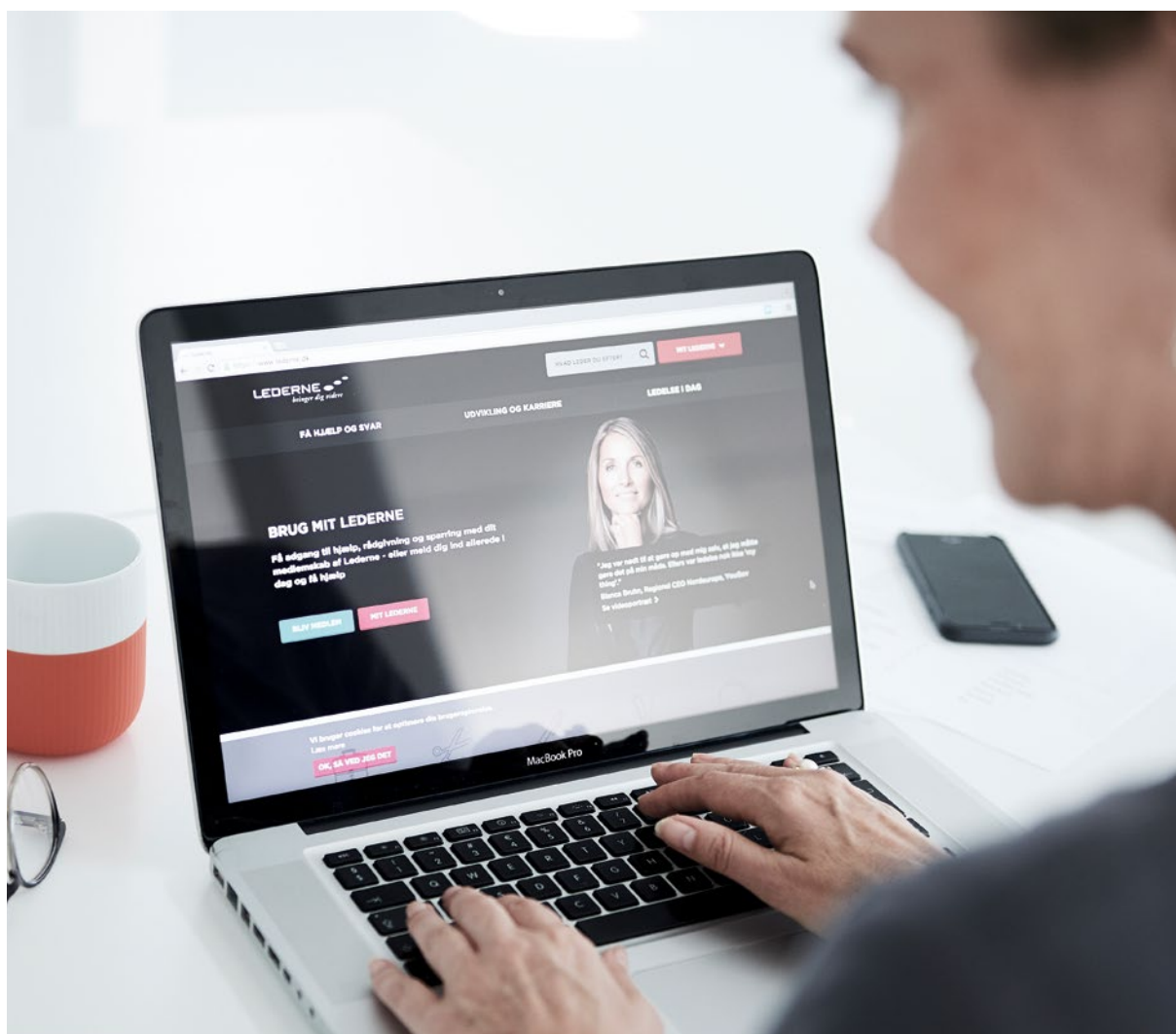
Der blev afsluttet 587 opsigelsessager og rådgivningssager i 2016. De indbragte 52.736.600 kroner til medlemmerne. Det svarede i gennemsnit til 89.840 kroner pr. sag.

Konkurs

På konkursområdet blev der inddrevet 46.814.126 kroner til medlemmer, hvis arbejdsgiver gik konkurs. 44.215.452 kroner kom fra Lønmodtagernes Garantifond og 2.598.674 kroner fra konkursboer.

Arbejdsskadesager

32 arbejdsskadesager blev afsluttet med, at medlemmerne modtog 4.191.636 kroner som følge af deres arbejdsskadesager.



LEDERNE STYRKEDE SIN POSITION I OFFENTLIGHEDEN

STRATEGIMÅLET til *Lederne i opinionens bevidsthed* kom i 2016 til udtryk gennem en meget bred vifte af indsatser, samarbejder, medier og platforme. De to betydeligste nye indsatser var "flere kvinder i ledelse" samt "fra stress til trivsel." Begge indsatser var kendetegnet af en lang række nye samarbejder og en stor lyst til at eksperimentere med nye formidlingsformer for at nå så bredt ud som muligt med ny viden og budskaber.

Den omfattende brug af video på web, i nyhedsbreve og på sociale medier var den mest markante nyskabelse. Nye videoformater som *AgendaSætterne* viste sig at række ud til nye målgrupper, og udbredelsen af Ledernes bud-

skaber på såvel sociale medier som i pressen blev i 2016 historisk høj. Også Ledernes lokalafdelinger fik gennem videomediet en ny platform til at skabe opmærksomhed omkring afdelingerne og deres mange aktiviteter.

Andre eksempler på nye tiltag var etablering af tænketanke om emner som netop kvinder i ledelse og stress, ligesom bogsamarbejde med Gyldendal, deltagelse i FN konferencen i København - *Women Deliver*, samarbejde med Red Barnet Ungdom, Røde Kors Ungdom og Dansk Flygtningehjælps Ungdom om udvikling af deres unge frivillige ledere, alle bidrog til at generere omtale og opmærksomhed omkring Ledernes holdninger.



Fotograf Anders Hviid

TREPARTSDRØFTELSE

PÅ DEN POLITISKE SCENE gav statsministerens indkaldelse til trepartsdrøftelser i foråret 2016 mulighed for at sætte et væsentligt aftryk ved tydeligt at markere Ledernes syn på at løfte flygtninge fra overførselsindkomst og ud på arbejdsmarkedet, få flere unge til at vælge en erhvervsuddannelse samt skabe et effektivt efteruddannelsesprogram for voksne.

Særligt i forbindelse med udfordringerne i forhold til at få flygtninge med opholdstilladelse ind på arbejdsmarkedet var der lydhørhed for Ledernes insisteren på smidigere og mindre bureaukratiske arbejdsgange. Det blev støttet af en medlemsanalyse, der dokumenterede, at et stort flertal

af medlemmerne ikke anså manglende dansk kundskaber for en afgørende hindring.

Lederne fik endvidere opfyldt ønsket om, at trepartsaftalen skulle indeholde mulighed for forsøg, hvor frivillige med ledelseskompetencer kan inddrages i den opsøgende virksomhedskontakt. Det gav ved slutningen af året mulighed for at ansøge Integrationsministeriet om etablering af et korps af frivillige mentorer blandt medlemmerne, der skal hjælpe flygtninge ind på arbejdsmarkedet. Ansøgningen blev bevilliget i form af en lille million kroner, og det vil i 2017 resultere i en række konkrete initiativer i et samarbejde med Fredericia, Esbjerg, Tønder og Odense kommuner.



LEDERNE VISER VEJEN VÆK FRA STRESS

LEDERNE LANCEREDE i 2016 en indsats med den klare målsætning at nedbringe stress i Danmark. Forebyggelse var nøgleordet i de to fokusområder: Lederens egen stress og den ledelsesmæssige håndtering af stress hos medarbejderne.

Et pilotprojekt omkring stress-coaching, der blev afsluttet i begyndelsen af året, viste en positiv effekt på deltagernes stressniveau. Projektet følges op i 2017.

Ny viden

Det er velkendt, at mange ledere har følt sig rådvilde og har efterspurgt handlingsorienteret viden om stress. Et vigtigt element i "Fra stress til trivsel" var derfor at udvikle og formidle viden til ledere i Danmark om emnet. For at sikre ny viden deltog Lederne i en række forskningsprojekter med sigte på at øge den samlede viden om stress og trivsel.

Sideløbende blev der i samarbejde med PFA udviklet ny viden gennem et Advisory table med deltagelse af forskere, ledere, arbejdsgiverorganisationer og rådgivere. Temaet i 2016 var robusthed, og arbejdet mundede ud i artikler og videoer, der formidlede resultaterne gennem Lederne's forskellige platforme.

Lederne.dk huser et skatkammer af viden og værktøjer på trivsel og stress-området. Og medlemmerne fik øjnene op for materialet. Området havde sammenlagt knap 40.000 sidevisninger i 2016 mod 5.100 sidevisninger året før. På hjemmesiden kunne ledere få hjælp til selvhjælp i alle faser, fra hvordan man forbliver i trivsel, til hvordan man kan komme tilbage efter en sygemelding.

Et af elementerne var en ny stress-test, hvor lederen ved at svare på nogle få simple spørgsmål hurtigt og nemt kunne tage temperaturen på sin egen trivsel.

Konferencer og møder

Det var vitalt for målsætningen at få så mange ledere som muligt i tale. Lederne var derfor rundt i landet, og flere end 2.000 hørte om stressindsatsen og fik viden og værktøjer om stress. På otte af forårets lokale konferencer var temaet robusthed, mens stress var det bærende tema på fire af efterårets lokale konferencer. Desuden blev der afholdt fire møder for medlemmer af LederNetværk® over hele landet om håndtering af stress. Lokalafdelingerne viste også interesse for temaerne.

Lederne bringer parter sammen om stress

Lederne satte sig for at være den organisation, der bringer de vigtigste parter sammen, så viden om stress samles og ikke ender som fragmenter. Det lykkedes i 2016 at etablere værdifulde samarbejder med strategiske samarbejdspartnere som PFA, CABI og Psykiatrifonden og indgå aftaler om konkrete aktiviteter.

Lederne blev desuden partner i "Partnerskab for mental sundhed" – et partnerskab med 21 partnere og flere associerede, som Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse var initiativtager til. Under partnerskabet blev der udviklet en hjemmeside med lettilgængeligt indhold, hvor ledere kunne finde redskaber til forebyggelse og håndtering af stress samt fastholdelse af medarbejdere.



Forfatterne til årets lederbog "Stop stress – en håndbog for ledere" skrev i 2016 tre guides målrettede ledere. De første tre guides handler om forebyggelse af stress, om at spotte og håndtere stress og om fastholdelse af stressramte medarbejdere. Den fjerde handler om lederens egen stress. Disse guides blev revet væk til alle de arrangementer, hvor de blev præsenteret, og flere virksomheder tog dem til sig. På Lederne's sociale medier nåede de samlet set ud til knap 200.000 personer.



FLERE KVINDER I LEDELSE

AT FÅ FLERE AMBITIØSE KVINDER til at satse på krævende topstillinger med stort ledelsesansvar har i en årrække været en samfundsmæssig udfordring. I 2016 spillede Lederne ud med et konkret forslag til at gøre det både nemmere og mere attraktivt at prioritere karriere, uden at det får negative konsekvenser for familielivet.

Med inspiration fra en velfungerende svensk ordning foreslog Lederne at give tilskud svarende til halvdelen af udgifterne til hushjælp omfattende rengøring, vask, indkøb, havearbejde med videre.

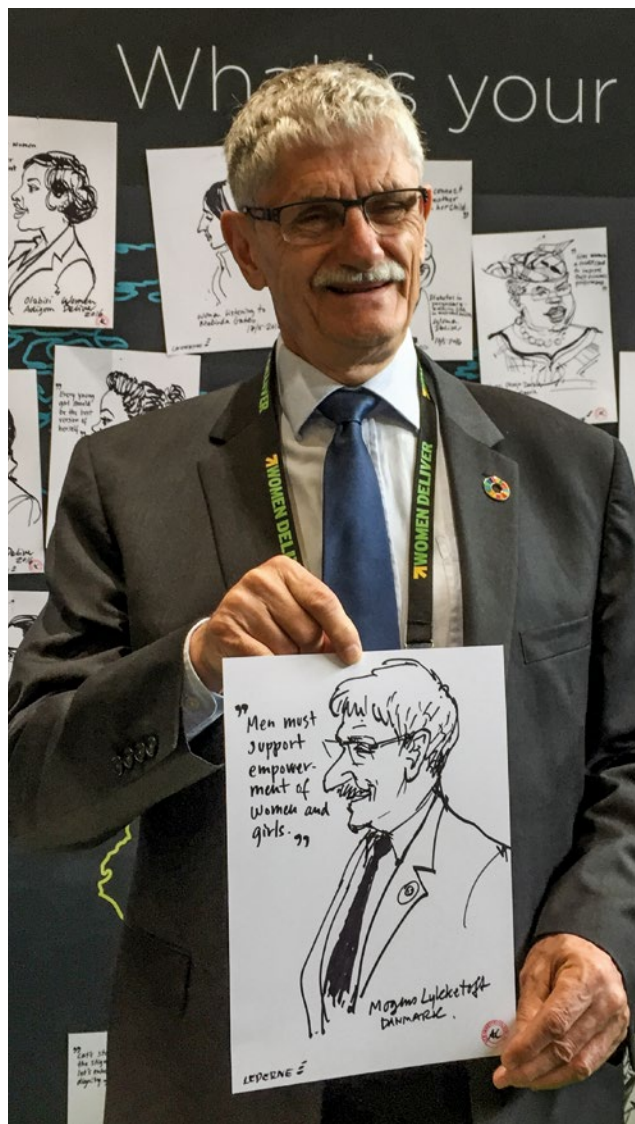
Ordningen vil indebære mange fordele. Den vil dels være selvfinansierende, da den vil skabe nye job for personer, der har vanskeligt ved at få foden inden for på arbejdsmarkedet. Dermed vil det mindske udgifter til overførselsindkomst. Og den vil dels bidrage positivt til bedre integration og endelig reducere omfanget af sort arbejde, anførte Lederne.

Men først og fremmest vil en sådan ordning forbedre

livsbalancen mellem arbejdsliv og privatliv, så valget af et tidskrævende lederjob ikke skal være et enten/eller. I en spørgeundersøgelse blandt 2.600 medlemmer fik forslaget bred opbakning. Eksempelvis svarede 67 procent, at en sådan ordning vil kunne øge deres fokus på karrieren uden at gå på kompromis med privatlivet.

Lederne var i kontakt med beslutningstagerne på Christiansborg, og de borgerlige vendte tommelen opad inklusiv opbakning fra erhvervsministeren og skatteministeren. Tiden vil vise, hvilken skæbne idéen kommer til at lide. Der skal som altid tælles til 90.

Lederne var i 2016 for første gang blandt sponsorerne til den internationale konference Women Deliver, der blev afholdt i København. Lederne var til stede med en stand, hvor deltagerne blandt andet kunne blive lynportrætteret af en tegner suppleret med et statement om, hvorfor de kerer sig om kvinders rettigheder og kvinder i ledelse. Det vakte en del begejstring, også hos Mogens Lykketoft, som



Lederne var i 2016 blandt sponsorerne til den internationale konference Women Deliver, der blev afholdt i København. Mogens Lykketoft og Helle Thorning-Schmidt var blandt de beslutningstagere, der lagde vejen forbi standen.

sammen med Helle Thorning-Smith var blandt de beslutningstagere, der lagde vejen forbi standen.

Konferencen var også en anledning til at skabe øget synlighed på sociale medier i kraft af indhold, der blev postet både før og under konferencen. Brugere reagerede med positiv respons.

Tænk tank om diversitet i ledelse

Ønsket om flere kvinder i ledelse blev ledsaget af en ambition om større diversitet i ledelse i mere bred forstand. Lederne nedsatte derfor en tænketank, der skulle debattere og byde ind med råd om, hvordan man fremmer en mere mangfoldig repræsentation i ledelse.

Tænketanken selv blev sammensat ud fra et princip om diversitet, så deltagerne talte både forskere og konsulenter med forskellige specialer samt repræsentanter fra Nordea og Forsvaret. Også direktøren for Specialisterne (socio-økonomisk virksomhed, der skaber jobs til mennesker med

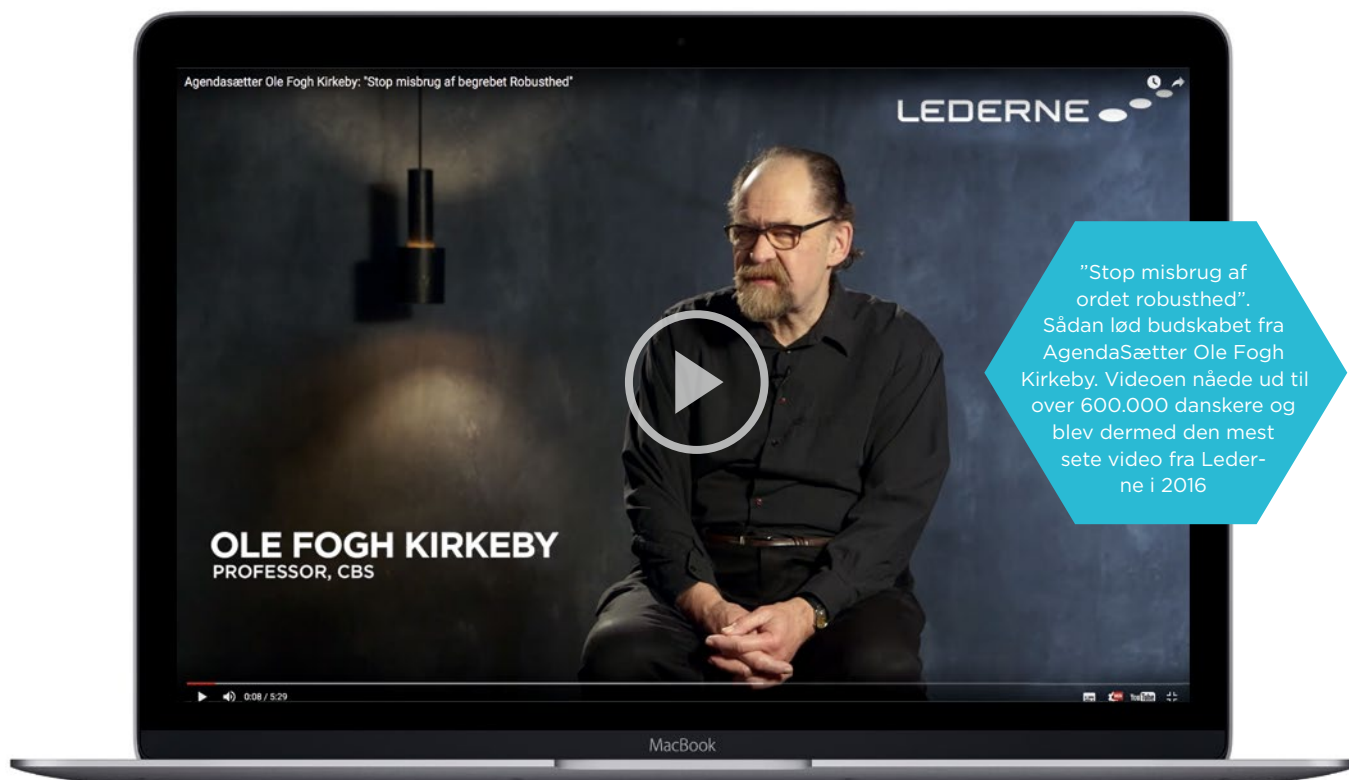
diagnoser i autisme-spekret) og Robert Olsen, forstander på Kofoeds Skole og medlem af Rådet for Socialt Udsatte, var del af tænketanken.

Tænketanken var især optaget af, hvordan man udvider den forståelse af ledelse og magt, der gør sig gældende i mange danske virksomheder. En forståelse som inkluderer bestemte profiler og ekskluderer andre.

Det direkte output fra tænketanken var en lille rapport samt en liste med gode råd til at styrke diversiteten i ledelse. Begge dele blev publiceret på Lederne.dk.

Konferencer målrettet karriere-orienterede kvinder

Lederne afholdt i årets løb en række konferencer med fokus på kvinder og karriere. I samarbejde med Mercedes og Heartbeats afholdtes tre konferencer i henholdsvis Aarhus, Kolding og København, der satte spot på kvindelige rollemodeller inden for både ledelse og iværksætteri. Alle konferencer var velbesøgte af engagerede kvinder.



"Stop misbrug af ordet robusthed". Sådan lød budskabet fra AgendaSætter Ole Fogh Kirkeby. Videoen nåede ud til over 600.000 danskere og blev dermed den mest sete video fra Lederne i 2016

BEDRE INDHOLD, FLERE BRUGERE

DE FORSKELLIGE STRATEGISKE indsatser og Lederne's holdninger blev i årets løb hjulpet ud over rampen til offentligheden på mangfoldig vis. Lederne producerede kontinuerligt kvalitetsindhold til en lang række platforme. Nye og engagerende typer indhold medførte, at 2016 blev et rekordår i forhold til eksponering af indhold.

Video viste sig som nævnt at være et uhyre velegnet format til at synliggøre Lederne. Der blev eksperimenteret med forskellige videoformater på tværs af de digitale kanaler, hvilket gjorde indholdet levende og vedkommende.

Videoformatet på sociale medier når nye højder

At videoindhold på sociale medier var et scoop kunne aflæses direkte i statistikken. I 2016 blev Ledernes videoind-

hold vist flere end 1,5 mio. gange på Facebook alene, hvilket svarede til en femdobling på et år.

Fordobling i antallet af følgere på Facebook

Lederne nåede i gennemsnit ud til 245.000 ledelsesinteresserede på Facebook om ugen. Der blev postet 454 opslag, som nåede ud til 23.000 i gennemsnit. Både de faste og de nye videoformater medvirkede til en positiv fremgang i følgerskaren på Facebook. Ved årets afslutning fulgte 20.500 personer Lederne – en stigning på 10.000 personer sammenlignet med 2015.

I 2016 BLEV LEDERNES VIDEOINDHOLD VIST FLERE END

1.500.000

GANGE PÅ FACEBOOK ALENE, HVILKET SVAREDE TIL EN FEMDOBLING PÅ ET ÅR.

**UDVIKLING I VIDEOVISNINGER**

	Youtube	Facebook (+3 sek.)
2013	0	0
2014	7.200	5.000
2015	39.500	309.000
2016	96.966	1.523.719

TOP 3 VIDEOER REACH

1	Agendasætter Ole Fogh Kirkeby	613.000
2	Agendasætter Christian Ørsted	396.000
3	Ledelsesportræt Bianca Bruhn	138.000

UDVIKLING I FØLGERE

	Linkedin Virksomhedsside	Linkedin Gruppe	Facebook	Twitter	Instagram
2013	1.600	13.500	0	200	-
2014	5.000	15.000	2.500	1.000	-
2015	8.900	16.700	10.500	1.800	-
2016	11.000	18.000	20.500	2.250	1.030

FASTE VIDEOFORMATER 2016

Debatvideoer under overskriften "AgendaSætterne"

Lederne producerede fire AgendaSætter-videoer med ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby om "Stop misbrug af begrebet robusthed", ledelsesrådgiver Christian Ørsted om "Drop myten om modstand mod forandring", Tune Hein om "Disruption" og Charlotte Mandrup om "Ud med følelsestyraniet på jobbet". Videoerne blev en viral succes og nåede tilsammen ud til mere end en million brugere. Debatlysten og engagementet var overvældende, og formatet viste sit værd.

Fire stærke kvindelige rollemodeller

Portrætter af kendte ledere blev også i 2016 en form, der skabte sammenhæng på tværs af alle kanaler. I 2016 producerede Lederne portrætter af fire stærke, kvindelige rollemodeller: Integrationschef i Dansk Flygtningehjælp Anette Christoffersen, CEO for det internationale analyseinstitut YouGov Bianca Bruhn, adm. direktør i Unique Models Jacqueline Friis-Mikkelsen samt direktør i Børnecancerfonden Marianne Benzon Nielsen.

"How-to"-guides med gode råd og værktøjer

Et nyt videoguide-format under overskriften "how-to"-guides så skærmens lys i 2016. Førrende eksperter gav i en seks-minutters video råd og værktøjer om udvalgte ledelsesemner som stress, lønforhandling og jobsamtaler. De nye videoguides blev placeret på lederne.dk og de gav i kombination med andet indhold en komplet indføring i emnet til gavn for medlemmerne. De nye videoguides udkom også på sociale medier, hvor andre ledelsesinteresserede også tog vel imod indholdet.

Fokus på kvinder

Udover portrætterne af kvindelige rollemodeller producerede Lederne en brandingvideo med budskabet om, at "kvinder i ledelse betaler sig". Filmen nåede alene på Facebook ud til over 100.000 personer. Det kan have bidraget til, at andelen af kvindelige følgere på Facebook steg med 122 procent sammenlignet med udgangen af 2015.

NYT DEBATINDLÆG FRA LEDERNE I PRESSEN HVER ANDEN DAG

HÅNDTERING AF KONFLIKTER, storrumskontorer, kvindelige ledere, disruption, løsning af arbejdsopgaver i ferien og robusthed er alle eksempler på emner, som blev taget under behandling i debatindlæg og klummer i 2016 forfattet af Lederne's direktører, afdelingsformænd og øvrige talspersoner.

I alt lykkedes det at få 194 debatindlæg og klummer på tryk i landsdækkende og lokale/regionale dagblade i 2016 – og i mange tilfælde blev debatindlæggene samtidig publiceret på mediernes websites. De 194 debatindlæg svarer til, at der hver anden dag i 2016 var en holdning fra Lederne på mediernes debatsider, hvilket var betydeligt over den hidtidige rekord fra 2014 med 172 debatindlæg.

Ud af de 194 debatindlæg i 2016 blev 119 bragt i lokale/regionale medier og 75 i landsdækkende. Aldrig før har Lederne's afdelingsformænd i så stort omfang været synlige i de lokale mediers læserbrevs- og debatspalter.

Udvidet samarbejde med Jyllands-Posten

Lederne havde i 2016 flere samarbejder med landsdækkende medier om levering af klummer og debatstof. Berlingske og Business.dk bragte hver onsdag en klumme om ledelse og karriere, og dette samarbejde blev i årets løb suppleret med et udvidet samarbejde med Jyllands-Posten/Finans.dk. Aftalen betød, at Lederne leverede ugentlige klummer om ledelse samt cirka hver femte uge et opinionsindlæg om ledelse og arbejdsmarked.

Alt i alt medvirkede Lederne i 2016 i 2.194 artikler/omtaler i pressen, svarende til seks om dagen. Antallet

dækkede de traditionelle trykte og elektroniske medier, herunder radio og tv.

Live-interviews i tv og radio om Årets Leder

Årets største enkeltstående pressebegivenhed var på ny kåringen af Årets Leder. Rent kvantitativt kommer kåringen af Børnecancerfondens direktør Marianne Benzon Nielsen med i alt 88 presseomtaler ind som den næstbedste nogensinde efter mængden af omtaler i 2014, da lakridsren-treprenøren Johan Bülow vandt prisen.

2016-udgaven skilte sig dog ud i kraft af mediernes tyngde. Både Marianne Benzon Nielsen og Lederne's formand Svend Askær var live på TV2 News, i DR2 Morgen, i DR P4 København og i DR P1 for at tale om kåringen, og hvorfor det er vigtigt at have en pris til særligt dygtige ledere.

Mange omtaler af ferieundersøgelse

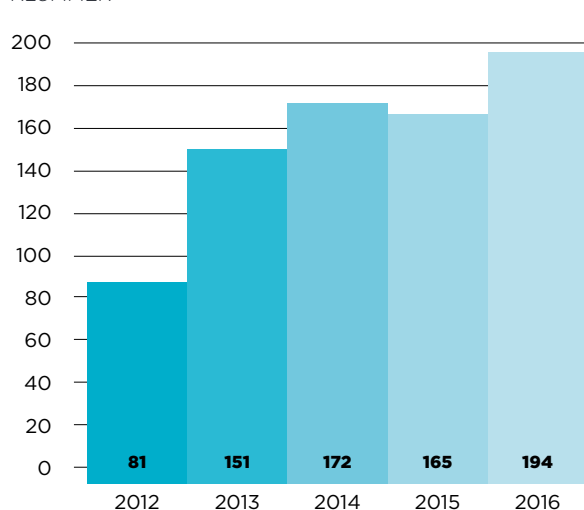
Ud af de 16 analyser og undersøgelser, Lederne offentliggjorde i 2016, blev topscoreren i forhold til antallet af presseomtaler undersøgelsen "Lederens ferie". Tallene og tabellerne om ledes holdning til blandt andet løsning af arbejdsopgaver i sommerferien og dresscode på virksomhederne udløste 85 presseomtaler i en lang række medier – fra Berlingske over Søndagsavisen til en række provinsdagblade.

Aldrig før har Lederne's afdelingsformænd i så stort omfang været synlige i de lokale mediers læserbrevs- og debatspalter.



Berlingske omtalte årets lønstatistik på forsiden med historien om, at lønforskellen mellem mandlige og kvindelige ledere stadig er markant.

SAMLET ANTAL DEBATINDLÆG KLUMMER





ENGAGERET DIREKTØR HÆDRET SOM ÅRETS LEDER

I 2008 BLEV Marianne Benzon Nielsen ansat som den første direktør for Børnecancerfonden, der var stiftet syv år forinden. Otte års utrættelig og fortræffelig indsats for kræftsyge familier og deres børn blev i 2016 belønnet med den prestigefyldte titel som Årets Leder efter en afstemning på lederne.dk.

Prisen blev traditionen tro uddelt i forbindelse med konferencen Ledelsens Dag i november måned. Modtageren var selv overrasket over at komme i betragtning, da feltet talte så højprofilerede navne som Anders Runevad, topchef i Vestas samt stjernearkitekten Bjarke Ingels.

"Jeg brænder for målgruppen og for børnekræftspeccialet, men jeg gik ikke på sygeplejestudiet og tænkte, at nu skulle jeg bare ud og være leder. Det kom til gengæld ret hurtigt, da jeg var færdig. Det er noget med at præge og udvikle og tænke på den lange bane," sagde hun i et interview med finans.dk i forbindelse med prisoverrækkelsen.

Formand Svend Askær fremhævede prisvinderen som et mønstereksempel.

"Hun er en leder, som gør en forskel og har taget et stort ledelsesansvar inden for et område, hvor det er livs-

vigtigt at indsamle midler, styrke forskningen og forbedre vilkårene for de syge og deres familier."

Marianne Benzon Nielsen har arbejdet med børn og kræft gennem hele sin karriere, siden hun var sygeplejeelev i 1984 på Rigshospitalets Børnekræftafdeling, senere afdelingssygeplejerske og senere leder af det nystartede Ronald McDonalds Hus, før hun blev direktør i Børnecancerfonden. Hendes resultater i perioden som direktør lader sig ikke negligere. De indsamlede midler er vokset fra 18 millioner kroner til 65 millioner i fjor. I samme periode voksede de uddelte midler fra 11,4 millioner kroner til 47 millioner.

At være leder i en hverdag, hvor personale og pårørende har børn og sygdom meget tæt inde på livet, stiller særlige krav til nærvær og ansvar.

"Man skal have medfølelse, hvis man vil arbejde med en sårbar målgruppe. Men det er min opgave at sikre, at de mennesker, der arbejder her, ikke går ned, fordi det er for svært eller for tungt. Det sker, at jeg er nødt til at spørge folk, om det nu er det rigtige sted, de arbejder," forklarede hun til finans.dk.



LEDERES HOLDNINGER I TAL

IGEN I 2016 GENNEMFØRTE Lederne en række undersøgelser blandt medlemmerne med henblik på at bringe ny viden om ledere og ledelse til torvs. Undersøgelserne blev gennemført i samarbejde med analysebureauet YouGov.

Integration af flygtninge på arbejdsmarkedet

Lederne deltog i trepartsdrøftelserne mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter om arbejdsmarkedsintegration af flygtninge og familiesammenførte. Lederne slog blandt andet til lyd for, at det ikke altid er en forudsætning, at den enkelte flygtning kan dansk, før vedkommende kommer ud på arbejdsmarkedet.

Undersøgelsen "Flygtninge på arbejdsmarkedet" dokumenterede, at langt de fleste ledere ude i maskinrummene på danske virksomheder var på linje med Lederne i dette spørgsmål. 72 procent tilkendegav, at engelskkundskaber rakte til at starte på arbejde i de virksomheder, hvor ledere var ansat.

Ikke overraskende var der flest ledere ansat på store virksomheder, der svarede, at det var nok at kunne engelsk for, at en flygtning kunne starte i deres virksomhed, afdeling eller team.

Selv blandt virksomheder med 1-9 ansatte svarede langt de fleste, at det var tilstrækkeligt at kunne engelsk for at starte i virksomheden.

Trepartsaftalen om arbejdsmarkedsintegration betød, at danskundervisningen i højere grad blev tilpasset virksomhedernes behov og i højere grad kunne foregå uden for arbejdstiden.

Optimismen er intakt blandt privatansatte ledere

Lederne har gennem en årrække i form af to halvårige konjunkturundersøgelser spurgt de privatansatte ledere, hvilke forventninger de havde til blandt andet omsætning, overskud og eksport på deres virksomhed.

Forventningerne til 2. halvår 2016 i dansk erhvervsliv var forholdsvis positive. 67 procent forventede stigende omsætning det næste halve år, mens 27 procent vurderede, at omsætningen ville være uændret. Kun seks procent forventede faldende omsætning. Når det gjaldt produktion og overskud forventede mere end seks ud af ti, at produktion og overskud ville stige, og 56 procent forventede stigende eksport.

42 procent af lederne regnede med, at antallet af med-



af lederne regnede med, at antallet af medarbejdere stiger.



at antallet af medarbejdere forblev uændret.



forventede færre ansatte.

UNDERSØGELSER OG ANALYSER I 2016

- Samarbejdet i ledergruppen
- Ledelsesudfordringer de kommende tre år
- Hindringer for god ledelse
- Lederes arbejdstid
- Jobsikkerhed og ledighedsbekymring
- Flygtninge på arbejdsmarkedet
- Ledelseskompetencer og skandinavisk ledelsesstil
- Psykisk arbejdsmiljø, konflikter, mobning og sexchikane
- Lederjobbet
- Praktikpladser
- Efteruddannelse - Lederes kendskab til uddannelsesinstitutionerne som udbydere af lederuddannelse
- Konjunkturforventninger til 2. halvår 2016
- Lederens ferie 2016
- Storrumskontorer
- Jobskifteplaner
- Kommunikation

Mandlige ledere tjente i gennemsnit pr. måned

56.443 kroner

Kvindelige ledere tjente i gennemsnit pr. måned

47.722 kroner

arbejdere stiger, 48 procent at antallet af medarbejdere forblev uændret, og 10 procent forventede færre ansatte.

Lederes løn steg med 2,3 procent

De privatansatte ledere fik i gennemsnit en lønstigning på 2,3 procent fra september 2015 til september 2016. Ofte ædes værdien af lønstigninger i nogen grad af tilsvarende prishop, men i fjor var en markant undtagelse. I samme periode lå forbrugerpriserne nemlig brak hen, så lederne fik i gennemsnit en stigning i reallønnen på 2,3 procent.

Den gennemsnitlige månedsløn var 54.864 kr.

Forskellen i lønnen mellem mandlige og kvindelige ledere

Ledernes lønstatistik viste en betydelig lønforskel mellem mænd og kvinder. Hvor de mandlige ledere i gennemsnit tjente 56.443 kroner om måneden, måtte deres kvindelige kolleger nøjes med 47.722 kroner om måneden.

Lønforskellen betyder, at der var en umiddelbar lønforskel på 15,5 procent. Imidlertid er der stor forskel på mænds og kvinders job, så dette tal kan ikke stå alene. For at give et bedre sammenligningsgrundlag blev der

foretaget en "rensning" af resultaterne for at isolere den kønsbestemte forskel.

Den således korrigerede lønforskel viste, at kvindelige ledere i gennemsnit tjente 7,6 procent mindre end mænd for den samme type job.

Der blev her taget højde for de forskelle, der skyldes branche, sektor, stillingstitel, alder, uddannelse, antal lederjobs i karrieren, anciennitet i nuværende stilling, arbejdsstedets placering samt antal underordnede medarbejdere og ledere.

Den lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere, der ikke kan forklares med andet end køn, har ligget i intervallet mellem 5,6 og 7,8 procent siden 2003, da det første gang blev opgjort.

Uændret lav ledighed gennem 2016

Ledigheden blandt medlemmerne af A-kassen LH har ligget konstant lavt i perioden fra december 2015 til december 2016. Både i december 2015 og i december 2016 var ledigheden på 2,2 procent. Den generelle ledighed ifølge Danmarks Statistik faldt i samme periode fra 4,5 til 4,3 procent.

INDFLYDELSE PÅ UDDANNELSE

LEDERNE DELTOG som nævnt, da regeringen indkaldte til trepartsdrøftelser om:

1. At få flere flygtninge med opholdstilladelse ind på arbejdsmarkedet
2. Praktikpladser – flere faglærte
3. Voksen- og efteruddannelse

Møderne var ingenlunde frugtesløse og mandede ud i flere aftaler.

Hvad punkt 1. angår, blev der indgået aftale om IGU (Integrationsgrunduddannelse for flygtninge).

Også i forhold til at sikre flere praktikpladser blev der landet en aftale. Målet er, at erhvervslivet får tilført den nødvendige kvalificerede faglærte arbejdskraft. For at det kan indfries, er det ikke alene afgørende, at flere unge vælger og gennemfører en erhvervsuddannelse, men også, at arbejdsgiverne opretter flere praktikpladser til de unge. Aftalen indebar en fælles målsætning om op mod 10.000 flere praktikpladser årligt end hidtil. Det skal blandt andet realiseres via en række initiativer, der styrker arbejdsgivernes incitament til at skabe flere praktikpladser.

Når de private overenskomster er i hus i 2017, vil trepartsdrøftelserne blive genoptaget. Her vil det fremtidige AMU-system og det øvrige voksen- og efteruddannelses-system blive en del af dagsordenen. Lederne vil gå ind i forhandlingerne med det sigte at sikre en forenkling og afbureaukratisering samt fastholde, at ledere fortsat kan få gode og tilskudsberettigede efter- og videreuddannelser.

Lederuddannelse

De første to hold på den nye "Lederne's Diplomuddannelse" begyndte i januar og august. Begge hold afsluttede to moduler med eksamen i december, hvor alle bestod med fine karakterer.

"Den Grundlæggende Lederuddannelse" fejrede 15 års fødselsdag i 2016. Godt 30.000 ledere havde ved årets-udgang gennemført uddannelsen. En ny evaluering blev præsenteret af Danmarks Evalueringsinstitut. Den byggede på deltagerne gennem de sidste fire år, og den viste en meget stor tilfredshed med uddannelsen. Specielt fleksibiliteten i afholdelsesformen og det store fokus på praksisnærhed blev fremhævet

30.000

ledere har gennemført "Den grundlæggende Lederuddannelse" i perioden 2001-2016

LEDERNE TOG ANSVAR FOR ARBEJDSMILJØET

PÅ BARE TO ÅR – fra 2014 til 2016 – halveredes andelen af ledere, som giver det psykiske arbejdsmiljø bundkarakter, viste en undersøgelse, som Lederne gennemførte i maj 2016. Det illustrerede, at trivsel på arbejdspladsen på godt og ondt afspejler økonomisk fremgang og modgang.

Lederne udviklede i 2016 flere værktøjer med fokus på dialog og samtale i forbindelse med eksempelvis tavlemøder og omsorgssamtaler med henblik på, at ledere kan reagere hurtigt, når en medarbejder mistrives.

I medierne var der i 2016 stort fokus på en række sager, hvor ledere og ansatte blev alvorligt syge af arbejdet med epoxy og isocyanater. På anmodning fra beskæftigelsesministeren var Lederne med til at udarbejde forslag til, hvordan lignende sager kan undgås. Disse anbefalinger

blev afleveret i december måned.

Lederne holdt i årets løb flere end 30 oplæg og foredrag om ledelse og arbejdsmiljø. Flere end 800 ledere og medarbejdere deltog i årets ti arbejdsmiljøroadshow, hvor de blev præsenteret for en række nye redskaber rettet direkte til ledere. På Danmarks største arbejdsmiljøkonference på Nyborg Strand arrangerede Lederne et udsolgt forum, der varede knap tre timer, med titlen "Den stressforebyggende organisation."

Lederne var gennem medlemsskabet af Arbejdsmiljøforskningsfonden og bestyrelsen for det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø med til at beslutte, hvad der skal forskes i, og hvilke konkrete projekter der skal have midler.



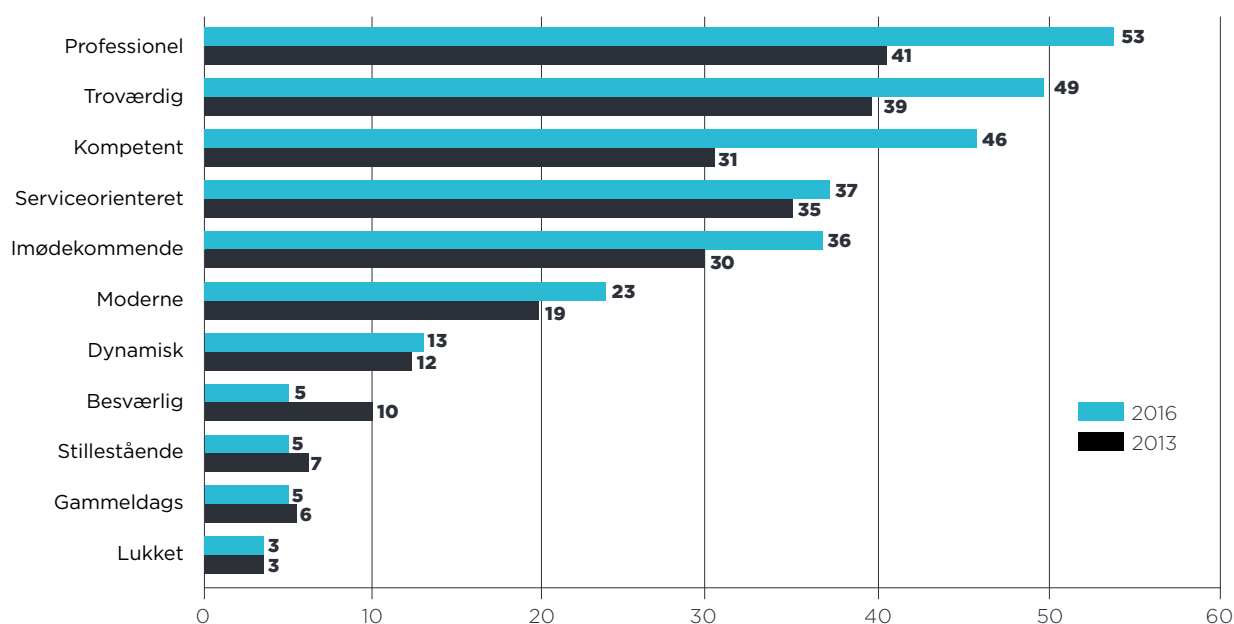
Et år efter lanceringen af det ny Lederne.dk gennemførte Lederne en tilfredshedsundersøgelse med knap 3.500 deltagere, der viste, at tilfredsheden er steget, og at hjemmesiden bidrager til at styrke organisationens brand.

HØJ TILFREDSHED MED LEDERNE.DK

I FORÅRET 2016 - et år efter lanceringen af det nye Lederne.dk - gennemførte Lederne en tilfredshedsundersøgelse blandt 3.421 medlemmer samt en mindre gruppe besøgende på hjemmesiden, der ikke var medlemmer. Tendensen i undersøgelsen var klar: Lederne har en velfungerende hjemmeside, der understøtter høj medlemstilfredshed og styrker organisationens brand.

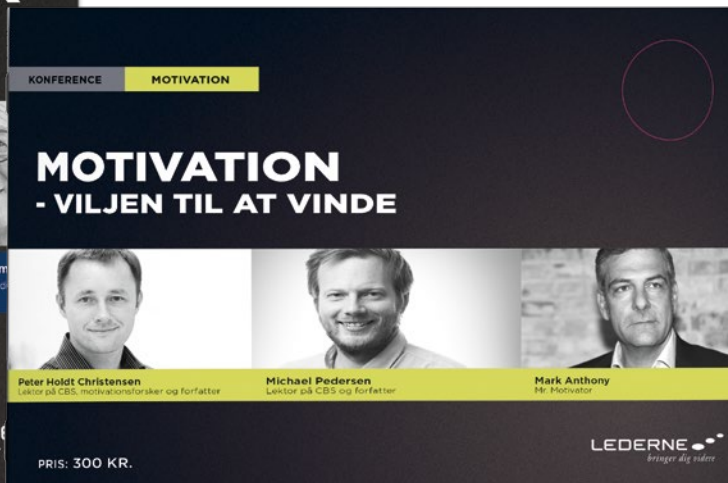
Sidst, Lederne gennemførte en lignende tilfredshedsundersøgelse, var i 2013. Tallene fra 2016 viste, at tilfredsheden er steget fra 3,9 til 4,1 på en skala fra 1-5. Samtidig skete der en halvering i antallet af brugere, der fandt, at siden er uoverskuelig. Samlet er der nu langt flere, som vurderer, at hjemmesiden er professionel, troværdig, kompetent og imødekommende, hvilket smitter af på deres syn på Lederne som organisation.

HVILKE INDTRYK MENER DU, AT LEDERNE.DK GIVER AF LEDERNE SOM ORGANISATION (%)





Formålet med Ledernes konferencer er at styrke og inspirere ledere i dansk erhvervsliv og understøtte dem i deres faglige og personlige udvikling.



LEDERKONFERENCER DER STYRKER

I 2016 VAR temaerne stress, innovation, mental robusthed og motivation omdrejningspunkter for lederkonferencerne. Såvel medlemmer som ikke-medlemmer kunne deltage på i alt 31 landsdækkende faglige inspirationsdage med mere end 60 indlæg.

Tilfredsheden og anbefalingsgraden er i top

Lysten til at deltage på lederkonferencerne var atter massiv. Flere end 6.747 deltog på konferencerne, og hele

97,3 procent fandt indholdet relevant eller meget relevant. Andelen af deltagere, som vil anbefale konferencen til andre, er tilsvarende høj. Tallene viser, at ledere i høj grad har behov for at holde sig opdateret på deres faglighed, få fornyet inspiration og brugbare værktøjer.

Som tidligere var de enkelte lokalafdelinger værter for konferencerne og involveret i planlægningen. Dette understøttede lokal forankring og relevans.

LEDERNETVÆRK

KVINDELIGE NETVÆRKSMEDELMER marcherede frem i 2016. Ved udgangen af året var andelen af kvindelige netværksmedlemmer løftet til 50 procent, fem procent mere end året før. Og kvinderne satte sig gerne for bordenden. Seks ud af ti netværksledere var kvinder, og vendte man blikket mod de yngre netværksledere under 40 år, så var fordelingen her på hele 75 procent kvinder og 25 procent mænd.

Mere end blot netværksmøder

Selvom netværksmøderne var det centrale element i grupperne, så viste 2016, at mange af netværksgrupperne, i fællesskab, deltog på en eller flere af Lederkonferencerne rundt omkring i

landet. Flere af netværksgrupperne begyndte at bruge Lederkonferencerne som et nyt samlingspunkt og til at møde andre netværksgrupper på tværs.

I 2016 debuterede netværksmedlemmer fra LederNetværk som paneldeltagere i "Test din forretningsidé". Her trak de på deres erfaring som erhvervsledere og gav feedback og idéer videre til selvstændiges forretningsidé.

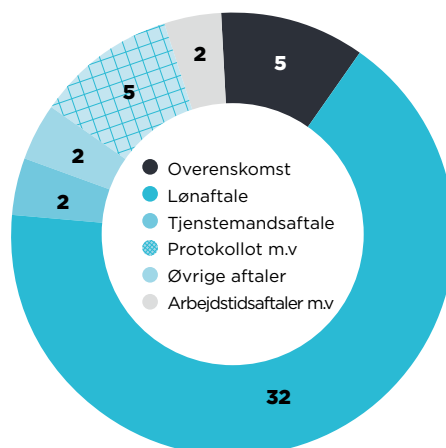
Tilliden skaber udbyttet

De tilfredshedsmålinger, der blev lavet i 2016, viste samlet en meget stabil anbefalingsgrad på 91 procent. Især tillid var med til at skabe udbytte og styrke sammenholdet i netværksgrupperne.



AFTALE- OG OVERENSKOMST-FORHANDLINGER PÅ DET OFFENTLIGE OMRÅDE

LEDERNE INDGIK 48 kollektive aftaler, overenskomster etc. på det offentlige område i 2016. Heraf var der fem overenskomstfornyelser. Omkring en tredjedel af aftalerne omhandlede løn, herunder de to aftaler der garanterer en bestemt gennemsnitsløn på henholdsvis det regionale og det kommunale område.



NOGLE SAGDE FARVEL, FLERE SAGDE GODDAG

VED UDGANGEN af 2016 var medlemstallet på tværs af Lederne, Virksom og PRO på 112.986, hvilket var lig med en stigning på 1.748 medlemmer i forhold til året før. Over en periode på 10 år er medlemstallet steget med næsten 30.000 medlemmer.

For Lederne isoleret set kræver medlemsudviklingen en fodnote. 2016 kan ikke helt sammenlignes med de foregående år. I begyndelsen af 2016 blev en del medlemmer flyttet til de to nye søsterorganisationer Virksom og PRO. Næsten 3.000 selvstændige blev overført til Virksom, mens cirka 700 kommende ledere og 1.600 transitledere blev overflyttet til PRO.

I årets løb anmeldte mange medlemmer som vanligt ny stilling. Men i 2016 medførte de nye stillinger, at medlemmerne som naturlig konsekvens blev flyttet til den relevante organisation for deres nye job, hvilket gjorde sig gældende for 541 medlemmer, der rykkede til Virksom og 280 til PRO. Medlemstallet for Lederne endte således på 105.210.

Som alle andre år i organisationens levetid var der ikke kun tilgang, men også medlemmer, som meldte sig ud. Lederne fortsatte i 2016 win-back programmet rettet mod de frafaldne. Ved at ringe medlemmer op, der ønskede at melde sig ud eller hang i bremsen med deres kontingent, lykkedes det at holde 361 medlemmer i folden. Det handlede typisk om medlemmer, der havde skiftet job og ikke var opmærksomme på muligheden for at fortsætte i PRO. Men der var også medlemmer, som havde fået henvendelse fra

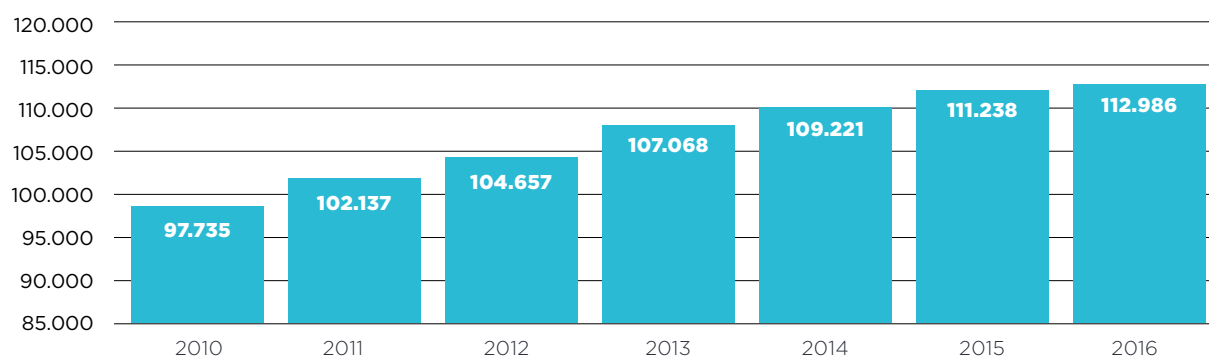
en konkurrent og derfor var blevet tilbøjelige til at vælge nye græsgange, før de fik en snak med Lederne.

Via indsatser på tværs af Lederne øges andelen af kvindelige medlemmer løbende. I 2016 var stigningen dog ikke prangende. Den samlede andel af kvindelige medlemmer steg fra 29,1 procent til 29,4 procent. Blandt de nytillkomne medlemmer i 2016 var 37 procent kvinder, hvilket matcher niveauet fra de foregående år.



Medlemstallet er steget med næsten 30.000 medlemmer over en periode på 10 år.

MEDLEMSTALLET I LEDERNES HOVEDORGANISATION ULTIMO ÅRET



KONTINGENTET HOLDES STADIG I RO

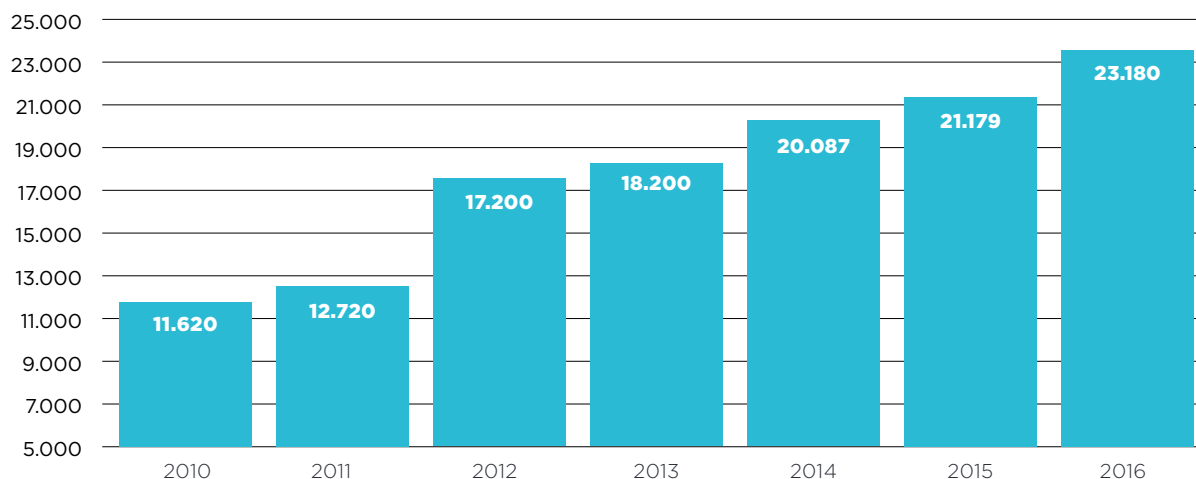
FOR TIENDE ÅR i træk forblev medlemskontingentet i 2016 uændret. Åren herfor kan tilskrives flere forskellige faktorer: Effektiv drift, digitalisering samt vækst betød, at prisen på medlemskab kunne fastholdes på et særdeles attraktivt og konkurrencedygtigt niveau.

Men et vågent øje på udgifterne er ikke hele forklaringen. Også indtægts siden skal tælles med. For at sikre et bredere indtægtsgrundlag har Lederne gennem de seneste fem år arbejdet intensivt på at markedsføre og sælge flere tillægsprodukter til medlemmerne. Og det battede i 2016. Tillægsforsikringen steg med 9,5 procent og rundede 23.000 forsikringer. LederPension steg med 15 procent i 2016, mens Ledernes Ulykkesforsikring steg med 30 procent. Indsatsen er lutter gevinst, medlemmerne bliver mere loyale, organisationen mere attraktiv for nye medlemmer – tilsammen et stærkere indtægtsgrundlag.

Salget af Ledernes Tillægsforsikringer fortsatte med at vokse, som det fremgår af tabellen nedenfor. Trods lysere tider for beskæftigelsen afspejler salget, at medlemmer med en tillægsforsikring har en højere generel bekymring for at stå uden arbejde end medlemmer uden en tillægsforsikring. Det viste en undersøgelse, som Lederne gennemførte i 2016.



LEDERNES TILLÆGSFORSIKRING



Ledernes Tillægsforsikring har bidt sig fast som et attraktivt produkt for medlemmerne. Tallet for 2016 dækker også over salg af Indtægtsforsikring til medlemmerne af Virksom.

BESTYRELSEN I LEDERNE

PR. 31. DECEMBER 2016



SVEND ASKÆR
Formand



LARS MØLDRUP
Næstformand



KIRSTEN HVID SCHMIDT
Næstformand



JAN ROSSIL
Hovedstaden



MARIA ROSE THYRÉN
København Vest



HENRIK C. TARRIS
København Nord



**HENNING POUL
KOKHOLM**
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



**BJARNE KRAGH
JENSEN**
Midt-Nord



**RASMUS
MORTENSEN**
Østjylland



**BERIT ANDERSEN
NIELSEN**
Kronjylland



STEEN KNØRR
Himmerland



KARINA FISKER
Vendsyssel



LETTER BOX

Asmund Havsteen-Mikkelsen

VIRKSOM

BERETNING 2016
LEDERNES HOVEDORGANISATION



SELVSTÆNDIGE FIK NY ORGANISATION

2016 BLEV ÅRET, HVOR DE SELVSTÆNDIGE FIK DERES EGEN ORGANISATION UNDER LEDERNES HOVEDORGANISATION.

DEN NYE ORGANISATION så dagens lys den 16. januar med navnet Virksom, og i første ombæring blev 561 medlemmer overflyttet fra Lederne. Det blev de følgende par måneder fulgt op med yderligere overflytninger, så der ved udgangen af første kvartal var næsten 3.000 medlemmer.

Særligt i årets sidste kvartal bevirkede en målrettet salgs- og marketingsindsats, at medlemsvæksten på ny tog fart. Ved årets udgang var der registreret knap 5.000 medlemmer, svarende til en stigning på 40 procent, hvilket må betegnes som særdeles tilfredsstillende.

Det skal ikke mindst ses i lyset af, at det var (og stadig er) et marked kendetegnet ved indædt konkurrence om medlemmerne.

Profileringen af Virksom i en række forskellige kanaler og på forskellige platforme fik andelen af medlemmer udefra til at stige betragteligt. Samtidig var det uhyre vigtigt at kunne konstatere, at hele grundtanken med søsterorganisationer stod sin prøve.

I 2016 var der således 681 medlemmer af Lederne, der valgte at blive selvstændige og fortsætte deres medlemskab i Virksom. Den nye organisationsstruktur indfrie de på den måde forventningen om, at mange medlemmer skifter fra at være ledere til at være selvstændige eller specialister.



SAGSUDVIKLING

EN VIGTIG DEL af Virksoms tilbud til medlemmerne er rådgivning og vejledning inden for personale- og erhvervsretlige emner. I 2016 løste Virksom 896 sager for medlemmerne.

Den største del af sagerne lå inden for den erhvervsretlige rådgivning, der udgjorde cirka 65 procent af det samlede antal sager. Medlemmerne efterspurgte navnlig rådgivning om ejeraftaler, konsulentaftaler, aktieoptions- og aktieoverdragelsesaftaler, erstatning- og produktansvar, markedsføring og leverandøraftaler. Også personalejura var blandt de efterspurgte emner.

En del brugte de juridiske rådgivningsydelser relativt hurtigt efter indmeldelse, idet cirka 20 procent af alle sager kom fra medlemmer, der havde været medlem i 30 dage eller derunder.

KONFLIKTER

I VIRKSOM ER der i den daglige sagsbehandling opmærksomhed på faren for interessekonflikter i forbindelse med rådgivningen. Særligt inden for det personalejuridiske område kan en konflikt blive en realitet, såfremt et medlem af Virksom har en potentiel eller aktuel sag med et medlem af Lederne. Den sagsbehandlende konsulent foretager derfor altid et konflikttjek for at undgå en situation, hvor der rådgives på "begge sider". Der var i 2016 fire konflikter, hvor Virksom vurderede, at der var en aktuel eller mulig konflikt i forbindelse med en sag. I alle fire tilfælde overgik medlemmets sag til ekstern rådgiver.

Denne problematik kan også være gældende i forbindelse med den erhvervsjuridiske rådgivning, hvor to aftaleparter begge kan være medlem af Virksom.

SYNLIGHED

VIRKSOMS EGEN HJEMMESIDE, virksom.dk, gik i luften samtidig med lanceringen i januar 2016. Sidens indhold betoner især rådgivning og indeholder en værktøjskasse med centrale juridiske dokumenter. Der er tilstræbt enkle og tilgængelige selvbetjeningsløsninger, så medlemmerne kan bruge siden, når det passer dem.

Som supplement til hjemmesiden får medlemmerne hver tredje uge et nyhedsbrev leveret til mailboksen. Indholdet er udviklet og valgt med henblik på at have mest mulig relevans for selvstændige. Et samarbejde med Aller er med til at forsyne nyhedsbrevet med artikler, videoklip og billeder. Historierne anvendes både i nyhedsbrevet og på Facebook.

Efter et forholdsvis stilfærdigt forår og ditto sommer, voksede trafikken på siden markant i forbindelse med og i forlængelse af marketingskampagnen i efteråret. I oktober blev Virksom tillige synlig på Facebook.

Men en hjemmeside og sociale medier gør det langtfra alene, ikke mindst fordi Virksom modsat Lederne i sagens natur ikke var et etableret og velkendt brand. Med afsæt i viden og erfaringer fra Lederne blev der udviklet en salgs- og marketingstrategi samt markedsløftet "Vi ved, hvad det kræver". Et løfte, der signalerer professionel og individuel rådgivning, så medlemsskabet giver værdi for den enkelte.

Derfor var det vitalt i forbindelse med velkomstilbud at tale tydeligt til de særlige behov, som selvstændige har, og pointere den udvidede økonomiske sikkerhed, der følger et medlemskab. Det drejede sig om tryghed under sygdom med et tilbud om to års gratis indtægtssikring, juridisk bistand i forhold til personalejura og erhvervsjura, hjælp til inkasso og mulighed for test af forretningsidé med mere.

INITIATIVER

DER BLEV i årets løb iværksat forskellige initiativer for at styrke synligheden blandt selvstændige i Danmark.

I forhold til den direkte kontakt skal fremhæves tre indsats. På basis af offentligt tilgængelige oplysninger blev selvstændige kontaktede telefonisk og orienteret om den nye organisation og dens unikke tilbud. Telemarketing-kampagnen viste sig at være særdeles effektiv og vil også fremadrettet blive en central del af marketingindsatsen.

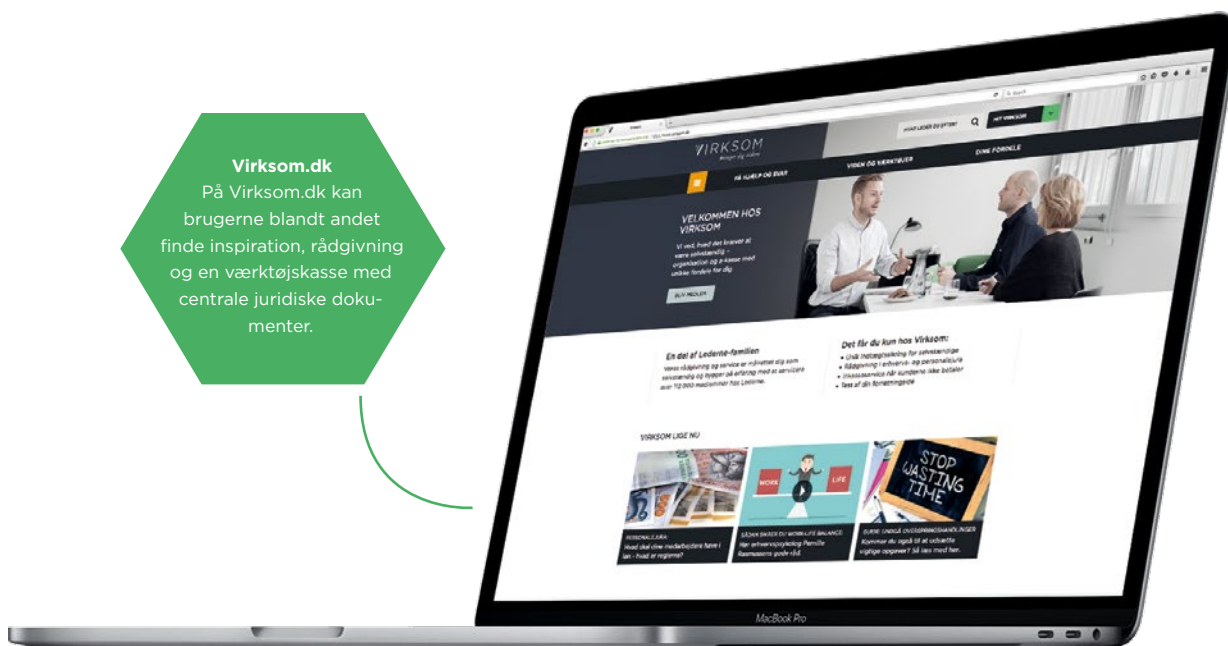
Året bød også på mulighed for at mødes ansigt til ansigt. Virksom var sponsor for iværksætterugen i uge 46, og på tre udsolgte konferencer i Aalborg, Kolding og København kunne selvstændige møde op og hente inspiration og få en fornemmelse af, hvilke tilbud og fordele de ville få som medlem af Virksom.

For at give medlemmerne en yderligere oplevelse af værdi udviklede vi et værktøj, en CVR-rapport, så medlemmet ved helt enkelt at indtaste sit CVR-nummer kan få en tilstandsrapport, der på ni områder beskriver virksomhedens position i markedet.

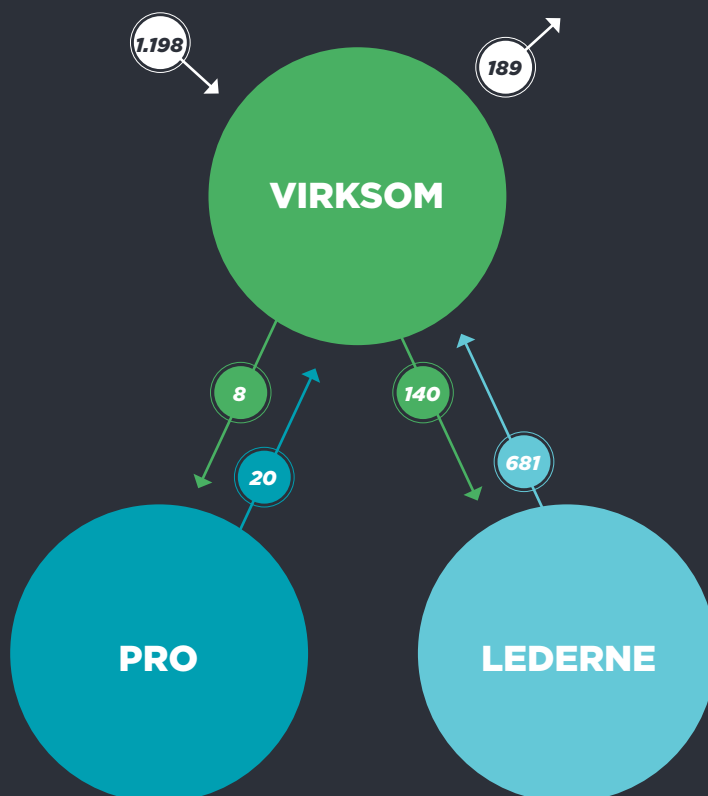
Rapporten giver mulighed for at få indblik i, hvordan konkurrenterne agerer, og hvilke forventninger de eksempelvis har til det kommende års vækst.

Medlemmerne af Virksom er alle selvstændige og har deres daglige virke i et bredt udsnit af brancher. Det er dog med en betydelig overvægt i brancher som IT/kommunikation med 37 procent og erhvervs-service, der udgør 22 procent. Kernegruppen af medlemmer er mænd i alderen 40-55 år. Denne gruppe udgør cirka 60 procent.

Virksom.dk
På Virksom.dk kan brugerne blandt andet finde inspiration, rådgivning og en værktøjskasse med centrale juridiske dokumenter.



VANDRING AF MEDLEMMER TIL OG FRA VIRKSOM 2016



Figuren viser, hvordan medlemmerne skiftede fra en organisation til en anden i 2016. Eksempelvis skiftede 681 medlemmer fra Lederne til Virksom, mens 140 medlemmer modsat skiftede fra Virksom til Lederne. Det fremgår også, at Virksom fik 1.198 nye medlemmer udefra, mens 189 meldte sig ud uden at skifte til en af de andre to søsterorganisationer.

BESTYRELSEN I VIRKSOM PR. 31. DECEMBER 2016



**SVEND
ASKÆR**
FORMAND



**LARS
MØLDRUP**
NÆSTFORMAND



**KIRSTEN HVID
SCHMIDT**
NÆSTFORMAND



**KIRSTEN NYBOE
HANSEN**
BESTYRELSESMEDLEM



NO NATION IS AN ISLAND
Asmund Havsteen-Mikkelsen

PRO

BERETNING 2016
LEDERNES HOVEDORGANISATION



PRO KOM SOLIDT FRA START

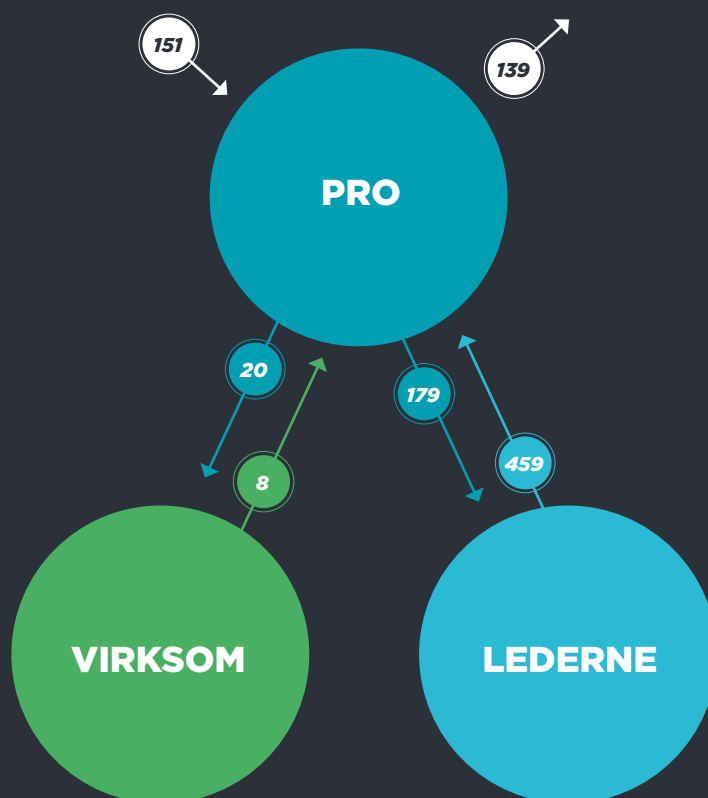
MED DEN NYE STRUKTUR FIK FUNKTIONÆRER, SOM FORHANDLER EGNE LØNVILKÅR OG IKKE HAR OVERENSKOMST, DERES EGEN ORGANISATION - PRO.

I FØRSTE OMBÆRING blev næsten 700 kommende ledere og godt 1.600 transitledere flyttet fra Lederne over til PRO. Blot en halv snes af disse reagerede negativt og valgte at forlade organisationen.

Medlemstallet har siden vist en forholdsvis stilfærdig vækstkurve og lå ved udgangen af året på godt 2.800 medlemmer. Det kunne lyde uambitiøst efter de vanlige vækststandarder i Lederne, men det var et udtryk for behørig omhu. I den første fase var opmærksomheden nemlig

vendt mod fastholdelse af de eksisterende medlemmer ved at sikre en stabil opstart med god service og fyldstgørende kommunikation. Og i naturlig forlængelse heraf blev større kampagner for synlighed og rekruttering fravalgt. Den største tilgang af medlemmer til PRO siden den store overflytning ved lanceringen, kommer fra Lederne. 459 medlemmer skiftede til PRO i løbet af 2016, fordi de ikke længere havde et lederjob eller ikke længere kunne kalde sig særligt betroede medarbejdere.

VANDRING AF MEDLEMMER TIL OG FRA PRO 2016



GRAFIKKEN VISER, hvor mange medlemmer der skifter fra en organisation til en anden. Således skiftede 178 medlemmer fra PRO til Lederne, mens 459 skiftede den anden vej fra Lederne til PRO. Det fremgår også, at PRO fik 151 nye medlemmer udefra, mens 139 meldte sig ud uden at skifte til en af de andre to søsterorganisationer.

Som i de to andre søsterorganisationer fik medlemmerne af PRO adgang til en stribe produkter og services som juridisk rådgivning, lønsikring, arbejdsløshedssikring og andre attraktive forsikringer med videre. Men de fik også et nøje tilpasset serviceudbud, der blev skræddersyet til at styrke medlemmernes personlige muligheder for karriereudvikling, avancement og lønstigning.

Og medlemmerne af PRO tog godt imod de mange tilbud. Ikke mindst karrieresparring var efterspurgt. 40 procent af henven-

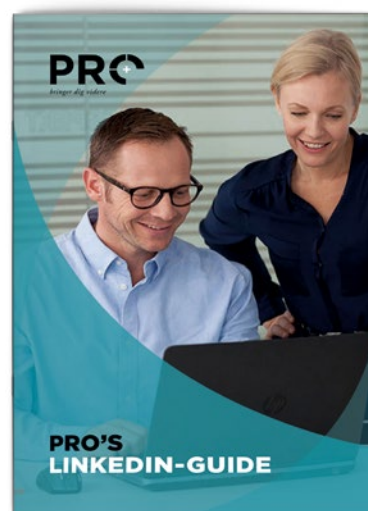
delseerne havde rådgivning om karriere som omdrejningspunkt. Det vil oftest handle om afklaring i forbindelse med eventuelt at skifte karrierespor enten inden for deres nuværende virksomhed eller i forbindelse med jobskifte. Medlemmerne fik tæt personlig sparring med afsæt i deres konkrete udfordringer og med blik for, hvad der motiverer og engagerer dem, og hvilke kompetenceløft de skal prioritere i form af eksempelvis uddannelse for at forfølge og nå deres mål.

Men også på områder som jobsamtale og løn var der bud efter rådgivning. Da medlemmerne af PRO selv forhandler kontraktvilkår, herunder løn, nød de godt af de værktøjer til lønforhandling, som rådgiverne hos Lederne har årelang erfaring med, hvad enten det var løn og andre vilkår i forbindelse med nyt job og ny kontrakt, eller det var i forbindelse med den årlige lønforhandling.

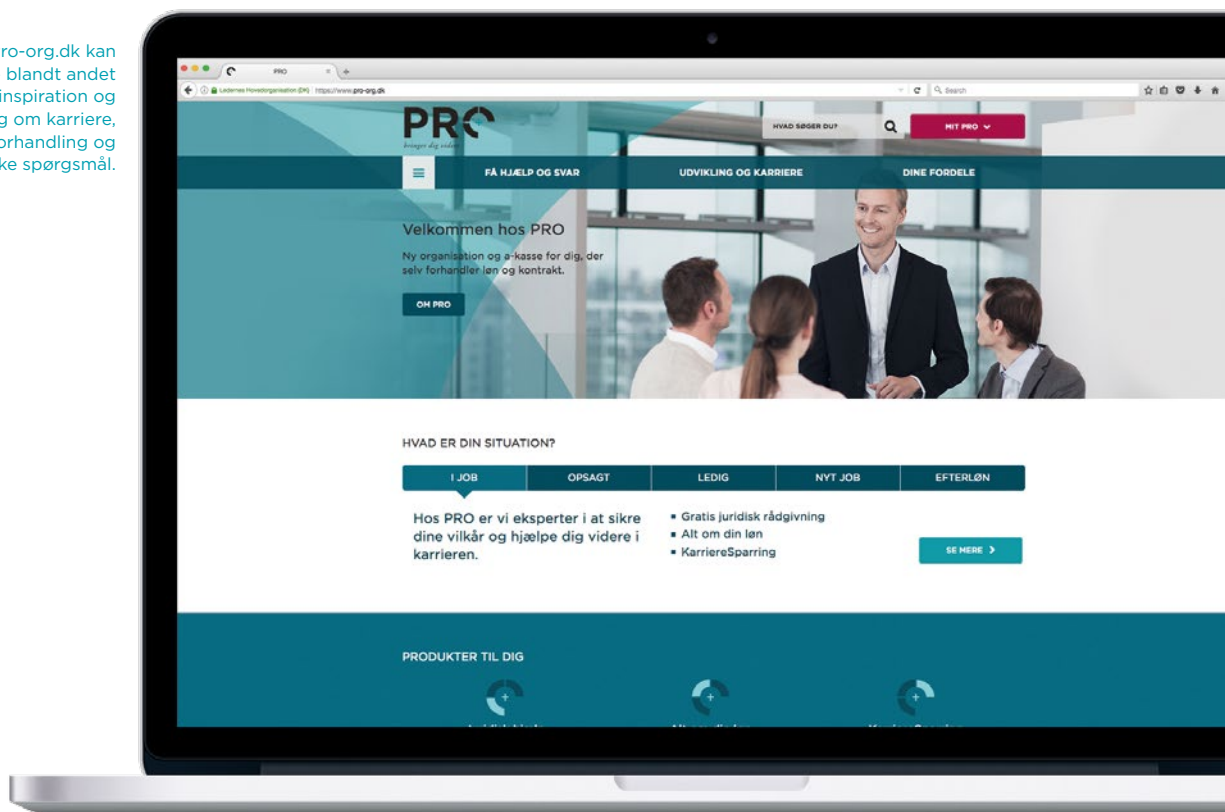
SYNLIGHED

I LIGHED MED VIRKSOM fik PRO sin egen hjemmeside. Foruden hjemmesiden bevares den løbende kontakt til medlemmerne af PRO via et nyhedsbrev hver tredje uge med emner, der vurderes som særligt relevante for

målgruppen. Nyhedsbrevet indeholdt i 2016 temaer som stress, karriere og kontraktgennemgang, men også et emne som ferieregler var genstand for betydelig interesse i forbindelse med afslutningen på ferieåret.



På Pro-org.dk kan brugerne blandt andet finde inspiration og rådgivning om karriere, lønforhandling og juridiske spørgsmål.





40%

af alle henvendelser
i PRO handlede i 2016
om karrieresparring.

BESTYRELSEN I PRO PR. 31. DECEMBER 2016



**SVEND
ASKÆR**
FORMAND



**LARS
MØLDRUP**
NÆSTFORMAND



**KIRSTEN HVID
SCHMIDT**
NÆSTFORMAND

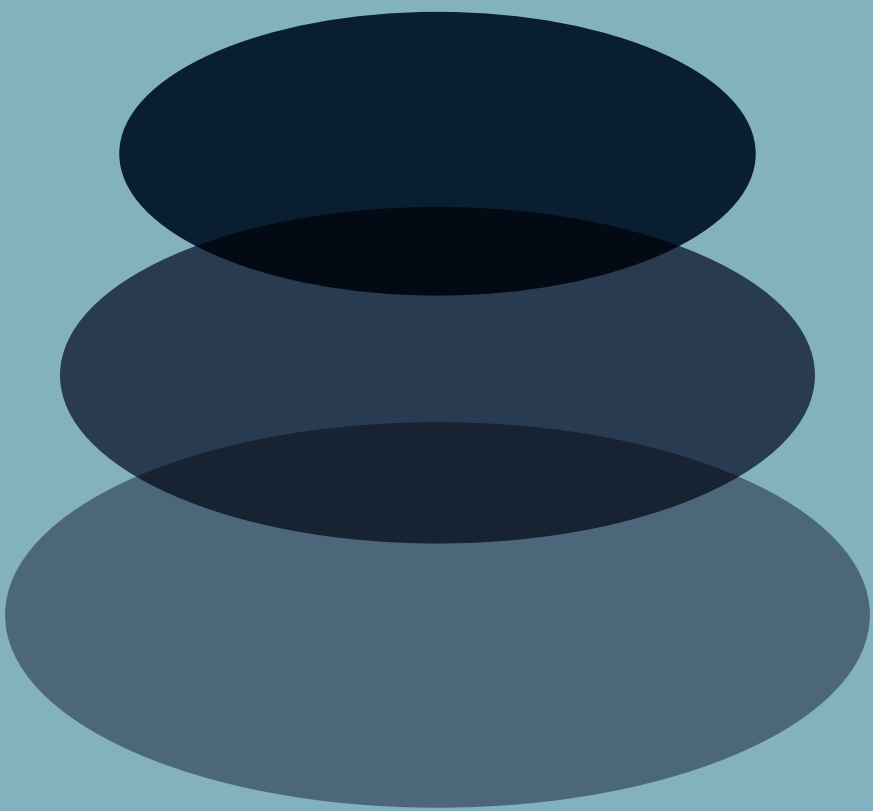


**BENTE STRYGER
HANSEN**
BESTYRELSESMEDELM



SQUARE LIFE

Asmund Havsteen-Mikkelsen



BERETNING 2016
LEDERNES HOVEDORGANISATION

**LEDERNES
KOMPETENCECENTER**



TRAVLT ÅR I LEDERNES KOMPETENCECENTER

DEN MEST MARKANTE BEGIVENHED FOR LEDERNES KOMPETENCE-CENTER I 2016 VAR UDVIDELSEN AF MØDECENTRET MED EN EKSTRA ETAGE.

MødeCentret er nu fordoblet i størrelse, hvilket sikrer et solidt fundament for fortsat vækst og udvikling.

Omsætningen i Ledernes KompetenceCenter voksede med 8,4 procent. Væksten skal blandt andet tilskrives langt flere lead-kanaler, der dagligt forsyner KompetenceCentret med emner. Især digital markedsføring har været en succes - med en fordobling i omsætningen og større synlighed over for kunderne.

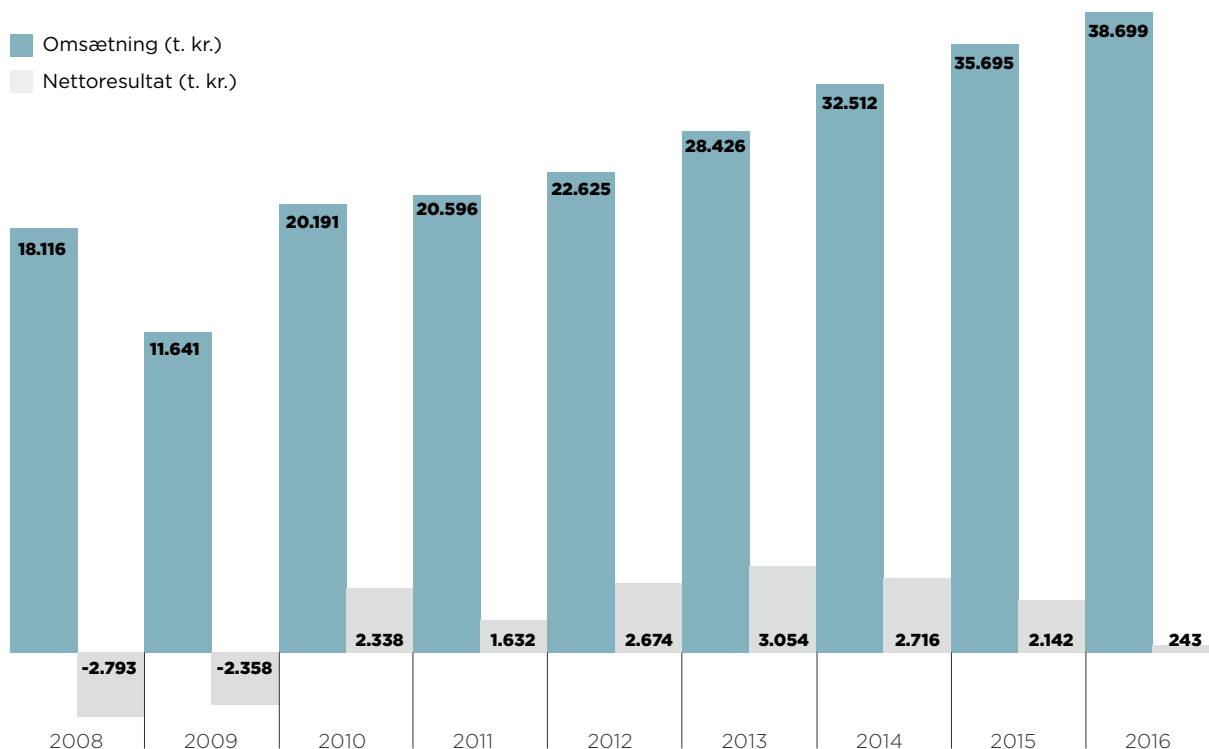
For syvende år i træk blev der sat omsætningsrekord.

Lederkurser og -uddannelser har sammen med firmatilpassede lederudviklingsforløb og Outplacement under tillægsforsikring været i betydelig fremgang og ansvarlig for broderparten af omsætningen.

Det er ekstra glædeligt, at KompetenceCentret i kraft af de seks foregående års overskud selv var i stand til at finansiere udvidelsen af MødeCentret.

Målet er fortsat at blive den ideelle partner for ledere med ambitioner om at tage ansvar og lede vejen for andre.

OMSÆTNING LEDERNES KOMPETENCECENTER



TILFREDSHED OG ANBEFALING FOR PRODUKTOMRÅDER SKALA 1-5

	ALT I ALT TILFREDS	ANBEFALER	GRØN SMILEY
Lederkurser og uddannelser	4,5	4,5	
Konferencer	4,2	5	
Outplacement		4,7	
Ledernes Mødecenter	4,3		94%
VIP	4,3	4,3	
Ledige /Kompetencegivende lederuddannelse	4,5		

RESULTATREGNSKAB LEDERNES KOMPETENCECENTER

Resultatregnskab	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Omsætning (t.kr)	18.116	11.641	20.191	20.596	22.625	28.426	32.512	35.695	38.699
Nettoresultat (t.kr)	-2.793	-2.358	2.338	1.632	2.674	3.054	2.716	2.142	243



MØDECENTRET FIK EKSTRA ETAGE

IGEN I ÅR kan MødeCentret berette om et godt år med fremgang i antal gæster, øget belægningsgrad og øget omsætning fra eksterne bookere.

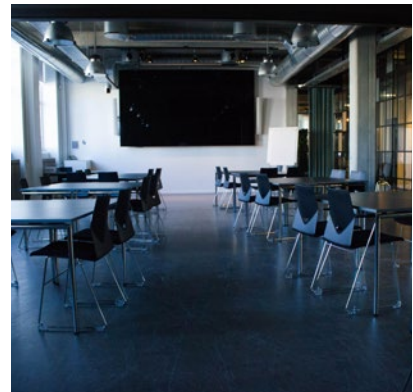
Årets mere end 12.700 gæster var som vanligt fordelt efter sæsonerne. Skønt foråret bød på mange velbesøgte

uger, var oktober og november atter de travleste.

Fremgangen er tilfredsstillende, og fratrukket seks stille skoleferieuger nåede belægningen et gennemsnit på 70 procent. Omsætningen fra betalende gæster steg med over 40 procent i forhold til 2015.

BELÆGNING

	Belægning (52uger)	1:1 møder	Samlet antal gæster
2014	58%	631	9.872
2015	59%	1.268	11.191
2016	62%	1.306	12.792



OPTIMALE FYSISKE RAMMER

OMBYGNINGEN AF MødeCentret stod på hen over sommer og efterår, og det blev markeret med en åbningsfest den 11/11, hvor medlemmer og samarbejdspartnere kunne boltre sig i flere end 30 indlæg om ledelse. Det var et vældigt succesfuldt arrangement, og der vil i 2017 blive holdt

flere arrangementer i den stil, så Ledernes MødeCenter kan blive stedet, hvor man mødes om ledelse.

MødeCentret har med udvidelsen fået de optimale fysiske rammer til at skabe en god samlet oplevelse for gæsterne, såvel hvad angår det faglige input som servicering.

MARKEDSFØRING SKABTE OMSÆTNING

I 2016 KOM den nye hjemmeside på plads, og det øgede fokus på on-line markedsføring viste sin værdi. Den digitale markedsføring fordoblede omsætningen i 2016 sammenlignet med 2015. Samtidig skabte on-line markedsføring større synlighed over for kunderne.

Yderligere blev nyhedsbrevene forbedret og optimeret. Arbejdet med at forbedre indhold, tekster og billeder resulterede i en bedre konvertering. Sommer- og julekampagner

målettet medlemmer af Lederne fortsatte i 2016, ligesom vouchers og en række bannerkampagner blev afprøvet i løbet af året.

Video fik sin premiere som ny markedsføringskanal i 2016. Der blev produceret korte film om KompetenceCentrets uddannelser, og de blev lanceret på hjemmesiden, i elektronisk annoncering, på sociale medier, på landingssider og i nyhedsbrevene.

MARKEDSFØRING

Kataloger og foldere fik nyt og stilrent layout i 2016. Det samme layout blev også rullet ud på de nye POS (Point of Sales) materialer. Især Roll ups blev med succes brugt til at synliggøre KompetenceCentret over for kunderne.





LEDERKURSER OG -UDDANNELSER

PORTEFØLJEN af mere end 70 kursustitler blev yderligere udviklet og netværket af undervisere udvidet i 2016, så der nu er over 50 eksterne konsulenter og undervisere.

KompetenceCentret har gennem de seneste år udbudt tre store lederuddannelser: Den professionelle leder, Lederes Leadership Program og Ledernes coachuddannelse. I 2016 deltog 84 ledere på seks hold mod 37 året før.

I slutningen af 2016 lanceredes et nyt uddannelsesprogram for nye ledere. Konceptet indebærer, at den nye leder deltager i et længerevarende udviklingsforløb sammensat af flere elementer. Programmet tager afsæt i fire kursusmoduler, hvor deltagerne arbejder med en række relevante temaer inden for ledelse. Mellem modulerne vil der være webinarer, individuelle coachingsamtaler og netværksmøder. Tanken er, at den nye leder gennem en lidt længere periode kan gennemgå en ledelsesmæssig udvikling, hvor der er mulighed for at lære nyt, få implementeret det lærte og skabe sig et netværk, der kan støtte lederen i udviklingen af egen praksis.

Fremtidens lederskab

Det store buzzword i 2016 var disruption. Nye teknologier, digital transformation og øget kompleksitet ændrer

virksomhedernes og dermed også ledernes vilkår med stor hast. Det er vitalt, at ledere kan navigere i den nye virkelighed. Derfor udviklede KompetenceCentret et nyt forløb: Fremtidens Lederskab. Det retter sig mod de mere erfarne ledere og fokuserer på at klæde dem på til at lede i forhold til de krav, som fremtiden vil bringe. I november måned inviterede KompetenceCentret til gratis inspirationsmøder om uddannelsen i København og i Kolding.

Ledernes Master Classes

Ledernes Master Classes sigter mod at give de mere erfarne ledere aktuelle perspektiver på ledelse og opdatere dem med den nyeste viden om ledelse. I 2016 blev der afholdt 11 Master Classes med en bred palet af emner fra talentudvikling og autentisk ledelse til motivation og trivsel samt vækst og bæredygtighed. Indlægsholderne var nogle af landets mest efterspurgte ledelsesforskere og -eksperter, og de tiltrak 195 deltagere. Til sammenligning var der 144 deltagere på Master Classes i 2015.

Kompetencegivende lederuddannelser

I 2016 blev de kompetencegivende lederuddannelser udvidet både i omfang og i geografisk dækning. Et af de



nye samarbejder var med IBA Kolding, så der nu tilbydes akademifag for ledige i Kolding, Aabenraa og Fredericia. Samlet var der næsten lige så mange kursister som i 2015, hvilket var tilfredsstillende.

Et stigende antal kursister viste interesse for at sammensætte en hel akademiuddannelse. Strategien er at fastholde kursister i hele uddannelsesforløbet ved for eksempel at tilbyde dem fra starten at få sammensat en uddannelsesplan for en hel akademiuddannelse i stedet for kun at få et enkelt fagmodul af gangen.

Det mest efterspurte forløb inden for de kompetencegivende uddannelser var som tidligere projektledelse. Der blev som noget nyt udviklet et alumne miljø for tidligere deltagere på projektlederuddannelsen.

Salg af skræddersyede virksomhedsforløb

Salg af skræddersyede virksomhedsforløb er en af KompetenceCentrets største satsninger på vækst. Der var næsten dobbelt så mange kundemøder i 2016 sammenlignet med 2015. Der var også en 40 procent stigning i antal af besøg på nye virksomheder. Resultatet var langt flere og større forløb og det bedste år hidtil. Dog blev de ambitiøse vækstmål for 2016 ikke helt indfriet. Der er tale om en

langsigtet investering i vækst og opbygning af relationer, som vil tage længere tid end forventet at nå i mål med.

Hvad angår salg af kurser, uddannelser, coaching, etc. til de her virksomhedskunder, var der en fordobling i forhold til året før.

Outplacement og Coaching

Samlet set blev 2016 et rekordår for outplacement, og positionen blev styrket i markedet.

Der er mere end 200 aktive kandidater i gang. De afslutter løbende til nye job eller anden positiv afklaring. Forløbene evalueres flot af kandidaterne med et evalueringsgennemsnit på over 4,7 (5-skalaen).

Synligheden i markedet resulterede i øget dialog og aftale med virksomheder omkring rollen som fast outplacement leverandør.

Også i 2016 var antallet af coachingforløb få, men til den positive side blev der indgået aftaler med virksomheder omkring levering af 1:1 coaching til et større antal ledere.



BRANDING I HØJSÆDET

DER VAR I 2016 et særligt fokus på samarbejde med eksterne leverandører for at sikre adgang til specifikke nøglekompetencer, som ikke er dækket internt. Et af de kompetenceområder var branding. Blandt aktiviteterne i brandingprojektet var en markedsanalyse for at lokalisere KompetenceCentrets position på markedet i forhold til konkurrenterne. Analysen afdækkede, at der er et solidt fundament. Konklusionerne fra markedsanalysen påpegede, at KompetenceCentret:

- Har det højeste uhjulpne kendskab
- Markedets højeste anbefalingsvillighed
- Kendskab hos fire ud af ti ledere i undersøgelsen
- Vurderes som professionelle og kompetente
- Bedst matcher behov og ønsker hos målgruppen

KONFERENCER

I løbet af 2016 blev der gennemført en række større og mindre konferencer:

LEDELSE I DAG KONFERENCE

"Den nordiske superleder"

8. juni på Axelborg, København / 160 deltagere

9. juni i Turbinehallen, Aarhus / 88 deltagere

ÅRETS PROJEKTDAG 2016

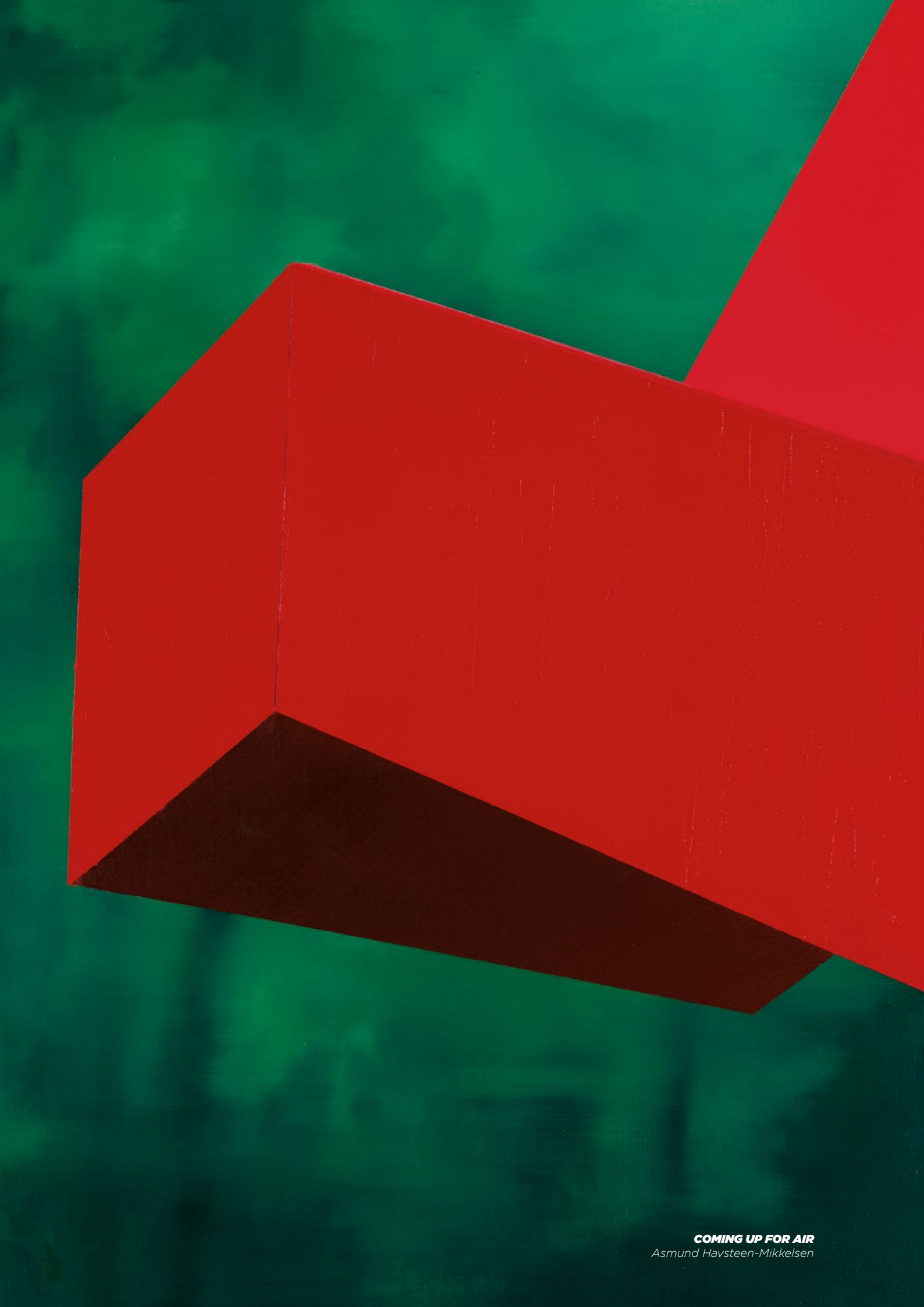
15. juni på Scandic Sydhavnen / 100 deltagere

LEDELSE I DAG KONFERENCE

"Fremtidens ledelse"

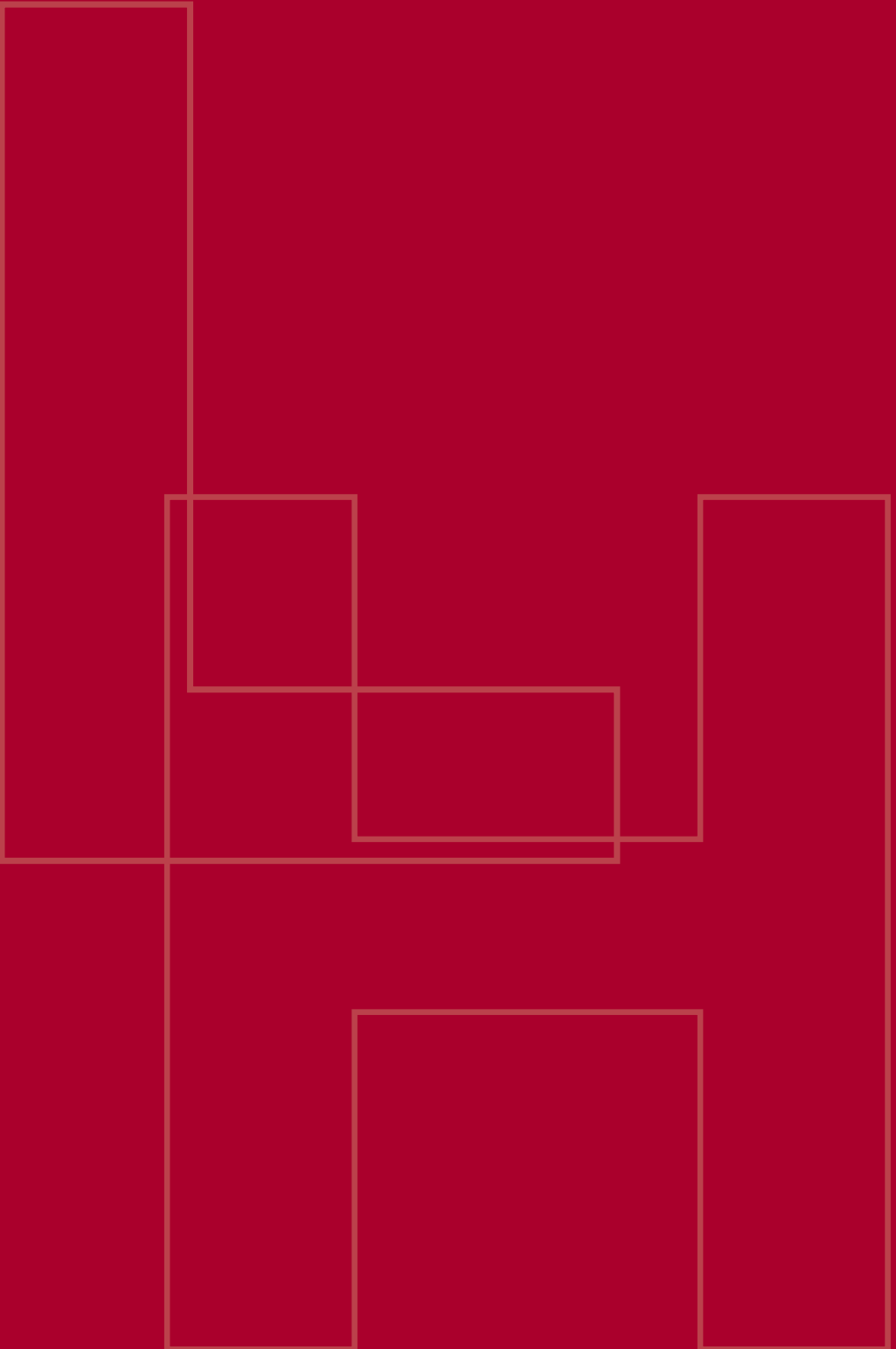
7. december på Axelborg, København / cirka 200 deltagere

8. december i Turbinehallen, Aarhus / cirka 140 deltagere



COMING UP FOR AIR

Asmund Havsteen-Mikkelsen



BERETNING 2016
LEDERNES HOVEDORGANISATION

A-KASSEN LH



POLITISKE REFORMER PRÆGEDE 2016

I 2016 SKIFTEDE LEDERNES A-KASSE NAVN TIL A-KASSEN LH SOM LOGISK KONSEKVENNS AF DEN NYE ORGANISATIONSSTRUKTUR.

A-KASSEN LH servicerer medlemmerne på tværs af de tre søsterorganisationer under Ledernes Hovedorganisation, ligesom den fortsat fungerer som en tværgående a-kasse.

2016 blev et udfordrende år for a-kassen, idet hele a-kasseområdet og beskæftigelsesindsatsen i en årrække har måttet tilpasse arbejdsgange og bemanding til en kontinuerlig strøm af nye og ofte komplekse lovpakker. Det skyldes, at lovgivning i forhold til efterløn og dagpenge er områder med høj grad af politisk bevågenhed og løbende justeres.

De seneste fire år fra 2013 og frem til 1. januar 2017 har båret præg af såvel opfølgning på eksisterende reformer

som vedtagelse og implementering af nye reformer. Det gælder både dagpenge, efterløn og beskæftigelsesindsats.

I det følgende vil der være fokus på de største og vigtigste tiltag, men da de tidsmæssigt lapper ind over hinanden, er de opdelt i seks hovedtemaer for at lette overblikket:

1. Opfølgning på velfærdsreform og dagpengereform
2. Den gode samtale
3. Forberedelse og implementering af ny beskæftigelsesreform
4. Vedtagelse og implementering af ny dagpengereform
5. Kontrol med a-kassens udbetalinger
6. Medlemsbetjening og tilfredshed med A-kassen LH



1

OPFØLGNING PÅ VELFÆRDSREFORM OG DAGPENGEREFORM (2013 TIL 2015)

I 2010 besluttede et flertal i Folketinget at halvere dagpengeperioden fra fire til to år og samtidig ændre genop-tjeningskravet for ret til dagpenge fra 962 til 1924 timer. Reformen gav politiske udfordringer, fordi langt flere ledige end forventet mistede retten til dagpenge.

Derfor vedtog Folketinget løbende flere tiltag for at afbøde konsekvenserne.

Det mest omfattende var beslutningen fra maj 2013 om en langsommere indfasning af dagpengereformen. Aftalen

betød, at de ledige, der mistede dagpengeretten i 2013, kunne blive berettiget til en særlig uddannelsesydelse i op til et år og herefter en eventuel periode på arbejdsmarkedsydelse.

De ledige, der mistede dagpengene fra 2014 kunne starte direkte på arbejdsmarkedsydelse. Begge ydelser var dog ikke på dagpengeniveau men på kontanthjælpsniveau. Konkret var ydelsen på 60 procent af dagpengesatsen for ikke-forsørgere og 80 procent for forsørgere.



2

DEN GODE SAMTALE (2012 TIL 2015)

VED INDGANGEN til 2013 var otte a-kasser herunder A-kassen LH godt i gang med et ambitiøst forsøg, der var sat i søen af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) i 2012. Det havde titlen "Den Gode Samtale" og var et forsøg, som indeholdt betydeligt friere rammer for samtaleforløb med ledige, herunder en mindre rigid rådgivningskontrol og mulighed for at give medlemmerne frit valg imellem en bred vifte af tilbud. Forsøget varede frem til 1. juli 2015.

Formålet med forsøget var at afdække:

- Hvilke forhold har indflydelse på de lediges tilfredshed med samtaler m.v.
- Hvad efterspørger de ledige i forbindelse med samtalerne i forhold til aktiviteter, samtalekontaktformer m.v.
- Hvilke potentialer rummer de digitale redskaber i forhold til brugerinddragelse og administrative lettelser i a-kassen

Beskæftigelsesministeriets evaluering viste, at de friere rammer og individuelt tilpassede samtaleforløb gav de ledige en øget følelse af medindflydelse og højere tilfredshed med forløbet.

Blandt andet mente 75 procent af de ledige, at de i nogen eller høj grad havde fået større indflydelse på indholdet af deres samtaler. Og otte ud af ti havde været tilfredse eller meget tilfredse med samtalerne. Det var markant højere tilfredshed sammenlignet med ledige i almindelige samtaleforløb, både hos jobcentre og a-kasser.

De involverede a-kasser og deres respektive medlemmer var derfor begejstrede for de rammevilkår i beskæftigelsesindsatsen, som blev sat med "Den Gode Samtale." Desværre blev projektet erstattet af en beskæftigelsesreform, i hvilken frihedsgraderne for a-kasserne og de ledige reelt forsvandt.

**3**

FORBEREDELSE OG IMPLEMENTERING AF NY BESKÆFTIGELSESREFORM (2015 TIL 2017)

I 2013 BLEV der nedsat en ekspertgruppe til at udrede den aktive beskæftigelsesindsats med tidligere skatteminister Carsten Koch i spidsen.

Udvalget afleverede i februar 2014 en redegørelse, der indeholdt en række anbefalinger til den fremtidige beskæftigelsesindsats. De anbefalinger udstak retningen for den efterfølgende reform.

Beskæftigelsesreformens indhold

I juni 2014 vedtog et bredt flertal en omfattende beskæftigelsesreform med følgende mål:

- Flere ledige skulle opnå varig beskæftigelse hurtigst muligt
- Ledige skulle have en individuel, meningsfuld og jobrettet indsats
- Ledige skulle kunne få et reelt uddannelsesløft, hvis de havde behov for det
- Uddannelsesindsatsen målrettes ledige med størst behov og virksomhedernes efterspørgsel

- Virksomhedsservice og jobformidling blev en kerneopgave i jobcentrene
- Regler og bureaukrati skulle begrænses, så kommunerne fik større handlefrihed

Ny rollefordeling mellem a-kasser og jobcentre

Reformen lagde op til et nyt, tæt og styrket samarbejde mellem jobcentrene og a-kasserne. A-kasserne bød ind på at få det fulde ansvar for de ledige i de første seks måneder. Dette ønske blev desværre ikke imødekommet politisk.

I stedet blev der aftalt en ny kompleks model, som betød, at a-kasserne bibeholdt ansvaret for udbetalingen af dagpenge og kontrollen med de lediges rådighed, mens jobcentrene reelt fik hovedansvaret for at bringe de ledige i job.

DEN NYE ROLLEFORDDELING MELLEM A-KASSER OG JOBCENTRE BETØD, AT KONTAKTFORLØBET FOR LEDIGE I A-KASSEN LH KOM TIL AT SE SÅLEDES UD EFTER REFORMEN:

	14 dage	1 md.	2 md.	3 md.	4 md.	5 md.	6 md.	15 md.	16 md.
Jobcenter		Møde	Møde	Møde	Møde	Møde	Møde		
A-kasse	CV-møde Intro til forløb	Møder efter behov	Møder efter behov	Rådigheds- møde Lovpligtigt	Møder efter behov	Rådigheds- møde Lovpligtigt	Møder efter behov	Møder efter behov	Møder efter behov
A-kasse og Jobcenter		Fælles samtale				Fælles samtale			Fælles samtale

■ Medlemmet skal selv booke samtale i jobcenter

■ Medlemmet kan selv booke samtaler i LH efter behov

■ Medlemmet skal selv booke hos LH

■ Medlemmet indkaldes i jobcenter

Fælles samtaler

Et andet element i reformen var indførelsen af fælles samtaler, hvor både jobcentret og a-kassen deltager sammen med den ledige. En spændende fornyelse, fordi det tvang de to myndigheder til et tættere samarbejde. Det har dog været en stor logistisk udfordring, som har medført, at stort set alle a-kasser, herunder A-kassen LH, måtte etablere regionale beskæftigelseskontorer, såfremt de ikke havde et i forvejen. Dette var nødvendigt for at kunne møde op på alle jobcentre i hele landet til flere tusinde fælles møder hvert år.

Individuel og tidlig indsats

Centralt i reformen stod, at ledige skal have en individuel, tidlig indsats, som er meningsfuld og effektiv og tager afsæt i den lediges behov for hjælp til at komme hurtigst muligt i job. Ledige fik ret og pligt til at deltage i ét tilbud, som skal fastlægges på baggrund af en tæt dialog med den ledige. Dermed blev kravet om gentagen aktivering afskaffet.

Dette var et af de gode elementer i reformen, fordi aktiveringsindsatsen var præget af udsigtsløse aktiveringsprojekter, som ikke hjalp ledige tættere på job.

A-kasserne er udfordrede

Ved indgang til 2017 var reformen stort set implementeret. Samlet set er den en betydelig udfordring for a-kasserne, der nu har fået yderligere behov for at tydeliggøre, hvorfor de skal have ansvar for udbetaling og kontrol af de ledige, når det reelt er jobcentrene, som har ansvaret for at levere hovedparten af den lovpligtige kontakt til de ledige og samtidig er i fuld gang med at udvikle deres kontakt til virksomhederne.

Historisk er både jobcentrene og a-kasserne hyppigt blevet klandret for at have en stærkt mangelfuld kontakt til virksomhederne. Men med reformen er der nu lagt en ny linje, som jobcentrene arbejder målrettet på at honorere, mens a-kasserne har det svært med den nye rollefordeling.



4

VEDTAGELSE OG IMPLEMENTERING AF NY DAGPENGEREFORM (2015 TIL 2017)

SENESTE STORE REFORM var i begyndelsen af 2017 kun delvist trådt i kraft. Hovedelementerne i den nye dagpengerreform har først virkning fra 1. juli 2017.

Fra 1. januar 2017 blev det blandt andet muligt at forlænge sin dagpengeret gennem optjening af timer ved korterevarende ansættelser. Herudover blev satserne for dimittender nedsat, og der blev indført mulighed for et seniormedlemskab af a-kassen.

Fra 1. juli 2017 kommer de store ændringer i form af

- Et månedsbaseret udbetalingsystem som indebærer, at udbetalinger til de ledige vil følge den almindelige kalendermåned

- Udbetalingen vil ske på baggrund af en indkomstbaseret optjening af dagpengeret, en såkaldt "beskæftigelses-konto"
- Der vil være karens ved uafbrudt ledighed
- Afkortelse af dagpengeretten ved "omfattende" brug af dagpengesystemet
- Nye beregningsregler
- Reglerne om "overskydende timer" afskaffes. De har tidligere voldt vores medlemmer visse kvaler

De nye regler kræver massiv udvikling af nye IT-systemer og uddannelse af a-kassens medarbejdere samt udviklingsarbejde sammen med IT-leverandører og de øvrige a-kasser.

KONTROL MED A-KASSENS UDBETALINGER (2015 TIL 2017)

A-KASSEN LH har siden 2012 arbejdet systematisk med kvaliteten i sagerne i form af en intern audit hvert kvartal. Emnerne er udvalgt fra gang til gang. Det har været sager med stort volumen, enten antalsmæssigt eller beløbsmæssigt eller med afsæt i, hvor komplicerede sagerne er at behandle.

Resultaterne af disse tilsyn har været yderst tilfredsstillende, uanset at der altid vil være punkter, hvor det kan gøres bedre. Der gives feedback i plenum og specifikt til den enkelte konsulent, såfremt det skønnes at være relevant.

Eksterne tilsyn

STAR sender kontinuerligt indberetning på sager, der skal gennemgås med henblik på, om der sker fejludbetalinger. Dertil kommer den lovpligtige årlige gennemgang af sager forestået af revisor.

Revisionstemaerne skifter fra år til år afhængigt af myndighedernes udmelding og revisors egne valg. I forhold til at føre tilsyn med a-kasserne er der en tendens til, at a-kassernes egne revisorer spiller en vigtigere rolle i dette arbejde. Dermed bliver der længere mellem de egentlige tilsynsbesøg fra STAR.

Heller ikke i 2016 blev der ved revisors gennemgang konstateret fejludbetalinger i a-kassen.

Eneansvar og erstatningsudbetalinger

Nedenfor i tabellen ses udviklingen de seneste fire år i erstatninger og eneansvar, som A-kassen LH er blevet pålagt eller selv har taget på sig rent kulancemæssigt ved eksem-

pelvis direkte fejlrådgivning. Fejlrådgivningen kan vedrøre både a-kassen og det ansættelsesretlige område.

Tallet for 2016 må betegnes som ekstremt lavt. Beløbet svarede til cirka 15 ugers dagpenge – lig med 0,006 procent af de samlede udbetalinger – og tendensen har generelt været faldende gennem hele perioden.

Klager i det administrative system

A-kassen LH har løbende et antal klager over a-kassens afgørelser i det administrative klagesystem. Det er sager, hvor medlemmet ikke er tilfreds med en afgørelse om sine rettigheder og/eller pligter. I nogle tilfælde kan det være positivt, at klagemyndigheden kommer til et andet resultat, hvis det giver medlemmet nogle rettigheder, som A-kassen LH ikke selv vurderede kunne holdes inden for lovens rammer.

Når afgørelser bliver omgjort, er det som hovedregel i sager af skønsmæssig karakter. Det er yderst sjældent begrundet i forkert regelanvendelse. Der følges op på samtlige klagesager, der kommer retur.

For de seneste fire år ser tallene således ud. Som det fremgår af figuren nedenfor, er der sket et fald i antallet af klagesager i det administrative klagesystem. A-kassen LH får medhold i cirka 90 procent af sagerne.

UDVIKLINGEN I ERSTATNINGER OG ENEANSVAR

År	Samlet udbetalinger	Eneansvar	Fejlprocent
2013	1.338.286.000	140.779	0,011
2014	1.262.061.000	157.468	0,012
2015	1.187.624.000	102.662	0,009
2016	1.085.137,00	63.059	0,006

KLAGER I DET ADMINISTRATIVE SYSTEM

	2016	2015	2014	2013
Tiltrådt antal	68	77	94	129
Tiltrådt i procent	88,3	91,7	89,5	89,6
Omgjort antal	7	4	9	10
Omgjort i procent	9,1	4,8	8,6	6,9
Hjemvist antal	2	3	2	5
Hjemvist i procent	2,6	3,6	1,9	3,5
Antal i alt	77	84	105	144

**6**

MEDLEMSBETJENING OG TILFREDSHED MED A-KASSEN LH

NÅR MAN SER på ydelsesområdet henover de seneste fire år, er der sket en reduktion i antallet af medlemssager/henvendelser i A-kassen LH på 19 procent fra 2013 og frem til 2016. Dette fald er primært drevet af to faktorer:

- Faldende ledighed i perioden fra 2,6 procent til 2,2 procent
- Eftervirkninger af Efterlønsreformen tilbage i 2012. Forhøjelse af efterlønsalderen og forkortelse af efterlønsperioden betød, at mange medlemmer valgte at få udbetalt efterlønsbidragene skattefrit i 2012 og dermed fravalgte muligheden for at gå på efterløn.

Alene faldet i antallet af medlemshenvendelser på ydelsesområdet i perioden har medført et behov for færre medarbejderressourcer i A-kassen LH til håndtering af disse opgaver.

I løbet af de fire år har det derfor været muligt at frigive ressourcer til nye opgaver uden at ansætte yderligere personale. Det har drejet sig om tungere kontrolopgaver pålagt udefra, men også en markant forbedring af medlemsservice qua et øget kvalitetsfokus og lavere svartider.

Udbetaling af ydelser

Fra 2013 og frem til 2016 er der sket et fald i udbetalinger foretaget af A-kassen LH fra godt 1,3 til knap 1,1 milliarder kroner i 2016. Det afspejler faldet i medlemssager og henvendelser.

Samtaleudviklingen på beskæftigelsesområdet

Når det gælder udviklingen i antallet af samtaler på beskæftigelsesområdet de seneste fire år, har tendensen været helt anderledes end ydelsesområdet, som det fremgår af figuren på modsatte side.

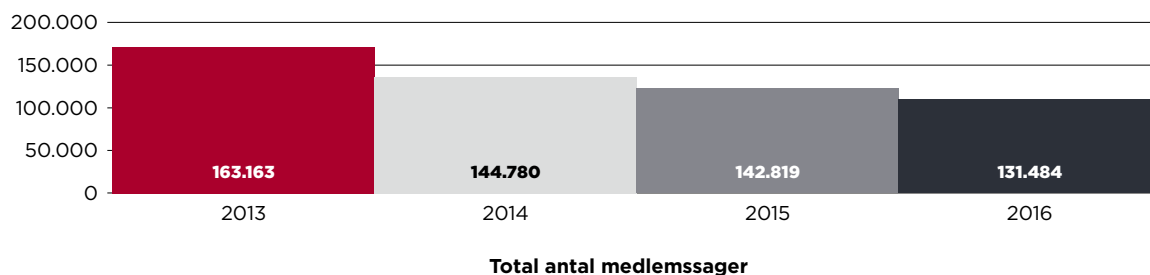
Den markante stigning i antal af samtaler og medlemskontrakt fra 2015 til 2016 skyldes udelukkende implementering og fuld indfasning af beskæftigelsesreformen fra 1. juli 2015 og frem til 1. juli 2016.

Især deltagelse i fællessamtaler i jobcentre rundt omkring i landet er steget voldsomt til flere end 3.000 ekstra samtaler i 2016 med en forventet stigning til 5.000 i hele 2017.

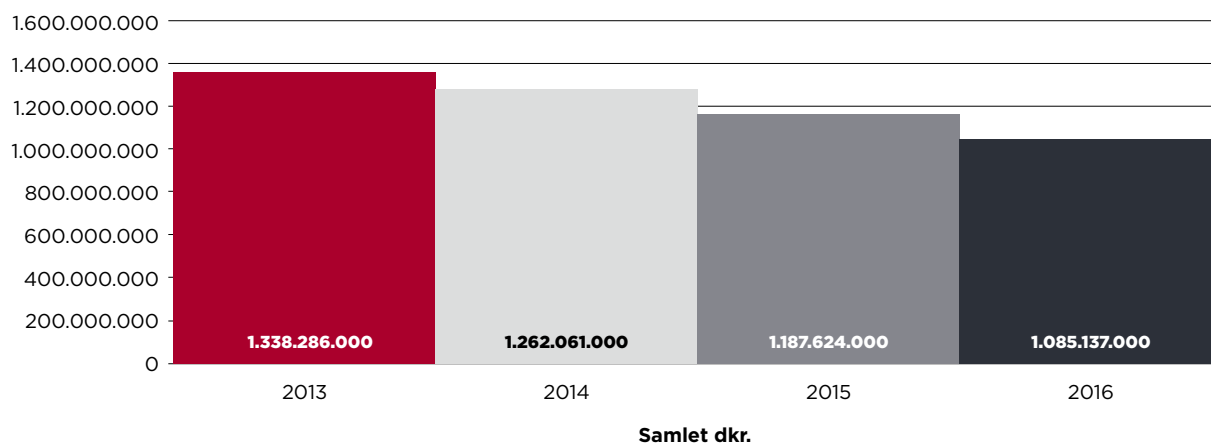
Stigningen er desuden drevet af ekstra opgaver i



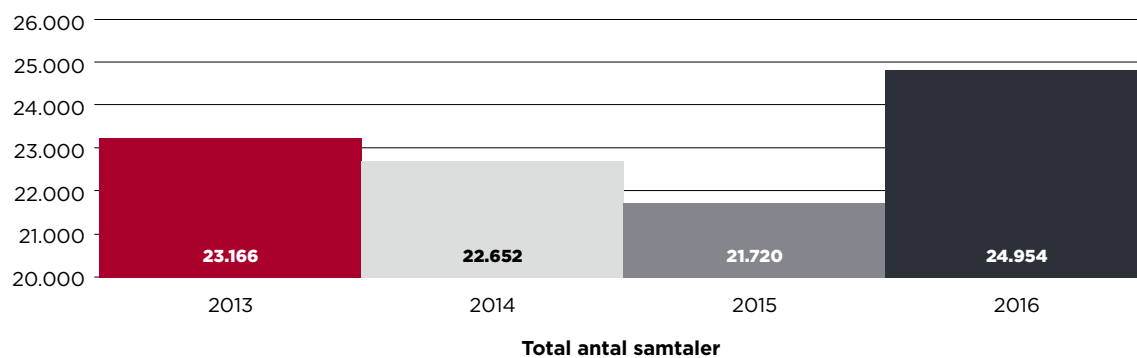
SAMLET SAGSUDVIKLING DE SENESTE 4 ÅR
YDELSESOMRÅDET



SAMLET BELØB
UDBETALING AF YDELSER I A-KASSEN LH



SAMTALEUDVIKLING DE SENESTE 4 ÅR
BESKÆFTIGELSESOMRÅDET



→ **MEDLEMSBETJENING OG TILFREDSHED**

Fortsat

forbindelse med tæk af den elektroniske joblog hver eneste måned for alle ledige medlemmer i hele ledighedsperioden. Dette krav har medført mere end 5.000 kontakter til ledige medlemmer i 2016 med henblik på, at disse medlemmer skal være bedre til at dokumentere deres jobsøgning i de elektroniske systemer.

Den store stigning i antallet af lovpligtige samtaler samlet set (CV- og rådgivningssamtaler, fællessamtaler i jobcentre og joblog review) har bevirket, at beskæftigelsesområdet af A-kassen LH har været nødsaget til at øge bemanningen fra 23 fuldtidsansatte medarbejdere i begyndelsen af 2013 til 37 ved udgangen af 2016.

Medlemstilfredshed

Den samlede udvikling i medlemstilfredshed i forhold til både beskæftigelse og ydelsesområdet henover de seneste fire år ser således ud:

Den samlede tilfredshed har ligget forholdsvis konstant omkring 90 procent med en lille stigning fra 2013 frem til 2016. Utilfredsheden er tilsvarende faldet til under tre procent de seneste to år. De samlede tal dækker dog over nogle væsentlige udsving alt efter, hvilken proces der er tale om.

Efter en nøje analyse af baggrunden for utilfredsheden kunne det konstateres, at omkring 75 procent af de medlemmer, der har været utilfredse med processen i forbindelse med afgørelse omkring retten til at modtage dagpenge, har fået en bebyrdende afgørelse.

Bebyrdende afgørelser er afslag på dagpengeret, karantæne for selvforskyldt ledighed, karen i forbindelse med at lukke sin selvstændige virksomhed, inden man kan modtage dagpenge og lignende. Der arbejdes løbende på at forbedre kommunikation og forventningsafstemning med medlemmerne omkring disse for medlemmerne ofte urimelige og komplicerede regler.

BEDRE END KONKURRENTERNE

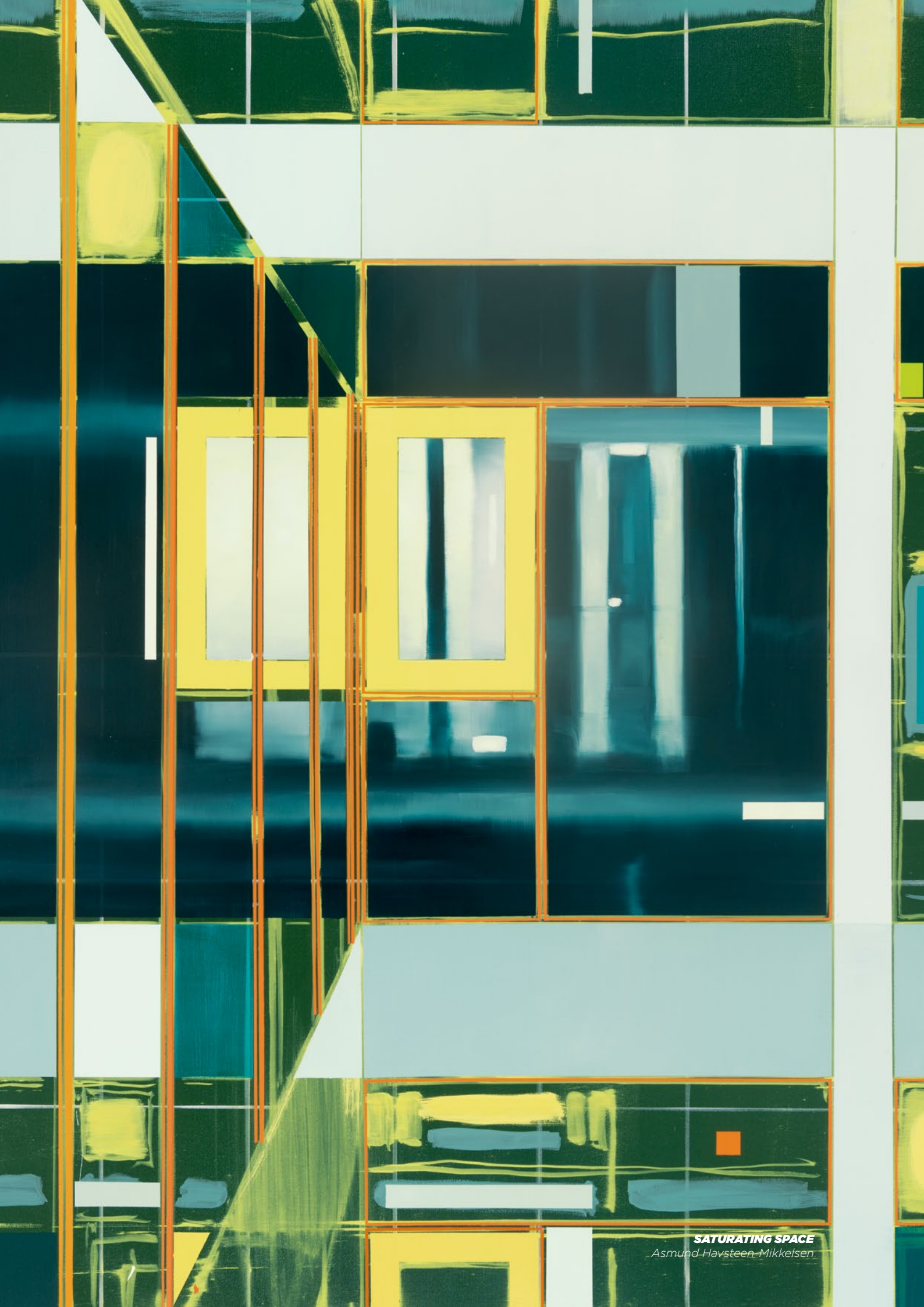
På vegne af brancheorganisationen Danske A-kasser undersøgte MSI Research i 2016 danskernes syn på deres a-kasse. 420 medlemmer af A-kassen LH besvarede undersøgelsen. De skulle blandt andet forholde sig til følgende tre spørgsmål:

- Vil medlemmerne anbefale a-kassen til andre
- Er det nemt at komme i kontakt med a-kassen via e-mail, telefon eller personligt fremmøde
- Medarbejderne i a-kassen er generelt imødekommende og hjælpsomme

Generelt var tilbagemeldingerne flotte, og A-kassen LH lå tre til fire indekspoint højere end gennemsnittet på alle tre spørgsmål.

MEDLEMSTILFREDSHED I A-KASSEN LH (%)						Mål	
Samlet	Meget tilfredse	Tilfredse	Hverken/eller	Utilfredse	Meget utilfredse	≥ 90%	≤ 5%
2013	48,5	40,7	7,4	2,1	1,3	89,3	3,4
2014	46,1	44,0	6,3	2,0	1,6	90,2	3,6
2015	43,9	46,2	7,0	1,8	1,1	90,0	2,9
2016	48,8	41,5	6,7	1,5	1,5	90,3	2,9

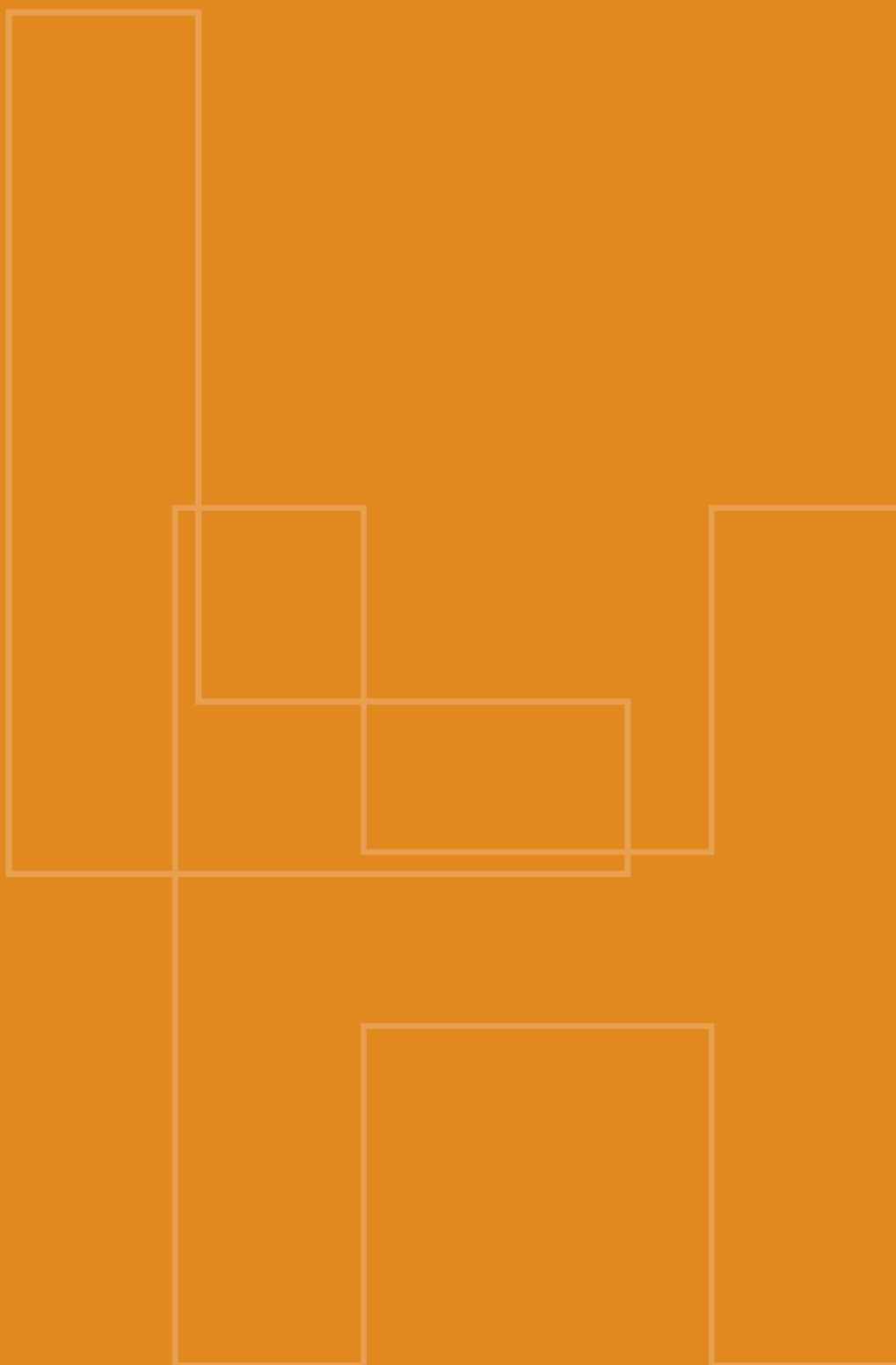
Note: Tallene er afrundet efter almindelige afrundingsprincipper.



SATURATING SPACE

Asmund-Havsteen-Mikkelsen

BERETNING 2016
LEDERNES HOVEDORGANISATION



**EN SPÆNDENDE OG
UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS**



NYE TILGANGE TIL PERSONALE- POLITIKKEN

NY VIDEN OG NYE TIDER GIVER ALTID ANLEDNING TIL AT OVERVEJE, OM DIVERSE PROCESSER BØR OG KAN GØRES BEDRE. I 2016 GAV DET SIG UDSLAG I FORNYELSER PÅ DE INDRE LINJER I FORHOLD TIL ISÆR TRE VIGTIGE OMRÅDER: MUS, FOREBYGGELSE AF STRESS OG REKRUTTERING.

FRA MUS TIL SUS Efter mange år med MUS i mere traditionelt regi opstod der efterhånden behov og interesse for en mere tidssvarende måde at udfolde udviklende samtaler mellem medarbejdere og ledere på. Derfor udarbejdede en arbejdsgruppe i samarbejde med en ekstern konsulent en ny model: SUS, Styrkebaseret Udviklingssamtale med inspiration fra styrkebaseret ledelse. Grundtanken er, at mennesker udvikler sig mest inden for de områder, hvor de

i forvejen er stærke, ressourcer anvendes bedst, hvor potentialet er størst, og hvor medarbejdere og ledere trives og skaber mest værdi. Resultatet blev et nyt materiale med guider til både ledere og medarbejdere og i forlængelse heraf en meget mere ensartet fremgang og metode i samtalerne på tværs af de forskellige afdelinger. Materialet og den nye tilgang blev positivt modtaget af alle parter.



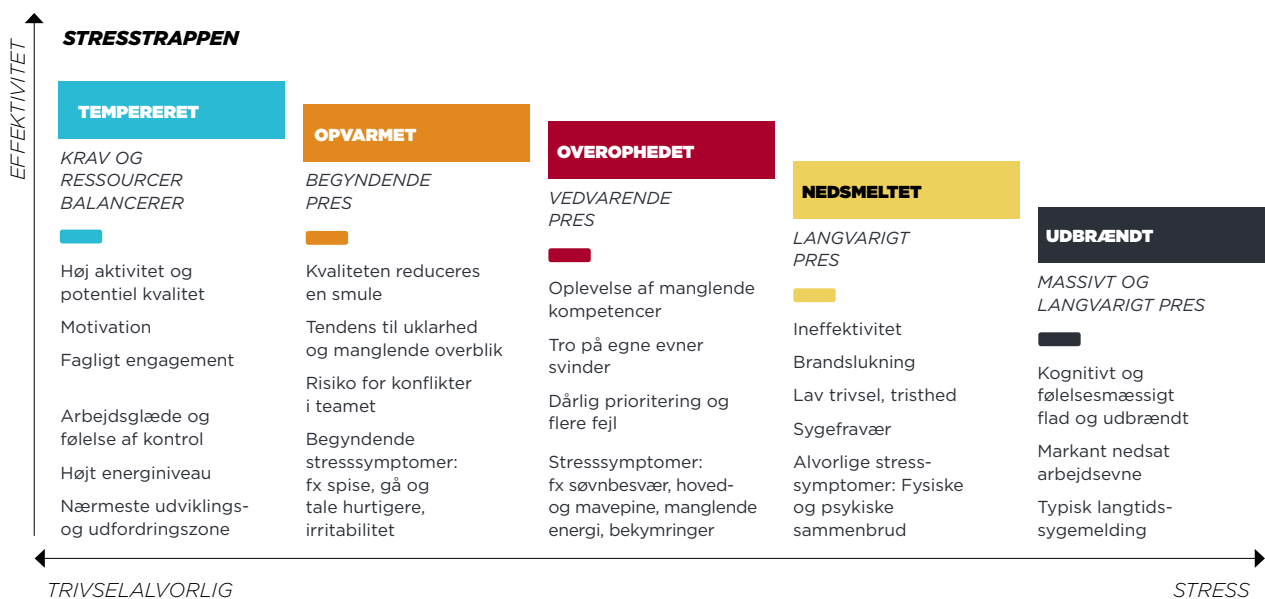
STRESSPOLITIK

FOREBYGGELSE OG HÅNDTERING af stress har i en årrække haft organisationens opmærksomhed ved blandt andet at fastholde emnet som en vigtig del af dagsordenen på arbejdsmiljøområdet og samfundsdebatten i øvrigt. I 2016 blev organisationens egen stresspolitik opdateret.

Stress blev defineret som: "En tilstand, der opstår, når vi gennem en længere periode oplever ikke at have tilstrækkelige ressourcer til at kunne leve op til de krav, vi bliver stillet overfor. Det kan være i forbindelse med et stort arbejds- og/eller tidspres, opgavernes kompleksitet,

utilstrækkelig social støtte og indflydelse, oplevelsen af uretfærdighed eller uforudsigelighed eller forhold i det private liv".

Inspiration blev blandt andet hentet fra årets ledelsesbog "Stop Stress" af Malene Friis Andersen og Marie Kingston. Som led i deres arbejde med bogen udviklede de nedenstående model, en stresstrappe, der illustrerer de forskellige tilstande en person typisk vil gennemleve undervejs, før en sygdommelding til sidst er uundgåelig:





PROFESSIONALISERING AF ANSÆTTELSESPROCESSEN

REKRUTTERINGSPROCESSEN fik en make-over i 2016. I den nye form vil en bred ansøgerskare blive inviteret til en kort screeningssamtale med den nærmeste leder. De ansøgere, der matcher stillingen bedst, vil herefter blive inviteret til anden samtale. Forud for denne vil de som altovervejende hovedregel få tilsendt en kompetenceprofil, som de skal udfylde. HR giver derpå en tilbagemelding på

denne profil i forbindelse med anden samtale. I 2016 afgav HR 83 læsninger af kompetenceprofiler af en til halvdanden times varighed.

Også indholdet af afslag blev ændret, så svarene blev mere konkrete og dermed mere personlige. Det blev mødt med positiv respons, til trods for at ansøgerne havde modtaget et nedslående afslag.

TAG ANSVAR – INTEGRATION OG SPECIALISTERNE

I FORLÆNGELSE af partnerskabsaftalen "Sammen om Integration", blev tre syriske flygtninge i januar ansat i 13 ugers praktikforløb. Praktikken forløb godt, og en blev derefter fastansat. De to øvrige praktikanter stoppede efter henholdsvis 8 og 11 uger grundet tilbud om brancherettet

forløb og mulighed for fast beskæftigelse andetsteds.

I juni måned blev endnu en praktikant budt velkommen og siden ligeledes fastansat. De har begge sideløbende med arbejdet hos Ledernes Hovedorganisation fortsat deres danskundervisning to gange ugentligt.



ÅRSREGNSKAB 2016

RESULTATOPGØRELSEN 2016

Ledernes Hovedorganisations regnskab udviser for 2016 et overskud på 21.391 t.kr. mod et overskud i 2015 på 38.146 t.kr.

Resultatet fra drift er negativt, hvilket kan tilskrives ekstraordinære store straks afskrivninger på IT. Det negative resultat før finansielle resultater opvejes af et pænt resultat på de finansielle poster foranlediget af afkastet på vores værdipapirer samt datterselskaber.

Resultatet før de finansielle poster udviser et negativt resultat på 11.684 t.kr. mod et positivt resultat på 12.822 t.kr. i 2015.

Der vil fortsat være fokus på resultatet før finansielle poster.

Samlet set er resultatet for 2016 tilfredsstillende.

Balance 31.12.2016

Ledernes Hovedorganisations kapitalkonto blev pr. 31.12.2016 opgjort til 605.924 t.kr.

Regnskabet udviser en balance på 863.376 t.kr. Ledernes Hovedorganisation har investeret 540.764 t.kr.

i anlægsaktiver, heraf udgør investeringer i finansielle anlægsaktiver 499.093 t.kr. De finansielle anlægsinvesteringer består dels af investeringer i datterselskaber på 44.788 t.kr. og investering i værdipapirer på 454.305 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.

Ledernes Hovedorganisation har pr. 31.12.2016 omsætningsaktiver for i alt 322.612 t.kr. Langt den største del er tilgodehavende kontingent for 1. kvartal 2016, et tilgodehavende som ikke er forfaldent på statutidspunktet samt likvide midler.

Den samlede gæld udgør i alt 234.723 t.kr., den største post vedrører periodisering af kontingentindtægter, som knytter sig til tilgodehavende under aktiver.

ÅRSREGNSKAB 2016

RESULTATOPGØRELSEN	2016 T.KR.	2015 T.KR.
INDTÆGTER	242.822	233.102
Tilskud til lokale afdelinger	(12.149)	(12.154)
Mødeomkostninger og oplysningsarbejder	(10.850)	(11.685)
Organisationens administration	(67.426)	(43.191)
Personaleomkostninger	(152.130)	(139.669)
Ejendomsomkostninger Vermlandsgade	(11.909)	(13.393)
Kasseansvar i Arbejdsaløshedskassen	(42)	(188)
OMKOSTNINGER	(254.506)	(220.280)
RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER	(11.684)	12.822
Resultat datterselskaber	3.089	3.911
Finansielle renteindtægter/udgifter	3.515	2.962
Udbytter mm.	11.314	6.677
Realiseret/Urealiseret kursgevinster/-tab	20.039	15.403
RESULTAT FØR SKAT	26.273	41.775
Fondsskat	(4.882)	(3.629)
ÅRETS RESULTAT	21.391	38.146

BALANCEN PR. 31.12.16 – HOVEDTAL	2016 T.KR.	2015 T.KR.
AKTIVER		
Materielle anlægsaktiver	41.671	47.962
Finansielle anlægsaktiver	499.093	469.063
ANLÆGSAKTIVER I ALT	540.764	517.025
Beholdninger	513	338
Tilgodehavender	266.699	330.350
Likvider	55.400	35.212
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT	322.612	365.900
AKTIVER I ALT	863.376	882.925
	2016 T.KR.	2015 T.KR.
PASSIVER		
Gæld	234.723	270.352
Hensættelser	22.729	28.040
Kapitalkonto	605.924	584.533
PASSIVER I ALT	863.376	882.925

LEDENDE MEDARBEJDERE

PR. 31. DECEMBER 2016

ANDREAS KRUSE

Regionsleder

ANNE BOU CASALS

Forsikringschef

ANNETTE JACOBSEN

Salgschef

BIRGITTE HOLST PEDERSEN

Regionsleder

BO VISTISEN

Forhandlingschef

BODIL NORDESTGAARD ISMIRIS

Direktør

CHARLOTTE KLOVBORG

Teamchef

CHARLOTTE STEENBERG

Teamchef

CHARLOTTE STRIPP

Teamchef for Support & Reception

GYRID LISBET TEGLERS

Teamchef

HEIDI BLIGAARD

Chef for Medlemskab

HEIDI MATHER

Teamchef

HENRIK KONGSBÆK

Ansættelsesretschef

JAKOB BORK

Teamchef

JOHN SCHMIDT

IT-chef

JONNA KILDEGAARD

Administrationschef
i beskæftigelsesområdet

KIM MØLLER LAURSEN

Analysechef

KIM VESTERGAARD LARSEN

Sekretariatsleder

KRISTER EKSTRÖM

Direktør

LARS ANDERSEN

Arbejdsmiljøchef

LARS KROGH

Chef for Salg og Outplacement

MALENE SAABY

Teamchef og advokat

MARIANNE SØGAARD

HR-Chef

METTE TENGLER

Teamchef

MICH HEÜMAN

Teknik- og servicechef

MICHAEL KRISTIANSEN

Job og Karrierechef

MICHAEL MONTY

Pressechef

MICHAEL SCHLICHTKRULL

Administrationschef

PIA FUNCH BRASKHØJ

Kommunikationschef

POUL MØLLER

Regionsleder

RASMUS REEH LYNGE

Teamchef

SVEND ASKÆR

Formand

THOMAS CHRISTENSEN

Uddannelseschef

TOM REECKMANN HANSEN

Økonomichef

TORBEN KOFOED NIELSEN

Regionsleder

TORKILD JUSTESEN

Direktør

UFFE DAUB

Salg- og Marketingschef

ULRIK FRESE

Teamchef

VIBEKE SKYTTE

Direktør

Den nye struktur er på plads.
Tingene kører, medlemmerne
strømmer ind i Virksom,
og medlemstallet i Lederne
følger forventningerne.
Medlemstilfredsheden har
aldrig været højere.

***Svend Askær,
formand i Ledernes Hovedorganisation***

BERETNING 2016

LEDERNES HOVEDORGANISATION

Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon 3283 3283
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

FOTO

Rune Lundø
Lederne