



Beretning 2025

Lederne
- en verden til forskel

Innhold



01

02

05	Forord
06	Nøgletal 2025
08	Strategi 2025

12	Kerneydelser
14	Medlemstilfredshed
16	Juridisk rådgivning
21	Callcenteret
22	Lederne A-kasse
28	Ledelses- og Karriererådgivning
30	Lederne Spring
32	Lederne Virksom
34	Lønsom vækst
36	Kommercielle aktiviteter
40	Ledernes lokalafdelinger
42	Lederne Kompetencecenter
44	Lederstof
46	Ledelsens Dag 2025
52	Brandkampagne
56	Ledernes politiske arbejde
58	Lederne i pressen

62	ESG-rapport
68	Ledelse
69	Bæredygtig Ledelse
78	Mennesker
79	Sundhed & Trivsel
82	Fremtidens kompetencer
86	Diversitet, ligestilling og inklusion
88	Klima
89	Fælleseuropæisk klimaløfte
94	Samfundsansvar
95	Anstændige jobs og økonomisk vækst
98	Lederalliancen

102	Bestyrelsen
104	Direktion og ledende medarbejdere
110	ESG-nøgletal
116	Årsregnskab

Vision

**Vi går foran dem,
*der går forrest***

Mission

**Sammen gør vi
*en verden til forskel***

Forord

Velkommen til en beretning, som markerer slutningen på et vellykket kapitel i Lederne historie og begyndelsen på et nyt.

For 2025 var ikke bare endnu et år med vækst og rekordhøj medlemstilfredshed. Det var også afrundingen på en femårig strategiperiode, hvor vi har nået de mål, vi satte os for i de forgangne fem år, og ikke mindst i 2025 har Lederne leveret flotte resultater. Som du vil kunne læse, har vi styrket vores organisation, udviklet nye relevante tilbud og står stærkere end nogen sinde bag de over 135.000 medlemmer af Lederne, Lederne Spring og Lederne Virksom.

Det er et nødvendigt fundament for fremtiden. For vi lever i en tid præget af usikkerhed, hastige forandringer og øget kompleksitet. En tid hvor vi ikke kan være sikre på meget andet, end at verden også fremover vil have brug for dygtige ledere, og at de dygtige ledere har brug for vores fællesskab med økonomisk, juridisk og ledelsesmæssig tryghed på tværs af titler og brancher.

Det kræver et fortsat stærkt Lederne med fortsat fokus på lønsom vækst i et marked, hvor demografien er imod os, og hvor organisationsgraden på det danske arbejdsmarked generelt må forventes fortsat at falde.

Derfor skal vi i de kommende år ikke kun blive dygtigere til meget af det, som du her i beretningen kan læse, at vi allerede nu er de bedste til i landet. Vi skal udvikle os yderligere og være en uundværlig støtte for alle danske ledere og for dem, som drømmer om at blive det. Og det skal aldrig kunne betale sig at melde sig ud.

Vi vil give ledere en stærk identitet og faglig stolthed. Vi vil skabe, udvikle og forene ledere. Vi vil skabe trykke

arbejdsliv. Og vi vil tiltrække medlemmer gennem hele lederlivet. Danske ledere skal nemlig være medlemmer for livet.

I 2025 rådgav vi vores medlemmer gennem godt 20.000 karrieresamtaler og knap 27.000 juridiske sager med en tilfredshed på 95 procent. Vi havde 4.400 tilfredse kursister gennem Lederne Kompetencecenter, næsten lige så mange til Lederne Konferencetur og over 10.000 tilmeldte til Ledelsens Dag. Vi løftede den politiske debat, styrkede vores position i samfundet og bidrog med viden og løsninger på nogle af de udfordringer, Danmark står overfor. Og vi udbetalte over en milliard kroner i a-kasseydelse.

I de kommende år lover vi, at vi hver dag vil kæmpe for at gøre en endnu større forskel for danske ledere. Og vi tror på, at vi vil lykkes. For sammen kan vi gøre en verden til forskel.

God læselyst.

Pernille Simonsen,
Forperson

Bodil Nordestgaard Ismiris,
Administrerende direktør



Beretningen er også en afrapportering på Lederne miljø-, sociale og ledelsesmæssige forhold. Vi følger World Economic Forum Stakeholder Capitalism Metrics (SCM), som er i overensstemmelse med FN's verdensmål.

"Lederne støtter fortsat FN's Global Compact-principper inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupsion. Beretningen er også vores Communication on Engagement (COE)-rapport, hvor det fremgår, hvordan vi

arbejder med at fremme de 10 principper."

Bodil Nordestgaard Ismiris, Administrerende direktør



Nøgletal *Lederne* 2025

4.400

kursister i
Lederne
Kompetencecenter
med tilfredshedshed
på

4,6

på en skala fra 1-5



135.725

medlemmer
i alt

26.872

juridiske sager

95%

medlemstfredshed



94%

synes, at Lederne er et rigtig godt sted at arbejde



174.591

telefonopkald fra vores medlemmer

1,1 mia. kr.

udbetalt i a-kasseydelse

20.610

karrieresamtaler

17

Vi svarer inden for 17 timer, 24 timers servicegaranti



201,9 mio. kr.

i samlet tillægssikringsportefølje

310 mio. kr.

indbragt til medlemmerne

Strategi 2025

Vores 2025-strategi har siden 2020 udgjort retningen for vores beslutninger og de indsatser, vi har udviklet og implementerer til glæde for vores medlemmer.

De fire strategiske indsatsområder er **medlemstilfredshed, lønsom vækst, kommercielle aktiviteter og politik.**



Overliggeren for de fire indsatsområder – og dermed det, der præger alt, hvad Lederne foretager sig frem mod 2025 – er: **Bæredygtig ledelse**

Fundamentet, som de fire indsatsområder hviler på, er: **Digitalisering**

Vision

**Vi går
foran dem,
der går
forrest**



Formål

**Vi udvikler
bæredygtig ledelse
– så ledere kan
udøve ansvarligt
lederskab**

Mission

**Sammen
gør vi
en verden
til forskel**

Værdier

**Tryghed
og
udvikling**





Afslutning på *en strategiperiode*

I strategiperioden 2020-2025 har vi arbejdet med fire indsatsområder: medlemstilfredshed, lønsom vækst, kommercielle aktiviteter og politik.

Strategien har sikret, at vi i dag – på tærsklen til en ny strategiperiode – står markant stærkere, end vi gjorde for fem år siden. Vi er en organisation i vækst med flere medlemmer end nogensinde tidligere. Det er det ultimative bevis på, at det, vi gør, virker.

Vi har digitaliseret, transformeret og fremtidssikret Lederne, så vi gennem hele perioden har kunnet forbedre og udvide vores services og rådgivning – med ét klart pejlemærke: at skabe de bedst mulige rammer for vores medlemmer, både juridisk, økonomisk og ledelsesfagligt.

Tryghed og udvikling har været centrale værdier i strategiperioden. Vi skaber tryghed gennem stærk rådgivning og solide medlemsfordele – og vi driver udvikling

ved at styrke ledere og ledelse med ny viden, nye kompetencer og stærke faglige fællesskaber, så danske ledere er rustet til morgendagens udfordringer.

125-års jubilæum

I strategiperioden markerede vi også en særlig milepæl: Lederne fyldte 125 år. I mere end et århundrede har vi repræsenteret ledere på tværs af brancher og industrier og arbejdet for at styrke ledelse og skabe bedre vilkår for ledere i Danmark. I dag er Lederne Danmarks største faglige organisation for ledere.

Den rolle er mindst lige så vigtig i dag, som da organisationen blev stiftet. Vi lever i en tid præget af store forandringer, der stiller nye krav til ledelse. Derfor er der i høj grad brug for dygtige ledere, der kan skabe retning, stabilitet og udvikling i en kompleks virkelighed.

Det er derfor afgørende fortsat at styrke ledelsesfaget og sikre, at ledere har en stærk stemme i sam-



fundsdebatten. Det er en opgave, Lederne har løftet i mere end et århundrede – og som vi også fremover vil stå i spidsen for.

Ledelse på dagsordenen

Vi afslutter en strategiperiode præget af store forandringer. En periode hvor kriser har sat deres tydelige aftryk – fra pandemi og økonomisk usikkerhed til geopolitisk uro og et arbejdsmarked i hastig udvikling. Det er en tid, der har kaldt på stærkt og ansvarligt lederskab – både på de store samfundsscener og i den nære hverdag på landets arbejdspladser.

Netop derfor har vi arbejdet målrettet for at sætte ledelse på dagsordenen. Sammen med nogle af landets mest fremtrædende eksperter og markedsledende partnere har vi udviklet ny viden og konkrete værktøjer, der understøtter ledere i at træffe ansvarlige beslutninger og navigere i en stadig mere kompleks virkelighed.

Samtidig har vi løftet ledelsesdebatten bredere i samfundet. Vi har insisteret på, at god og ansvarlig ledelse gør en forskel – ikke kun for den enkelte leder, medarbejder og virksomhed, men for udviklingen af vores arbejdsmarked og vores samfund som helhed.

Gennem perioden er kendskabet til Lederne vokset, og organisationens omdømme er blevet styrket. Det er et resultat af, at vi konsekvent har sat fokus på ledelsens betydning og synliggjort den indsats, landets ledere hver dag leverer.

Med solid ledelsesviden, stærke analyser og klare politiske mærkesager har vi budt ind med perspektiver og løsninger på nogle af de udfordringer, Danmark står overfor. Og gennem aktiv deltagelse i råd og nævn har vi arbejdet for, at ledere bliver hørt og taget med på råd, når der træffes beslutninger om retningen for vores arbejdsmarked og vores samfund.

A large, white, stylized letter 'C' is centered on a solid blue background. The letter 'C' is thick and has a clean, modern look. Inside the central negative space of the 'C', the word 'Kerneydelsler' is written in a white, sans-serif font. The text is centered horizontally and vertically within the 'C'.

Kerneydelsler



95%

tilfredshed

70

NPS

blandt alle medlemmer
der har været i kontakt
med Lederne

Medlems- tilfredshed

Lederne er sat i verden for vores medlemmer. Medlemstilfredshed er derfor ikke bare et tal for os – det er vores fundament.

Igen i 2025 oplevede vi høj tilfredshed fra vores medlemmer: 95 procent af de medlemmer, som var i kontakt med os, var enten tilfredse eller meget tilfredse med deres oplevelse. Tilfredsheden viste sig også i andelen af medlemmer, der vil anbefale Lederne.

NPS (Net Promoter Score) er anerkendt som en international standard, der definerer, i hvilket omfang medlemmer eller kunder ønsker at anbefale en organisation eller et brand til andre.

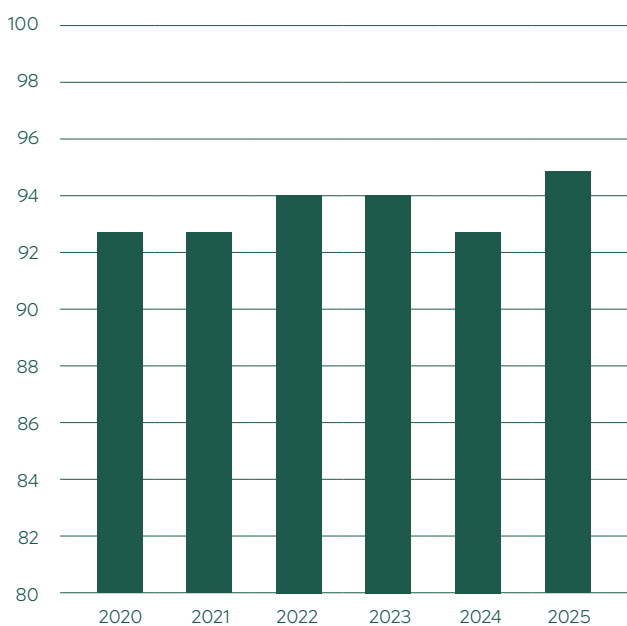
En NPS på over 50 anses for virkelig god, og Lederne opnåede i 2025 en NPS på 70. Vi kan alle være stolte af, at både medlemstilfredsheden og NPS fra 2025 er det højeste, vi nogensinde har registreret i Lederne.

Serviceløfte til medlemmerne

At være der for medlemmerne betyder bl.a. at stå klar, når de har brug for os. Derfor har vi i Lederne et serviceløfte om, at medlemmerne modtager rådgivning inden for 24 timer fra første forespørgsel. Men vi vil helst gøre det hurtigere, og i 2025 kunne vi i gennemsnit gøre det inden for 17 timer.

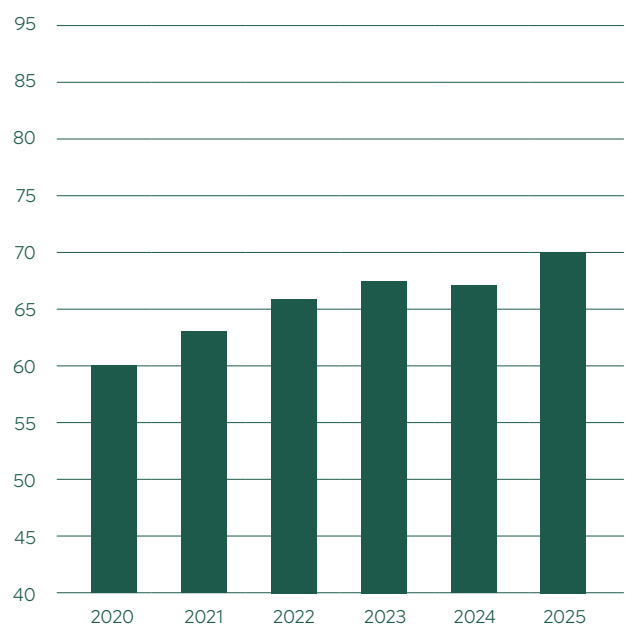


Medlemstilfredshed (%)



Grafen viser udviklingen i medlemstilfredshed i strategiperioden 2020-2025. Målet har gennem perioden været 90%.

NPS



Grafen viser udviklingen i NPS for medlemmer, der har været i kontakt med os i strategiperioden 2020-2025. Målet har gennem perioden været en score på 50.

Juridisk rådgivning

Masseafskedigelser satte sit præg

I 2025 behandlede vi i alt 26.872 juridiske sager for medlemmer i vores tre organisationer: Lederne, Lederne Virksom og Lederne Spring. Vi hjalp bl.a. medlemmerne med sager vedrørende opsigelser og ansættelseskontrakter. Derudover var der rådgivning om især bonus, ferie, løn, aktieoptioner, orlov og barsel.

Mens der samlet set var et mindre fald i antallet af juridiske sager, vi havde 55 (svarende til 0,2 procent) færre sager end i 2024, var der en stigning på 8 procent i antallet af opsigelsessager. Stigningen skyldes bl.a. masseafskedigelser i større virksomheder.

Samtidig steg andelen af sager, hvor det ikke var muligt at indgå et forlig for vores medlemmer, hvilket medførte en betydelig stigning i antallet af retssager, ledernævnssager og organisationsmøder.

I alt behandlede Lederne 26.872 juridiske sager i 2025.

Knap 28 millioner kroner fra retssager og forlig

I 2025 afsluttede vi 106 retssager, hvilket var 28 procent flere end i 2024.

Som i de foregående år var vi i 2025 belastet af forlængede sagsbehandlingstider hos domstolene. Der-

for måtte flere medlemmer vente længe på, at deres sag blev afsluttet i retssystemet.

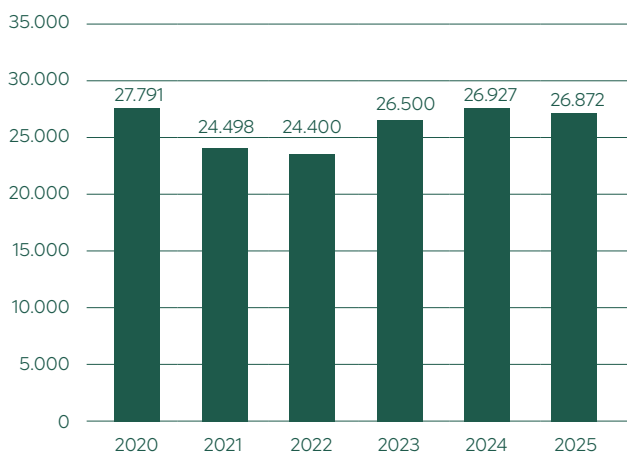
De 106 afsluttede retssager indbragte i alt 25,2 millioner kroner til medlemmerne. Det gennemsnitlige beløb lå i 2025 på 237.478 kroner pr. sag. Af de afsluttede retssager blev 31 sager vundet, 6 sager tabt, og 7 sager hævet, mens der i de resterende 62 sager blev indgået forlig mellem parterne. Derudover blev der også indgået forlig for 2,7 millioner kroner i sager, der ikke blev indbragt for en domstol.

Samlet set resulterede retssager og forlig i 27,9 millioner kroner til medlemmerne.

26.872

juridiske sager

Antal juridiske sager



Grafen viser udviklingen i det samlede antal juridiske sager i strategiperioden 2020-2025.

Case: **Ansættelseskontrakt under udstationering**

Vores medlem var leder i en stor produktionsvirksomhed i Danmark og blev udstationeret til Sydamerika for at opbygge en fabrik.

Virksomheden og vores medlem indgik en udstationeringsaftale. Ifølge aftalen var den underlagt dansk lovgivning og funktionærloven. Hvis virksomheden skulle opsig medlemmet, var det efter aftalen med et opsigelsesvarsel på 6 måneder, 3 måneders godtgørelse efter funktionærloven – samt en godtgørelse på 3 måneders løn efter Lederaftalen.

Da fabrikken var etableret, opsagde virksomheden medlemmet med én dags varsel. Virksomhedens holdning var, at medlemmets udstationeringsaftale var udløbet, og at den danske ansættelseskontrakt ikke var gældende. De opsagde derfor medlemmet efter den lokale lovgivning, hvor opsigelse kunne ske med dags varsel.

Lederne rejste sagen med en samlet værdi for vores medlem på ca. 1,9 millioner kroner. Sø- og Handelsretten gav Lederne fuldt medhold. Virksomheden ankede sagen, og sagen blev forliget med det resultat, at virksomheden samlet set betalte vores medlem cirka 1,8 millioner kroner.

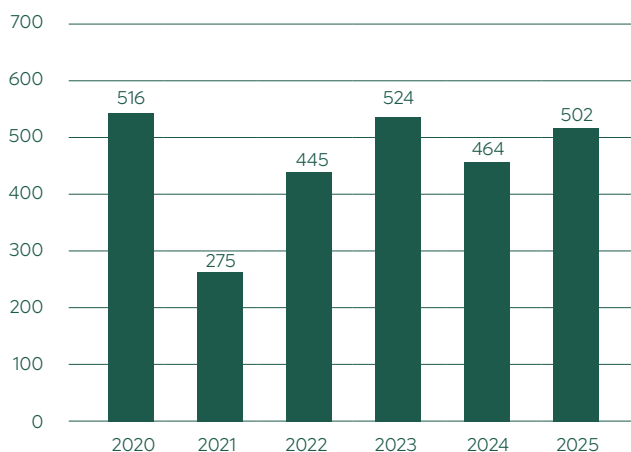
Flere konkurssager

I 2025 behandlede vi 502 konkurssager, hvilket svarer til en stigning på 8 procent i forhold til 2024. Dermed er mængden af sager tilbage på samme niveau som i 2023.

Stigningen fulgte den generelle udvikling i Danmark, hvor der på landsplan var flere konkurser i 2025 end i 2024.

Vi havde en stor tilgang af nye sager i januar. Oftest berører den enkelte konkurs fem til otte af vores indi-

Antal konkurssager



Grafen viser udviklingen i antallet af konkurssager i strategiperioden 2020-2025.

viduelle medlemmer, men i starten af året havde vi større konkurser, som hver især berørte ti til 25 individuelle medlemmer.

Ud over de periodevise udsving fik vi fortsat hovedsageligt nye konkurser blandt mindre virksomheder. Vi har ikke kunne spore særlige tendenser i forhold til, hvilke brancher der blev ramt af konkurser.

I 2025 sikrede vi 79,3 millioner kroner til medlemmerne, hvoraf 77 millioner kroner kom fra Lønmodtagernes Garantifond. De sidste 2 millioner kroner blev inddrevet fra konkursboer.

Derudover ydede vi lån for ca. 8,5 millioner kroner i tilfælde, hvor medlemmer ventede på en udbetaling fra Lønmodtagernes Garantifond efter, at deres arbejdsgiver var gået konkurs og ikke kunne udbetale løn.

Hjælp til 346 medlemmer ramt af arbejdsskader

I 2025 hjalp vi 346 medlemmer i forbindelse med sager om arbejdsskader, hvilket er på samme niveau som året før. Det resulterede i 50,3 millioner kroner til medlemmerne.

I alt 310 millioner kroner til medlemmerne

På hele det ansættelsesretlige område skaffede Lederne i 2025 310 millioner kroner til medlemmerne. Lederne behandlede 1.060 opsigelses- og rådgivnings-sager. Det resulterede i 152,6 millioner kroner til medlemmerne.

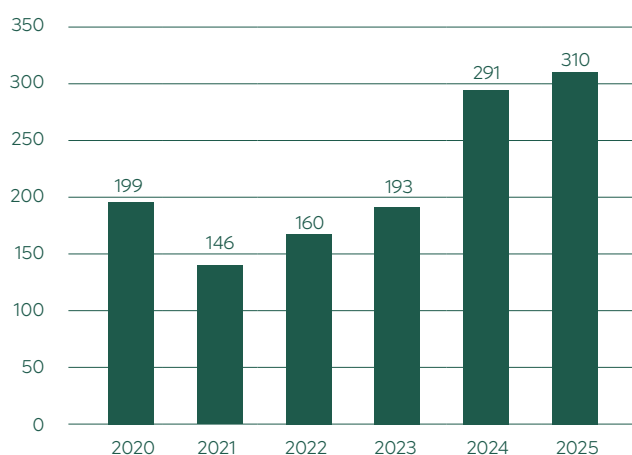


Case: Flere arbejdsskadesager

I 67 af de 1.060 sager indgik der ledergodtgørelse for i alt 14 millioner kroner, hvilket de pågældende medlemmer havde krav på som følge af Lederaftalen mellem Dansk Arbejdsgiverforening og Lederne.

Retssager og forlig indbragte ca. 28 millioner kroner, konkurssager indbragte ca. 79 millioner kroner, mens arbejdsskader resulterede i godt 50 millioner kroner.

Indbragte beløb til medlemmer i mio. kr.



Grafen viser udviklingen i indbragte beløb til medlemmerne i strategiperioden 2020-2025. Det samlede beløb er på knap 1,3 mia. kroner.

Vores medlem var udsat for to arbejdsskader under sit arbejde som afdelingsleder for et idrætscenter.

Medlemmet fik en diskusprolaps i nakken, pådraget af en deltager under en fitnessstime, hvor hun var instruktør. Medlemmet blev sygemeldt og genoptog derefter arbejdet.

Året efter slog hun hovedet, imens hun var på arbejde. Her pådrog hun sig et hovedtraume og en forværring af nakkemesmerterne. Herefter blev medlemmet sygemeldt og kunne ikke vende tilbage til arbejdsmarkedet. Hun blev tilkendt førtidspension.

Begge skader blev anerkendt som arbejdsskader. Skade nummer et med et varigt mén på 5 procent og skade nummer to med et varigt mén på under 5 procent.

Lederne klagede over afgørelsen om anerkendelsens omfang og de lave varige mén. På foranledning af Lederne klagede Arbejdsmarkedets Erhvervssikring, at medlemmet ved skade nummer to havde fået et tab af erhvervsevne på 85 procent.

Medlemmet blev tilkendt en erstatning svarende til et skattefrit beløb på ca. 2,1 millioner kroner. Derudover vil hun frem til pensionsalderen få udbetalt et månedligt skattepligtigt beløb på 9.681 kroner.



Callcenteret

Callcenteret er ofte medlemmernes første indgang til Lederne. I 2025 modtog vi 174.591 opkald i vores callcenter, hvilket er et lille fald på 1,19 procent fra året før.

Medlemmerne ringende primært med spørgsmål vedrørende ansættelsesret, dagpenge, karriere, medlemskab, efterløn, lønsikring og ledersparring.

Der var en forholdsvis stor stigning i opkald vedrørende lønsikring. Det skyldes særligt nogle ændrede vilkår, der knytter sig til forsikringen.

Omvendt modtog vi færre opkald om efterløn end året før på grund af et faldende antal medlemmer, der er tilmeldt efterlønsordningen.

Rekordhøj medlemstilfredshed og ny teknologi

I 2025 tog vi et væsentligt teknologisk skridt, da vi indførte automatiserede telefonnotater under alle samtaler med medlemmer. Samtalerne bliver, ved hjælp af AI, automatisk sammenfattet og journaliseret direkte på medlemmets sag. Medarbejderne kan efterfølgende supplere notaterne med faglige præciseringer.

Løsningen har reduceret det manuelle efterarbejde betydeligt, og vi kan derfor fokusere endnu mere på at levere hurtige responstider, nærværende samtaler og faglig kvalitet i rådgivningen.

Den samlede tilfredshed med telefonbetjeningen har slået rekord med 93 procent, hvilket er lidt over 2 procent højere end i 2024. NPS steg med 10 procent – fra 59 i 2024 til 65 i 2025.



93%

tilfredshed



65

NPS

blandt medlemmer
der har benyttet
telefonbetjeningen

Ændring i kald 2025 ift. 2024

Juridisk rådgivning	-1,65 %
Dagpenge	4,73 %
Karriererådgivningen	-4,61 %
Medlemskab	-8,99 %
Efterløn	-13,15 %
Lønsikring	23,87 %
Ledersparring	-3,08 %

Lederne A-kasse

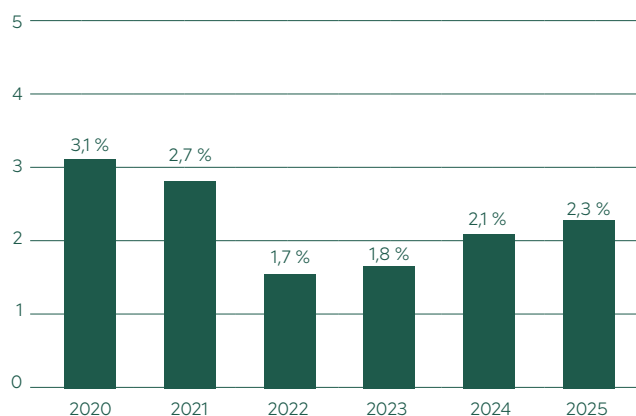
Dagpengeområdet

Ledigheden blandt a-kassens medlemmer i 2025 ligger fortsat på et lavt niveau på 2,3 procent. Vi har set en lille stigning i ledigheden de seneste år, som betyder, at ledigheden blandt a-kassemedlemmerne nærmer sig det generelle ledighedsbillede, men vi oplever, at vores medlemmer kommer forholdsvis hurtigt i arbejde igen. Det viser, at der stadig er stor efterspørgsel på vores medlemmers kompetencer på arbejdsmarkedet.

Flere medlemmer på dagpenge

Med flere ledige medlemmer steg antallet af sager på dagpengeområdet også. Samlet set var der en stigning på 22 procent i medlemmer på dagpenge i forhold til 2024.

Udvikling i ledighed



Grafen viser udviklingen i ledighedsprocent for medlemmer af Lederne A-kasse i strategiperioden fra 2020-2025.



Årets vinder: Lederne A-kasse

Lederne A-kasse vinder i 2025 en flot førsteplads i NPS-undersøgelse af a-kasser. Vi har dermed den højeste andel af medlemmer, der vil anbefale os i branchen. Det er en stor anerkendelse af det stærke arbejde, vi leverer hver dag i dialogen med medlemmerne.

Som faglig organisation og a-kasse er det afgørende, at medlemmerne føler sig hørt, set og forstået – og den fine placering viser, at vi lykkes med det.

Kilde: Loyalty Groups NPS Benchmarks A-kasse 2026





Større udbetaling fra a-kassen

Fra 2024 til 2025 var der en stigning i udbetalingen af ydelser på ca. 120 millioner kroner, det svarer til en stigning på 12 procent.

Stigningen dækker over en merudbetaling af dagpenge, feriedagpenge og skattefri præmier (efterlønsordningen), mens der skete et fald i udbetalingen af efterløn.

Udbetalinger af ydelser i a-kassen

År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Udbetalt i mio. kr.	1.250	1.150	1.102	889	999	1.122

Flot revisionsresultat af a-kassen

Lederne har endnu engang leveret et rigtig flot resultat ved Deloitte's årlige revision af a-kassens administration og sager. Her kigger Deloitte på praksis, udbetalinger, sagsbehandling, ind- og udmeldelser samt afholdelse af samtaler med ledige medlemmer.

Revisionen fandt to små fejl i de 94 reviderede sager. De to sager vedrørte et ledigt medlem, hvor CV-samtalen var afholdt for sent samt et medlem, som ved fejl ikke var blevet opkrævet et skyldigt beløb.

Deloitte arbejder med en såkaldt "grønt lys"-markering på de områder, hvor der ikke er noget at bemærke – og for tredje år i træk kan vi glæde os over grønt lys på samtlige reviderede områder.

Vi har i mange år haft gode revisionsresultater, og 2025 var bestemt ingen undtagelse.

Lavt niveau af eneansvar, erstatninger og afskrivninger

Når vi kigger på udbetalinger inden for eneansvar, erstatning og afskrivninger i a-kassen, lå vi igen i år lavt – det vil sige få tilfælde af fejludbetalinger, forkert udbetalte erstatninger, manglende vejledning eller situationer, hvor et medlem skylder os penge, som vi ikke kan få hjem.

Området udgjorde i 2025 minimale 0,001 procent af de samlede udbetalinger fra a-kassen.

Eneansvar mv. i forhold til a-kassens udbetalinger

År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Udbetaling, kr.	1.247.827.000	1.146.883.000	1.101.821.583	888.791.060	999.265.393	1.122.313.426
Eneansvar mv., kr.	97.625	392.116	17.248	51.828	370.396	15.660
Procentvis	0,008	0,034	0,002	0,006	0,037	0,001

Tilfredsstillende niveau af omgørelser

A-kassemedlemmer har mulighed for at klage over a-kassens afgørelser via det offentlige klagesystem.

Vi får medhold i de fleste af klagesagerne. I 2025 fik vi medhold i 86,4 procent af sagerne, 9,9 procent blev omgjort og 3,7 procent blev hjemvist. Sagerne handlede primært om rådighed, karantæne for selvforskyldt ledighed og selvstændig virksomhed.

En omgørelse er enten udtryk for, at vores afgørelse er forkert, eller at klageinstansen går lidt længere i medlemmets favør, end vi kan. Det sidste er godt for medlemmet, og vi bruger derfor sådanne sager til at skubbe lidt til praksis til fordel for vores medlemmer.

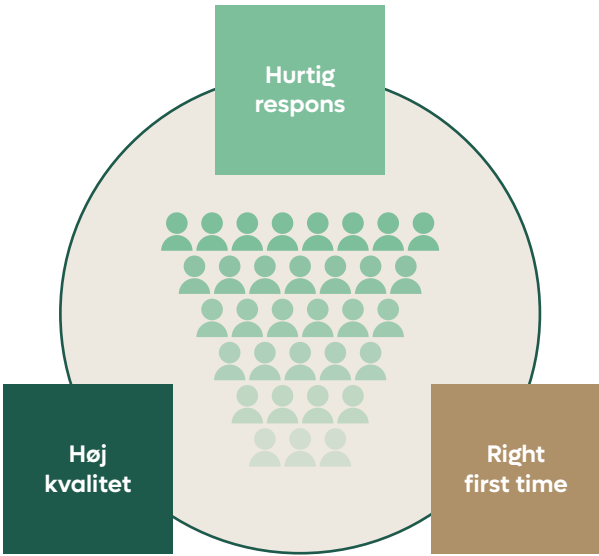
Omgørelsesprocenten på under ti må anses for at være tilfredsstillende og ligger på et forholdsvist lavt niveau sammenlignet med andre a-kasser. Derfor har Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) også kvitteret meget positivt for resultaterne.

Antal klagesager retur pr. år

År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total	98	78	70	68	59	81

Udfald af klagesager pr. år

År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Medhold	82,7	88,5	88,6	92,6	84,7	86,4
Omgjort	11,2	6,4	7,1	5,9	8,5	9,9
Hjemvist	6,1	5,1	4,3	1,5	6,8	3,7



For at sikre den høje kvalitet og medlemstilfredshed har a-kassen i en årrække arbejdet med følgende elementer:

- Løbende tilfredshedsmålinger på kerneprocesser.
- 24T på generelle henvendelser.
- Planlægning af driftsopgaver ved brug af vagter og taskforce.
- Sikre indhentelse af dokumentation fra start af proces.
- Segmenteret rådgivning i forhold til kompetencer.
- Lytning på samtaler med medlemmer med henblik på læring.
- Automatiseringer af manuelle, ensidige, gentagne administrative opgaver.
- Straksafklaring af ydelsesgrundlag.

Beskæftigelsesområdet

Vi sørger for, at medlemmerne kommer godt, hurtigt og trygt tilbage på arbejdsmarkedet efter en periode som ledig. Det gør vi bl.a. gennem rådgivning, karrieresparring og inspiration.

Fokus på jobformidling

I hele strategiperioden fra 2020 til 2025 har beskæftigelsesområdet fået stor bevågenhed.

Flere love er blevet væsentligt ændret med det mål at få flere hurtigere i arbejde efter ledighed. Det betyder bl.a. at vi har fået mere fokus på jobformidling. Derfor er vi indgået en partnerskabsaftale med Danmarks største jobportal Jobindex, som trådte i kraft i januar 2026.

Samarbejdet gør det muligt for medlemmerne at få personlig og målrettet hjælp til jobsøgningen hos Jobindex. Og vi kan nu se medlemmernes markedsværdi på jobmarkedet ved at følge med i interessen for deres CV. Med samarbejdet får vi bundet arbejdsmarkedet og vores medlemmer tættere sammen.

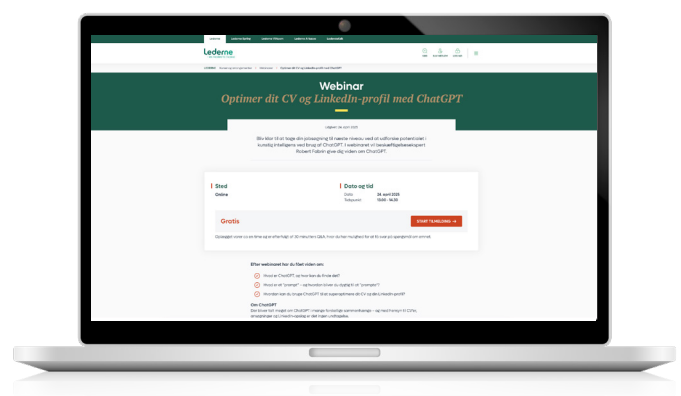
Øget digitalt fokus

Vi tilbyder ledige medlemmer både individuel rådgivning og sparring, netværksmøder, online-kurser og andre digitale værktøjer. I 2025 kunne vi se en øget

interesse for de digitale muligheder i form af online-samtaler og -kurser samt webinarer.

At medlemmerne har taget de digitale muligheder til sig, bliver understreget af, at der var mindre behov for at møde fysisk til 1:1 trivsels- og karrieresamtaler.

Vi havde 19 procent færre karriere- og trivselsamtaler med fysisk fremmøde sammenlignet med året før. Målingerne viser samme grad af tilfredshed, 96 procent, uanset om samtalerne er foregået ved fremmøde eller online. Det understreger også, at medlemmerne i høj grad orienterer sig mod rådgivning og sparring online.



Udover de digitale samtaler, kurser m.v. var vores fysiske netværksmøder for ledige fortsat en succes i 2025. Knap 3.500 personer deltog. Det er en stigning på 9 procent sammenlignet med 2024.

Alt i alt indikerer udviklingen en efterspørgsel på den sparring, vi kan tilbyde – og en høj tilfredshed fra medlemmernes side.

Flere spørgsmål om sygemeldinger og pension

Vi har i 2025 mærket en øget efterspørgsel fra vores medlemmer på rådgivning i forbindelse med at skulle returnere til jobbet efter en sygemelding. Det vil sige råd om, hvordan medlemmet bedst kan planlægge sin retur til arbejdspladsen, og hvordan man er stillet i forhold til lovgivningen på området.

Også seniormedlemmer, der overvejer at stoppe før tid og ønsker svar om diverse pensionsordninger, gør i høj grad brug af vores rådgivning. Det samme gælder medlemmer, der overvejer mulighederne for at blive længere på arbejdsmarkedet i stedet for at gå på pension.



Ledelses- og Karriere- rådgivning

Synergier inden for rådgivning

I 2025 satte vi fokus på at tilbyde vores medlemmer mere og bedre rådgivning. Det gjorde vi bl.a. ved at udbyde flere webinarer, netværk og onlineforløb. De tilbud har sammen med 1:1-rådgivning styrket vores muligheder for at yde nøjagtig den rådgivning, de enkelte medlemmer har brug for i deres arbejds-situation.

Ledersparring – det personlige lederskab i fokus

Vi tilbyder vores medlemmer sparring om deres lederskab og de konkrete udfordringer, de står med. I 2025 gennemførte vi i alt 4.985 personlige ledersparring, hvilket er på niveau med 2024 og vidner om en fortsat høj interesse blandt medlemmerne.

Medlemstilfredsheden med vores ledersparring lå igen i 2025 højt på samlet 96 procent. Tilfredsheden viser sig også i andelen af medlemmer, der vil anbefale Ledersparring. Ledersparring opnåede i 2025 en NPS på 70.

Vores webinar-rådgivning var også populær blandt medlemmerne, hvor flere tusinde i 2025 har deltaget i webinarer om alt fra "Sådan bliver du leder" til "Sådan forhandler du løn med dine medarbejdere".

96%

tilfredshed



70

NPS

Ledersparring
i 2025





Lederne Spring

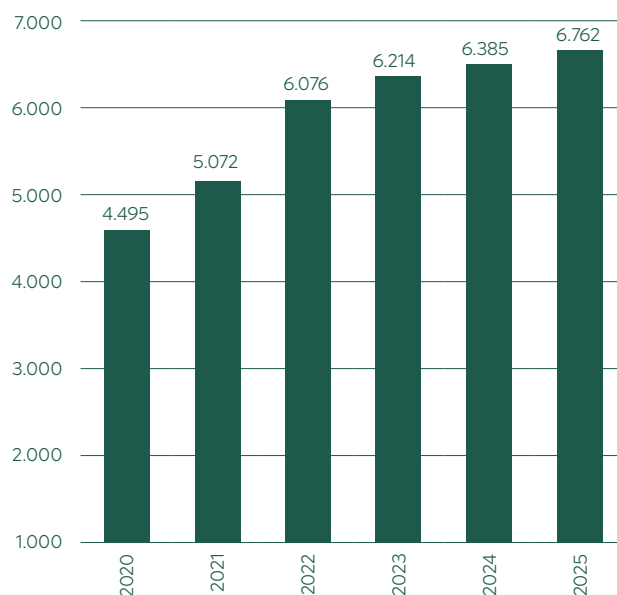
Danmarks eneste faglige organisation for kommende ledere.

Lederne Springs medlemmer er fremtidens ledere. I Lederne Spring sikrer vi, at vores medlemmer har de værktøjer og den viden, de har brug for til at tage springet ind i en ledelseskariere. På den måde kan Lederne Spring være et første skridt – eller måske spring – på vejen til det første lederjob.

Vi gik i første kvartal af 2025 i luften med en kampagne for Lederne Spring, der tydeliggjorde, at man kan blive en del af Lederne-familien, allerede før man har fået sit første lederjob.

Med konceptet "Vi leder efter dig, der..." efterlyste vi alle dem, der tager lederskab i hverdagen. Vi ville med kampagnen motivere dem til at realisere deres lederpotentiale – med støtte og hjælp fra Lederne Spring.

Medlemsudvikling Lederne Spring



Ovenstående figur viser medlemstallet for Lederne Spring i perioden 2020-2025, opgjort pr. 31. december 2025.



For at vise konkret hvor stor en hjælp et medlemskab af Lederne Spring er, tilbød vi nye medlemmer et gratis lederkursus hos Lederne Kompetencecenter.

6.762 medlemmer af Lederne Spring

Vi så i 2025 en fremgang i medlemstallet fra 6.385 til 6.762.

Især ledersparring til Lederne Spring-medlemmer har de seneste år været i markant vækst. Antallet af sparring steg med 16 procent fra 2024 til 2025. Det viser effekten af den indsats, vi har gjort for at gøre opmærksom på sparring målrettet Lederne Spring-medlemmer.

I 1.531 tilfælde søgte medlemmerne juridisk rådgivning. Derudover blev der også behandlet sager vedrørende a-kasse, medlemskab samt gennemført ledersparring.



Lederne Virksom

Den faglige organisation for medlemmer med egen virksomhed.

Vi tilbyder vores medlemmer i Lederne Virksom skræddersyet rådgivning til livet som selvstændig. Medlemmerne er primært selvstændige uden ansatte, men vi målretter også tilbud til den del af medlemmerne, der har medarbejdere.

Vi rådgiver bl.a. om erhvervsretlige kontrakter, forretningsmodeller, budgetter og personalejuridiske forhold. Derudover tilbyder Lederne Virksom bl.a. forsikringer, pensionsordning og rabatordninger på fx regnskabsprogrammer, som letter hverdagen for medlemmerne.

Nyt virksom.dk og hvervekampagne

I juni 2025 lancerede vi en ny og mere brugervenlig version af virksom.dk. Dermed har vi nu alle tre organisationer – Lederne, Lederne Spring og Lederne Virksom – på én samlet platform.

Med den nye side har vi et stærkt og robust digitalt fundament til at styrke vores position over for selvstændige og ejerledere.

Den nye hjemmeside er udviklet med henblik på både at fastholde og servicere eksisterende medlemmer og for at understøtte rekruttering og øget synlighed for Lederne Virksom.

I forlængelse af lanceringen af Virksom-sitet lancerede vi en kampagne med fokus på pension og medlemsfordele.

Kampagnen gik i luften i juni målrettet selvstændige under overskriften "En faglig organisation og a-kasse for selvstændige". Målet var at positionere Lederne Virksom som en uundværlig partner med særlige tilbud til selvstændige og ejerledere.

9.765 medlemmer af Lederne Virksom

Ved udgangen af 2025 var der 9.765 medlemmer af Lederne Virksom, hvilket svarer til et mindre fald på

0,5 procent i forhold til udgangen af 2024. Der blev i 2025 behandlet 1.901 juridiske rådgivningssager, hvilket er et fald på 9 procent i forhold til 2024.

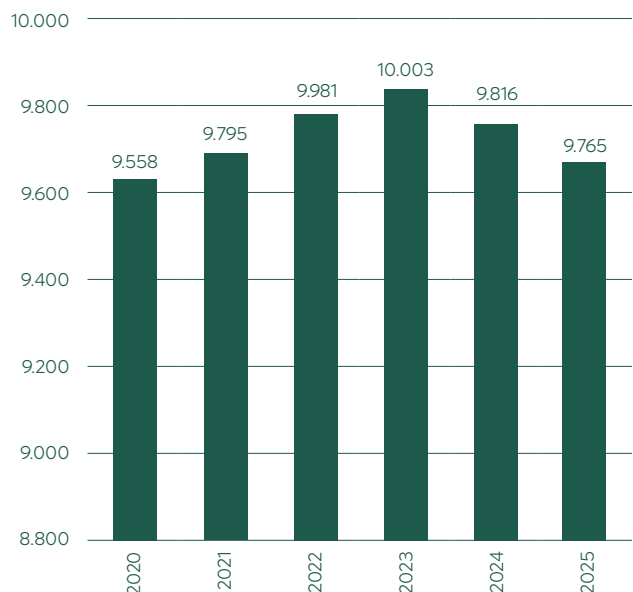
Der er fortsat stor efterspørgsel på rådgivning om ejeraftaler, konsulentaftaler og personalejuridiske forhold. Sidstnævnte vedrører medlemmer, der er arbejdsgivere, og rådgivningen dækker et bredt udsnit af spørgsmål fx om ansættelseskontrakter, opsigelser, orlov og barsel.

Rådgivning om skift i arbejdslivet

Gennem et arbejdsliv skifter flere af vores medlemmer mellem at være selvstændige og lønmodtagere. Vi rådgiver og støtter medlemmerne i disse skift, så de får en lettere overgang til deres nye tilværelse som selvstændige eller lønmodtagere.

Vi yder såvel ledersparring som rådgivning om fx juridiske spørgsmål eller dagpenge.

Medlemsudvikling Lederne Virksom



Ovenstående figur viser medlemstallet for Lederne Virksom i perioden 2020-2025, opgjort pr. 31. december 2025.



Lønsom vækst

Flere end 135.000 medlemmer i Lederne Hovedorganisation.

På tværs af de tre organisationer Lederne, Lederne Virksom og Lederne Spring havde vi i 2025 en nettotilvækst på 252 medlemmer. Hvis vi medregner a-kassen, er nettotilvæksten i alt 411 medlemmer i 2025.

Set over hele strategiperioden lå den gennemsnitlige årlige nettotilvækst af medlemmer på 1.368 på tværs af vores tre organisationer. Dermed går vi ud af strategiperioden tæt på målsætningen om en årlig nettovækst på 1.500 medlemmer.

Der var ved udgangen af 2025 i alt 135.725 medlemmer i Lederne Hovedorganisation inklusiv a-kassen. Medlemmerne er fordelt i Lederne, Lederne Virksom,

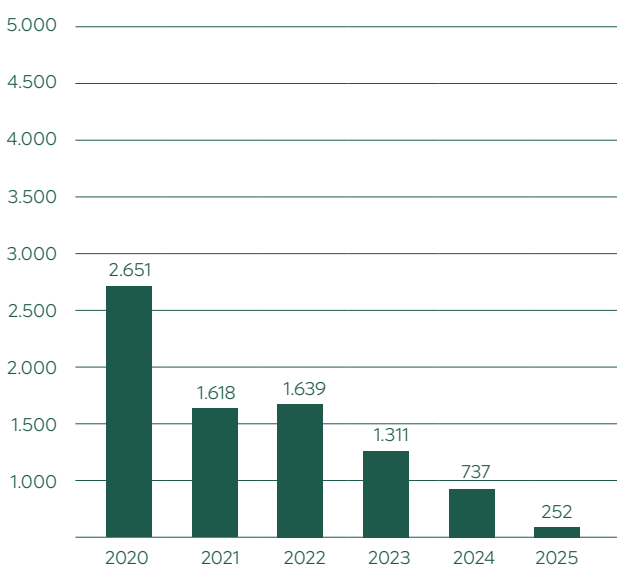
Lederne Spring og rene a-kassemedlemmer. I alt er 124.619 af vores medlemmer også medlem af a-kassen.

Vækst gennem hele strategiperioden

Fra 2020 til 2025 fik vi i alt 60.583 nye medlemmer. Det svarer til gennemsnitligt 10.097 indmeldelser i et marked med faldende organisationsgrad.

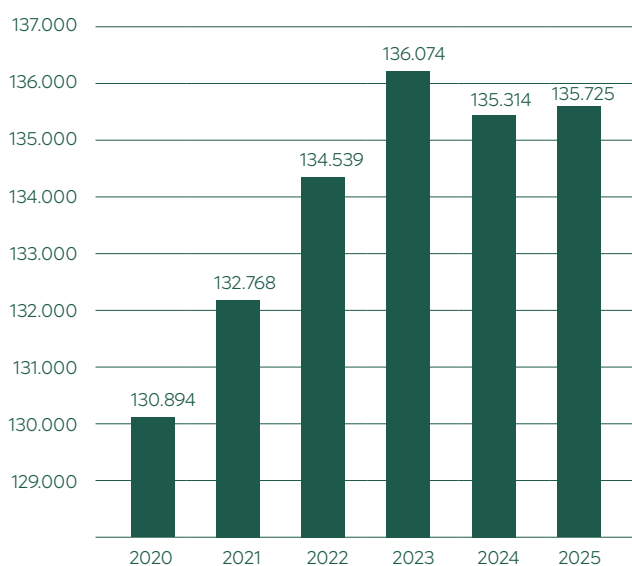
Vi har gennem hele strategiperioden oplevet en vækst i antal medlemmer. I 2024 opsagde vi samarbejdet med Lederne Søfart, hvilket betød, at omkring 2.000 af Lederne Søfarts medlemmer forlod Lederne Hovedorganisation. Derfor så vi samlet set et fald på 760 medlemmer i Lederne Hovedorganisation. Ser vi bort fra Lederne Søfart, havde vi i 2024 en nettovækst på 737 medlemmer.

Nettovækst i Lederne Hovedorganisation



Nettovæksten for perioden 2020-2025. 2024 viser den organiske vækst uden afgang af Lederne Søfart.

Medlemstallet for Lederne Hovedorganisation



Ovenstående figur viser medlemstallet for Lederne Hovedorganisation i perioden 2020 til 2025, opgjort pr. 31. december 2025.

Medlemstal pr. 31. december 2025 fordelt på organisationer

Ledernes Hovedorganisation

135.725 medlemmer

Lederne
Spring
6.762 medlemmer

Lederne
111.785 medlemmer

Lederne
Virksom
9.765 medlemmer

Lederne
A-kasse

7.413 medlemmer

I alt er der i a-kassen 124.619 medlemmer

1.368

gennemsnitlig nettovækst i
strategiperioden





Kommercielle aktiviteter

Nye attraktive medlemstilbud

Vi har i 2025 udvidet vores palette af attraktive medlemstilbud og står nu med et stærkt finansielt firkløver bestående af Lederne Privatforsikring, Lederpension, Bank og Ledernes Lønsikring.

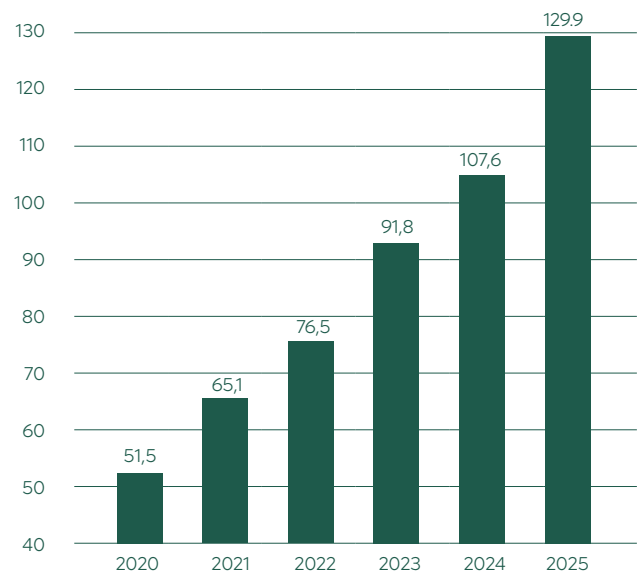
Lederne Privatforsikring – vækst på 23 millioner kroner

Medlemmerne har p.t. tegnet privatforsikringer for 129,9 millioner kroner. Porteføljen af privatforsikringer er i 2025 vækstet med knap 23 millioner kroner, det svarer til en stigning på 21 procent. Set over hele strategiperioden er Ledernes portefølje vækstet med 78,4 millioner kroner.

Vi har nu i alt 10.870 medlemmer med i ordningen Lederne Privatforsikring. Vi udbyder ordningen i samarbejde med Gjensidige og salget varetages af Lederne eget forsikringsrådgiverteam.

Vi tilbyder nogle af markedets stærkeste produkter, og medlemmerne får en særlig medlemsrabat, hvis de samler flere af deres privatforsikringer hos os.

Samlet privatforsikringsportefølje Lederne Privatforsikring opgjort i mio. kr.



Grafen viser udviklingen i privatforsikringsporteføljen i strategiperioden fra 2020-2025 opgjort i mio. kr.

Lederpension – øget interesse blandt medlemmerne

Lederpension er fortsat en af de mest attraktive pensionsordninger på markedet. Ordningen er skræddersyet til medlemmer i Lederne, Lederne Virksom og Lederne Spring og forbeholdt medlemmer af de tre organisationer.

Vi udbyder Lederpension i samarbejde med PFA. Det betyder, at vores medlemmer får stærke produkter med gode fordele til lave omkostninger.

Også i 2025 var der blandt medlemmerne en øget interesse for at få et pensionstilbud. Flere end **1.400 medlemmer** valgte at få en pensions gennemgang med det formål at tegne en Lederpension.

Bank – nyt værditilbud

Vi har i 2025 indgået et nyt strategisk partnerskab med Danske Bank, og medlemmer af Lederne, Lederne Virksom eller Lederne Spring kan nu gøre brug af en række særligt fordelagtige bank- og investeringstilbud i Danske Bank.

Medlemmerne har i aftalens første år taget godt imod tilbuddet, der bl.a. giver dem mulighed for rabat på et Mastercard Platin, la v kurtage på investeringer og invitationer til arrangementer og webinarer om fx boligkøb, investeringer og pension.

Tryghed med lønsikring

Lederne har fortsat den individuelle lønsikringsordning på markedet med den største tilslutning. Lønsikringen er en tillægsforsikring, som sikrer medlemmerne et tillæg til deres dagpengene, hvis de bliver ledige. Forsikringen giver en dækning på op til 90 procent af medlemmets nuværende indtægt.

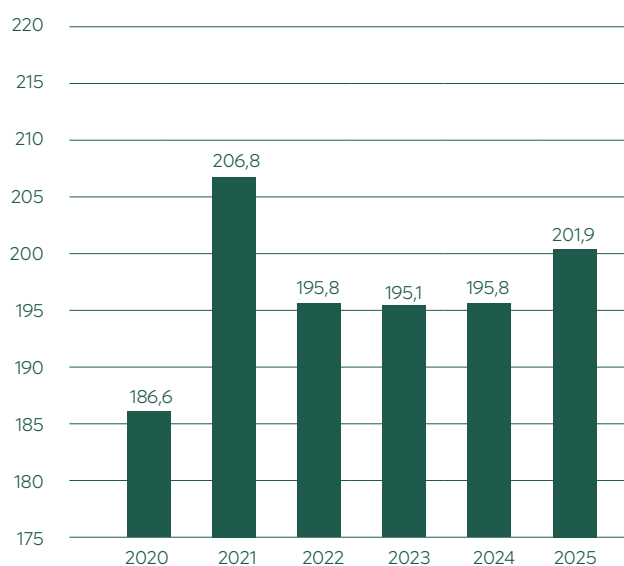
Ved udgangen af 2025 forbedrede vi ordningen, så medlemmerne nu kan tegne forsikringen op til 7 år før folkepensionsalderen og med dækning frem til to år før folkepensionsalderen. De forbedrede vilkår betød,

at 35 procent flere medlemmer ønskede at tilpasse deres dækning.

Set over hele 2025 fik vi mere end **2.700 nye medlemmer** med i ordningen. En stigning på knap 40 procent i forhold til 2024. Ved udgangen af 2025 har vi mere end **25.000 medlemmer** med en tillægsforsikring og en samlet tillægsforsikringsportefølje på **201,9 millioner kroner**.

I 2025 blev der udbetalt i alt 148,8 millioner kroner i ledighedsdækning. Det er en stigning på 17 procent fra året før. Stigningen skyldes både, at flere medlemmer har tegnet ordningen og en stigning i ledighedsprocenten.

Tillægsforsikringsportefølje



Grafen viser udviklingen i tillægsforsikringsporteføljen i strategiperioden fra 2020-2025 opgjort i mio. kr.

Lederne

Konferencetour

Lederne





23

konferencer

4.400

deltagere

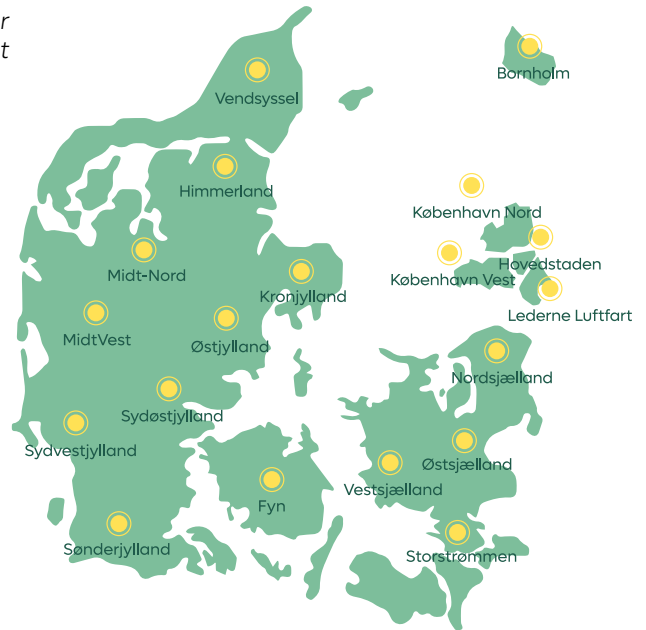
96%

anbefalingsgrad

136

konferencer i
strategiperioden

Lederne har 19 lokalafdelinger fordelt over hele landet



Ledernes lokalafdelinger

Lederne Konferencetour

Med Lederne Konferencetour har lokalafdelingerne i 2025 bidraget til, at medlemmer og andre interesserede kan blive opdaterede på ny viden og tendenser inden for ledelse. Målet med konferencerne er, at deltagerne går inspirerede hjem med værktøjer, som de umiddelbart kan anvende i deres hverdag som leder.

Værterne for konferencerne er Ledernes lokalafdelinger, som byder velkommen på dagen og har mulighed for at flage for andre initiativer i afdelingen. Lokalafdelingerne er naturligvis også en nøglespiller i hele planlægningen af konferencerne.

I 2025 var lokalafdelingerne værter for 23 konferencer med knap 4.400 deltagere.

Anbefalingsgraden var i gennemsnit 96 procent, hvilket er pænt over vores mål om 90 procent. Deltagerne vurderer graden af relevans til 95 procent, så de oplever altså i høj grad, at de får ny viden på konferencerne, som de kan bruge i deres lederstillinger.

De lokale generalforsamlinger

De lokale generalforsamlinger er en afgørende del af vores medlems- og foreningsdemokrati og afholdes i perioden fra ultimo januar til udgangen af marts.

Vores lokale bestyrelsesledere og bestyrelsesmedlemmer lægger et vigtigt arbejde i at udvikle rammerne for generalforsamlingerne, så vi bedst muligt kan involvere medlemmer i Ledernes arbejde.

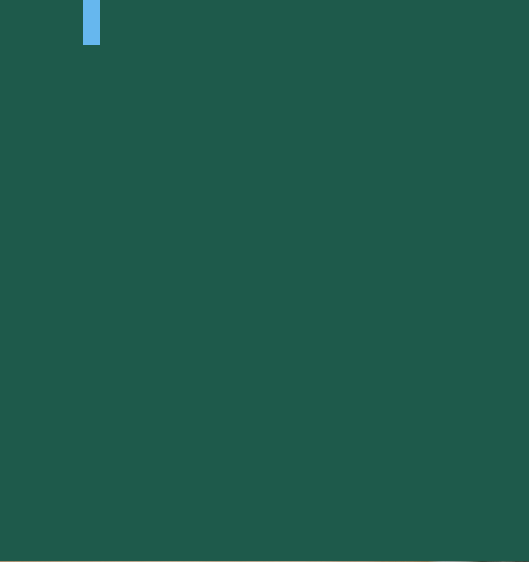
På generalforsamlingerne bliver medlemmerne involveret i bl.a. medlemsudvikling, medlemsrådgivning og strategiske indsatser. Medlemmerne har på generalforsamlingerne også mulighed for at høre om arbejdet i deres lokalafdeling, og hvad der gennem året har været af relevante lokale aktiviteter og samarbejder med lokale aktører og interessenter.

I 2025 afholdt vi, som noget nyt, et online kursus om den gode generalforsamling. Her kunne deltagerne udveksle erfaringer på tværs og få vendt en række af de praktiske spørgsmål, der knytter sig til afviklingen.

Lokale aktiviteter

I løbet af 2025 er der – ud over konferencerne – blevet gennemført 50 lokale medlemsarrangementer. En stor del af arrangementerne har haft fokus på forskellige dimensioner af ledelse og lederrollen, mens enkelte primært har haft et socialt sigte.

I løbet af 2025 har lokalafdelingerne også holdt ni kick-off arrangementer, hvor fundamentet for nye Ledernetværk er blevet lagt. Ved udgangen af 2025 havde vi 74 netværksgrupper med i alt 1.026 netværksmedlemmer.



Lederne

Kompetencecenter

Et trimmet kursusudbud

Danmark har brug for kompetente ledere, der kontinuerligt udvikler deres ledelsesfaglighed i takt med øget kompleksitet, nye teknologier og forandrede organisatoriske krav. Som Danmarks største lederorganisation har Lederne et særligt ansvar for at omsætte aktuel viden om ledelse til relevant og tilgængelig kompetenceudvikling. Lederne Kompetencecenter varetager den opgave ved at tilbyde kurser, uddannelser og individuelle forløb.

I 2025 havde Lederne Kompetencecenter en flot omsætning på 11 procent over budget. Især de virksomhedsinterne forløb blev vendt fra en budgetmæssig udfordring i 2024 til en voksende og mere robust produktportefølje i 2025.

Vi oplevede en stigende efterspørgsel på forløb for ledige, diplomuddannelsen, outplacement og coaching. Udviklingen er et direkte resultat af et målrettet arbejde med prioritering og trimning af kursusporteføljen, så vi sikrer kvalitet, relevans og økonomisk bæredygtighed.

Ser vi på, hvem der deltager i kurser og uddannelser hos Lederne, er vi lykkedes med at være attraktive for et bredt udsnit af ledere, da deltagerne fordeler sig jævnt på tværs af lederlivets faser.

Flere onlineforløb

I 2025 blev kursusmulighederne yderligere styrket gennem et øget udbud af onlineforløb, som 45 procent af kursisterne benyttede sig af.

Tilfredsheden hos vores kursister i 2025 var fortsat høj. I 2025 lå den gennemsnitlige tilfredshed på 4,6 på en 5-trinsskala, og den samlede NPS-score nåede 71 – en markant stigning fra 64 i 2024.

I alt blev der i 2025 afholdt 280 kurser fordelt på åbne kurser, forløb for ledige, akkrediterede akademi- og diplomuddannelser med ECTS-point samt virksomhedsinterne forløb. Hertil kom en række individuelle forløb inden for outplacement og coaching.

Samlet set deltog godt 3.000 kursister i aktiviteter, og hvis vi også tager de webinarer som Lederne Kompetencecenter udbød med i optællingen, var vi samlet set i kontakt med mere end 4.400 personer.

Styrkelse af uddannelser

I andet halvår af 2025 blev der arbejdet målrettet med at styrke Lederne Kompetencecenters position som kendt og anerkendt udbyder af udvalgte signaturydelse med landsdækkende relevans. Ambitionen er, at kompetenceudvikling af ledere skal komme hele landet til gode.

Akademi- og Diplomuddannelsen blev relanceret som Akademi- og Diplomlederen med et mere holistisk indhold og et landsdækkende format. Bestyrelsesuddannelsen blev yderligere udbygget og oplevede stor tilslutning, mens coachingforløbene opnåede en ny og styrket markedsposition gennem international akkreditering.



4,6

tilfredshed med
kurser og uddannelse
på en skala fra 1-5

71

NPS



Populære AI-kurser

Efterspørgslen på kompetenceudvikling inden for kunstig intelligens fortsatte med at stige i 2025. Vores kurser bidrog til at opkvalificere 730 kursusdeltagere.

For at imødekomme den øgede efterspørgsel arbejdede Lederne Kompetencecenter i 2025 med løbende tilpasning af udbuddet, bedre udnyttelse af faciliteter og kortere planlægningshorisonter.



Sara Green (gående) har indført eget åbenhed om lønnen i PicoPublish og har været CEO.
Foto: Mathilde Bech



Er du klar til mere åben
medarbejder

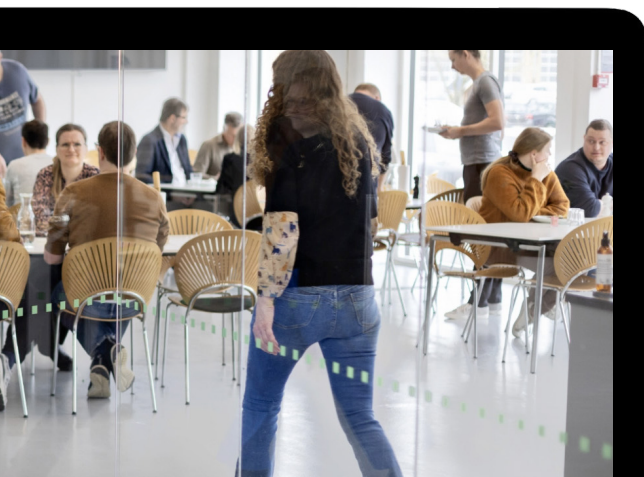
Lederstof

Et vigtigt værktøj til inspiration

Ambitionen for Lederstof er at inspirere til god ledelse. Det er her medlemmerne, og andre interesserede, kan møde ledere fra vidt forskellige brancher og ledelsesniveauer, der fortæller om både succeser og fejltagelser – og hvad de har lært af begge dele. Derudover bringer Lederstof bl.a. artikler med ekspertkilder, der fortæller om forskning og tendenser på ledelsesområdet.

1 million aflytninger

I løbet af året passerede vi 1 million aflytninger af Lederstofs podcasts siden premieren i 2020. Eksisterende og potentielle medlemmer har dermed samlet set haft Lederstof i ørerne i tæt på 75 år – altid med et kommercielt budskab fra Lederne før og efter hver udsendelse.



Ledelse med vilje



Den mest populære podcast er "Ledelse med vilje", hvor chefredaktør Anders Hvass interviewer topchefer. Afsnit 100 blev markeret med en opsamling af de vigtigste læringer fra samtalerne med Danmarks højest profilerede og mest inspirerende topchefer, og på Folkemødet blev der for første gang gennemført en liveoptagelse af podcasten. Netop det afsnit med Mads Nipper blev årets mest aflyttede.

Færre besøg efter ændrede vilkår

Antallet af besøg på Lederstof.dk nåede 706.769 i 2025. Det var en tilbagegang fra 886.620 sessioner året før. Trafikken i 2025 var præget af ændrede vilkår på Facebook, der har gjort det markant sværere for medier at trænge igennem til brugerne. Ændringerne førte desværre til et fald på 39 procent i trafikken fra Facebook. En fremgang i direkte trafik og trafikken fra nyhedsbreve kunne ikke kompensere for det fald.

Ledelsens Dag 2025





6

inspirerende
oplæg

10.600

tilmeldte
deltagere

96%

anbefalingsgrad



Ledelsens Dag 2025

Ledelsens Dag er et flagskib for vores organisation og meget populær blandt ledelsesinteresserede. Deltagerne fulgte med fra hele landet og deltog aktivt via kommentarspor og livechat, da Ledelsens Dag 2025 blev gennemført den 20. november med ledelse i en usikker verden som overordnet tema.

Ledelse er en samfundskritisk funktion

Administrerende direktør i Lederne, Bodil Nordestgaard Ismiris, åbnede Ledelsens Dag med en klar pointe: I en tid præget af krig, geopolitisk uro og hastige forandringer er betydningen af god ledelse tydeligere end nogensinde før. Når tusindvis af ledere hver dag skaber retning, ro og handlekraft i deres organisationer, bærer de mere end blot deres egen virksomhed. De er med til at sikre tryghed, vækst og sammenhængskraft i hele samfundet. Bodil Nordestgaard Ismiris fremhævede, at god ledelse hviler på karakter og dyder som mod, ydmyghed og redelighed.

Uforudsigelighed og evnen til at prioritere

Carlsbergs administrerende direktør, Jacob Aarup-Andersen, beskrev, hvordan virksomheder i dag må forberede sig på det uforudsigelige gennem robusthed og systematisk scenarietænkning. Han pegede på geopolitik og ændrede forbrugsmønstre som centrale udfordringer og understregede samtidig vigtigheden af, at ledere passer på sig selv fysisk og mentalt. Ledelse er, som han formulerede det, et maraton ikke en sprint.

Filminstruktør Susanne Bier bidrog med perspektiver på ledelse i kreative miljøer og betonedede betydningen af en klar vision, forberedelse og evnen til at prioritere. Succes kræver ikke, at man vinder alle slag, men at man holder fast i det overordnede mål – også når det indebærer personlige fravalg.

Trivsel og tillid

Gregers Wedell-Wedellsborg, afdående CEO i Matas, understregede i sit oplæg, at succesfulde transformationer ikke kan drives af økonomiske KPI'er alene. Uden fokus på medarbejdernes motivation, reaktioner og trivsel lykkes forandringer ikke.

Årets Leder 2024 Britt Meelby Jensen, CEO i Ambu, byggede videre på dette med en klar pointe om, at tillid skabes gennem adfærd, og at tydelig retning, en stærk kultur og gensidig respekt er fundamentet for bæredygtige resultater.

Ledelse i krisetider

I en paneldebat med de fire nominerede til Årets Leder blev der sat flere ord på ledelse i krisetider. Her var budskabet entydigt, at ledere skal forblive autentiske og konsekvente i deres ledelsesstil og kommunikere åbent og ærligt – også når svarene ikke er klare.

Dagen blev afrundet med Margrethe Vestagers refleksioner over magt som et bevidst valg og et ansvar, der er til låns.

Årets Leder 2025

Ledelsens Dag kulminerede med kåringen af LEGO's CEO, Niels B. Christiansen, som Årets Leder 2025. De fysiske gæster i salen hyldede vinderen med stående klapsalver, og kommentarsporene på de sociale medier bakkede markant op om valget af Årets Leder.

Siden Niels B. Christiansen tiltrådte som CEO i 2017, er LEGO's omsætning fordoblet, og virksomheden er i dag verdens største legetøjsproducent. For juryen bag Årets Leder 2025 handler kåringen dog ikke kun om resultaterne – men også om den måde de er skabt på.

“Årets vinder er analytisk, klar og kompromisløs på det væsentlige. Han kan se, hvad der er vigtigt – og hvad der bare er støj. Han får mennesker med sig gennem ordentlighed, tillid og tydelig retning. Og han er et forbillede for alle os, der vil lykkes som ledere,” sagde Bodil Nordestgaard Ismiris.

Juryen bag Årets Leder

**Juryen består af markante profiler fra erhvervs-
liv, forskning og samfundsliv:**

- Marianne Kirkegaard, managing director, RHÔNE Group
- Christian Jensby, daværende CEO & Partner, Deloitte
- Eva Zeuthen, hospitalsdirektør, Nordsjællands Hospital
- Pia Søltøft, præst, forfatter, ledelsescoach
- Peter Møllgaard, rektor, Copenhagen Business School
- Kim Kristensen, hofchef, Kongehuset
- Bodil Nordestgaard Ismiris, adm. direktør, Lederne



Brandkampagne

Jeg er leder





+3.000
portrætvisninger

+5.500
interaktioner

14,2
mio.
eksponeringer

+12%
brandede
søgninger



Jeg er leder *– fortællingen om moderne lederskab*

Med brandingkampagnen *Jeg er leder* styrkede vi i efteråret 2025 positioneringen af lederfaget og Lederne. Kampagnen er bygget op om en portrætserie af 22 ledere fra vidt forskellige brancher og med vidt forskellige lederroller. Kampagnen synliggør lederes mangfoldighed og viser, hvordan ledelse formes af individuelle erfaringer, organisatoriske rammer og kulturelle kontekster.

Gennem de 22 personlige portrætter har erfarne ledere, nye ledere og selvstændige delt deres perspektiver på ledelse og bidraget til en bredere og mere inkluderende fortælling om, hvad det vil sige at være leder i dag.

Kampagnen videreføres i første kvartal 2026, hvor fokus rettes mod lokale ledere og den geografiske bredde i dansk lederskab.



Ledernes *politiske arbejde*

Lederne er medlemmernes stemme i den politiske debat. Vi arbejder målrettet for at skabe holdbare rammer for både ledere og ledelse i Danmark. Det gør vi gennem aktiv interessevaretagelse, tydelig synlighed og ved at sætte handling bag holdning på udvalgte politiske mærkesager.

Viden der sætter ledelse på dagsordenen

For at styrke vores politiske arbejde bringer vi ny, aktuel viden ind i den offentlige debat – med afsæt i virkeligheden set fra landets ledelsesgange.

Gennem en række analyser har vi sat fokus på centrale samfundstemaer, der præger vilkårene for ledelse i Danmark bl.a. om det skæve uddannelsesdanmark, udviklingen i andelen af unge uden job eller uddannelse, det stigende forsørgerpres i mange kommuner, manglen på arbejdskraft samt den voksende beskæftigelse blandt seniorer i hele landet.

Analyserne har skabt betydelig medieopmærksomhed med omtale og debat i både landsdækkende og lokale medier. Samtidig har de givet ny indsigt, som vi har omsat til konkrete politiske forslag til gavn for ledere og ledelse.

Ledere i dialog med beslutningstagerne

Lederne har gennem hele strategiperioden deltaget aktivt i en lang række råd, nævn, udvalg og partnerskaber, hvor centrale beslutninger om arbejdsmarkedet, uddannelse, arbejdsmiljø og samfundets udvikling bliver drøftet og formet.

Gennem deltagelse i bl.a. arbejdsmiljøudvalg, forsknings- og uddannelsesråd, ministerielle udvalg og nationale partnerskaber har vi arbejdet for at bringe lederne perspektiv ind i beslutningsprocesserne. Det

gælder fx i Arbejdsmiljøklagenævnet, Det Strategiske Arbejdsmiljøforskningsudvalg, bestyrelsen for Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og i flere branchefællesskaber for arbejdsmiljø. For os er det afgørende, at de rette rammer og vilkår er på plads, så ledere i erhvervslivet har de nødvendige betingelser og den metodefrihed, der gør dem i stand til at skabe et godt og ansvarligt arbejdsmiljø.

Lederne har samtidig bidraget til udviklingen af fremtidens arbejdsstyrke og kompetencer gennem deltagelse i bl.a. VEU-rådet, Rådet for de grundlæggende erhvervsrettede uddannelser, EU-specialudvalg samt en række nationale referencegrupper og partnerskaber. Her arbejder vi for at sætte ledelse som fag på dagsordenen. Ledelse er ikke blot en del af jobbet, men en disciplin der kræver målrettet uddannelse og løbende udvikling. Derfor bør ledelse fylde mere i uddannelsessystemet, og der bør investeres langt mere i ledere efter- og videreuddannelse.

Derudover har vi været en aktiv part i en række samarbejder og alliancer, der arbejder med nogle af de store samfundsudfordringer – herunder AI-kompetencepagten, SeniorKlar, Green Skills Alliance, Alliancen mod Seksuel Chikane, Rådet for Grøn Omstilling, Partnerskab for Mental Sundhed og Partnerskab om Sundhedsmiljø. Her sætter vi fokus på lederne rolle i løsningen af store samfundsudfordringer. Det gælder fx:

- At sikre den grønne omstilling i virksomhederne
- At skabe et seniorarbejdsmarked, hvor erfaring bruges aktivt
- At sikre inkluderende arbejdspladser med plads til mennesker med forskellige forudsætninger
- At udvikle de AI-kompetencer, som fremtidens arbejdsstyrke har brug for



På den måde har Lederne gennem hele perioden været til stede dér, hvor beslutninger bliver truffet. Og arbejdet for at ledere bliver taget med på råd, når der sættes retning for arbejdsmarkedet og udviklingen af vores samfund.

Fem politiske mærkesager

I strategiperioden har Ledernes politiske arbejde taget afsæt i fem centrale mærkesager:

1. Vi skal have en kvalificeret og tilstrækkelig arbejdsstyrke
2. Alle unge skal med – i job eller uddannelse
3. Vi arbejder for ligestilling i ledelse
4. Bæredygtig ledelse er nøglen til fremtiden
5. Sammen om det gode arbejdsliv

Med disse mærkesager har vi sat en tydelig retning for vores politiske arbejde og været en markant stemme i den offentlige debat.

Et stærkt omdømme

Gennem strategiperioden har Lederne styrket sin position som en tydelig og relevant samfundsaktør. Med en aktiv politisk indsats, stærke partnerskaber og en klar stemme i den offentlige debat har vi både skabt øget opmærksomhed om Lederne og opnået konkrete resultater.

Det gælder bl.a. bidrag til trepartsaftaler, politiske analyser og forslag, konferencer med samarbejdspartnere, deltagelse i FN's klimatopmøder og relanceringen af Lederssessenen på Folkemødet på Bornholm.

For at kunne måle effekten af vores politiske arbejde indgik vi i 2023 et samarbejde med evalueringsbureauet Verian og deres omdømmeindeks. Her er Lederne steget støt år for år og afslutter strategiperioden blandt de tre højest placerede organisationer i Danmark.

Verian Omdømmeindeks 2025

1	IDA (Ingeniørforeningen i Danmark)	(+4)	55
2	Dansk Metal	(+5)	45
3	Lederne	(+6)	41
4	Dansk Sygeplejeråd	(+14)	41
5	FOA	(+4)	40
6	Dansk Erhverv	(-1)	
	DI	(+2)	
	DM	(+3)	39
	HK Danmark	(+4)	
	3F - Fagligt Fælles Forbund	(+8)	
11	Danmarks Læreforening	(+3)	36
12	FH	(-1)	30
13	KL (Kommunernes Landsforening)	(NY)	25
14	DJØF	(+7)	23
15	Landbrug Fødevarer	(+4)	22
16	Krifa	(+7)	22
17	Det Faglige Hus	(+6)	17
18	Danske Regioner	(NY)	13

Lederne i pressen

En stærk ledelses- og samfundsstemme

I 2025 fastholdt Lederne en stærk position i mediebil-
ledet i en tid præget af betydelig samfundsmæssig og
geopolitisk usikkerhed.

Det samlede antal presseomtaler udgjorde 1.670, hvilket
placerer Lederne solidt i midten blandt de organisati-
oner, vi naturligt sammenligner os med. Det skete på
et mediemarked, hvor den samlede mængde omtaler
fortsat er under pres.

Ledelse i en uforudsigelig verden

Hvor Lederne i 2024, og tidligere, i høj grad blev brugt
som kilde i spørgsmål om arbejdsmiljø, trivsel og ledelse
i den enkelte organisation, blev ledelse i 2025 i stigende
grad også koblet til bredere samfunds- og verdensfor-
hold.

Presseindsatsen har netop haft fokus på ikke alene at
bidrage til synlighed, men også til at understøtte Leder-
nes rolle som en organisation, der både kan sætte per-
spektiv på de store forandringer og skabe genkendelse i
ledernes konkrete virkelighed.

Ledernes stemme blev hørt i debatter om geopolitisk
usikkerhed, økonomiske og strukturelle forandringer
samt den voksende konkurrence om ledelseskompe-
tencer og erfarne ledere. Dermed blev Lederne i hø-
jere grad positioneret som fortolker af, hvad globale
og nationale udviklinger betyder for danske ledere,

virksomheder og organisationer – især i landsdæk-
kende medier. Hvor 2024 i høj grad handlede om at
få arbejdslivet til at fungere bedre, handlede 2025 om
at lede i en verden, der er blevet mere uforudsigelig.

Troværdig ekspert i ledelse

Lederne fastholdt også en stærk og bred tilstedeværel-
se i regionale, lokale og faglige medier. Her blev vi fortsat
brugt som en praksisnær og troværdig ekspert i kon-
krete ledelses- og arbejdskraftudfordringer, herunder
rekruttering, kompetencemangel og omstilling på både
private og offentlige arbejdspladser. Denne del af medi-
edækningen bidrog til at sikre en tæt kobling mellem de
overordnede samfundsdebatter og ledernes hverdag
rundt om i landet.

Kombinationen af en tydelig, national stemme og en
stærk lokal og faglig forankring har i 2025 styrket Lederne
som en relevant og samlende aktør for ledere på tværs
af brancher, sektorer og landsdele.

Befolkningsundersøgelse skabte omtale

I sommeren 2025 gennemførte Norstat en befolknings-
undersøgelse for Lederne. Den omfattede mere end
4.500 personer, og den dannede grundlag for en række
analyser. Bl.a. kunne vi konkludere, at otte ud af ti har et
godt eller meget godt forhold til deres nærmeste leder
og bruger lederen i mange forskellige situationer. Indsig-
terne blev bragt i Børsen, anvendt i klummer og debat-
indlæg i både nationale og lokale medier og blev også
fremhævet på Ledelsens Dag i november.

Onsdag 4. marts 2025 kl. 10:12

Finans

C25 Carlsberg B 943,00 -0,25% Coloplast B 463,70 -0,64%



»Lederen er mere end en topfigur«

De skal lægge strategi og passe på medarbejdere. Men ledere i dag skal også stå på den rigtige side af historien.

SALLE WULF MORTENSEN
Journalist, Finans
salle.wulf@nyhederne.dk

«Lederen er mere end en topfigur. De skal lægge strategi og passe på medarbejdere. Men ledere i dag skal også stå på den rigtige side af historien.»

TORSDAG DEN 2. OKTOBER 2025

BØRSEN. LEDELSE

Hver fjerde seniorleder vil kvitte jobbet før tid

Danmark vil gerne have alle til at arbejde mere.

2. sektion Tirsdag 15. april 2025

OPINION BØRSEN. 21

Indblik & Udsyn

Om ormeret børsel til mænd har fået dem til at tage børsel, men der er store lokale forskelle

en dk | Sjællandskolle Nybe

At være solkonge er ikke at være leder

«At være solkonge er ikke at være leder. Det er at være en god leder, der kan motivere og inspirere sine medarbejdere.»

Erhverv

Interview: Fundamentet er tillid, ærlighed, retfærdighed og ansvarlighed. SIDE 9

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.

Erhverv

ÅRETS LEDEDE 2025

»Flere vil måske sige, at jeg springer ud i beslutninger en anelse for hurtigt«

Det er noget med fælleskab og tillid til medarbejderne. Men samtidig vil man gerne have et stærkt økonomisk fundament.



Ledernes medlemsundersøgelser i 2025

Måned	Temaer
Januar	Trumps lederskab, ukrainske flygtninge på arbejdspladsen, ledelse af medarbejdere med mentale lidelser, CSRD og de vigtigste lederegenskaber og opgaver
Februar	De største muligheder og udfordringer frem mod 2050 og ledertrivsel
Marts	Fleksibilitet, ESG-aflønning, finansiering af stigende forsvarsudgifter og Trumps påvirkning af stemningen på arbejdspladsen
April	Uddannelsesgrupper i forhold til mangel på kvalificeret arbejdskraft, genopbygning af og samarbejde med Ukraine, ESG, kontroversielle/politiske emner på arbejdspladsen, fleksibilitet i forbindelse med sommerferien og dresscode på arbejdspladsen
Maj - juni	Leders arbejdsliv og trivsel, kompetence- og karriereudvikling og konsekvenserne af mangel på kvalificerede medarbejdere
September	Rekruttering, fædres barselsorlov og seniorpolitik på arbejdspladsen
Oktober	Headhunting, julefrokoster
November - december	De største muligheder og udfordringer i 2026



A large, white, stylized letter 'E' is centered on a solid blue background. The 'E' has a thick, rounded stroke. The text 'ESG-rapport' is written in white, bold, sans-serif font across the middle of the 'E'.

ESG-rapport

2

ESG-rapport

At være Danmarks største faglige organisation for ledere forpligter. For god ledelse gør en forskel – for mennesker, bundlinje og miljø.

Denne ESG-rapport redegør for, hvordan vi arbejder for at udvikle faget ledelse i en bæredygtig retning, og hvordan vi sætter bæredygtig ledelse på dagsordenen. Det gælder i pressen, i det politiske liv og gennem alliancer og partnerskaber.

Rapporten gennemgår også, hvordan vi klæder vores mere end 135.000 medlemmer på til at fremme bæredygtig ledelse, og hvordan Lederne som arbejdsplads arbejder med bæredygtighed.

Ledernes ESG-rapport følger World Economic Forums rapporteringsramme og er derfor inddelt i fire temaer:

Ledelse

**Principles of
Governance**

Mennesker

People



Klima

Planet

Samfundsansvar

Prosperity





Mission

Sammen gør vi *en verden til forskell*

UN Global Compact

Lederne har forpligtet sig til at bidrage til FN's ti principper for ansvarlig virksomhedsadfærd inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupsion.

Lederne arbejder dagligt ud fra principperne både internt som arbejdsplads og eksternt i kontakten med vores interessenter.

Denne beretning er vores Communication on Engagement (COE)-rapport til UN Global Compact.

A man with a beard and brown hair is sitting on a light-colored wooden chair. He is wearing a brown blazer over a light green shirt, dark blue trousers, and brown suede shoes. His hands are clasped in his lap. The background is a solid teal color. The text 'Principles of Governance' is written vertically in white, with a small blue horizontal line under the word 'Governance'. The text 'Ledelse' is written vertically in white to the left of the main title.

Principles of Governance

Ledelse

Lars Bo Henriksen
Klima, Uddannelse & Ligestilling



Bæredygtig ledelse

Bæredygtig ledelse er nøglen til fremtiden. I Lederne arbejder vi for at skabe de bedste betingelser for landets ledere, så de kan sætte en bæredygtig retning med de beslutninger, de hver dag træffer.

ESG Profilen – et strategisk værktøj

ESG Profilen er et gratis værktøj, der hjælper ledere med at arbejde strategisk med bæredygtighed og skabe forretningsmæssig værdi.

Værktøjet er skabt af Lederne i samarbejde med eksperter fra Danske Bank og EY.

I 2025 kom EU med en ny standard, VSME, til virksomheders frivillige arbejde med ESG-rapportering. ESG Profilen er blevet opdateret til at følge EU-standarden, der forventes at blive den gældende praksis på EU-niveau.

Derudover er der udviklet en benchmark-funktion, så man har mulighed for at sammenligne indsatsen på


ESG-området med andre virksomheder af samme størrelse og/eller inden for samme branche.

Mere end 2.600 ledere og virksomheder har taget ESG Profilen i brug som strategisk værktøj.

ESG gavner forretningen

Hele 85 procent af danske ledere mener, at ESG-arbejdet skaber forretningsfordele.

Det er en af konklusionerne i rapporten "ESG Profilen - trendrapport 2025". Et indblik i danske virksomheders arbejde med ESG, som Lederne udgav i samarbejde med partnerne i ESG Profilen: EY og Danske Bank.



Rapporten bygger på svar fra næsten 1.000 ledere og mere end 1.700 virksomheder og er dermed den hidtil største danske undersøgelse af sin art. De adspurgte ledere peger i rapporten på nogle klare gevinster ved arbejdet med ESG:

- Et styrket omdømme
- Øget interesse fra investorer og kunder

ESG-baserede KPI'er vinder frem

I august 2025 udgav Lederne analysen "Bonusmål der tæller - fra signal til forandring" i samarbejde med Center for Strategisk CSR (en del af Erhvervslivets Tænketaank) og EY. Analysen viser, at det bliver mere og mere almindeligt at inddrage ESG-KPI'er i aflønning af ledere, og at de mål, der knyttes til aflønning, bliver mere specifikke, målbare og ambitiøse. Samtidig forventer flere ledere, at interessen for ESG-baseret aflønning vil stige i de kommende år.

Analysen fik ligeledes bred omtale i medierne og bidrager til, at Lederne er med til at sætte retning for et område, der fylder stadig mere i danske virksomheder.

Kernekvadranten

Kernekvadranten er et digitalt selvevalueringsværktøj til ledere, der ønsker at arbejde med deres egne og medarbejderes styrker og svagheder. Målet er, at værktøjet skal være med til at øge trivsel og psykologisk tryghed på arbejdspladsen.

6.600 personer har bygget 10.850 kvadranter siden lanceringen.

Værktøjet er udviklet i partnerskab med PFA og den hollandske forsker og konsulent i ledelse, Daniel Ofman.



Sådan gør vi i Lederne

Ledernes Hovedorganisations tilsyn og ledelse af de tre medlemsorganisationer Lederne, Lederne Spring og Lederne Virksom er fordelt mellem den ordinære kongres, hovedbestyrelsen og direktionen. Medlemsorganisationen Lederne repræsenteres lokalt gennem 19 selvstændige lokalafdelinger.

Den ordinære kongres

Kongressen er den øverste myndighed i Ledernes Hovedorganisation og godkender organisationens økonomi, vælger uafhængige revisorer og godkender eventuelle ændringer til vedtægterne.

Kongressens delegerede udgøres af bestyrelsesmedlemmerne fra hver af de tre medlemsorganisationer samt afdelingsbestyrelsesmedlemmer fra lokalafdelingerne i Lederne.

Medlemsorganisationerne afholder hvert år generalforsamling i Lederne og hvert andet år i Lederne Spring og Lederne Virksom.

Hovedbestyrelsen

Hovedbestyrelsen udstikker organisationens overordnede formål og strategi og sikrer, at organisationen følger den planlagte udvikling på både kort og lang sigt.

Hovedbestyrelsens ledelse består af en forperson og næstforperson, der forbereder og leder hovedbestyrelsesmøderne.

Den nuværende hovedbestyrelse består af 20 medlemmer. Hovedbestyrelsen er sammensat af forpersonskabet, de til enhver tid siddende forpersoner i lokalafdelingerne i medlemsorganisationen Lederne samt en repræsentant fra Lederne Spring og Lederne Virksom.

19

selvstændige lokalafdelinger



Ledernes Hovedorganisation

leverer services til de tre medlemsorganisationer



De 20 medlemmer anses for at være uafhængige i overensstemmelse med anbefalinger for god selskabsledelse. Hovedbestyrelsens medlemmer er hverken direktører eller ansat på anden vis i organisationen. Bestyrelsesmedlemmerne har adgang og opfordres til, at deltage i onlinekurser i bl.a. ESG & bæredygtighed, antikorrupsion, GDPR og AI-færdigheder.

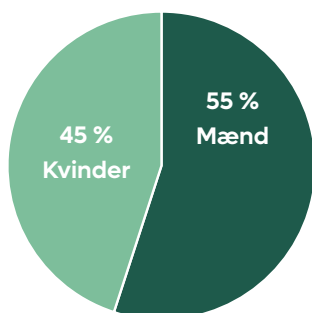
Den gennemsnitlige fremmødeprocent på hovedbestyrelsesmøderne i 2025 var 91,5 procent. Hovedbestyrelsens medlemmer er præsenteret på side 103.

Direktionen

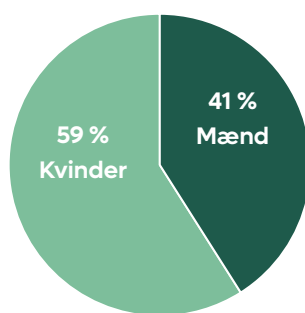
Organisationens administrerende direktør er sammen med de øvrige medlemmer af direktionen ansvarlig for den daglige ledelse, strategiudførelse og den rettidige rapportering til hovedbestyrelsen.

Ved udgangen af 2025 bestod direktionen af fem direktører, hvoraf organisationens administrerende direktør er organisationens registrerede direktør i Erhvervsstyrelsen.

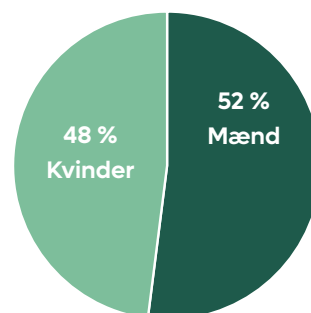
Kønsdiversitet i Hovedbestyrelsen



Første ledelsesniveau, internt i Lederne



Andet ledelsesniveau, internt i Lederne



Etisk adfærd

Etisk kodeks

Ledernes etiske kodeks indeholder retningslinjer for den adfærd og opførelse, vi forventer af vores ansatte – både internt i organisationen og udadtil i relation til medlemmer og øvrige interessenter. Derudover beskriver det etiske kodeks bl.a. vores principper for håndtering af persondata og intellektuelle rettigheder samt Ledernes rolle inden for bæredygtighed.

Samtlige medarbejdere er introduceret til Ledernes etiske kodeks via vores interne medarbejderportal og medarbejderhåndbogen.

Kodekset blev senest evalueret og redigeret ved udgangen af 2025 og godkendt af direktionen.

Dataetik

Ledernes dataetiske politik sikrer, at vores medlemmer kan føle sig trygge ved vores håndtering af data, og at data kun anvendes til formål, som er forenelige med vores grundlæggende værdier som arbejds-markedsorganisation.

Ledernes politik er i overensstemmelse med de generelle persondataregler og øvrig lovgivning på om-

rådet. Politikken er et supplement til de formelle regler, og den fungerer som et etisk kompas for organisationen. Den giver medarbejderne de nødvendige værktøjer til at handle, hvis der opstår dataetiske dilemmaer.

Vi er opmærksomme på, at der med øget digitalisering følger nye muligheder samt et stort ansvar og udarbejder derfor løbende vejledninger og undervisning til medarbejderne i dataetik.

Code of Conduct for samarbejdspartnere

Ledernes Code of Conduct for samarbejdspartnere beskriver vores forventninger og krav i forhold til deres forretningsmæssige adfærd og ansvar for deres omgivelser. Ledernes Code of Conduct er baseret på UN Global Compacts ti grundprincipper, da vi ønsker, at vi og vores partnere sammen forbedrer miljø, etik og sociale forhold.

Code of Conduct for samarbejdspartnere indgår som en fast del af den samlede proces, når vi indgår kontrakter. Det er vores intention på sigt udelukkende at samarbejde med partnere, som deler vores ambitioner om at forbedre miljø, etik og sociale forhold.



FN's Global Compacts 10 principper

Menneskerettigheder

- Princip 1:** Virksomheder bør støtte og respektere beskyttelsen af internationalt proklamerede menneskerettigheder inden for virksomhedens indflydelseområde; og
- Princip 2:** sikre at de ikke medvirker til krænkelser af menneskerettighederne

Arbejdstagerrettigheder

- Princip 3:** Virksomheder bør opretholde friheden til organisering og anerkende arbejdstageres ret til kollektive forhandlinger; og
- Princip 4:** støtte udryddelse af alle former for tvangsarbejde; og
- Princip 5:** støtte afskaffelse af børnearbejde; og
- Princip 6:** eliminere diskrimination i arbejds- og ansættelsesforhold

Klima & Miljø

- Princip 7:** Virksomheder bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer; og
- Princip 8:** tage initiativer til at fremme større miljømæssig ansvarlighed; og
- Princip 9:** tilskynde udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier

Anti-korruption

- Princip 10:** Virksomheder bør modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse



Risikoanalyse

Internt i Lederne er det vores Risk & Compliance-board, der har ansvaret for compliance og risikohåndtering i organisationen. Boardet vurderer løbende operationelle, juridiske, finansielle og strategiske risici på tværs af Lederne i forhold til sandsynlighed og konsekvens for vores organisation.

Behandlede risici i 2025

Boardet har i løbet af 2025 behandlet de risici, der er blevet vurderet til at have de væsentligste potentielle indvirkninger på Lederne. For hver risiko anvender vi en risikomatrix, hvor vi vurderer både sandsynlighed og konsekvens for organisationen, hvis hændelsen indtræffer.

Risiko 1: Cybertruslen er et grundvilkår

På det operationelle område er IT- og cybersikkerhed udpeget som en væsentlig risiko i Lederne.

Cyber- og informationssikkerhed er helt afgørende for Ledernes legitimitet, driftssikkerhed og langsigtede værdiskabelse. Vi skal sikre, at vores digitale løsninger forbliver sikre og pålidelige.

Vi er i Lederne løbende opmærksomme på at minimere risikoen for udfald og nedbrud af vores egne IT-systemer i tæt samarbejde med de leverandører, som leverer infrastruktur og service af vores kernesystemer. IT-sikkerhedspolitik samt en IT-beredskabsplan blev gennemgået, opdateret og endelig godkendt af direktionen i december 2025.

Risiko 2: Samfunds- og katastrofeshændelser

Geopolitiske konflikter, der kan påvirke infrastrukturen i Danmark, er ligeledes udpeget som en risiko. Samfunds- og katastrofeshændelser kan have betydelige konsekvenser for Ledernes forretning.

Især manglende strømforsyning, telefoni og/eller internetforbindelse kan forstyrre den daglige drift ved at påvirke tilgængeligheden af/til vores vitale medlemssystemer.

Derfor har vi udarbejdet robuste beredskabsplaner for at sikre Ledernes driftskontinuitet.

Risiko 3: Geopolitisk uro

Ændringer i geopolitiske forhold og samhandel kan få konsekvenser for det danske arbejdsmarked og dermed give kraftige udsving i medlemmernes behov for støtte og rådgivning. Det stiller krav til skalerbarhed og effektivitet i forretningen.

Geopolitisk uro er derfor udpeget som en risiko for Lederne. En stigning i opsigelser og ledighed blandt medlemmerne kan lægge pres på den juridiske rådgivning samt sagsbehandling og udbetaling af a-kasseydelse.

For at minimere den risiko har vi implementeret en række skalerbare løsninger gennem AI og automatiseringer som supplement til den personlige medlems-service.



A woman with dark hair, wearing a bright pink blazer over a dark top and black pants, is sitting on a light-colored wooden chair. She is smiling and looking towards the camera. The background is a solid teal color. The text 'Mennesker' and 'People' is overlaid on the image, with 'Mennesker' on the left and 'People' on the right, both in white. A small blue horizontal line is positioned above the 'e' in 'People'.

Mennesker People

Rikke Deepthi Rosenkilde Larsen,
A-kasse, Ledelses- & Karriererådgivning



Sundhed og trivsel

Det er Lederne ambition at forbedre arbejdsmiljøet i de danske virksomheder med særlig opmærksomhed på at forebygge stress, arbejdsskader, mistrivsel og chikane på arbejdspladserne.

Unge sundhed og sikkerhed på arbejdspladserne

Lederne arbejder for, at flere unge kan få fodfæste på arbejdsmarkedet gennem fritids- og studiejob – uden at gå på kompromis med sundhed og sikkerhed.

Det gør vi bl.a. gennem Lederalliancen (se også side 98), men også via dialog med Arbejdstilsynet om, hvordan unge får en tryk start på arbejdslivet. Vi arbejder målrettet på at ruste ledere til at tage ansvar for et arbejdsmiljø, hvor grænser respekteres, og hvor unge trives fra første arbejdsdag.

Som led i indsatsen for trygge arbejdspladser bidrog Lederne også aktivt til Handlingsplan 2025-2026 i Alliancen mod Seksuel Chikane.

Stærkt samarbejde om arbejdsmiljø

I 2025 spillede Lederne fortsat en aktiv rolle i samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter i Branche-fællesskaberne for Arbejdsmiljø (BFA).

Arbejdsmiljø-Roadshow 2025 samlede mere end 1.300 ledere og medarbejdere til 11 udsolgte møder rundt om i landet. Med udgangspunkt i bæredygtig ledelse blev der bl.a. talt om konkrete værktøjer til forebyggelse af arbejdsmiljøudfordringer – herunder arbejdsulykker, sundhedsskader, krænkende handlinger samt nye vilkår som kunstig intelligens og hybridarbejde.

Derudover deltog 950 ledere og medarbejdere i Arbejdsmiljøtopmødet i Odense, som Lederne afholdt i samarbejde med BFA Industri. Topmødet satte fokus på fælles løsninger, dialog og nye perspektiver på trivsel og forebyggelse.

Lederne bidrager til arbejdsmiljøforskning

Forskning i arbejdsmiljø er afgørende for, at ledere bedst muligt kan sikre sundhed og sikkerhed på arbejdspladserne. Der er behov for solid og anvendelsesorienteret forskning, der både kan styrke og dokumentere ledelsesindsatsen.

Lederne har som en del af bestyrelsen for Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø været med til at beslutte en strategi for arbejdsmiljøforskningen fra 2025 til 2028, hvor ledelse, teknologi og effekt er væsentlige elementer. I Velliv Foreningen deltog Lederne i tildelingen af støtte til lokale aktiviteter, der fremmer mental sundhed. Her blev 1.000 arbejdspladser tildelt støtte – i alt 10 millioner kroner.

I Arbejdsmiljøforskningsfonden bidrog Lederne til udvalget af 25,6 millioner kroner til forskning i bl.a. psykisk arbejdsmiljø, ergonomi, kemi, systematisk arbejdsmiljøarbejde samt udredning af PTSD og pestidpåvirkning.

Samarbejde om styrket mental sundhed

I 2025 har Lederne arbejdet målrettet for at styrke mental sundhed og trivsel på arbejdspladserne gennem viden, partnerskaber og konkrete indsatser.

Gennem samarbejde med bl.a. Sundhedsstyrelsen bidrog Lederne til en national kampagne for at aftabuisere psykisk sygdom. Samtidig deltog Lederne aktivt i Partnerskabet for Mental Sundhed, hvor der blev sat fokus på sammenhængen mellem forebyggelse, trivsel og arbejdsliv.

Som en del af partnerskabsarbejdet var Lederne med til at sætte stress på dagsordenen. Det resulterede i en udsolgt konference, under overskriften "Forebyggelse af stress – fra organisation til individ", med fokus

på både ledelsesmæssige og individuelle tilgange til forebyggelse.

Sådan gør vi i Lederne

Neurodiversitet

Et stigende antal voksne i Danmark bliver diagnosticeret som neurodivergente. Da vi ønsker, at alle medarbejdere trives på vores arbejdsplads, har vi taget initiativer på dette område. Fx kan medarbejdere få udleveret en solsikkesnor, hvis de vil signalere, at de har særlige behov. Derudover har vi udarbejdet en lederguide om ledelse af neurodivergente medarbejdere, etableret et stillebord i kantinen, hvor man kan tage en "hjernepause", samt igangsat et medarbejderdrevet netværk for pårørende til neurodivergente. Vores ambition er at skabe en arbejdsplads, hvor alle trives, og hvor forskellige måder at tænke og arbejde på kan komme i spil under gode vilkår.

Fleksibel senkarriere

Erfaringer viser, at muligheden for en fleksibel senkarriere holder mange på arbejdsmarkedet i længere tid. Derfor tilbyder Lederne, i samarbejde med PFA, medarbejderne nye måder at arrangere deres senkarriere på. Lederne havde i 2025 over 70 medarbejdere, der havde rundet de 60 år og en hel del, der var tæt på 60 år. Det er meget erfaring og viden, vi ønsker at beholde i huset, så længe det giver mening for medarbejdere og organisationen. Derfor kan man som +60-årig nu gå ned i tid, hvis man ønsker det, og



justere i sin ind/udbetaling af pension, så det passer med en ændret lønindkomst.

Stressforebyggelse og håndtering

I Lederne arbejder vi systematisk på at forebygge stress gennem udviklingssamtaler, 1:1-samtaler og kompetenceudvikling. Desuden lægger vi vægt på at skabe størst mulig klarhed om forventningerne til jobbet via strømning af jobniveauer og jobbeskrivelser på tværs af huset.

Hvis det alligevel sker, at en medarbejder bliver ramt af stress, tager vi hånd om det gennem en tæt dialog mellem medarbejder, leder og HR. Her lægger vi en plan for, hvordan medarbejderen gradvist kan vende tilbage til jobbet, og hvordan vi kan sikre, at der ikke opstår stress i fremtiden.

I Lederne er alle medarbejdere, der indbetaler til pension, omfattet af PFA helbredsforsikring, der tilbyder hjælp til stressforebyggelse- og håndtering.



Medarbejdertilbud der styrker sundheden

- **OfficeFit:** Vi tilbyder en række redskaber, der integrerer bevægelse i arbejdsdagen, hvilket fremmer sundhed og trivsel.
- **Sportstilbud:** Vi giver alle medarbejdere mulighed for at deltage gratis i forskellige sportsaktiviteter efter arbejde, herunder yoga, padeltennis, udendørstræning og et løbehold frem mod DHL-stafetten.
- **Sundhedstjek:** I 2025 fik alle medarbejdere mulighed for et sundhedstjek.
- **Massageordning:** Alle medarbejdere kan bestille massage gennem vores tilknyttede massør.
- **Fællesmeditation:** Vi tilbyder guidede meditationer, der hjælper med at reducere stress og fremme ro og energi.
- **Personaleforening:** Vi styrker det sociale samvær gennem personaleforeningen, der tilbyder kulturelle arrangementer og aktiviteter.
- **Kampagner og events:** Vi deltager i sundhedsfremmende kampagner og events som Vi Cykler til Arbejde, DHL-stafetten og Tæl Skridt, og vi afholder løbende konkurrencer med OfficeFit-udstyr i arbejdstiden.



Fremtidens *kompetencer*

Lederne arbejder for, at medlemmer på alle ledelsesniveauer klædes på med fremtidens kompetencer gennem adgang til lederuddannelser. Ambitionen er, at kompetenceudvikling af ledere skal komme hele landet til gode.

Adgang til uddannelse

I 2025 lagde Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK) op til en reduktion i antallet af udbydere af AMU-kurser inden for ledelse fra 24 til 16 udbydere.

Lederne, Dansk Industri, Dansk Erhverv og HK var modstandere af at reducere antallet af udbydere, fordi AMU i ledelse er et af de områder med mest aktivitet inden for HAKL (Handel, administration, kommunikation og ledelse). Efter forhandlinger med STUK lykkedes det at begrænse reduktionen, så antallet af udbydere landede på 21.

Opdatering af lederuddannelse

I 2025 har Uddannelsesnævnet bevilget Lederne ca. 320.000 kroner til at opgradere prøveformer og undervisningsmateriale på AMU-uddannelsen Den grundlæggende lederuddannelse. Bevillingen skal bl.a. styrke uddannelsen på bæredygtighed og digitalisering.

Dermed vil Ledernes medlemmer fra 2026/2027 få adgang til en bedre og mere relevant grundlæggende lederuddannelse.

Flere har fået adgang til lederuddannelser

Lederne spillede en central rolle i trepartsaftalen fra 2023, hvor det blev sikret, at faglærte og ufaglærte kan modtage op til 10.000 kroner årligt i tilskud til efter- og videreuddannelse i bl.a. ledelse via Omstillingsfonden. Under forhandlingerne var det en vigtig prioritet for Lederne at fastholde ledelse som et af de fag, man kan efteruddanne sig i med støtte fra Omstillingsfonden.

Tal fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen for 2025 viser, at samtlige afsatte midler fra Omstillingsfonden blev brugt og netop ledelse på akademi- og diplomniveau var nogle af de mest efterspurgte fag blandt kursisterne.

Sådan gør vi i Lederne

Årets medarbejderdag

I 2026 træder Lederne ind i en ny strategiperiode. Medarbejdere og ledere har været involveret i at udvikle Ledernes nye 2030-strategi "Medlem for Livet".

Det er afgørende, at medarbejderne føler ejerskab og kan bidrage til at sætte retningen, og derfor blev den årlige medarbejderdag brugt til at få 2030-strategien helt ind under huden. Det skete ved hjælp af workshops på tværs af alle afdelinger, hvor deltagerne fik mulighed for at drøfte og komme med input til strategien.

Kompetenceudvikling

"Strategien er alles job" var overskriften på arbejdet med medarbejdernes kompetenceudvikling i 2025. Udgangspunktet var, hvordan vi hver især kan skabe værdi, føle os kompetente, finde motivation og holde fast i det, der driver os fremad.

I Lederne lægger vi stor vægt på, at ledere og medarbejdere på alle niveauer har mulighed for at udvikle deres kompetencer. Det gælder fra starten af ansættelsen gennem et systematisk onboarding-forløb, og det gælder den løbende kompetenceudvikling. Den foregår gennem en kombination af læring på jobbet, social læring gennem dialog og via mere traditionel læring på kurser og konferencer.

Teamudvikling

Velfungerende teams har stor betydning for vores evne til at kunne levere. Derfor har vi igen i 2025 været opmærksomme på dels at støtte lederen i sin lederrolle, dels at støtte teamet i forståelsen af hinanden. Teamudvikling bidrager til at styrke samarbejdet, fællesskabet, engagementet og arbejdsglæden gennem et større kendskab til hinandens kompetencer, værdier og kultur.



1

Vi skaber følgeskab

Vi opnår følgeskab ved at lede opad, nedad og til siden og når dermed vores fælles mål. Vi inspirerer, involverer og engagerer medarbejderne i at blive en del af løsningen. Vi er generøse med anerkendelserne, begejstres over succeserne og tager ansvar for fejltagelserne, så vi lærer af dem i fællesskab. Vi er ikke noget uden andre.

2

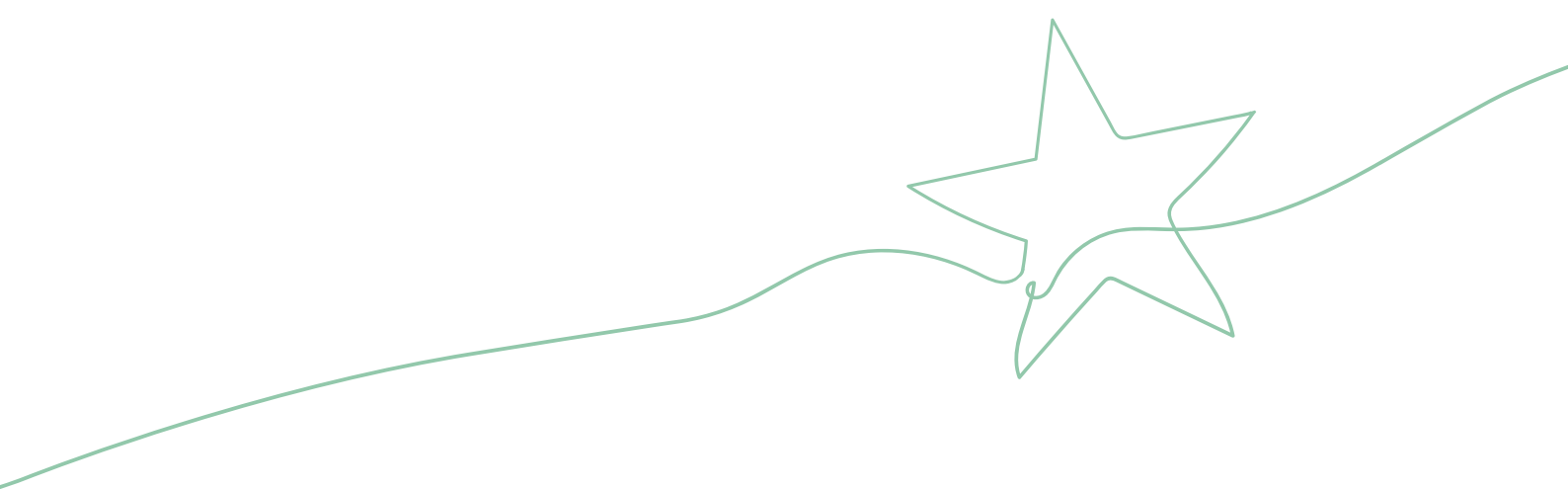
Vi tager ansvar

Vores succes som ledere kan måles i medlemmernes og medarbejdernes tilfredshed og i det aftryk, vi sætter på samfundet. At gøre en verden til forskel handler om at have klare visioner og tage tydeligt ansvar. Det forpligter at være leder i Lederne – vi er en del af noget større. Vi går ydmygt til opgaven – lyttende og nysgerrige. Vi byder forskellige perspektiver velkommen og skaber en kultur, hvor medarbejderne trives.

3

Vi leverer ambitiøst

Vi tror på, at klare mål, fælles retning og tryghed skaber fundamentet for at levere mere ambitiøst, både når vi udvikler og drifter. Vi sætter barren højere, og vi baner vejen for vores medarbejdere, så vi sammen leverer ambitiøse resultater, vi er stolte af.



Ledernes tre lederstjerner

Som den største danske organisation for ledere har vi et ansvar for at fremme ledelse i en bæredygtig retning. Det gælder selvfølgelig også internt i Lederne. Vi vægter ledelsesfagligheden højt og har et fælles sprog for, hvad bæredygtig ledelse betyder for os.

I forlængelse af vores værdier har vi udarbejdet tre ledestjerner, der fungerer som pejlemærker for, hvad vi forventer af vores ledere internt i organisationen.

Vi følger løbende op på, hvordan medarbejderne oplever, at ledelsen lever op til disse tre overordnede ledestjerner bl.a. i den årlige Great Place to Work (GPTW)-undersøgelse.

Medarbejdertrivsel

Hvert år undersøger Lederne medarbejdertrivslen i samarbejde med Great Place to Work (GPTW). I 2025 blev Lederne igen certificeret som et 'Great Place to Work'.

94 procent af medarbejderne har svaret "næsten altid sandt" eller "ofte sandt" til udsagnet "alt taget i betragtning synes jeg, det er et rigtig godt sted at arbejde".

94%

**af medarbejderne synes,
at Lederne er et rigtig godt
sted at arbejde**



Diversitet, ligestilling og inklusion

Lederne arbejder for ligestilling mellem kønnene samt et mere ligestillet og inkluderende arbejdsmarked til gavn for den enkelte og for samfundet generelt.

Kvindernes Internationale Kampdag og Mændenes Internationale Dag

Danmark har brug for at bringe alle talenter i spil. Det kræver et stærkere og mere ligestillet arbejdsmarked med fokus på løsninger og nytænkning.

Derfor gik Lederne, Dansk Industri og Dansk Arbejdsgiverforening sammen om arrangementet **Sammen om ligestilling** i Industriens Hus i forbindelse med Kvindernes Internationale Kampdag. Fokus var på, at ligestilling betaler sig – og at ansvaret er fælles.

Som optakt til Mændenes Internationale Dag i november var Lederne sammen med Dansk Erhverv og Forum for Mænds Sundhed vært for en konference. Temaet var mænds livsvilkår inden for sundhed, uddannelse og ligestilling. Konferencen tog fat i et underbelyst problem i ligestillingsdebatten: De samfundsmæssige udfordringer, der påvirker mænds sundhed og uddannelsesniveau - to centrale faktorer for livskvalitet, beskæftigelse og aktiv samfundsdeltagelse.

Både på Mændenes Internationale Dag og Kvindernes Internationale Kampdag fyldte budskaberne fra de to konferencer på Ledernes digitale kanaler, så vi kom bredt ud med budskaberne.

Sådan gør vi i Lederne

Et trygt arbejdsmiljø

I Lederne arbejder vi målrettet på at skabe et trygt arbejdsmiljø. Alle uanset seksuel orientering, kønsidentitet, politisk holdning, religiøst ståsted og andre overbevisninger skal kunne samarbejde trygt.

Markering af højtider

Vi opfordrer til åbenhed om medarbejdernes traditioner og markerer derfor forskellige religiøse højtider i kantinen. Det styrker forståelsen for hinandens kulturelle baggrunde og understøtter et inkluderende og mangfoldigt arbejdsmiljø.



Tryghed er ikke blot en værdi for os, men en forudsætning for at lykkes med diversitet og inklusion. For det kræver tryghed at føle sig inkluderet, opleve ligeværd samt at føle sig anerkendt og inddraget.

I Lederne's 2025 GPTW-resultater svarer 98 procent af medarbejderne, at det er trygt at løbe en risiko i deres team, og at man ikke bliver afvist for at være anderledes.

Ligestilling

Lederne har gennem mange år, både som arbejdsplads og politisk aktør, arbejdet for ligestilling mellem kønnene på ledelsesniveau. Ikke kun for at sikre ligelig kønsfordeling blandt ledere, men også for at sikre lige muligheder og lige løn i det danske samfund og hos Lederne som arbejdsplads.

En ligelig fordeling af barselsorloven er en væsentlig faktor for ligestilling mellem kønnene på arbejdsmarkedet og i familierne. Derfor tilbyder Lederne både den fødende og ikke-fødende 24 ugers barselsorlov med fuld løn uden krav om anciennitet.

Lederne måler årligt på, om der er lige løn for lige arbejde. Ved lige løn forstås, efter EU-direktivet, en lønforskel på maksimum fem procent mellem kønnene. I 2025 lå medianlønforskellen på 2,9 procent mellem kønnene i alle medarbejderkategorierne.

Diversitet og ligestilling i rekruttering og ansættelsesforløbet

I Lederne arbejder vi aktivt for at fremme diversitet og inklusion i vores rekrutteringsprocesser. I udarbejdelsen af stillingsannoncer bruger vi AI-værktøjet Develop Diverse, der renser teksten for værdiladede ord og i stedet anbefaler inkluderende sprogbrug og neutrale alternativer, så der ikke sker favorisering af én bestemt gruppe. Vi afprøver kontinuerligt nye tiltag i vores processer og har haft succes med kun at bede om et motiveret CV og ikke en lang ansøgning. På den måde er der færre faktorer, der kan påvirke bias. Vi frabeder os altid billede i ansøgningsprocessen.





Klima Planet

Kim Voss Jensen,
A-kasse, Ledelses- & Karriererådgivning



Klima- *indsats*

Lederne arbejder for, at de danske ledere bliver en del af løsningen på klimakrisen. Lederne arbejder med principper for fremtidens klimalederskab, som vi udbreder nationalt og globalt.

Fælleseuropæisk klimaløfte

I forbindelse med forhandlingerne om EU's klimamål for 2040 tog Lederne initiativ til et fælles klimaløfte fra europæiske lederorganisationer. Klimaløftet, "A Vision for European Climate Leadership", blev forhandlet i regi af CEC European Managers, der repræsenterer omkring én million europæiske ledere. Med løftet forpligter CEC European Managers sig til at give fuld opbakning til, at EU globalt skal gå forrest i den grønne omstilling. Opfordringen til EU var at vedtage et ambitiøst klimamål om 90 procent reduktion i udledningen af drivhusgasser i 2040 sammenlignet med udledningen i 1990.

Samtidig blev det understreget, at målsætningen skal understøtte EU's konkurrenceevne og langsigtede stabilitet, og at et tæt samspil mellem erhvervsledere og politikere er afgørende.

Løftet blev efterfølgende overdraget til klimaminister Lars Aagaard (M), som forhandlede på vegne af det danske EU-formandskab. EU vedtog efterfølgende et klimamål om 90 procents reduktion inden 2040.



Lederne på klimatopmødet COP30 i Belém

I november 2025 deltog vi i FN's internationale klimakonference COP30, som blev afholdt i Belém i Brasilien. Lederne deltog for at skabe opmærksomhed om betydningen af ledelse for den grønne omstilling.

Vi var en del af den danske erhvervsdelegation, der havde State of Green som tovholder. State of Green er et konsortium bestående af flere ministerier, Dansk Industri og en række øvrige interesseorganisationer.

Sammen med den europæiske sammenslutning af lederorganisationer, CEC, arrangerede vi debatter om klimalederskab med udgangspunkt i klimaløftet "A Vision for European Climate Leadership".



Ledernes klimaregnskab 2025

Scope	Enhed	2025	2024	2023	2018	Reduktion ift. baseline
CO2e, scope 1	Tons CO2e	0	3,1	12,9	46,8	100%
CO2e, scope 2 (markedesbaseret)	Tons CO2e	16,3	14,6	18,3	109,8	85%
CO2e, scope 3	Tons CO2e	292,3	295,2	328,2	773,1	62%
Total CO2e (scope 1,2,3)	Tons CO2e	308,9	312,9	359,4	929,6	67%
Total CO2e (scope 1,2,3/FTE)	Tons CO2e/FTE	0,9	1,1	1,1	3,0	70%

Sådan gør vi i Lederne

Ledernes klimaregnskab 2025

Lederne har i perioden 2018 til 2025 reduceret CO2e-udledningen pr. FTE med 70 procent.

Ledernes klimaregnskab følger 'The Greenhouse Gas Protocol' (GHG-protokollen), der er en internationalt anerkendt standard til beregning af CO2e. GHG-protokollen opdeler CO2e-udledninger i tre scopes fordelt på direkte og indirekte udledninger.

Scope 1 dækker over emissioner vedrørende firmabiler. Scope 2 dækker over emissioner fra indkøb af varme og el. Scope 3 dækker over emissioner vedrørende: Kantine, arbejdsrelateret transport i fly, taxa og privatbiler, papirforbrug, affald, sodavand og kaffe, vandforbrug, el-distribution og transmission samt medarbejdertransport til og fra arbejde.

Vi henviser til noter til ESG-nøgletal 2025 for en uddybning af, hvordan tallene er opgjort (se side 110).

Science Based Target

Lederne er fortsat en del af Science Based Targets-initiativet (STBi). Initiativet skal sikre, at virksomheders klimamål og handlingsplaner er i tråd med videnskaben og Paris-aftalen om at begrænse temperaturstigningen til 1,5 grader.

I 2023 satte Lederne et STBi-mål, hvor vi forpligter os til at reducere vores CO2e-udledning fra scope 1 og 2 med 50 procent inden 2030 samt at måle og reducere vores scope 3-udledninger. I 2025 er Ledernes samlede CO2e-udledning fra scope 1 og 2 reduceret med 90 procent i forhold til 2018.

Ledernes forpligtelse fremgår af SBTi's hjemmeside: Target Dashboard. <https://sciencebasedtargets.org/target-dashboard>

Svanemærket trykkeri og kantine

I 2025 blev Ledernes trykkeri svanemærket. Det betyder, at vores kursusmateriale bliver produceret på et trykkeri, der viser ansvarlighed i forhold til klima, miljø, cirkulær økonomi og arbejdsmiljø. Ledernes kantine, der også servicerer Ledernes Kompetencecenter, blev svanemærket i 2022.

Indkøb

Ledernes primære CO2e-udledning stammer fra køb af varer og serviceydelser. Derfor samarbejder vi også med vores leverandører om bæredygtighed.

I 2025 foretog vi en udgiftsbaseret analyse af alle Ledernes indkøb. Målet var at identificere fremtidige indsatsområder, hvor vi kan reducere vores klimapåvirkning i scope 3.

Affaldsindsamling

To gange om året deltager vores medarbejdere i affaldsindsamling i lokalområdet i forbindelse med Danmarks Naturfredningsforenings affaldsindsamling i april og World Clean Up Day i september. Omkring 25-35 medarbejdere er med hver gang.





Samfundsansvar Prosperity

Louise Monberg,
A-kasse, Ledelses- & Karriererådgivning



Anstændige jobs og økonomisk vækst

Lederne bidrager med at finde løsninger på fremtidens udfordringer og muligheder, så vi også i fremtiden har et samfund i vækst. Alle unge skal med – i job eller uddannelse.

AI-kompetencepagten: Opkvalificering af kompetencer

Lederne var i 2024 en af 15 stiftende partnere bag AI-kompetencepagten, der har som mål at opkvalificere én million danskere med AI-kompetencer inden 2028. I 2025 lykkedes det at uddanne 314.000 danskere på tværs af alle partnerne i pagten.

Lederne bidrog inden for to områder: Det ene var AI og ledelseskompetencer samt fremtidens AI-kompetencer. Det andet var et kommunikationsspor, hvor vi i samarbejde med partnere gik i medierne og italesatte både potentialet og barriererne ved AI.

Lederne har med henblik på opkvalificering af lederes AI-kompetencer udviklet webinarrækken "Sådan bruger du AI som leder", der havde premiere i januar 2026.

Analyse af lederes største udfordringer

Det er essentielt for os, at vi ved, hvad der rører sig

hos vores medlemmer, og hvad de ser som fremtidens udfordringer og muligheder.

Det er både vigtigt for, at vi kan støtte medlemmerne bedst muligt, og det er vigtigt for, at vi kan bidrage til at finde løsninger på fremtidens udfordringer på det danske arbejdsmarked. Derfor gennemførte vi en medlemsundersøgelse i 2025 og spurgte topledere om de største udfordringer og muligheder i det kommende år.

Øverst på listen over udfordringer var de negative effekter af geopolitiske spændinger og international ustabilitet, der påvirker forretningen (37 procent). Derefter fulgte mangel på kvalificerede medarbejdere (22 procent) og implementering af nye teknologier, herunder kunstig intelligens (12 procent).

Emner som vi gennem året har sat fokus på både politisk og i medierne.

Vi løfter dem, som skal løfte os alle fremad

Lederne skal være en handlekraftig og tilpasningsdygtig organisation, så vi nu og i fremtiden kan opfylde medlemmernes behov og ønsker. Det sker gennem et stærkt tværfagligt samarbejde samt kompetenceudvikling af vores medlemmer via jobtræning og uddannelse.

Det hele hviler på vores to værdier, tryghed og udvikling, som gør os klar til at håndtere forandringer både udefra og indefra.

Ledernes position gør, at vi har en enestående mulighed for at præge faget ledelse i en bæredygtig retning hos vores medlemmer og i samfundet generelt.

Et ansvar vi tager på os i vores kompetencetilbud til medlemmerne og i vores politiske interessevaretagelse, hvor vi arbejder for at skabe de bedste rammebetingelser for bæredygtig vækst i samfundet.

Sådan gør vi i Lederne

Antal ansatte i Lederne

Lederne har som ambition at være blandt de mest attraktive arbejdspladser og organisationer i Danmark.

Vi tror på, at kompetente medarbejdere, der trives og er motiverede, er nøglen til at lykkes med at skabe gode resultater for vores medlemmer.

I 2025 bød vi velkommen til 40 nye ansatte, hvoraf 60 procent var kvinder, og 40 procent var mænd. Tallet er uden timelønnede.

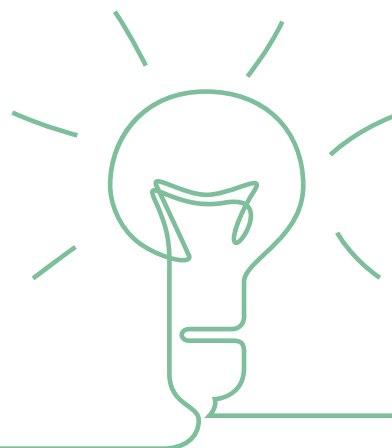
Lederne samarbejder med lokal skole

Siden 2023 har vi samarbejdet med den lokale skole, Lergravsparkens Skole. Vi ønsker at bidrage til lokalsamfundet og øge de unges generelle forståelse af arbejdsmarkedet, og de mange forskellige muligheder en arbejdsplads rummer.

De seneste par år har alle skolens fire 8. klasser været på besøg for at høre om forskellige jobfunktioner og nogle voksnes snoede vej til det job, de har i dag. Dertil har eleverne haft mulighed for at komme i erhvervspraktik i 9. klasse, hvilket 12 elever i 2025 benyttede sig af.

Sociale ansættelser

I 2025 har vi haft otte unge i jobpraktik, jobafprøvning og uddannelsespraktik, mere end 15 elever i erhvervspraktik og har fast tre flexjob-ansatte. I 2025 er tre af praktikanterne efterfølgende blevet ansat hos os.





Leder- *alliancen*





182

virksomheder
vi har i tale

145

antal match
i alt

108

aktive
virksomheder



Lederalliancen

Sådan kom Victor i arbejde

Lederalliancen bygger bro mellem kommunernes ungeindsatser og ledere i danske virksomheder, som ønsker at tage et samfundsansvar og hjælpe de unge i gang.

Lederalliancen version 2 blev en realitet, efter at Tuborgfondet for anden gang bevilligede et millionbeløb til projektet. Det betyder, at Lederne, i samarbejde med Dansk Industri og Videnshuset Cabi, fortsat kan hjælpe unge uden job og uddannelse i gang på arbejdsmarkedet.

Partnerskabet fokuserede i 2025 på at få endnu flere ledere og virksomheder med i projektet, og her spillede en film om Victor – en af de unge, som Lederalliancen har hjulpet – en stor rolle.

Filmen blev i årets løb vist på Ledernes Konference-tour rundt om i landet og fik en lang række deltagere til at opøge mere viden om Lederalliancen.

Historien om Victor og Home of Carlsberg

Home of Carlsbergs direktør Tine Kastrup-Misir hørte om Lederalliancen gennem sit netværk, og hun var ikke i tvivl om, at virksomheden skulle tage et socialt ansvar.

Gennem Lederalliancen har Home of Carlsberg allerede taget imod flere virksomhedspraktikanter.

»Samarbejdet med Lederalliancen har gjort mig opmærksom på, at der er en ret lige vej udstukket i vores samfund. Der er vuggestue, børnehave, folkeskole, gymnasiet, og så skal du hurtigt videre i systemet,« siger direktør Tine Kastrup-Misir og fortsætter:

»Men den vej er bare ikke for alle. Og jeg oplever, at vi, ved at være med i Lederalliancen, kan skabe flere og mere inkluderende veje ind i arbejdsmarkedet – og dermed også i samfundet.«



Fire unge hos Lederne

Lederne har selv fire lederalliance-unge ansat i timestillinger. Lederne ønsker at give de unge, som stod uden for job og uddannelse, en positiv oplevelse med arbejdslivet og vise, at en arbejdsplads kan rumme forskellige typer af medarbejdere med forskellige behov.

Vi deler vores erfaringer med at finde 'kontorprægede' opgaver med andre arbejdspladser, der ligner vores. Vores håb er, at de kan hente inspiration og opdage, at de også har arbejdsopgaver, der kan løses af et ungt menneske fra kanten af arbejdsmarkedet.

Fakta om Lederalliancen

Lederalliancen er et fondsstøttet projekt, der arbejder for at støtte de 45.000 unge, som står uden job og uddannelse, i arbejde.

Formålet med projektet er dels at hjælpe virksomhederne med at finde relevante opgaver, dels at formidle kontakten mellem kommunen og de virksomheder, som har lyst til at hjælpe et ungt menneske i arbejde. På den måde bliver det så let som muligt for virksomhederne at tage imod udsatte unge. Til daglig drives Lederalliancen af Lederne, CABI og Dansk Industri med støtte fra Tuborgfondet.

En af praktikanterne hos Home of Carlsberg er 22-årige Victor Hansen, som kæmpede sig igennem sin gymnasietid med både mistrivsel og fravær.

Da han fik sin ADHD- og autismediagnose, faldt brikkerne på plads for ham, men på det tidspunkt havde han hverken været i job eller under uddannelse i et par år.

»Man tænker, at dét at få et arbejde er nemt. Men når det er så svært, føles det meget fiasko-agtigt,« siger han.

Gennem Jobcenteret kom Victor i kontakt med Lederalliancen, som satte ham op med Home of Carlsberg, og han kunne hurtigt mærke en forskel.

»Jeg har mere energi. Jeg taler mere – og jeg taler mere klart. Førhen kunne jeg godt mumle lidt, når jeg ville sige noget,« fortæller Victor, smiler og siger:

»På en måde går alting bare lidt bedre.«

For direktøren Tine Kastrup-Misir handler dét at tage imod praktikanter ikke kun om idealisme.

»Det er jo også fordi, de kommer ind og løser nogle konkrete arbejdsopgaver hos os, som vi skal have løst under alle omstændigheder.«

Victor gjorde sit arbejde så godt, at han først blev forlænget to gange, og nu er han blevet fastansat. Tine Kastrup-Misir er overbevist om, at de vil fortsætte med mentorordningen for praktikanter, som på sigt potentielt vil kunne indgå som en del af teamet på lige fod med de andre medarbejdere.

Dels fordi det har stor betydning for den interne stolthed hos resten af medarbejderne, dels fordi hun er overrasket over, hvor nemt det har været for Home of Carlsberg at tage praktikanterne ind.

»Man skal bare gøre det. Det giver virkelig meget godt tilbage. Til alle,« siger hun.

A man with a shaved head, wearing a dark blue blazer over a white t-shirt, blue jeans, and white sneakers, is sitting on a wooden chair. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid teal color. The text 'Bestyrelse Medlemmer' is overlaid on the image, with a small blue horizontal line under the 'e' in 'Bestyrelse'.

Bestyrelse Medlemmer

Michael Uhrenholt,
Ledelsesrådgivning

Hovedbestyrelsens medlemmer



Pernille Simonsen
Forperson



Lars Jensen
Næstforperson



**Svend Erik
Larsen**
Fyn



Søren Samuelson
Himmerland



Kim Kampp
Hovedstaden



Bente Fisker
Kronjylland



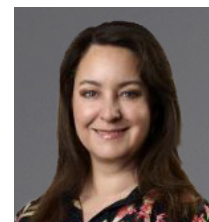
Henrik C. Tarris
København Nord



**Simon Sparre
Pinnau**
København Vest



Torben Madsen
Midt-Nord



Lene Skyggelund
Midt-Vest



Gitte Winkler
Nordsjælland



**Helle Bjerre-
gaard Andresen**
Storstrømmen



Lars Møldrup
Sydvestjylland



Jan Søre Dybdal
Sydøstjylland



Morten Fenger
Sønderjylland



Karina Fisker
Vendsyssel



**Jesper Hedegård
Webbe**
Vestsjælland



Mette Høgsted
Østjylland



**Tanja
Dinsen**
Østsjælland



**Kirsten Nyboe
Hansen**
Lederne Virksom

Direktionen

Bodil Nordestgaard Ismiris

Administrerende direktør

Bo Bendsen

Direktør

Henrik Engkjær

Direktør

Malene Saaby

Direktør, advokat (L)

Pia Funch Braskhøj

Direktør

Ledende medarbejdere

Anders Hvass

Chefredaktør, Lederstof

Andreas Kruse

Karrierechef – Vest

Birgitte Holst

Afdelingschef for Ledelses- & Karriererådgivning

Birgitte Riis

Vicedirektør, HR & Bæredygtighed

Charlotte Klovgborg

Juridisk chef, A-kasse Jura

Christian Bøge Sørensen

Teamchef for salg, Medlemssalg

Christian Lehmann

Pressechef

Dorthe Kandi

Chef for Arrangementer, Events & Netværk

Eva-Maria Færgemann Pedersen

Chef for Proces- & UX

Heidi Bligaard

Vicedirektør, Salg

Heidi Mather

Forsikringschef, A-kasse Rådgivning
& Lønsikring

Heidi Robdrup

Politisk direktør

Jacob Weinreich

Vicedirektør, Marketing,
Kommunikation & Medier

Janne Nielsen

Forsikringschef, A-kasse Rådgivning
& Forretningsudvikling

John Schmidt

Chef for Application Management

Kasper Nyrup

Chef for Medlemskab

Kim Melander Jensen

Politisk chef for Arbejdsmiljø
og Arbejdsliv

Kristine Bælum

Udviklingschef, Lederne
Kompetencecenter

Kristoffer Brink Jonsson

Teamchef for PMO

Lars Bo Henriksen

Politisk chef for Klima,
Uddannelse & Ligestilling

Lars Krogh

Kommerciel chef, Lederne
Kompetencecenter

Maja Munch

Juridisk chef, advokat

Martin Peter Albrechtsen

Head of Digital Marketing,
Loyalitet & Fastholdelse

Mathilde Loft

Chef for AI, Data & Cloud

Mette Stimpel Stenled

Vicedirektør, Juridisk Rådgivning,
advokat (L)

Mette Tengler

Chef for Juridisk Callcenter,
Medlems- & Forretningservice

Mich Heüman

Teknik- og servicechef

Michael Uhrenholt

Chef for Ledelsesrådgivning

Michel Simon Rasmussen

Juridisk chef, advokat

Per Casthøj

Karrierechef – Øst

Pernille Erichsen

Vicedirektør, Ledelse & Lederne
Kompetencecenter

Pernille Mahler Sedenmark

Juridisk chef, advokat

Peter Thinggaard Laustsen

Vicedirektør, Technology Services

Rikke Agervig Helles

Juridisk chef, advokat

Sanna Rani Hanif

Chef for Digitale Medlemsløsninger

Stine Glerup Søndergaard

Kommunikationschef

Tessa Gustafsen

Head of Media Performance

Tina Honoré Kongsø

Analysechef

Tom Reeckmann Hansen

Økonomichef

Torkild Justesen

Direktør for Sekretariatet

Ulrik Frese

Afdelingschef for A-kasse,
Rådgivning, Medlemskab &
Lønsikring

A woman with long, wavy brown hair is sitting on a light-colored wooden chair. She is wearing a light blue, short-sleeved, textured sweater and dark grey trousers. Her hands are clasped in her lap. She is wearing dark blue Chelsea boots. The background is a solid teal color. The text 'ESG-nøgletal' is written vertically in white, bold, sans-serif font on the left side of the image. The text 'Årsregnskab' is written vertically in white, bold, sans-serif font on the right side of the image. A small blue horizontal line is positioned between the two text elements.

ESG-nøgletal

Årsregnskab

Lise Kruse Madsen,
Ledelsesrådgiver

Den uafhængige revisors erklæring *med begrænset sikkerhed*

Til Ledernes Hovedorganisations interessenter

Konklusion med begrænset sikkerhed

Vi har udført en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed ESG-nøgletal 2025 som præsenteret på side 110 i Ledernes Beretning 2025 ("Beretningen") for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2025 for Ledernes Hovedorganisation ("Lederne").

Vi har endvidere, efter aftale med Lederne, vurderet, om principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i World Economic Forums Stakeholder Capitalism Core Metrics (SCM) er implementeret i Beretningen.

Baseret på de udførte handlinger og det opnåede bevis er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at ESG-nøgletal 2025, som præsenteret på side 110, ikke i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med Noter til ESG-nøgletal 2025, som beskrevet på side 111-115.

Herudover er vi på grundlag af vores gennemgang af Beretningen ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM ikke i al væsentlighed er implementeret i Beretningen.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores erklæringsopgave med begrænset sikkerhed i henhold til ISAE 3000 (ajourført) Andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger ("ISAE 3000 (ajourført)"), og i relation til drivhusgasemissioner i overensstemmelse med ISAE 3410 Erklæringsopgaver med sikkerhed om opgørelser af drivhusgasser, samt yderligere krav gældende i Danmark.

Arten og den tidsmæssige placering af de handlinger, der udføres ved erklæringsopgaver med begrænset sikkerhed, er forskellig, og omfanget heraf er mindre end de handlinger, der udføres ved en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed. Som følge heraf er den grad af sikkerhed, der er for erklæringsopgaver med begrænset sikkerhed, betydeligt mindre end den sikkerhed, der ville være opnået, hvis der var udført en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed. Kvantificering af drivhusgasemissioner er underlagt iboende usikkerhed som følge af ufuldstændig videnskabelig viden, der anvendes til at fastsætte emissionsfaktorer og de værdier, der skal anvendes for at kombinere emissioner af forskellige gasser.

Det er vores opfattelse, at det opnåede bevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion. Vores ansvar ifølge denne standard er nærmere beskrevet i erklæringens afsnit "Revisors ansvar for erklæringsopgaven".

Vores uafhængighed og kvalitetsstyring

Vi er uafhængige af Ledernes Hovedorganisation i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisors etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code.

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab anvender International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1), som kræver, at vi designer, implementerer og driver et kvalitetsstyringssystem, herunder politikker eller procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder, gældende lov og øvrig regulering.

Ledelsens ansvar for Beretningen

Ledernes ledelse har i relation til ESG-nøgletal 2025 ansvaret for:

- Identifikation af de oplysninger, der rapporteres i ESG-nøgletal 2025 som beskrevet på side 110-115 i Noter til ESG-nøgletal 2025
- Udarbejdelse af ESG-nøgletal 2025 i henhold til Noter til ESG-nøgletal 2025
- Design, implementering og opretholdelse af den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde ESG-nøgletal 2025 i overensstemmelse med Noter til ESG-nøgletal 2025, uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og
- Valg og anvendelse af egnede metoder til ESG-nøgletal 2025 og fastlæggelse af forudsætninger og for at foretage skøn, som er forsvarlige efter omstændighederne.

Herudover har ledelsen ansvaret for:

- Design, implementering og opretholdelse af den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for implementeres af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM, uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og
- Sikring af, at principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM er implementeret i Beretningen.

Revisors ansvar for erklæringsopgaven

Det er vores mål at planlægge og udføre erklæringsopgaven med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, om ESG-nøgletal 2025 samt implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en erklæring med begrænset sikkerhed med vores konklusion. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de beslutninger, som brugerne træffer på grundlag af ESG-nøgletal 2025 samt implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM i Beretningen i sin helhed.

Som led i en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed, der udføres i overensstemmelse med ISAE 3000 (ajourført), foretager vi faglige vurderinger og opretholder en professionel skepsis under udførelse af opgaven.

Vores ansvar i forhold til Beretningen omfatter:

- Identifikation af oplysninger, hvor det er sandsynligt, at væsentlig fejlinformation kan opstå som følge af besvigelser eller fejl, og
- Design og udførelse af handlinger målrettet de vurderede risici for væsentlig fejlinformation i de enkelte oplysninger. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.

Sammenfatning af det udførte arbejde

En erklæringsopgave med begrænset sikkerhed omfatter udførelse af handlinger for at opnå bevis for ESG-nøgletal 2025 samt implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM i Beretningen.

Arten, omfanget og den tidsmæssige placering af de valgte handlinger afhænger af faglige vurderinger, herunder identifikation af oplysninger, hvor det er sandsynligt, at væsentlig fejlinformation kan opstå i ESG-nøgletal 2025 samt ved implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM i Beretningen, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

I forbindelse med vores erklæringsopgave med begrænset sikkerhed har vi i relation til ESG-nøgletal 2025:

- opnået en forståelse af Ledernes rapporteringsproces, der er relevant for udarbejdelsen af ESG-nøgletal 2025, ved at opnå en forståelse af kontrolmiljøet, processer og informationssystemer, der er relevante for udarbejdelse af oplysninger i ESG-nøgletal 2025, men ikke at vurdere udformningen af specifikke kontrolaktiviteter, opnå bevis for implementering heraf eller teste deres funktionalitet
- foretaget forespørgsler af relevant personale og udført analytiske handlinger i relation til oplysninger i ESG-nøgletal 2025
- udført substanshandlinger i relation til oplysninger i ESG-nøgletal 2025,
- vurderet metoder, forudsætninger og data for udøvelse af væsentlige skøn og fremadrettede oplysninger, og hvordan disse metoder blev anvendt, og
- vurderet opstilling og præsentation af ESG-nøgletal 2025.

I forbindelse med vores erklæringsopgave med begrænset sikkerhed har vi i relation til vurderingen af, om principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM er implementeret i Beretningen:

- afholdt interviews med dataejere og interne interessenter med henblik på at forstå processer for implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM,
- gennemgået Beretningen med henblik på at vurdere risikoen for væsentlig fejlinformation, og
- læst Beretningen og undersøgt, om principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i World Economic Forums Stakeholder Capitalism Core Metrics er implementeret

Andre oplysninger

Ledelsen har ansvaret for andre oplysninger. Andre oplysninger omfatter den resterende del af de oplysninger, som ikke er indeholdt i ESG-nøgletal 2025 samt implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM i Beretningen og vores erklæring herom.

Vores konklusion på ESG-nøgletal 2025 samt implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM i Beretningen omfatter ikke andre oplysninger, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om andre oplysninger.

I tilknytning til vores erklæringsopgave om ESG-nøgletal 2025 samt implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM i Beretningen, er det vores ansvar at læse andre oplysninger og i den forbindelse overveje, om andre oplysninger er væsentligt inkonsistente med ESG-nøgletal 2025 samt implementeringen af principperne i UN Global Compact og oplysningskravene i SCM i Beretningen eller den viden, vi har opnået ved udførelsen af denne erklæringsopgave, eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation. Hvis vi på baggrund af det udførte arbejde identificerer væsentlig fejlinformation i andre oplysninger, er vi forpligtet til at rapportere herom. Vi har ikke noget at rapportere i denne sammenhæng.

København, 13. april 2026

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR nr. 33 96 35 56

Susanne Arnfred Møller

Statsautoriseret revisor
MNE- nr.: mne24625

Mads Rosenfeldt

ESG Partner

ESG-nøgletal

2025

	ESG-nøgletal	Note	Enhed	2025	2024	2023	2018 baseline
Principles of governance	Kønsdiversitet bestyrelsen (k/m)	1	%	45/55	48/52	43/57	41/59
	Kønsdiversitet første ledelsesniveau (k/m)	2	%	59/41	60/40	60/40	50/50
	Kønsdiversitet andet ledelsesniveau (k/m)	3	%	48/52	44/56	46/54	45/55
	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	4	%	91,5	94	88	91
	Fastholdelse af medlemmer	5	%	95,1	95,4	95,5	95,6
	Whistleblower rapporter	6	Antal	0	0	0	N/A
People	Kønsdiversitet blandt medarbejderne (k/m)	7	%	67/33	67/33	63/37	61/39
	Aldersgruppe op til 30 år	8	Antal	34	31	29	39
	Aldersgruppe mellem 31-50 år	8	Antal	151	150	158	134
	Aldersgruppe fra 51 år	8	Antal	164	164	162	122
	Lige løn for lige arbejde. Lønforskellen mellem køn beregnes for seks medarbejderkategorier	9	%	Lønforskellen mellem køn ligger i intervallet 0,0-4,5% på tværs af medarbejderkategorierne.	Lønforskellen mellem køn ligger i intervallet 1,8-8,0 % på tværs af medarbejderkategorierne.	Lønforskellen mellem køn ligger i intervallet 0,4-3,0 % på tværs af medarbejderkategorierne.	N/A
	Sygefravær	10	%	1,9	1,8	2,0	1,9
	Indberettede arbejdsulykker	11	Antal	1	5	3	0
	Fædre på barsel, der holder mere end 11 ugers orlov	12	Andel	3/3	2/4	3/4	4/8
	Barnets sygedag (k/m)	13	%	59/41	57/43	63/37	75/25
Planet	CO ₂ e, scope 1	14	Tons CO ₂ e	0	3,1	12,9	46,8
	CO ₂ e, scope 2 (markedsbaseret)	15	Tons CO ₂ e	16,3	14,6	18,3	109,8
	CO ₂ e, scope 2 (lokationsbaseret)	15	Tons CO ₂ e	48,1	44,0	63,4	146,6
	CO ₂ e, scope 3	16	Tons CO ₂ e	292,7	295,2*	328,2	773,1
	Total CO ₂ e scope 1,2,3/FTE	17	Tons CO ₂ e	0,9	1,1	1,1	3,0
	Energiforbrug	18	kWh	994.894	989.622	992.100	1.033.929
	Vedvarende energiandel	19	%	59	58	57	0
	Vandforbrug	20	m ³	1141	1154	1123	1759
Prosperity	Medarbejderomsætningshastighed	21	%	8,8	12,6	9,9	15,2
	Medarbejdertilfredshed	22	%	89	N/A	86	N/A
	Fuldtidsarbejdsstyrken (FTE)	23	FTE	340	336	342	305

*CO₂e, scope 3: Tallet er korrigeret på baggrund af oplysninger fra tredje part.

Noter til

ESG-regnskabet 2025

Ledernes ESG-rapportering og nøgletal følger World Economic Forum Stakeholder Capitalism Metrics' fire kategorier: Principles of Governance, People, Planet og Prosperity.

Forklaringerne af regnskabspraksis for ESG-nøgletallene fremgår nedenfor. Data er opgjort for perioden 1.01.2025-31.12.2025, medmindre andet er anført.

Principles of Governance

1. Kønsdiversitet bestyrelsen

Procentdelen af kvinder og mænd i hovedbestyrelsen. Hovedbestyrelsen består pr. 31.12.2025 af 20 medlemmer, hvoraf 45 pct. er kvinder og 55 pct. er mænd. Ifølge lovgivningen er en ligelig kønsfordeling i ledelsen en fordeling på mindst 40 pct. af det underrepræsenterede køn, og Ledernes Hovedorganisation opfylder således en ligelig kønsfordeling. Da CPR-registeret alene opererer med to køn, også kaldet "det juridiske køn", er det kun de to køn, der indgår i statistikken.

2. Kønsdiversitet første ledelsesniveau

Procentdelen af kvinder og mænd i første ledelsesniveau. Første ledelsesniveau udgør direktionen og de ledere med personaleansvar, som refererer direkte til direktionen. Første ledelsesniveau består pr. 31.12.2025 af 17 medlemmer, hvoraf 59 pct. er kvinder og 41 pct. mænd.

Ifølge lovgivningen er en ligelig kønsfordeling i ledelsen en fordeling på mellem 40-60 pct. af henholdsvis kvinder og mænd, og Ledernes Hovedorganisation opfylder således en ligelig kønsfordeling. Da CPR-registeret alene opererer med to køn, også kaldet "det juridiske køn", er det kun de to køn, der indgår i statistikken.

3. Kønsdiversitet andet ledelsesniveau

Procentdelen af kvinder og mænd i andet ledelsesniveau. Andet ledelsesniveau omfatter ledere med personaleansvar, som refererer direkte til første ledelsesniveau. Andet ledelsesniveau består pr. 31.12.2025 af 29 ledere, hvoraf 48 pct. er kvinder og 52 pct. er mænd.

Ifølge lovgivningen er en ligelig kønsfordeling i ledelsen en fordeling på mellem 40-60 pct. af henholdsvis kvinder og mænd, og Ledernes Hovedorganisation opfylder således en ligelig kønsfordeling. Da CPR-registeret alene opererer med to køn, også kaldet "det juridiske køn", er det kun de to køn, der indgår i statistikken.

4. Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder

Tilstedeværelsesprocenten beregnes ud fra antallet af bestyrelsesmøder som det enkelte medlem har deltaget i, ud af det samlede antal afholdte møder. Tilstedeværelsesprocenten angives som gennemsnit for den samlede hovedbestyrelse. Der blev i 2025 afholdt otte bestyrelsesmøder.

5. Fastholdelse af medlemmer

Procentdelen af medlemmer i Ledernes Hovedorganisation, der er fastholdt i perioden 1.1.-31.12.2025. Tallet er beregnet ved at fratække afgangsprocenten fra det samlede antal medlemmer. Afgangsprocenten indeholder kun de medlemmer, der frivilligt har udmeldt sig i perioden. Udmeldelser der skyldes, at man ikke længere er medlemsberettiget, indgår ikke i beregningen.

6. Whistleblowerrapporter

Antallet af whistleblowerrapporter, der er indberettet via Ledernes Hovedorganisations whistleblowerordning i perioden 1.1-31.12.2025. Whistleblowerordningen kan tilgås via lederne.dk og på den interne medarbejderportal. Ordningen sikrer mulighed for at indberette forhold på en sikker og fortrolig måde. Ordningen administreres internt og kontrolleres eksternt af Deloitte.

People

7. Kønsdiversitet blandt medarbejderne

Procentdelen af kvinder og mænd i Ledernes Hovedorganisation. Kønsdiversiteten dækker over fastansatte og tidsbegrænsede medarbejdere pr. 31.12.2025, hvoraf 67 pct. er kvinder og 33 pct. mænd. Første og andet ledelsesniveau indgår ikke i beregningen. Timelønnede indgår ikke i beregningen. Da CPR-registeret alene opererer med to køn, også kaldet "det juridiske køn", er det kun de to køn, der indgår i statistikken.

8. Aldersgrupper

Aldersgrupper viser fordelingen af fastansatte og tidsbegrænsede ansatte pr. 31.12.2025 inddelt i 3 alderskategorier. Timelønnede indgår ikke i beregningen.

- Op til 30 år (inkl. 30. år)
- 31-50 år (inkl. 31. og 50. år)
- Fra 51 år (inkl. 51. år og frem)

9. Ligeløn for lige arbejde

Ligeløn for lige arbejde beregnes ud fra decembers månedsløn i 2025 for alle fastansatte og tidsbegrænsede i Ledernes Hovedorganisation. Timelønnede indgår ikke i beregningen. Alle lønninger er omregnet til fuldtidslønninger. Tallene er bruttolønninger og inkluderer et obligatorisk pensionsbidrag.

Lønforskellen mellem kønnene beregnes i procent ud fra mændenes medianløn og kvindernes medianløn inden for 6 kategorier for medarbejdere og ledere.

Tabellen nedenfor viser den procentvise lønforskel mellem mænd og kvinder. Ved lige løn forstås, efter EU-direktivet, en lønforskel på maks. fem procent mellem kønnene.

Medarbejderkategori	Pct. lønforskel
1	1,9
2a	1,0
2b	1,2
3	4,5
4	2,4
5	0

10. Sygefravær

Sygefraværet opgøres som procentdel af samlet arbejdstid for fuldtidsarbejdsstyrken (FTE) i periode 1.1-31.12.2025. Timelønnede indgår ikke i beregningen. Opgørelsen dækker over korttidssygefravær, hvilket defineres som mindre end 10 sammenhængende sygedage.

11. Indberettede arbejdsulykker

Indberettede arbejdsulykker dækker over antal hændelser i perioden 1.1-31.12.2025. Arbejdsulykker indberettes, hvis det medfører fravær udover tilskadekomstdagen. Der tages ikke med i antallet, om indberetningen efterfølgende anerkendes som en arbejdsulykke af EASY.

I 2025 har Lederne indrapporteret én arbejdsulykke relateret til sportsaktivitet i arbejdsregi. Vi evaluerer altid hændelsen ift. om der skal etableres forebyggende tiltag.

12. Fædre på barsel, der holder mere end 11 ugers orlov

Ledernes Hovedorganisation tilbyder begge forældre ret til 24 ugers barsel med løn uden krav om anciennitet. Ledernes Hovedorganisation har respekt for, at det skal være op til den enkelte familie at planlægge, hvordan barslen skal fordeles. Derfor angiver tallet kun andelen af fædre, der afholder mere end de 11 ugers øremærket barsel med løn ud af det samlede antal fædre på barsel i perioden 1.1-31.12.2025.

Hvis der ikke er afleveret en barselsplan i samme år som fødselsdatoen pga. årsskifte, indgår data ikke i beregningen. Timelønnede indgår ikke i beregningen.

13. Barnets sygedag

Fordelingen af barnets sygedage i perioden 1.1-31.12.2025 fordelt på kvinder og mænd. I 2025 blev 59% af sygedagene afholdt af kvinder og 41 % af mænd. Tallet tager ikke højde for kønsfordelingen blandt medarbejderne i organisationen, hvor der i pr. 31.12 var 67 % kvinder og 33 % mænd ansat. Timelønnede indgår ikke i beregningen.

Planet

Ledernes Hovedorganisation bruger Green House Gas Protokollen som opgørelsesmetode for Planet nøgletal. Som udgangspunkt anvendes DEFRA Greenhouse gas reporting: conversion factors 2025, hvis ikke leverandøren direkte kan oplyse om CO₂e-udledningen. DEFRA Greenhouse gas reporting: conversion factors er en internationalt anerkendt britisk klimadatabase under det britiske ministerium Department for Energy Security and Net Zero, der udregner emissionsfaktorer til brug for virksomheders rapportering af drivhusgasemissioner.

14. Scope 1 – direkte emissioner

Scope 1-emissioner er de direkte CO₂e-udledninger, fra kilder som ejes eller lejes af Ledernes Hovedorganisation.

Firmabiler

Samlet CO₂e-udledning fra kørsel i firmabiler pr. 1.1-31.12.2025. Forbruget opgøres som antal indkøbte liter pr. brændstoftype. Emissionsfaktorerne hentes fra DEFRA Greenhouse gas reporting: conversion factors 2025.

Alle Ledernes firmabiler er i 2025 elbiler.

15. Scope 2 – indirekte emissioner

Scope 2-emissioner er de indirekte emissioner, der relaterer til el og varmeforbrug, dvs. energiforbrug, som Ledernes Hovedorganisation kan kontrollere, men hvor emissionerne ikke direkte 'ejes'.

Elforbrug

Samlet CO₂e-udledning for elforbruget (kWh) udregnes på baggrund af årets indkøb af elektricitet pr. 1.1.-31.12.2025. Ud fra et væsentlighedsprincip medtager beregningen kun elforbruget for hovedkontoret på Vermlandsgade. CO₂e-udledning for elforbruget opgøres både som lokationsbaseret og markedsbaseret. Den lokationsbaserede beregning afspejler de faktiske CO₂e-udledninger ved at producere el i det geografiske område hvor Ledernes Hovedorganisation befinder sig. Beregningen er baseret på Energinets årlige miljødeklaration 2024.

Den markedsbaserede beregning er baseret på Ørsteds miljødeklaration 2024 samt certifikater på vedvarende energi. Ledernes Hovedorganisation afdækker det totale elforbrug med certifikater på vedvarende energi fra Ørsteds europæiske vindmøller.

Varmeforbrug

Varmeforbruget udregnes på baggrund af årets indkøb af fjernvarme opgjort i kWh. Beregningen baseres på emissionsfaktorerne fra HOFOR's miljødeklaration 2024.

16. Scope 3 – øvrige indirekte emissioner

Scope 3 emissioner dækker over øvrige indirekte CO₂e-udledninger, som Ledernes Hovedorganisation ikke selv ejer eller kontrollerer direkte.

Ledernes Hovedorganisation's Scope 3 CO₂e-emissioner vedrører følgende kategorier:

Arbejdsrelateret transport i fly, taxa og privatbiler

Samlet CO₂e-udledningen fra transport i arbejdsregi (transport i egne biler, taxa, fly) i perioden 1.1.-31.12.2025. Fra og med regnskabet for 2023 kommer CO₂e beregningerne vedr. taxa og fly direkte fra leverandørerne. CO₂e beregningerne vedr. bil beregnes ud fra DEFRA's emissionsfaktorer.

Medarbejdertransport til og fra arbejde

Samlet CO₂e-udledning i perioden 1.1.-31.12.2025. CO₂e aftrykket beregnes ud fra transportmiddel og kilometerantallet for alle fastansatte, der arbejder fuld tid. Kilometerantallet beregnes fra deres private hjem og frem til deres normale arbejdsdomicil. Data er baseret på en intern transportvaneundersøgelse blandt medarbejderne i 2024, der også viser at medarbejderne i gennemsnit arbejder hjemme 1,2 dag om ugen. Emissionsfaktorerne kommer fra DEFRA og DSB.

Kantine

Samlet CO₂e-udledning fra kantinen i perioden 1.1.-31.12.2025. Kantinen drives af Meyers, der også leverer CO₂e-data.

Sodavand og kaffe

Samlet CO₂e-udledning fra forbrug af sodavand og kaffe i perioden 1.1.-31.12.2025. Forbruget udregnes på baggrund af årets indkøb af kaffe og sodavand opgjort i liter/kilo. Fra og med 2023 anvendes emissionsfaktor direkte fra leverandørerne.

Papirforbrug

Samlet CO₂e-udledning fra papirforbrug i perioden 1.1.-31.12.2025. Forbruget udregnes på baggrund af årets indkøb af papir opgjort i kilo. Beregningen er baseret på DEFRA's emissionsfaktor.

Vandforbrug

Samlet CO₂e-udledning fra forbrug af vand i perioden 1.09.2024-31.08.2025. Forbruget udregnes på baggrund af årets indkøb af vand opgjort i m³. Beregningen er baseret på DEFRA's emissionsfaktor.

Affald

Samlet CO₂e-udledning fra affaldshåndteringen i perioden 1.1.-31.12.2025. Beregningen er baseret på DEFRA's emissionsfaktor.

El-distribution og transmission

Samlet CO₂e-udledning fra el-distribution og transmission i perioden 1.1.-31.12.2025. Beregningen laves på baggrund af årets indkøb af el opgjort i kWh. Beregningen er baseret på DEFRA's emissionsfaktor.

17. Total CO₂e scope 1,2,3/FTE

Samlet CO₂e-udledning (scope 1,2,3) pr. FTE.

Andre Planet nøgletal

18. Energiforbrug

Det samlede faktiske energiforbrug i perioden 1.1-31.12.2025 er medtaget for at se den reelle udvikling i forbruget. Forbruget udregnes på baggrund af årets indkøb af el og varme opgjort i kWh.

19. Vedvarende energiandel

Vedvarende energiandel udregnes som andelen af det totale energiforbrug (elektricitet og varme), der stammer fra vedvarende energikilder i perioden 1.1-31.12.2025.

Ledernes Hovedorganisation afdækker det totale elforbrug med certifikater på vedvarende energi fra Ørstedes europæiske vindmøller.

20. Vandforbrug

Vandforbruget er årets indkøb af vand opgjort i m³. Der afregnes for perioden 1.9.2024- 31.08.2025. CO₂e-udledningen forbundet med Ledernes Hovedorganisations vandforbrug er også inkluderet i scope 3-klimaregnskabet.

Prosperity

21. Medarbejderomsætningshastighed

Medarbejderomsætningen udregnes på baggrund af fratrådte medarbejdere divideret med det antal fastansatte i perioden 1.1-31.12.2025. Tidsbegrænsede ansatte og timelønnede indgår ikke i beregningen. Fratrådte medarbejdere tæller både medarbejdere, der selv har opsagt sin stilling (frivilligt) og medarbejdere organisationen har opsagt (ufrivilligt).

22. Medarbejdertilfredshed

Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen er foretaget i 2025 af Great Place to Work. Medarbejdertilfredsheden måles i Great Place to Work Trust Index. Tallet omfatter et gennemsnit af besvarelserne inden for de 5 kategorier inden for "Great Place Work Index": Troværdighed, Respekt, Retfærdighed, Stolthed og Fællesskab hvor der er svaret "altid sandt" og "næsten altid sandt".

23. Fuldtidsansatte (FTE)

Fuldtidsarbejdsstyrken (FTE) beregnes ud fra antal fastansatte og tidsbegrænsede ansatte pr. 31.12.2025. Time-lønnede indgår ikke i beregningen.

Resultatopgørelsen

2025
T.kr.

2024
T.kr.

INDTÆGTER	1.314.460	1.245.266
Bidrag til STAR mv.	-866.182	-842.806
Tilskud til lokalafdelinger	-11.708	-11.574
Mødeomkostninger og oplysningsarbejder	-30.260	-28.929
Organisationens administration	-98.629	-89.963
Personaleomkostninger	-262.846	-255.951
Ejendomsomkostninger Vermlandsgade	-15.419	-15.393
Kasseansvar i Arbejdsløsheds-kassen	-15	-381
OMKOSTNINGER	-1.285.059	-1.244.998
RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER OG PROJEKTUDGIFTER	29.401	268
Projektudgifter knyttet til LHs henlæggelser	-27.704	-25.466
Resultat datterselskaber	8.139	2.722
Finansielle renteindtægter/udgifter	42.330	59.562
RESULTAT FØR SKAT OG ANVENDELSE AF HENLÆGGELSER	52.166	37.086
Foreningsskat	372	-9.706
RESULTAT EFTER SKAT OG FØR ANVENDELSE AF HENLÆGGELSER	52.538	27.380
Projektudgifter knyttet til LHs henlæggelser	27.704	25.427
ÅRETS RESULTAT	80.242	52.807

Balancen

pr. 31.12.2025 - Hovedtal

2025
T.kr.

2024
T.kr.

AKTIVER

Immaterielle anlægsaktiver	26.903	32.466
Materielle anlægsaktiver	34.586	35.823
Finansielle anlægsaktiver	964.786	903.274
ANLÆGSAKTIVER I ALT	1.026.275	971.563

Beholdninger	413	743
Tilgodehavender	371.119	356.240
Likvider	35.744	33.540
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT	407.276	390.524

AKTIVER I ALT

1.433.551

1.362.088

PASSIVER

Kortfristet gæld	599.078	579.302
Hensættelser	4.073	4.924
Kapitalkonto	830.400	777.862

PASSIVER I ALT

1.433.551

1.362.088



Den uafhængige revisors *revisionspåtegning*

Til medlemmerne i Ledernes Hovedorganisation

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Ledernes Hovedorganisation for regnskabsåret 01.01.2025 - 31.12.2025, der omfatter resultatopgørelse, balance og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af organisationens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31.12.2025 samt af resultatet af organisationens aktiviteter for regnskabsåret 01.01.2025 - 31.12.2025 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet". Vi er uafhængige af foreningen i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisorers etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere organisationens evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere organisationen, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformation kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i års regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilside-sættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af organisationens interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om organisationens evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at organisationen ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om bl.a. det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

København, den 5. marts 2026

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56

Susanne Arnfred Møller
statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne24625

Ledernes Hovedorganisation

Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon 32 83 32 83
lederne.dk

Tilrettelæggelse

Pia Funch Braskhøj (Ansv. redaktør)
Stine Glerup Søndergaard (Redaktør)
Nina Leth Hallas
Sanne Møller Andersen
Linn Sandnes Eilertsen
Trille Brøgger
Henrik Nordskilde
Ida Tønning Albek

Foto

Gettyimages
Christian Als
Karl Broholm

