

100.000 MEDLEMMER  
MEDLEMMER 100.000 MEDLEMMER  
100.000 MEDLEMMER

# BERETNING 2011

100.000 MEDLEMMER

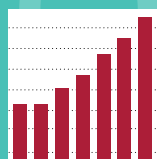
100.000 MEDLEMMER 100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

100.000



100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER



100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER



MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

100.000 MEDLEMMER

LEDERNE



“En uændret pris stiller selvsagt store krav til vores effektivitet, men prisen er et væsentligt konkurrenceparameter – måske det for mange allervigtigste – og derfor er det afgørende for os ikke at sætte prisen for et medlemskab i vejret de kommende år.”

– Svend Askær



5	Forord
6	Medlemstal
10	Årets Leder
12	Medlemsrådgivningen
18	Team Ledelse
20	Job & Karriere og Medlemsservice
22	Presseomtale
24	Kommunikation
26	Lokale afdelinger
28	LederNetværk
30	Ledernes CompetenceCenter
32	Ny viden – om undersøgelser i 2011
34	Lønudvikling
37	Efterløn
38	Offentlige lederuddannelser
40	Forsikringer
41	Arbejds miljø
42	Årsregnskab for 2011
46	Fotos af hovedbestyrelsesmedlemmer

**LEBERNE**



# Vi gjorde det



**VI NÅEDE 100.000 MEDLEMMER** i 2011. Det var en historisk milepæl, som mange troede ikke var mulig at nå. Vi beviste, at det var muligt.

Lad mig repetere, hvorfor det var så vigtigt at nå i mål. Vi er i en branche, hvor størrelse betyder meget for det, vi kan tilbyde medlemmerne. Et stigende medlemstal er adgangsbilletten til en positiv spiral, der lyder som følger:

"Mange medlemmer giver grundlag for en god økonomi. En god økonomi, der giver grundlag for nye servicetilbud til medlemmerne og mulighed for at hæve kvaliteten på eksisterende services. En god økonomi giver mulighed for at fastholde et konkurrencedygtigt

kontingent. Samtidig giver flere medlemmer mulighed for i højere grad at synliggøre Lederne, både i forhold til hvad vi kan tilbyde, og hvad vi står for. Flere medlemmer gør det også lettere at rekruttere de rigtige medarbejdere, der kan yde en god service, så vi kan fastholde medlemstilfredsheden."

Vi har i 2011 på mange måder fået skabt en positiv

**"Vi har i 2011 på mange måder fået skabt en positiv spiral, men den kan brydes. Derfor er det fremdeles vigtigt at fastholde en god økonomi og et højt serviceniveau."**

*– Svend Askær*

spiral, men den kan brydes. Derfor er det fremdeles vigtigt at fastholde en god økonomi og et højt serviceniveau, også set i relation til vores løbende Member-Get-Member-kampagne. Jeg tror på, at et lavt kontingent gør det nemmere for vore medlemmer at overbevise naboen, kusinen eller arbejdskollegaen om, at det både kan betale sig og giver værdi at skifte til Lederne. Herefter skal en god medlemsservice sørge for, at medlemmerne får rigtig meget værdi ud af medlemskabet.

Denne skriftlige beretning giver nogle billeder af, hvad der i 2011 er sket i den positive spiral, der hedder Lederne, og hvad det er, vi laver for at give medlemmerne værdi for kontingentkronerne.

God læselyst  
**Svend Askær**

# Milepæl nået **et år før tid**

**TORS DAG DEN 16. JUNI 2011** er en dato, som med sikkerhed har mejslet sig ind i Lederne's historie som en af de mest skelsættende. På denne sommerdag i 2011 rundede Lederne's medlemstal nemlig 100.000 – mere end ét år tidligere end forventet.

De seneste år er det gået stærkt med at byde nye ledere velkommen i organisationen. Alene de seneste fire år er der kommet 15.000 nye medlemmer.

Formand Svend Askær benyttede i en pressemeddelelse på dagen for milepælen lejligheden til at forklare, hvorfor Lederne har så stor succes med at hverve medlemmer i tider, hvor mange andre faglige organisationer og a-kasser – især under LO's paraply – mister medlemmer i hobetal.

– I takt med, at det generelle uddannelsesniveau blandt danskerne stiger, er der kommet flere ledere i virksomhederne og dermed flere potentielle medlemmer hos os. Samtidig har vi siden 2007 fastholdt

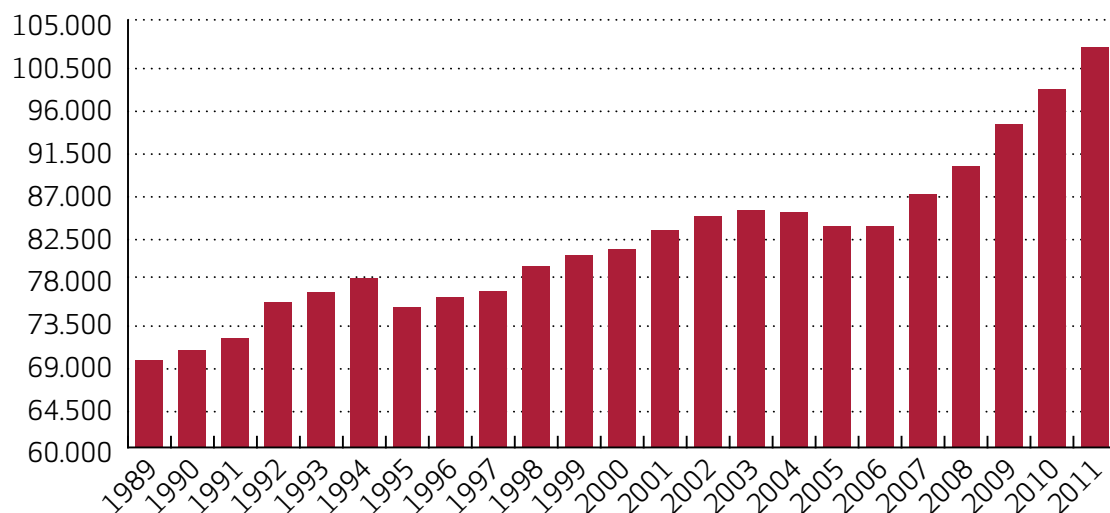
et uændret kontingent, og vi har netop besluttet, at kontingentet heller ikke stiger helt frem til 2015. En uændret pris stiller selvsagt store krav til vores effektivitet, men prisen er et væsentligt konkurrenceparameter – måske det for mange allervigtigste – og derfor er det afgørende for os ikke at sætte prisen for et medlemskab i vejret de kommende år, lød det fra Svend Askær i pressemeddelelsen.

Her understregede han samtidig, at den positive udvikling i medlemstallet ikke stopper med de 100.000 navne i medlemskartoteket. Målsætningen er, at væksten fortsætter med fire procent om året, og i 2015 skal medlemstallet runde 120.015.

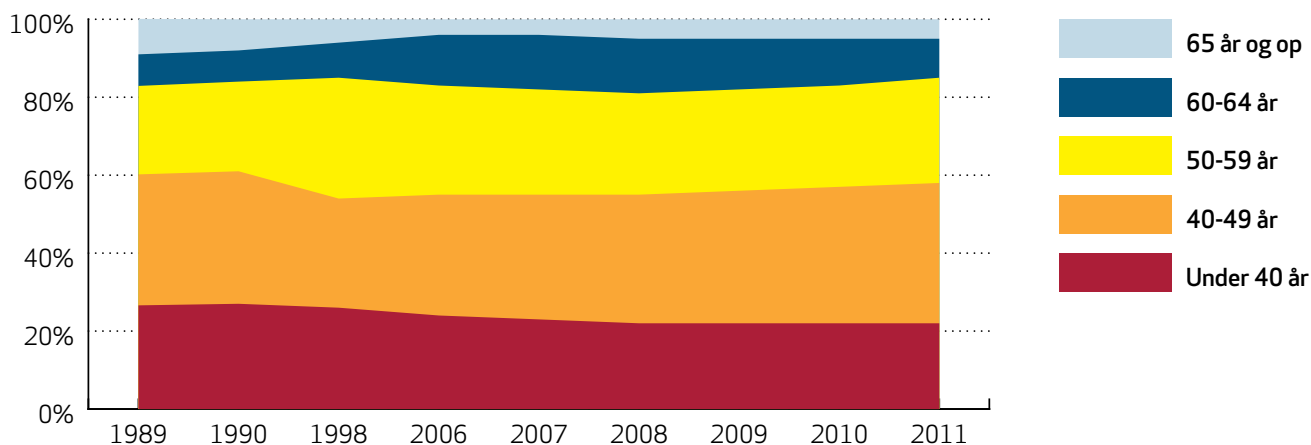
Den nemme opskrift på så stor en medlemsvækst kunne ligge i at fusionere med en eller flere andre lederorganisationer. Men den model tror Svend Askær ikke på.



## Medlemstal ved årets afslutning



## Medlemsmassen fordelt efter alder 1990-2011



### Udvikling i antallet af medlemmer i 2011

	Antal medlemmer 31.12.10	Nye medlemmer i Lederne	Medlemmer der har forladt Lederne	Netto-ændring (Antal)	Netto-ændring (procent)	Antal medlemmer 31.12.2011
<b>I alt</b>	<b>97.735</b>	<b>9.887</b>	<b>5.485</b>	<b>4.402</b>	<b>4,5</b>	<b>102.137</b>



– Jeg tror på en organisk vækst – ikke en vækst via fusioner. Der er således pt. ingen intentioner om at indgå ægteskab med en anden organisation, fastslog Lederne's formand i pressemeddelelsen.

#### **Vækst på 4,5 procent**

Medlemsstatistikken for 2011 viser, at fremgangen i medlemstallet fortsatte støt og roligt, også efter at milepælen 100.000 blev passeret. Da året sluttede, og dronningen ønskede godt nytår, var der således 102.137 navne i Lederne's medlemskartotek.

I alt bød 2011 på en netto fremgang i medlemstallet på 4,5 procent, hvilket er det 3. flotteste nogensinde og præcis på gennemsnittet for de seneste fem meget fine år.

Tilgangen af medlemmer for hele året var på 9.887 personer – en stigning på cirka 1.250 i forhold til sidste år. Afgangen var på 5.485 medlemmer, hvilket blev opgjort til en stigning på 10 procent, 535 personer, i forhold til 2010.

#### **Fire ud af ti nye medlemmer kvinder**

Kvinderne øgede i 2011 fortsat deres andel af Leder-

ne's medlemskare. Ved årets udgang var 26,7 procent af medlemmerne kvinder, og blandt de nye medlemmer, som meldte sig under fanerne i 2011, var næsten fire ud af ti, 38 procent, kvinder.

I forhold til brancher kom den største vækst i med-

### **"Jeg tror på en organisk vækst – ikke en vækst via fusioner."**

*– Svend Askær*

lemstallet i engros- og detailhandel, som er områder, hvor der har været en særlig målrettet indsats, samt i den offentlige sektor.

Ud fra strategien "Vi vil være til stede, hvor de potentielle medlemmer er" startede Lederne i 2007 med opsøgende sælgere på Sjælland. Idéen var at besøge butikker i detailbranchen og sælge medlemskaber.

Denne type opsøgende salg viste sig så effektivt, at sælgerkorpset i 2011 blev udvidet med tre.

#### **Internettet giver flere medlemmer**

I 2011 blev der endvidere sat turbo på at udforske, hvordan internettet kan bruges i endnu højere grad til at understøtte Ledernes vækststrategi. Ved at sætte fokus på danskernes brug af Google fik vi i 2011 næste 6.000 leads gennem Google, hvilket er en stigning på over 27 procent i forhold til 2010.

I 2011 arbejdede vi endnu mere med kvaliteten, og ud af 100 leads fik vi i gennemsnit 43 medlemmer. Det lykkedes også at finde vej gennem Facebooks over to millioner danske profiler, hvor en meget targetorienteret annoncekampagne resulterede i flere end 500 nye medlemmer.

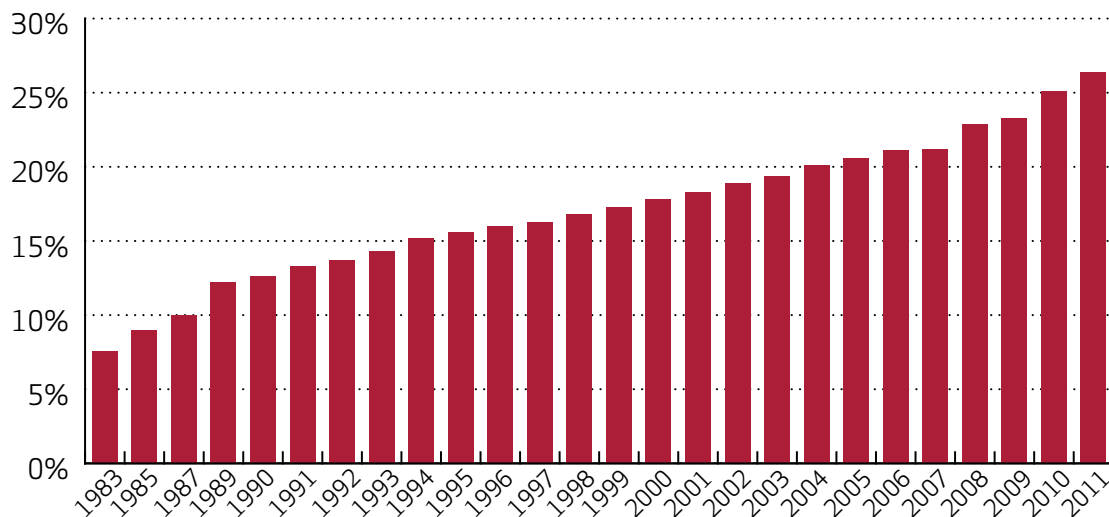
#### **Member Get Member**

Mange, der melder sig ind i Lederne, får medlemskabet anbefalet af en person, som allerede er medlem – også kendt som Member Get Member-konceptet (MGM). I 2011 fik vi 2.400 nye medlemmer gennem MGM og fastholdt dermed præcis samme høje niveau som 2010.

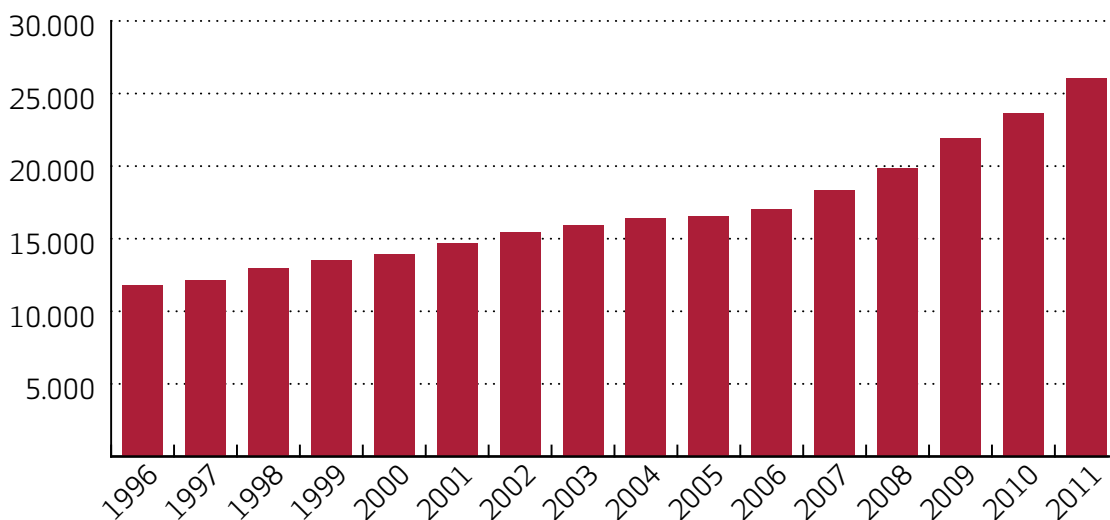
Der har været stor fokus på, at medlemmerne er tilstrækkelig godt klædt på til at kunne anbefale et medlemskab, og et af de redskaber, som blev brugt flittigt i 2011, var pjecen "103 seriøse fordele – til dig og dit netværk".



## Kvindernes andel af medlemmerne



## Udvikling i antal kvindelige medlemmer



Medlemstal fordelt efter køn						
	Antal medl. 31.12.10	Nye medl. i Lederne	Medl. der har forladt Lederne	Netto-ændring (Antal)	Netto-ændring (procent)	Antal medl. 31.12.2011
Kvinder	23.679	3.750	1.379	2.371	10,0%	26.050
Mænd	23.679	6.137	4.106	2.031	2,7%	76.087
<b>Ialt</b>	<b>23.679</b>	<b>9.887</b>	<b>5.485</b>	<b>4.402</b>	<b>4,5%</b>	<b>102.137</b>

# En ganske **særlig** leder



**APPLAUSEN VAR STÅENDE** og rekordlang, da prisen som Årets Leder blev uddelt for 10. gang i november i Tivoli Congress Center. Ingen kunne således være i tvivl om, at det var et endog meget populært valg, da skoleleder Lise Egholm fik blomster, et kunstværk malet af Torben Gammelgaard og varme ord fra Ledernes formand som symbol på, at hun ved afstemningen på lederne.dk havde fået klart flest stemmer.

63-årige Lise Egholm har i 16 år været leder på Rådmandsgades Skole på Nørrebro, hvor flere end tre fjerdedele af eleverne er tosprogede, og hvor der tales 38 forskellige sprog. Hun har gjort en bemærkelsesværdig indsats på skolen og nærmest gjort det til sit varemærke at stille store krav – både til de 600 elever, de 75 lærere og øvrige medarbejdere samt ikke mindst forældrene.

- Det er helt tydeligt en dårlig idé at melde sig under

fanerne hos Årets Leder, hvis man ikke er klar til at gøre en indsats. Det oplever eksempelvis de forældre, som tror, at de ikke behøver møde op til forældremøder. De får i meget klare vendinger besked om, at der ikke er tale om "tilbud", men om møder med mødepligt. Og hun er ikke bange for at sige "skal" i stedet for det typiske danske "må" eller "bør", fastslog Ledernes formand Svend Askær i sin tale til Lise Egholm.

Han understregede samtidig, at Lise Egholm ikke kun er en leder med klare holdninger, men samtidig et dybt passioneret menneske med den mission, at alle elever – også dem med knap så mange ressourcer – skal have en udbytterig skolegang.

- Årets Leder er tillige en humoristisk, varm og kærlig person, som insisterer på at kunne navnene på samtlige 600 elever, og som ikke holder sig tilbage for at uddele varme knus til høj såvel som lav, sagde Svend Askær.

**"Årets Leder er en humoristisk, varm og kærlig person, som insisterer på at kunne navnene på samtlige 600 elever"**

*- Svend Askær i sin tale til Årets Leder 2011*



### Arbejder med Danmarks bedste råstof

En rørt Lise Egholm understregede i sin takketale over for de cirka 500 fremmødte ledere, at hun var meget overrasket over at trække det længste strå i et kandidatfelt af primært toperhvervsledere.

- Kåringen er et signal om, at ledelse i den offentlige sektor bliver set og værdsat. Og det er en stor opmuntring i det fortsatte arbejde med Danmarks bedste råstof, fastslog Årets Leder 2011.

Ikke kun lederne i Tivoli Congress Center lagde i øvrigt ører til Lise Egholms tanker om ledelse. Dagen igennem optrådte hun i anledning af prismodtagelsen i alle Danmarks toneangivende medier.

### Nyt koncept for Ledelsens Dag

Kåringen af Årets Leder var sammen med en tale af topchef i ISS Jeff Gravenhorst hovedbegivenheder på Ledelsens Dag, som efter mange år med samme koncept havde undergået en større forvandling i 2011-udgaven. Bella Centeret var byttet ud med Tivoli Congress Center, og fra at være et heldagsarrangement med få, lange workshops, var konferencen ændret til en koncentreret formiddag, hvor deltagerne fik større mulighed for at shoppe rundt mellem otte indlæg af ti minutters varighed.

## "Kåringen er et signal om, at ledelse i den offentlige sektor bliver set og værdsat."

– Lise Egholm

Og ændringerne faldt tydeligvis i deltageres smag, i hvert fald at dømme ud fra evalueringerne, som viste stor begejstring for både de enkelte elementer og det nye overordnede koncept for Ledelsens Dag: 100 procent mente, at kåringen af Årets Leder var "særlig god" eller "god", 97 procent sagde det samme om hovedindlægget med Jeff Gravenhorst, og 92 procent var "særlig tilfreds" eller "tilfreds" med variationen af indlæg.

Også i 2012 er Ledelsens Dag og kåringen af Årets Leder henlagt til Tivoli Congress Center. Det sker tirsdag den 20. november.



### LISE EGHOLM

- Født 1948
- Gift med læge Anders Weber Egholm, har fire børn og bor i Brønshøj
- Læreruddannet fra Blågård Seminarium 1971
- Skolelærer på Vesterbro og i Valby fra 1971-1991
- Viceinspektør på Hellig Kors Skole (nu Blågård Skole) i 1991
- Skoleleder på Rådmandsgades Skole siden 1995
- Vandt i 2007 Integrationsprisen på baggrund af skolens flotte læseresultater og gode resultater i trivselsundersøgelser
- Optaget i Kraks Blå Bog 2011

### ÅRETS LEDER GENNEM 10 ÅR

Ledernes uddeling af prisen som Årets Leder er foretaget 10 gange. Modtagere har været:

2002: Daværende nationalbankdirektør **Bodil Nyboe Andersen**

2003: Direktør **Alfred Josefsen**, Irma

2004: Direktør **Jørgen Mads Clausen**, Danfoss

2005: Daværende koncernchef **Henning Dyremose**, TDC

2006: Administrerende direktør **Jørgen Vig Knudstorp**, Lego

2007: Koncernchef **Nils Smedegaard Andersen**, A.P. Møller-Mærsk

2008: Koncernchef **Ditlev Engel**, Vestas Wind Systems

2009: Oberst **Kim Kristensen**

2010: CEO i Nordea **Christian Clausen**

2011: Skoleleder på Rådmandsgades Skole **Lise Egholm**

# Fokus på digitalisering i Medlemsrådgivningen

**EN STØRRE** og større del af kommunikationen med Ledernes medlemmer foregår på internettet, og et af de helt store fokusområder for Medlemsbetjeningen i 2011 var digitalisering og automatisering. Fokus fortsætter i 2012. Automatiseringsgraden har stor betydning for omkostningerne i Ledernes A-kasse og dermed for kontingentets størrelse.

Blandt andet derfor var det glædeligt at konstatere, at Ledernes A-kasse af Beskæftigelsesministeriet i 2011 blev fremhævet som en af de førende a-kasser, netop når det gælder digitalisering.

Beskæftigelsesministeriets Tilsynsenhed (tidligere Pensionsstyrelsen) udgav 11. november 2011 sin benchmarkingrapport om a-kassernes digitalisering. Rapporten beskriver resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige a-kasser foretaget i foråret 2011. Her ligger Ledernes A-kasse helt i top, når det gælder medlemmernes anvendelse af digitale blanketter.

I alt blev der i 2011 gennemført 22 nye digitaliseringsindsatser. Der er kommet nye selvbetjeningsmuligheder både på dagpenge-, feriedagpenge- og efterlønsområdet. Også på det ansættelsesretlige område er der sket nye initiativer.

Af nye muligheder kan nævnes ansøgning om efterløn, et nyt og forenklet dagpengekort og forbedret ansøgning om feriedagpenge. De gennemførte indsatser har det klare sigte at være med til at bidrage til højere medlemstilfredshed samtidig med, at digitaliseringen giver mulighed for automatisering af vores

interne processer. Der er således konstant fokus på, at indsatserne understøtter det strategiske sigte om høj medlemstilfredshed og uændret kontingent.

Ifølge Tilsynsenhedens benchmarking-rapport indtager Ledernes A-kasse også en 1. plads, når der ses på den procentvise fordeling mellem digitale og papirbaserede ydelseskort.

97 procent af alle ydelseskort og blanketter hos Lederne blev på undersøgelsestidspunktet udfyldt digitalt.

På automatiseringssiden er det fortsat primært dagpenge- og efterlønskort, som behandles uden berøring af menneskehånd. På undersøgelsestidspunktet blev 52 procent af ydelseskortene (dagpenge- og efterlønskort med videre) behandlet automatisk.

## Flere processer skal automatiseres

Ultimo 2011 valgte Lederne at påbegynde arbejdet med et nyt medlemssystem. Baggrunden for beslutningen var ønsket om at have en it-plattform, der i langt større udstrækning giver mulighed for integration med selvbetjeningsstiltbuddene på hjemmesiden.

Dertil kommer, at det er en forudsætning for, at vi fremadrettet kan automatisere flere og flere af vores processer. Det gælder dagpenge- og efterlønsområdet og en række andre områder i A-kassen, for eksempel optagelse af nye medlemmer. Også det ansættelsesretlige område vil kunne drage fordel af forbedrede processer med et nyt it-system.

Samtidig har Lederne i 2011 taget initiativ til i samarbejde med andre a-kasser at gå skridtet videre med skabelsen af den digitale a-kasse. Det giver bedre selvbetjeningsprodukter til en lavere pris, da flere er gået sammen om at betale for løsningerne.

## Fra fysiske breve til e-mails

Lederne gennemførte i 2011 et projekt, hvor fysiske breve til medlemmerne blev erstattet med e-mails. I perioden 1. april 2010 til 31. marts 2011 sendte Lederne i alt cirka 300.000 fysiske breve til medlemmerne. Der er således meget store beløb at spare ved at sende e-mails i stedet for fysisk post. Og besparelsen går igen år efter år. I 2011 ophørte vi for eksempel med at sende udbetalingsspecifikationer til alle dagpenge- og efterlønsmodtagere pr. traditionel post. Medlemmerne kan se specifikationen på Ledernes Digitale a-kasse.



### Stor tilfredshed

2.080 medlemmer svarede i 2011 på, om "De alt i alt har været tilfreds med forløbet hos Lederne". Og året sluttede med en samlet medlemstifredshed på 85 procent på tværs af vores forretningsområder i medlemsrådgivningen (MR).

Kigger vi på antallet af medlemsklager, fastholdt vi i 2011 den lave klageprocent på 0,1 procent.

Ved udgangen af 2011 kan det konstateres, at vi har sikret en solid effektivisering i MR. Vi har i gennemsnit reduceret omkostningerne pr. færdiggjort sag med 16 procent. I dag koster det medlemmerne 156 kroner mindre at få færdigbehandlet en sag, end det gjorde tilbage i 2010. Det svarer til, at vi på de 51.226 sager, som er blevet behandlet i 2011, har genereret en besparelse på i alt 8.000.204 kroner. MR yder derfor sit bidrag til, at Lederne fortsat kan tilbyde vores medlemmer en konkurrencedygtig pris.

### 8,5 procent flere sager behandlet

I 2010 færdigbehandlede Medlemsrådgivningen godt og vel 47.200 sager og henvendelser. Det tal voksede i 2011 til 51.226 – en stigning på 8,5 procent.

På det ansættelsesretlige område skete en stigning på 14 procent i antallet af sager fra 2010 til 2011. Der blev i alt behandlet 11.879 ansættelsesretlige sager i 2011 mod 10.375 i 2010. Det er på opsigelser og kontrakter, der er den største stigning i antallet af sager. Hvad angår de generelle rådgivningssager, er der sket et fald på 14 procent i forhold til 2010.

Det ansættelsesretlige område dækker over tre primære sagstyper: Kontrakter, opsigelser og rådgivningssager.

*Kontraktsager:* Her var der i 2011 en stigning i antal på 609, svarende til 23 procent, sammenholdt med 2010. 3.262 sager blev færdigbehandlet i 2011. Kontraktsa-

ger spænder over funktionær-, direktør-, offentlige og selvstændige kontrakter til udstationeringskontrakter. I forhold til sidstnævnte har vi set en lille stigning, hvorfor vi også i årets løb har udviklet vores interne og eksterne videnplatform og skabt nye paradigmer og tjeklister.

*Opsigelsessager:* Der var i 2011 en 30 procents stigning i antallet af opsigelsessager – fra 3.384 sager i 2010 til 4.902 i 2011. Dette på trods af, at det gennemsnitlige ledighedsindeks har ligget stabilt i årets løb sammenlignet med 2010.

Stigningen er dels et udtryk for, at medlemmerne i højere grad gør brug af Ledernes rådgivning end tidligere, hvilket er en positiv tendens. Dels er det udtryk for, at den økonomiske krise endnu ikke har sluppet sit tag, og at virksomhederne fortsat må tilpasse aktiviteterne i henhold til efterspørgsel. Endelig er det udtryk for, at mange af henvendelserne sker med henblik på at få bekræftet, at opsigelsen er sket efter gældende regler.

### Stigning i antal sager i A-kassen

På a-kasse/forsikringsområdet har der også været en stigende sagsudvikling fra 2010 til 2011 på samlet set knap 7 procent. I A-kassen alene blev der i 2011 færdigbehandlet godt og vel 34.000 sager.

*Efterlønsområdet:* På trods af, at antallet af medlemmer på efterløn er stagneret, er der fortsat en del efterlønsager. Der er således sket en mindre stigning i udbetalinger af skattefrie præmier, mens antallet af sager, hvor medlemmer søger om at gå over på efterløn, er faldet med næsten 20 procent i forhold til 2010.

Antallet af sager, der resulterer i udbetaling af skattefri præmie, viser en mindre stigning på 10 procent fra 2010 til 2011. Det skyldes blandt andet, at en stor

#### Har du alt i alt været tilfreds hos Lederne i 2011?

Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Samlet tilfredshedsprocent 85
1.046	732	175	81	46	
50%	35%	8%	4%	2%	

årgang medlemmer født i 1946 har forladt a-kasse-systemet i 2011 som 65-årige med en skattefri præmie. I relation til antallet af sager om godkendelse af to-årsregel kan der konstateres et mindre fald fra 2010 til 2011 på 10 procent, mens udstedelse af efterlønnsbeviser stort set er uændret.

Samlet set har der været et fald for de fire sagstyper – overgang til efterløn, efterlønnsbevis, to-årsregel og skattepræmie – på 6 procent fra 2010 til 2011, mens der har været stigning i de generelle efterlønsspørgsmål.

**Dagpengesager:** På dagpengeområdet færdigbehandlede vi tre procent flere sager i 2011 sammenlignet med 2010. Udviklingen skyldes primært en stigning i behandlingen af indkomstkontROLSager og dertilhørende tilbagebetalingsager. Der er tale om en helt ny opgave pålagt a-kasserne af Pensionsstyrelsen, som vi startede op i maj 2011. Dertil kommer den store stigning i øvrige rådgivningsager på mere end 30 procent.

I forhold til sager, der vedrører medlemmer, der søger om godkendelse af deres dagpengeret, er antallet stort set uændret i forhold til 2010. Sammenholdes denne sagsudvikling med, at der har været en mindre nedgang i den samlede udbetaling af dagpengeydelse, er det vurderingen, at det primært skyldes, at medlemmernes ledighedsperioder er blevet lidt kortere sammenlignet med 2010.

### 100 millioner til medlemmerne

Når der gøres status over retssager, opsigelser, konkurser og arbejdsskadesager i 2011, lykkedes det at hente knap 100 millioner kroner hjem til Ledernes medlemmer.

I en række sager har Lederne rådgivet medlemmet og hjulpet med at få en fratrædelsesaftale i hus. I andre

tilfælde har medlemmet fået sparring til selv at forestå en forhandling. Det er erfaringen, at mange ledere gerne selv vil prøve at løse en fratrædelse på en for begge parter tilfredsstillende måde. Kan det ske i mindelighed, er det rarest for lederen og dennes videre karriere.

Lederne måtte dog ud i egentlige forhandlinger i en række sager, hvor der i gennemsnit kom 89.774 kroner hjem pr. sag.

**Retssager:** I 2011 sikrede Lederne knap 150.000 kroner i gennemsnit pr. sag til de berørte medlemmer. Der er tale om en stigning på 21 procent i forhold til 2010. Stigningen kan i nogen grad skyldes, at der har været en mindre stigning i antallet af bortvisningsager, som pr. definition medfører større godtgørelsesbeløb.

En tydelig tendens i 2011 var, at de vundne sager udgjorde 54 procent af de afsluttede sager (30 procent i 2010), og at 40 procent blev afsluttet ved fratrædelsesaftaler (64 procent i 2010). Således har der været en markant tendens til, at det har været mere vanskeligt at indgå tilfredsstillende fratrædelsesaftaler i 2011, hvorfor det har været nødvendigt at lade flere sager afgøre ved domstolene. Særlig flere sager om uberettigede bortvisninger og om manglende løn har nok været årsagen hertil.

Det er fortsat Ledernes intention at indgå flest mulig gode fratrædelsesaftaler til gavn for vores medlemmer frem for at indlede sager ved domstolene. Men hvor man tidligere har kunnet tale sig frem til fratrædelsesvilkår i mindelighed, har den økonomiske krise medført et hårdere forhandlingsmiljø mellem parterne.

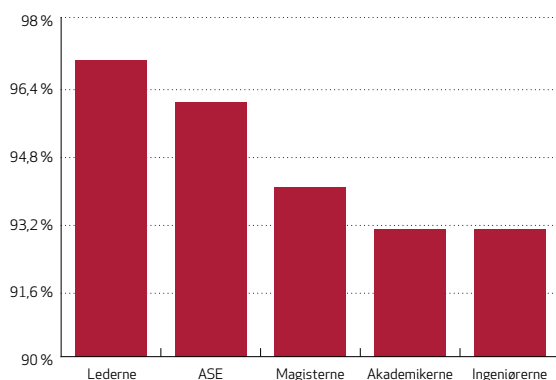
### Masseafskedigelser og helhedsrådgivning

I forbindelse med masseafskedigelser bistod Lederne også i 2011 talsmænd og øvrige medlemmer med at forhandle fratrædelsesaftaler hjem. Fordelen ved disse aftaler er, at de giver mulighed for at sikre bedre vilkår for medlemmerne, idet helhedsrådgivningen bliver bragt i spil. Det giver mulighed for, med respekt for reglerne, at bringe eksempelvis uddannelse i spil i opsigelsesperioden. Dette har stor økonomisk værdi for medlemmerne.

Erfaringen er, at netop uddannelse er et område, hvor der kan opnås gode resultater. Mange virksomheder ønsker at sende afskedigede medarbejdere af sted med den bedste bagage, og det er uddannelse, som kan opgradere deres cv. Ledernes KompetenceCenter har tilbudt efteruddannelse til opsagte medarbejdere efter konkrete aftaler med de berørte virksomheder.

Lederne har blandt andre bistået SKI (Staten og Kommunernes Indkøbsservice). Her var der tale om en

Digitale ydelseskort og blanketter i procent



## Ledernes ledighed fortsætter med at falde

Ledigheden blev i januar 2011 opgjort til 3,1 procent, men faldt i løbet af de næste måneder til 2,6 procent i april. I resten af året var udsvingene kun marginale, og året sluttede med en ledighedsprocent på 2,5 i december.

De små udsving fra april og fremefter er ikke et udtryk for, at der ikke var ledere, som mistede deres job. Hver måned kom der således cirka 500 nyledige til. Men når den samlede ledighedsprocent alligevel har ligget på et så stabilt og rimeligt lavt niveau, skyldes det, at mange ledere, som mister deres job, hurtigt kommer tilbage på arbejdsmarkedet.

Ledernes ledighed ligger 1,4 procent under nettoledigheden for det samlede arbejdsmarked, som i december 2011 var på 3,9 procent.

### Lille fald i A-kassens udbetalinger

A-kassen udbetalte i 2011 totalt 1.423 millioner kroner mod 1.515 millioner kroner i 2010 – et fald på 6 procent.

Udbetalingen af dagpenge med videre til ledige

faldt med 7 procent fra 577 millioner kroner i 2010 til 538 millioner kroner i 2011. Det er udtryk for, at antallet af ledigmeldte modtagere af dagpenge og uddannelsesyndelse med videre igennem året har været svagt faldende fra cirka 6.000 til cirka 5.500.

På grund af det faldende antal efterlønsmodtagere udbetalte A-kassen i 2011 efterløn med i alt 668,6 millioner kroner mod 718,8 millioner kroner året før. Til gengæld fortsatte stigningen i udbetalingen af den skattefri efterlønspræmie til 146,2 millioner kroner mod 130,3 millioner kroner i 2010. A-kassens samlede udbetaling af efterløn og skattefri præmie var i 2011 på 814,8 millioner kroner, og det samlede efterlønsområde udgør dermed over halvdelen af samtlige ydelser, som A-kassen udbetalte i 2011.

Et medlem kan fortryde sin tilmelding til efterlønsordningen og få sine efterlønsbidrag udbetalt – som hovedregel ved en overførsel til sin pensionskonto. A-kassen har i 2011 udbetalt 14,8 millioner kroner mod 19,8 millioner kroner i 2010. Faldet skyldes blandt andet, at en del medlemmer i 2011 udsatte at hæve deres efterlønsindbetalinger til foråret 2012, hvor ordningen med den gunstige, skattefri udbetaling starter.

offentlig virksomhed underlagt et særligt regelsæt. Virksomheden er endvidere underlagt en kollektiv aftale med Lederne, hvorfor Lederne aktivt deltog i forhandlingerne.

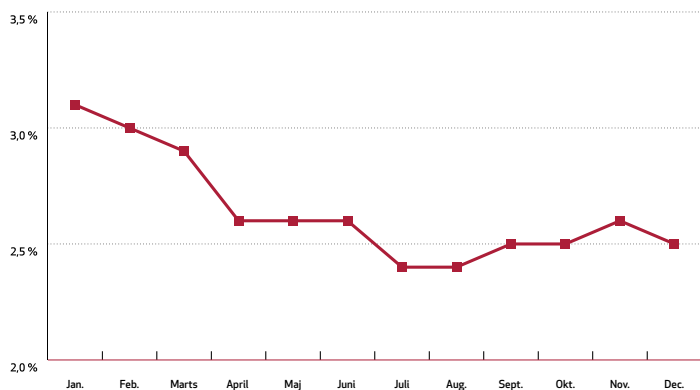
I Nokia skal udviklingsafdelingen nedlægges og outsources i løbet af 2012, og Lederne har primært bistået med rådgivning til medlemmer om deres muligheder i en usikker periode.

Endvidere bistod Lederne talsmændene på Carlsberg i forbindelse med en større afskedigelsesrunde. Det lykkedes at få en fratrædelsesaftale på plads for medlemmerne på bryggeriet.

### Mange konkurser

På konkursområdet blev især andet halvår af 2011 særdeles travlt. I alt modtog Lederne i 2011 622 nye

Ledighedsudvikling i procent



### Så mange ledere var uden job

	December 2011	December 2010
Ledernes A-kasse	2,5 %	2,8 %
Hele landet	3,9 %	4,1 %

henvendelser, og ultimo december var 858 sager under behandling. Det svarer til en stigning på 1,2 procent i forhold til 2010.

Der er dels tale om et nyt ryk i antallet af konkurser, men der er også tale om, at medlemmerne i stigende grad bruger Lederne's assistance. En konkurssag kræver ofte en række ekspeditioner. Lederne har således behandlet 772 henvendelser i 2011 mod 450 henvendelser i 2010, hvilket er en stigning på 72 procent.

For så vidt angår konkurssagerne, har udbygningen af selvbetjeningen på nettet skabt værdi for vores medlemmer. Det giver nemlig øget mulighed for selv at påvirke sagsgangen.

Også på konkursområdet arbejder vi med en 24 timers service således, at alle førstegangshenvendelser, der kommer ind elektronisk, besvares indenfor 24 timer.

### **Hovedaftale mellem KL og Lederne**

Den 1. november 2011 blev en historisk dag for Lederne, da hovedaftalen mellem Kommunernes Landsforening (KL) og Lederne blev underskrevet efter flere års forhandlinger. Aftalen giver officielt Lederne forhandlingsretten for kommunale medlemmer og blåstempler Lederne som en forhandlingsberettiget organisation. Hovedaftalen indeholder bestemmelser, som er standard i hovedaftaler. Det er blandt andet opsigelsesregler, videregående af overenskomsterne ved opsigelse, forhandlingspligt, konfliktregler og regler om løsning af rets- og interesselister.

For Lederne er der tale om et gennembrud på det kommunale område, som fremover vil give bedre muligheder for at varetage de kommunale medlemmers interesser, ikke mindst ved at understøtte udbredelsen af individuel løn i det offentlige. Blandt de øvrige fordele ved hovedaftalen med KL kan nævnes:

- KL kan ikke længere opsiges Lederne's overenskomster med simpelt varsel til bortfald. Det betyder, at KL uanset Lederne's forhold til KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte) ikke vil kunne afvise



at forhandle på de områder, hvor Lederne allerede har overenskomst.

- Lederne kan få aftaleret for ledere på andre områder (der ikke er omfattet af en hovedaftale), hvilket på sigt kan give flere offentlige medlemmer.
- Mulighed for, at Lederne kan få delt aftaleret for ledere på for eksempel daginstitutionsområdet.

### **Kollektive aftaler på det offentlige område**

De offentligt ansatte ledere oplever i større grad, at de indkaldes til tjenstlige samtaler med deres overordnede. Formålet med tjenstlige samtaler er at få belyst eventuelle problemer på arbejdspladsen. De oftest forekommende samtaler er sygesamtaler eller klagesager.

Medlemmerne får pr. automatik tilbud om at medbringe en bisidder til samtalen, hvilket har betydet, at Medlemsrådgivningen i 2011 har haft større fokus på udstrækningen af rådgivningen og assistance fra Lederne, når det enkelte medlem er indkaldt til en tjenstlig samtale.

I langt de fleste tilfælde har den enkelte leder selv kunnet håndtere den tjenstelige samtale med den rette telefoniske rådgivning og sparring.

Det har i 2011 betydet, at bisidderindsatsen i højere grad er blevet vurderet og koordineret, hvilket har givet en langt mere hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcerne til de sager, hvor der var en større risiko for, at sagen kunne ende med opsigelse eller bortvisning.

### **Dagpengeperioden afkortet**

Der har været en del lovændringer på a-kasseområdet i 2011, som har betydning for medlemmer af Lederne. Især på dagpenge- og efterlønsområdet skete der flere ændringer i 2011 – blandt andet afkortningen af dagpengeperioden fra fire år inden for seks år til to år inden for tre år. Ændringen betyder, at medlemmer, der var ledige den 1. juli, maksimalt kan få dagpenge i to år. Det ledige medlem, der den 1. juli havde ret til tre års dagpenge, har altså mistet et år.

Også beskæftigelseskravet blev strammet, hvilket betyder, at det bliver sværere at komme ind i dagpenge-systemet igen, hvis dagpengeperioden er udløbet. Fra juli 2012 skal man have dobbelt så mange arbejdstimer for at få en ny dagpengeperiode som de 962 timer, beskæftigelseskravet hidtil har været på.

En anden lovændring knytter sig til sager om svig. Med virkning fra den 1. juli 2011 skal A-kassen selv træffe afgørelse i første instans om svig og eventuel sletning som medlem. Tidligere kunne A-kassen kun træffe afgørelse i sager op til beløb svarende til en uges dagpenge.



### **A-kassen henter lønoplysninger hos Skat**

Fra og med 1. maj 2011 henter A-kassen selv alle lønoplysninger fra Skats Indkomstregister, når der skal tages stilling til et medlems ret til dagpenge eller efterløn, herunder opgørelse af beskæftigelseskravet, beregning af dagpenge/efterløn samt udbetaling af den skattefri præmie på efterløn. De nye regler betyder, at medlemmerne ikke længere skal have besværet med at indsende de fysiske lønsedler i forbindelse med for eksempel en ansøgning om dagpenge eller efterløn.

A-kassen havde fra starten store forventninger til ordningen med henblik på at opnå gevinster ved automatiseringer, så arbejdsprocesserne blev både hurtigere og billigere at udføre. Men det er desværre et stort problem, at mange arbejdsgivere fortsat ikke laver helt korrekte indberetninger til Skats Indkomstregister af den månedlige lønudbetaling med arbejdstimer og ATP-bidrag med videre. Indtil videre er de fleste forbedringsgevinster derfor "spist op" af, at A-kassen bruger megen tid på at efterkontrollere arbejdsgivernes oplysninger til Skat.

### **87 medlemmer skal tilbagebetale ydelse**

Ved en ændring af arbejdsløshedslovgivningen er A-kassen pålagt fra og med januar 2011 selv at foretage tilsyn på alle udbetalinger. Det sker ved at sammenholde oplysningerne om udbetalinger af dagpengeydelse i eget edb-system med arbejdsgivernes løn- og timeoplysninger i Skats indkomstregister. Resultatet skal rapporteres til Pensionsstyrelsen samt A-kassens statsautoriserede revisionsfirma.

Opgaven med samkøring af udbetalingsoplysningerne har tidligere ligget i Pensionsstyrelsen, som dermed har lagt ansvaret ud til a-kasserne. A-kasserne har selv skullet finansiere det øgede tilsyn.

I de tilfælde, hvor et medlem ikke har oplyst korrekt på sine ydelseskort om alle sine arbejdstimer, vil der ofte blive tale om såvel et krav på tilbagebetaling som en sanktion i form af en karantæne.

## **Tal og tendenser fra 2011 i Medlemsrådgivningen**

### **84.000 opkald til callcenter**

I 2011 modtog Ledernes callcenter knap 84.000 opkald. Callcentret er fortsat den afgørende første kontakt med medlemmerne, og det er derfor af høj prioritet, at medlemmerne får en kompetent rådgivning, der kan bringe dem videre, første gang opkaldet bliver besvaret.

### **Flere psykiske arbejdsskader**

Der har været en stigning i antallet af psykiske arbejdsskader. Det drejer sig oftest om stressbetingede depressioner. Mange ledere føler sig hårdt presset i disse år, og en del bukker under for dette pres. Det er overordentligt vanskeligt at få anerkendt denne type af sygdomme som arbejdsskader. Langt de fleste anmeldelser fører derfor til afslag på anerkendelse.

### **Stigende tilfredshed blandt talsmænd**

Talsmandsundersøgelsen viste i 2011 en fremgang på 6 procent – fra 87 til 93 procent – i talsmandens virke som en god ambassadør for Lederne, ligesom der var en stigende tilfredshed blandt talsmændene med de tilbud, der gives til talsmandsrollen.

### **Ny og højere beløbsgrænse for lån**

I forlængelse af, at flere medlemmer blev ramt af virksomheders konkurser, kom der fokus på beløbsgrænsen for det lån, som kan lånes ud til medlemmer, mens deres konkurssag bliver behandlet hos Lønmodtagernes Garantifond. Det maksimale lånebeløb blev hævet fra 65.000 kroner til samlet 100.000 kroner gældende for en seks måneders periode. Samtidig har Lønmodtagernes Garantifond efter stort politisk pres skruet op for sagsbehandlingen. Det betyder, at ekspeditionstiden nu er nede på to til to en halv måned mod tidligere cirka tre en halv måned.

### **Administrationsudgifter holdt i ro**

Beskæftigelsesministeriet laver hvert år en sammenligning af, hvad a-kasserne på årsbasis har af omkostninger ved at administrere opgaverne i arbejdsløshedslovgivningen. I efteråret 2011 opgjorde ministeriet, at Ledernes A-kasse i 2010 havde en omkostning opgjort pr. medlem på 989 kroner. I 2009 var det på 1.010 kroner, altså en forbedring på 21 kroner, som dels skyldes den fortsat positive medlemsudvikling, dels at udgifterne til administration generelt er holdt i ro. Sammenlignet med de øvrige a-kasser er Ledernes A-kasse nu oppe som den 4. billigste mod en 5. plads i 2009.

# 2.200 ledere fik LederSparring

**MANGE LEDERE** benyttede sig igen i 2011 af muligheden for at få sparring til deres karriere og daglige ledelsesmæssige udfordringer. I alt blev Team Ledelse kontaktet af 2.212 medlemmer, som ønskede at få LederSparring.

Igen i år har hovedparten af henvendelserne – 70 procent – handlet om job og karriere, mens de resterende samtaler har handlet om ledelsesmæssige udfordringer som for eksempel lønforhandling, kommunikation og trivsel.

Set i forhold til medlemssammensætningen, får vi flere henvendelser fra kvindelige ledere end mandlige, idet 40 procent af henvendelserne har været fra kvinder og de resterende 60 procent fra mænd.

Som afslutning på alle sparringer udsendes der et evalueringsskema til medlemmet, og i 2011 viste 95 procent af de indkomne svar, at modtageren var meget tilfreds eller tilfreds med sparringsforløbet. 96 procent svarede, at de allerede havde eller ville anbefale LederSparring til potentielle medlemmer.

## Ombygning af LederSparring på lederne.dk

Da vi hånd i hånd med den nye strategi skal have mere fokus på ledere og ledelse, begyndte vi i 2011 på en opbygning af strukturen omkring Ledelse og Karriere på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk). Forældet materiale blev fjernet og første etape af en ny grundstruktur implementeret.

Målet er en mere overskuelig og professionel måde at formidle guides og værktøjer til ledere, der har brug for hjælp til selvhjælp i en række konkrete situationer. Projektet fortsætter i 2012.

## Nye Guides på Lederne.dk i 2011

### *Sådan coacher du dine medarbejdere*

Coaching er et stærkt ledelsesredskab til at fremme udvikling, læring og selvstændighed hos medarbejdere, så de i højere grad kan løse deres opgaver og træffe beslutninger på egen hånd, og derfor har vi introduceret en ny guide om coaching. Guiden giver indblik i coachingværktøjets muligheder, en huskeliste med gode råd og konkrete eksempler på effektive coachingsspørgsmål.

### *Sygefravær*

Som leder spiller man en nøglerolle, når en medarbejder

er sygemeldt. En tidlig og god dialog er afgørende for at få medarbejderen hurtigt tilbage på arbejdsmarkedet, og ikke mindst den forebyggende indsats kan gøre en stor forskel. I den forbindelse har vi udviklet nye værktøjer og guides, der sætter fokus på sygefraværssamtalen, mulighedserklæringen og fastholdelsesplanen.

### *MUS-samtalen*

Der findes en utal af skemaer til MUS-samtaler, så valg af struktur og skema vil vi lade være op til den enkelte leder at vurdere. I stedet har vi valgt at udarbejde en guide til den gode MUS-samtale – tips til forberedelse, gennemførelse og evaluering.

### *Guide til sociale medier*

I december lancerede vi en ny guide "Sådan håndterer du medarbejdernes brug af sociale medier", som er en inspiration til, hvad man skal være opmærksom på ved brug af sociale medier, og hvordan man håndterer medarbejdernes brug heraf.

## 107 nye mentorpar

I 2011 blev der sat ekstra fokus på Ledernes Mentorordning, blandt andet via vores mange nyhedsbreve. Det betød, at vi i 2011 i Team Ledelse matchede 107 nye mentorpar – 68 par øst for Storebælt og 39 par vest for Storebælt. Dette er en stigning på 62 mentorpar i forhold til 2010.

Det skønnes, at der p.t. er godt 140 aktive mentorpar tilknyttet programmet.

I de sidste måneder af 2011 blev der arbejdet på udvikling af et elektronisk mentormatchprogram, som forventes implementeret i 2012.

## Netværk for kvinder

I slutningen af 2011 etablerede Lederne en række netværk for kvindelige ledere med det formål at styrke kvinder i ledelse. 157 kvinder mødte op til kick-off-møder i København og Aarhus, og 152 tilmeldte sig netværkene – fordelt på tre netværk på Sjælland og to i Jylland.

Der er udpeget to netværksledere til at stå i spidsen for hvert enkelt netværk. En ledelsesrådgiver fra Lederne fungerer som netværkskoordinator og har til





opgave at facilitere og koordinere opstart såvel som faglige input.

Når netværk for kvinder er en succes, skyldes det i høj grad, at mange kvindelige medlemmer har tilkendegivet, at de har brug for et frirum, hvor de kan diskutere ledelse med andre kvinder, uden at der er mænd til stede.

I foråret 2012 vil der blive etableret yderligere netværk for LederKvinder, blandt andet på Fyn og i trekantsområdet.

### **200 dilemmaer i Berlingske**

For fjerde år i træk har Team Ledelse i 2011 hver uge leveret ledelsesdilemmaer til serien Ugens Dilemma i Berlingske og på avisens erhvervsportal Business.dk. Dilemmaerne har alle efterfølgende været bragt på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk).

Siden samarbejdet startede, er der i alt udarbejdet næsten 200 dilemmaer. Berlingske er en af de største og vigtigste aktører på mediemarkedet i Danmark, og derfor er det en perfekt platform til at eksponere vores holdninger og viden om god ledelse ud til en bred målgruppe. Temaerne er blandt andet inspireret af de udfordringer, ledelsesrådgiverne dagligt hører om fra vores medlemmer.

# Over 1.100 samtaler hver måned med ledige

**DER BLEV I 2011** holdt i alt 13.727 samtaler med ledige medlemmer – 4.316 CV-samtaler og 9.411 rådgivningssamtaler. Sammenlagt er der tale om en stigning på 816 siden 2010, fordelt med et fald på 148 CV-samtaler, men en stigning på 964 rådgivningssamtaler.

98 procent af de lovpligtige samtaler i 2011 blev afholdt rettidigt, og det er således lykkedes at få en meget tilfredsstillende drift på området.

## Nyt indhold i samtalerne

I hele 2011 har der været arbejdet intensivt med at højne kvaliteten i samtalerne med de ledige. Det har medført, at indholdet har ændret sig fra udelukkende at være kontrol af den lediges rådighed for arbejdsmarkedet til større fokus på den enkeltes jobsøgning og muligheder. Der er således blevet afholdt møder med fælles temaer som "CV og ansøgning", "Personlige kompetencer", "Sociale medier", "Hvordan bruger du dit netværk" og "Energi og trivsel".

Ud over de lovpligtige samtaler har der været et stort ønske fra medlemmerne om ekstra sparring i forbindelse med jobsøgning. Der er således afholdt 236 sparringer med fokus på ansøgning og CV, personlige kompetencer, brug af netværk med videre.

## Intensiv indsats over for langtidsledige

Der blev i fjerde kvartal gennemført en intensiv indsats over for 72 medlemmer i Jylland, der havde været ledige i længere tid, typisk mere end et år. Medlemmerne blev tilbudt workshops og personlige samtaler med Job

og Karrieres konsulenter over en tre måneders periode, og der blev udarbejdet handlingsplaner med udgangspunkt i den enkeltes udfordringer.

I skrivende stund er en tredjedel af deltagerne kommet videre i ordinært arbejde, uddannelse, job med lønstilskud eller andet.

## Særlig indsats for førledige

I efteråret blev der igangsat et pilotprojekt med medlemmer, der var opsagte, men endnu ikke ledige. Målet er, at medlemmerne vender hurtigere tilbage i job ved en tidligere indsats med sparring og rådgivning.

Udvalgte medlemmer blev kontaktet og tilbudt sparring med udgangspunkt i den enkeltes behov, blandt andet om ansøgningsmateriale og afklaring af fremtidsmuligheder.

I alt blev 230 medlemmer kontaktet, og 174 takkede ja til sparring. Frem til medio december lykkedes det 34 medlemmer at komme i job eller uddannelse. Blandt de medlemmer, som ikke ønskede sparring, var den primære årsag, at de allerede var i gang med et outplacementforløb andetsteds.

## Forsøg med "Den gode samtale"

Lederne sagde i 2011 ja tak til at indgå i et projekt i samarbejde med Arbejdsmarkedsstyrelsen omkring ændring af møder med de ledige medlemmer. Forsøget "Den gode samtale" løber et år og har til formål at understøtte, at den ledige får mere ejerskab over sin egen jobsituation og oplever, at samtalerne bidrager til at flytte, løfte og motivere i forhold til at komme i job. Fokus skal bevæge sig væk fra kontrol og standardisering og mere hen imod den lediges egne ønsker og behov.

Medlemmet vil derfor have mulighed for at vælge imellem en helt række tilbud vekslende mellem individuelle samtaler, hvor den ledige selv vælger tema, workshops med flere deltagere med forskellige emner, som for eksempel sparring på ansøgning og cv, kompetenceafklaring og brug af netværk. Tilbuddene vil være tilgængelige elektronisk, hvor medlemmet kan booke sig til de ønskede aktiviteter.

Forsøget og forsøgslovgivningen understøtter et stort ønske om at tage udgangspunkt i den enkeltes situation.



### 13 job- og karrierekurser

Vi har i 2011 afviklet 13 to-dags job- og karrierekurser rundt omkring i landet med i alt 202 deltagere. Tilbagemeldinger fra kursisterne indtil udgangen af 2010 viser, at 51 procent af deltagerne er kommet i beskæftigelse.

Igen i 2011 blev der afholdt workshop for jobcenterkonsulenter – i denne omgang for konsulenter fra JobCentret i Helsingør. Jobcentret ønskede at få en dialog om, hvem vores medlemsgruppe er, og hvilke særlige udfordringer de står over for, når de er ledige. Derudover fik jobkonsulenterne en introduktion til vores karriereværktøjer.

### Eksemplarisk A-kasse

Beskæftigelsesministeriet gennemførte i efteråret 2011 tilsyn på administrationen af rådighedsreglerne i forbindelse med afholdelse af cv- og rådighedssamtaler. På baggrund af en række tilfældigt udvalgte sager og overværelse af rådighedssamtaler lød tilbagemeldingen fra Beskæftigelsesministeriet, at A-kassens administration af rådighedsområdet har udviklet sig til at være eksemplarisk.

Særligt A-kassens vejledning af medlemmerne er endog særdeles god.

### Nyt kontaktunivers på lederne.dk

I februar måned lancerede vi det nye kontaktunivers for vores medlemmer. På kontaktuniverset kan medlemmerne finde svar på de spørgsmål, vi oftest får stillet. Spørgsmålene er opdelt i kategorier og udbygget med de situationer, hvor medlemmerne typisk har spørgsmål til os. Det er derved let for medlemmerne at orientere sig og finde den hjælp, som de netop står og mangler.

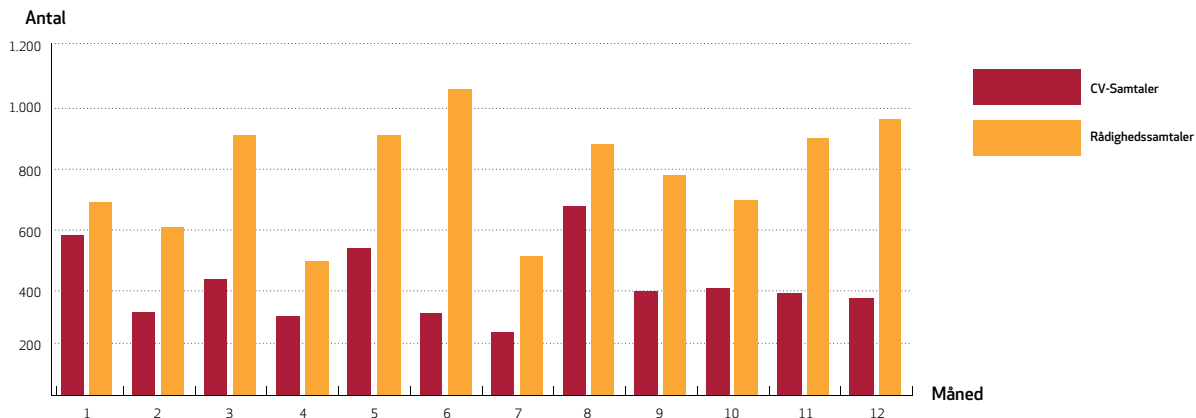
Har medlemmet behov for yderligere rådgivning, byder kontaktuniverset også på en række selvbetjeningsværktøjer og kontaktformularer. Ved at henvise medlemmerne til at bruge kontaktformularerne i stedet for åbne mailadresser, sikrer vi, at medlemmet får vedlagt alle de oplysninger, vi har brug for, for hurtigt at kunne visitere og behandle medlemmets henvendelse.

### Automatisk udbetaling af VEU-godtgørelse

I september gik Lederne over til automatisk udbetaling af VEU-godtgørelse. Det betyder, at arbejdsgiverne nu modtager VEU-godtgørelsen, så snart skolerne har indberettet fraværsoplysningerne via efteruddannelse.dk.

Ved nedlæggelsen af den manuelle udbetaling kan vi nu sikre, at virksomhederne langt hurtigere modtager godtgørelsen.

## Samtaler med ledige medlemmer i 2011



# Presseomtale satte igen ny rekord

**HVER DAG I 2011** var der i gennemsnit flere end syv avisomtaler, webartikler eller radio/tv-indslag med og om Lederne. Det viser opgørelsen fra Infomedia over Ledernes presseomtale i 2011.

Dermed blev der endnu engang sat rekord for, hvor meget omtale vi høster i pressen. I alt blev der optalt 2.674 omtaler i 2011, svarende til 223 om måneden, og årets samlede resultat er 295 (12,4 procent) højere end i 2010.

Den suverænt bedste måned i 2011 var november, hvor der blev registreret 411 artikler/omtaler – et snit på knap 14 hver dag. Det bemærkelsesværdigt flotte tal i årets næstsidste måned hænger snævert sammen med to faktorer. Dels var der en rekordstor omtale af den 10. kåring af Årets Leder. Dels offentliggjorde Lederne en ny sundhedsundersøgelse, som blandt andet viste, at mange ledere fravælger markant overvægtige jobkandidater.

## Den suverænt bedste måned i 2011 var november, hvor der blev registreret 411 artikler/omtaler – et snit på knap 14 hver dag.

Ser man på fordelingen af presseomtalen splittet op på medietyper, var den største del at finde på webmedier (38 procent). 20 procent af omtalen var i regionale og lokale dagblade, 19 procent i landsdækkende dagblade, 14 procent i lokale ugeaviser og fire procent i radio og tv. Resten af omtalen var i telegrammer, fagblade og magasiner.

### Annonceværdi bliver skrinlagt

2011 blev det sidste år, hvor vi fik opgjort den såkaldte annonceværdi af Ledernes presseomtale – altså den pris, de mange artikler og omtaler ville have kostet, hvis de skulle være købt og betalt som annoncer. Infomedia regnede sig frem til, at de 2.674 omtaler havde en annonceværdi på 38.245.000 kroner.

Fra 2012 skrinlægger vi annonceværdien som parameter. Tiden er ganske enkelt løbet fra vurderingen af, om en konkret artikel på side 4 i en given avis har en annonceværdi på 8.000 eller 80.000 kroner – det er

for Lederne langt mere interessant at sikre, at vi dels kommer ud med de rigtige synspunkter på de rigtige tidspunkter i de rigtige medier, dels bliver endnu skarpere til at sætte fokus på betydningen af god ledelse.

Fokus vil fortsat være på at sikre, at Ledernes synspunkter og viden også kommer ud til en bred skare af læsere, seere og lyttere, og derfor vil der stadig blive foretaget en optælling af antallet af artikler og omtaler samt en rubricering efter medietyper. De tal vil blive suppleret med en vurdering af, hvor vidt artiklerne udtrykker holdninger til ledelse eller omhandler lederes rammer og vilkår.

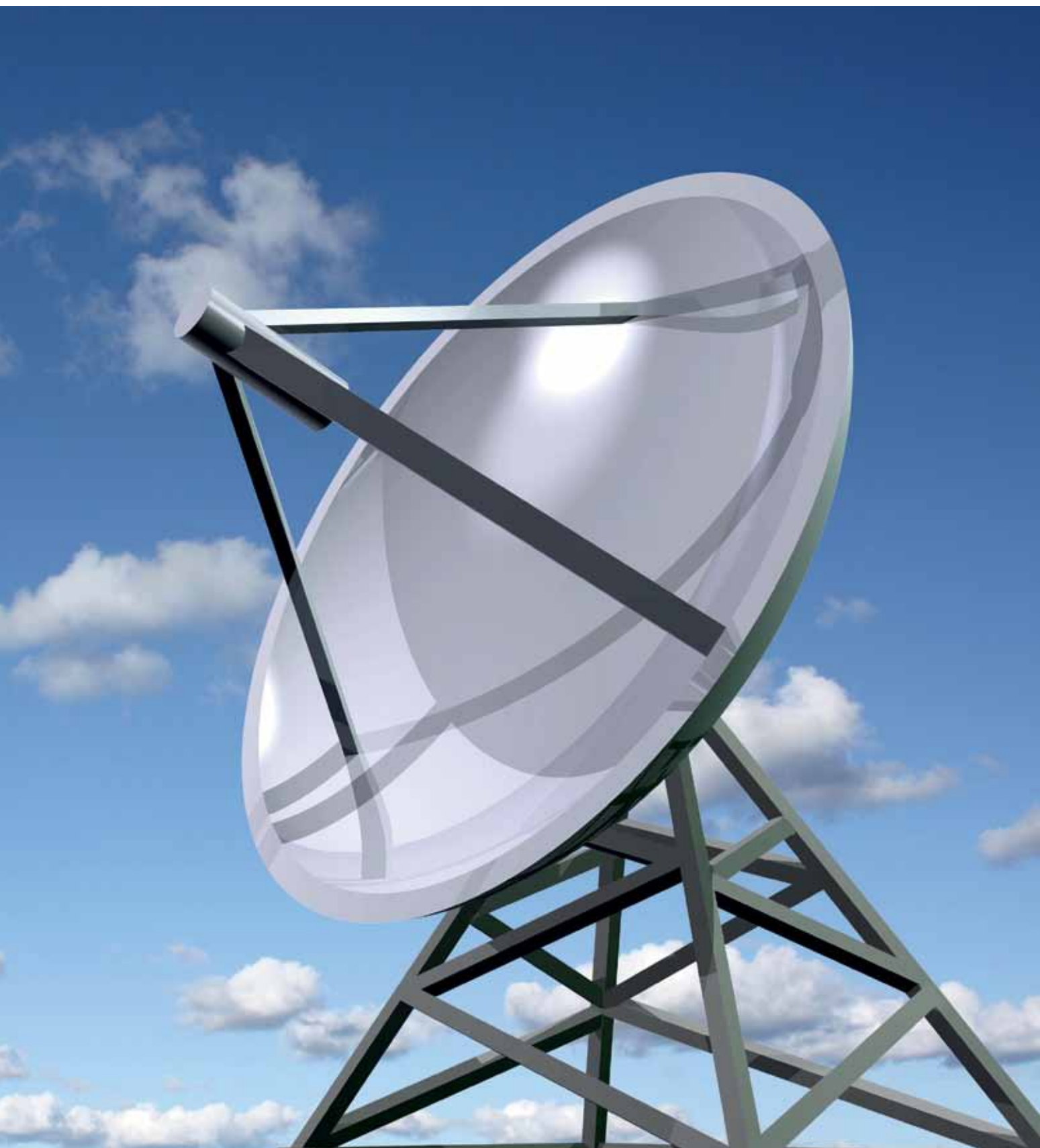
Endelig vil Lederne fra 2012 sætte yderligere fokus på at skrive debatindlæg, klummer og læserbreve, både i landsdækkende og lokale dagblade.

### Fortsat vækst for Lederne Mandag

Nyhedsbrevet Lederne Mandag var igen i 2011 en af de succesfulde kanaler, som presseteamet hos Lederne benyttede til at formidle nyt om ledere og ledelse til blandt andre journalister. Et fortsat stigende antal medier og journalister har meldt sig som abonnenter på det gratis nyhedsbrev, og de typisk tre historier, Lederne Mandag indeholder, er skrevet i et sprog og en form, som gør, at artiklerne uden besvær kan genbruges i pressen. Det virkede også i 2011, hvor minimum én af historierne fra Lederne Mandag hver uge blev viderefornidlet i et eller flere medier.

Antallet af modtagere af det ugentlige nyhedsbrev fortsatte med at vokse i 2011. Ved årets start landede Lederne Mandag i indbakken hos 5.081 modtagere, og ultimo 2011 var tallet vokset til 5.809 – en vækst på 14 procent.

Ud over medier og journalister tæller modtagerskaren også mange medlemmer af Lederne, som på denne måde har sikret sig nyt om ledere og ledelse i indbakken hver mandag morgen.



# Ny strategi for Ledernes kommunikation

**FRA BEGYNDELSEN AF 2011** blev der for alvor taget hul på at iværksætte og implementere Ledernes nye kommunikationsstrategi. Det indebar en påbegyndelse af arbejdet med at målrette og segmentere medlemskommunikationen samt at øge timingen og koordineringen af den påvirkende kommunikation.

Konkret kom det til at betyde en omorganisering af henholdsvis informationsafdelingen og den statistiske analysefunktion. Det blev besluttet at nedlægge redaktionen omkring udgivelsen af magasinet Lederne og udlicitere de redaktionelle opgaver til Aller CP. Det skete for at give plads til oprettelsen af et helt nyt kommunikationsteam, som fik overdraget ansvaret for medlemskommunikationen på web og gennem elektroniske nyhedsbreve.

Analysefunktionen blev placeret under Kendskab for at skabe tættere og mere direkte arbejdsgange i forhold til et styrket presseteam.

## **Medlemskommunikationen**

Ud over at skabe større relevans for det enkelte medlem, er det hensigten med den målrettede medlemskommunikation til større relevante segmenter at skabe sammenhæng i indsatserne på tværs af organisationen.

Det faste elektroniske nyhedsbrev Nyt fra Lederne sørger to gange om måneden for at orientere medlemmerne om de vigtigste aktuelle nyheder, og de lokale nyhedsbreve sikrer medlemmerne viden om de lokale initiativer.

Hertil er så mulighed for at tilvælge yderligere nyhedsbreve i form af Nyt fra Ledelse i Dag, Lederne Mandag og Nyt fra Ledernes CompetenceCenter. Oven i kommer udgivelsen af magasinet Lederne, og alt i alt har 2011 markeret en meget højere indsats på medlemskommunikationen end nogensinde tidligere.

## **Nyhedsbrevet Lederne Detail**

Udgivelsen af det første segmenterede elektroniske nyhedsbrev blev rettet til ledere i detailhandelen. Ledere beskæftiget med detail udgør en medlemsgruppe på omkring 12.000 medlemmer, og segmentet er samtidig i fokus for medlemshvervningen gennem det opsøgende salg og de løbende MGM-kampagner.

Segmentet blev derfor den første case på en tværgående og sammenhængende indsats, hvor produkter

som for eksempel kontraktrådgivning, kurser, netværk og LederSparring målrettedes segmentet og kom til at gå hånd i hånd med både salgsindsats og kommunikation.

## **Nyhedsbrevet LederKvinder**

Det er fortsat et klart mål for Lederne at arbejde for at få flere kvinder i ledelse, og mere end en fjerdedel af Ledernes medlemmer var i 2011 kvinder. Det var derfor også naturligt, at det næste segmenterede nyhedsbrev blev rettet til Ledernes kvindelige medlemmer.

Kommunikationen til de kvindelige medlemmer kunne derved understøtte et politisk mål, men også times med offentliggørelsen af en undersøgelse fra Lederne og Ministeriet for Ligestilling om kvinder og mænds ledelseserfaringer. Udgivelsen af det elektroniske nyhedsbrev til de kvindelige ledere blev placeret i sammenhæng med den presseomtale, som blev skabt med baggrund i undersøgelsens resultater, ligesom arbejdet med at skabe sammenhænge i kommunikationen blev understreget gennem magasinet Lederne, hvor forsiden med en tom kontorstol opfordrede virksomhederne til at "Skabe en chefstol, der passer til kvinder."

## **Nyhedsbrevet LederNetværk**

Det sidste skridt i 2011 omkring den målrettede og segmenterede medlemskommunikation blev udgivelsen af det elektroniske nyhedsbrev til netværk. Modsat ledere i detailhandelen og de kvindelige ledere, var der ikke her tale om et stort segment målt på antallet af medlemmer, men det elektroniske nyhedsbrev til netværk understreger kommunikationens betydning som redskab for at underbygge og støtte den strategiske udvikling af netværk.

## **Knap 3,5 millioner nyhedsbreve**

Det øgede fokus på medlemskommunikation via elektroniske nyhedsbreve i 2011 betød også en mindre eksplosion i antallet af udsendte nyhedsbreve. I alt sendte Lederne 3.484.918 millioner nyhedsbreve ud i 2011 mod 1,9 millioner nyhedsbreve i 2010.

Særligt Nyt fra Lederne, der blev sendt ud to gange månedligt i hele 2011 mod én gang månedligt i 2010, har påvirket statistikken. Over 83.000 medlemmer modtager hver gang Nyt fra Lederne.





### Øget finansiering via annoncer

Omkostningerne ved driften af magasinet Lederne har igennem mere end 10 år kunnet reduceres væsentligt ved at blande det redaktionelle stof med annoncer. Mod forventning førte reduktionen i antallet af udgivelser af Lederne til seks i 2011 ikke til et procentuelt fald i annoncebidraget.

I den elektroniske kommunikation var tidsskriftet Ledelse i Dag indtil 2011 alene om at indeholde annoncer. Men med de gode erfaringer herfra og med udgangspunkt i det strategiske mål om at fastholde et uændret kontingent blev annoncefinansieringen af kommunikationen i 2011 bredt ud til også at omfatte de øvrige elektroniske nyhedsbreve, blandt andet baseret på et krydssalg mellem det trykte magasin og de elektroniske udgivelser.

### Den påvirkende kommunikation

Ved at knytte Analysefunktionen til Kendskab blev der taget hul på at skabe et tættere samarbejde med presseteamet end tidligere. Analyserne bliver nu tilrettelagt, så de kan anvendes til at sætte ledere og ledelse på dagsordenen i mediebildet.

Uden at miste balancen, mellem på den ene side at sætte fokus på lederens rammer og vilkår og på den anden side være budbringer af holdninger til ledelse, vægtedes navnlig målet om at sætte holdninger til ledelse på dagsordenen. Det største analysearbejde med bidrag hertil var præsentationen i oktober af "Det Danske Ledelsesbarometer".

## 25 procent flere besøger lederne.dk

Der kommer fortsat flere og flere besøgende på Lederne hjemmeside [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk). Tallene for 2011 viser, at der hver uge i gennemsnit var knap 33.000 besøgende på hjemmesiden. Det er en fremgang på 25 procent i forhold til 2010.

Også antallet af e-mail-adresser på medlemmerne var i vækst fra 2010 til 2011 som et resultat af en målrettet indsats. Da 2011 startede, havde vi 80 procent valide e-mailadresser på medlemmerne. Ved udgangen af året var tallet vokset til 82 procent.

### Log-in til NemID på lederne.dk

Over tre millioner danskere benytter NemID. I 2010 blev NemID implementeret på hjemmesiden, således at medlemmerne kan bruge NemID, når de skal logge ind på lukkede sider. I 2011 fortsatte indsatsen med at flytte vores medlemmer over til denne login-form.

Der er dels etableret NemID-log-in på hjemmesiden, dels opbygget fælles log-in mellem [lederne.dk](http://lederne.dk) og den Digitale

@-kasse, så medlemmerne nu kun skal foretage log-in én gang og derefter flytte sig frit mellem de to universer.

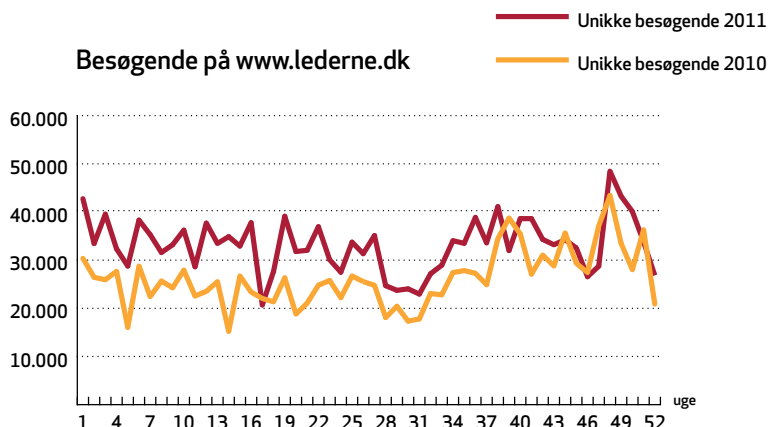
I 2011 var der i alt over 400.000 log-ins på [lederne.dk](http://lederne.dk).

### Tilgang til skrivebordet fra iPad

Tilgangen til systemerne, uanset tid, rum og sted, er ét af de mange fokusområder fra Lederne's IT-afdeling. Introduktion af nye produkter i markedet skaber nye muligheder for medlemmer, medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer. Med baggrund i den eksisterende infrastruktur/sikkerhed blev det således i 2011 gjort muligt at tilgå "skrivebordet" (incl. office-værktøjer, portaler med videre) fra sin iPad.

Undervisningskonceptet og det tekniske set-up, der blev bygget op før sommerferien, er siden blevet adopteret af andre virksomheder.

Indtil videre har Lederne produceret én app til iPhone – men til gengæld på et eftertragtet område, nemlig løn. Gennem året har denne app været downloadet 20 gange om ugen.



# Lokale afdelinger udbreder kendskab til Lederne

**MED DEBATINDLÆG** i de lokale medier, lokale lederpriser, samarbejdsaftaler og etablering af netværk sørgede Lederne lokale afdelinger også i 2011 for at udbrede kendskabet til Lederne i lokalsamfundene.

Et af fokusområderne i 2011 har været debatindlæg og læserbreve i lokalpressen. Erfaringerne viser, at afdelingernes adgang til de lokale medier er ganske god. Flere afdelingsformænd har i årets løb fået spalteplass, hvor de har tilkendegivet holdninger til en række forskellige emner – fra misbrug og stress over efterløn og lederuddannelse til talentfuld ledelse og kvindelige ledere.

I indlæggene er Lederne holdninger blevet fremført med gode argumenter og seriøsitet og har dermed været en væsentlig faktor til at understøtte Lederne brand: Ledere og ledelse.

Ud over debatindlæggene har afdelingsformændene på ny i 2011 i lokale pressemeddelelser informeret om resultaterne af den årlige lønstatistik, konjunkturundersøgelser og de lokale lederkonferencer.

## Bestyrelsernes kompetenceudvikling

Sidste kursusdag i uddannelsesprogrammet "Fra holdning til handling" blev gennemført i oktober. Her blev der bundet en flot sløjfe på den røde tråd, der har været gennem kurserne i de to år, som programmet har kørt.

## Flere afdelinger har indstiftet leder- eller uddannelsespriser, som ud over at glæde de enkelte prismodtagere tillige har haft de lokale mediers bevågenhed.

Uddannelsesprogrammet har omfattet mange informationer om organisationens historie, holdninger og produkter. Lederne rolle på den organisationspolitiske scene er blevet beskrevet i forhold til den danske model og aftalesystemet mellem arbejdsmarkedets parter. Der er blevet kigget i krystalkuglen for at tegne billeder af kompetencekravene til fremtidens ledere. Endelig er der blevet sat fokus på kommunikationskanalerne til medlemmer og lokale medier. Hvorledes opbygges budskaber, så de læses i nyhedsbreve eller på hjemmesiderne?

Det sidste kursus, "Personlig performance", handlede om, hvordan man sikrer, at budskabet bedst muligt kommer ud over rampen. Kurset problematiserede blandt andet adfærdsmønstrene i henholdsvis afsender- og modtagerorienteret kommunikation.

Den røde tråd i uddannelsesprogrammet var at opbygge viden om Lederne og give redskaber til at få denne viden formidlet lokalt.

## Uddeling af flere lederpriser

Flere afdelinger har indstiftet leder- eller uddannelsespriser, som ud over at glæde de enkelte prismodtagerne tillige har haft de lokale mediers bevågenhed.

Modtagerne af de lokale lederpriser findes og kåres efter lidt forskellige koncepter, men fælles for udvælgelsen er blandt andet evnen til at motivere og anerkende medarbejderne i hverdagen samt at opnå positive resultater gennem troværdighed og ledelsesmæssig kompetence. Sagt med andre ord at være rollemodel for udøvelse af god ledelse.

Uddannelse er de seneste år blevet vigtigere for ledere, ikke mindst på grund af krisen. I takt med, at der stilles større krav til effektivitet og konkurrenceevne, stiger kravene til lederne kompetencer. Ledighedsniveauet som følge af krisen peger i samme retning. I en periode, hvor det har været svært at få et lederjob, har det været vigtigt for den enkelte leder at få dokumentation for sine kvalifikationer. De lokale uddannelsespriser er indstiftet og uddeles for at støtte ledere, der uddanner sig inden for ledelsesdisciplinen. Kompetenceudvikling er en vigtig investering, og med uddannelsespriserne sætter Lederne lokale afdelinger fokus på værdien af uddannelse.

## Fra Price til Grønland

Traditionen tro blev der afviklet lederkonferencer rundt omkring i landet både i foråret og efteråret.

Forårets konferencer havde Janne Wind og Adam Price som oplægsholdere. Under titlen "Få appetit på dit lederjob – og livet" gav de to oplægsholdere deltagerne værdifuld inspiration til de daglige ledelsesopgaver. Det totale antal tilmeldte til forårets konferencer nåede op på 2.907, hvilket var langt over målsætningen på 2.000 tilmeldinger.



Samme målsætning var der til efterårets lederkonferencer med titlen "Sæt et vinderhold", der opnåede 2.438 tilmeldinger. Deltagerne var på alle konferencerne meget begejstrede for Asger Fredslunds oplæg om erfaringerne fra Grønland, mens forskellige repræsentanter fra sportens verden fik en noget lavere score. Planlægningen havde store udfordringer, da filminstruktøren Ole Bornedal sprang i målet og meldte afbud, umiddelbart inden den første conference skulle afholdes. Men projektet lykkedes ved at få forskellige ledere fra sportens verden til at stille op.

#### **Fra 23 til 61 LederNetværk**

Etableringen af lokale LederNetværk tog i 2011 rigtig fart. Antallet voksede fra 23 til 61. Dette antal dækker over, at 16 ud af 19 afdelinger i løbet af året har etableret netværk eller har planlagt aktiviteter til etablering af LederNetværk.

Medlemmerne har taget godt mod LederNetværk. Målinger af trafikken på de lokale hjemmesider viser, at

netværksaktiviteterne også er med til generere trafik på siderne.

#### **Medlemskommunikation udviklet**

Afdelingsbestyrelsernes kommunikation med medlemmerne er i årets løb blevet yderligere udviklet. De lokale nyhedsbreve har siden starten udviklet sig til en stabil kommunikationskanal, som en stor del af medlemmerne benytter.

Nyhedsbrevene, der nu er opbygget med temaer, er afdelingsbestyrelsernes primære kommunikationskanal til medlemmerne. Målinger af open rate og benyttelsen af nyhedsbrevenes links til hjemmesiderne viser, at rigtig mange medlemmer benytter nyhedsbrevene som grundlag for at finde informationer på hjemmesiden.

De lokale nyhedsbreve har nu i lighed med organisationens andre nyhedsbreve kommercielle annoncer, der bidrager til finansieringen af dem. I Lederne-regi benyttes nyhedsbrevene til annoncering af generalforsamlinger, møder og konferencer.

# Netværk skyder op over hele Danmark

**DET KAN SIGES HELT KORT:** Lederne oplevede i 2011 stor succes med LederNetværk.

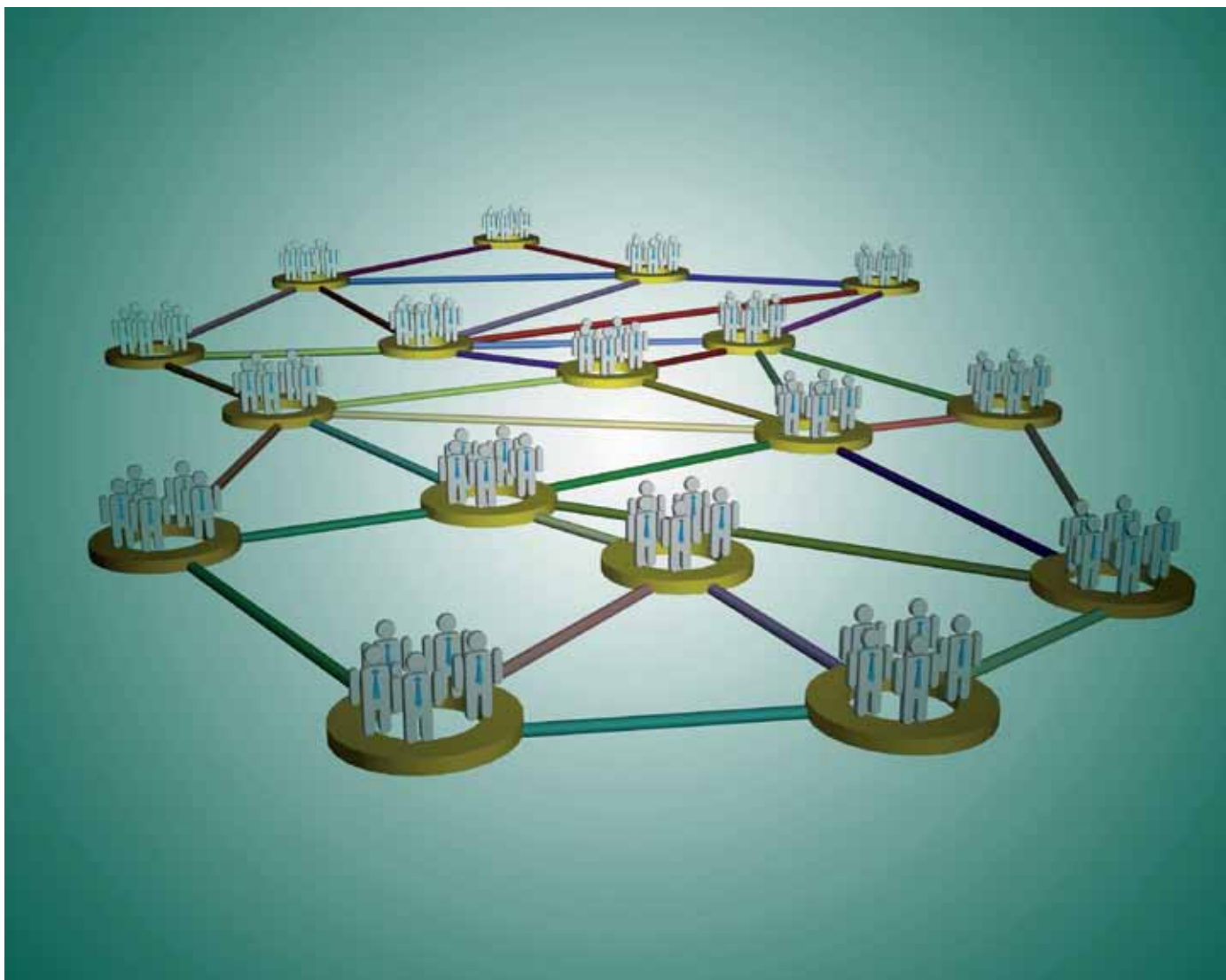
En stor del af successen skyldes et dedikeret arbejde i de lokale afdelinger, hvor alle har ydet en god indsats for at kunne etablere LederNetværk til medlemmerne.

Væksten har været stor i antallet af LederNetværk, men lige så vigtigt har væksten også omfattet oparbejdelsen af en omfattende, værdifuld vidensbank og praksiserfaring.

Udviklingen for LederNetværk er gået fra pilotprojekt og prøvestadie i 2010 til i 2011 at blive en professionel aktør med rigtig mange gode og levedygtige netværk til Ledernes medlemmer.

Igennem 2011 har vi især kunnet måle en kraftig vækst i antallet af medlemmer, der dels ville engagere sig i LederNetværk, men som også var interesseret i at udvikle deres kompetencer inden for netværksledelse.

Netværkslederdagen fandt for første gang sted i slutningen af april 2011 og bragte godt 35 netværks-



ledere sammen til et arrangement, hvor der ud over networking var netværkstrends og -tendenser samt nyt fra netværksforskningen på programmet.

**Status for LederNetværk er følgende:**

- Der har siden begyndelsen været flere end 2.000 netværksdeltagere.
- Der er nu 118 aktive LederNetværk om ledere og ledelse – og mange flere er på vej.
- Der er netværk i hele Danmark og inden for mange ledelsesdiscipliner.
- Siden starten er 185 blevet uddannet til Netværks-Ledere.

**Central placering på Ledernes hjemmeside**

LederNetværk indtog i 2011 en central placering på lederne.dk, så medlemmerne let og overskueligt kan klæde sig på omkring LederNetværk, finde de relevante netværksgrupper og melde sig på et netværkskursus. Alt sammen med det formål at gøre det let at anvende LederNetværk i praksis.

I takt med, at de lokale afdelinger fik etableret deres egne netværksgrupper og en lokal netværksorganisation, har hver lokal afdeling nu sin egen LederNetværks-”knap” på hjemmesiden.

**Ny uddannelse**

Ledernes netværksuddannelse blev designet, planlagt og tilrettelagt i 2011 og er den eneste af sin slags.

Uddannelsen sætter deltagerne i stand til at anvende netværk som et strategisk virkemiddel i en virksomhed eller organisation, og med et unikt team af undervisere dækker Lederne nu kompetenceudviklingen omkring netværksledelse fra praktisk til operationelt og strategisk niveau.

Første hold på uddannelsen startede i januar 2012.

LederNetværk fik desuden i efteråret 2011 sit eget nyhedsbrev til og om medlemmerne i LederNetværk. Nyhedsbrevet giver relevant inspiration og idéer og viser, hvilke nye netværkstiltag der er på vej.

**LEDERNE** 21.09.2012

# LEDER NETVÆRK®

Ledernes Netværksuddannelse  
- og mere end 40 andre  
kursus og uddannelser for  
ledere  
I Danmark eller globalt  
konferencer

**Nyt netværk om ledelse og social kapital**  
Arbejder du altid med social kapital? Her er netværket, hvor du sammen med andre ledere udforsker hvordan i kan finde initiativer for livsel og produktivitet med et aktivt blik og samarbejde i virksomheden.  
I Trivsel og ledelse Kick Off den 17. april

**72 2 måneders kvalitetsdag**  
Kender du selv? Find et nyt medlem af Lederne – og giv dem et godt eksempel på, hvordan du kan være en del af et netværk. 15. juni 2. halvår netværksdag.  
Arkivaler medlemmer kan

**Nye lederjobs**

1-degns Master Class i Netværksledelse  
Virksomhedsnetværk: Hvordan du finder netværk  
Hvad er så succes?  
netværk

## Hvad får medlemmer af Lederne ud af at deltage i LederNetværk?

- Deltagelse i et LederNetværk kan vælges ud fra temaer og geografi. Netværk mødes 4-10 gange pr. år.
- Deltagelse i centrale og lokale samlingsarrangementer som eksempelvis kick-off eller netværksboost. Foregår mere end 50 gange om året i hele Danmark med forskellige temaer.
- Deltagelse i Ledernes årlige netværksleder-dag.
- Mulighed for et gratis grundlæggende netværkskursus.
- Nyhedsbrev omkring LederNetværk.

# Fornuftigt resultat i Ledernes KompetenceCenter

**2011 STARTEDE** med stor optimisme i Ledernes KompetenceCenter. Virksomhederne begyndte så småt igen at sende medarbejdere på uddannelser og kurser, og i årets første måneder vendte tidligere virksomhedskunder tilbage primært med henblik på at genoptage kurser og uddannelsesforløb, som de tidligere havde købt.

Samtidig tilmeldte en stadig stigende andel af vores ledige medlemmer sig vores "Seks ugers selvvalgt"-uddannelser.

Men efter et positivt første halvår af 2011, blev det umiddelbart før sommerferien tydeligt, at kurven igen var på vej nedad. Efteråret viste således igen lidt færre tilmeldinger til de åbne kurser, og flere kurser – også kurser, der plejer at være sikre succeser – måtte aflyses. Der blev i løbet af året sat initiativer i gang, der skal vende denne udvikling.

Et rimeligt godt forår for såvel uddannelser, åbne kurser, kurser for ledige og i mindre omfang de virksomhedstilpassede forløb er den primære grund til, at 2011 trods alt har givet et fornuftigt økonomisk resultat.

## Kurser og information til ledige

2011 har vist, at "Seks ugers selvvalgt"-uddannelser målrettet ledige er et tilbud, medlemmerne er glade for. Uddannelserne er udviklet således, at de specifikt er blevet rettet mod ledere. Der er udbudt uddannelser i "Projektledelse og projektstyring", "Leanledelse", "Grundlæggende coaching", "Ledelse i praksis", "HR og ledelse", "Salgspsykologi" og "Erhvervsøkonomi". Alle uddannelserne har været udbudt på akademineau.

"Projektledelse", "Lean" og "Coaching" er de mest efterspurgte uddannelser.

I efteråret blev udbuddet til ledige medlemmer udviklet yderligere med kurser på diplomniveau. Og ved udgangen af 2011 blev det gjort muligt for ledige medlemmer at tage projektlederuddannelsen med en såkaldt Prince2-certificering oveni – en internationalt anerkendt certificering for projektledere. Dette kan give en værdifuld styrkelse af cv'et og dermed hjælpe den ledige i job igen.

I forbindelse med en større afskedigelsesrunde i vindmøllekoncernen Vestas holdt Ledernes KompetenceCenter flere informationsmøder med afskedigede

medlemmer, og godt 40 ledere fik tilbud om kompetenceudvikling i forbindelse med deres afskedigelse.

Særligt projektledelse var meget efterspurgt.

Ledernes KompetenceCenter vil også fremover stå til rådighed med tilbud om rådgivning vedrørende kompetenceafdækning samt skræddersyede tilbud til medlemmer ved større afskedigelsesrunder.

## Skræddersyede virksomhedsforløb

Til trods for, at 2011 var præget af en vis afmatning i salget af skræddersyede kurser til virksomhederne, har der været mange spændende opgaver. Ledernes KompetenceCenter har udviklet en grundlæggende lederuddannelse for Københavns Brandvæsen, som lignende udrykningstjenester andre steder i landet har vist stor interesse for.

Et andet eksempel er virksomheden Coloplast, der bestilte fire kursusforløb, som er blevet tilrettelagt således, at virksomheden kan søge om SVU (Statens Voksen Uddannelsesstøtte) til deltagerne.

Kunder, der vender tilbage igen og igen, er altid en succes, og en af dem er fødevarerproducenten Tulip Food Company, som hvert år kommer tilbage og ønsker et antal kurser med de samme temaer. Det har de gjort gennem de seneste fem år – også i 2011.

## Markedsføring af LederCoaching

I starten af 2011 gik Ledernes KompetenceCenter i luften med markedsføring af LederCoaching. Blandt andet blev der tilbudt democoaching samme dag i februar tre forskellige steder i landet. Godt 70 medlemmer fik mulighed for at prøve en 45 minutters coachingsession. Selv om succesen var stor denne dag, så har salget af LederCoachingforløb været påvirket af de generelt dårlige markedsvilkår.

LederCoaching har haft sit afsæt i LederSparring, hvor konceptet for LederCoaching er udviklet af to coaches, som til daglig sidder i LederSparring. Udover Ledernes egne coaches er der opbygget et landdækkende netværk af coaches. Med LederCoaching er det lykkedes at få fat på ledere på et noget højere ledelsesniveau, end vi generelt finder på kurser og uddannelser.



### **Endnu større fokus på ledelsesdilemmaer**

Ledelsesdilemmaer har i Ledernes KompetenceCenter hidtil været brugt, når virksomheder har ønsket at købe Værdispillet, som netop består af en række ledelsesdilemmaer, der bruges til at iværksætte en diskussion i for eksempel en ledergruppe om væsentlige ledelsesmæssige problemstillinger. Det har længe været et ønske at kunne integrere ledelsesdilemmaerne endnu mere i de forskellige kurser og uddannelser.

I 2011 blev der iværksat et it-udviklingsarbejde, som havde til formål at udvikle et digitalt dilemmaværktøj, som vil gøre det muligt at præsentere kursusdeltagere for dilemmaspørgsmål, som de inden et kursus skal forsøge at besvare, og som underviseren følger op på i løbet af kurset.

På sigt kan dilemmaværktøjet anvendes i en lang række andre sammenhænge. Det er blandt andet tanken, at deltagere efter et kursus får tilsendt dilemmaer, som tester deres nye viden.

### **Udvikling af mange nye kurser**

Der er udviklet en lang række nye kurser og uddannelser i løbet af 2011, blandt andet en modulbaseret netværksuddannelse "Ledernes Netværksuddannelse". Den giver deltagerne viden og værktøjer, som styrker deres netværkskompetencer i det daglige arbejde.

Et andet nyt tiltag er intensive inspirationsmøder over en række spændende ledelsestemaer. I forbindelse med Ledernes hvervekampagne over for detailbranchen har Kompetencecentret udviklet et antal kurser rettet direkte mod denne målgruppe.

For at møde den pressede markedssituation offensivt blev kursusporteføljen i efteråret udviklet med en hel række af nye kurser og uddannelser, som vil optræde i 2012-kataloget. 27 ud af de i alt 60 udbudte kurser og uddannelser er nye.

Der har i løbet af 2011 været øget fokus på salg- og marketingsindsatsen, og Ledernes KompetenceCenter har blandt andet sendt et indstik ud med magasinet Lederne for at profilere sig over for samtlige medlemmer. Kompetencecentrets nyhedsbrev har skiftet navn til Lederkompetence.dk, og indholdet har fået et mere fagligt fokus.

### **Stor tilfredshed med kurserne**

Kursusevalueringerne for kompetencecentrets åbne kurser i 2011 var generelt tilfredsstillende. I gennemsnit lå tilfredsheden på en femskala på 4,47 med kurset som helhed og 4,34 på spørgsmålet "Kan du anbefale kurset".

Det lykkedes dermed at fastholde det høje tilfredshedsniveau fra 2010.

# Nye undersøgelser og analyser om ledere og ledelse

**I LØBET AF 2011** gennemførte Lederne otte undersøgelser og analyser blandt medlemmerne, der skabte ny viden om ledere og ledelse – og som samtidig var grundsten i arbejdet med at sikre Lederne massiv presseomtale.

Her præsenteres undersøgelserne fra 2011 og nogle af de vigtigste resultater.

## Det Danske Ledelsesbarometer 2011

I oktober udsendte Lederne for femte gang sammen med Aarhus Universitet, Business and Social Sciences undersøgelsen "Det Danske Ledelsesbarometer". Undersøgelsens formål er at tilvejebringe både periodisk og aktuel viden om betydningsfulde forhold i og omkring lederjobbet i danske virksomheder.

"Det Danske Ledelsesbarometer" er Danmarks største undersøgelse af ledere og ledelse. Der blev sat rekord, når det gælder antallet af respondenter, idet 3.040 ledere fra den private og offentlige sektor svarede.

Barometeret indeholder en mangfoldighed af viden om ledere og ledelse. Blandt resultaterne kan peges på:

- Syv ud af ti ledere er tilfredse med deres ledelsesmæssige handlemuligheder, udfordringer og balance mellem arbejdsliv og privatliv.
- Lederjobbet giver god mening for otte ud af ti ledere.
- Hver tredje giver udtryk for, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.
- Offentlige ledere er på en lang række områder mere tilfredse med deres situation end private ledere. Det gælder ikke lønforholdene.

## Den decentrale leder

I januar blev resultaterne af en stor undersøgelse om kommunale ledere offentliggjort. Undersøgelsen blev gennemført i samarbejde med Syddansk Universitet og Kommunaldirektørforeningen og satte fokus på den kommunale institutionsleder (ledere i daginstitutioner, skoler og plejehjem) og andre kommunale lederes ledel-



sessituation. Undersøgelsen er den største af sin art i Danmark og fulgte op på en undersøgelse gennemført i 2004.

Undersøgelsen viser blandt andet:

- Mere end 80 procent er tilfredse med deres nuværende job i alle tre sektorer. Trods de store reformer på det kommunale område er jobtilfredsheden stort set uændret.
- Sammenlignet med 2004-undersøgelsen er skoler og daginstitutioner blevet større, og lederne arbejder mere.
- Institutionslederne er tilfredse med forholdet mellem ansvar og beføjelser og befinder sig godt med den spændende udfordring, de synes, lederjobbet er.

## Arbejdsmiljø og fravær

Undersøgelsen gjorde status for, hvordan det står til med arbejdsmiljøet på de danske arbejdspladser og sammenhængen mellem arbejdsmiljø og sygefravær.

Blandt undersøgelsens resultater kan nævnes:

- 77 procent af lederne vurderer arbejdsmiljøet som godt.
- Arbejdspladser med et godt arbejdsmiljø har i gennemsnit 2,6 fraværsdage mindre pr. år sammenlignet med arbejdspladser, der har et dårligt arbejdsmiljø.



- Arbejdspladser med dårlig stemning har i gennemsnit 7,9 fraværsdage pr. medarbejder om året. Næstflest fraværsdage oplever arbejdspladser med meget rygtedannelse og sladder. Er der derimod god stemning, har medarbejderne kun 4,8 sygedage om året.

### **Kvinder og mænd i ledelse**

Det har i mange år været en kilde til undren og offentlig debat, at relativt færre kvinder end mænd indtager lederposterne i det private erhvervsliv – særligt udtalt på direktiongangene og i bestyrelseslokalerne. Blandt andet på den baggrund offentliggjorde Lederne i maj i samarbejde med Ministeriet for Ligestilling en undersøgelse om kvinder og mænd i ledelse.

Undersøgelsen viser blandt andet, at:

- Fire ud af ti ledere mener, at mænd og kvinder reelt ikke har samme muligheder for at blive topleder. Over halvdelen af de kvindelige ledere giver udtryk for denne holdning.
- Kvinder bliver i højere grad opfordret til en lederkarriere, og den bærer i højere grad end for mændene præg af tilfældigheder.

### **Sæt et vinderhold – september 2011**

Undersøgelsen satte fokus på lederens rolle som teamleder. Det er bredt dokumenteret, at ledelsesmæssige resultater i stadig højere grad hviler på mulighederne for at sammensætte og udvikle en kompetent og engageret medarbejderstab.

Undersøgelsen viser blandt andet, at:

- Faglige og personlige kompetencer vægtes lige højt.
- Skabelsen af engagement og motivation er den vigtigste ledelsesopgave for at få samarbejdet til at fungere.
- Fastholdelse og rekruttering af de rigtige medarbejdere er den vigtigste resultatskabende faktor.

### **Sundhedsledelse – Ledelsens og lederes holdninger og udfordringer**

Med undersøgelsen fra november 2011 blev der fulgt op på tidligere undersøgelser om emnet for at belyse udviklingen.

Blandt resultaterne kan nævnes:

- Langt de fleste virksomheder tilbyder sundhedsforsikringer til medarbejderne. Hvor 36 procent af virksomhederne tilbød sundhedsforsikringer i 2003, var andelen i 2011 vokset til 78 procent af virksomhederne.
- De tre vigtigste årsager til at indføre sundhedsordninger er ønsket om at øge medarbejdertilfredsheden, medarbejdernes motivation og engagement samt at nedbringe sygefraværet.
- Ledere er parate til at belønne lavt sygefravær kontant. 30 procent mener, at den enkelte medarbejder skal have kontant belønning, hvis vedkommende har lavt sygefravær.

### **To konjunkturundersøgelser**

Som hidtil gennemførte Lederne også i 2011 to konjunkturundersøgelser, hvor et bredt udsnit af de privatansatte medlemmer blev bedt om at give deres svar på konjunkturudviklingen det kommende halve år med afsæt i situationen på deres virksomhed.

Årets første undersøgelse viste, at lederne generelt var positive i deres vurdering af udviklingen det kommende halve år:

- Flere end tre ud af fem ledere vurderede, at omsætningen ville stige.
- Næsten lige så mange, 58 procent, kalkulerede med stigende overskud på virksomheden.
- På beskæftigelsesområdet var lederne i det private erhvervsliv mere optimistiske end i den tilsvarende undersøgelse, som Lederne foretog i november året før.

Da lederne igen svarede i november 2011, var deres vurdering mindre positiv end et halvt år før, om end der dog var en svag optimisme at spore:

- Knap halvdelen af lederne forventede stigende omsætning på virksomheden det kommende halve år, mens næsten lige så mange, 43 procent, kalkulerede med stigende overskud.
- På beskæftigelsesområdet så hovedparten, 58 procent, frem til status quo i første halvår af 2012.

# Fornuftig lønstigning til ledere i 2011

**MED LØNSTIGNINGEN** på 3,6 procent har lederne på de danske virksomheder fået indhentet lidt af det forsømte fra de to seneste år, hvor der har været holdt meget igen fra både ledernes og virksomhedernes side. Derudover er ledigheden blandt ledere fortsat lav, og det understreger, at der stadig er efterspørgsel på gode ledere. Det er givetvis også en af forklaringerne på, at lederne i Danmark, trods en global økonomi på vågeblus, har fået lidt mere at gøre godt med.

Sådan lød det fra Lederne's formand Svend Askær, da Lederne's lønstatistik for 2011 blev offentliggjort i slutningen af november. Statistikken er baseret på lønoplysninger for september 2011 fra flere end 19.000 af organisationens medlemmer.

Krisetiderne taget i betragtning fik de privatansatte ledere en fornuftig lønstigning på i gennemsnit 3,6 procent. Lønstigningen var større end i de forgangne to år, hvor den udgjorde henholdsvis 1,9 procent i 2009 og 2,4 procent i 2010.

Forbrugerpriserne steg i samme periode med 2,5 procent. Det betyder, at lederne oplevede en stigning i reallønnen på 1,1 procent.

## Uddannelse betaler sig

Ifølge Svend Askær er der en klar sammenhæng mellem ledernes pæne lønstigning og det faktum, at ledere generelt bliver bedre og bedre uddannet. Lederne's lønstatistik viser, at de ledere, der har taget de længste uddannelser, er blevet honoreret med de højeste lønstigninger. Ledere, som har papir på en lang videregående uddannelse, en master eller lignende, kan notere en lønstigning på 4,1 procent, mens ledere med en erhvervsfaglig baggrund må nøjes med et plus på 2,1 procent.

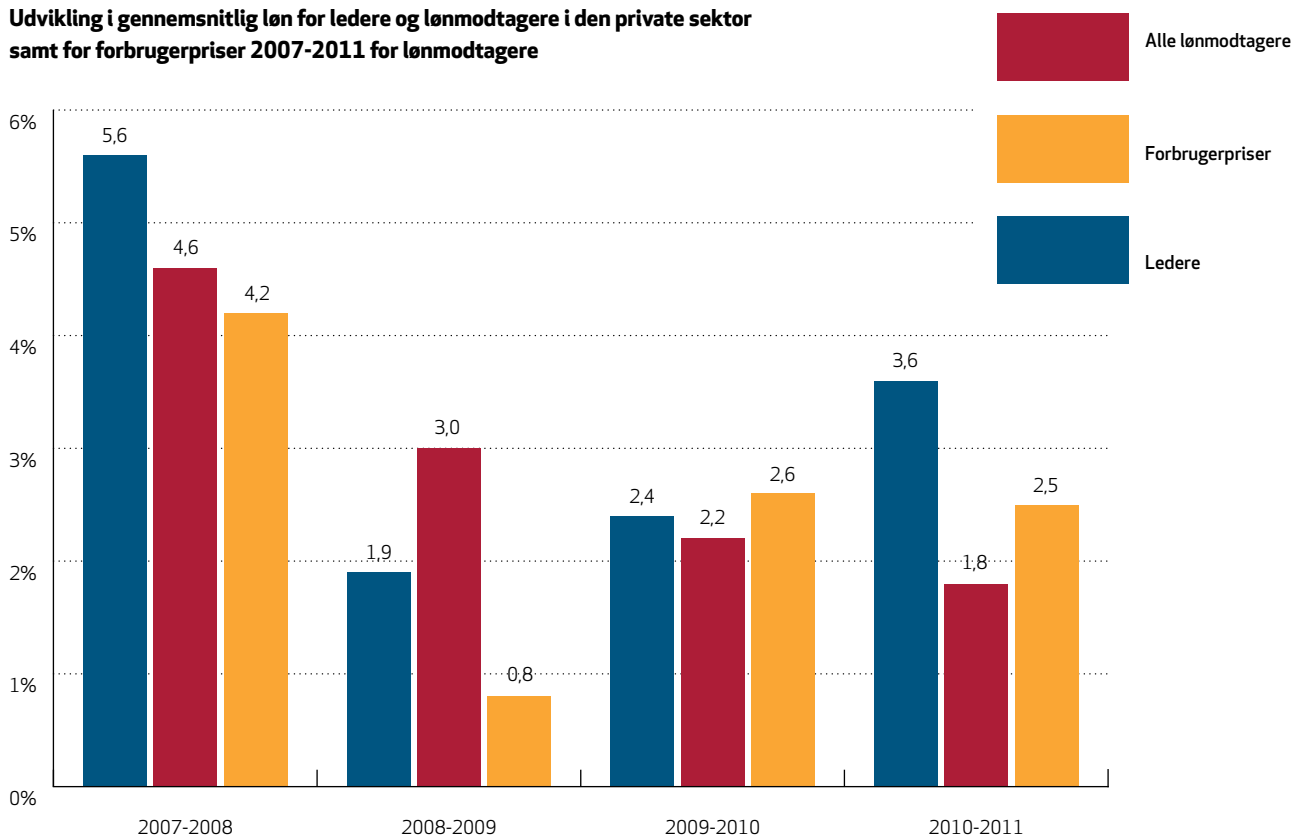
- Uddannelse betyder rigtig meget i forhold til både lederne's startløn og i forhold til det udgangspunkt, de har ved den årlige lønforhandling. Vores statistikker gennem flere år har vist, at uddannelse især betaler sig i de perioder, hvor det generelt går knap så godt med samfundsøkonomien, siger formanden for Lederne.

I gennemsnit tjener en privatansat leder i Danmark 51.508 kroner om måneden. Men de ledere, der har taget de længste uddannelser, ligger væsentligt højere med en månedsløn på gennemsnitligt 72.300 kroner.



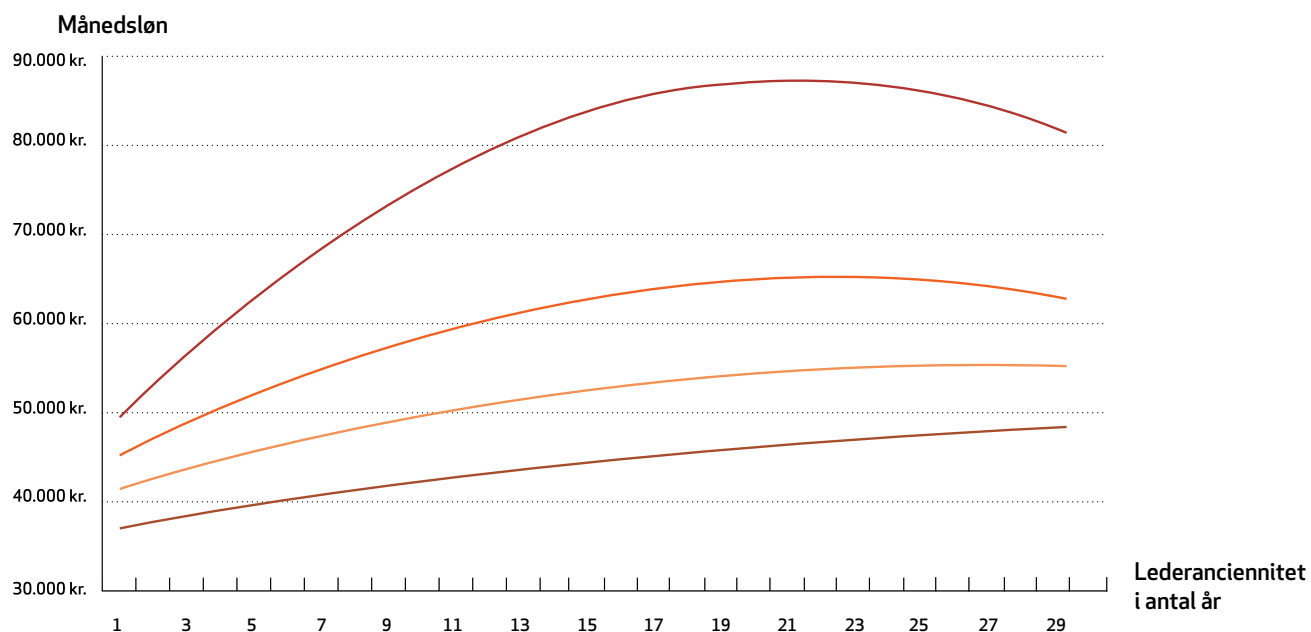
**"Uddannelse betyder rigtig meget i forhold til både lederne's startløn og i forhold til det udgangspunkt, de har ved den årlige lønforhandling."**  
- Svend Askær

### Udvikling i gennemsnitlig løn for ledere og lønmodtagere i den private sektor samt for forbrugerpriser 2007-2011 for lønmodtagere



Kilde: Lederløn 2007-2011, Danmarks Statistik samt egne beregninger

### Gennemsnitlig lønudvikling efter uddannelsestype



**Nederste:** Erhvervsfaglig uddannelse og lignende

**Næstnederste:** Kort videregående, akademi-, merkonom-, teknonomuddannelse og lignende

**Næstøverste:** Mellemlang videregående uddannelse, diplomuddannelse og lignende

**Øverste:** Lang videregående uddannelse, master og lignende

### Fortsat lønforskel mellem kønnene

Forskellen på mandlige og kvindelige leders løn var den samme i 2011, som den har været de seneste år. Den kedelige kendsgerning er, at gennemsnitslønnen for en kvindelig leder er 45.513 kr. om måneden, hvorimod den mandlige leder i gennemsnit tjener næsten 7.000 kroner mere, nemlig 52.441 kr. om måneden.

Det giver en umiddelbar lønforskel på 13,2 procent. "Renser" man tallene for de forskelle, der er på mænds og kvinders lederjob, blandt andet i forhold til branche,

sektor, anciennitet og geografi, bliver forskellen mellem mandlige og kvindelige leders løn 6,3 procent, som er den kønsbestemte lønforskel.

Der er flere årsager til denne forskel. Blandt andet snydes mange kvinder for lønstigninger i de perioder, hvor de holder pause fra arbejdsmarkedet for at være på barsel. Danske kvinder får typisk to børn, og det betyder i hovedreglen omkring to år væk fra arbejdspladsen. To børn vil derfor ofte være lig med cirka seks procents løngab.

Hvis forskellen på mænd og kvinders løn skal mindskes, er det derfor nødvendigt at minde både de kvindelige ledere selv og deres overordnede om, at en kvindelig leder på barsel også skal have en lønregulering, hvis hendes kolleger får det.

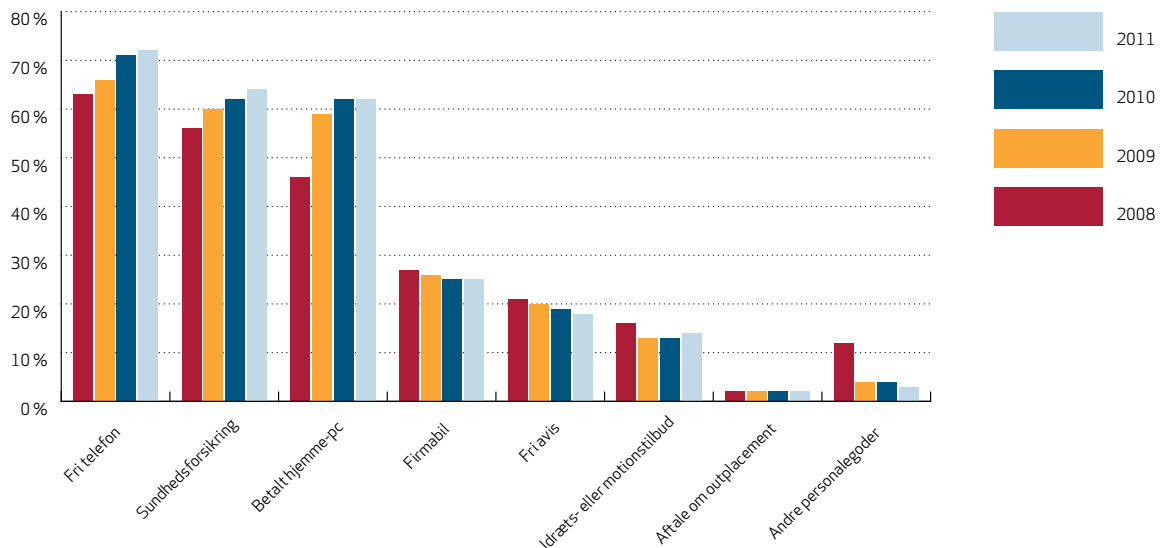
#### Så meget tjente kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger

Korrigeret lønforskel 2003	6,5 %
Korrigeret lønforskel 2008	6,5 %
Korrigeret lønforskel 2009	7,8 %
Korrigeret lønforskel 2010	6,7 %
Korrigeret lønforskel 2011	6,3 %

#### Så meget tjente kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger i 2011

Faktisk lønforskel	13,2 %
Korrigeret lønforskel	6,3 %

### Andel af privatansatte ledere med forskellige personalegoder som led i ansættelsen



# Stor fokus på nye efterlønsregler

**DEN 13. MAJ 2011** indgik VK-regeringen, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre, en aftale om senere tilbagetrækning, og da der efter folketingsvalget i 2011 fortsat var flertal for aftalen blandt disse partier, blev reformen vedtaget i Folketinget lige før jul.

De nye tilbagetrækningsregler gav glødende telefoner og indbakker hos Ledernes A-kasse. Trods grundig information om de nye regler på hjemmesiden og i nyhedsbreve stod det hurtigt klart, at behovet for information var endnu større. Derfor blev der arrangeret 21 møder rundt i hele landet i foråret 2012, hvor der blev informeret om konsekvenserne af de nye regler. Møderne blev arrangeret i samarbejde med Ledernes lokale afdelinger og tiltrak 2.800 medlemmer.

## Usikkerhed omkring udbetaling af bidrag

Reformens hovedelementer er en forhøjelse af efterlønsalderen og folkepensionsalderen, en afkortning af efterlønsperioden fra fem til tre år, en højere efterlønsats, men også hårdere modregning for egen pensioner i efterlønnen, hvis man har en pensionsformue på cirka en million kroner.

På grund af ændringerne i efterlønsrettighederne gives der mulighed for, at man i perioden den 2. april til den 1. oktober 2012 kan anmode om at få sine indbetalte efterlønsbidrag udbetalt skattefrit, hvis man ikke har nået efterlønsalderen. De fleste ledere, som mødte op på informationsmøderne, udtrykte usikkerhed netop omkring konsekvenser og fordele ved at hæve sit efterlønsbidrag med det samme.

Vælger man at få sit efterlønsbidrag udbetalt efter disse regler, fraskriver man sig endeligt efterlønsmuligheden, skattefri præmie, seniorjob efter lov om

**Det kan godt være, at man får penge til en ny carport, men melder man sig ud af efterlønsordningen, vinker man samtidig farvel til et andet sikkerhedsnet som eksempelvis seniorjobordningen.**

seniorjob og fleksydelse. Det fremgik både af informationsmøderne og af de breve, som blev sendt til alle relevante medlemmer i marts.

- Pengeposens størrelse lokker hos de fleste, indtil vi har fortalt dem om alle de fordele og ulemper, der er ved at hæve sit bidrag. Det kan godt være, at man får penge til en ny carport, men melder man sig ud af efterlønsordningen, vinker man samtidig farvel til et andet sikkerhedsnet som eksempelvis seniorjobordningen. Det giver stof til eftertanke hos mange, fastslog en af Ledernes jurister i nyhedsbrevet Lederne Mandag i januar 2012 i forbindelse med de velbesøgte informationsmøder.



# Lederudvikling boomer i den offentlige sektor

**FRA 2005 TIL 2011** er der sket en markant ændring i, hvordan lederne i henholdsvis den private og offentlige sektor udvikler deres lederkompetencer. Hvor de private ledere var i top i 2005, er de nu langt bagud – til gengæld er ledere i den offentlige sektor nu helt i toppen.

27 procent af de privatansatte ledere mente, at deres efteruddannelse i ledelse var mangelfuld i 2005. Det tal steg i 2011 til 42 procent.

Samtidig mente hele 54 procent af de offentlige ledere i 2005, at deres efteruddannelse i ledelse var mangelfuld. Da samme spørgsmål blev stillet igen i 2011 i Det Danske Ledelsesbarometer, var det nu kun 25 procent.

Det skyldes en markant indsats via kvalitetsreformen og trepartsaftalen, der gav midler og pligt til lederuddannelse for primært lederne i den kommunale sektor. I samme periode er lederudvikling i den private sektor ikke kun gået i stå, men faktisk også tilbage.

Eksempelvis havde 27 procent private virksomheder en nedskrevet politik for lederudvikling i 2005, hvilket lå lidt over det tilsvarende tal for offentlige virksomheder på 24 procent. I 2011 var tallet steget marginalt i det private til 30 procent, mens 60 procent af de offentlige virksomheder i 2011 nu har en nedskrevet politik for lederudvikling.

Ledere i de private virksomheder er utrolig vigtige for vækst og konkurrenceevne, så det er meget problematisk, at ledere i den private sektor ikke er optimalt gearret til at føre virksomhederne frem mod ny vækst.

## Udviklingen på kompetencegivende lederuddannelser

Siden 2007 har flere og flere ledere deltaget på de



kompetencegivende lederuddannelser. Det skyldes både en større bevidsthed blandt lederne om, at ledelse er et fag, man kan udvikle sig inden for, og de senere år også et ønske om at kunne dokumentere sine lederkompetencer som en brik i karriereudviklingen.

Fra 2010 til 2011 har der været en samlet stigning på fire procent. Der er tale om en noget mindre stigning end året før, hvor stigningsprocenten var 19. Og det må

Udviklingen på kompetencegivende lederuddannelser 2007-2011					
	2007	2008	2009	2010	2011
Den Grundlæggende Lederuddannelse	267	314	331	284	219
Akademiuddannelsen i ledelse	1014	1148	1556	1975	2049
Diplomuddannelsen i ledelse	1151	1372	1800	2110	2259
I alt	2432	2834	3687	4369	4527

Aktiviteten er angivet i årselever (antal studerende, der har betalt for uddannelsesaktivitet med omfang svarende til et års heltidsuddannelse).

Kilde: Undervisningsministeriet. Tal for 4. kvartal 2011 er endnu ikke offentliggjort for Den Grundlæggende Lederuddannelse og er derfor estimeret af Lederne.



## Stort og småt på lederuddannelsesområdet

### Innovation ind i lederuddannelser

Lederne har fået midler fra Undervisningsministeriet til at gennemføre et udviklingsprojekt, der skal fokusere på, hvordan man bliver bedre til at integrere innovation som element i lederuddannelser. Innovation tænkes som et integreret fænomen, så lederen skal blive bedre til at lede innovativt og derigennem inddrage sine medarbejdere mere i innovationsprocesser. Projektet har fået 1,2 millioner kroner og løber frem til sommer 2013. Lederne er projektleder.

Projektet gennemføres i regi af Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation og Ledelse.

### Progression mellem lederuddannelser

Lederne har via midler fra Undervisningsministeriet gennemført et udviklingsprojekt, der fokuserer på at skabe bedre muligheder for progression mellem AMU-lederkurser og Akademiuddannelsen i ledelse. Rapporten kommer med en række anbefalinger til tiltag, der kan styrke overgangen mellem de to uddannelser, blandt andet styrket vejledning og information, øget samarbejde med virksomhederne – herunder både nærmeste leder, tillidsrepræsentanter og HR-ansvarlige – udvikling af det pædagogiske og ledelsesfaglige miljø på tværs af undervisere fra de respektive uddannelser samt nytænkning af uddannelsernes organisering.

Lederne er projektleder på udviklingsopgaven, der gennemføres i regi af Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation og Ledelse.

### Sammenhæng mellem teori og praksis

Lederne er ansvarlige for et stort udviklingsprojekt, der skal styrke transfer – sammenhæng mellem teori og praksis – fra det, lederne lærer på Den Grundlæggende Lederuddannelse, til konkret at anvende det i hverdagen som leder. Målet er, at resultaterne også skal kunne anvendes på andre uddannelser.

En evaluering af Den Grundlæggende Lederuddannelse viste, at den allerede er god til at skabe transfer. Den første del af projektet er derfor mundet ud i en pjece, der beskriver de forhold, som allerede virker til at skabe transfer. Der er særligt fokus på uddannelsens vekselsstruktur (uddannelsesarbejde-uddannelse), den praksisorienterede pædagogik og samarbejdet med virksomhederne.

Lederne præsenterede projektets foreløbige resultater på den årlige VEU-konference, som det Nationale Center for Kompetenceudvikling afholdt. Konferencen var velbesøgt med cirka 175 deltagere, og Lederne's workshop viste sig at være den mest velbesøgte.

forventes, at der i 2012 på grund af den generelle krise vil ske en yderligere opbremsning i aktiviteten.

På Den Grundlæggende Lederuddannelse, der er en AMU-uddannelse, har der de seneste to år været en aktivitetsnedgang på grund af krisen, ændrede tilskudsmuligheder samt en markant stigning i deltagerbetalingen for deltagere med videregående uddannelser.

# Ledere ønsker økonomisk tryghed

**GENNEMSNITSLØNNEN FOR** en privatansat leder i Danmark er godt 51.500 kroner – dagpengesatsen er tre gange mindre, nemlig 17.000 kroner.

Det er en forskel, som er til at få øje på. Og netop det økonomiske aspekt ved ledighed bekymrede da også på ny i 2011 mange medlemmer af Lederne, som derfor valgte at spænde et økonomisk sikkerhedsnet ud under sig selv med Ledernes Tillægsforsikring.

I alt nytegnede flere end 2.000 medlemmer Ledernes Tillægsforsikring i løbet af 2011, og det betyder, at der i alt er 12.700 ledere på listen over forsikringshavere.

## 600 fik udbetalinger i 2011

Især blandt de kvindelige ledere var der stigende fokus på økonomisk tryghed i tilfælde af en fyreseddel i 2011. Af de 2.000, der tegnede en tillægsforsikring og dermed sikrede sig et supplement til dagpengene i til-

fælde af arbejdsløshed, stod kvinderne for 34 procent af nytegningerne.

Siden 2010 har Lederne selv varetaget den fulde administration af Ledernes Tillægsforsikring.

Ved skiftet fra Tryg forsikring til AmTrust har vi efter en overgangsperiode i 2010-11 overtaget al behandling af såvel anmeldelser af ledighed til tillægsforsikringen som den løbende udbetaling af ydelsen.

## Især blandt de kvindelige ledere var der stigende fokus på økonomisk tryghed i tilfælde af en fyreseddel i 2011.

I 2011 fik flere end 600 medlemmer godkendt en udbetaling fra ordningen, mens der er givet cirka 180 afslag på at få ydelse. I alt blev der udbetalt 34,6 millioner kroner – eller i snit næsten tre millioner kroner om måneden.

## Styrket service

Også i forhold til de andre forsikringer, Lederne tilbyder, skete der nyt i 2011: Således blev samarbejdet med Codan om Ledernes Sundhedsforsikring opsagt, og forsikringen flyttede til PFA. Den nye aftale styrker den service, vi kan tilbyde medlemmerne, og giver mulighed for at samtænke sundhedsforsikringer og pension.

Flere end 1.800 medlemmer har ultimo 2011 valgt at tegne deres forsikringer gennem Ledernes samarbejde med Gjensidige, og flere end 1.100 medlemmer har tegnet en ulykkesforsikring.



**Spar op til 30 % på dine forsikringer**

- ✓ Solide dækninger
- ✓ Favorable vilkår
- ✓ Attraktive priser

**Medlemstilbud**  
Beregn din pris på [lederne.dk/privatforsikringer](http://lederne.dk/privatforsikringer)



# Arbejds miljø på dagsordenen

**BLANDT LEDERNE** på de danske arbejdspladser er der et stigende fokus på, hvad arbejdsmiljøet kan bidrage med i forhold til produktivitet, effektivitet og lavere sygefravær. Derfor forsøger Lederne at hjælpe medlemmerne ved løbende at sørge for, at der bliver gennemført en række aktiviteter og udarbejdet relevant materiale, der kan understøtte lederne i indsatsen på arbejdsmiljøområdet.

I 2011 gennemførte Lederne en række konferencer om konflikthåndtering, og på ti "road shows" blev lederne præsenteret for det seneste nye materiale fra Industriens Branchearbejds miljøråd.

Der blev også udarbejdet en lang række pjecer, vejledninger, dvd'er, elektronisk værktøj m.v. Størstedelen af materialet er udarbejdet og betalt igennem Branchearbejds miljørådene. Men Lederne samarbejdede i 2011 blandt andre også med CABI om udgivelsen af en dvd, som satte fokus på, hvordan man ledelsesmæssigt kan arbejde med at nedbringe fravær.

## Nye strategier med fokus på ledelse

Folketinget vedtog i juni en ny strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020, og Lederne erklærede sig i den forbindelse godt tilfredse med resultatet.

Lederne har i processen frem mod vedtagelsen af den nationale strategi arbejdet for, at det i højere grad bliver attraktivt for ledere og virksomheder at arbejde med arbejdsmiljø. Ledere skal opleve, at nye regler og initiativer giver mening og er tilpasset de vilkår, de står over for i dagligdagen.

Flere af de nye initiativer er gode skridt på vejen – det gælder blandt andet forenklingen af smiley- og rådgivningsordningen, større fokus på dialog og vejledning, varsling af de nye risikobaserede tilsyn fra Arbejdstilsynet og indførelse af en bagatelgrænse.

Lederne deltog også meget aktivt i processen med at udarbejde en ny strategi for forskningen på arbejdsmiljøområdet. Det betyder, at der i perioden frem mod 2020 kan forskes i emner som "arbejds miljø og strategisk ledelse" samt i, hvordan ledere kan fastholde syge medarbejdere i arbejdet.

I 2011 fik flere branchearbejds miljøråd ny strategi. Gennem Ledernes plads i bestyrelserne fik vi sikret, at topledere og driftsledere blev udpeget til centrale målgrupper.



At blive udpeget som central målgruppe indebærer sikkerhed for, at der udvikles produkter målrettet ledere og ledelse.

## 22 møder om arbejdsmiljø og fravær

I alt blev det i 2011 til 22 gange, hvor Lederne var inviteret op på talerstole rundt omkring i landet for at bidrage med viden om ledernes håndtering af arbejdsmiljø og sygefravær. Til stede på møderne var i alt flere end 1.500 ledere, forskere, embedsfolk, arbejdsmiljø- og HR chefer, medarbejdere, tilsynsførende – og en enkelt minister.

I maj var Lederne en af hovedtalerne, da beskæftigelsesminister Inger Støjberg inviterede til en stor konference om mobning med 250 deltagere. Her fortalte vi om værdien af god ledelse i forhold til mobning, effektivitet, sygefravær og trivsel.

Lederne var ligeledes inviteret til at bidrage på en fælles nordisk forskerkonference om arbejdsmiljø i oktober. Oplægget handlede om, hvilken rolle lederne i Danmark spiller i bestræbelserne på at få medarbejdere med mentale helbredsproblemer til at vende tilbage i arbejdet eller forblive i jobbet.

## Uddeling af 281 millioner kroner

I 2011 var Lederne med til at uddele 281 millioner kroner til konkrete aktiviteter, der understøtter ledernes arbejdsmiljø- og sundhedsindsats samt forebygger sygefravær. Det skete gennem Forebyggelsesfonden. Blandt de indsatser, der blev udvalgt, var en række med fokus på ledere og ledelse, blandt andet til ledere indenfor detailhandel.

Der blev endvidere uddelt 56 millioner kroner til forskning i arbejdsmiljø. En stor del af disse midler gik til forskningsprojekter med direkte fokus på ledelse.

# Årsregnskab for 2011

## Resultatopgørelsen 2011

Ledernes regnskab udviser for 2011 et overskud på 7.896 t.kr. mod et overskud i 2010 på 27.239 t.kr.

Faldet i årets resultat kan i al væsentlighed henføres til et nulresultat på de finansielle poster i 2011. Faldet skyldes uroen på verdens finansmarkeder og har medført tab på vores værdipapirbeholdninger i form af realiserede og urealiserede tab.

Datterselskaber har samlet set opnået et positivt resultat – et resultat som dog ligger under niveauet for 2010, hvilket i al væsentlighed skyldes afmatningen i sidste halvår af 2011 på konferencemarkedet.

Det positive resultat før de finansielle poster er på niveau med 2010 og dækker tillige over de indledende udgifter til nyt medlems- og a-kassesystem. Et resultat, der er opnået ved den fortsatte fokus på resultatet før finansielle poster.

Set i lyset af verdensøkonomien er det samlede resultat for 2011 tilfredsstillende.

## Balance 31.12.2011

Ledernes kapitalkonto er pr. 31.12.2011 opgjort til 446.635 t.kr.

Regnskabet udviser en balance på 722.202 t.kr. Lederne har investeret 406.186 t.kr. i anlægsaktiver, heraf udgør investeringer i finansielle anlægsaktiver 353.774 t.kr. De finansielle anlægsinvesteringer består dels af investeringer i datterselskaber på 41.183 t.kr. og investering i værdipapirer på 312.591 t.kr.

Investeringsstrategien i værdipapirer er tilrettelagt således, at der er en fornuftig balance mellem investering i høj- og lavrisikoprodukter, hvor højrisikoprodukter primært består af aktier, og lavrisikoprodukter består af obligationer.

Lederne har pr. 31.12.2011 omsætningsaktiver for i alt 316.016 t.kr. Langt den største del er tilgodehavende kontingent for 1. kvartal 2011, et tilgodehavende, som ikke er forfaldent på statutidspunktet, samt likvide midler.

Den samlede gæld udgør i alt 271.535 t.kr. Den største post vedrører periodisering af kontingentindtægter, som knytter sig til tilgodehavende under aktiver.



<b>Resultatopgørelsen</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>t.kr.</b>	<b>t.kr.</b>
<b>Indtægter</b>	<b>211.666</b>	<b>203.372</b>
Tilskud til lokale afdelinger	(11.394)	(11.116)
Mødeomkostninger og oplysningsarbejder	(13.525)	(12.809)
Organisationens administration	(42.976)	(40.631)
Personaleomkostninger	(122.421)	(117.251)
Ejendomsomkostninger Vermlandsgade	(12.327)	(12.076)
Kasseansvar i Arbejdsløshedskassen	(2.070)	(1.772)
<b>Omkostninger</b>	<b>(204.713)</b>	<b>(195.655)</b>
<b>Resultat før finansielle poster</b>	<b>6.953</b>	<b>7.717</b>
Resultat datterselskaber	738	2.789
Finansielle Renteindtægter/udgifter	6.320	7.416
Realiseret kursgevinster/-tab	(3.044)	9.130
Urealiseret kursgevinster/-tab	(2.960)	7.822
<b>Resultat før skat</b>	<b>8.007</b>	<b>34.874</b>
Fondsskat	(111)	(7.635)
<b>Årets resultat</b>	<b>7.896</b>	<b>27.239</b>

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>t.kr.</b>	<b>t.kr.</b>
<b>Balancen pr. 31.12.11 - Hovedtal</b>		
<hr/>		
<b>Aktiver</b>		
Materielle anlægsaktiver	52.412	47.717
Finansielle anlægsaktiver	353.774	243.427
<b>Anlægsaktiver i alt</b>	<b>406.186</b>	<b>291.144</b>
Beholdninger	859	819
Tilgodehavender	299.091	277.064
Likvider	16.066	127.237
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>	<b>316.016</b>	<b>405.120</b>
<b>Aktiver i alt</b>	<b>722.202</b>	<b>696.264</b>
	<hr/>	<hr/>
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>t.kr.</b>	<b>t.kr.</b>
<b>Passiver</b>		
Gæld	271.535	253.618
Hensættelser	4.032	3.907
Kapitalkonto	446.635	438.739
<b>Passiver i alt</b>	<b>722.202</b>	<b>696.264</b>

## Hovedbestyrelsen pr. 31. december 2011



Svend Askær  
Formand



Vibeke Halvorsen  
Næstformand



Lars Møldrup  
Næstformand



Jan Rossil  
Hovedstaden



Maria Rose Thyrén  
København Vest



Karin Hammerum  
København Nord



Jan Lau Jensen  
Nordsjælland



Jan Carlsen  
Østsjælland



Preben Arvesen  
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

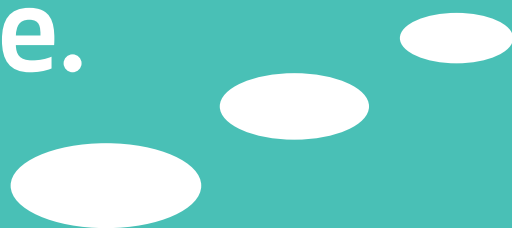


Steen Knørr  
Himmerland



Henning A. Fisker  
Vendsyssel

Lederne oplevede i 2011 stor succes med LederNetværk. En stor del af succesen skyldes et dedikeret arbejde i de lokale afdelinger, hvor alle har ydet en god indsats for at kunne etablere LederNetværk til medlemmerne.



**Lederne**  
**Vermlandsgade 65**  
**2300 København S**

Telefon 3283 3283  
Telefax 3283 3284

E-mail: [lederne@lederne.dk](mailto:lederne@lederne.dk)  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

Foto:  
Thomas Tolstrup  
Colourbox  
Lederne

Tilrettelæggelse:  
Torkild Justesen (ansv.)  
Michael Monty  
Vivi Vodschou

Tryk: Lederne  
Oplag: 175 stk.

Design og produktion:  
Aller Client Publishing  
[www.allercp.dk](http://www.allercp.dk)

ISBN:  
978-87-90313-85-2

**LEDERNE** 