

LEDERNES BERETNING 2015

LEDERNES
BERETNING

”Beslutningen på den ekstraordinære generalforsamling i oktober om at etablere Virksom og PRO var en milepæl i vores historie.”

SVEND ASKÆR



- 5** Forord
- 6** Lederne vedtog ny struktur med to nye søsterorganisationer
- 8** Ledernes vision, mission og strategiske mål

125.000 medlemmer

- 10** Lederne rundede 111.111 medlemmer
- 12** Salgskampagner

Uændret kontingent

- 14** Ny hjemmeside løfter digitaliseringen
- 17** Øget digitaliseringsgrad
- 18** KompetenceCentret vokser fortsat

Medlemstilfredshed over 90

- 23** 91 procent medlemstilfredshed
- 26** 153 millioner til medlemmerne
- 27** Tillægsforsikringen har bidt sig fast
- 29** Ny beskæftigelsesreform
- 30** Karriere, trivsel- og ledersparring
- 31** Landsdækkende lederkonferencer
- 32** LederNetværk
- 32** Aftale- og overenskomstforhandlingerne på det offentlige område

Lederne i opinionens bevidsthed

- 34** Aktuelle holdninger fra Lederne i pressen
- 36** Undersøgelser om lederes arbejdsliv og levned
- 37** Seks ud af ti ledere overvejer på jobskifte
- 38** Optimismen flourer blandt ledere i det private erhvervsliv
- 39** Lav inflation løftede reallønnen
- 39** Kvinders lønefterslæb uforandret
- 40** Flere følger Lederne på sociale medier
- 41** Video brander Lederne
- 42** Ny diplomuddannelse til travle ledere
- 42** Ledernes tænketanke
- 43** Lederne har viljen til at forebygge
- 44** Mange synlige aktiviteter
- 46** Engageret sygehusdirektør løb med prisen som Årets Leder 2015

En spændende og udviklende arbejdsplads

- 48** Nye værdier, nye ledestjerner

- 51** Årsregnskab 2015
- 55** Ledende medarbejdere
- 56** Hovedbestyrelsen



MÅSKE BLEV 2015 ET MERE SKELSÆTTENDE ÅR, END VI FORESTILLER OS

BESLUTNINGEN på den ekstraordinære generalforsamling i oktober om at etablere Virksom og PRO var en milepæl i vores historie. Drivkraften bag ændringen var ønsket om at styrke vores medlemmer og dermed Lederne på et arbejdsmarked, der bliver stadigt mere præget af, at det bliver mere og mere almindeligt at skifte fra at være leder til at være specialist eller selvstændig og vice versa.

Adskillige delegerede gentog i løbet af 2015 en bekymring for, hvad etableringen af Virksom og PRO ville betyde i form af udmeldelser og utilfredshed blandt de medlemmer, der ville blive berørt af beslutningen. Godt, at der ikke blev lyttet til denne bekymring. Den var fuldstændig grundløs.

Overflytningen er blevet særdeles positivt modtaget hele vejen rundt, og vi er nu i stand til at servicere alle medlemmer på et langt bedre niveau end tidligere.

Det eneste, der har været lidt overraskende for mig, er, at vores konkurrenter ikke har reageret. Og alligevel er det ikke overraskende, for den manglende reaktion hænger selvfølgelig sammen med, at vi ikke er begyndt at markedsføre Virksom og PRO udadtil over for andre end medlemmer af Lederne. Det skal vi imidlertid i gang med snart.

Det er vigtigt, at markedsføringen bliver målrettet de segmenter af selvstændige og specialister, som vi mener, hænger naturligt sammen med Ledernes medlemskreds. Vi skal ikke ud og markedsføre Virksom og PRO over for alle og enhver, der er selvstændige eller har funktionærstatus i det her land.

Hvem er de grupper af selvstændige og funktionærer, der er de naturlige og rigtige målgrupper for Virksom og PRO? Det er det enkle spørgsmål, vi skal have en afklaring på, inden vi kaster os ud i markedsføringen.

Hovedbestyrelsens sommerseminar vil have et særligt fokus på emnet, og det vil også blive et tema i den mundtlige beretning på generalforsamlingen. Det er vigtigt, at det bliver en proces, der løbende baseres på de indvundne erfaringer, og det er efter min opfattelse vigtigere at få taget det rigtige medlems afsæt her i 2016, end at medlemstallet får et voldsomt boost i starten.

Vi er her nemlig for medlemmernes skyld.

**God læsning
Svend Askær**



LEDERNE VEDTOG NY STRUKTUR MED TO NYE SØSTERORGANISATIONER

Ny struktur betyder, at funktionærer uden lederansvar og selvstændige fra 2016 har deres egen organisation med målrettet service og rådgivning. Lederne er fortsat organisationen for ledere og særligt betroede medarbejdere. Alle tre organisationer samles under Lederernes Hovedorganisation.

PÅ EN EKSTRAORDINÆR GENERALFORSAMLING i oktober 2015 blev det besluttet, at Lederne fra 2016 får ny organisationsstruktur. Den nye struktur vil betyde, at de godt 111.000 medlemmer bliver fordelt på tre søsterorganisationer med fælles a-kasse. De tre organisationer, der bliver samlet under Lederernes Hovedorganisation, blev døbt Lederne, PRO og Virksom.

Lederne vil fortsat være kerneorganisationen for

medlemmer med ledelsesansvar og for de særligt betroede medarbejdere.

PRO bliver organisation for funktionærer, der selv forhandler løn og kontrakt på linje med ledere, men som ikke har ledelsesansvar.

Virksom bliver organisationen målrettet de selvstændigt erhvervsdrivende med enkeltmandsvirksomhed eller virksomhed med op til ni ansatte.

LEDERNES HOVEDORGANISATION

Leverer services til de tre medlemsorganisationer

LEDERNE
bringer dig videre

For ledere og særligt
betroede medarbejdere

VIRKSOM
bringer dig videre

For selvstændigt
erhvervsdrivende

PRO
bringer dig videre

For funktionærer der selv
forhandler løn og kontrakt

A-KASSEN
bringer dig videre

Tværgående a-kasse

”Vi har ikke haft medlemstilbud til de, der bliver specialister eller selvstændige. Derfor har vi arbejdet for at kunne tilbyde dem en palet af produkter. Vi tænkte, at det måtte vi kunne gøre lige så godt som alle andre.”

SVEND ASKÆR TIL FINANS.DK

Bag den historiske beslutning lå en langvarig overvejelse og en erkendelse af, at et stadigt mere dynamisk arbejdsmarked med hyppigere jobskifte ud og ind af lederrollen kaldte på en organisatorisk fornyelse. Ledere er blevet mere mobile, de forfølger en overgang drømmen om at blive selvstændig eller bliver funktionærer for så siden at søge tilbage til et lederjob.

Skræddersyet service

Formand Svend Askær understregede, at den nye struktur fremover vil gøre det nemt at skifte job uden at skulle bekymre sig om valg af organisation. Hvis man er leder og bliver funktionær eller selvstændig, overflyttes man automatisk til den relevante organisation, så medlemmerne sikres, at de får de services og tilbud og den målrettede rådgivning, der passer præcis til deres aktuelle jobsituation.

Samtidig vil den nye struktur betyde en markant styrkelse af medlemsbetjeningen. Lederne Hovedorganisation har udviklet en række stærke tilbud skræddersyet til medlemmerne i de to nye søsterorganisationer. De selvstændige får blandt andet indtægtssikring ved sygdom og adgang til advokatbistand herunder gratis inkassoservice. Funktionærerne får tilført et øget fokus på udvikling, avancement og lønstigninger.

Kontingentet forbliver uforandret lavt og ens på tværs af de tre organisationer. Medlemskab af A-kassen, Lederne Tillægssikring og andre forsikringer vil følge med til de to nye søsterorganisationer, så overflytningen opleves ubesværet for medlemmerne.

Det forventes, at cirka 3.000 medlemmer bliver flyttet til henholdsvis PRO og Virksom i løbet af foråret 2016.

LEDERNE 

VISION

At gå foran dem, der går forrest

MISSION

Bringer dig videre

STRATEGISKE MÅL 2020

125.000 medlemmer
Uændret kontingent
Medlemstilfredshed over 90
Lederne i opinionens bevidsthed

"Lederne skal baseres på vækst. Vi vil løbende igangsætte indsatsområder og fastlægge indholdet i takt med indvundne erfaringer."

SVEND ASKÆR

125.000
MEDLEMMER





LEDERNE RUNDEDE 111.111 MEDLEMMER

Medlemstilgangen fortsatte for 9. år i træk.

VED UDGANGEN AF 2015 var medlemstallet i Lederne 111.238, hvilket var ensbetydende med en stigning på 2.017 medlemmer i forhold til ultimo 2014.

Den fremgang flugtede med de senere års positive tendens. Også i 2015 sagde Lederne velkommen til mange nye medlemmer – helt præcist 9.052.

Markedet var i 2015 præget af, at dansk økonomi igen var i fremgang. Beskæftigelsen steg, ledigheden faldt, også blandt ledere, og der kunne igen spores øget aktivitet på jobmarkedet.

For at imødekomme et ændret marked og stadig stigende konkurrence blandt organisationerne, blev

markedsføringen styrket gennem mere segmenterede kampagner og øget fokus på kundebehov.

2015 var også året, hvor afgangskurven fik endnu et nøk nedad. Fortsættelsen af et målrettet fastholdelsesprogram, hvor medlemmerne blev ringet op, viste sin værdi som led i at minimere afgang af medlemmer.

Ligesom tidligere år valgte titusindvis af danskere at forlade de faglige organisationer i årets løb. Ikke mindst de store traditionelle fagforeninger måtte notere tilbagegang. De havde fortsat udfordringer med både at tiltrække nye medlemmer og fastholde deres eksisterende medlemmer.

UDVIKLING I MEDLEMSTAL

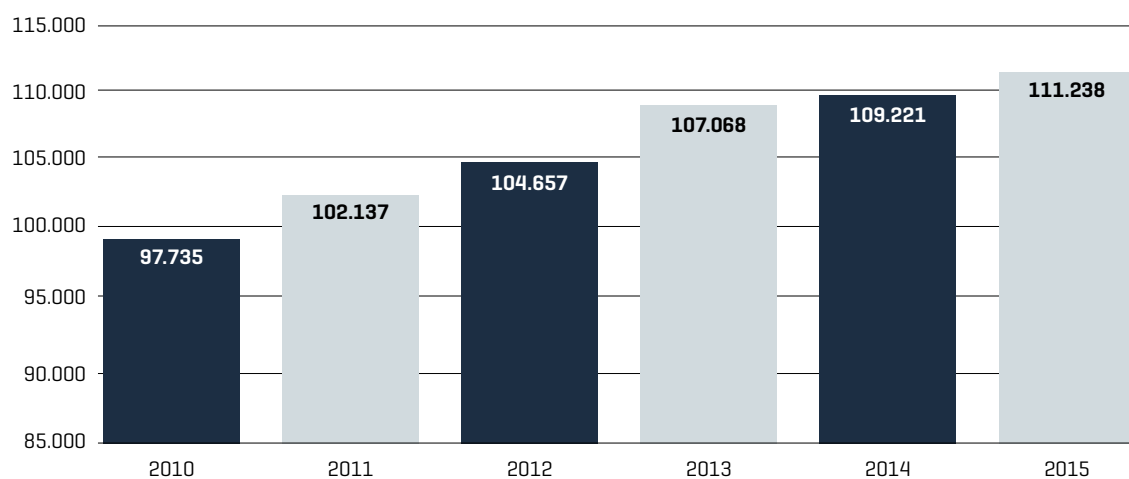
	Medlemstal 1. januar 2015	Medlemstal 1. januar 2016	Ændring	Procent
Lederne	109.221	111.238	2.017	1.8
De gule				
Krifa	136.284	135.859	-425	-0.3
Det faglige hus	92.108	100.411	8.303	9.0
Akedemikerne				
DJØF	57.292	59.797	2.505	4.4
IDA	60.474	63.766	3.292	5.4
Udvalgt LO-forbund				
FOA	189.056	186.017	-3.039	-1.6
HK	265.405	261.112	-4.293	-1.6

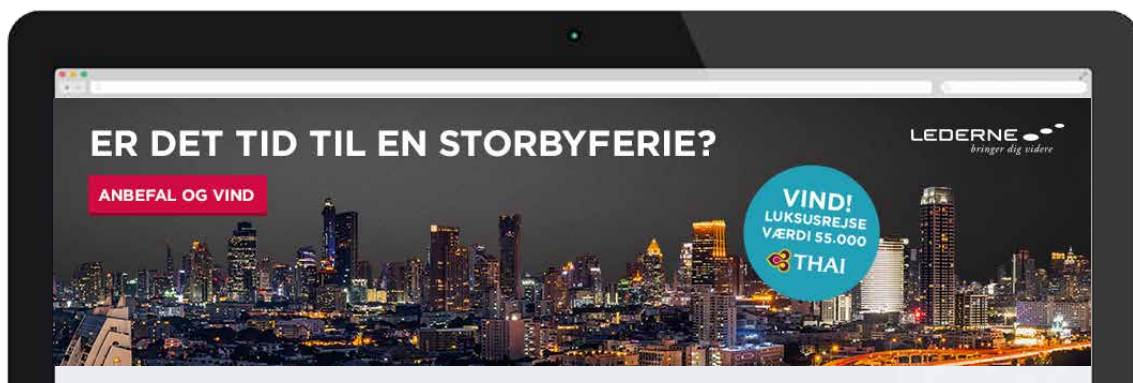
Aldersgruppe/år	Kvinde %	Mand %
0-29	40,1	59,9
30-34	35,9	64,1
35-39	33,6	66,4
40-44	32,2	67,8
45-49	30,9	69,1
50-54	28,6	71,4
55-59	25,1	74,9
60-64	20,7	79,3
65-69	13,5	86,5
70-	10,1	89,9
Hovedtotal	29,1	70,9

FLERE KVINDelige MEDLEMMER

Lederne øgede igen i 2015 andelen af kvindelige medlemmer. Fra i 2014 at være på 28,4 procent var andelen ved udgangen af 2015 vokset til 29,1 procent. Og det er de yngre kvinder, der melder sig ind. Ved udgangen af 2015 var kvinderne markant yngre end mændene i gennemsnit (46,0 år mod 48,9 år.)

MEDLEMSTAL ULTIMO ÅRET





SALGSKAMPAGNER

SEGMENTERING I KAMPAGNER på nettet og Member-get-Member viste sig atter at være en effektiv måde at øge effekten af salg og marketingskampagner.

Øget fokus på kundebehov og på brandet "ledere og ledelse" betød, at over 16.000 potentielle medlemmer valgte at bestille et opkald.

2015 var et godt år for MGM. Gennem gode ambassadører fik vi 3.150 nye medlemmer, hvilket lå på linje med året før, hvor indsatsen satte rekord med 3.200 nye medlemmer.

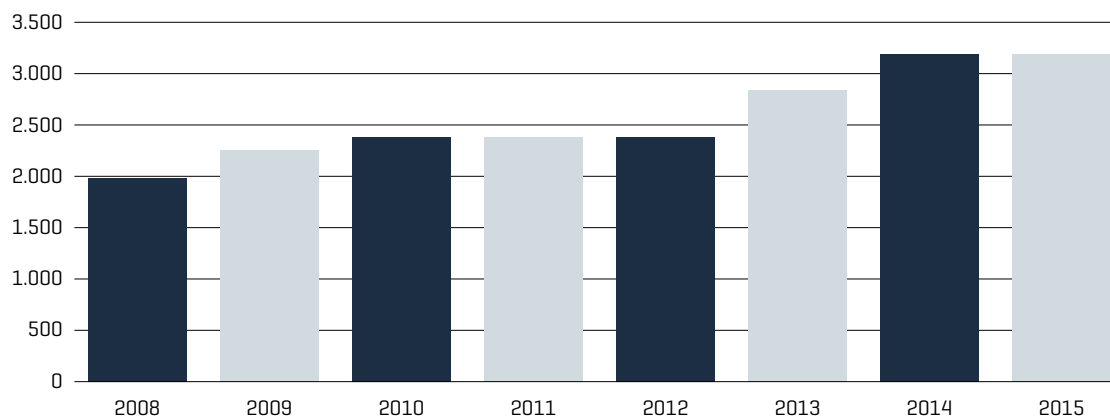
I marts måned lanceredes årets første MGM-kampagne. Her var der fokus på Lederne's rådgivningsydelser, medlemmernes udfordringer, og hvordan de får hjælp med at løse dem. For at gøre det mere attraktivt at anbefale, fik Lederne Silvan til at sponsorere et

gavekort på 25.000 kroner. Præmien blev valgt for at få flere mænd til at anbefale.

Årets sidste kampagne viste sig at være et stort hit hos medlemmerne. Mange greb chancen for at vinde en luksusrejse for to til Thailand. Præmien var sponsoreret af Thai Airways.

2015 var et godt år for MGM. Gennem gode ambassadører fik vi 3.150 nye medlemmer, hvilket lå på linje med året før, hvor indsatsen satte rekord med 3.200 nye medlemmer.

NYE MEDLEMMER GENNEM MGM



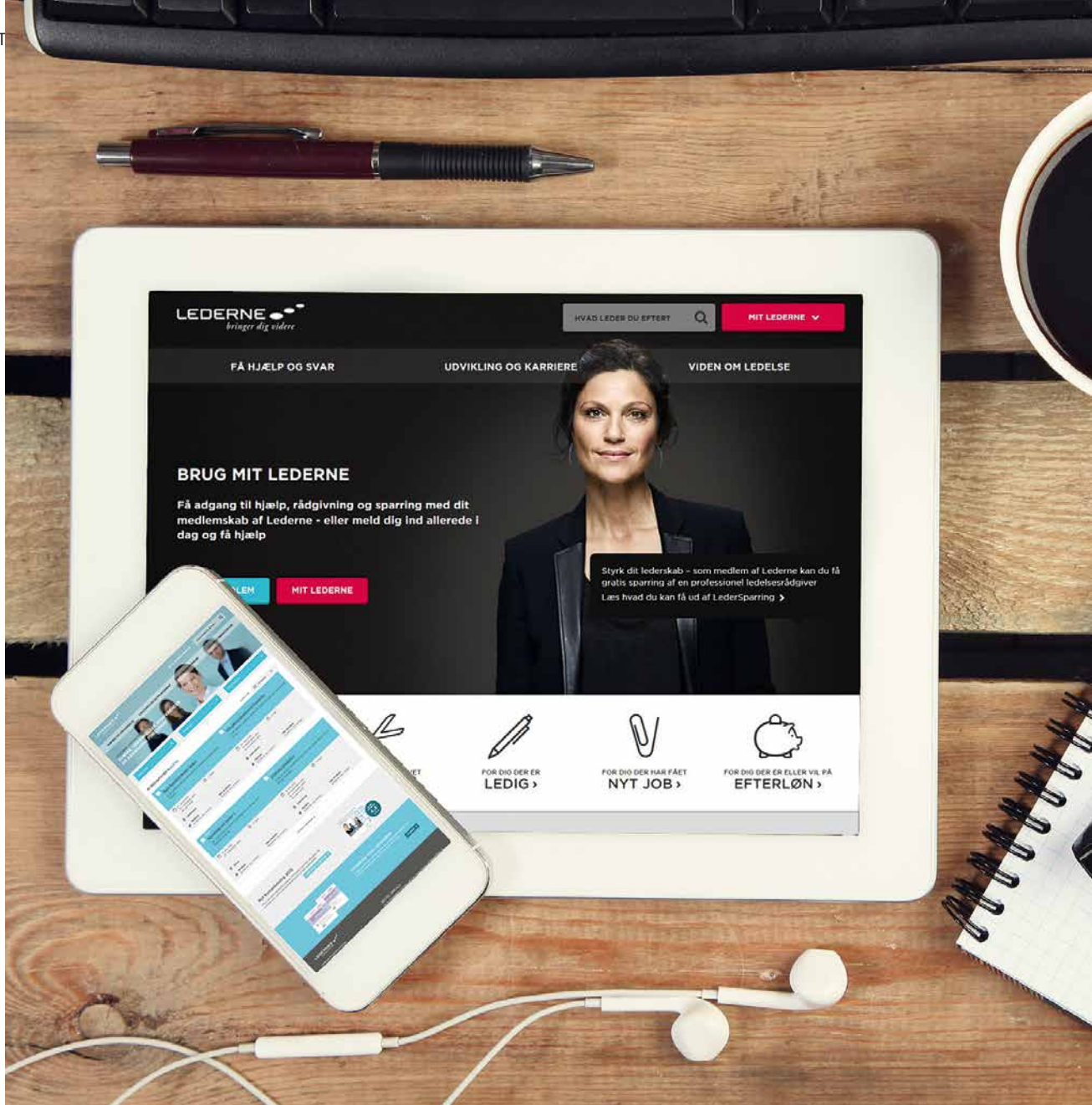
”Et uændret kontingent er en driver for vækst. Et uændret kontingent baseres på en effektiv organisation og indsatser, der styrker indtjening ved siden af kontingentet.”

SVEND ASKÆR

UÆNDRET KONTINGENT



2



NY HJEMMESIDE LØFTER DIGITALISERINGEN

Den 11. maj 2015 gik det nye Lederne.dk i luften med et moderne, mobilvenligt design og stramt prioriteret indhold.

HERMED BLEV FUNDAMENTET for fremtidens digitale medlemskommunikation skabt med en hjemmeside og en CMS-plattform, der imødekommer såvel brugernes behov som forretningens interesser og tillige er på forkant med den digitale udvikling. Forud for lanceringen gik måneders arbejde med at udvikle koncept og design, opbygge den nye CMS-plattform, gennemskrive alt indhold, udvikle nyt indhold, sætte det op i systemet og teste det undervejs.

En brugerrettet hjemmeside der udnytter forretningspotentialerne

Den nye hjemmeside var og er – i tråd med strategien – udviklet med henblik på at fastholde en høj medlems-tilfredshed, et uændret kontingent samt at skaffe leads til flere medlemmer, eksempelvis via MGM. Konceptet tog udgangspunkt i en grundig analyse af trafiktal, brugernes adfærd og tilfredshed. Disse blev derpå holdt op imod forretningens strategiske målsætninger.



SE MIG! Lederne fik i 2015 ny hjemmeside. Brug hjemmesiden på computer, tablet og mobil.

SELVBETJENING ER POPULÆRT PÅ LEDERNE.DK

TOP 10 over de mest besøgte sider i 2015

- 1. Forside**
- 2. Mit Lederne**
- 3. Post**
[Mit Lederne]
- 4. Anmeld ny stilling**
[Mit Lederne]
- 5. Mit Medlemskab**
[Mit Lederne]
- 6. Ledernes Lønstatistik**
- 7. Ledernes KompetenceCenter**
- 8. Udfyld dagpengekort**
[Mit Lederne]
- 9. Udfyld din joblog**
[Mit Lederne]
- 10. Igangværende sag**
[Mit Lederne]

Analysen viste, at brugerne af Lederne.dk primært er eksisterende medlemmer, som besøger siden med klare ærinder. Det er som oftest, når de står over for en ny situation i deres arbejdsliv og har brug for Lederernes hjælp, hvilket kan være i forbindelse med nyt job, opsigelse, ledighed eller efterløn.

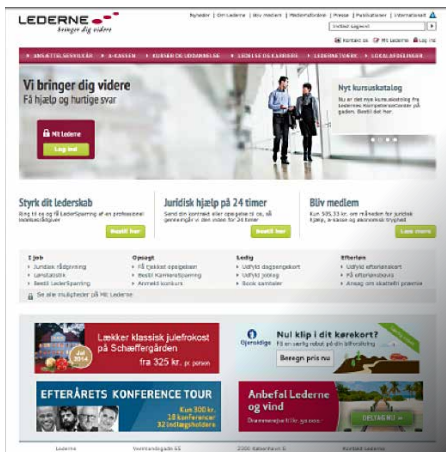
Derfor blev hovedvægten af indholdet fokuseret på at opfylde netop disse behov. Samtidig udnyttedes forretningspotentialet optimalt, da den digitale medlemsrådgivning og den brugervenlige selvbetjening fik højeste prioritet. Analysen dokumenterede endvidere, at medlemmerne i udstrakt grad bruger sitet med henblik på at udvikle sig karriere- og ledelsesmæssigt. Her understøtter det nye Lederne.dk krydssalg af eksempelvis kurser og arrangementer samt strategien om at sætte ledere og ledelse på dagsorden, når brugerne møder Lederne.dk på rejsen ind fra nyhedsbreve og sociale medier.

Design og struktur bringer medlemmet videre

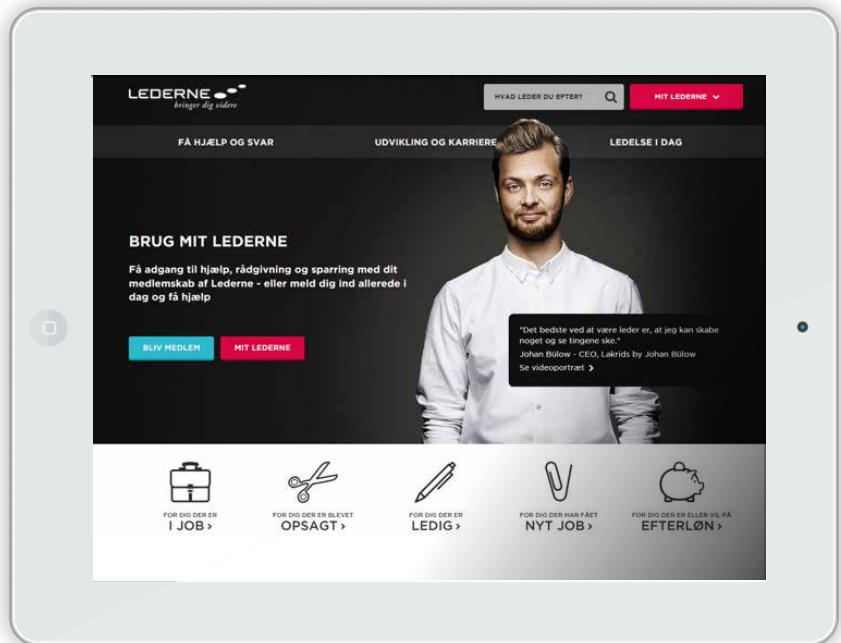
Drivkraften for designprocessen var at skabe en moderne og imødekommende hjemmeside, der både skulle fremstå dynamisk og signalere kompetence og tryghed. Hjemmesiden skulle have en klar lederidentitet, hvilket blandt andet ses i billedvalg og i portrætterne af kendte, danske ledere på forsiden. Den nye forside er overskuelig, så brugeren let kan danne sig et overblik. Hvor topmenuen på forgængeren bestod af ikke færre end 13 punkter, består den nu af tre:

1. Få hjælp og svar
2. Udvikling og Karriere
3. Ledelse i Dag

De tre menupunkter blev valgt for dels at afspejle brugernes ærinder og dels sikre, at brugerne nemt og hurtigt kan komme frem til det relevante indhold. ▶



Ledernes hjemmeside før og efter. Den nye forside er overskuelig, så brugeren let kan danne sig et overblik. Mens topmenuen på den gamle hjemmeside bestod af ikke færre end 13 punkter, består den nu kun af tre.



91%
MEDLEMS-
TILFREDSHED MED
MIT LEDERNE

8.000.000
ANTAL SIDEVISNINGER
PÅ LEDERNE.DK
I 2015

- Strukturen og designet understøtter desuden, at hjemmesiden nu er responsiv og derfor automatisk tilpasser sig den skærm, brugeren anvender – hvad enten det er en pc, en tablet eller en smartphone.

Da mange af de besøgende bruger hjemmesiden, når de står i en ny og potentielt utryk situation, var det vigtigt, at designet hverken må forstyrre eller forvirre. Det skal signalere tryghed, ro og kompetence. Holdet bag arbejdede i udviklingsprocessen med dogmer som: "Man skal tydeligt forstå, hvad man får som medlem," "Det handler om dig som leder, og vi skal bringe dig videre," samt "Tilfredse medlemmer – overgå forventningerne." Derfor blev siderne opbygget med links og kampagnebånd, så brugerne hele tiden bliver bragt videre til yderligere relevant indhold, selvbetjening eller mersalg. Konceptet, om at lade brugernes formål og forretningspotentialerne for sitet mødes, blev i videst muligt omfang tænkt ind helt ned på sideniveau.

Et stramt prioriteret medlemssite

I tråd med konceptet blev alt overflødigt og uaktuelt indhold på det nye site skåret væk, og Lederne.dk er derfor ikke længere et museum for indhold og artikler,

som ikke i nævneværdig grad bliver besøgt. Den stramme prioritering af indholdet betød, at hjemmesiden var udsat for en effektiv slankekur og blev reduceret til en tredjedel af sin tidligere størrelse.

Som en naturlig følge af de færre sider viste besøgsstatistikken efterfølgende, at antallet af sidevisninger faldt med 13 procent i 2015. Selvom mange af de nu slettede sider havde under ti sidevisninger om måneden, talte de immervæk stadig tungt i den samlede statistik, når tallet blev ganget med 10.000 sider.

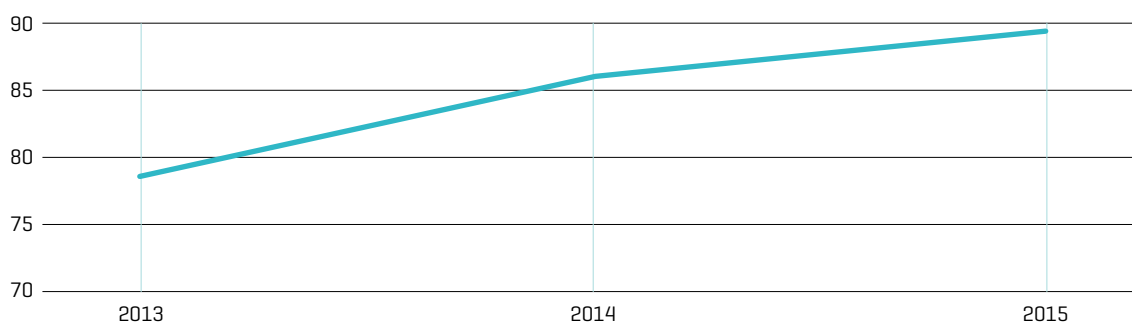
Trafikken i dag viser, at selvbetjening og medlemsrådgivning fortsat er de mest besøgte sider. Med flere end otte millioner sidevisninger i 2015 og en tilfredshedsgrad med Mit Lederne på 91 procent er det nye Lederne.dk i høj grad et effektivt og tidssvarende digitalt medlemssite.

ØGET DIGITALISERINGSGRAD

OGSÅ I 2015 blev den fysiske post til medlemmerne reduceret. Lederne har siden efteråret 2012 vedholdende og med succes satset på digital medlemskommunikation via Mit Lederne. Andelen af digitale breve steg igen, og 89 procent af medlemskommunikationen foregik i 2015 elektronisk mod 87 procent i 2014.

Den digitale medlemskommunikation understøtter en sikker, nem og hurtig kommunikation. Dertil kommer en gevinst i form af en betydelig besparelse på udgifter til porto, print og kuverter. Besparelsen løb i 2015 op til 1.610.710 kroner.

DIGITALISERINGSGRAD 2013-2015 [%]



89 procent af medlemskommunikationen i Ledernes Medlemsrådgivning foregår elektronisk. Digitaliseringsgraden er dermed øget med ti procentpoint på blot to år.



KOMPETENCECENTRET VOKSER FORTSAT

OMSÆTNINGEN i KompetenceCentret steg med ti procent i forhold til 2014, og det samlede resultat på bundlinjen var positivt. Den fortsatte vækst afspejles blandt andet i, at KompetenceCentret på blot to år har fordoblet antallet af ansatte.

2015 bød på en række nye produktlanceringer, og det lykkedes at få et fint fodfæste på nye markeder. De øgede aktiviteter påvirkede ikke den høje kundetilfredshed på tværs af de forskellige områder negativt. Især Outplacement markerede sig flot. Året bar præg af investeringen i en ny organisation i forhold til salg, marketing og produkter, og sideløbende fortsatte arbejdet med øget digitalisering, kundeorientering og

effektivisering. Her bidrog specielt de to systemplatforme, CRM og CMS, til den videre udvikling og vækst.

Velbesøgt år i MødeCentret

Flere end 11.000 gæster benyttede MødeCentret i 2015, den ugentlige belægning gik en enkelt cru op til nu 69 procent, og der var en tilfredsstillende vækst i fakturerbare arrangementer udenfor KompetenceCentrets regi.

Modsat de foregående år begyndte året med fulde huse det meste af januar efterfulgt af to kvartaler med fremgang. Der var en fordobling i antallet af 1:1 sparringen inden for Outplacement og LederCoaching. De fleste bookninger kom fra eksterne, som havde kontakt



med Lederne eller KompetenceCentret i kraft af samarbejdsaftaler, andet salg eller ansattes netværk. Arrangementerne i 2015 understregede, at MødeCentret evner at samle ledere omkring emner som sociale medier og digital ledelse, ledelse med krigsfaktor, fremtidens ledelse, grænser for ledelse og stressrobusthed.

Den samlede evaluering af MødeCentret var på 4,23 på en skala, der går til fem, hvilket var udtryk for en beskedent forbedring.

Tidlig indsats lønnede sig

I 2015 fortsatte Outplacement fremgangen, og specielt Outplacement under Tillægssikring voksede betydeligt som følge af tidlig indsats og proaktive servicekald til opsagte medlemmer. KompetenceCentret havde i 2015 flere end 350 ledere i individuelle forløb. Den generelle tilfredshed med Outplacement forløbene var fortsat meget høj. På spørgsmålet om villigheden til at anbefale forløbene til andre blev resultatet 4,7 på en skala til 5.

Rakte ud til yderområder

De ledige medlemmer i landets yderområder fik i 2015 tilbud om en projektlederuddannelse med PRINCE2 certificering som e-learning. Det betød, at deltagerne kunne gennemføre hele uddannelsen inklusiv eksamen fra deres hjemadresse. Eksamensresultaterne på disse forløb var helt på højde med de forløb, der blev gennemført med fysisk tilstedeværelse.

Alle kursusforløb blev evalueret meget positivt af kursisterne, som oplevede, at de fik konkrete redskaber til gavn for deres jobsøgning. Der kunne noteres en positiv sammenhæng mellem kursusdeltagelse og

Alle kursusforløb blev evalueret meget positivt af kursisterne, som oplevede, at de fik konkrete redskaber til gavn for deres jobsøgning.

effekten af jobsøgning, således at ledige, der deltog på uddannelse, hurtigere kom i job efterfølgende.

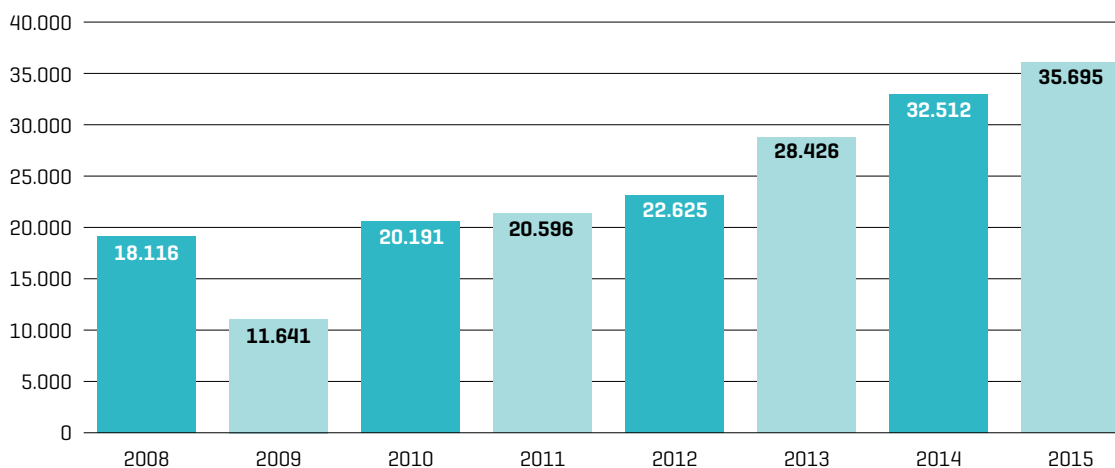
Ny målgruppe til de kompetencegivende uddannelser

På de åbne kompetencegivende uddannelser ændrede målgruppen sig væsentligt i 2015. Deltagerne var i højere grad aktivt tilknyttet en virksomhed. Tidligere sad mange deltagere i opsagt stilling, og uddannelsesforløbet var en del af en fratrædelsesordning. Forskydningen betyder, at der nu er en ny målgruppe, der bruger uddannelsen som kompetenceudvikling i deres aktuelle job. Som tidligere år var projektledelse det mest efterspurgte forløb inden for de kompetencegivende uddannelser.

Mental styrketræning havde appel

Mens flere af de traditionelle åbne lederkurser som eksempelvis den svære samtale og effektiv planlægning oplevede et faldende deltagerantal i 2015, var der stor interesse for nye kurser inden for personlig lederudvikling som stressrobusthed og mental styrketræning for ledere. Sidstnævnte fokuserer i løbet af to intensive dage som internat på at udvikle en robust bevidsthed hos ledere og styrke deres modstandskraft og overskud.

OMSÆTNING [T.KR]





- Ledernes Leadership Program blev afholdt både forår og efterår og fik fine evalueringer med et gennemsnit på 4,6. Ledernes coachuddannelse oplevede et fald i deltagerantal, hvorfor markedsføringsstrategien blev gentænkt sidst på året.

Nyt koncept for Master Classes

Ledernes en-dags Master Classes, som er fagligt intensive undervisningsdage for de mere erfarne og reflekserne ledere, fortsatte med nye emner inden for blandt andet digital markedsføring og service innovation. I alt 19 forskellige emner blev udbudt. Mod årets slutning blev konceptet ændret, så Master Classes fremover udbydes i samarbejde med tidskriftet Ledelse i Dag. På Ledelse i Dags Master Classes vil deltagerne møde førende forskere og ledelseseksperter, som vil opdatere dem på de nyeste ledelsestrends og give dem redskaber, der kan integreres direkte i hverdagen. Fem nye Master Classes blev udbudt i 2015 til afholdelse i 2016.

Ny uddannelse til de særligt ambitiøse

I 2015 lancerede Ledernes KompetenceCenter i samarbejde med AVT Business School et Executive Leadership Program. Deltagerne blev undervist af nogle af verdens førende ledelseseksperter fra blandt andet London Business School og MIT på udvalgte moduler fra AVTs MBA uddannelse. Vælger deltagerne at gå videre på MBA uddannelsen, får de merit for de dag, de har gennemført på Executive Leadership Program.

I 2015 lancerede Ledernes KompetenceCenter i samarbejde med AVT Business School et Executive Leadership Program.

Uddannelsen omfatter fire moduler og inkluderer en studierejse til London. Den henvender sig til ambitiøse ledere, som ønsker en international lederuddannelse på MBA-niveau, men ikke kan afse den fornødne tid til et længerevarende forløb.

Udsolgt jubilæumskonference

Årets absolut største konferencebegivenhed fandt sted i december måned i anledning af tidskriftet Ledelse i Dags 25 års jubilæum. Et kvart århundrede som Danmarks mest grundige og fremsynede ledelsestidskrift skulle naturligvis markeres på behørig vis. Med emnet "Fremtidens ledelse" og ledelsesnestor Steen Hildebrandt som *keynote speaker* blev der afholdt to konferencer henholdsvis i København i Børsalen og i Århus i Turbinehallen. Begge steder blev konferencen helt udsolgt, og det samlede deltagerantal oversteg 500.

I samarbejde med førnævnte Ledelse i Dag afholdt KompetenceCentret otte halvdags seminarer med indlægsholdere fra forskningsmiljøerne. Emnerne spandt fra primadonnaledelse til effektive teams. Der deltog i alt 151 ledere på de otte seminarer i løbet af året. Erfaringerne fra seminarerne danner nu grundlag for det nye koncept af Ledelse i Dags Master Classes.

Årets Projektdag tiltrak 33 procent flere deltagere end året før med et deltagerantal på 105. Desuden afholdt KompetenceCentret i samarbejde med Dansk Industri en konference målrettet globale ledere.

Årets absolut største konferencebegivenhed fandt sted i december måned i anledning af tidskriftet Ledelse i Dags 25 års jubilæum.

”Målsætningen frem mod 2020 er, at mindst 70 procent af Ledernes medlemmer er så tilfredse, at de har lyst til at anbefale et medlemskab til andre.”

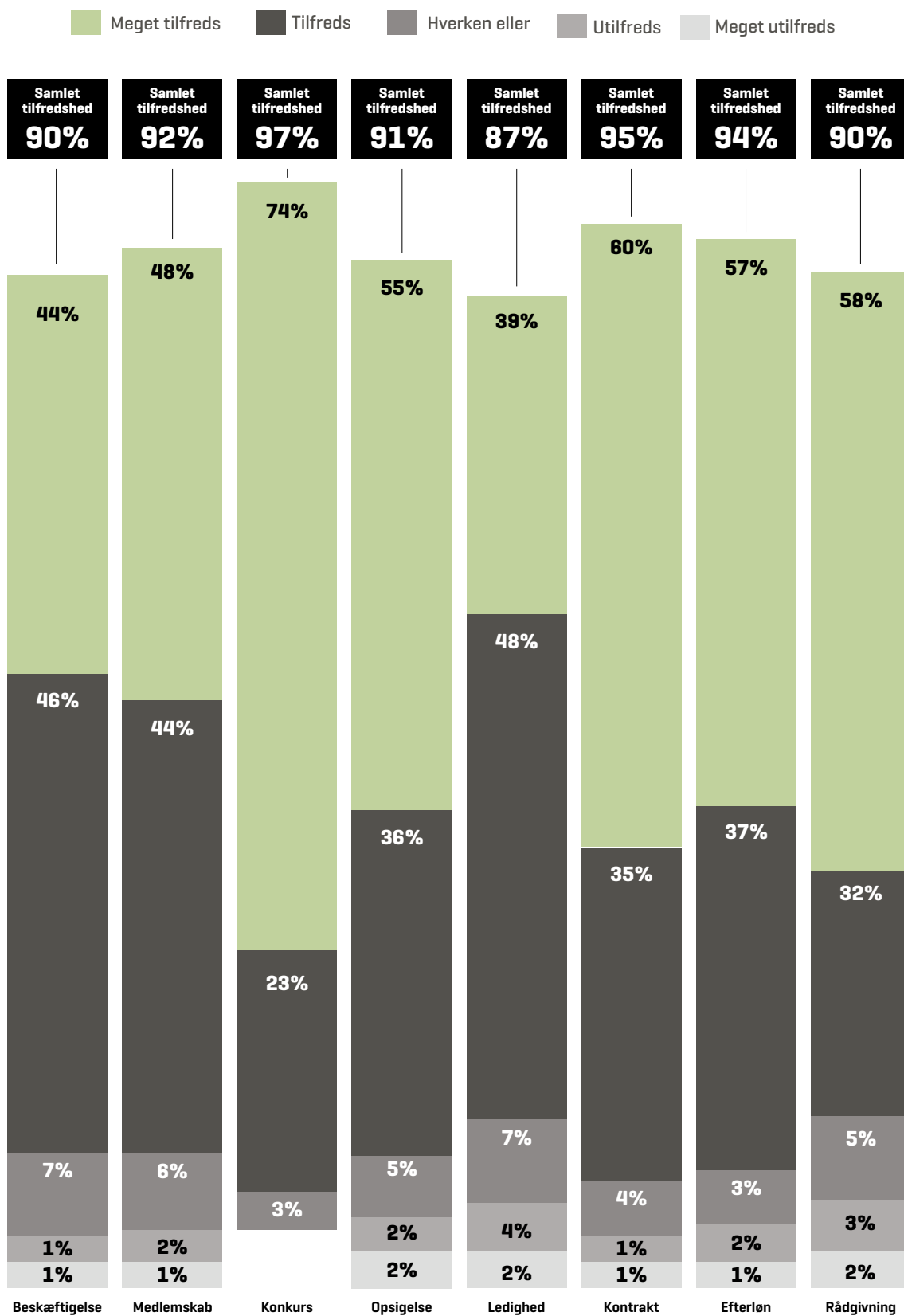
SVEND ASKÆR

MEDLEMS- TILFREDSHED OVER 90



3

HØJ TILFREDSHED I MEDLEMSRÅDGIVNINGEN



HAR DU ALT I ALT VÆRET TILFREDS MED FORLØBET HOS LEDERNE?

Samlet tilfredshed **91%**

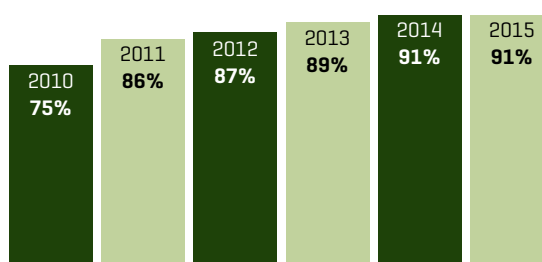


91 PROCENT MEDLEMSTILFREDSHED

På blot fem år er den samlede tilfredshed med Lederne Medlemsrådgivning løftet med hele 21 procent.

I 2015 LYKKEDES DET Lederne Medlemsrådgivning at fastholde forrige års historiske høje medlems-tilfredshed på 91 procent, hvilket var det højeste siden de løbende målinger blev introduceret i midten af 2010. Isoleret set var tilfredshedsscoren på de enkelte forretningsområder kendetegnet ved et højt niveau i spændet mellem 87 procent - 97 procent. Medarbejderne i Lederne leverede med andre ord en professionel service, der skabte værdi for medlemmerne på tværs af alle kerneområder.

MEDLEMSTILFREDSHED [%]



► **Meget tilfredse medlemmer er gode ambassadører**

Dykkede man et niveau dybere ned i tallene bag tilfredshedsmålingerne, kunne man se, at andelen af "Meget tilfredse medlemmer" var på hele 49 procent, mens "Tilfredse medlemmer" fulgte lige i hælene med 42 procent. Den høje andel af "Meget tilfredse" medlemmer var især glædelig, da tilbøjeligheden til at anbefale Lederne til andre er markant højere i denne kategori. Og netop villigheden til at anbefale er et område, der er fokus på i strategi 2020. Erfaringer viser, at netop den personlige anbefaling øger sandsynligheden for, at det potentielle medlem også handler og vælger Lederne som sin nye organisation. Målet i strategiplanen er, at mindst 70 procent af alle medlemmer vil anbefale Lederne. I 2015 lå det på 56 procent, men her var det værd at bemærke, at blandt gruppen af "Meget tilfredse" medlemmer, ville ikke færre end 87 procent anbefale Lederne til andre.

Hurtige svar skaber tilfredshed

Hvad var så baggrunden for den høje medlemstilfredshed i 2015? Ja, når medlemmerne selv skulle sige det, fremhævede de hurtig respons, professionalismisme og kompetent rådgivning som afgørende parametre. Og netop hurtige svartider fik høj opmærksomhed i 2015. Målsætningen var – og er – at medlemmerne på de generelle henvendelser skal have hørt fra Lederne inden

På de områder hvor Medlemsrådgivningen giver et service-løfte om svar inden for 24 timer, leverede vi i 2015 reelt en kontakttid på under 14 timer i gennemsnit.

for 24 timer. Det sker enten i form af et konkret svar på deres henvendelse eller en forventningsafstemning, skriftlig eller telefonisk, om, hvornår de kan forvente svar på deres henvendelse. Og denne målsætning blev til fulde opfyldt. På de områder hvor Medlemsrådgivningen giver et serviceløfte om svar inden for 24 timer, leverede vi i 2015 reelt en kontakttid på under 14 timer i gennemsnit.

Få ekstra opkald trods udvidet telefontid

Lederne modtog 111.830 opkald til Medlemsrådgivningen i 2015, hvilket var en stigning på knap en procent i forhold til året før. I betragtning af medlemstilgangen i 2015 plus de udvidede åbningstider på telefoner må det betegnes som en beskeden stigning. Ultimo 2014 blev åbningstiderne ændret fra kl. 9-15 til en daglig åbningstid fra kl. 8-17, fredag dog til kl. 16.

Mit Lederne hitter stadig

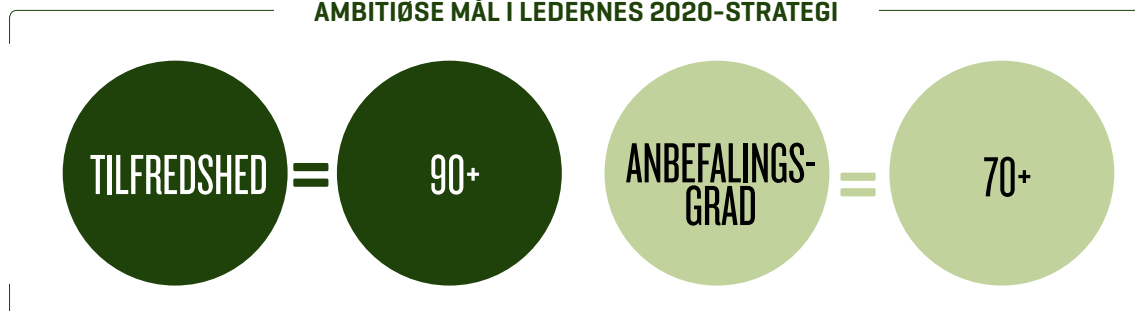
Knap 1.500 nye medlemmer blev i forbindelse med deres indmeldelse spurgt, om de havde besøgt Mit Lederne. 78 procent af disse angav, at de havde besøgt Mit Lederne umiddelbart efter, at de blev indmeldt i organisationen. 84 procent beskrev deres første indtryk af Mit Lederne som positivt, og 83 procent mente, at det er nemt og hurtigt at logge ind på Mit Lederne. Blandt de eksisterende medlemmer var tilfredsheden på 91 procent, både hvad angår deres første indtryk af og deres samlede tilfredshed med Mit Lederne.

SÅ MANGE VIL ANBEFALE LEDERNE [%]

Mål: anbefalingsgrad over 70%

	Meget tilfreds	Tilfreds
Tilfredshedsscore	49	42
Vil anbefale	87	39

AMBITIØSE MÅL I LEDERNES 2020-STRATEGI





Færre klager i 2015

Som led i at sikre høj medlemstilfredshed sker der løbende en registrering af alle skriftlige klager. Udviklingen i disse klager har været yderst positiv, idet antallet af klager er faldet med hele 66 procent i perioden 2010-2015. Selvom antallet af klager er få, indeholder de vigtig læring i forhold til at udvikle og forbedre rådgivningen. Under begrebet "Service Recovery" følger Medlemsrådgivningen et sæt regler i tilfælde af utilfredse medlemmer. Reglerne kan opsummeres i fire punkter:

- Vi ringer til alle utilfredse medlemmer, fordi den rigtige håndtering af et utilfreds medlem kan skabe et endnu mere tilfreds og loyalt medlem.
- Ansvar for god klagehåndtering ligger hos ledelsen, og der bliver svaret inden for 24 timer.
- Vi uddanner medarbejdere i at modtage og behandle utilfredse medlemmer på ordentlig vis.
- Vi bruger klagerne som udgangspunkt til at udvikle vores rådgivning.

År	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Antal klager	56	55	30	48	27	19



LEDERNE HJALP MEDLEM I SAG OM BORTVISNING

En af de sager, der blev afgjort i 2015, omhandlede et medlem, som en dag hen under juleferien i 2013 uden varsel blev bortvist fra sin arbejdsplads, der har hovedkontor i Jylland. Han havde været ansat som sælger i cirka en snes år, og for ti år siden blev han desuden medejer og fik en ledende rolle, mens han fortsat var sælger. Han blev bortvist med påstanden om, at han havde svindlet med sit kørselsregnskab og dermed snydt sig til høj en kørselsgodtgørelse. Han blev ydermere truet med politianmeldelse. Lederne gik ind i hans sag. Nogle tidligere domme talte til fordel for Lederernes udlægning og sammenholdt med et vidne, en tidligere medejer i virksomheden, blev sagen vundet i byretten. Medlemmet fik den løn, han havde krav på og været berettiget til ved en reglementeret afskedigelse, og han fik dertil et beløb for usaglig afskedigelse. I alt blev han tilkendt godt en halv million kroner. Den type bortvisnings-sager kan være ekstremt belastende personligt og økonomisk for medlemmet, så Lederne går langt for at hjælpe.



153 MILLIONER TIL MEDLEMMERNE

Da der ved årets afslutning blev gjort status over opsigelser, konkurser, arbejdsskadesager og retssager, kunne det noteres, at Lederne hentede 153 millioner kroner hjem til medlemmerne. Spredningen i de indbragte beløb i 2015 var traditionen tro ganske betragtelig: Fra 645 kroner i manglende løn til 1.641.520 kroner i kraft af et forlig indgået i en bortvisningssag.

I forhold til året før blev der i 2015 hentet lidt færre penge hjem i opsigelser, arbejdsskadesager og retssager, mens beløbet steg en smule på konkurs.

RETSSAGER: Advokatgruppen afsluttede 102 retssager. Sagerne indbragte i alt 6.413.369 kroner til medlemmerne, hvilket i gennemsnit svarede til 62.876 kroner pr. sag.

OPSIGELSESSAGER OG RÅDGIVNINGSSAGER: 701 sager blev afsluttet med inddrivelse af i alt 54.514.895 kroner. Det svarer til et gennemsnit pr. sag på i alt 77.767 kroner.

KONKURS: På konkursområdet blev der inddrevet 87.270.912 kroner til de medlemmer, der var ansat i en konkursramt virksomhed. De var fordelt på 84.102.793 kroner fra Lønmodtagernes Garantifond og 3.168.119 kroner fra konkursboer.

ARBEJDSKADESAGER: 26 arbejdsskadesager blev afsluttet med Lederens bistand og sikrede medlemmerne i alt 2.696.002 kroner. I samtlige sager er der opnået erstatning for mén, og i en enkelt sag blev der tillige givet erstatning for erhvervsevnetab.



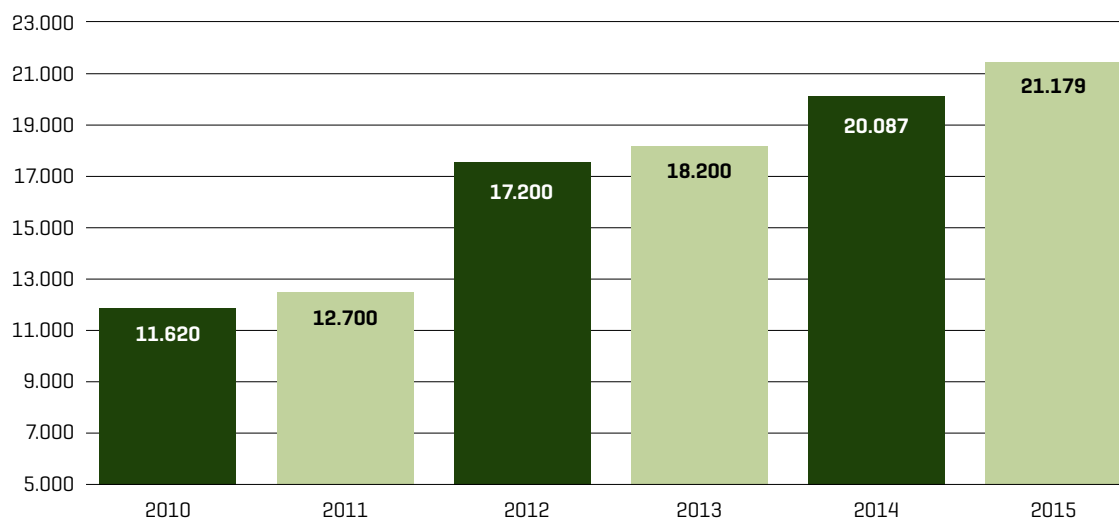
TILLÆGSFORSIKRINGEN HAR BIDT SIG FAST

Udviklingen i 2015 bekræftede, at Lederne's Tillægsforsikring fortsat er et populært produkt blandt medlemmerne. Alene i den seneste telemarketingskampagne sagde over 12 procent ja tak til forsikringen. Tillægsforsikringen dokumenterede tillige sin værdi i forbindelse med såvel hvernningen som fastholdelsen af medlemmer i og med, at den enkeltes loyalitet over for Lederne vokser i takt med antallet af tilkøbsprodukter.

Mens antallet af forsikrede medlemmer steg i 2015, var tilfredsheden status quo. 82 procent var tilfredse. I årets løb har Lederne tilstræbt en tydeligere kommunikation omkring forsikringens betingelser, så mulige misforståelser eller for høje forventninger kan imødegås i tide.

Den typiske forsikring er med 30 dages karenstid og dækning i 12 måneder og på knap 12.000 kroner månedligt.

ANTAL MEDLEMMER MED EN TILLÆGSFORSIKRING





NY BESKÆFTIGELSESREFORM

I midten af 2015 trådte en ny beskæftigelsesreform i kraft, hvilket påvirkede A-kassens arbejde på en række områder.

ET AF DE CENTRALE NYE ELEMENTER i reformen var fællessamtaler med landets 94 jobcentre. Ultimo december 2015 havde Lederne deltaget i 652 af disse samtaler, et tal der forventes at stige betydeligt i 2016.

Reformen medførte også store udfordringer på IT-området. Nye systemer fungerede desværre ikke optimalt, så der blev anvendt en del administrationstid på at kopiere oplysninger fra et system til et andet.

Fristen for afholdelse af rettidige CV/Vejledningssmøder blev reduceret fra tre uger til to uger, hvilket betød markante ændringer i forhold til plenummøder med de ledige. Et krav om, at der skal udvikles en digital "min plan" – en jobsøgningsstrategi for det enkelte medlem. Tiden med det enkelte medlem blev derfor opprioriteret. De mange individuelle samtaler fik Lederne til at etablere nye samtalefaciliteter i Ringsted, Odense og Herning som supplement til de eksisterende i Aarhus, Aalborg og Kolding. I København blev der indrettet to nye samtalekontorer, så rammerne for møderne fremstår professionelle og imødekomende. Udvidelsen havde den konsekvens, at medlemmerne fik kortere transporttid, hvilket gav positive tilbagemeldinger.

Det blev ligeledes positivt modtaget, at der blev afsat mere tid til de individuelle rådighedssamtaler – fra 30 til 45 minutter. Medlemmerne oplevede, at der blev mere tid til at snakke om kommende jobsøgningsstrategier, når rådighedsdelen var afklaret.

A-kassens forpligtelser efter seks måneders ledighed blev nedjusteret i forbindelse med reformen. Lederne valgte fortsat at afholde frivillige jobstøtteaktiviteter for at sikre medlemmerne den fornødne hjælp og støtte i processen med at finde nyt job. I årets løb valgte 763 medlemmer at logge sig på hjemmesiden og deltage i et elektronisk webinar, mens 1.597 medlemmer deltog i en tre-fem timers workshop.

Kvaliteten fortsat i top i A-kassen

Den statsautoriserede revision har som led i den faste, årlige kontrol af A-kassens administration ultimo oktober måned 2015 gennemgået i alt 144 udvalgte sager samt kontrolleret forretningsgange og arbejdsgangsbeskrivelser. For fjerde år i træk havde revisionen ingen anmærkninger til a-kassens udbetalinger af dagpenge, arbejdsmarkedsydelse efterløn med videre.

Ledigheden faldt til 2,2 procent

I lighed med det generelle arbejdsmarked faldt ledigheden for ledere – helt konkret fra 2,5 procent i december 2014 til 2,2 procent i december 2015 eller lig med et fald fra 2.622 til 2.320 fuldtidsledige. Den samlede ledighed faldt ifølge Danmarks Statistik i samme periode fra 4,9 procent til 4,5 procent.

A-KASSEN 2015





KARRIERE, TRIVSEL OG LEDERSPARRING

LIDT OVER 1.500 medlemmer var i 2015 gennem et sparringsforløb til at håndtere udfordringer i deres lederjob.

Et voksende antal medlemmer gjorde i årets løb brug af muligheden for professionel sparring i form af samtaler, feedback og konkrete øvelser med en af Lederne erfarne rådgivere. Flere ønskede sparring for at få luft under karrieren og gå efter nye udfordringer i nye lederjobs. Men der var desværre også for tredje år i træk tale om en mindre stigning i antallet af medlemmer, som søgte hjælp hos Lederne, fordi de mistrives i deres job. For en dels vedkommende stod de endog foran sygemelding med stresssymptomer.

Den samlede medlemstilfredshed med sparringerne endte i 2015 på hele 94 procent. Sparring kræver ofte flere coachende samtaler og kan omhandle svære udfordringer for medlemmet, uden at der findes én rigtig løsning. I dét lys var det særdeles opløftende at konkludere, at ikke færre end 92 procent af medlemmerne meldte tilbage, at: "Ja, sparringen hjalp mig til at finde løsninger på min udfordring". Når der bliver lyttet, talt og foreslået muligheder, er det afgørende, at medlemmet bagefter oplever, at det var en reel hjælp til at løse udfordringen.

TILFREDSHED LEDERSPARRING

Har du været tilfreds med hele forløbet af sparringen?

94%

Var ledelsesrådgiveren god til at forstå din udfordring?

98%

Hjalp sparringen dig til at finde løsninger på din udfordring?

92%

LANDSDÆKKENDE LEDERKONFERENCER

TALENTUDVIKLING, kommunikation, sociale medier og karriereudvikling var eksempler på temaer, som Lederne præsenterede medlemmerne for på de mange forskellige ledelseskonerferencer i 2015. I alt bød året på 33 arrangementer med mere end 60 indlæg af populære foredragsholdere, anerkendte ledelseseksperter og førende ledelsesforskere.

De to "Konference Tours" i foråret og efteråret

kunne notere et imponerende rykind, idet flere end 6.400 deltagere mødte op på konferencerne, der fandt sted på tværs af landet. Som det var tilfældet tidligere år, var Ledernes lokale afdelinger meget involveret i planlægningen. På den måde blev temaerne lokalt forankret i hver enkelt lokalafdeling i forhold til de emner, der optager Ledernes medlemmer og giver dem relevans i deres daglige virke rundt om i landet.

De to "Konference Tours" i foråret og efteråret kunne notere et imponerende rykind, idet flere end 6.400 deltagere mødte op på konferencerne, der fandt sted på tværs af landet.

KONFERENCE SOCIALE MEDIER LEDER – SE POTE

SØREN ZACHO RUBY
SKUESPILLER &
KREATIV FORMIDLER

SØREN SCHULZ
ERHVERVSFC
LEDELSESRA




Pris 300 kr.
Onsdag den 8. april 2015
Tivoli Congress Center, København

KONFERENCE DIT OG MIT TALENT NYE TIDER – N

PETER AALBÆK JENSEN
MR. ZENTROPA



Pris 300 kr.
Torsdag den 26. marts 2015
Kino Ros Torv, Roskilde

KONFERENCE KOMMUNIKATION DIT STÆRKESTE KORT

CHRIS MACDONALD
SUNDHEDSEKSPERT OG
SUPERMOTIVATOR

PERNILLE AALLIND
INNOVATIONSDIREKTOR




Pris 300 kr.
Onsdag den 8. april 2015
Munkeløvej Hotel, Vejle



LEDERNETVÆRK

I 2015 sås en bemærkelsesværdig fremgang i andelen af kvindelige netværksmedlemmer og netværksledere i LederNetværk. Ved udgangen af året var andelen af kvindelige netværksmedlemmer på 45 procent, mens andelen af kvindelige netværksledere var på 60 procent.

LinkedIn løfter netværk

LinkedIn blev for alvor integreret i LederNetværk i 2015 og styrkede synlighghørelsen af netværksgrupperne. Netværksinteresserede kunne fra 2015 ansøge om optagelse i LederNetværk direkte på LinkedIn. Da året var omme, havde 146 ikke-medlemmer søgt om optagelse via LinkedIn, mens det samme var tilfældet for 565

medlemmer. LinkedIn beviste i 2015 ligeledes sit værd som en lettilgængelig kommunikationsplatform, der gjorde det nemt for netværksmedlemmerne at kommunikere med hinanden mellem netværksmøderne.

Dynamiske netværk

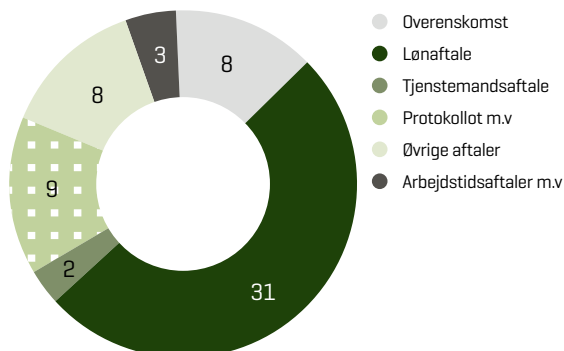
I løbet af 2015 løftedes anbefalingsgraden fra 87 procent til 92 procent. I tilfredshedsmålingerne fremgik det, at især dynamikken, engagementet og tillidsniveauet i netværksgrupperne havde fået et løft i 2015. Dette skyldtes, ikke mindst, en dedikeret indsats af netværkslederne samt en styrkelse af samarbejdet mellem de forskellige netværksledere.

VED UD GANGEN AF 2015 VAR DER



AFTALE - OG OVERENSKOMSTFORHANDLINGERNE PÅ DET OFFENTLIGE OMRÅDE

Lederne indgik 61 kollektive aftaler, overenskomster etc. på det offentlige område i 2015. Af dem var de otte overenskomster. I forbindelse med overenskomstforhandlingerne blev der i januar afholdt to konferencer med fokus på de offentlige lederes udfordringer. 110 offentlige ledere deltog.



”Det er ambitionen, at meningsdannere betragter Lederne som den organisation, der går forrest og tegner ledelsesområdet i Danmark.”

SVEND ASKÆR

LEDERNE I OPINIONENS BEVIDSTHED



4

AKTUELLE HOLDNINGER FRA LEDERNE I PRESSEN

Lederne har som seriøs interesseorganisation en stemme i den offentlige og politiske debat i Danmark, der lyttes til.

I 2015 FIK LEDERNE dagligt omtale og blev citeret i hjemlige medier. Det skete som oftest i kraft af Ledernes viden om og holdninger til ledere og ledelse, men i flere tilfælde tillige i forbindelse med aktuelle politiske temaer.

Da Dagpengekommisionen i oktober offentliggjorde sine længe ventede anbefalinger til, hvordan et nyt dagpenge-system i Danmark skal skrues sammen, kom Ledernes reaktion på forslaget med i de første medieomtaler. Og da flere dagblade dagen efter fremlæggelsen af udspillet samlede op på, hvordan det var blevet modtaget, var Ledernes stemme igen med i koret. I alt udløste Ledernes syn på Dagpengekommisionens anbefalinger 41 presseomtaler og understregede, at selv på de varmeste politiske områder havde Lederne gennemslagskraft.

Udfordringerne med tilstrømningen af flygtninge til Danmark blev den mest omtalte problemstilling i det politiske liv og i pressen i 2015. Også på dette ømfindtlige område markerede Lederne sig. Med afsæt i en ny undersøgelse blev der udsendt en pressemeddelelse med overskriften: "Ledere vil gerne ansætte flygtninge, men er i dyb tvivl om love og regler." Pressemeddelelsen indeholdt foruden Ledernes synspunkt også et citat fra generalsekretær Andreas Kamm, Dansk Flygtningehjælp. Den blev gengivet af Ritzaus Bureau og publiceret i 36 medier.

Flygtningesituationen blev igen et glohedt debattema i 2015. En undersøgelse fra Lederne påviste, at hjemlige ledere er ganske velviljige i forhold til at ansætte flygtninge, men de oplever, at et vildnis af love og regler er en hindring.

Problemstillingerne omkring integration af flygtninge i de danske virksomheder med udspring i Ledernes undersøgelse blev endvidere kommenteret i pressen af blandt andre DA og KL.

Fortsat succes med debatindlæg

De senere års satsning på at få debatindlæg og klummer på tryk i landsdækkende og især lokale/regionale dagblade fortsatte i 2015. I alt lykkedes det at få 165 debatindlæg og klummer optaget på avisernes debatsider, heraf 98 i lokale eller regionale dagblade med afdelingsformænd fra Lederne som afsendere og hyppigt med udgangspunkt i den viden, der tilvejebringes i Ledernes undersøgelser.

Hovedparten af de landsdækkende klummer og debatindlæg blev bragt i Berlingske og Jyllands-Posten, med hvem Lederne fortsat har faste samarbejdsaftaler.

Pressen har næse for løn

Den samlede mængde presseomtale af Lederne i 2015 landede på 2.437 artikler/omtaler, hvilket svarer til knap syv om dagen. Det tal dækker de traditionelle trykte og elektroniske medier – herunder også radio og tv. Flest presseomtaler knyttede sig til lederes løn, herunder forskellen på mandlige og kvindelige lederes gage. Det var igen et emne, som interesserede medierne overordentligt meget.

"Breaking news"

En anden af årets sællerter i pressen var kåringen den 19. november af sygehusdirektør Dorthe Crüger som Årets Leder 2015. Offentliggørelsen af den respekterede ledelsespris fik status som "Breaking news" på de to førende erhvervsites – Business.dk og Finans.dk. I alt blev det til 87 presseomtaler af Årets Leder 2015, hvilket kun er overgået af den massive omtale af Johan Bülow året før.

VI ONLINE
BREAKING NEWS
FINANS
TORSDAG 19. NOVEMBER

BREAKING Få breaking på sms, send finans break til 1218

Økendt sygehusvæbss er Årets Leder 2015



Storinvestorer stævner OW Bunker-folk for trek...

af regler står i vejen for j...

nge



organisationsdagpengeudspil

Del på Facebook Del på Twitter Tilmeld nytte

19. oktober 2015 13:51

Velkommen til Kristeligt Dagblad. Prøv avisen gratis i 4 uger KL

De nye forslag til dagpengesystemet får mest idt ros - fra a-kasser og sationer

en har mandag fremlagt sine un et nyt dagpengesystem kan se ud.

om at forlænge dagpengeperioden fra to til ndervejs, bliver modtaget godt blandt og a-kasser.

t, hvor der bliver indført to dage uden dag ptativ.

st stemt for fleksibel genoptjening:

Det vil gøre det langt mere attraktivt fo rariater, siger formand for a-kassen Le



Fle led

DAGPENGE: tal uden om ringen er p at bruge fle på et forbed pengesystem forkert at ø, mener rer.

ommisionens formand, professor Nina Smith, da hun præsenterer anbefalingerne til dagpengesystemet.
Foto: Linda Kastруп/Scanpix

Dagpengeudspil får både ros og ros

DAGPENGE: Fleksibel genoptjening får os, mens karensage får høl af rganisationer i køl andet på nyt dagengeudspil.

DANMARK: Dagpengekommisionen har mandag enlagt sine anbefalinger l, hvordan et nyt dagpenge-system kan se ud.

Kommisionens forslag n at forlænge dagpengepe den fra to til maksimalt e år, hvis man arbejder ndervejs, bliver modtaget dt blandt interesseorgan tioner og a-kasser.

Forslaget om karensdage, vor der bliver indført to age uden dagpenge, bliver udtaget anderledes negat vt.

til fleks-genoptjening et siger de, der er positivt emt for fleksibel genoptje ing:

- Det er virkelig positivt. et vil være det langt mere raktivt for ledige at tage rter, sæsonprægede vi arier, siger formand fo kassen Lederne, Svend skær.

Arv af regler står i vej flygtninge

Mange danske virksomheder vil gerne ansætte f ukendskab til ansættelsesregler er ud



DANMARK:- Find 650 ner kroner og lav det en fandens fart.

LO-formand Har sting gav polit Christiansborg sked, da Daggr sionen mand sine anbefalir

Efter fem år politisk uro c af danskere, retten til da ikke grund t nen meget læ

Med udgan, pengekommis befalinger ka Harald Børstin laves lovgivnin fagbevægelsen

Det vil reelt område for Fo største partier kratiet, Dans og Venstre. Og dagpengesyst der fremover dagpenge i s vrende to, optjener det pelvis småjo

S og DF: Fle Både Soci formand sen og Dr formand F Dahl har

D it n

6 Erhverv ondag den 20. maj 2015

Det er svar i **Erhvervsnyt**, men Fra: **Erhvervsnyt**

Lederne sprudler af optimisme

Topledere og mellem ledere i danske virksomheder har ikke været mere optimistiske siden 2009. viser en måling.

NO MILDEN
Nede i dansk erhvervsvekselkommissionen spørger de af ledere om deres optimisme. Det viser en rundeopmåling af 2.361 private ledere, ledende medarbejdere og ledere i virksomheder. Målingen viser, at ledere i 2015 er mere optimistiske end i 2009. Det er den mest optimistiske måling i 10 år.

Regler er i vejen fo

Den samlede mængde presseomtale af Lederne i 2015 landede på 2.437 artikler/omtaler, hvilket svarer til knap syv om dagen. Det tal dækker de traditionelle trykte og elektroniske medier - herunder også radio og tv.

KENDSKAP

if Sv

er

og kommuner ønsker forenklinger, når



og kun otte procent af de ansatte er tilfredse med, hvilke offentlige myndigheder de skal henvende sig til.

Det er stærkt bekymrende, mener Svend Askær, formand for Lederne.

- Jeg er

Adnan Moham nerelt



Går du OFFLINE i ferien?

Digital. Det kan være svært for nogle at slukke for mobil og tablet, når de holder ferie. En helt ny undersøgelse viser, at halvdelen af alle ledere løser arbejdsopgaver i sommerferien. Ekspert rader alle til at slå arbejdsmailen fra og skabe et frirum fra arbejdet.

AF SULTEN Sæson Illustration: Lars Andersen

De har sikkert prøvet det: Ferien skal være afslappet, og det er meningen, at du skal holde fri. Men altvel end du prøver at holde fri, så er det svært at holde fri. Du bliver nødt til at være online for at kunne følge med, når der kommer en besked om en vigtig opgave.

At være online eller ikke er en vigtig beslutning. Det er en vigtig beslutning, og det er en vigtig beslutning. Det er en vigtig beslutning, og det er en vigtig beslutning.

GÅ OFFLINE I FERIE

- Lad din computer blive hjemme.
- Brug auto svar på både din private og arbejds mail. Sæt på du skal ikke komme over hoven.
- Sæt push fra på din telefon, så du ikke bliver distraheret af sms eller mails på din telefon, når du er på ferie. (Kilde: Facebook News)
- Afslut med din ferie, eller andre der ringer ind, så det er en ferie uden arbejde.

• Hvis du med at dele dine billeder på Facebook af ferie.

HOLD CASER Helt Børn, Kærligt, Alvorligt, Helt Børn, Kærligt, Alvorligt

sen erklærer, at de er glad for nogle gode råd, så de kan holde ferie uden at blive distraheret af sms eller mails på deres telefon. Det er en vigtig beslutning, og det er en vigtig beslutning.

UNDERSØGELSER OM LEDERES ARBEJDSLIV OG LEVNED

I 2015 KORTLAGDE LEDERNE igen medlemmernes hverdag og deres holdninger via en lang række undersøgelser. Undersøgelserne genererer ny viden om ledere og ledelse og bidrager via omtale til at placere Lederne i opinionens bevidsthed. Undersøgelserne gennemføres i samarbejde med analysebureauet YouGov.

En af årets mest omfattende undersøgelser handlede om stress og risiko for depression. 8.177 ledere deltog, og undersøgelsen dokumenterede, at 18 procent af medlemmerne har risiko for stress eller depression.

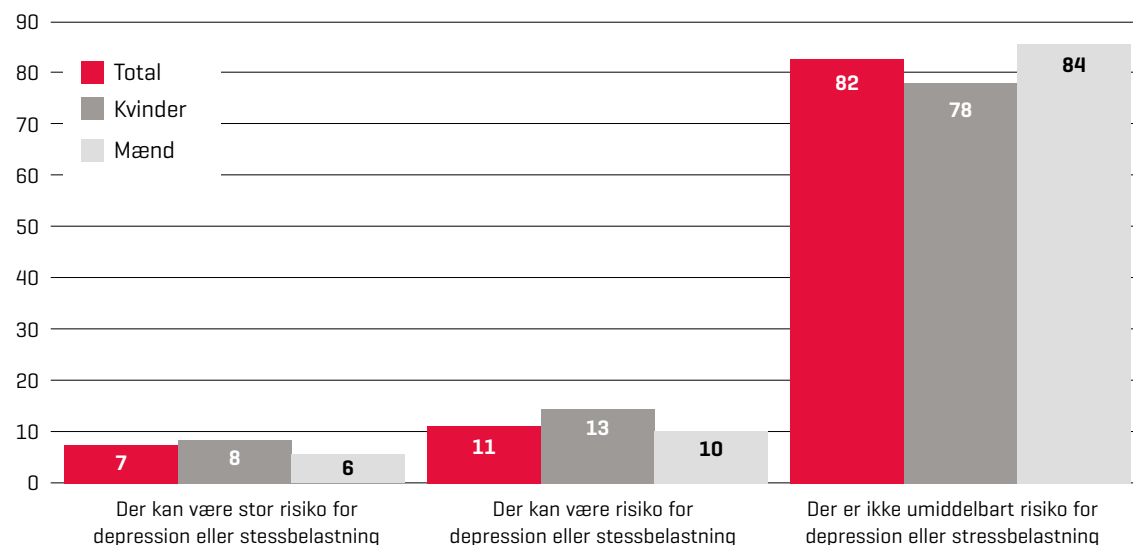
Deltagerne besvarede også spørgsmål, der forsøgte at indkredse årsagerne til stress. Af besvarelserne fremgik det tydeligt, at arbejdsforhold i bred forstand er den væsentligste årsag. Det gjaldt særligt ledere med stor risiko for depression eller stressbelastning, hvor knap syv ud af ti pegede på arbejdsforhold som årsag.

I de to grupper med enten risiko eller stor risiko for depression eller stressbelastning var der markant flest yngre ledere.

ÅRSAGER TIL STRESS [MULIGHED FOR FLERE SVAR]

	Stor risiko for depression eller stressbelastning	Kan være risiko for depression eller stressbelastning
Mine arbejdsforhold	69	58
Mine egne forventninger og ambitioner	33	45
Mit familie/privatliv	27	32
Relationen til min nærmeste chef	45	30
Det psykiske arbejdsmiljø	47	29
Virksomheden stiller for høje krav	23	24
Livs- eller karrierebegivenheder	18	21
Andet	11	15
Ved ikke	1	0

RISIKO FOR DEPRESSION ELLER STRESSBELASTNING TOTAL OG FORDELT PÅ KØN [%]





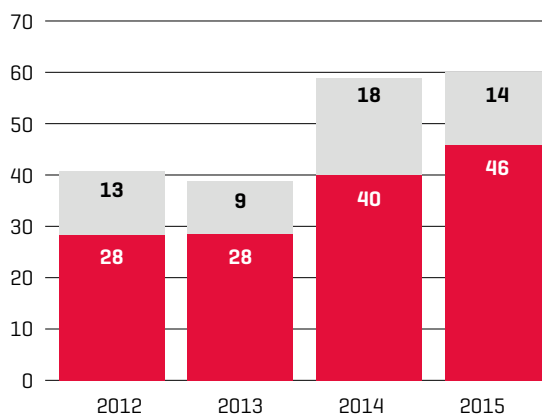
SEKS UD AF TI LEDERE OVERVEJER JOBSKIFTE

I EN ANDEN UNDERSØGELSE I 2015 blev deltagerne spurgt til deres overvejelser i forhold til jobskifte. 3.783 medlemmer deltog, og blandt dem var 14 procent aktivt jobsøgende, mens 46 procent overvejede at skifte job. Sammenlignet med tilsvarende undersøgelser fra de foregående tre år var der i fjor flere ledere, der gik med tanker om at skifte job.

Blandt ledere med jobskifteplaner pegede tre ud af fire på ønsket om nye udfordringer som motiv til et eventuelt jobskifte. Knap halvdelen pegede på manglende muligheder for advancement samt ønsket om højere løn, mens omkring hver femte pegede på ønsket om mindre arbejdsbyrde/kortere arbejdstid samt kortere transporttid.

Tendensen til, at flere har jobskifteplaner, kan hænge sammen med den fremgang i økonomien og beskæftigelsen, der begyndte i løbet af 2012.

UDVIKLING FRA 2012 TIL 2015. KONKRETE PLANER ELLER OVERVEJELSER OM JOBSKIFTE [%]



- Ja, jeg er aktivt jobsøgende
- Ja, jeg overvejer at skifte job



OPTIMISMEN FLORENER BLANDT LEDERE I DET PRIVATE ERHVERVSLIV

Lederne har gennem en årrække i 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 2015 i dansk erhvervsliv var forholdsvis positive. Baseret på svar fra 2.381 privatansatte medlemmer forventede 67 procent stigende omsætning det næste halve år. Når det gjaldt produktion og overskud spåede omkring 60 procent fremgang, mens 55 procent forventede stigende eksport.

Også forventningerne til 1. halvår 2016 bar præg af optimisme, og besvarelsene var stort set uforandrede i forhold til ovennævnte. 1.603 privatansatte medlemmer bidrog til konjunkturbilledet.

UNDERSØGELSER OG ANALYSER I 2015

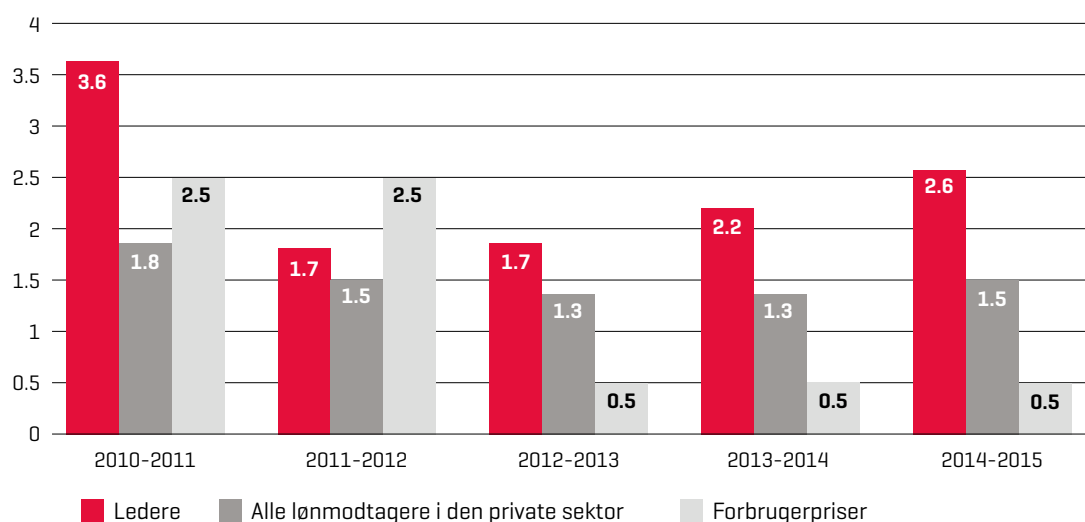
- Ledernes forventninger til konjunkturerne i 1. halvår 2016
- Integration af flygtninge på arbejdsmarkedet
- Tilbagetrækning
- Møder og mødekultur
- Distanceledelse
- Jobskifte - Lederes overvejelser om jobskifte 2015
- Lederens ferie 2015
- Lederansvar, medarbejderansvar eller fællesansvar
- Lederes opfattelse af diversitet
- Jobmobilitet
- Stress
- Ledernes forventninger til konjunkturerne i 2. halvår 2015
- God ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer
- Udviklingssamtaler og dialog
- Lederudvikling
- Work-life balance

LAV INFLATION LØFTEDE REALLØNNEN

Lederne i den private sektor i Danmark fik i perioden fra september 2014 til september 2015 en gennemsnitlig lønstigning på 2,6 procent. Statistikken var baseret på lønindberetninger fra 18.626 medlemmer – heraf 16.585 privatansatte ledere. Lønstigningen bragte de privatansatte lederes gennemsnitlige månedsløn anno 2015 op på 54.476 kroner.

Da forbrugerpriserne i Danmark for tredje år i træk blot steg med 0,5 procent, kunne de privatansatte ledere notere sig en gennemsnitlig reallønsfremgang på 2,1 procent. Inden for de seneste fem år har privatansatte lederes årlige lønstigning svinget mellem 1,7 og 3,6 procent.

UDVIKLING I GENNEMSNITLIG LØN FOR LEDERE OG LØNMODTAGERE I DEN PRIVATE SEKTOR SAMT I FORBRUGERPRISER 2011-2015 [%]



Kilde: Lederløn 2011-2015, Danmarks Statistik samt egne beregninger. Lønstigning "Alle lønmodtagere i den private sektor" er baseret på Danmarks Statistiks tal for 3. kvartal 2015.

KVINDERS LØNEFTERSLÆB UFORANDRET

Ledernes lønstatistik viste atter en betydelig lønforskel mellem mænd og kvinder. Mens de mandlige ledere i gennemsnit tjente 55.968 kroner om måneden, måtte deres kvindelige kolleger nøjes med 47.578 kroner om måneden.

Lønforskellen viste altså, at der var en umiddelbar lønforskel på 15 procent. Imidlertid er der stor forskel på, hvilke lederjob mænd og kvinder har, så dette tal dokumenterede ikke direkte, om mænd tjente mere end kvinder for samme arbejde. For at give et bedre sammenligningsgrundlag blev der derfor foretaget en "rensning" af resultaterne, så den kønsbestemte forskel kunne isoleres.

Den korrigerede lønforskel viste, at kvindelige ledere i gennemsnit tjente 6,8 procent mindre end mænd for den samme type job. Der var 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 siden Lederne opgjorde den for første gang i 2003, ligget i intervallet mellem 5,6 og 7,8 procent.

FLERE FØLGER LEDERNE PÅ SOCIALE MEDIER

LEDERNE NÅEDE i gennemsnit ud til flere end 100.000 ledelsesinteresserede ugentligt på de sociale medier i 2015.

Fra første forsigtige færd på sociale medier var det altafgørende for Lederne at levere relevant ledelsesindhold af høj kvalitet. Missionen må siges at være lykket, og indsatsen bar i 2015 frugt i form af en stadig voksende skare af loyale følgere. De kunne glæde sig over, at flere nye indholdskoncepter i årets løb så skærmens lys. Ikke mindst "Ledelsesportrættet" og "Ugens gratis ledelsesbog" medvirkede til, at gruppen af følgere steg støt.

Konferencer om ledelse og sociale medier

I 2015 fortsatte arbejdet med at sætte fokus på ledere og ledelse via de sociale kanaler. Det foregik både på og uden for sociale medier. I begyndelsen af året indgik Lederne et samarbejde med "Social Media Week 2015" – en uge med arrangementer og konferencer i København om sociale og digitale medier. Her bidrog Lederne med fire arrangementer og fyldte Ledernes MødeCenter en hel dag med fokus på lederen på sociale medier. Arrangementet blev en stor succes og bragte Lederne i kontakt med nye målgrupper.

I efteråret arrangerede Lederne en konference om digital ledelse. Her samledes ni af landets ypperste eksperter og digitale udøvere, og de gav alle deres personlige perspektiv på, hvorledes danske ledere skal håndtere fremtidens digitale transformation.

Markant flere følgere

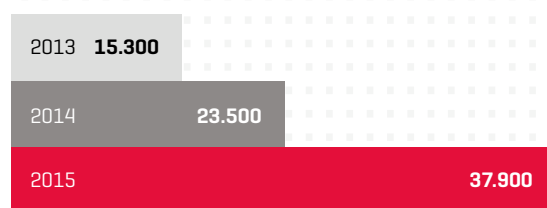
På Ledernes kanaler på sociale medier var der bety-

delig aktivitet. I samarbejde med Morten Vium, en af landets førende LinkedIn specialister, blev der udfærdiget en ny guide til LinkedIn. Der blev desuden indgået et samarbejde med et online forlag, hvilket dannede grundlag for det populære koncept – ugens gratis ledelsesbog. Konceptet gav både en del nye følgere og mange leads fra sommeren og henover efteråret.

LEDERNE HAR TRE FORMÅL MED TILSTEDEVÆRELSEN PÅ SOCIALE MEDIER

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

UDVIKLING I FØLGERE PÅ SOCIALE MEDIER [TOTAL]



UDVIKLING I FØLGERE

	LinkedIn Virksomhedsside	LinkedIn Gruppe	Facebook	Twitter	Youtube [Videovisninger]
2013	1.600	13.500	0	200	0
2014	5.000	15.000	2.500	1.000	7.200
2015	8.900	16.700	10.500	1.800	39.500

VIDEO BRANDER LEDERNE

LEDERNE OG DE LEVENDE BILLEDER. Videoer viste sig at være en troværdig, tidssvarende og effektiv måde at formidle ny viden og inspiration til lederrollen på – og samtidig brande Lederne. Flere end 75 videoer blev det til i 2015 – både til intern og ekstern brug. Der blev blandt andet lanceret store billedbårne ledelsesportrætter af topledere Johan Bülow fra Lakrids by Johan Bülow, Dorte Gleie fra Den Blå Planet, kongelig ceremonimester Kim Kristensen og Årets Leder Dorthe Crüger fra Sygehus Lillebælt. De korte film med topledere blev suppleret med interviews med ledelsesforskere, en brandingvideo om Ledernes Diplommuddannelse og konferencer samt praktisk orienterede guides til LinkedIn og lønforhandling.

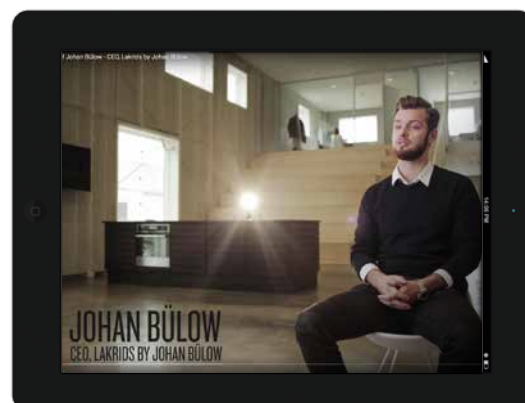
De store ledelsesportrætter har løbende været fremhævet på Lederne.dk, lanceret i nyhedsbreve og på Ledernes kanaler på sociale medier. Videoerne er efterfølgende klippet op i kortere film, som blev lagt ud på blandt andet Facebook, da især korte videoer med enkle og skarpe budskaber er særdeles godt indhold til sociale medier. Det sås ikke mindst, da portrættet af Kim Kristensen sammenlagt blev set af over 120.000 personer og genererede over 1.000 nye følgere til Ledernes facebookside.

UDVIKLING I VIDEOVISNINGER (TOTAL)



UDVIKLING I VIDEOVISNINGER

År	Youtube	Facebook [+3 sek.]
2013	0	0
2014	7.200	5.000
2015	36.500	309.000



NY DIPLOMUDDANNELSE TIL TRAVLE LEDERE



LEDERNE HAVDE I 2015 forstærket fokus på mere fleksible videreuddannelser. Ledere i den private sektor har et stort behov for, at videreuddannelser er fleksibelt tilrettelagt, målrettet de daglige udfordringer og mulige at tilpasse en travl hverdag.

Derfor udviklede Lederne i 2015 en ny diplomuddannelse til ledere i den private sektor for at imødekomme ønsket om større fleksibilitet. Det første hold begyndte primo 2016.

Uddannelsen er landsdækkende, og ledere uanset branche kan deltage. Deltagerne på det første hold kommer fra 12 forskellige private virksomheder inden for fremstilling, forsikring, finans og service. Det giver den ønskede dynamik på uddannelsen, hvor deltagerenes egen praksis bringes med ind i læringen kombineret med et solidt teoretisk grundlag.

Lederne udbyder diplomuddannelsen via en partnerskabsaftale med University College sektoren i Danmark.

Nye læringsformer på lederuddannelser

Lederne deltog i årets løb i flere udviklingsprojekter, hvor der eksperimenteres med nye digitale læringsformer. Det seneste projekt handler om at bruge og integrere internationale lederuddannelser udbudt via

MOOC (Massive open online courses), men tilpasset danske virksomheders og leders udviklingsbehov. Projektet er finansieret af Nordisk Råd og Undervisningsministeriet. Desuden deltog Lederne i regi af samme ministerium i en arbejdsgruppe om fleksible læringsformer inden for AMU samt et stort projekt om evaluerings- og eksamensformer.

Evaluering roser Den Grundlæggende Lederuddannelse

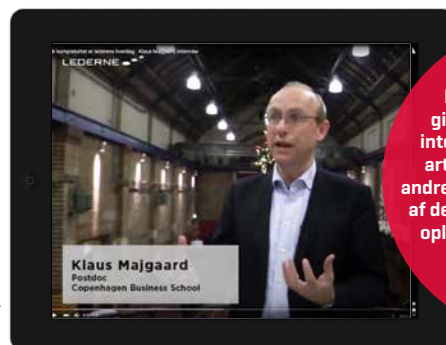
For løbende at sikre kvaliteten og udvikle uddannelsen blev der i 2015 gennemført en evaluering af Den Grundlæggende Lederuddannelse. Den omfattede deltagerne og deltagerne chefers vurdering af uddannelsen i perioden 2010 til 2015.

“Evalueringen viser, at uddannelsen fortsat i 2015 som i 2010 er en succes. Deltagerne er tilfredse med uddannelsen og oplever i høj grad, at de udvikler sig inden for de ledelsesopgaver, som uddannelsen har fokus på. Derudover oplever de fortsat, at uddannelsen styrker deres personlige udvikling, og at de i høj grad kan anvende det, de har lært på uddannelsen.” [citater fra Danmarks Evalueringsinstitut, der stod for evalueringen].

Evalueringen viser endvidere, at tre ud af fem ledere i enten høj eller nogen grad har ændret ledelsestil, efter de har gennemført uddannelsen. Deltagerne chefer lagde vægt på, at lederne efter uddannelsen er blevet bedre til at lede situationsbestemt og til at håndtere forandringer på deres arbejde. Resultaterne indgår nu i videreudviklingen af uddannelsen i samarbejde med de 15 uddannelsesinstitutioner, der er godkendt til at udbyde uddannelsen.

LEDERNES TÆNKETANKE

LEDERNE ARRANGERED E i 2015 to tænketanke under temaerne “Grænser for ledelse” og “Organisatorisk forebyggelse af stress.” Forskere, konsulenter og ledere samledes for at gå i dybden med emnerne. Ledernes tænketanke har vist sig som et slidstærkt koncept, der både samler faglige spidskompetencer omkring et strategisk vigtigt tema samt skaber værdifulde netværk imellem tænketankens deltagere.



Ledernes tænketanke giver anledning til video-interviews med deltagerne, artikler til Ledelse i Dag og andre medier, ligesom en række af deltagerne har optrådt som oplægsholdere på Ledelse i Dag-konferencerne.



LEDERNE HAR VILJEN TIL AT FOREBYGGE

I 2015 VISTE EN UNDERSØGELSE om kommende ledelsesopgaver, at ledere tillægger udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere størst betydning de næste tre år. Ledelsesopgaven i forhold til det psykiske og fysiske arbejdsmiljø lå ligeledes højt på samme liste og dokumenterede, at hjemlige ledere tager såvel medarbejdernes som egen trivsel seriøst.

Dette ledelsesmæssige fokus sås også i en anden undersøgelse fra 2015, hvor 95 procent af lederne svarede, at de opfatter stress som en ledelsesopgave på linje med andre vigtige ledelsesopgaver. Især forebyggelse anses for væsentligt, men de efterspurgte også viden og gode råd i forhold til den ledelsesmæssige håndtering af de problemer, som opstår i dagligdagen.

Lederne vært for europæisk konference

Lederne var i 2015 med til at sætte et ledelsesmæssigt stempel på den europæiske arbejdsmiljøuge som gennemføres hvert år i uge 43. I den forbindelse blev Det Europæiske Arbejdsmiljøagenturs konference i Danmark om håndtering af stress på arbejdspladsen afholdt hos Lederne. Og samme uge gennemførte Lederne i samarbejde med Arbejdstilsynet en konference i Kolding om stress blandt ledere.

Også landets største konference om arbejdsmiljø

bar præg af ledelse. Sporet om ledelse og værdiskabelse fyldte godt op og var konferencens største. Det bød blandt andet på oplæg om, hvordan organisatorisk robusthed kan forebygge stress, og hvordan man skaber en god feedback-kultur på arbejdspladsen.

Først på året var næsten 800 ledere og deres medarbejdere inden for industrien med til arbejdsmiljøroadshow 2015, som Lederne drog ud på i samarbejde med DI og CO-I. Konferencerne giver mulighed for at sætte en ledelsespolitisk dagsorden og være den organisation, der går forrest og tegner ledelsesområdet i Danmark.

Støtte til trivsel

For at støtte ledere, der ønsker at gøre en indsats for trivsel og arbejdsmiljø, rettede Lederne i en række af årets udgivelser fokus på disse emner. Via Forebyggelsesfonden blev det endvidere sikret, at ledere kan søge midler til at arbejde med netop trivsel og arbejdsmiljø. Lederne var desuden med i et samarbejde om at forebygge seksuel chikane på arbejdspladsen. Det resulterede i en fælles pjece med gode råd til arbejdspladserne og brugbare råd til medlemmerne.

Lederne var i 2015 med til at uddele 58 millioner kroner fra Arbejdsmiljøfonden til forskning i arbejdsmiljø.



MANGE SYNLIGE AKTIVITETER

LEDERNE ARRANGERED og deltog i en række nye netværksevents og partnersamarbejder i 2015. Ved at være til stede og bidrage med viden om ledere og ledelse blev der skabt nye kontaktoverflader til relevante aktører som forskere, konsulenter, meningsdannere og nysgerrige ledere.

Merete Eldrup fik bestyrelsespris

Lederne var en af partnerne bag Women's Board Award 2015, der blev afviklet i januar med PFA som vært. HKH Kronprinsesse Mary overrakte under stor mediebevågenhed prisen som årets kvindelige bestyrelsesmedlem til administrerende direktør i TV2, Merete Eldrup, der i samme anledning stjal forsiden på Berlingske Business under overskriften "Rollemodel". Merete Eldrup har bestyrelsesposter i Rambøll Gruppen, Gyldendal og Nykredit Holding. Prisoverrækkelsen fik yderligere omtale 55 gange i landsdækkende og lokale medier. Juryen bag prisen udstod af blandt andre formand for DONG A/S, Thomas Thune Andersen, formand for Carlsberg, Flemming Besenbacher, prorektor på KU, Lykke Friis, samt administrerende direktør i KMD, Eva Berneke.

Lederne i akademisk samarbejde om rapport

I marts 2015 udgav Lederne i samarbejde med

Økonomisk Institut ved Århus Universitet rapporten "God ledelse og god performance i danske virksomheder." Det blev en rapport på mere end 100 sider, som dokumenterede sammenhængen mellem forskellige ledelsesstile og virksomheders økonomiske resultater og medarbejdertilfredshed. For at konkretisere de mange tal og få diskuteret, hvad dialog- og regelbaseret ledelse egentlig er for størrelser, mødtes flere end 100 ledere fra en række virksomheder i september til oplæg fra en af undersøgelsens ophavsmænd, professor Valdemar Schmidt og chefer fra blandt andre Arla, Jyske Bank og Danish Crown. Deltagerne gav svar på nogle af de ledelsesdilemmaer, som god performance giver i praksis med afsæt i undersøgelsens konklusioner.

First Friday – netværk, inspiration, viden

I september 2015 havde Lederne kick off på First Friday, en række nytænkende netværksmøder, der afvikles den første fredag hver måned i Lederne MødeCenter. Emnerne var aktuelle, "skæve" og med action-potentiale, der involverede deltagerne og gav dem inspiration til deres personlige lederskab. Deltagernes evalueringer af form, indhold og udbytte blev på samtlige First Friday events bedømt til over 4,6 målt på en skala fra 1-5.



BERLINGSKE **SØNDAG**
BUSINESS

ONDAG 01. FEBRUAR 2015 5. SEKTION BUSINESS.DK

16 SIDER **BILEN** INDE I SEKTIONEN **JOB:** s.16-19

Kan Danmark hoppe på indisk tigerøkonomi *Det er for nemt for chefen at skjule sig bag en mail* **Bankchefen der skal rydde op i erhvervsskandale**

KOMMENTAR **JENS CHR. HANSEN**
 Succes er andet end kun bundlinje

ÅRETS BESTYRELSESKVINDE 2015 ER MERETE ELDRUP, ADM. DIREKTØR I TV2. MØD TOPDIREKTØREN, DER HAR POTENTIALT TIL AT TRÆDE IND PÅ DEN STORE BESTYRELSESCENE. HUN ER ALLERDE I DAG EN ROLLEMODEL FOR KVINDER MED AMBITIONER.

4-7

ROLLEMODEL

Vinder af Women's Board Award 2015 blev administrerende direktør i TV2, Merete Eldrup. Begivenheden blev dækket af blandt andre Berlingske Business.

FIRST FRIDAY

FIRST FRIDAY #FIRSTFRIDAY
 LEDELSE MED FREMTID

NY VIDEN RELATIONER INSPIRATION

8th September 2015
GLOBAL LEADERSHIP CONFERENCE
 Don't let complexity get in your way

...val professionals and strengthen leadership resilience

...ity of doing international business is arish companies.

...rene, FLSmith, Boston Consulting Group, ad, who will share their perspectives on nce and process innovation.

...y impact the way we do business, and address agity to achieve business agility and resilience.

TIME AND PLACE
 8 September 2015
 10am-12:00noon - 4:15 pm

CI - Dansk Industri
 Industriens Hus
 1st, Andersons Boulevard 18
 DK-1797 Copenhagen V

FURTHER INFORMATION
 Andrew Stead-Beur
 CI - Dansk Industri
 andrew@ci.dk
 Phone: +45 3331 2013

Heldi Lindsted
 Lederne
 Hølløsevej 4
 Phone: +45 3382 3543

REGISTRATION
 Via GlobalLeadershipConference.dk

FREE
 DKK 2.250 - VAT par person

The 2015 Global Leadership Conference is offered by Lederne and the Global Leadership Academy, which is a joint collaboration between DI - Dansk Industri, Copenhagen Business School and Industriens Fond.

LEDERNE | INDUSTRIENS FOND | Dansk Industri

Fokus på ledelse i globale virksomheder

Et stigende antal medlemmer er ansat i virksomheder, der agerer på et globalt marked. De medlemmer har både behov for konkret sparring og rådgivning samt viden om, hvordan man leder på tværs af grænser og kulturer. Som et led i at bringe viden og erfaringer fra andre ledere og virksomheder videre til medlemmerne, afholdt Lederne i samarbejde med DIs Global Academy, Copenhagen Business School og Industriens Fond den 8. september konference med titlen: "Global Leadership Conference – don't let complexity get in your way". Her satte danske og udenlandske ledere og virksomheder de globale udfordringer til debat. Lederne har indtil videre to ledernetværk for globale ledere.

Lederne var partner i Global Entrepreneurship Week

Lederne deltog som partner på Womens Entrepreneurship Day, som var en del af Global Entrepreneurship Week i uge 47. Hensigten med en iværksætterdag for kvinder var dels at prikke til kvinders iværksætterlyst og dels at give nuværende og kommende kvindelige iværksættere mulighed for at styrke deres netværk. Deltagelsen i Global Entrepreneurship Week dokumen-

terede, at der var en stor gruppe af iværksættere med interesse i ledelse og organisationen Lederne. 345 personer tilmeldte sig en workshop eller event på Womens Entrepreneurship Day, så der var stor opbakning til dagen. Womens Entrepreneurship Day er et globalt fænomen, der finder sted i 144 lande med udspring i New York.

Skyd lederkarrieren i gang

I 2015 gennemførte Lederne projekt "Skyd lederkarrieren i gang" i samarbejde med Karrierecentret på Århus Universitets School of Business and Social Sciences. Her fik knap 30 kandidatstuderende fra 15 forskellige uddannelsesretninger mulighed for at blive introduceret til ledelse og en lederkarriere gennem workshops, oplæg og personlig sparring. Projektet var et led i at synliggøre Lederne over for potentielle lederkandidater med længerevarende uddannelser, og det blev gennemført i samarbejde med lokaleafdelingen Lederne Østjylland. Erfaringerne vil blive brugt til at udvikle nye tilbud og aktiviteter til målgruppen af kandidatstuderende.

FORMÅLET MED LEDERNES EVENTS OG PARTNER-SAMARBEJDER ER AT

- Involvere og skabe merværdi for medlemmerne (kundeorienteret)
- Give deltagerne ny viden, inspiration til handling og mulighed for at skabe nye relationer (værdiskabelse)
- Styrke og øge kendskabsgraden til Ledernes brand i relation til ledelse

ENGAGERET SYGEHUSDIREKTØR LØB MED PRISEN SOM ÅRETS LEDER 2015

DA DORTHE CRÜGER for cirka otte år siden søgte sit første lederjob som cheflæge på Regionshospitalet i Horsens, blev hun til samtalen spurgt, om hun foretrak en rød sodavand fremfor kaffe. Og nok faldt bemærkningen i spøg, men den blev ikke glemt.

”Jeg kom pludselig i tvivl om, hvorvidt jeg var kvalificeret til opgaven. Men så kom jeg til at tænke på min mormor, der altid sagde, at man kommer langt med sin sunde fornuft,” har hun fortalt i et interview til magasinet Lederne.

Dorthe Crüger er kommet langt. Hun fik trods sin manglende ledererfaring stillingen i Horsens, og hun er siden avanceret til administrerende sygehusdirektør for Sygehus Lillebælt og desuden formand for Kræftens Bekæmpelse. Hun har som leder stået i spidsen for at inddrage patienterne og gøre en hospitalsindlæggelse til en mere positiv oplevelse. En indsats, der bestemt ikke er gået ubemærket hen i form af blandt andet øget patienttilfredshed.

I november måned fik anerkendelsen af hendes virke så det fineste udtryk, da hun modtog den prestigefulde pris Årets Leder 2015 efter en afstemning på Ledernes hjemmeside.

Prisen blev overrakt på konferencen Ledelsens Dag af Ledernes formand Svend Askær. I sin tale fremhævede han blandt andet Dorthe Crügers evne og vilje til at give ledelsesrum til sine ledere.

”Jeg håber inderligt, at politikere og administrative topchefer i hele den offentlige sektor vil lade sig inspirere af din tilgang til det ledelsesmæssige, så der rundt omkring etableres det nødvendige ledelsesrum for den enkelte leder,” pointerede han.



TIDLIGERE MODTAGERE AF PRISEN SOM ÅRETS LEDER

- 2015 Dorthe Crüger**
Administrerende direktør,
Sygehus Lillebælt
- 2014 Johan Bülow**
Lakridsinnovatør,
Lakrids by Johan Bülow
- 2013 Niels Duedahl**
Direktør, energi- og teleskabet SE
- 2012 Carsten Bjerg**
Koncernchef, Grundfos
- 2011 Lise Egholm**
Skoleleder, Rådmandsgades Skole
- 2010 Christian Clausen**
CEO, Nordea
- 2009 Kim Kristensen**
Oberst, Forsvaret
- 2008 Ditlev Engel**
Koncernchef, Vestas Wind Systems
- 2007 Nils Smedegaard Andersen**
Koncernchef, A.P. Møller-Mærsk
- 2006 Jørgen Vig Knudstorp**
Administrerende direktør, Lego
- 2005 Henning Dyremose**
Koncernchef, TDC
- 2004 Jørgen Mads Clausen**
Direktør, Danfoss
- 2003 Alfred Josefsen**
Direktør, Irma
- 2002 Bodil Nyboe Andersen**
Nationalbankdirektør

”Engagerede og kompetente medarbejdere er en forudsætning for at kunne indfri vores mål.”

SVEND ASKÆR

EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS



5

NYE VÆRDIER, NYE LEDESTJERNER

I FORBINDELSE MED lancering af den nye 2020-strategi valgte Lederne samtidig at implementere tre nye værdior: Tryghed, kundeorienteret og værdiskabende.

Med vedtagelsen af de nye værdior kulminerede en grundig proces, der begyndte i foråret og undervejs involverede såvel hovedbestyrelse som samtlige medarbejdere. I alt 44 arbejdsgrupper bidrog til værdiprocesen. Og selvom så mange forskellige parter og afdelinger var en del af processen, nød de nye værdier udstrakt opbakning.

De bagvedliggende tanker og overvejelser i relation til de tre værdior var mangfoldige. I kortfattet form kan de beskrives som følger:

Tryghed

Vi giver vores medlemmer tryghed i det, vi i fællesskab leverer. Tryghed er vitalt i forhold til hurtig og korrekt hjælp, især når det gælder ansættelsesforhold og i relation til A-kassen. Men tryghed skabes også, når relevante kurser, uddannelser og information om ledere og ledelse er med til at højne medlemmernes kompetencer.

Kundeorienteret

Alt begynder og slutter med kunden. Hele vores tankegang handler om at være fokuseret på kunden. Det gælder i alle processer fra udvikling til leverance, og det gælder ikke mindst i vores løbende interessevaretagelse. Vi tror på, at vi i høj grad kan differentiere os fra vores konkurrenter, når vi giver kunden den unikke kundeoplevelse.

Værdiskabende

Vi skal skabe værdi for vores medlemmer. At skabe værdi for medlemmerne sker blandt andet, når vi indfrier deres forventninger, når det enkelte medlem ses, høres og forstås. Men værdi skabes også, når vi handler forudseende i forhold til vores medlemmer. Det er i dé situationer, vi for alvor skaber værdi. Værdiskabelse skal afspejle alt, vi foretager os her i Lederne.

Med de nye værdier har vi sat ord på vores tilgang til både medlemmerne og til hinanden, og vi har et godt fundament for det videre arbejde i organisationen.

Flygtninge i praktik hos Lederne

I sensommeren 2015 indgik statsministeren en partnerskabsaftale med repræsentanter fra erhvervslivet med henblik på at få flere flygtninge integreret i de danske virksomheder. Formålet var, og er fortsat, at flygtninge får et meningsfyldt arbejde at stå op til, og at de på længere sigt forhåbentligt får mulighed for at forsørge sig selv.

Lederne anså dette som et fælles samfundsansvar og besluttede derfor at underskrive partnerskabsaftalen og samtidig skabe plads og opgaver til en lille håndfuld flygtninge i egen organisation. Der var mange forberedelser og tanker forbundet med en sådan beslutning. Ikke mindst var det væsentligt og magtpåliggende at klæde samtlige eksisterende medarbejdere på, så alle var parate til at byde velkommen til ansatte med en anden kulturbaggrund og en anderledes måde at tænke på. Det var vigtigt, at vi som organisation var både parate og imødekommende. Internt nedsatte vi derfor en modtagergruppe, der jævnligt mødes og sammen drøfter udfordringer og muligheder i forbindelse med praktikforløbene.

Kontakten til kommunen, oprettelse af praktikpladser og samtaler med dygtige kandidater blev afviklet i slutningen af året, og vi kunne derfor i starten af januar 2016 sige velkommen til tre syriske flygtninge, som skal være hos Lederne i foreløbig 13 uger. Forløber det godt, er det tanken, at Lederne vil fortsætte med at ansætte flygtninge i praktikantforløb.

LEDERNES VÆRDIER





I alt 44 arbejdsgrupper bidrog til at udvælge og implementere tre nye værdier i Lederne: Tryghed, kundeorienteret og værdiskabende.



ÅRSREGNSKAB 2015

RESULTATOPGØRELSEN 2015

Ledernes regnskab udviser for 2015 et overskud på 38.146 t.kr. mod et overskud i 2014 på 36.717 t.kr.

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

Resultatet før de finansielle poster udviser et positivt resultat på 12.822 t.kr. mod et positivt resultat på 3.982 t.kr. i 2014.

Der vil fortsat være fokus på resultatet før finansielle poster.

Samlet set er det et absolut tilfredsstillende resultat for 2015.

BALANCE 31.12.2015

Ledernes kapitalkonto er pr. 31.12.2015 opgjort til 584.533 t.kr.

Regnskabet udviser en balance på 882.925 t.kr. Lederne har investeret 517.025 t.kr. i anlægsaktiver, heraf udgør investeringer i finansielle anlægsaktiver

469.063 t.kr. De finansielle anlægsinvesteringer består dels af investeringer i datterselskaber på 41.700 t.kr. og investering i værdipapirer på 427.363 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 moderart risiko og har til hensigt at sikre et stabilt afkast af de investerede midler over tid.

Lederne har pr. 31.12.2015 omsætningsaktiver for i alt 365.900 t.kr. Langt den største del er tilgodehavende kontingent for 1. kvartal 2015, et tilgodehavende som ikke er forfaldent på statustidspunktet samt likvide midler.

Den samlede gæld udgør i alt 270.352 t.kr., den største post vedrører periodisering af kontingent-indtægter, som knytter sig til tilgodehavende under aktiver.

	2015	2014
RESULTATOPGØRELSEN	T.KR.	T.KR.
INDTÆGTER	233.102	231.901
TILSKUD TIL LOKALE AFDELINGER	[12.154]	[12.562]
MØDEOMKOSTNINGER OG OPLYSNINGSARBEJDER	[11.685]	[10.889]
ORGANISATIONENS ADMINISTRATION	[43.191]	[36.551]
PERSONALEOMKOSTNINGER	[139.669]	[131.019]
EJENDOMSOMKOSTNINGER VERMLANDSGADE	[13.393]	[11.737]
HENSAT TIL MARKEDSFØRINGSTILTAG	0	[25.000]
KASSEANSVAR I ARBEJDSLØSHEDSKASSEN	[188]	[161]
OMKOSTNINGER	(220.280)	(227.919)
RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER	12.822	3.982
RESULTAT DATTERSELSKABER	3.911	5.574
FINANSIELLE RENTEINDTÆGTER/UDGIFTER	2.962	1.890
UDBYTTER MM	6.677	4.758
REALISERET/UREALISERET KURSGEVINSTER/-TAB	15.403	25.528
RESULTAT FØR SKAT	41.775	41.732
FONDSSKAT	[3.629]	[5.015]
ÅRETS RESULTAT	38.146	36.717

	2015	2014
BALANCEN PR. 31.12.15 - HOVEDTAL	T.KR.	T.KR.
AKTIVER		
MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER	47.962	52.291
FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER	469.063	430.685
ANLÆGSAKTIVER I ALT	517.025	482.976
BEHOLDNINGER	338	401
TILGODEHAVENDER	330.350	305.859
LIKVIDER	35.212	49.800
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT	365.900	356.060
AKTIVER I ALT	882.925	839.036
	2015	2014
	T.KR.	T.KR.
PASSIVER		
GÆLD	270.352	264.661
HENSÆTTELSER	28.040	27.988
KAPITALKONTO	584.533	546.387
PASSIVER I ALT	882.925	839.036



LEDENDE MEDARBEJDERE PR. 31. DECEMBER 2015

Andreas Kruse

Regionsleder

Anne Bou Casals

Forsikringschef

Birgitte Holst Pedersen

Regionsleder

Bo Vistisen

Forhandlingschef

Bodil Nordestgaard Ismiris

Direktør

Charlotte Steenberg

Teamchef

Charlotte Stripp

Teamchef for Support og Administration

Gyrid Lisbet Teglers

Teamchef

Heidi Bligaard

Chef for Medlemskab

Heidi Mather

Teamchef

Henrik Kongsbak

Ansættelsesretschef

Jonna Kildegaard

Administrationschef i beskæftigelsesområdet

Kim Dommer

Økonomi- og administrationschef

Kim Laursen

Analysechef

Kim Vestergaard Larsen

Sekretariatsleder

Krister Ekström

Direktør

Lars Andersen

Arbejds miljøchef

Lars Krogh

Chef for Salg og Outplacement

Malene Saaby

Teamchef og Advokat

Marianne Søgaard

HR-Chef

Mich Heüman

Teknik- og servicechef

Michael Monty

Pressechef

Michael Schlichtkrull

Administrationschef

Michael Kristiansen

Job og Karrierechef

Niels Henriksen

Rådgivningschef

Peter Jordan

IT-chef

Pia Funch Braskhøj

Kommunikationschef

Poul Møller

Regionsleder

Rasmus Reeh Lynge

Teamchef

René Fabricius Weichel

Daglig salgsleder

Robert Larsen

Teamchef

Susanne Hoeck

Relationschef

Svend Askær

Formand

Thomas Christensen

Uddannelseschef

Torben Kofoed Nielsen

Regionsleder

Torkild Justesen

Direktør

Uffe Daub

Salg- og Marketingchef

Ulrik Frese

Teamchef

Vibeke Skytte

Direktør

HOVEDBESTYRELSEN PR. 31. DECEMBER 2015



Svend Askær
Formand



Lars Møldrup
Næstformand



Kirsten Hvid Schmidt
Næstformand



Jan Rossil
Hovedstaden



Maria Rose Thyren
København Vest



Henrik C. Tarris
København Nord



Henning Kokholm Brænder
Nordsjælland



Jan Carlsen
Østsjælland



Villy Helmer Jørgensen
Vestsjælland



Helle B. Andresen
Storstrømmen



Karsten Kjærby
Fyn



Peter Martensen
Sønderjylland



Jes Pedersen
Sydvestjylland



Bent Walter Jensen
Sydøstjylland



Aage Mørch Sørensen
Midt-Vest



Mette Høgsted
Østjylland



Bjarne Kragh Jensen
Midt-Nord



Stig Wetterstrøm
Kronjylland



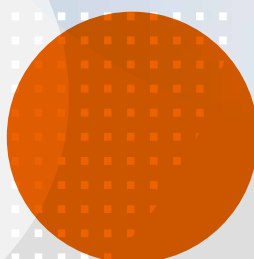
Steen Knørr
Himmerland

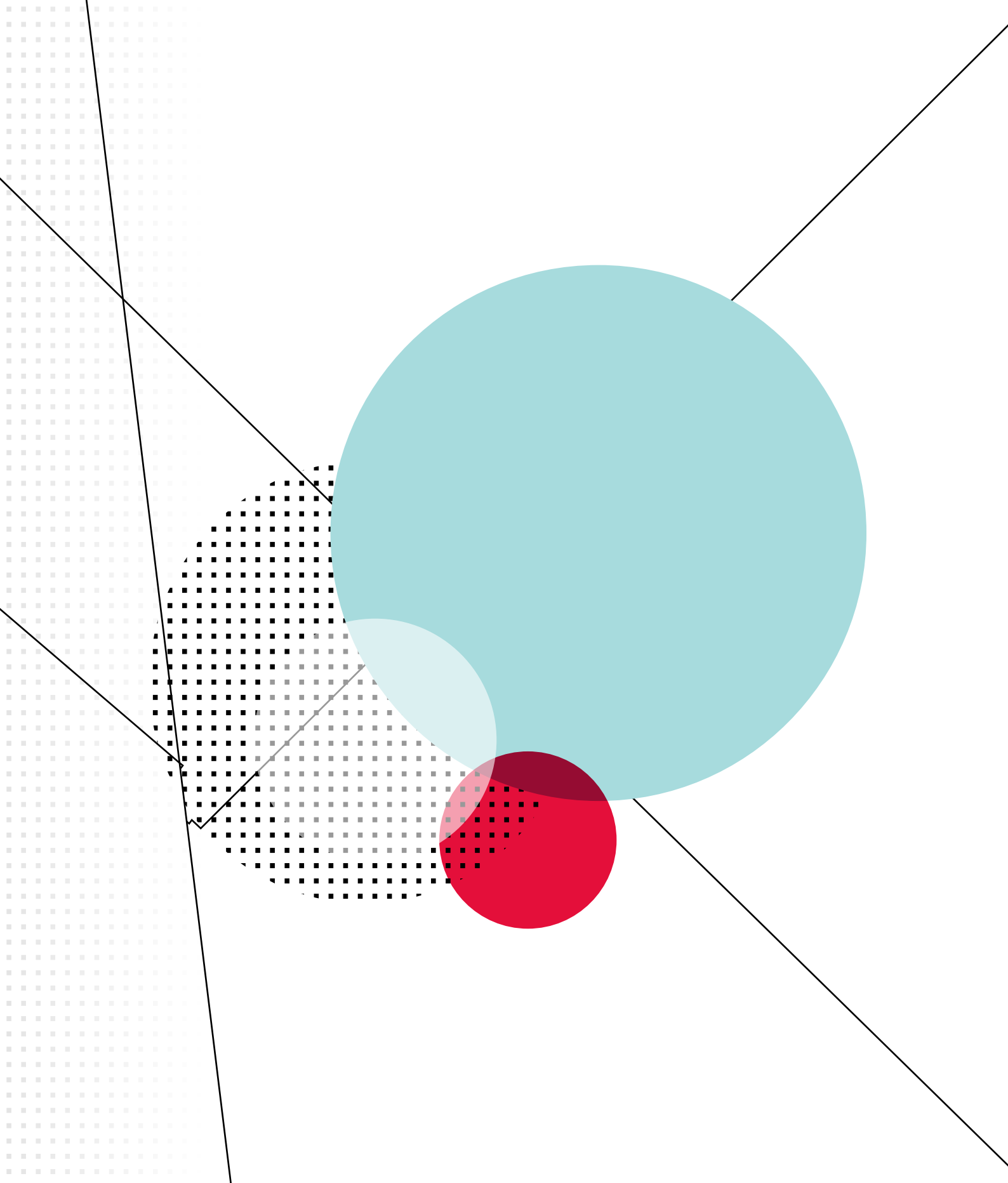


Karina Fisker
Vendsyssel

”Måske blev 2015 et mere
skelsættende år, end vi forestiller os.”

SVEND ASKÆR





LEDERNE 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, iStockphoto.com, Lederne
TRYK Lederne **OPLAG** 200 stk.