

BERETNING 2013

EN SPÆNDENDE
OG UDVIKLENDE
ARBEJDSPLADS
LEDERE
OG LEDELSE
PÅ DAGSORDENEN
UÆNDRET
KONTINGENT
FLERE MEDLEMMER
TILFREDSE
MEDLEMMER

“Lederne har aldrig haft mere tilfredse medlemmer end ved udgangen af 2013. Samtidig var 2013 året, hvor Lederne for alvor konsoliderede digitaliseringen.”

– Svend Askær

- 4 Forord
- 6 Ledernes vision, mission og mål
- 7 Flere medlemmer**
- 8 Fremgang for 7. år i træk
- 10 Flere kvindelige medlemmer
- 12 Salgskampagner

- 13 Uændret kontingent**
- 14 Digitalisering – en vision bliver virkelig
- 17 ConferenceCenter på Fyn solgt
- 17 Ledernes MødeCenter – nye rammer for læring og udvikling
- 18 Stabil vækst i Ledernes CompetenceCenter
- 20 Outplacement – nyt tiltag fra Lederne

- 21 Tilfredse medlemmer**
- 22 Rekordår i Medlemsrådgivningen
- 25 192 millioner til medlemmerne i 2013
- 26 Færre sager i a-kassen
- 26 Fortsat stor interesse for Ledernes Tillægssikring
- 27 Mellem-2-job
- 29 Mange nye medlemstilbud
- 30 Ledere får hjælp til at fastsætte egen værdi
- 31 Lederkonferencer for alle medlemmer
- 32 LederNetværk
- 33 Udviklingen på kompetencegivende lederuddannelser
- 34 Aftale- og overenskomstforhandlinger på det offentlige område

- 35 Ledere og ledelse på dagsordenen**
- 36 Lederne på sociale medier
- 38 Fordobling i antallet af lokale debatindlæg
- 40 Inspiratør og fremsynet forretningsmand blev Årets Leder 2013
- 42 Analyser sætter ledelse på dagsordenen
- 46 Lederes løn steg med 1,7 procent
- 47 Arbejds miljø: Lederne skaber gode forandringer
- 48 Ledernes uddannelsespolitiske indflydelse

- 49 En spændende og udviklende arbejdsplads**
- 50 Tid til udvikling

- 52 Årsregnskab 2013
- 56 Ledende medarbejdere
- 58 Hovedbestyrelsen



2013 GAV FORSMAG PÅ FREMTIDEN

DET HØRER TIL SJÆLDNHEDERNE, at øget digitalisering af serviceydelser hænger sammen med øget tilfredshed blandt brugerne. Ikke desto mindre skete det i Lederne i 2013.

Og det er godt – endda rigtig godt – fordi der kommer mere, meget mere, digitalisering i år og i de kommende år. Det gælder for Lederne, som det gælder for andre private virksomheder, at hvis vi også fremover skal være konkurrencedygtige, er der en lang række processer i vores medlemsservice, som vi skal kunne håndtere digitalt.

Vi har samtidig fokus på en forbedring af medlemstilfredsheden, og det er ikke nogen hemmelighed, at jeg gerne ser, at overliggeren for medlemstilfredsheden i den kommende strategiplan bliver hævet. Tilfredsheden blandt medlemmerne har aldrig været højere, så der er al mulig grund til at hæve ambitionerne på medlemmernes vegne.

Digitaliseringen giver samtidig mulighed for i langt højere grad at indsamle og systematisere vores viden om medlemmerne og det, vi hjælper dem med. Denne viden gør os i stand til at forbedre vores rådgivning. Være mere proaktiv i forhold til medlemmerne og samtidig skabe basis for, at vi på et mere kvalificeret grundlag kan synliggøre ledere og ledelse. Data om medlemmerne giver os mulighed for at afdække udviklingen på en lang række parametre, hvad enten det handler om kontraktforhold, uddannelse, bortvisning, bonusordninger, eller hvad det ellers kunne være interessant at belyse. Data giver også mulighed for at opfange nye behov blandt medlemmerne tidligere, end vi kan i dag.

Digitalisering er ikke gratis. Vores gode økonomi gør imidlertid, at vi uden at ryste på hånden roligt kan investere selv store beløb. Det er en investering i Ledernes fremtid. Digitalisering er vejen frem for Lederne i de kommende år, også fordi det frigør ressourcer til, at varme hjerner (læs medarbejderne) kan bruge deres tid på det, der giver en høj medlemstilfredshed.

Der skete også andre ting i Lederne i 2013. Det kan du læse om på de følgende sider.

God læsning
Svend Askær


”Digitaliseringen giver samtidig mulighed for i langt højere grad at indsamle og systematisere vores viden om medlemmerne og det, vi hjælper dem med. Denne viden gør os i stand til at forbedre vores rådgivning”
– Svend Askær

LEDERNE 



VISION

AT GÅ FORAN DEM, DER GÅR FORREST




MISSION

BRINGER DIG VIDERE



**STRATEGISKE
MÅL**

EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS
LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN
TILFREDSE MEDLEMMER
UÆNDRET KONTINGENT
FLERE MEDLEMMER



1

FLERE MEDLEMMER

UÆNDRET KONTINGENT · TILFREDSE MEDLEMMER · LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN · EN SPÆNDENDE OG UDVIKENDE ARBEJDSPLADS





FREM GANG FOR 7. ÅR I TRÆK

Trods skærpet konkurrence fra andre organisationer fastholder Lederne medlemsfremgang for syvende år i træk.

VED UDGANGEN AF 2013 var medlemstallet 107.068, hvilket er en stigning på 2.415 medlemmer i forhold til ultimo 2012. Nettotilgangen af medlemmer er således på niveau 2012, hvor der kom 2.520 flere medlemmer. Bag de stabile tal gemmer sig imidlertid et billede af et marked i bevægelse og betydelige udfordringer for Lederne.

2013 var nemlig også et år, hvor afgang af medlemmer desværre steg. Konkurrencen i markedet er steget markant, og konkurrenterne bliver stadig mere fokuserede på markedsføring og salg af medlemskaber. Flere konkurrenter arbejder nu ihærdigt med at fortælle, hvad de kan tilbyde for kontingentet.

Som modtræk i kampen om medlemmerne har Lederne lanceret et fastholdelsesprogram. Når et medlem meddeler, at vedkommende ønsker at melde sig ud, bliver han eller hun ringet op og mindet om mulighederne og tilbuddene i Lederne.

Tabene opvejes af en støt stigning i nye medlemmer

– i 2013 mere end 9.800. Lederne kan derfor notere vækst for syvende år i træk modsat mange andre organisationer, hvis medlemstal er dalende eller i bedste fald stagnerende. En sammenligning af medlemstallet i udvalgte organisationer viser, at Lederne er blandt de organisationer, der har oplevet størst medlemsfremgang i 2013.

Igen i 2013 valgte titusindvis af danskere at forlade de faglige organisationer som helhed. Store organisationer som HK har igen i år måtte registrere et fald i medlemsskaren – i 2013 på 2,6 procent. Selv Krifa, som i mange år har oplevet vækst, har i 2013 haft en tilbagegang på 0,3 procent i medlemstallet. Mange peger på, at hovedårsagen til medlemsfaldet skal findes i medlemmernes økonomi.

Trods en støt vækst i tilgangen stiger afgang af medlemmer desværre så meget, at målet om 120.015 medlemmer i 2015 ikke kan nås.

	Medlemstal 1. januar 2013	Medlemstal 1. januar 2014	Ændring	Procent
Lederne	104.653	107.068	2.415	2,3
De gule				
Krifa	136.059	135.660	-399	-0,3
Det faglige hus	84.028	84.926	898	1,1
Akademikerne				
DJØF	52.780	55.313	2.533	4,8
IDA	55.579	57.304	1.725	3,1
Magistrene	25.710	26.636	926	3,6
Udvalgt LO-forbund				
Dansk El-forbund	28.539	28.148	-391	-1,4
3F	323.076	309.218	-13.858	-4,3
FOA	192.670	191.542	-1.128	-0,6
HK	281.219	273.882	-7.337	-2,6
Dansk Metal	116.005	112.686	-3.319	-2,9
Socialpædagogerne	36.790	35.172	-1.618	-4,4

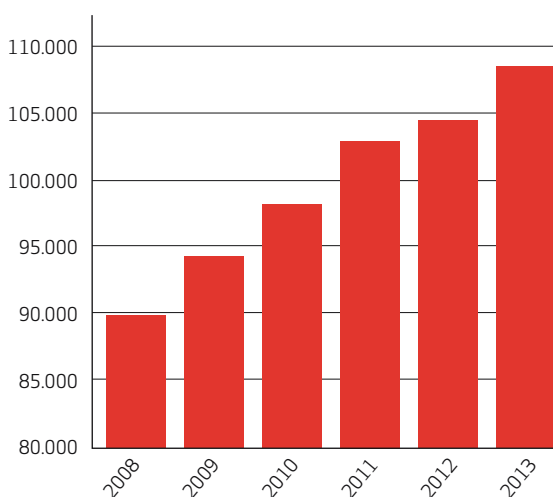
Kilde: Jyllandsposten 5. marts 2014 samt de faglige organisationer.

Tallene fra LO-forbund, de gule fagforeninger og Lederne omfatter studerende og pensionister. Disse grupper er ikke medtaget hos akademikerne.

Lederne fastholder markedsandel

I 2013 lykkedes det Lederne at bevare vandringsoverskuddet fra konkurrenterne. Flere medlemmer siger således goddag end farvel. HK og Krifa er de a-kasser, Lederne har det største vandringsoverskud fra. Den eneste a-kasse med negativ vandring til er FOA med beskedne 16 medlemmer. Hver femte af de medlemmer, som går til en anden a-kasse, går til a-kasser for selvstændige (ASE/DANA).

Ledernes medlemstal ultimo året



A-kasse	Vandrings overskud
HK	1.339
Kristelig	879
Metal	322
Det Faglige Hus	305
Funktionær- & Tjenestemændenes	289
Faglige Fælles	259
Frie Funktionærers	194
CA	193
Business	165
ASE	41



Flere kvindelige medlemmer

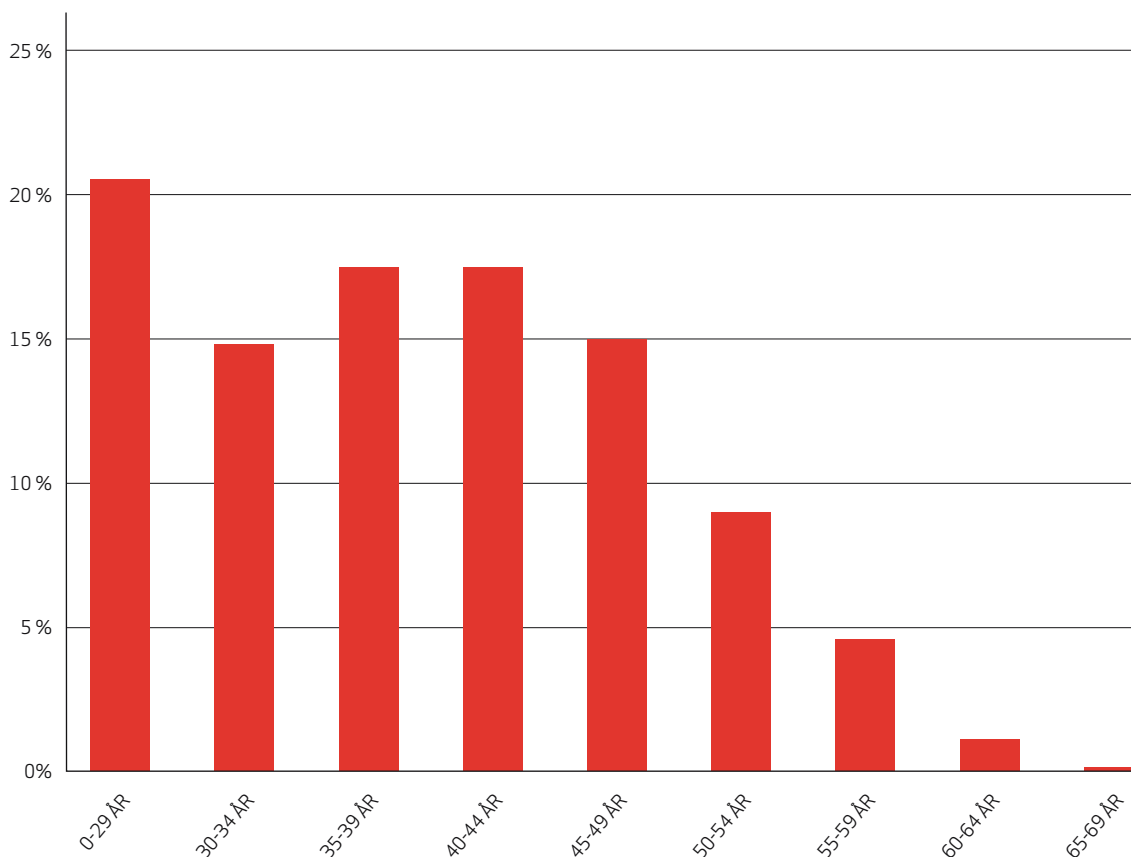
IGEN I 2013 er andelen af kvindelige medlemmer øget. I kraft af målrettet branding og kampagner var 39 procent af de nye medlemmer kvinder. Over en periode på fem år er andelen af kvindelige medlemmer løftet med seks procentpoint fra 22 til 28 procent.

Dette er ikke mindst glædeligt, fordi det lover godt for fremtiden. I de kommende år vil Lederne have et højt prioriteret fokus på rekruttering af medlemmer med en lang videregående uddannelse. Og netop i den gruppe udgør kvinderne nu en markant majoritet.

Medlemsfordeling i procent

	Tilgang i 2013	Sammensætning 2008	Sammensætning 2013
Kvinder	39	22	28
Mænd	61	78	72

Tilgang fordelt på alder



Fremtidssikring

Også i 2013 gik et stort antal medlemmer på pension. Knap hver tredje af dem, der meldte sig ud, var 65 år eller ældre.

Lederne bemærker med tilfredshed, at et voksende antal unge danskere vælger ledervejen. Over halvdelen af de ledere, som i løbet af 2013 meldte sig ind hos Lederne, var således under 40 år – og flere end hver femte nye medlem af Lederne er under 30. Det fremgår af Lederne's medlemsstatistik for 2013.

Helt præcis 53 procent af de nye medlemmer, der kom til i 2013, er under 40 år, fordelt med 21 procent under 30 år, 15 procent i alderen 30 til 34 år og 17 procent 35 til 39 årige.

Når unge melder sig ind i en a-kasse og organisation, handler det naturligvis om økonomisk tryghed og sikkerhed – men ikke udelukkende. I 2013 stod ønsket om at være medlem af en organisation, som sætter fokus på ledelse, højt på listen over motiver for at melde sig ind.

De nye unge medlemmer har en stærk lederidentitet. Mange har et specifikt ønske om at blive medlem af en organisation, der kan hjælpe og vejlede dem med de daglige udfordringer, de har som ledere – for eksempel hvis de står over for at skulle gennemføre en vanskelig samtale for første gang. Derfor er Lederne's leder- og karrieresparring særdeles attraktiv for dem.

Trods den høje tilfredshed er der ledere, der vælger Lederne fra og melder sig ind hos en af konkurrenterne.

Derfor er det vigtigt, at Lederne i den næste strategiperiode øger indsatsen for ledelsesprodukterne, hvor Lederne står stærkere end konkurrenterne og dermed bliver mere attraktive over for potentielle medlemmer. Samtidigt vil et øget fokus på ledelse formentlig være med til at minimere afgang, da et medlemskab af Lederne bliver mere eksklusivt.



Luk op for en helt ny verden

Anbefal et nyt medlem og vind et BeoVision 11 Smart TV fra Bang & Olufsen

Anbefal på
www.lederne.dk/anbefal

Du får et lod pr. anbefaling og som altid får du også 3 måneders gratis organisationskontingent (værdi op til 517 kr.) for hvert medlem, vi får på din anbefaling.

BANG & OLUFSEN

LEDERNE
bringer dig videre

MGM-indsatsen gav 2.800 nye medlemmer, hvilket gør 2013 til det bedste MGM-år nogensinde.

Salgskampagner

MED EN MÅLRETTET internetkampagne og nye typer MGM-kampagner lykkedes det i 2013 at få over 15.000 potentielle medlemmer til at bestille et opkald om Lederne.

Samtidig blev der introduceret helt nye salgsmetoder i det otte mand store opsøgende salgskorps, hvilket tydeligt afspejles i deres resultat: Over 1.900 nye medlemmer lig med ni procent flere end året før.

MGM

Member Get Member var i 2013 igen en central del af hvervningen af nye medlemmer. I 2012 havde MGM-kampagnerne fokus på kendskab til vores fordele og målgrupper med det formål at klæde medlemmerne bedre på til at hverve nye medlemmer.

I forlængelse heraf var strategien i 2013, at medlemmerne nu kunne bruge det øgede kendskab til Lederne til at hverve nye medlemmer. For at gøre det endnu mere attraktivt at anbefale et nyt medlem, blev MGM-kampagnerne i 2013 bygget op omkring to forskellige konkurrencer.

Den første var et klassisk koncept, hvor man, for hvert medlem man anbefalede, fik et lod i konkurrencen om et benzinkort til Statoil til en værdi af 25.000 kr. Som noget nyt indgik vi et samarbejde med Statoil. De donerede præmien mod omtale i forbindelse med kampagnen, der løb fra marts til og med august.

Efterårets kampagne udspandt sig igen af et samarbejde – denne gang med B&O. De donerede et BeoVision 11 Smart TV + to sæt høretelefoner til konkurrencen. Konkurrencen varede fra september til og med januar. Begge kampagner bestod af tre elementer: En tryksag, som blev sendt ud til 40.000 medlemmer, et website, hvor man kunne anbefale, samt en e-mail som blev sendt ud til de medlemmer, der ikke fik den trykte folder. Kampagnerne var en del af forårets og efterårets lokale lederkonferencer. Alt i alt gav MGM-indsatsen 2.800 nye medlemmer, hvilket gør 2013 til det bedste MGM-år nogensinde.

2

UÆNDRET KONTINGENT

TILFREDSE MEDLEMMER · LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN · EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS · FLERE MEDLEMMER



DIGITALISERING – EN VISION BLIVER VIRKELIG

2013 blev året, hvor Lederne for alvor brød igennem den digitale lydmur.

I DE SENERE ÅRS BERETNINGER er der blevet fortalt om forsøg, udvikling hen imod og fokus på digitalisering. I 2013 blev Lederne en digitalt funderet organisation.

Digitalisering handler både om systemer og platforme, men det handler også om at følge med medlemmernes ønsker og krav. For bare fem år siden var det hverken muligt eller meningsfuldt at indføre en omfattende digitalisering af Ledernes mange services, men i dag, hvor medlemmerne er vant til i næsten alle sammenhænge at betjene sig selv, giver digitalisering ikke blot mening – det er den eneste vej. Både når det gælder forventninger til god betjening, når det handler om hurtig service, når det handler om at være til rådighed, når det tidsmæssigt passer bedst, og når det handler om at holde omkostningerne i ro.

Tilbageblik

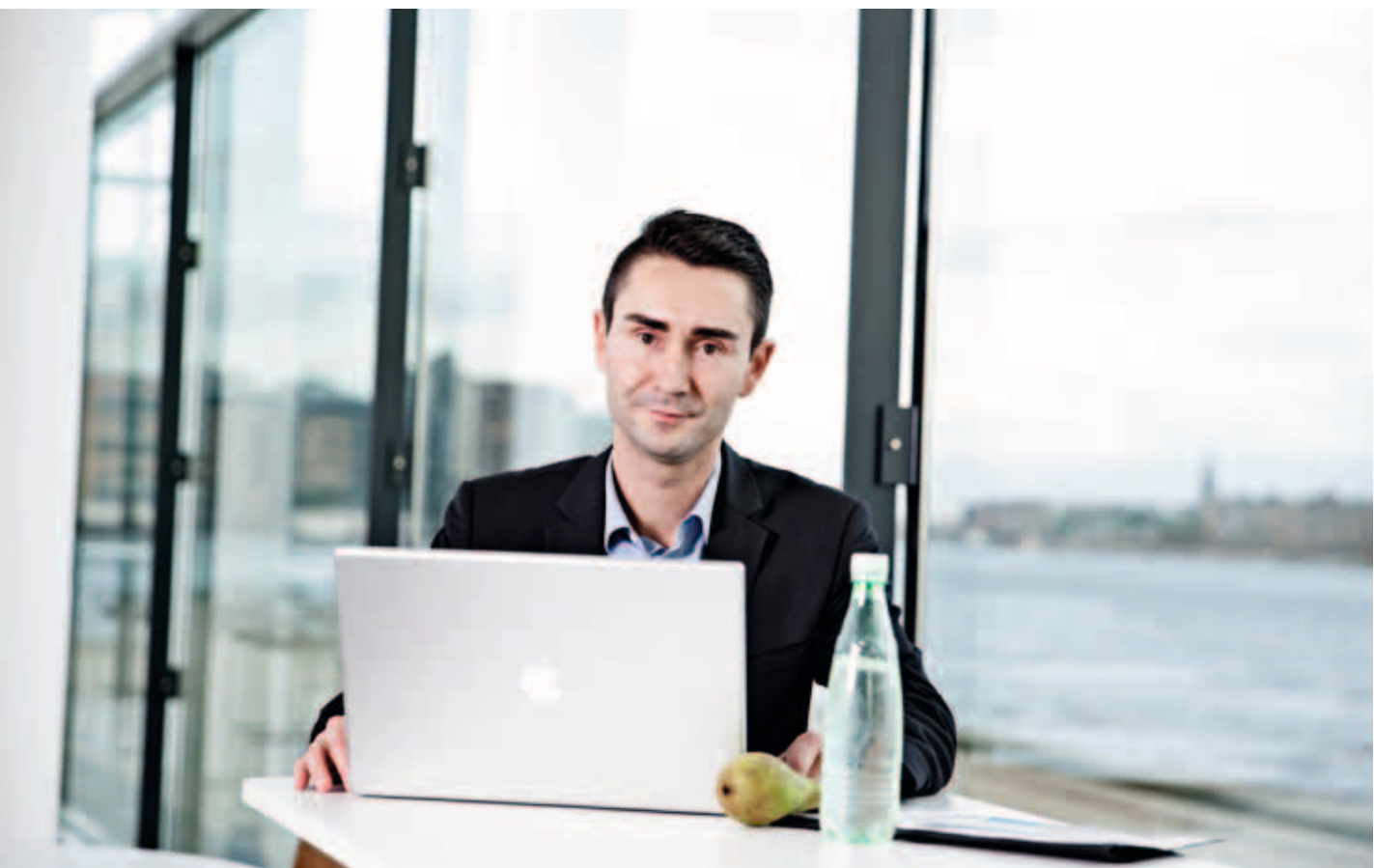
For at sætte digitaliseringen i perspektiv er det godt med lidt historie. De første tanker om digitalisering

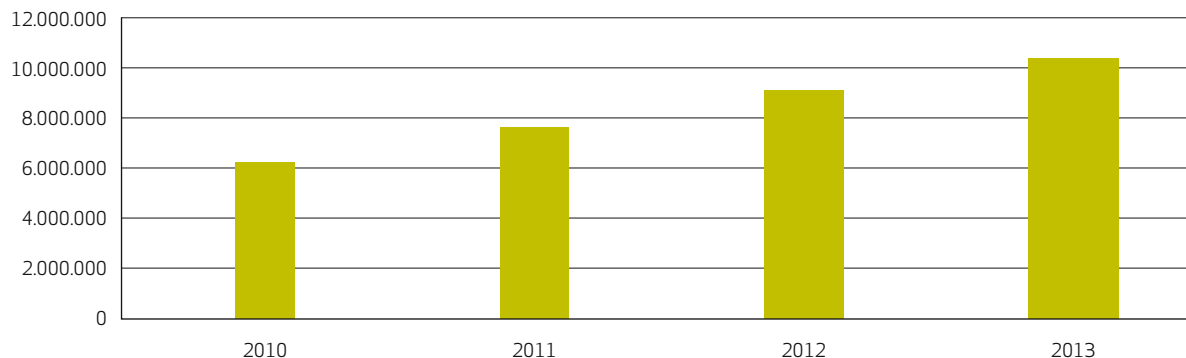
i Lederne tog form i begyndelsen af 00'erne. Det var ikke uden en vis stolthed, at Lederne dengang kunne meddele, at det nu var muligt at ændre sit telefonnummer på hjemmesiden, og at ledige medlemmer kunne udfylde deres dagpengekort elektronisk.

Dengang vakte det også stor begejstring, da Lederne lancerede en ny og mere overskuelig hjemmeside. I beretningen for 2001 fremgik det, at 714 personer gennemsnitligt besøgte hjemmesiden om dagen. Til sammenligning var der flere end 10 millioner sidevisninger i 2013 på Lederne.dk.

Den første egentlige digitale vision blev formuleret i beretningen for 2005, hvor der stod; "Lederne.dk skal være en serviceportal. Hver enkelt skal kunne søge den information, service og rådgivning, der passer ham eller hende – akkurat når det passer ham eller hende".

En vision er et mål, en drøm, et sigte, som man gerne vil forfølge. Og i 2005 var sætningen i sandhed en vision.



Udviklingen i antal sidevisninger på Lederne.dk 2010-2013

Med over ti millioner sidevisninger i 2013 spiller Lederne.dk en afgørende rolle i Ledernes elektroniske kommunikation.

Målrettet kommunikation i elektroniske nyhedsbreve

I 2005 var hjemmesiden stadig Ledernes primære elektroniske kanal. Den direkte kommunikation med medlemmerne foregik via fysisk post samt i magasinet Lederne, som ligeledes blev sendt med posten. Det var nærmest utopisk at tro, at det en dag ville blive muligt at kommunikere målrettet og segmenteret til medlemmerne elektronisk. Ikke mindst set i lyset af at Lederne tilbage i 2005 blot kendte e-mailadresser på omkring 10.000 medlemmer.

Siden er der sket ikke så lidt. Takket være en målrettet indsats er e-mailadresser i dag ikke længere en mangelvare. Med knap 90.000 e-mailadresser på medlemmerne var det i 2013 et klart mål at gøre nyhedsbrevene så personlige, relevante og skræddersyede som muligt. Alle medlemmer modtager ikke længere det samme indhold, men et indhold, som er mest muligt målrettet det enkelte medlems jobsituation, ledelsesopgave, interesser og geografiske placering.

Digital selvbetjening

Igennem de sidste knap ti år har Lederne således stædigt stræbt mod at virkeliggøre visionen om digitalisering. I beretningen fra 2009 blev det slået fast, at det var et højt prioriteret mål at tilbyde flere digitale tilbud for derved at spare medlemmerne for besvær med porto og papir.

Fra 2013 er digital selvbetjening blevet en realitet. Det er nu muligt at melde sig ind i Lederne på sms, søge oplysninger på lønstatistikken på smartphone, tablet og pc og få råd og vejledning gennem brug af selvbetjeningsområdet "Mit Lederne" – for blot at nævne et par af eksemplerne fra det digitale univers.

Særligt med lanceringen af et nyt medlemssystem

og Mit Lederne ved udgangen af 2012 tog Lederne for alvor hul på de muligheder, som digitaliseringen genererer. På Mit Lederne kan medlemmerne logge ind og få adgang til alt, hvad der vedrører deres medlemskab. De kan opdatere medlemsdata, se korrespondancen til og fra Lederne samt bestille rådgivning, booke møde og stille spørgsmål via hjemmesiden. Dertil kommer muligheden for at udfylde dagpengekort, efterlønskort, melde sig ledig og meget andet. Cirka 60 procent af medlemmerne anvendte et selvbetjeningsprodukt én eller flere gange i 2013.



På selvbetjeningsområdet "Mit Lederne" kan medlemmerne få adgang til alt, hvad der vedrører deres medlemskab. De kan opdatere medlemsdata, se korrespondancen til og fra Lederne samt bestille rådgivning, booke et møde og stille spørgsmål via hjemmesiden. Dertil kommer muligheden for at udfylde dagpengekort, efterlønskort, melde sig ledig og meget andet.



Posten blev elektronisk

Lanceringen af Mit Lederne betyder blandt andet, at medlemmerne ikke skal finde papir, kuvert og frimærke frem for at sende de nødvendige dokumenter til Lederne i en sag. De skal ikke vente på, at posten kommer frem, bliver registreret i Lederne og fordelt til den rette medarbejder. Det hele klares digitalt og finder automatisk direkte vej til den person, som i Lederne skal se på sagen. I tilgift har hvert medlem fået sin egen mappe "Post" på Mit Lederne, som kan give fuldt overblik over, hvad der er sendt og modtaget.

Alt i alt sendte Lederne cirka 330.000 breve ud i 2013. Heraf blev cirka 76.000 breve sendt med fysisk post og 254.000 via "Post" på Mit Lederne. Det svarer til en digitaliseringsgrad på 77 procent. Sammenlagt har Lederne sparet hele 1,8 millioner kroner på porto i 2013 sammenlignet med 2012. En besparelse, som bidrager til at fastholde kontingentet på sit nuværende konkurrencedygtige niveau.

Svargaranti på 24 timer

Men digitalisering er langt mere end portobesparelse. Det er muligheden for at minimere fejl i sagsgangen, når processerne automatiseres. Det er muligheden for at hjælpe medlemmerne hurtigt og give garanti for et svar

inden for 24 timer. Det er muligheden for at følge op på enhver henvendelse og få en præcis måling på tilfredsheden hos det enkelte medlem, så Lederne hele tiden kan lære, forbedre og indrette services til medlemmerne på den bedst mulige måde. Indsatsen har resulteret i, at der er sket en automatisering af sagsområdet i Medlemsrådgivningen på hele 34 procent. Det er en stigning på ti procentpoint sammenlignet med 2012.

Digitaliseringen giver også adgang til bedre medlemsoplysninger og dermed bedre betjening af den enkelte. Med det rigtige mobilnummer kan der hurtigt skabes kontakt, virksomhedsoplysninger gør det muligt at hjælpe straks, hvis masseafskedigelser truer, og oplysninger om branche, uddannelse og stilling gør det muligt at udvælge de tilbud, som netop er særligt relevante for det enkelte medlem i karrieren.

I enhver sammenhæng er god service forbundet med hurtighed, god kvalitet og forståelse for modtagerens behov. Med digitaliseringen har Lederne fået mulighed for at kende medlemmerne på en helt ny måde. Det skaber grundlag for at forstå det enkelte medlems situation langt bedre og hurtigere end tidligere, og vi har i målingerne på tilfredsheden i 2013 kunnet se, at tilfredsheden aldrig har været større, og at utilfredsheden aldrig har været mindre.

Den nye digitale vision

Fra 2013 handler digitalisering især om at blive stadig dygtigere til at anvende den indsamlede viden om det enkelte medlems interesser og behov. Lederne skal levere lige præcis den information, den service og den rådgivning, som der er behov for. Med digitalisering følger muligheden for hele tiden at gøre det bedre for det samme kontingent.

Sammenlagt har Lederne sparet hele 1,8 millioner på porto i 2013 sammenlignet med 2012. En besparelse, som bidrager til at fastholde kontingentet på sit nuværende konkurrencedygtige niveau.

KonferenceCenter på Fyn solgt

JANUAR 2013 BLEV Ledernes KonferenceCenter på Fyn sat til salg efter 37 års ejerskab. Siden Lederne i 1976 overtog den daværende Slukefter Kro, har stedet under navnene Frederik Den 6. Kro og Konferencehotel, Ledernes UddannelsesCenter og fra 2006 Ledernes KonferenceCenter fungeret som ramme for en lang række aktiviteter i Lederne-regi.

Ledernes formand Svend Askær så det som en vemodig afsked, men samtidig som en naturlig konse-

kvens at kappe de ejermæssige bånd, da ejerskabet af Ledernes KonferenceCenter ikke længere havde nogen strategisk betydning for Lederne.

Otte måneder senere var en ny ejer fundet, og den 1. september 2013 blev konferencecentret overdraget til H.C. Andersen Kongres Center A/S.

Ledernes MødeCenter – nye rammer for læring og udvikling



I KØLVANDET PÅ SALGET af Ledernes KonferenceCenter i Odense blev Ledernes nye MødeCenter indviet i København den 26. august 2013.

Det nyåbnede mødecenter skal styrke Ledernes position som udbyder af lederudvikling samt møde- og kursusfaciliteter i et miljø, der fremmer læring og udvikling.

En bæredygtig forretning

Trods hårde vilkår på markedet har Ledernes MødeCenter været pænt booket fra dag ét. Og alene de

første seks uger blev der registreret flere end 1.000 besøg fordelt på omkring 20 kurser og uddannelser, 86 outplacement- og coachingsessioner samt fire eksterne arrangementer.

I perioder er belægningen nået op på over 80 procent af kapaciteten. Sammenholdt med de forespørgsler, der er indløbet siden, tegner Ledernes MødeCenter til at blive en god, bæredygtig forretning, som kommer både erhvervslivet i lokalområdet samt Ledernes egne kursister og medlemmer til gode.

Stabil vækst i Ledernes KompetenceCenter

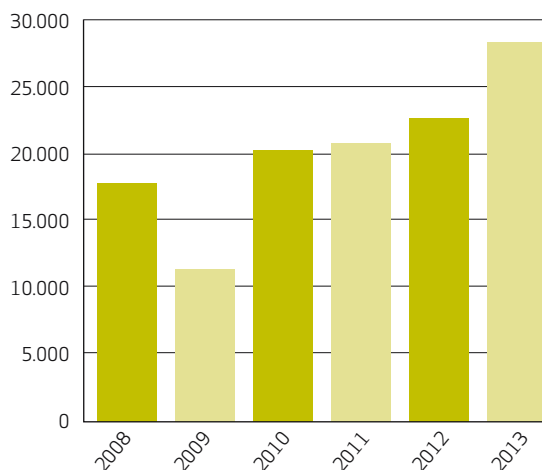
2013 BLEV DET HIDTIL bedste år i KompetenceCentret. Omsætningen voksede for fjerde år i træk. Antallet af kunder har aldrig været større. Og tilfredsheden er fortsat meget høj.

Det primære fokus i 2013 handlede om at igangsætte flere offensive investeringer med henblik på at sikre vækst og langsigtet udvikling. Blandt investeringerne kan nævnes åbningen af Ledernes nye MødeCenter, lancering af Ledernes Outplacement samt en projektlederuddannelse, der gennemføres via e-learning. Ledernes KompetenceCenter står nu med en bred og stærk produktportefølje, der er med til at cementere Lederne som en konkurrencedygtig spiller på markedet for kompetenceudvikling af ledere.

2013 bød på en styrket markedsføring af KompetenceCentret og dets produkter over for særligt Lederne medlemmer. Den primære kanal var nyhedsbrevet "Nyt fra Ledernes KompetenceCenter", der blev sendt ud til over 100.000 modtagere hver 14. dag. I årets løb blev også et kursuskatalog præsenteret samt et "bestsellerkatalog", der indeholdte de mest populære lederkurser og uddannelser. Indsatserne resulterede i flere tilmeldinger på de åbne kurser og uddannelser.

Salget af virksomhedsinterne lederudviklingsforløb voksede med 30 procent i 2013. Det gælder både i antal og i omsætning. Også konferencensiden kunne notere en fordobling i såvel omsætning som antal deltagere. Salget af individuel LederCoaching har været uændret i 2013, dog har interessen for coachuddannelsen for ledere været stor.

Omsætning i Ledernes KompetenceCenter 2008-2013 (t.kr)



På en skala fra 1-5 fik de åbne forløb vurderingen 4,3, mens forløbene for de ledige blev belønnet med 4,4. På de virksomhedsinterne lederudviklingsforløb var vurderingen ligeledes 4,4.

Seks ugers selvvalgt uddannelse for ledige

Tager man som ledig et seks ugers selvvalgt kursus, drejer det sig i høj grad om at få papir på sine kompetencer, så jobsøgningen kan optimeres. For at styrke dette blev der i 2013 tilføjet en certificering i testværktøjet Garuda til kursusforløbene "Ledelse i praksis" og "HR og Ledelse". Det har resulteret i flere tilmeldinger til netop de to forløb.

Den første juli 2013 blev der vedtaget en lovændring, der betød, at ledige fremover skal være ledige i fire måneder, før de får ret til seks ugers selvvalgt uddannelse. Tidligere havde man denne ret fra første ledighedsdag. Det har haft den konsekvens, at antallet af tilmeldinger faldt drastisk i perioden juli til november. Samlet set har lovændringen medført et lavere antal tilmeldinger end tidligere.

Nye initiativer i KompetenceCentret

KompetenceCentret lancerede i foråret en Projektle-



deruddannelse, der gennemføres via e-learning. Det første hold begyndte i april og blev udsolgt. Projektlederuddannelsen er blevet gennemført yderligere tre gange i 2013 med gode eksamensresultater.

I november 2013 holdt Ledernes KompetenceCenter informationsmøde om en ny coachuddannelse udviklet særligt til ledere. Uddannelsen er godkendt af ICF – International Coach Federation – og afsluttes med eksamen. Uddannelsen klæder den enkelte leder på til at anvende coaching og nærværende kommunikation til at udvikle og motivere både individuelt og i teams. Det første hold begynder i marts 2014.

Samme måned blev et nyt lederkursus målrettet ledere inden for transport- og logistikbranchen lanceret i samarbejde med DTL/TungVognsSpecialisten. Det er første gang, at Lederne fokuserer på uddannelse til en branche frem for en enkelt virksomhed. Ledere inden for transport og logistik er en bred målgruppe, hvor hovedparten har stor praktisk, men typisk ingen uddannelsesmæssig ballast i ledelse. Lige præcis den type ledere kan have stor gavn af et skræddersyet kursus udviklet med udgangspunkt i deres behov.

I efteråret blev 13 nye Master Classes lanceret. Master Classes er et produkt, der har til formål at give danske beslutningstagere viden om forretningsudvikling, strategi og ledelse. En Master Class varer en dag og modsvarer mange ledes behov for at indhente ny viden på relativ kort tid. Lederne ønsker at udvide produktporteføljen til at omfatte produkter, der henvender sig til den mere erfarne og i nogen grad akademiske målgruppe.

Nyhedsbreve fra Lederne anno 2013

Lederne udsender en lang række skræddersyede nyhedsbreve til forskellige målgrupper.



Nyt fra Lederne, Lokalnyt, Nyt fra Ledernes KompetenceCenter, Lederne Mandag, Nyt fra Ledelse i Dag, LederNetværk, Tilbud til dig

Annonceindtægter 2013





Outplacement – nyt tiltag fra Lederne

SOM REAKTION PÅ DE MANGE afskedigelser, der har ramt medlemmerne i kølvandet på finanskrisen, udviklede Lederne i 2013 et outplacementforløb rettet mod opsagte ledere.

Som led i deres fratrædelsesaftaler har mange ledere et tilbud om outplacement og/eller uddannelse. Langt de fleste aktører, der yder den form for rådgivning, dækker alle grupper af ansatte. Lederne arbejder kun med ledere og betroede medarbejdere og har et indgående kendskab til vilkårene for fyrede ledere og til deres aktuelle muligheder. Derfor er det naturligt for Lederne som Danmarks største lederorganisation at tilbyde opsagte ledere et produkt, der giver dem det optimale afsæt for at komme videre i karrieren.

Outplacement i Lederne regi er for medlemmer, der ønsker et effektivt og professionelt jobsøgningsforløb i tiden efter opsigelsen.

Det indebærer et længerevarende individuelt samarbejde med en erfaren konsulent om alle jobsøgnin-

gens faser. Forløbet tilrettelægges i tæt samarbejde med den enkelte og strækker sig som regel over 12-14 møder. Der er tale om et målrettet og velstruktureret forløb, der bliver afstemt efter den enkelte leders ønsker og behov. Det handler om at forkorte tiden mellem to job.

Et outplacementforløb hos Lederne indeholder blandt andet kompetenceafklaring, fastlæggelse af mål og strategi, intro til jobsøgningskanaler og sparring om netværksaktiviteter.

Det nye tiltag fik en flot start. I 2013 blev der solgt 70 outplacementforløb, hvilket er tilfredsstillende og helt i tråd med målet. Jobafklaringsprocenten ligger på 80 procent, og tilfredsheden med de afsluttede forløb har været helt i top. Til at løse opgaven har Lederne håndplukket og ansat fire specialkonsulenter med dokumenteret erfaring og resultater på netop dette område.

Ledernes outplacementforløb henvender sig både til medlemmer af Lederne og ikke medlemmer. Lederne Outplacement er også et oplagt valg for den leder, der skal afskedige en leder og samtidig ønsker at bringe personen godt videre i karrieren.

Jobafklaringsprocenten ligger på 80 procent, og tilfredsheden med de afsluttede outplacementforløb var helt i top.

3

TILFREDSE MEDLEMMER

LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN · EN SPÆNDENDE OG UDVIKENDE ARBEJDSPLADS · FLERE MEDLEMMER · UÆNDRET KONTINGENT





REKORDÅR I MEDLEMSRÅDGIVNINGEN

Medlemsrådgivningen afsluttede 2013 med den højeste tilfredshed målt nogensinde.

DER FINDES INGEN SMUTVEJE til tilfredse medlemmer. God service og professionel rådgivning er ikke kun hjerteblod for Lederne, men også den eneste vej til tilfredse medlemmer. Det er derfor med en vis stolthed, at Lederne kan konstatere, at Medlemsrådgivningen afsluttede 2013 med den højeste tilfredshed målt nogensinde.

Resultatet bliver ikke mindre imponerende, når det ses i lyset af, at 2013 var et år kendetegnet ved mange nye indsatser og et nyt medlemssystem, der fik sin ilddåb i et travlt år, hvor cirka 25 procent af samtlige medlemmer søgte rådgivning hos Lederne.

Når så mange henvender sig for at søge råd, og medlemstilfredsheden samtidig er stigende, bør det i høj grad tilskrives øget automatisering, der er med til at sikre en hurtig og effektiv service til medlemmerne.

At få hurtig hjælp og at vide, at Lederne står bag, når der opstår et behov, er et helt afgørende succeskriterium i Medlemsrådgivningen.

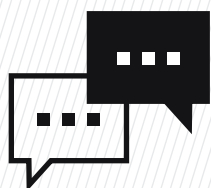
Automatisering skaber hurtigere service

Det nye medlemssystem åbner mulighed for at automatisere rutineprægede arbejdsgange, og det blev udnyttet til fulde i 2013. I Medlemsrådgivningen steg graden af automatisering på hele sagsområdet fra 24 procent primo 2013 til 34 procent ved årets udgang.

Også gennemløbstiderne mærker effekten af øget automatisering. Gennemløbstiden er et udtryk for den tid, der går, fra et medlem henvender sig med en konkret sag, til sagen er færdigbehandlet og endelig afgjort. Den tid er i løbet af blot et år blevet reduceret med næsten 25 procent på tværs af medlemskab og A-kassen.

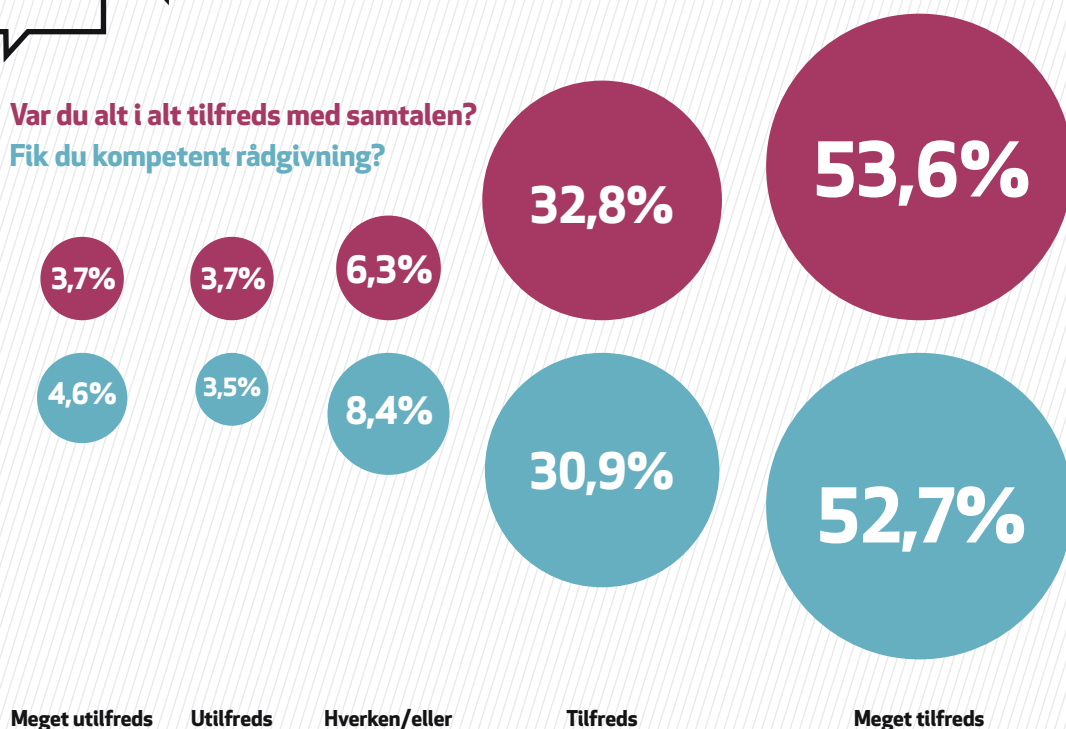
24-timers-svargaranti

En anden betydningsfuld faktor for den høje medlems-tilfredshed er 24-timers-svargarantien. Denne garanti indebærer, at medlemmerne får svar inden for et døgn, når de eksempelvis har juridiske spørgsmål eller skal have gennemgået en kontrakt eller en opsigelse. At få hurtig hjælp og at vide, at Lederne står bag, når der opstår et behov, er et helt afgørende succeskriterium i Medlemsrådgivningen.



Tilfredshed i Callcenteret

Var du alt i alt tilfreds med samtalen?
Fik du kompetent rådgivning?



Opsagte medlemmer bliver mere og mere tilfredse

En interessant udvikling i 2013 er, at især de opsagte medlemmer bliver stadigt mere tilfredse med Lederne's rådgivning. I perioden 2010-2013 er der sket en stigning i tilfredsheden fra 80 procent til 91 procent. Det er en flot udvikling i lyset af, at opsigelser er en proces, hvor Lederne af og til må skuffe medlemmerne, hvis det ikke kan forsvares at gå videre med en sag.

Gode tilfredshedsmålinger i callcenteret

2013 var også året, hvor Lederne begyndte at måle på tilfredsheden med den telefoniske rådgivning i Callcenteret. Callcenteret modtager årligt over 100.000 opkald fra medlemmer, der søger rådgivning om blandt andet ansættelsesforhold, dagpenge og efterløn. Efter knap et halvt års måling svarer over 86 procent af medlemmerne, at de alt i alt er tilfredse eller meget tilfredse med samtalen. På spørgsmålet om de fik kompetent rådgivning, svarer over 83 procent, at de var tilfredse eller meget tilfredse.

Feedback skaber udvikling

Selvom klageprocenten er på blot 0,01 procent, og antallet af utilfredse medlemmer udgør et fåtal, priorite-

res det at være i tæt dialog med de medlemmer, som af den ene eller anden årsag ikke har oplevet et vellykket forløb hos Lederne.

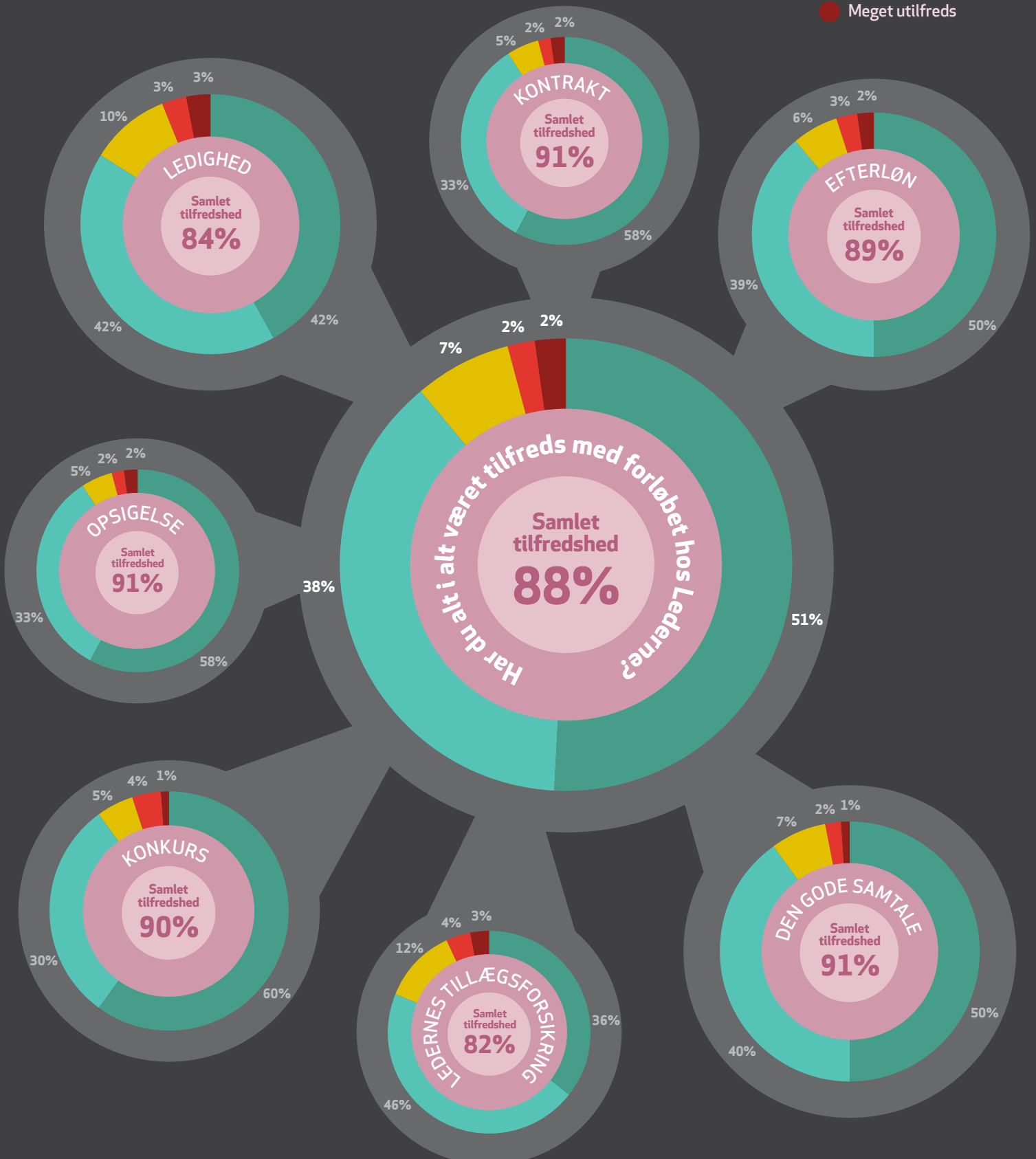
I forlængelse af tilfredshedsmålingen inviteres utilfredse medlemmer til at komme med uddybende bemærkninger og forslag til forbedringer. Hvert kvartal bliver der fulgt op på disse kommentarer, og ansatte i Lederne ringer retur til stort set alle medlemmer, som har svaret utilfreds eller meget utilfreds. Lederne lærer på denne måde af medlemmerne, og det danner samtidig grundlag for individuel feedback til de involverede medarbejdere.

Lille stigning i ansættelsesretlige sager

Medlemsrådgivningen har i 2013 samlet set oplevet en stigning i de ansættelsesretlige sager på 2,8 procent sammenlignet med 2012. Det er glædeligt, at antallet af opsigelsessager faldt med 14 procent i forhold til 2012. Rådgivningssagerne steg med 33 procent, mens antallet af kontrakter stort set var uændret i forhold til 2012.

Historisk høj tilfredshed i Medlemsrådgivningen

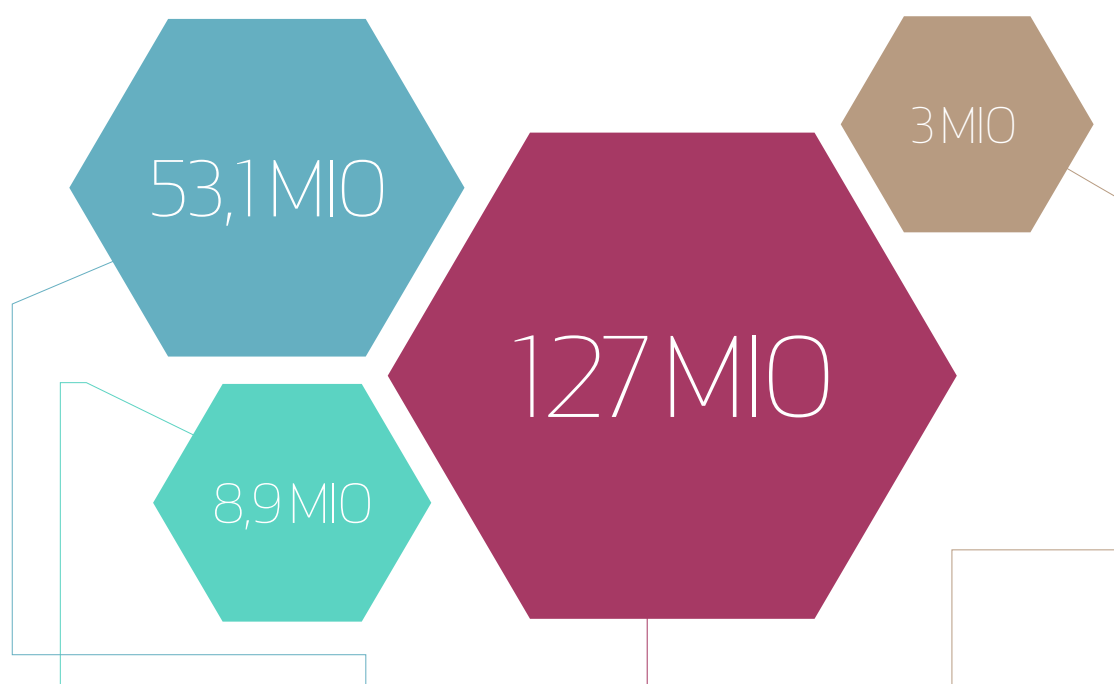
- Meget tilfreds
- Tilfreds
- Hverken eller
- Utilfreds
- Meget utilfreds



I alt 7.048 medlemmer har svaret på, om de "Alt i alt har været tilfredse med forløbet hos Lederne". Hele 89 procent har samlet set svaret, at de var tilfredse eller meget tilfredse. Dertil kommer, at blot fire procent svarer, at de har været utilfredse eller meget utilfredse. Det er den laveste utilfredshed målt nogensinde i Medlemsrådgivningen. Det er ligeledes værd at bemærke, at samtlige forretningsområder indfrier det strategiske mål om en medlemstifredshed i spændet mellem 80 - 90 procent.

192 millioner til medlemmerne i 2013

Når der gøres status over opsigelser, konkurser, arbejdsskader og retssager, har Lederne hentet 192 millioner kroner hjem til medlemmerne i 2013.



Ledernes advokatgruppe har afsluttet 87 retssager, hvilket i alt har indbragt **8.920.413 kroner**. Det svarer til 102.553 kroner i gennemsnit pr. sag. Ud af de 87 afsluttede retssager blev 31 procent vundet, 6 procent tabt, 6 procent hævet på grund af frivillig betaling, og i de resterende 57 procent blev der indgået fratrædelsesaftaler.

642 afsluttede opsigelsessager indbragte **53.152.378 kroner**. Det svarer til et gennemsnit pr. sag på i alt 82.791 kroner. Spredningen i de indbragte beløb spænder fra 630 kroner (refusion af udlæg) til 950.000 kroner (indgåelse af fratrædelsesaftale). Størstedelen af de indbragte beløb vedrører godtgørelse for usaglig opsigelse, manglende løn, manglende feriepenge, manglende bonus, manglende fratrædelsesgodtgørelse (primært Ledergodtgørelse) samt erstatning for uberettiget bortvisning.

På konkursområdet blev der i 2013 inddrevet i alt **126.938.086 kroner** – fordelt med kr. 125.258.601 fra Lønmodtagernes Garantifond og 1.679.485 kroner fra konkursboerne. Der er fortsat stor aktivitet på konkursområdet, og skønt færre virksomheder drejer nøglen om, er det ikke slået igennem på konkursområdet i Lederne. Ledernes tal viser, at konkurserne fortsat er aktuelle i små og mellemstore virksomheder. Et par store virksomheder blev tillige ramt i 2013, da Biva/Tæppeland gik konkurs den 28. juni og E. Pihl & Søn den 26. august.

I arbejdsskadesager har Lederne hentet **3.045.692 kroner** hjem i 19 afsluttede arbejdsskadesager svarende til gennemsnitligt 160.299 kroner pr. sag. Det svarer til en fordobling af antallet af sager sammenlignet med 2012.

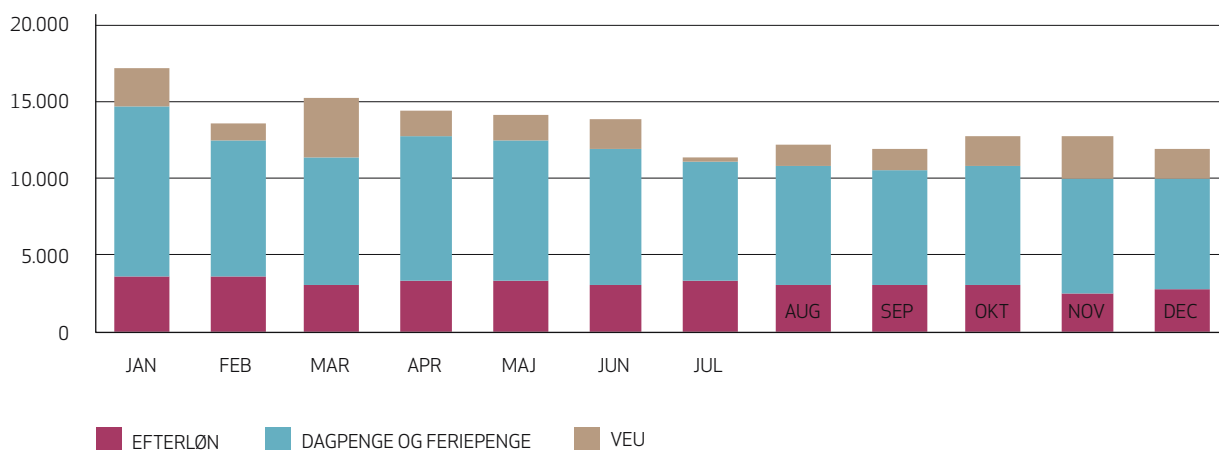




Færre sager i A-kassen

SER MAN PÅ UDVIKLINGEN i antallet af sager på hele ydelsesområdet i A-kassen, ses en faldende tendens hele vejen rundt. På både dagpenge- og efterlønsområdet drives denne reduktion primært af et fald i de generelle henvendelser, der vedrører spørgsmål omkring ret til ydelser, betingelser, rettigheder med mere. Endelig er der sket et fald i ansøgninger om godkendelse til at gennemføre selvvalgt uddannelse.

Udvikling i medlemsrettede henvendelser i A-kassen



Fortsat stor interesse for Ledernes Tillægsforsikring

TRODS TØBRUD I ØKONOMIEN er en del danske ledere stadig usikre på deres jobsituation, hvilket kan aflæses i interessen for Ledernes Tillægsforsikring. I 2013 var der atter en kraftig tilgang af medlemmer, som har tegnet en tillægsforsikring, og der er nu i alt 18.200 medlemmer med en tillægsforsikring.

2013 var også året, hvor der blev udbetalt rekord mange penge til ledige medlemmer – næsten 77 millioner kroner.

Som en forsøgsordning kan medlemmer med en tillægsforsikring, der bliver opsagt i 2014, få et gratis outplacementforløb – uden at præmien på forsikringen stiger.

Hvad gør du, hvis du mister din løn?
Nul huller i økonomien – fra 50 kroner om måneden

LEDERNE
bringer dig videre

Mellem-2-job

Mellem-2-job er et nyt professionelt forløb for dig, der vil hurtigt videre til dit næste spændende job



Mellem-2-job giver dig:

- ▶ En personlig karriererådgiver du kan sparre med
- ▶ Værktøjer til din jobsøgningsstrategi
- ▶ En skræddersyet handlingsplan
- ▶ Input og feedback i forhold til ansøgninger, CV, LinkedIn-profil og din personlige præsentation
- ▶ Mulighed for at møde andre ledere og specialister og udvide dit netværk

LEDERNE 
bringer dig videre

Mellem-2-job

DE SENESTE ÅR har Lederne haft øget fokus på, i hvilket omfang aktiviteter for opsagte medlemmer bringer dem hurtigere i job. Det sker ud fra devisen om, at en tidlig og målrettet indsats formodes at have en positiv beskæftigelseseffekt.

For de opsagte medlemmer har en positiv beskæftigelseseffekt en åbenlys værdi. Samtidig kan Lederne reducere omkostningerne til hjælp og håndtering af færre ledige medlemmer.

Med det in mente lancerede Lederne i september et nyt projektforbånd kaldet "Mellem-2-Job". Forløbet er målrettet en udvalgt gruppe af opsagte medlemmer med to til fire måneder tilbage af deres opsigelsesperiode. Det vil sige medlemmer, som Lederne allerede har haft kontakt med og rådgivet i forbindelse med en opsigelse.

Programmet varer ni uger og består af en workshop sammen med andre ledere og specialister i samme situation samt tre individuelle coachingsamtaler. Indsatsen koncentrerer sig om at få struktureret og målrettet

medlemmets jobsøgningsmateriale samt kvalificeret deres jobsøgning. Medlemmet får i perioden også tilbudt at få tilknyttet en fast karrierekonsulent, som de har mulighed for at kontakte hver uge.

Lederne har indgået et samarbejde med Rambøll med det formål at sikre en kvalificeret og korrekt måling af effekten. Det er afgørende for Ledernes fremtidige prioritering af beskæftigelsesindsatsen at få skabt klarhed over, om det rent faktisk kan betale sig at dedikere ressourcer til før-ledighedsområdet. Det bliver derfor interessant at følge forløbet og se, om deltagerne dels kommer hurtigere i ordinær beskæftigelse og dels bliver mere afklarede, målrettede og realistiske i forhold til deres fremtidige jobsøgning.

175 opsagte ledere havde ved årets udgang været igennem eller var i gang med sparringforløbet. De giver mange positive tilkendegivelser og udtrykker tilfredshed med, at Lederne agerer proaktivt, og allerede i opsigelsesperioden hjælper dem med deres jobsøgning.



Den gode samtale

I 2013 FORTSATTE Lederne med projektet "Den gode samtale".

"Den gode samtale" handler om at give medlemmerne øget frihed til selv at præge deres jobsøgning, og det hviler på en grundtanke om, at tillid er en stærkere motivationsfaktor end kontrol.

Projektet har åbnet muligheder for at afprøve nye metoder for at få de ledige hurtigere ud af deres ledighed. Eksempelvis kan samtaler nu afholdes mere fleksibelt, så medlemmerne selv kan vælge tidspunkt for samtalen, hvilket sted eller kanal (telefonisk, fysisk fremmøde), hvilken jobkonsulent, længde på samtalen samt hvilket emne, samtalen skal dreje sig om.

De nye frihedsgrader og justerede regler har

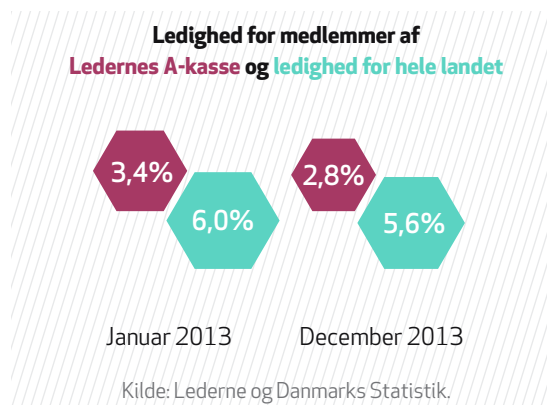
markant øget tilfredsheden med beskæftigelsesindsatsen hos de ledige medlemmer fra 64,8 procent til 90 procent.

En af ændringerne i rådighedssamtalen har været, at hvis medlemmets jobsøgning og rådighed i øvrigt er godkendt, så kan samtalen have et mere fremadrettet indhold og blandt andet lære at bruge LinkedIn til at blive synlig på jobmarkedet.

Beskæftigelsesminister Mette Frederiksen har forlænget projektet med "Den gode samtale", indtil der foreligger en ny lov inden for beskæftigelsesområdet. Det betyder, at de syv involverede a-kasser kan fortsætte projektet uændret indtil videre. En ny lovgivning på området forventes i efteråret 2014.

Faldende ledighed

I LIGHED MED ARBEJDSMARKEDET generelt er ledigheden for ledere faldet i løbet af 2013. Når ledigheden ligger på et stabilt og forholdsvis lavt niveau, skyldes det, at mange ledige ledere hurtigt kommer i job igen. Samtidig skyldes en del af faldet den afkortning af dagpengeperioden, som fik virkning fra årsskiftet 2012/2013. Ledigheden blandt ledere ligger dog et godt stykke under ledigheden for det samlede arbejdsmarked.



Mange nye medlemstilbud

ALDRIG FØR HAR MEDLEMMERNE kunnet vælge mellem så mange forskellige medlemstilbud, som de kan i dag. I de senere år har Lederne hvert år udviklet, tilrettelagt og lanceret en lang række nye tilbud til medlemmerne med det sigte at støtte og inspirere dem i deres lederjob – og 2013 var ingen undtagelse.

Nye unge ledere

Et nyt udviklingsforløb med fokus på personlig lederudvikling, træning i personaleledelse, netværk og ledersparring fik premiere med deltagelse af knap 100 nye unge ledere.

Udviklingsforløbet gav et større kendskab til helt nye medlemmer med mindre end tre års ledererfaring som led i at udvikle og målrette nye medlemstilbud til ledere under 35 år i de kommende år.

Ni lokalafdelinger (Østjylland, Kronjylland, Sydvestjylland, Sydøstjylland, Østsjælland, Nordsjælland, København Nord, København Vest og Hovedstaden) var involverede, og de bidrog dermed kraftigt til, at forløbet kunne udbydes tre steder i landet.

I den afsluttende deltager-evaluering udtrykte ni ud af ti af de nye ledere stor tilfredshed med forløbet. De følte sig styrkede som ledere omkring værdier, kommunikation og gennemslagskraft.

Den indsigt, Lederne har fået i nye unge leders ambitioner, behov og forventninger til organisationen, vil blive brugt til strategisk udvikling af nye og målrettede tilbud til nye medlemmer i målgruppen.

Ledelse over sundet

Lederne indledte i 2013 et samarbejde med den svenske organisation Ledarna. Samarbejdet er rettet mod den gruppe medlemmer, der bor i Danmark og arbejder i Sverige. Lederne kan tilbyde dem en række services, som de kan få brug for i deres professionelle liv.

Blandt andet har de to organisationer i fællesskab udarbejdet en oversigt over de ti største forskelle på dansk og svensk ansættelsesret. Der er tilbud om rådgivning om ansættelsesvilkår og karrieremuligheder i Sverige, og der er rådgivning om den række særlige forhold, man skal være opmærksom på i forhold til a-kasse, efterløn og dagpenge, hvis man bor i Danmark og arbejder i Sverige. Endelig har de to organisationers medlemmer adgang til lønstatistikkerne hos begge, så man har et kvalificeret grundlag for lønforhandling.



Nyt netværk for Globale Ledere

I slutningen af 2013 samlede Lederne flere end 60 ledere i et nyt netværk for globale ledere. Målgruppen er danske ledere på chef- og direktørniveau, der leder medarbejdere i udlandet.

Netværket blev skabt med afsæt i Ledernes store undersøgelse "Globalisering af ledelsesarbejdet" omkring de globale ledelsesudfordringer. Undersøgelsen var baseret på svar fra medlemmer, der er ansat i udlandet eller leder medarbejdere i flere lande. 200 medlemmer udtrykte interesse for at styrke deres viden, erfaring og kompetencer til at lede i en mere global verden via netværk.

Besvarelserne afdækkede altså et ønske om netværk som en værdifuld hjælp til at håndtere mange af de globale ledelsesudfordringer som distanceledelse, diversitet, kulturelle forskelle og kommunikations-barrierer.

Formålet med netværk for Globale Ledere er at:

- Brande Lederne som en organisation, der har fokus på den stigende internationalisering af lederjob hos medlemmer og potentielle medlemmer.
- Skabe et nyt netværk for praksiserfaringer omkring ledelse, kommunikation, karriereveje og kulturforståelse i en mere global verden.
- Øge erfaringsbasen hos rådgivere og konsulenter i Lederne om medlemmers udfordringer med at arbejde i internationale virksomheder.

Netværket bestod ved udgangen af 2013 af to netværksgrupper med henholdsvis 24 medlemmer i Jylland og 41 på Sjælland.

Ledere får hjælp til at fastsætte egen værdi

1.335 MEDLEMMER BENYTTET sig i 2013 af LederSparring, som tilbydes alle medlemmer i job.

Knap halvdelen har brugt sparring til deres karriereudvikling. De vil afsøge nye muligheder i den nuværende virksomhed gennem nye opgaver og kompetenceudvikling, eller de vil gerne have et andet job – uden at vide, hvad det skal være.

En særlig tendens i mange karrieresparringer i 2013 har været ledere, som har været glade for blot at beholde deres job under finanskrisen med et lavere jobbudbud. Nu vil de gerne videre. Men de er rådvilde i forhold til hvorhen og hvordan.

Det er typisk ledere med en halv snes års ledererfaring fra to til tre lederjobs, som er ude af træning med at fastsætte deres egen værdi og mål i forhold til lederens arbejdsmarked. En Ledersparring kan skabe en større bevidsthed hos medlemmet, som kan målrette jobsøgningen og øge arbejdsglæden i det næste job.

Ledernes målinger viser, at hele 91 procent af med-

lemmerne, som har anvendt LederSparring, svarer, at de er "Meget tilfredse" eller "Tilfredse" med sparringsforløbet og dets anvendelighed.

Selvhjælp til lederens trivsel

I 2013 har Lederne udviklet og formidlet nye værktøjer og refleksionsøvelser, så medlemmerne bedre kan håndtere deres trivsel og forebygge stress. Ledernes viden på det felt har dannet grundlag for opbygningen af et nyt område på Lederne.dk kaldet "Trivsel og stress – viden og værktøjer".

Udgangspunktet er medlemmets egen situation. I alt 12 forskellige tilgange i form af guides, øvelser, vejledende tekster, test og gode råd er blevet præsenteret for medlemmerne i løbet af 2013.

Et særligt fokusområde har været introduktionen til mindfulness, som stadig flere virksomheder og ledere anvender for at styrke den enkelte leders robusthed over for stress. Webområdet "Skab nærvær med mindfulness" omfatter blandt andet en introvideo til mindfulness og en lydfil med en guidet meditationsøvelse. Med disse værktøjer håber Lederne, at medlemmerne opnår større bevidsthed om betydningen af trivsel og af at kunne reagere i tide, inden travlhed fører til stress.

Ledernes målinger viser, at hele 91 procent af medlemmerne, som har anvendt LederSparring, svarer, at de er "Meget tilfredse" eller "Tilfredse" med sparringsforløbet og dets anvendelighed.



Lederkonferencer for alle medlemmer

NYE KONCEPTER FOR Ledernes konferencer gik i 2013 hånd i hånd med et rekordstort antal deltagere, emner og afholdelsessteder.

På de traditionsrige lokale lederkonferencer rundt i landet deltog flere end 5.300 ledere, mens over 50 indlægsholdere bød på indspark om alt fra konflikt-håndtering over handlekraft til arbejdsglæde. Som noget nyt deltog alle Ledernes lokalafdelinger aktivt i udvælgelsen af emner og indlægsholdere, og det betød fornyet alsidighed i programmet og gode muligheder for at favne lederes forskellige interesser.

På den årlige Ledelse i Dag-konference med indlæg af førende ledelsesforskere blev 2013 ligeledes året, hvor en bredere kreds af medlemmer og potentielle medlemmer valgte at hente inspiration til lederjobbet uden for de vante hjemlige omgivelser. I alt 363 ledere, eller hvad der svarer til 60 procent flere end i 2012, deltog på den forskningsbaserede konference, som for

første gang blev afholdt i både København og Aarhus og bød på indlæg af såvel danske som udenlandske ledelsesforskere.

Foruden lokale lederkonferencer og Ledelse i Dag-konference bød Lederne traditionen tro på Ledelsens Dag i Tivoli Congress Center i november samt Årets Projektdag i maj.

Som noget nyt deltog alle Ledernes lokalafdelinger aktivt i udvælgelsen af emner og indlægsholdere til de lokale lederkonferencer 2013. Det betød fornyet alsidighed i programmet og gode muligheder for at favne lederes forskellige interesser.



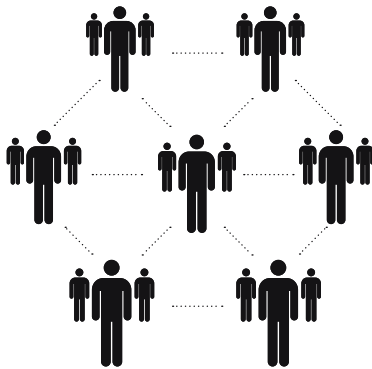
LederNetværk

I 2013 HAR LEDERNE fortsat fokuseret på at sikre kvaliteten i LederNetværk og deltagernes udbytte af netværksmøderne. Relationen og støtten til netværkslederne er blevet styrket, og der er skabt et fælles fundament for afvikling af lokale netværksarrangementer, netværks kick offs med videre.

Bag dette ligger en stor indsats fra såvel netværksledere som lokale netværkskontakter. En tilfreds-

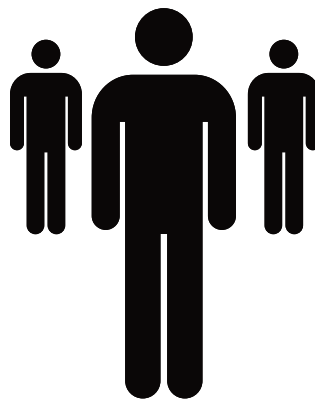
hedsmåling fra november 2013 viser fremgang i både tilfredsheden og udbyttet i LederNetværk.

I samme tilfredshedsmåling blev det tydeligt, at kravet om fagligt udbytte, der kan bruges i de daglige ledelsesudfordringer, er et vigtigt ønske fra deltagerne. Ni ud af ti deltagere understregede betydningen af netværkets værdi som sparringsmulighed.



68

netværksgrupper



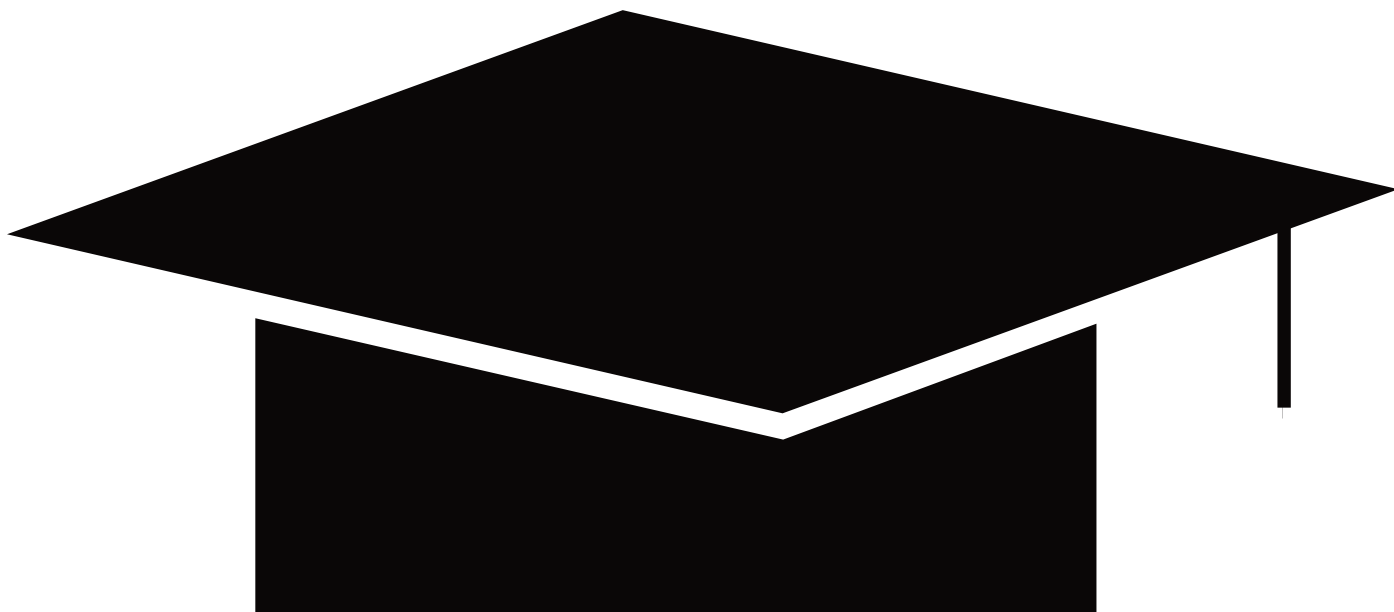
1.023

netværksmedlemmer



4.315

abonnenter
på nyhedsbrevet



Udviklingen på kompetencegivende lederuddannelser

FREM TIL 2011 HAR ET stigende antal ledere deltaget på de kompetencegivende lederuddannelser. De to sidste år er deltagerantallet på de tre mest efterspurgte lederuddannelser dog stagneret, og den samlede aktivitet er faldet med syv procent fra 2012 til 2013.

Aktivitetsnedgangen skyldes både den generelle krise og ændrede tilskudsmuligheder til blandt andet Diplomuddannelsen i ledelse. På Den Grundlæggende Lederuddannelse (AMU) er der samtidig sket en markant stigning i deltagerbetaling for deltagere med en videregående uddannelse.

For at styrke og forny Den Grundlæggende Lederuddannelse har Lederne stået i spidsen for en omfattende opdatering og nyudvikling af uddannelsen. I 2013 og 2014 gør Lederne også en ekstra indsats for

at markedsføre uddannelsen, der gennemføres på 15 godkendte uddannelsesinstitutioner.

For at styrke ledernes kompetencer inden for økonomi- og forretningsudvikling har Lederne fået udviklet nye videreuddannelses tilbud for ledere på alle niveauer. Uddannelses tilbuddene, der er på grundlæggende-, akademi- og diplomniveau, markedsføres som et forsøg i samarbejde med tre af ledernes afdelinger og seks uddannelsesinstitutioner.

For at styrke ledernes kompetencer inden for økonomi- og forretningsudvikling har Lederne fået udviklet nye videreuddannelses tilbud for ledere på alle niveauer.

Samlet aktivitet (årselever)

	2009	2010	2011	2012	2013
Den Grundlæggende Lederuddannelse	331	284	212	175	133
Akademiuddannelsen i ledelse	1556	1977	2069	2133	2134
Diplomuddannelsen i ledelse	1800	2116	2351	2208	1927
I alt	3687	4377	4632	4516	4194

* Tal for 4. kvartal 2013 er endnu ikke offentliggjort for Den Grundlæggende Lederuddannelse og er derfor estimeret af Lederne.
Kilde: Undervisnings- og Uddannelsesministeriet



Aftale- og overenskomstforhandlinger på det offentlige område

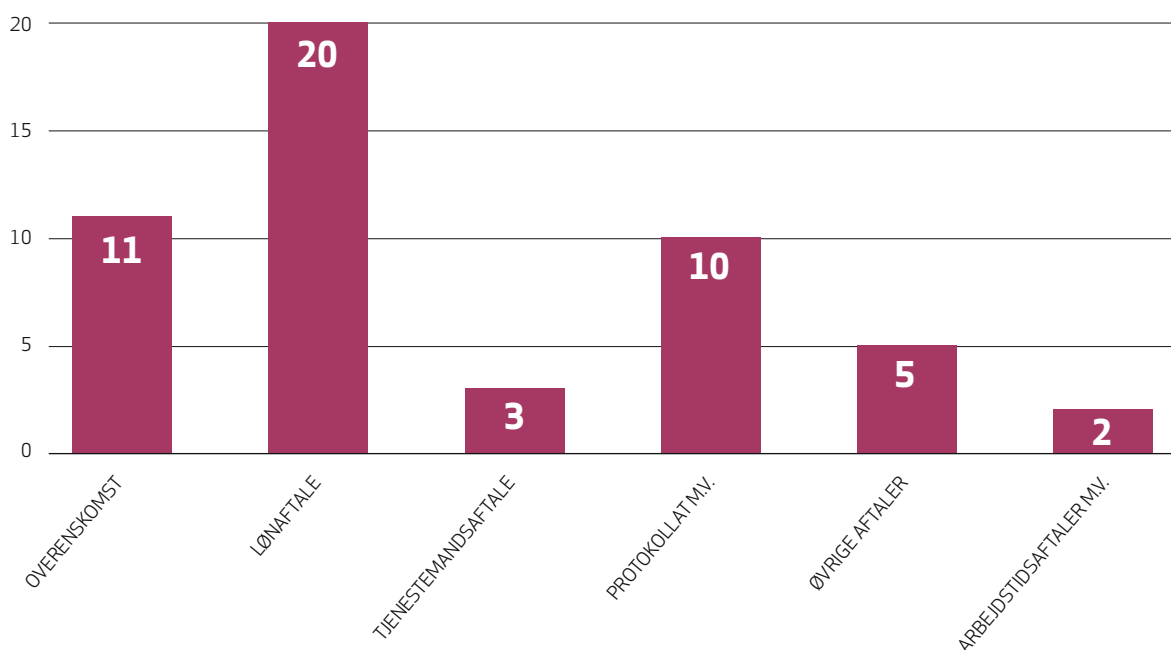
LEDERNE HAR I 2013 indgået i alt 51 kollektive aftaler, overenskomster med videre på det offentlige område.

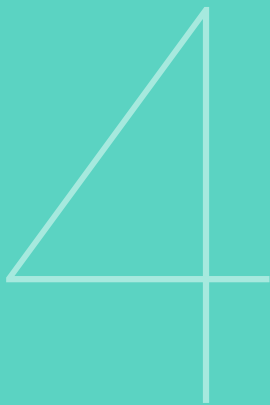
Året har været kendetegnet ved, at der blev indgået et to-årigt forlig på det offentlige område. Da der ikke kunne indgås forlig på undervisningsområdet, endte aftale- og overenskomstforhandlingerne med et rege-

ringsindgreb baseret på de frem til indgrebet forhandlede aftaler og overenskomster.

Det har ikke været muligt at sikre de offentligt ansattes realløn i perioden. Dog blev reguleringsordningen bevaret således, at der er større mulighed for at sikre de offentligt ansatte lederes lønudvikling i forhold til den lønudvikling, der sker på det private arbejdsmarked.

Offentlige aftaler m.v. 2013





LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS · FLERE MEDLEMMER · UÆNDRET KONTINGENT · TILFREDSE MEDLEMMER





LEDERNE PÅ SOCIALE MEDIER

Efter et langt og grundigt tilløb blev 2013 det år, hvor de sociale medier for alvor blev en integreret del af Lederne's digitale kommunikation.

DANMARK ER BLANDT de lande med relativt flest brugere af Facebook, og samtlige nyere undersøgelser peger i retning af en konstant stigende tilslutning til de sociale platforme generelt. Mennesker bliver forbundne på kryds og tværs, og vi flytter mere af både vores tid og vores kommunikation ud på de sociale medier.

Den udvikling medfører, at mange ikke længere kun bruger de sociale medier til private formål, men i stigende grad orienterer sig både fagligt og forretningsmæssigt på disse platforme. *Social business* udvikler sig til et område, der kræver både skarpt fokus og ledelsesansvar og indeholder nye udfordringer og muligheder for virksomheder og deres ledere. Derfor er de sociale medier et naturligt fokusområde for Lederne.

Tiden er nu moden til, at strategisk brug af sociale medier kan understøtte Lederne's forretning og mål.

Hvorfor først nu? For Lederne har synlighed på eksempelvis Facebook aldrig været et mål i sig selv. Men tiden er nu moden til, at strategisk brug af sociale medier kan understøtte Lederne's forretning og mål. Et af Lederne's strategiske mål er at sætte ledere og ledelse på dagsordenen. Det betyder blandt andet, at Lederne skal deltage i og påvirke de debatter, der omhandler ledelse, ligesom Lederne skal gå i dialog med de øvrige aktører, der interesserer sig for ledelse. Meget af denne kommunikation og debat foregår i stigende grad på de sociale medier, og Lederne's tilstedeværelse er derfor uomgængelig.

Implementeringen af en strategi for sociale medier og opbygning af både profiler og relationer på de forskellige platforme kræver, at man lærer og forstår dynamikkerne i de sociale kanaler. Derfor er der ansat en medarbejder med særligt ansvar for strategi og tilstedeværelse på sociale medier.

Under hashtagget #ÅretsLeder13 fungerede Twitter som en vigtig kommunikationskanal i forbindelse med kåringen af Årets Leder



LEDERNE HAR OPSTILLET TRE FORMÅL MED TILSTEDEVÆRELSEN PÅ SOCIALE MEDIER

- 1** 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 m.v.
- 2** At skabe kendskab til organisationen, dens viden og produkter som eksempelvis uddannelser og konferencer. Herigenem styrkes positionen som Danmarks største lederorganisation, der går forrest med troværdig og relevant viden, indhold og produkter til ledere.
- 3** At involvere medlemmer, meningsdannere og andre ledelsesinteresserede i diskussionen om ledelse og dele Ledernes syn på ledelse og holdninger til lederens rammer og vilkår.



Lederne har profiler og deltager aktivt på LinkedIn, Twitter, Google+ og Facebook.

LinkedIn

Lederne har været på LinkedIn siden 2009, og uden et koordineret formål eller indsats voksede gruppen til cirka 4.500 medlemmer i 2012. I begyndelsen af 2013 koordinerede Lederne initiering af debatter og dilemmaer i gruppen. Effekten var tydelig: Ved udgangen af december 2013 var der over 12.000 medlemmer i gruppen, og dagligt kommer flere til.

Også Ledernes LinkedIn virksomhedsside kan notere en lignende positiv udvikling efter samme indsats. Frem til udgangen af 2013 steg antallet af følgere fra cirka 1.600 til 2.200.

Både Ledernes virksomhedsside og gruppe på LinkedIn fungerer efter formålene. I gruppen diskuteres der ledelsesdilemmaer og problematikker med høj grad af deltagelse af gruppens medlemmer. Og fra virksomhedssiden deles og spredes nyheder, undersøgelser, jobopslag og analyser.

Twitter

Twitter har i Danmark udviklet sig til at være den foretrukne platform for mange af de meningsdannere – eksperter, bloggere, politikere og især journalister – som Lederne ønsker at komme i dialog med. Derfor har Lederne i november 2013 lanceret en Twitter-profil med det formål at kommunikere til denne målgruppe.

Twitter er desuden det førende kommunikationsværktøj til konferencer og større arrangementer. Lederne har brugt Twitter til at opsamle kommunikationen fra egne arrangementer. Et eksempel er Ledelsens Dag, hvor der kom et anderledes og moderne konferenceresumé ud af de Twitter-beskeder, der blev sendt på dagen.

Google+ og Facebook

Ledernes Google+ og Facebook profiler udrulles primo 2014.

Fordobling i antallet af lokale debatindlæg

“FYNSKE LEDERE SÆTTER turbo på,” “Indsats for unge ledere i Østjylland”, “Drop bare supermandsfacaden” og “Lederens kalender er fyldt med møder”. Sådan lød nogle af overskrifterne på en lang række klummer, debatindlæg og læserbreve, som i løbet af 2013 satte ledere og ledelse på dagsordenen i medierne med afdelingsformænd og talspersoner fra Lederne som afsendere.

Som resultat af en målrettet presseindsats lykkedes det at øge antallet af klummer, debatindlæg og læserbreve, der kom på tryk, fra 81 i 2012 til 151 i 2013.

Og i forhold til det særlige fokus på at få placeret holdninger til ledere og ledelse i de lokale og regionale medier med Ledernes lokale formænd som afsendere blev der opnået mere end en fordobling: Fra 39 debatindlæg i lokale/regionale medier i 2012 til 82 i 2013. Debatindlæggene har en vigtig funktion i forhold til at synliggøre Ledernes lokale afdelinger og ansigter i de lokale medier. Samtidig kan de åbne øjnene hos såvel nuværende medlemmer som potentielle nye medlemmer for, hvad Lederne konkret mener, når vi retter luppen mod god ledelse.

Mange af de temaer, som de lokale formænd i 2013 satte ord på i debatindlæg i dagblade og ugeaviser, udsprang af Ledernes undersøgelser og analyser. Der blev blandt andet skrevet om den stigende andel af ledere, som døjer med stress, om vigtigheden af at ledere holder den ferie, de har optjent, og op til kommunalvalget i november om god ledelse – eller mangel på samme – i kommunerne.

I de landsdækkende medier fandt Ledernes debatindlæg og klummer især vej til spalterne i Berlingske og Jyllands-Posten. Blandt andet var der i 2013 hver eneste søndag en klumme af direktør Vibeke Skytte i Berlingskes Business-sektion. Det velfungerende samarbejde med Berlingske, som tillige omfatter serien Ugens Dilemma, fortsætter i 2014.

Seks omtaler om dagen

Også i forhold til det samlede antal presseomtaler blev det et særdeles godt år. Det lykkedes således at øge antallet af artikler/omtaler fra 2.027 i 2012 til 2.269 i 2013 – en stigning på 12 procent.

Årets største mediehit fra Lederne i 2013 var kåringen af Årets Leder, der udløste 106 artikler og omtaler.

De 2.269 omtaler svarer til, at der i gennemsnit var seks omtaler af Lederne i trykte og elektroniske medier dagligt. Dermed bidrog Lederne også i 2013 med at sætte ledere og ledelse på dagsordenen i medierne. En betydelig del af Ledernes samlede presseaktiviteter tog afsæt i egne undersøgelser og analyser. Undersøgelserne er en uundværlig grundsten i pressearbejdet, da de bidrager med ny viden om lederjobbet og de udfordringer og muligheder, som ledere konfronteres med.

Årets mediehit fra Lederne

Det største mediehit fra Lederne i 2013 var kåringen af Årets Leder, der udløste 106 artikler og omtaler. Cirka halvdelen kom i forbindelse med selve kåringen af SE-direktør Niels Duedahl medio november.

Dermed slog Årets Leder på målstregen nyheden fra slutningen af juni om, at et stigende antal ledere vælger at arbejde, mens de har ferie. Den nyhed om de arbejdsivrige ledere blev gengivet i 105 medier.



SEKTION 2



Ledere sk... især i kr...

LEDERE: For at ledere kan inspirere og være gode rollemodeller, har de brug for feedback og viden om deres egen ledelse. I lederne er der især i kr...



Spørgsmål om lederens rolle i Ledernes... for at inspirere og være gode rollemodeller, har de brug for feedback og viden om deres egen ledelse. I lederne er der især i kr...

Følelsesindikatorer

Politileder- og et stærkt håb

Politileder- og et stærkt håb... om at inspirere og være gode rollemodeller, har de brug for feedback og viden om deres egen ledelse. I lederne er der især i kr...

Ervalgt Både demokratisk?

Ervalgt Både demokratisk?... om at inspirere og være gode rollemodeller, har de brug for feedback og viden om deres egen ledelse. I lederne er der især i kr...

Sommerferien er slut

Sommerferien er slut... om at inspirere og være gode rollemodeller, har de brug for feedback og viden om deres egen ledelse. I lederne er der især i kr...

Vigtigsteds med lukket

Vigtigsteds med lukket... om at inspirere og være gode rollemodeller, har de brug for feedback og viden om deres egen ledelse. I lederne er der især i kr...

Også nyheden om, at hver syvende privatansatte leder føler sig stresset, vakte mediernes interesse og af-fødte 67 presseomtaler.

Positiv udvikling for Lederne Mandag

Lederne udsendte i 2013 hver uge nyhedsbrevet Lederne Mandag med gennemsnitligt tre nyhedsartikler. Nyhedsbrevet er målrettet journalister, medier og meningsdannere. Ved udgangen af 2013 var der 7.417 modtagere af nyhedsbrevet – en stigning på 16 procent i årets løb.

De lokale afdelingsformænd har i 2013 budt ind med stærke holdninger, der har understøttet målsætningen om at sætte ledere og ledelse på dagsordenen.



Borgerne skal involveres i Europa

Europa er en af de vigtigste udfordringer for Danmark. Det er vigtigt, at borgerne bliver involveret i beslutningerne om vores fremtid i Europa. Lederne Mandag har derfor udgivet et særnummer om temaet.

Ung tal motivere isetider

Mange ledere oplever, at deres tal bliver modtaget som isetider. Det skyldes ofte, at de ikke har taget hensyn til deres lytters behov og forventninger. Det er vigtigt at lære at tale på en måde, der motiverer og inspirerer.

Skal kunne lede ledere

For at kunne lede ledere, skal man først selv være en leder. Det betyder, at man skal have erfaring med at tage ansvar, træffe beslutninger og motivere andre. Lederne Mandag har udgivet et særnummer om temaet.

Julen er noget hult fis

Juletid er en tid, hvor mange mennesker oplever følelser af tomhed og ensomhed. Dette skyldes ofte, at juletid er en tid, hvor man er sammen med dem, man ikke rigtig kender. Det er vigtigt at være opmærksom på sine egne følelser og søge støtte hos venner og familie.



Til ledere for brandbrev

Brandbrev er en vigtig kommunikationsform for ledere. Det giver mulighed for at dele vigtige oplysninger og opfordre til handling. Det er vigtigt at være tydelig og konkret i brandbrev.

Åbent brev til hr. Steen

Åbent brev er en form for kommunikation, hvor man adresserer et brev til en specifik person eller organisation. Det kan være en god måde at udtrykke sine synspunkter på.

Kejserens nye klæder

Kejserens nye klæder er en berømt fabel om en kejser, der bliver narret af to snydere. Den bruges ofte som metafor for menneskelig egoisme og selviskhed.

Politikere skal træde i karakter

Politikere har en stor ansvar for at træde i karakter og tage ansvar for deres handlinger. Det er vigtigt, at de er troværdige og oplyste.

Sanser de blønde rødder

Sanser de blønde rødder er en berømt fabel om en mand, der bliver narret af to snydere. Den bruges ofte som metafor for menneskelig egoisme og selviskhed.

Motivation kommer ikke af gaver

Motivation kommer ikke af gaver, men af indre drive og mål. Det er vigtigt at sætte sig realistiske mål og arbejde hårdt for at opnå dem.

Indledning til artiklen om motivation, der diskuterer forskellige faktorer, der påvirker menneskelig motivation og præstation.

Kære bankholder

Kære bankholder er en berømt fabel om en mand, der bliver narret af to snydere. Den bruges ofte som metafor for menneskelig egoisme og selviskhed.



To gange i 2013 landede nyheder fra Lederne på forsiden af en landsdækkende avis. Første gang var 30. januar i Metro-Xpress om unges lyst til at blive ledere og anden gang i Jyllands-Posten 9. maj om den stigende brug af test i forbindelse med ansættelser af ledere.



Inspirator og fremsynet forretningsmand blev Årets Leder 2013

NIELS DUEDAHL, administrerende direktør for energi- og teleselskabet SE blev i november kåret til Årets Leder 2013. Han fik prisen for både sin evner som visionær leder og for sit store engagement i de syd- og vestjyske lokalforhold, som virksomheden er en naturlig del af fra hovedsædet i Esbjerg.

I sin tale til den stolte prismodtager begrundede Ledernes formand Svend Askær beslutningen med følgende ord: Du har gjort det fantastisk og er et strålende eksempel på en topchef, der går foran som inspirator og forbillede, og du er i stand til at få andre med på dine idéer og visioner.

Niels Duedahl er født i 1967. Han kom til SE i 2009 med en baggrund hos blandt andre Lego og TDC. En af

hans første opgaver var et opgør med nogle af de vaner, der var blevet en indgroet del af kulturen i den cirka 100 år gamle forsyningsvirksomhed.

Han indførte blandt andet en flad lønstruktur og kollektive bonusmål, og han forbød intern afregning, for som han siger: Der er aldrig nogen, der er blevet rige af at betale regninger til sig selv.

Niels Duedahl har i samarbejde med den øvrige direktion udviklet et sæt leveregler, som samtlige medarbejdere i SE arbejder og agerer ud fra. Den første leveregel er, at man skal turde fejle og indrømme egne fejl. Det handler om at værdsætte en vis risikovillighed som middel til at forbedre præstationerne på alle niveauer.

“Jeg er typen, der presser folk til at lave fejl, for hvis du ikke laver fejl, er det, fordi du ikke arbejder hårdt nok. Fejl er simpelthen det bedste udgangspunkt for udvikling”, fortalte han i et interview med magasinet Lederne.

SE driver elnet for 260.000 husstande i Syd og Sønderjylland. Virksomheden foretager også energibesparelser for en lang række af Danmarks største virksomheder, og SE er en af landets største udbydere af fibernet og kabel-tv.

“Jeg er typen, der presser folk til at lave fejl, for hvis du ikke laver fejl, er det, fordi du ikke arbejder hårdt nok. Fejl er simpelthen det bedste udgangspunkt for udvikling” – Niels Duedahl

Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 4 DECEMBER 2013. 97. ÅRGANG

TEMA

LEDERLØN 2013

15 sider med alt om din løn

DILEMMA

Hvordan undgår du for lange møder?

NY VIDEN

Den gode leders vigtigste personlige egenskaber

GUIDE

Firmabiler med fordele

Årets leder Niels Duedahl

“TILLID FORPLIGTER MERE END SANKTIONER”

LEDERNE

Niels Duedahl blev den 12. vinder af prisen som Årets Leder.

Årets leder gennem 12 år

De foregående 11 modtagere var:

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



Analyser sætter ledelse på dagsordenen

I 2013 GENNEMFØRTE Lederne en række undersøgelser og analyser med det formål at skabe ny viden om ledere og ledelse og samtidig sætte ledere og ledelse på dagsordenen i den offentlige debat. Analyserne bidrager med viden, der har værdi for medlemmerne og kan understøtte Ledernes holdninger og interesser.

Ofte vil undersøgelserne gribe fat i aktuelle emner, der præger den politiske og offentlige agenda. Et godt eksempel på dette er øremærkning af barsel til mænd.

Med udgangspunkt i regeringsgrundlaget "Et Danmark, der står sammen" fra oktober 2011 ønskede regeringen at øremærke op til tre måneder af den betalte barselsperiode til manden.

Som opfølgning herpå nedsatte regeringen i april 2013 et udvalg under Beskæftigelsesministeriet med deltagelse af blandt andet arbejdsmarkedets parter, herunder Lederne. Udvalgets opgave var at afdække og analysere de relevante problemstillinger i relation til øremærkning af en del af retten til barseldagpenge til mænd i forældreorlovsperioden.

Hovedparten af Ledernes medlemmer er ansat på en individuel kontrakt. Det indebærer, at funktionærlovens mindstebestemmelser udgør grundlaget for lønrettigheder i forbindelse med afholdelse af barsel og forældreorlov. Skønsmæssigt vil cirka halvdelen af medlemmerne dog følge de rettigheder, der er

gældende for deres medarbejdere. Det vil sige, at den individuelle aftale indrettes i forhold til, hvad der er aftalt på det enkelte overenskomstområde.

For fædre betyder det retlige udgangspunkt i funktionærlovens regler, at Ledernes medlemmer efter funktionærloven ingen lønrettigheder har under barsel og forældreorlov. Det vil uundgåeligt medføre økonomiske overvejelser i forbindelse med valg af længden af barslen, hvis en del øremærkes til faderen.

Øremærket barsel betyder kortere tid hos barnet

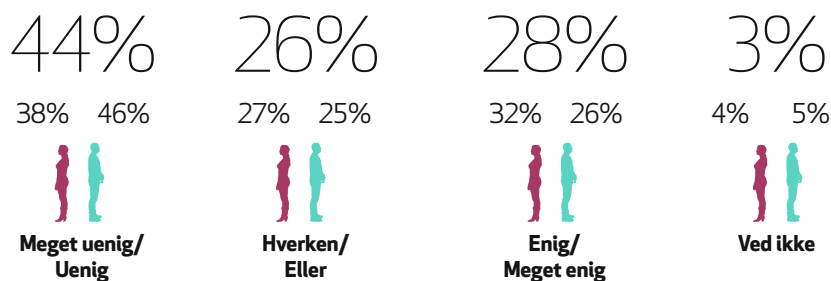
Lederne valgte at afdække problemstillingerne for privatansatte ledere og deres holdninger til en



Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn, hvis Folketinget vedtager, at den samlede orlovsperioden skal deles mere ligeligt mellem mænd og kvinder. Procent.

	Meget uenig/ Uenig	Hverken/Eller	Enig/ Meget enig	Ved ikke
Forældrenes samlede orlovsperiode vil i realiteten blive kortere, fordi manden ikke vil holde så lang orlov, som han har ret til	21	19	55	6
Kvindens karrieremuligheder vil blive forbedret	31	30	35	4
Mænds karrieremuligheder vil blive forringet	41	34	21	4
Forskellen mellem mænds og kvinders løn vil blive mindre	44	33	16	7

En øremærkning af en længere del af orloven til mænd i forbindelse med barsel vil betyde en tilsvarende forkortelse af orloven til kvinder. Er du på den baggrund enig eller uenig i, at mænd skal have længere orlov?



øremærkning af barslen til mænd. I samarbejde med analyseinstituttet YouGov blev der lavet en spørgeskemaundersøgelse med svar fra 2.465 ledere og særlige betroede medarbejdere i den private sektor.

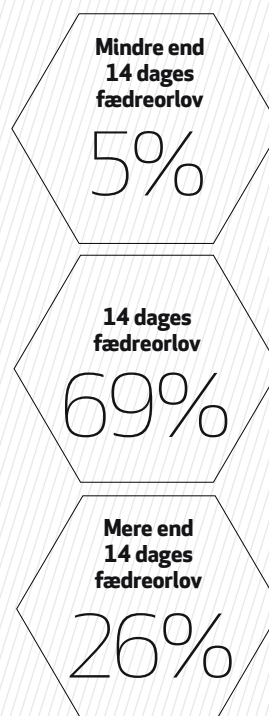
Undersøgelsen afdækkede, at cirka 80 procent af de mandlige ledere med egne børn under 18 år holdt orlov i forbindelse med deres seneste barns fødsel. Dermed var der cirka 20 procent, der ikke gjorde.

Hovedparten af de adspurgte ledere vurderede, at den samlede orlovsperiode vil blive kortere, fordi mænd ikke vil holde den orlov, de har ret til. Det var også baggrunden for, at formand Svend Askær i en pressemeddelelse den 26. juni 2013 udtalte:

- Grundlæggende er tanken om en mere ligelig fordeling af orlovsperioden sympatisk. Men de gode intentioner udhules, hvis øremærkningen af barsel til fædre kommer til at betyde samlet kortere tid hjemme hos det lille barn. Derfor er det essentielt, at der enten sker en gradvis indførelse af øremærkningen, eller at der bliver kigget på mulighederne for at yde en stor grad af økonomisk kompensation i hele orlovsperioden, også til ledere og andre som er ansat på individuelle kontrakter og dermed ikke omfattet af en overenskomst.

Selve den politiske proces endte med, at der ikke blev gennemført en øremærkning af barsel til mænd.

Hvor længe holdt du orlov i forbindelse med dit seneste barns fødsel?

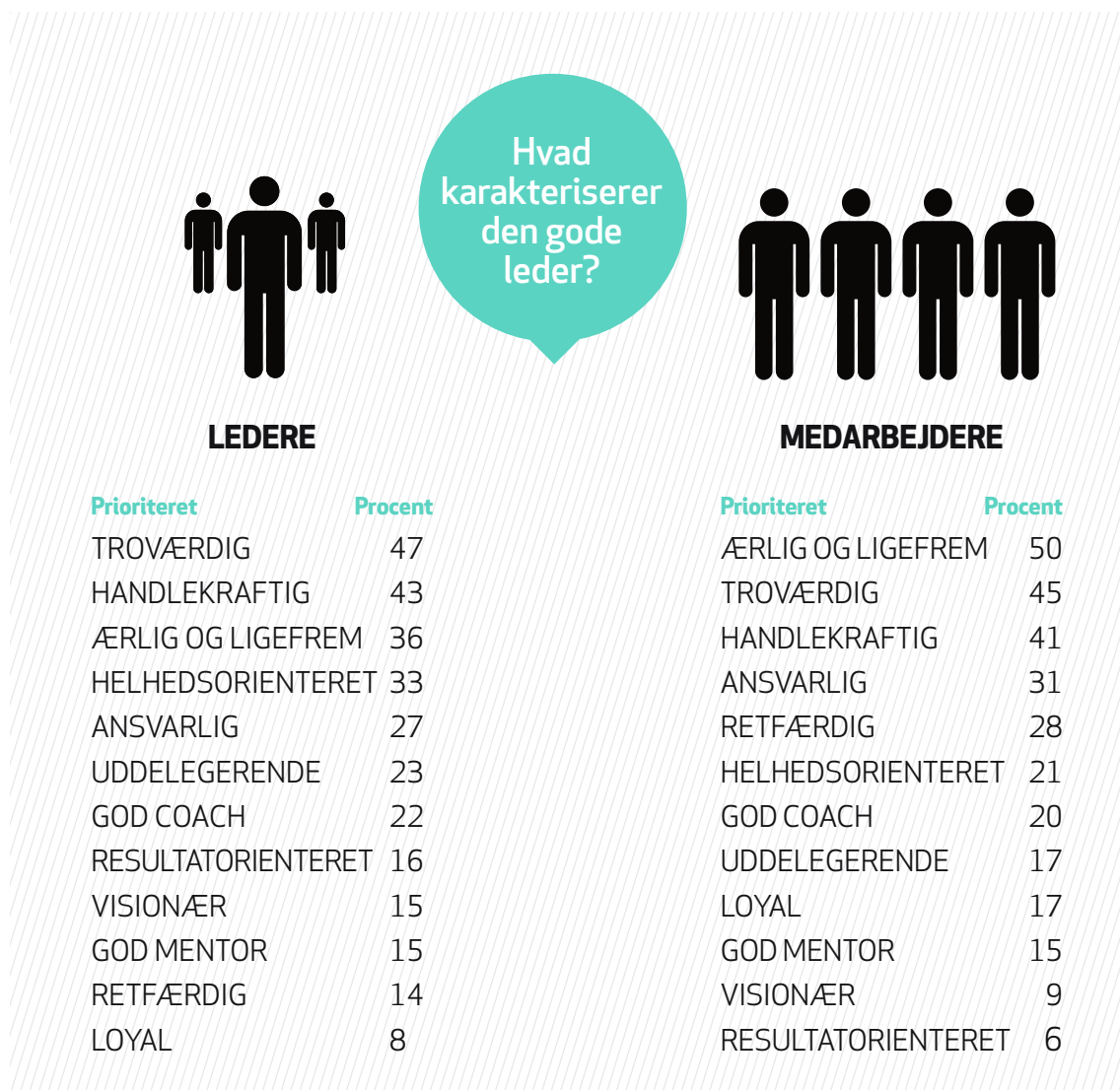


Gode ledere og gode medarbejdere

I EN ANDEN UNDERSØGELSE valgte Lederne at få belyst, hvilke personlige egenskaber der kendetegner den gode leder efter både lederes og medarbejders vurdering.

Resultaterne viste, at solide menneskelige egenskaber vejer tungt. En god leder anno 2013 er troværdig og ærlig.

Som det fremgår af tabellerne nedenfor, var der stor enighed blandt ledere og medarbejdere, når de skulle udpege de tre personlige egenskaber, som karakteriserer den gode leder. Undersøgelsen blev gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov.





Tiderne skifter

SIDEN 2008 HAR Ledernes to årlige konjunkturundersøgelser vist samme mønster. Om foråret udtrykte ledere positiv stemning og forventninger til økonomien, mens det modsatte var tilfældet i efteråret, hvor en mere negativ stemning sneg sig ind i takt med mørkets frembrud.

I 2013 blev tendensen brudt, og den positive stemning overlevede løvfald. I foråret forventede 52 procent en stigning i omsætningen, hvilket steg til 62 procent i efteråret.

Undersøgelser og analyser i 2013

- Globalisering af ledelsesarbejdet
- Øremærkning af barsel til mænd
- Ledernes forventninger til konjunkturerne i 2. halvår 2013
- Belønning for lavt sygefravær
- Ansættelse og opsigelse i den private sektor – i et lederperspektiv
- Lederens ferie
- Jobskifte
- Lederstress
- Kommunalvalg 2013
- Gode ledere og gode medarbejdere
- Topchefens vigtigste lederroller og motivation af medarbejdere
- Ledernes forventninger til konjunkturerne i 1. halvår 2014
- Ledelsesudfordringer 2014
- Offentlige ledere
- Hvem vil være leder

Lederes løn steg med 1,7 procent

DEN ÅRLIGE LØNSTATISTIK fra Lederne er altid imødeset med spænding af medlemmerne, som kan måle egen lønudvikling i forhold til den generelle.

Men lønstatistikken genererer hvert år også betydelig omtale i eksterne medier. Der synes at være en udbredt interesse for lønudviklingen blandt ledere, og statistikken bidrager blandt andet til at afmontere mange myter om forgyldte og bjergsomme ledere.

I perioden fra september 2012 til september 2013 fik de privatansatte ledere gennemsnitligt 1,7 procent mere i lønningsposen. Stigningen var identisk med den, som lederne fik i 2012. Forbrugerpriserne voksede i samme periode med 0,5 procent, og dermed kunne hjemlige ledere notere sig en stigning i reallønnen på 1,2 procent.

Statistikken er baseret på lønoplysninger fra 21.848 af Ledernes medlemmer.

Kvindelige ledere tjener mindre og har lønefterslæb

Ledernes lønstatistik 2013 viste også en betydelig lønforskel mellem mænd og kvinder. Mens de mandlige ledere i gennemsnit tjente 53.438 kroner om måneden, måtte deres kvindelige kolleger nøjes med 46.989 kroner om måneden.

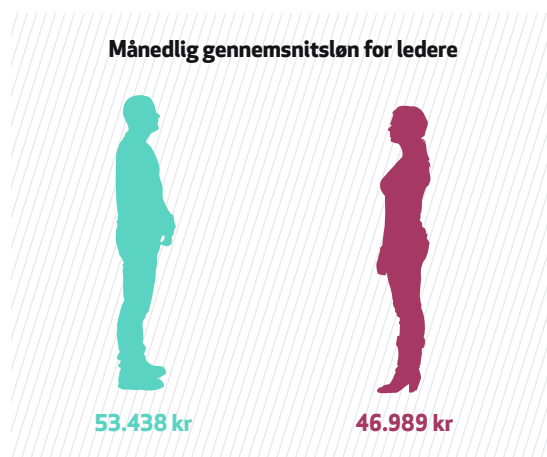
Det er den umiddelbare lønforskel. Imidlertid er der stor forskel på, hvilke job mænd og kvinder har, så dette tal siger ikke direkte, om mænd tjener mere end kvinder for samme arbejde. For at give et bedre sammenligningsgrundlag foretog Lederne en "rensning" af resultaterne for at isolere den kønsbestemte forskel.

Den korrigerede lønforskel viste, at kvindelige ledere i gennemsnit tjener 7,4 procent mindre end

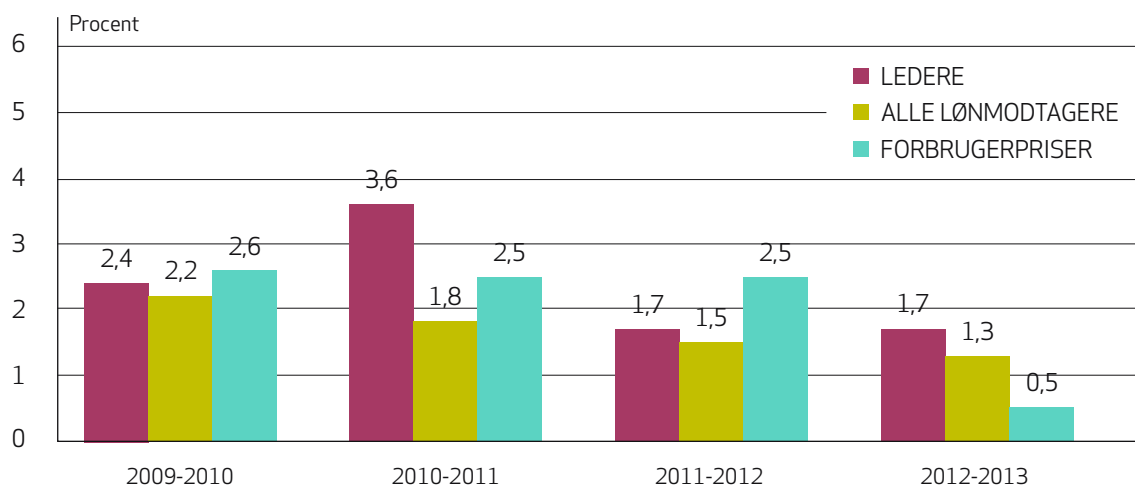
mænd for den samme type job. Der er taget højde for alle relevante forskelle.

Siden Lederne første gang undersøgte den lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere, der ikke kan forklares med andet end køn, har den ligget i intervallet mellem 6,3 og 7,8 procent. I 2013 var den korrigerede lønforskel 7,4 procent, mens den ti år tidligere i 2003 var på 6,5 procent.

Den korrigerede lønforskel viste, at kvindelige ledere i gennemsnit tjener 7,4 procent mindre end mænd for den samme type job.



Udvikling i gennemsnitlig løn og forbrugerpriser 2009-2013 for lønmodtagere og ledere i den private sektor





Arbejds miljø: Lederne skaber gode forandringer

“SKAB GODE FORANDRINGER – med fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø” lød hovedbudskabet i en indsats, som Lederne bidrog til i 2013. Initiativet kom fra et bredt flertal af folketingets partier, der opfordrede til, at Lederne sammen med de øvrige parter indgik en aftale om en indsats på området. Aftalen resulterede i 22 fælles anbefalinger til at gennemføre og håndtere forandringer på en velovervejet og god måde.

Synlighed og værdi for medlemmerne

Lederne har i 2013 påvirket debatten om ledelse og arbejdsmiljø. Målet er at styrke både medlemmernes og organisationens status og position.

Lederne var initiativtager og tovholder, da 800 ledere, HR-folk og fagfolk fra private og offentlige virksomheder satte hinanden stævne på Danmarks største faglige konference om arbejdsmiljø på Hotel Nyborg Strand.

I begyndelsen af året trak også det årlige “Arbejds miljø-Roadshow” flere end 700 tilhørere fra industriens arbejdspladser. Senere på foråret mødte flere end 500 tilhørere op til gratis landsdækkende møder om produktivitet og arbejdsmiljø. På møderne præsenterede Lederne i samarbejde med DI og CO-industri en håndfuld praktiske redskaber, som medlemmerne frit kan bruge til at forbedre produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø.

Produktivitet var også temaet, da Lederne i samarbejde med forskere fra DTU inviterede til gratis konference i Vermlandsgade.

Ledelse på den politiske dagsorden

Lederne havde i 2013 en række møder med politikere fra en bred kreds af folketingets partier. De var lydhøre for Lederne's forslag til, hvordan man fra politisk hold og ude i de enkelte kommuner kan forbedre lederes muligheder for at fastholde medarbejdere med risiko for langtidssygefravær.

Gennem Forebyggelsesfonden satte Lederne et tydeligt aftryk på de seniorpakker, der nu tilbydes til alle virksomheder i Danmark med op til 250 ansatte med henblik på at fastholde seniormedarbejdere.

I oktober var Lederne i forbindelse med den europæiske arbejdsmiljøuge mødeleder på en stor konference i Industriens Hus i København. Konferencen var et led i Det Europæiske Arbejds miljø-agenturs kampagne og blev afholdt under budskabet “Samarbejde styrker både arbejdsmiljø og forretning”.

Lederne var i 2013 også med til at uddele mere end 55 millioner kroner fra den strategiske arbejdsmiljøforskningsfond til ledelsesrelevant forskning i arbejdsmiljø.

Lederne har i 2013 påvirket debatten om ledelse og arbejdsmiljø. Målet er at styrke både medlemmernes og organisationens status og position.

Ledernes uddannelsespolitiske indflydelse

LEDERNE HAR I 2013 ARBEJDET målrettet på at styrke kvalitet, innovation og sammenhæng i de videregående uddannelser. Indsatsen mundede ud i flere konkrete resultater.

Lederne tog blandt andet initiativ til, at der inden for økonomi og forretningsudvikling blev udviklet nye videreuddannelser målrettet ledere på alle niveauer og med synlig sammenhæng mellem uddannelserne. Uddannelses tilbuddene er på både grundlæggende niveau, akademisk niveau og diplomniveau. De markedsføres som et forsøg i samarbejde med tre af Ledernes afdelinger og seks uddannelsesinstitutioner.

Lovgivningen er på væsentlige områder blevet ligetil for videregående uddannelser, uanset om de gennemføres på akademier, professionshøjskoler eller universiteter.

Lederne blev i forlængelse af regeringens innovationsstrategi inviteret til at bidrage til INNO+, der er

den konkrete udmøntning af strategien. Lederne bidrog med viden om organiserings- og ledelsesformer, der understøtter innovation.

I 2013 afsluttede Lederne et flerårigt udviklingsprojekt om innovationsledelse finansieret af Undervisningsministeriet. Projektet har eksperimenteret med forskellige innovative undervisningsmetoder på lederuddannelser. Resultaterne blev formidlet med videoer på Youtube. Projektet har resulteret i innovationsfaglig og -pædagogisk nyudvikling på de deltagende uddannelsesinstitutioner, ligesom Lederne i forlængelse af projektet har videreudviklet Den Grundlæggende Lederuddannelse, så innovation nu indgår som element i uddannelsen. Projektet har også givet anledning til, at Lederne igangsatte et nyt udviklingsprojekt om at styrke innovation i nordiske lederuddannelser. Det er finansieret af Nordisk Råd.



5

EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

FLERE MEDLEMMER · UÆNDRET KONTINGENT · TILFREDSE MEDLEMMER · LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN





TID TIL UDVIKLING

FREMragende SERVICE og konstant udvikling af nye produkter, som skaber værdi for medlemmerne, er forudsætninger for, at Lederne fortsat har en høj tilfredshed blandt medlemmerne. Derfor definerede Lederne i 2012 et mål om, at ti procent af medarbejdernes tid skal bruges til udviklingsaktiviteter, som understøtter Ledernes strategi og fremtid.

I 2013 blev ambitionen indfriet. Medarbejderne i Lederne brugte 10,40 procent af arbejdstiden på udvikling. Det er i alt blevet til 29.588,60 timer, svarende til 4.167 arbejdsdage eller 15,3 år. Disse udviklings-timer er blandt andet brugt på at udvikle Ledernes medlemsbreve, hvor fokus har været at gøre dem mere digitale og sprogligt lettere at forstå. Udviklingsarbejdet med automatiseringer og digital selvbetjening har også fyldt meget i statistikkerne.

Nye initiativer i HR med fokus på god ledelse

En spændende og udviklende arbejdsplads indebærer udover udvikling af den enkelte medarbejder også øget fokus på en god ledelsespraksis. Derfor sætter Lederne også internt God Ledelse på dagsordenen. I efteråret 2013 afholdtes den første af en række planlagte workshops med deltagelse af 24 ledere. Fokus er rettet mod

udvikling af lederrollen og den enkelte leders samtalekompetencer. Første workshop havde temaet "Den nødvendige samtale", og den blev primo 2014 fulgt op med workshoppen "Sygefravær og Stress".

Lavt sygefravær

I 2013 har hver medarbejder i Lederne i gennemsnit haft 2,7 sygefraværsperioder og 4,8 sygefraværsdage mod henholdsvis 3,0 og 5,5 i år 2012.

2013 blev året med det laveste samlede sygefravær set over de seneste seks år.

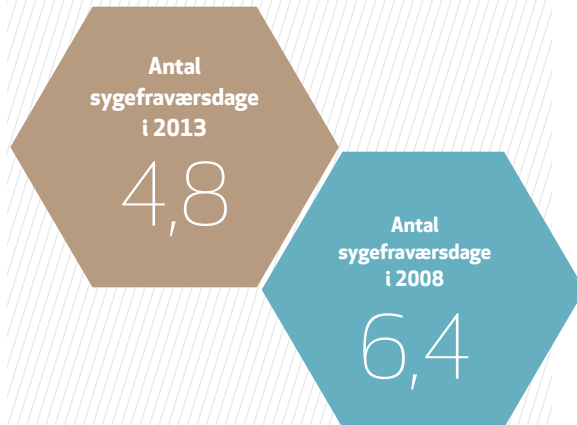
Ny kantine i Vermlandsgade

I efteråret 2013 kunne de cirka 250 ansatte i Lederne for første gang nyde synet af en stor nybygget kantine og en ny tagterrasse med forbilledlig udsigt over København, Amager og Øresund.

Det gamle køkken var efterhånden blevet utidssvarende og rammerne temmelig klemte, især når der var mange kursister i huset. Byggeriet begyndte i juli, og den første frokost i de nye omgivelser kunne serveres medio oktober. Arkitekterne bag Hou + Partnere, valgte en løsning i træ, glas og stål, og kanten er med sin knap 400 kvadratmeter nu cirka dobbelt så stor som før.



2013 blev året med
det laveste samlede
sygefravær set over de
seneste seks år.





ÅRSREGNSKAB 2013

Resultatopgørelsen 2013

Ledernes regnskab udviser for 2013 et overskud på 38.262 t.kr. mod et overskud i 2012 på 24.773 t.kr.

Det gode resultat dækker blandt andet over et fortsat godt resultat på de finansielle poster foranlediget af afkastet på vores værdipapirer.

Datterselskaber har samlet set opnået et negativt resultat, et resultat som ligger væsentlig under niveauet for 2012, hvilket skyldes tab i forbindelse med afhændelsen af Ledernes Konferencen på Fyn. Dette tab har ikke har kunnet opvejes af positive resultater i de øvrige datterselskaber.

Resultatet før de finansielle poster udviser tillige et positivt resultat på 17.945 t.kr. Resultatet i 2013 dækker over en fortsat positiv udvikling af medlemstilgangen i foreningen og en tæt omkostningsstyring med fokus på resultatet før finansielle poster.

Samlet set er det et absolut pænt resultat for 2013.

Balance 31.12.2013

Ledernes kapitalkonto er pr. 31.12.2013 opgjort til 509.670 t.kr.

Regnskabet udviser en balance på 761.993 t.kr. Lederne har investeret 427.787 t.kr. i anlægsaktiver,



heraf udgør investeringer i finansielle anlægsaktiver 381.220 t.kr. De finansielle anlægsinvesteringer består dels af investeringer i datterselskaber på 32.216 t.kr. og investering i værdipapirer på 349.004 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 har til hensigt at sikre et stabilt afkast af de investerede midler over tid.

Lederne har pr. 31.12.2013 omsætningsaktiver

for i alt 334.206 t.kr. Langt den største del er tilgodehavende kontingent for 1. kvartal 2014, et tilgodehavende som ikke er forfaldent på statutidspunktet samt likvide midler.

Den samlede gæld udgør i alt 248.442 t.kr., den største post vedrører periodisering af kontingentindtægter, som knytter sig til tilgodehavende under aktiver.

	2013	2012
RESULTATOPGØRELSEN	T.KR.	T.KR.
INDTÆGTER	224.950	219.583
TILSKUD TIL LOKALE AFDELINGER	(12.137)	(12.498)
MØDEOMKOSTNINGER OG OPLYSNINGSARBEJDER	(9.609)	(13.803)
ORGANISATIONENS ADMINISTRATION	(41.080)	(43.794)
PERSONALEOMKOSTNINGER	(132.702)	(125.585)
EJENDOMSOMKOSTNINGER VERMLANDSGADE	(11.336)	(12.083)
HENSAT TIL RENOVERING EJENDOM	0	(13.607)
KASSEANSVAR I ARBEJDSLØSHEDSKASSEN	(141)	1.463
OMKOSTNINGER	(207.005)	(219.907)
RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER	17.945	(324)
RESULTAT DATTERSELSKABER	(7.858)	(1.109)
FINANSIELLE RENTEINDTÆGTER/UDGIFTER	3.064	5.701
UDBYTTER MM	3.476	1.607
REALISERET/UREALISERET KURSGEVINSTER/-TAB	24.801	24.930
RESULTAT FØR SKAT	41.428	30.805
FONDSSKAT	(3.166)	(6.032)
ÅRETS RESULTAT	38.262	24.773

	2013	2012
BALANCEN PR. 31.12.13 - HOVEDTAL	T.KR.	T.KR.
AKTIVER		
MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER	46.567	56.862
FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER	381.220	345.016
ANLÆGSAKTIVER I ALT	427.787	401.878
BEHOLDNINGER	609	604
TILGODEHAVENDER	299.277	278.209
LIKVIDER	34.320	59.103
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT	334.206	337.916
AKTIVER I ALT	761.993	739.794
	2013	2012
	T.KR.	T.KR.
PASSIVER		
GÆLD	248.442	264.577
HENSÆTTELSER	3.881	3.809
KAPITALKONTO	509.670	471.408
PASSIVER I ALT	761.993	739.794





Ledende medarbejdere pr. 31. december 2013

Anita Bisgaard-Frantzen

Ansættelsesretschef

Anne Bou Casals

Forsikringschef

Annette Bjørngaard Jensen

Teamchef

Bo Vistisen

Forhandlingschef

Bodil Nordestgaard Ismiris

Direktør

Charlotte Steenberg

Teamchef

Christian Raackmann Thuesen

IT-chef

Finn Stenrøs

Organisationspolitisk chef

Gyrid Teglers

Teamchef

Heidi Bligaard

Chef for medlemskab

Henrik Kongsbak

Ansættelsesretschef

Jonna Kildegaard

Teamchef

Kim Dommer

Økonomi- og administrationschef

Kim Møller Laursen

Analysechef

Krister Ekström

Direktør

Lars Andersen

Arbejdsmiljøchef

Lone Wichmann

Chef for Modulus IT

Malene Saaby

Teamchef

Marianne Søgaard

HR-chef

Michael Monty

Pressechef

Niels Henriksen

Rådgivningschef

Pia Funch Braskhøj

Kommunikationschef

Robert Larsen

Teamchef

Rune Manscher

Chef for tillæggsforsikring, support og callcenter

Svend Askær

Formand

Thomas Christensen

Uddannelseschef

Torkild Justesen

Direktør

Uffe Daub

Salg- og marketingchef

Ulrik Frese

Teamchef

Vibeke Skytte

Direktør

Hovedbestyrelsen pr. 31. december 2013



Svend Askær
Formand



Vibeke Halvorsen
Næstformand



Lars Møldrup
Næstformand



Jan Rossil
Hovedstaden



Maria Rose Thyren
København Vest



Karin Hammerum
København Nord



Henning Kokholm Brænder
Nordsjælland



Jan Carlsen
Østsjælland



Villy Helmer Jørgensen
Vestsjælland



Helle B. Andresen
Storstrømmen



Karsten Kjærby
Fyn



Peter Martensen
Sønderjylland



Jes Pedersen
Sydvestjylland



Bent Walter Jensen
Sydøstjylland



Aage Mørch Sørensen
Midt-Vest



Jørgen Munch
Østjylland



Bjarne Kragh Jensen
Midt-Nord



Kirsten Hvid Schmidt
Kronjylland



Steen Knørr
Himmerland



Karina Fisker
Vendsyssel

**Trods skærpet konkurrence
fra andre organisationer
fastholder Lederne medlems-
fremgang for syvende år i træk.**

LEDERNE
VERMLANDSGADE 65
2300 KØBENHAVN S

TELEFON 3283 3283
WWW.LEDERNE.DK

FOTO:
ULRIK JANTZEN
ISTOCKPHOTO.COM
LEDERNE

TILRETTELÆGGELSE:
TORKILD JUSTESEN (ANSV.)
PIA FUNCH BRASKHØJ
SØREN RAVNSBORG
VIVI VODSCHOU

DESIGN OG PRODUKTION:
ALLER CLIENT PUBLISHING
WWW.ALLERCP.DK

TRYK: LEDERNE
OPLAG: 200 STYK

ISBN: 978-87-90313-90-6