

BERETNING 2012



EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

TILFREDSE MEDLEMMER

UÆNDRET KONTINGENT

LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

FLERE MEDLEMMER

LEDERNE

"En betydeligt øget digitalisering vil fremover være et væsentligt element i den løbende effektivisering af vores rådgivning og samtidig en vigtig forudsætning for at kunne fastholde et uændret kontingent."
– *Svend Askær*

- 4 Forord
- 6 Ledernes vision, mission og mål
- 7 Flere medlemmer**
- 8 Fremgang i et svært marked
- 11 Fire ud af ti nye medlemmer er kvinder
- 12 Kamp fra dør til dør

- 13 Uændret kontingent**
- 14 Digitalisering fører til hurtigere og bedre service
- 14 Mit Lederne og nyt medlemssystem
- 15 24-timers-servicegaranti
- 17 Posten fra Lederne bliver elektronisk
- 18 Målettet kommunikation i Ledernes elektroniske nyhedsbreve
- 20 Ledernes magasiner bliver mobile

- 21 Tilfredse medlemmer**
- 22 24-timers-servicegaranti giver historisk høj tilfredshed i Medlemsrådgivningen
- 25 Flere sager i A-kassen
- 25 Stor interesse for Ledernes Tillæggsforsikring
- 26 Succes med "Den gode samtale"
- 28 Mange ledere valgte at få udbetalt efterlønsbidrag
- 30 10.000 ledere har fået sparring
- 32 LederNetværk – en værdifuld ressource i ledergerningen
- 34 Nye initiativer gav fremgang i Ledernes CompetenceCenter
- 36 Udviklingen på kompetencegivende lederuddannelser

- 37 Ledere og ledelse på dagsordenen**
- 38 Lederne er fortsat synlige i pressen
- 40 Fremsynet koncernchef blev Årets leder 2012
- 42 Lokale afdelinger: Synligheden i lokale medier blev skærpet
- 45 Undersøgelser om ledere og ledelse
- 48 Arbejdsmiljø på dagsordenen
- 48 Uddannelse: Ledernes politiske indflydelse
- 49 Ledere udviser mådehold ved lønforhandling

- 51 En spændende og udviklende arbejdsplads**
- 52 Tilfredse medarbejdere

- 54 Årsregnskab
- 58 Hovedbestyrelsen



Strategien - en fælles succes

DEN SKRIFTLIGE BERETNING FOR 2012 er til forskel fra de sidste mange år bygget op, så den følger vores strategiplan. Nu er det jo ikke sådan, at en aktivitet i løbet af året nødvendigvis kun vedrører ét strategiemne, nærmest tværtimod. Meget ofte kan en indsats henføres til mindst to strategiområder, så derfor bliver det nogen gange et valg, om en aktivitet er placeret under det ene eller andet strategiområde; men det viser jo bare, at vores strategiplan hænger sammen.

Ledernes strategiplan hænger ikke bare sammen, den virker også i praksis. Vores resultater taler deres tydelige sprog. 2012 har været et godt år i Lederne.

Som formand har jeg gennem årene mange gange fået stillet det spørgsmål: "Hvad har været den vigtigste begivenhed i det forgangne år?" De sidste to år har det været fantastisk let at besvare spørgsmålet. I 2011 var det, da vi rundede 100.000 medlemmer, og her i 2012 har det så ubetinget været ibrugtagningen af det nye medlemssystem Modulus og selvbetjeningsområdet på Ledernes hjemmeside Mit Lederne.

Når det er så let for mig at besvare spørgsmålet for 2012, hænger det naturligvis sammen med, at Modulus og Mit Lederne er snævert forbundet med medlemmernes brug af vores kerneydelser. Og at en fortsat succesrig anvendelse og udvikling af Modulus og Mit Lederne er vigtige forudsætninger for en fortsat udvikling og forbedring af serviceringen af vores medlemmer.

Det, der til gengæld er svært år efter år, er at skulle prioritere, hvad der skal med, og hvad der skal udelades, når årets beretning skal skrives. Den begrænsede plads, der er til rådighed, kan aldrig yde fuld retfærdighed til den indsats, der er ydet i Lederne i det forgangne år, men sådan er det jo.

Så kære læser, hvis du savner et eller andet, så er det ikke nødvendigvis udtryk for, vi ikke har beskæftiget os med det.

God læsning
Svend Askær

**"Ledernes strategiplan hænger ikke bare sammen, den virker også i praksis. Vores resultater taler deres tydelige sprog. 2012 har været et godt år i Lederne."
- Svend Askær**

LEDERNES VISION, MISSION OG MÅL

VISION

AT GÅ FORAN DEM, DER GÅR FORREST

MISSION

BRINGER DIG VIDERE

STRATEGISKE MÅL

FLERE MEDLEMMER

UÆNDRET KONTINGENT

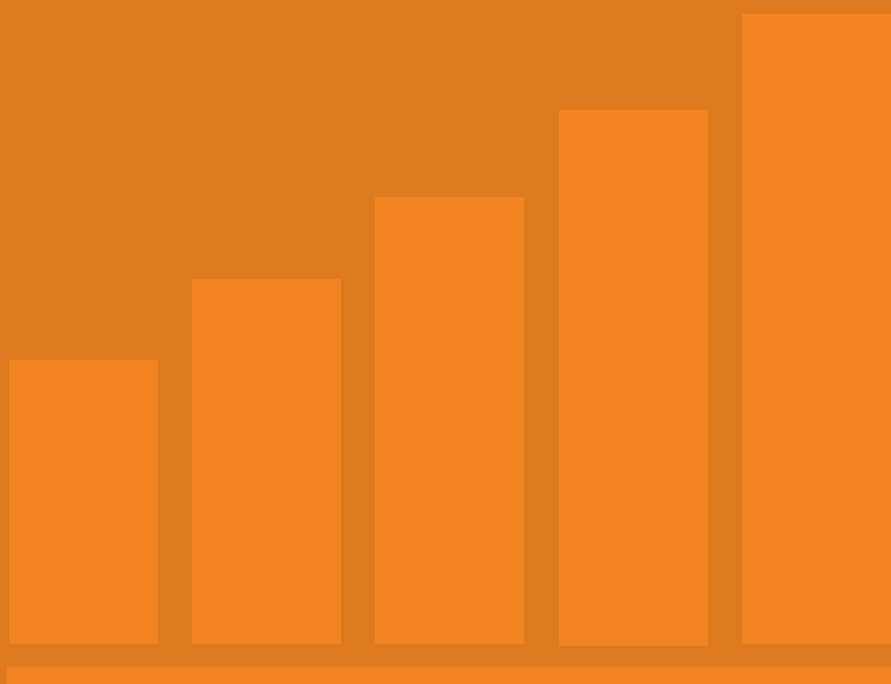
TILFREDSE MEDLEMMER

LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

FLERE MEDLEMMER

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





Fremgang i et svært marked

2012 VAR ÅRET DERPÅ FOR LEDERNE efter jubelsommeren i 2011, da medlemstallet for første gang rundede 100.000 medlemmer.

Ved udgangen af 2012 havde Lederne 104.657 medlemmer. Medlemstallet voksede med 2.520 medlemmer i løbet af året, hvilket svarer til en stigning på 2,5 procent. I sammenligning med de foregående år lå væksten en kende lavere, men modsat mange andre organisationer kan Lederne mønstre synlig vækst i medlemstallet. En sammenligning af medlemstallet i 19 af de 20 største organisationer samt FTF viser, at

Lederne indtager en plads i top fem over de organisationer, der har oplevet mest medlemsfremgang i 2012.

Dette på trods af, at overgangen til et nyt IT-system i Lederne påvirkede medlemsstatistikken. Med indførelsen af Nyt Modulus blev det synligt, at mere end 1.000 medlemmer var registreret forkert af en række forskellige årsager. Det udløste en naturlig og nødvendig hovedrengøring i databaserne, hvilket altså i samme ombæring kostede i statistikken.

Samtidig skal Ledernes medlemstilgang i 2012 også ses i lyset af de markante tendenser på arbejds-

Medlemstal i 19 faglige organisationer

Blot syv organisationer havde medlemsfremgang i 2012. Med en vækst i medlemstallet på 2,5 procent indtager Lederne en plads i top fem over de organisationer, der har oplevet mest fremgang.

	Medlemstal 1. januar 2012	Medlemstal 1. januar 2013	Ændring 2012-2013	Ændring i procent
IDA	52.387	55.120	2.733	5,2
Krifa	131.092	136.059	4.967	3,8
DJØF	46.418	47.680	1.262	2,7
Lederne	102.137	104.657	2.520	2,5
Magisterforeningen	27.384	28.044	660	2,4
Socialpædagogisk Landsforbund	38.312	39.107	795	2,1
Dansk Sygeplejeråd	52.745	53.181	436	0,8
Funktionærkartellet/ Teknikersammenslutningen	23.843	23.812	-31	-0,1
Dansk EL-Forbund	29.331	29.272	-59	-0,2
Teknisk Landsforbund	26.697	26.550	-147	-0,6
BUPL	53.056	52.335	-721	-1,4
FOA	195.955	192.670	-3.285	-1,7
Danmarks Lærerforening	63.308	61.958	-1.350	-2,1
Dansk Metal	118.595	116.005	-2.590	-2,2
HK	290.306	280.314	-9.992	-3,4
NNF	21.517	20.766	-751	-3,5
Finansforbundet	45.365	43.630	-1.735	-3,8
Business Danmark	25.737	24.223	-1.514	-5,9
3F	344.396	323.100	-21.296	-6,2

Medlemstal for 2013 er opgjort på samme måde som for 2012. Tal for LO-forbund, Krifa og Lederne omfatter studerende, pensionister m.fl. Disse grupper er ikke medregnet i de øvrige forbunds medlemstal.

Kilde: Politiken den 25. februar 2013 baseret på tal fra Danmarks Statistik (2012) samt de faglige organisationer.

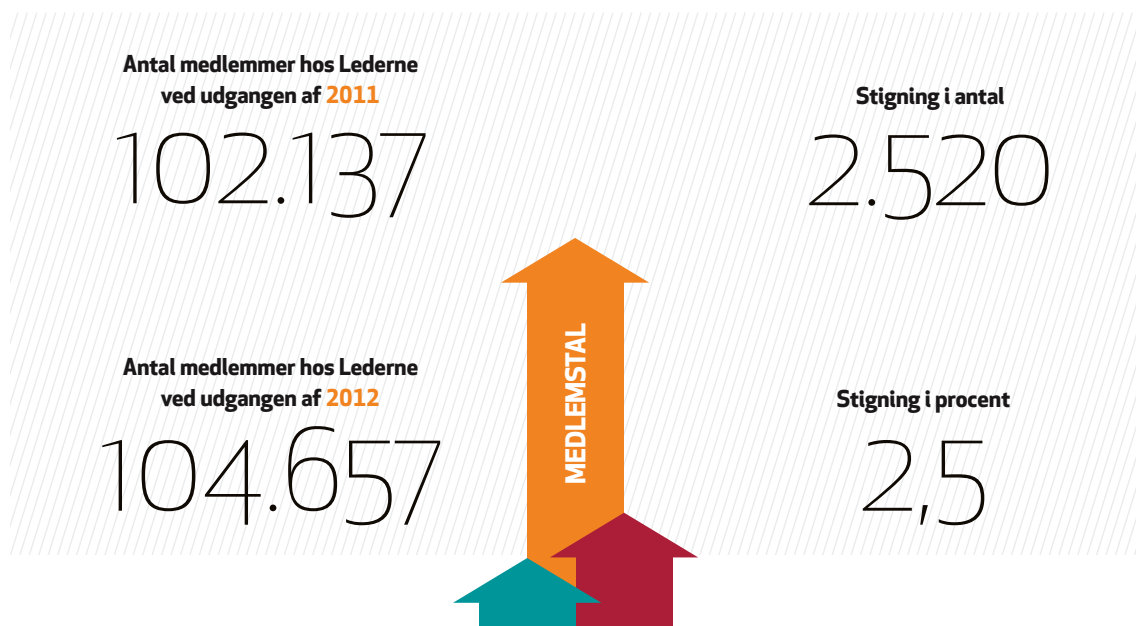
markedet, der i 2012 førte til tab af en stor mængde arbejdspladser. Ifølge Danmarks Statistik mistede Danmark cirka 20.000 arbejdspladser i 2012 og oplevede samtidig en faldende arbejdsstyrke.

Dertil valgte titusindvis af danskere at forlade de faglige organisationer i 2012. Store organisationer som 3F og HK har registreret et fald i medlemsskaren på henholdsvis 6,2 procent og 3,4 procent, og de peger selv på, at hovedårsagen skal findes i medlemmernes økonomi. Når medlemmerne er økonomisk presede, så vælger de medlemsskabet fra, selv om de er tilfredse med den service, der leveres. Det under-

En sammenligning af medlemstallet i 19 af de 20 største organisationer samt FTF viser, at Lederne indtager en plads i top fem over de organisationer, der har oplevet mest medlemsfremgang i 2012.

streger kun vigtigheden og betydningen af Ledernes strategi med at holde fokus på medlemstilfredsheden og samtidig fastholde et uændret kontingent.

Flere medlemmer



120.015 medlemmer i 2015

Det ambitiøse mål om at nå 120.015 medlemmer ved udgangen af 2015 fastholdes. At opfylde målet vil kræve en stor indsats, men det er ikke uopnåeligt.

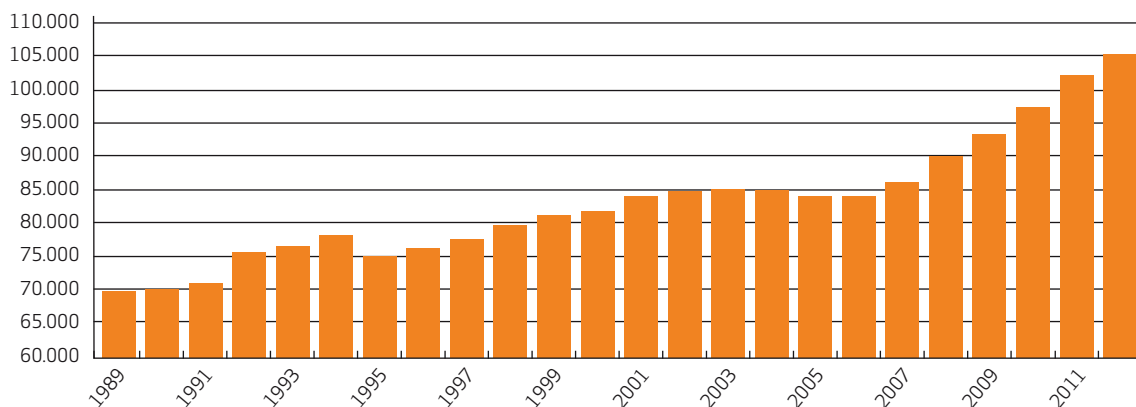
VIDSTE DU AT ...

Medlemmer af Lederne er en mangfoldig gruppe. Det viser antallet af stillingsbetegnelser, hvor der er registreret mere end 8.700 titler.

I den sammenhæng bliver det afgørende, at færre medlemmer forlader Lederne. En forbedret og mere effektiv ledelsesrapportering vedrørende de medlemmer, der forlader organisationen, er under udvikling og skulle gerne give brugbare svar i løbet af 2013.

I 2012 åbnede Lederne også op for franchisetagere som ny medlemsgruppe. Indenfor butikssektoren er franchising udbredt, så det har fjernet en barriere for de opsøgende sælgere. Hvor mange nye medlemmer, beslutningen kan generere, vil vise sig.

Medlemstal ved årets afslutning



Fire ud af ti nye medlemmer er kvinder

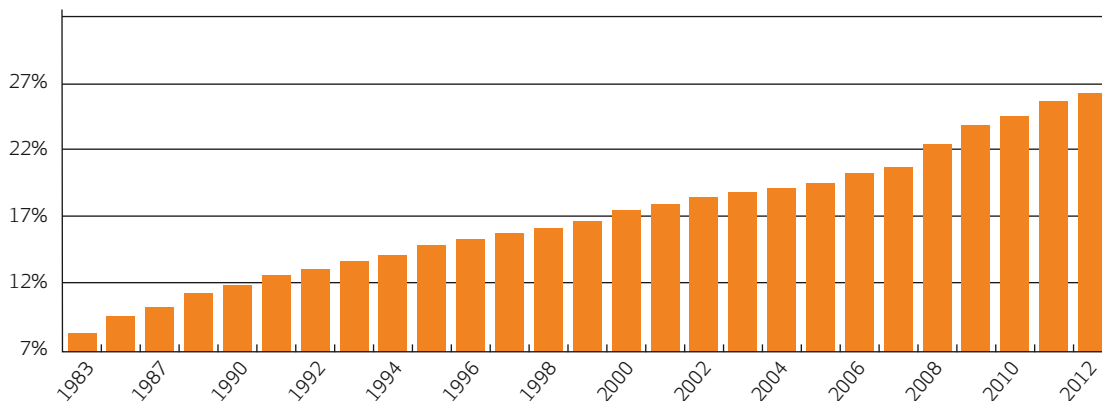
Andelen af kvindelige ledere fortsætter med at stige. Nu er fire ud af ti nye medlemmer af Lederne kvinder, og dermed udgør kvinderne knap 27 procent af medlemskaren, hvilket er ny rekord. Det fremgår af Lederne's medlemsstatistik for 2012. Den udvikling glæder Lederne's formand Svend Askær:

- Hvis man skal være konkurrencedygtig i fremtiden, giver det ikke mening kun at rekruttere fra den ene halvdel af talentmassen. Ved at inddrage kvinder vil man kunne få et langt bredere og bedre udvalg af ledere. Men det skal til enhver tid være en leders evner og erfaring

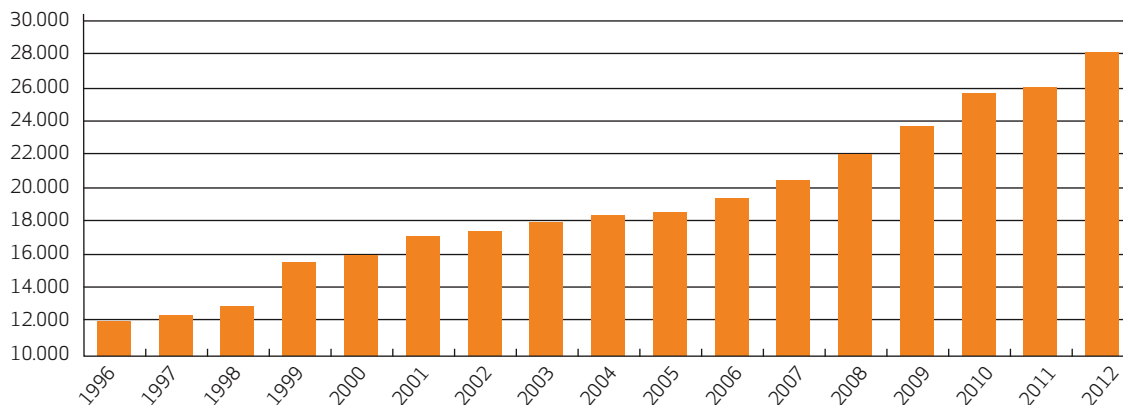
frem for køn, som afgør, om han eller hun er bedst kvalificeret til at bestride et lederjob. Kvoter duer ikke, fastslår han.

Svend Askær har stor tiltro til den model for at få flere kvinder ind i virksomhederne i Danmark, som Folketinget vedtog ved udgangen af 2012. Virksomhederne skal blandt andet sætte fokus på kvinder i ledelseslagene under bestyrelsesniveau. Der skal sættes måltal for andelen af kvinder i bestyrelsen, ligesom virksomhederne generelt skal udarbejde politikker for, hvordan de kan få flere kvinder i ledelsen.

Kvindernes andel af alle medlemmer



Udvikling i antal kvindelige medlemmer





Kender du en? Sådan lød budskabet i én af Ledernes Member-Get-Member-kampagner. I alt gav MGM-kampagnerne 2.420 nye medlemmer i 2012.

Kamp fra dør til dør

MEMBER-GET-MEMBER er fortsat en betydelig motor i rekrutteringen af nye medlemmer. I 2012 fik Lederne i alt 2.420 nye medlemmer gennem MGM-konceptet. Det er på niveau med tidligere år.

Året bød på tre MGM-baserede kampagner. Den første blev skudt af sted i februar og var målrettet kvinder, ledere i detailbranchen og en mere generel gruppe. De tre segmenter blev valgt i forlængelse af de prioriterede indsatsgrupper i Lederne. Kampagnen gav 1.251 nye medlemmer.

For at holde liv i indstrømningen af leads hen over sommeren lanceredes en mindre kampagne i juni. Kampagnen blev kun udsendt på mail. Budskabet var, at man kunne få rabat på den næste regning, hvis man anbefalede et medlem. Kunne man skaffe fire nye medlemmer, slap man for kontingent i et år. Kampagnen gav 255 nye medlemmer.

Årets tredje kampagne gik i luften i september og havde tre formål. Den skulle øge kendskabet til Ledernes vigtigste fordele samt øge kendskabet til de mange selvbetjeningsmuligheder. Endelig skulle den tilskynde medlemmerne til at anbefale nye medlemmer. Kampagnen skaffede 914 nye medlemmer.

Opsøgende salg

Siden januar 2012 har Lederne haft otte opsøgende sælgere på tværs af Danmark. Deres arbejde er at sælge medlemskaber hovedsageligt til butiksledere i detailhandelen. Sælgerne opsøger i gennemsnit 15 til 20 butikker hver dag.

Eksterne partnere

En anden vej til nye medlemmer er at købe leads af eksterne partnere. Det vil sige, at de sørger for annoncering på nettet, og Lederne betaler et fast beløb pr. lead. I 2012 fik vi omkring 600 nye medlemmer via eksterne partnere. For at øge volumen har Lederne netop indgået kontrakt med to nye eksterne samarbejdspartnere.

Telefonsalg på en ny måde

43 procent af danskerne ejer i dag en smartphone. I løbet af 2012 forventes det at vokse til 58 procent. Derfor har Lederne lanceret det første mobilsite til at hverve nye medlemmer. Sitet gik i luften lige efter påske og skal som udgangspunkt bruges i forbindelse med Google adwords. Et mobilsite tilpasser selv grafikken og mængden af tekst til skærmstørrelsen på en smartphone.



UÆNDRET KONTINGENT

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



Digitalisering fører til hurtigere og bedre service

SOMMEREN 2012 kunne lederne.dk fejre 15-års fødselsdag. Hjemmesiden blev lanceret den 1. juli 1997, og det var ikke uden en vis stolthed, at Lederne ved udgangen af 1997 kunne konstatere, at 69 personer kikkede ind på sitet hver dag. Siden er der sket ikke så lidt – både med sitets funktion og besøgstallet, som i 2012 lå på omkring 35.000 personer om ugen. Et levende, brugervenligt og vedkommende site er motoren i en moderne organisations kontakt med medlemmerne. Lederne er ingen undtagelse. Lederne.dk er en vigtig forudsætning for den målrettede satsning på øget digitalisering, der i flere år har rangeret højt på dagsordenen i takt med, at mere og mere kommunikation med medlemmerne foregår elektronisk via hjemmeside og nyhedsbreve.

Mit Lederne og nyt medlemssystem

Tirsdag den 6. november 2012 vil stå som en skelsættende dato i Ledernes nyere historie. Det var dagen, da Lederne for alvor tog hul på de enorme muligheder, som digitaliseringen åbner for. Med lanceringen af det nye selvbetjeningsområde på lederne.dk under navnet "Mit Lederne" træder kommunikationen med medlemmerne

Mit Lederne er medlemmernes nemme adgang til selvbetjening og til at kontakte Lederne døgnet rundt alle ugens syv dage.

ind i en ny tidsalder, som vil lette, effektivisere og forbedre den daglige kontakt for såvel medlemmer som ansatte. På Mit Lederne kan medlemmerne nu logge ind med NemID og få adgang til alt, hvad der vedrører deres medlemskab. De kan opdatere medlemsdata, se korrespondancen til og fra Lederne samt bestille rådgivning, booke møde og stille spørgsmål via hjemmesiden. Dertil kommer muligheden for at udfylde dagpengekort, efterlønskort, melde sig ledig og meget andet.

Forudsætningen for at kontakte Lederne via Mit Lederne var udviklingen af et nyt og velfungerende medlemssystem, Nyt Modulus, som ligeledes gik i luften den 6. november. Forud for lanceringen lå måneders massivt arbejde med blandt andet at tilrettelægge over 180 automatiske arbejdsgange, udvikle over 80 formularer, "vaske" cirka 200.000 data – og meget andet.

På trods af kompleksiteten i Nyt Modulus og Mit Lederne blev projektet, som uden sammenligning har

været det største og mest ressourcekrævende enkeltstående projekt i Ledernes historie, lanceret til tiden takket være en kolossal indsats og dygtige fagkompetencer fra de ansatte i Lederne. Alene i weekenden op til lanceringen var cirka 50 ansatte på arbejde for at justere de sidste afgørende detaljer.

24-timers-servicegaranti

Integrationen mellem medlemssystemet og Mit Lederne er en væsentlig investering, som baner vejen for en hurtigere og bedre medlemsservice. Lad os tage et eksempel: Et medlem har fået nyt job og vil gerne have Lederne til at gennemgå sin kontrakt. Han logger på Mit Lederne hjemmefra klokken 22 om aftenen og udfylder formularen "Kontraktgennemgang", uploader sin nye kontrakt i formularen og trykker på "Send". Sagen er nu oprettet og klar til ekspedition. Næste morgen møder Ledernes jurister på arbejde, sagen er tikket ind i

Ny forside på lederne.dk

I november 2012 lancerede Lederne en mere tidssvarende og overskuelig forside på lederne.dk for at gøre det nemmere for medlemmerne at finde frem til relevant information og selvbetjening.



indbakken med alle relevante oplysninger og dokumenter – lige til at gå til. En jurist gennemgår kontrakten og kontakter samme dag medlemmet med faglige input.

Det er et eksempel på essensen af digitalisering. Tidligere ville denne proces tage tre til fem dage som følge af nødvendige og hensigtsmæssige processer, som imidlertid samtidig var ressource- og tidskrævende. Mit Lederne og Nyt Modulus giver mulighed for at automatisere processer og undgå manuelle og

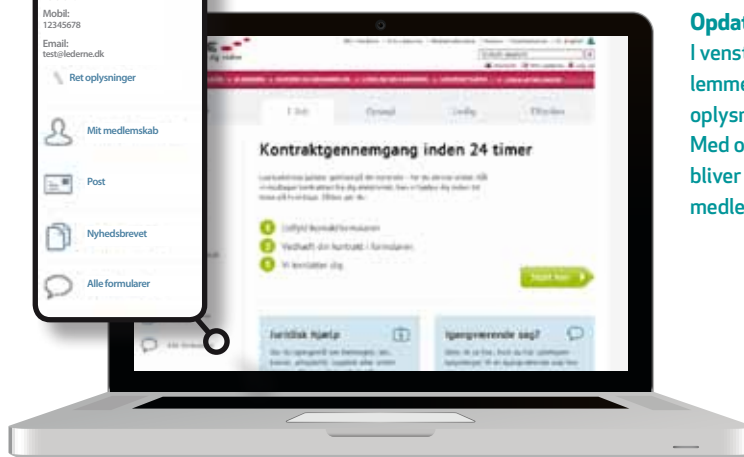
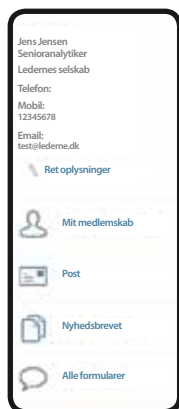
tidskrævende arbejdsgange. Og det giver mulighed for at levere medlemmet en 24-timers-servicegaranti, som i sidste ende giver en oplevelse af hurtig service, anvendelighed og tilgængelighed. Det sker helt uden meromkostninger for Lederne, og på den måde er både digitalisering og 24-timers-servicegaranti gode eksempler på, at forbedret service og uændret kontingent kan gå hånd i hånd.

“Vi har allerede taget hul på en 24-timers-servicegaranti inden for en række områder, og den garanti har givetvis været med til at forhøje medlemmernes tilfredshed.”

– Svend Askær

Brugervenlighed

Mit Lederne er delt op i fire situationer “I job”, “Opsagt”, “Ledig” og “Efterløn”. Under hvert faneblad kan medlemmerne finde de relevante services, der knytter sig til deres situation.



Opdaterede medlemsoplysninger

I venstre side af Mit Lederne kan medlemmerne opdatere sine medlemsoplysninger og ansættelsesforhold. Med opdaterede medlemsoplysninger bliver det muligt at tilbyde det enkelte medlem målrettet og relevant service.

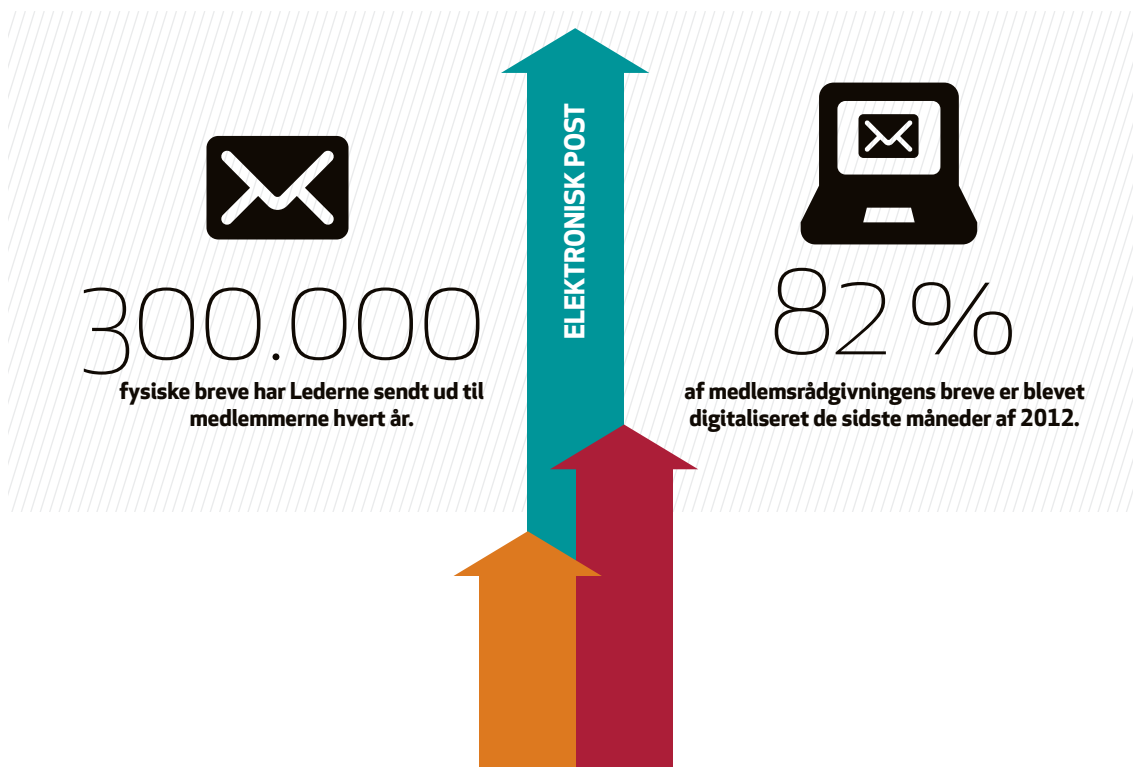


Posten fra Lederne bliver elektronisk

MED LANCERINGEN AF MIT LEDERNE er posten fra Lederne samtidig blevet elektronisk. Al post og information til og fra Lederne er samlet i mappen "Post" på Mit Lederne, så det ikke længere er nødvendigt for medlemmet at holde styr på breve fra Lederne i egne arkiver eller ringbind. Medlemmerne er automatisk tilmeldt Ledernes e-mail tjeneste og modtager en mail, hver gang der er ny post på Mit Lederne.

Hidtil har Lederne sendt ikke færre end 300.000 fysiske breve ud til medlemmerne hvert år. Nu får det

enkelte medlem færre papirer at holde styr på derhjemme samtidig med, at Ledernes papirforbrug og omkostninger til porto reduceres betydeligt. Medlemsrådgivningen alene har i de sidste måneder af 2012 formået at digitalisere 82 procent af deres breve. På årsbasis svarer det til knap 72.000 breve, hvilket forventes at indbringe en millionbesparelse i 2013. En besparelse, som bidrager til at fastholde kontingentet på sit nuværende konkurrencedygtige niveau.



Målrettet kommunikation i Lederne elektroniske nyhedsbreve

SIDEN 2011 har Lederne arbejdet målrettet med at sikre medlemmerne aktuel, relevant og løbende information gennem udsendelse af elektroniske nyhedsbreve. Medlemsinformation på printformat bliver ikke blot for langsommelig og uaktuel, men begrænses også af betydelige distributionsomkostninger. Og med opdaterede e-mailadresser på mere end 85.000 medlemmer, så er det i dag både naturligt og nødvendigt at lade medlemskommunikationen være digital.

Fra begyndelsen af 2012 var det derfor et klart mål at gøre nyhedsbrevene så relevante og nærværende for

Medlemmer skal ikke alle have det samme indhold i nyhedsbrevene, men indhold, som er rettet mod medlemmets egen jobsituation, interesser, geografiske placering etc.

det enkelte medlem som muligt. Alle medlemmer skal ikke alle have det samme indhold, men indhold, som er mest muligt rettet mod medlemmets egen jobsituation, ledelsesopgave, interesser, geografiske placering etc. Den elektroniske kommunikation giver mulighed for at sortere i den information, medlemmerne får tilsendt, og fra sommeren 2012 har Lederne arbejdet intensivt med at styre kommunikationsstrømmen efter dette mål.

Nyhedsbrevet "Nyt fra Lederne", der udsendes til alle medlemmer hver 14. dag, er ikke længere et identisk nyhedsbrev til alle medlemmer. En omtale af en begivenhed på Fyn er som regel ikke relevant for et medlem i Nordjylland. Elektronikken giver mulighed for at sortere, så medlemmerne skånes for irrelevant information.

De nye muligheder, for at medlemmerne selv nemt og hurtigt kan opdatere og tilføje relevante oplysninger på "Mit Lederne", vil fremover gøre det endnu nemmere at skræddersy medlemskommunikationen til det enkelte medlems interesser.





Nyhedsbreve fra Lederne

Nyt fra Lederne: Sendes ud til alle medlemmer hver 14. dag. Indholdet målrettes det enkelte medlems jobsituation, køn, geografiske placering, branche etc.



Lokalnyt: Sendes ud til alle medlemmer cirka en gang i kvartalet med nyheder og tilbud fra det enkelte medlems lokalområde.



Nyt fra Ledernes KompetenceCenter: Sendes ud til alle medlemmer cirka ti gange årligt med tilbud om spændende kurser og uddannelser og artikler med de nyeste tendenser inden for ledelse. Ikke-medlemmer kan tilmelde sig nyhedsbrevet.



Lederne Mandag: Udkommer hver mandag og henvender sig til alle, der vil have journalistiske nyheder, analyser og holdninger fra Lederne. Både medlemmer og ikke-medlemmer kan tilmelde sig nyhedsbrevet.



Nyt fra Ledelse i Dag: Udkommer ti gange årligt med den nyeste viden og forskning om ledelse. Både medlemmer og ikke-medlemmer kan tilmelde sig nyhedsbrevet.



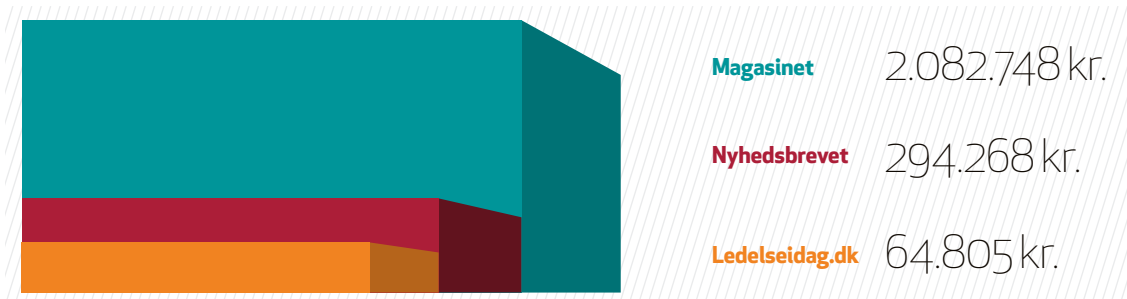
LederNetværk: Udkommer fire til seks gange årligt til medlemmer af LederNetværk med gode råd og inspiration til professionel og effektiv networking.



Tilbud til dig: Sendes ud til medlemmer op til seks gange om året. Indeholder målrettede tilbud og fordele fra Lederne.

Annonceindtægter - 2012

Lederne fik i 2012 en annonceindtægt på cirka 2,5 millioner kroner fra elektroniske nyhedsbreve og fra magasinet Lederne. Dermed bidrager nyhedsbrevene til det strategiske mål om at fastholde uændret kontingent. I 2013 bredes annoncerne ud til også at omfatte forsiden af lederne.dk



Ledernes magasiner bliver mobile

LEDERNES TRYKTE MAGASINER har siden sommeren 2012 kunne hentes i App Store til iPhone og iPad. Det betyder, at man nu kan læse magasinet Lederne og særtrykket af det elektroniske tidsskrift Ledelse i Dag, når og hvor det passer en. Man kan også få et overblik over Ledernes kurser og uddannelser og meget

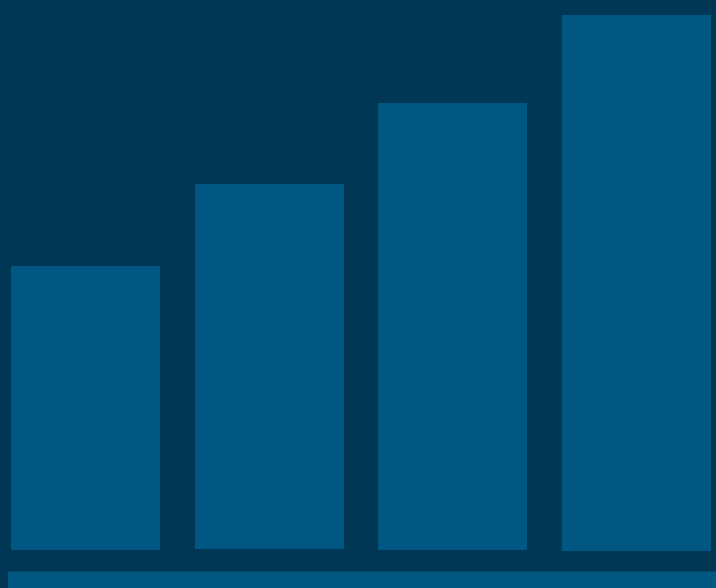
mere. Medlemmer af Lederne kan gratis boltre sig i de hundredevis af interviews og artikler om ledelse og lederkarriere, mens ikke-medlemmer kan købe sig adgang. Over 3.500 personer downloadede Ledernes magasin-app i 2012.

Medlemmer af Lederne kan gratis boltre sig i hundredevis af interviews og artikler om ledelse, mens ikke-medlemmer kan købe sig adgang til Ledernes magasin-app.



TILFREDSE MEDLEMMER

LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN · EN SPÆNDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS · FLERE MEDLEMMER · UÆNDRET KONTINGENT



24-timers-servicegaranti giver historisk høj tilfredshed i Medlemsrådgivningen

SOM MEDLEMSORGANISATION er god service og professionel rådgivning hjerteblood for Lederne. Derfor bliver medlemmernes tilfredshed fulgt nøje i alle hjørner af forretningen. I 2012 svarede over 2.000 medlemmer på, om de "Alt i alt har været tilfredse med deres rådgivningsforløb" hos Medlemsrådgivningen. Resultaterne viste, at 50 procent af de adspurgte havde været "Meget tilfredse", mens 37 procent havde været "Tilfredse". Det giver en samlet tilfredshedsprocent på 87 procent, hvilket er den højeste tilfredshedsgrad nogensinde i Medlemsrådgivningen. Samtidig er klageprocenten så lav, at det svarer til mindre end én, for hver gang vi har 1.000 sager.

24-timers-servicegarantien bliver udvidet

Den høje medlemstilfredshed skyldes især 24-timers

servicekonceptet, som i 2012 blev udvidet til at gælde alle henvendelser i A-kassen og på hele det ansættelsesretslige område. Det indebærer, at medlemmer får svar inden for et døgn, når de eksempelvis ønsker at få gennemgået en kontrakt, en opsigelse eller har øvrige juridiske spørgsmål. Den hurtige service forudsætter, at medlemmerne kontakter Lederne via Mit Lederne på lederne.dk, så henvendelsen sker elektronisk via webformularerne på Mit Lederne.

Det kan for mange medlemmer være en belastende oplevelse at blive opsagt, og det er derfor afgørende, at Lederne yder hurtig og kvalificeret rådgivning. Det samme gør sig gældende, hvis et medlem har brug for juridisk rådgivning i forbindelse med gennemgang af en ny kontrakt. Her er hastighed ligeledes et krav, og det skal organisationen kunne honorere.



I 2013 bliver 24-timers-servicegarantien udvidet til at gælde endnu flere medlemsrettede aktiviteter i Lederne.

16 procent flere sager i 2012

2012 blev et år, hvor Lederne rådgav rekordmange medlemmer. I Medlemsrådgivningen alene blev der behandlet i alt 58.789 sager og henvendelser. Det svarer til en stigning på 8.230 sager lig med 16 procent sammenlignet med 2011.

På det ansættelsesretslige område, som dækker over kontrakter, opsigelser og rådgivningssager, blev der i alt behandlet 13.102 sager. Det svarer til en stigning på 682 sager lig med fem procent flere sager end 2011. Sagerne fordeler sig således: Opsigelse 5.587 sager (+21 procent), Kontrakt: 3.504 sager (+10 procent) og Rådgivning: 3.352 (-14 procent).

152 millioner til medlemmerne

Når der gøres samlet status over opsigelser, konkurser,

At give hurtig hjælp er et helt afgørende succeskriterium i Lederne's rådgivning.

arbejdsskader og retssager i 2012, lykkedes det at hente 152 millioner kroner hjem til Lederne's medlemmer.

Opsigelsessagerne har indbragt over 42 millioner kroner til medlemmerne svarende til 86.575 kroner pr. sag. Konkursagerne har indbragt 97 millioner i tabte lønkroner, dels fra Lønmodtagernes Garantifond, dels via udlodninger fra konkursboerne. Arbejdsskadesagerne har indbragt 5,5 millioner kroner svarende til 611.111 kroner pr. sag, og i retssager har Lederne hentet 7,5 millioner hjem lig med 129.523 kroner pr. sag. Der blev i alt ført 63 retssager i 2012, hvilket er et fald på 29 procent sammenlignet med 2011.

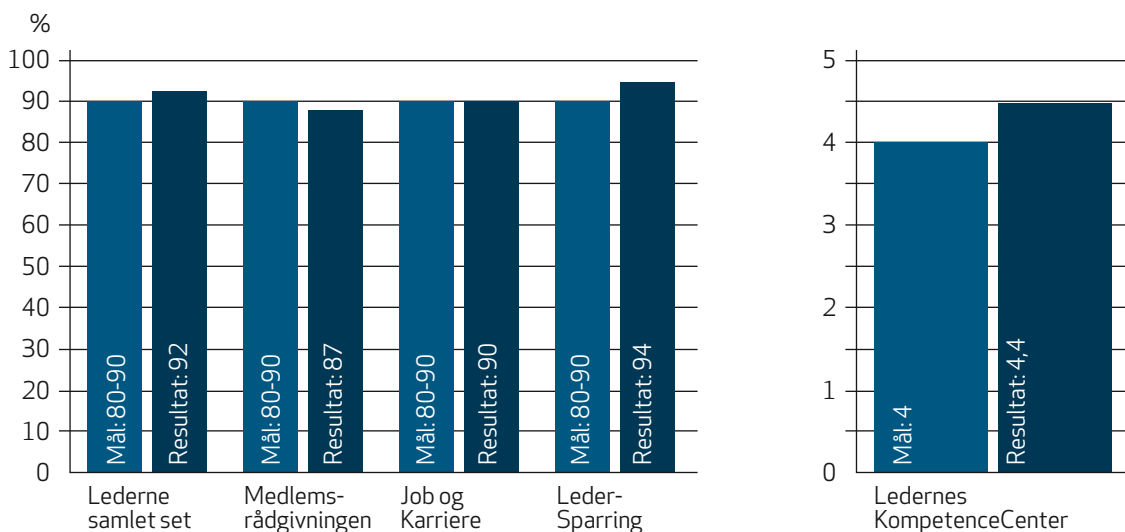
Spredningen i de indbragte beløb i 2012 er ganske store: Fra 1.493 kroner for uberettiget modregning i løn til 2.300.000 kroner i forbindelse med en fratrædelsesaftale.

Gode fratrædelsesaftaler ved masseafskedigelser

I 2012 har flere store virksomheder været nødsaget til at gennemføre masseafskedigelser. I den forbindelse har Lederne bistået ved forhandlingerne for at sikre medlemmerne de bedst mulige fratrædelsesvilkår.

For 145 medlemmer resulterede det i forlængede opsigelsesvarsler og forbedrede vilkår ved afholdelse

Medlemstilfredshed i Lederne 2012



af ferie. Dertil kommer ret til videreuddannelse i opsigelsesperioden, den lovbestemte godtgørelse i henhold til funktionærloven samt tre måneders fratrædelsesgodtgørelse i henhold til Lederaftalen.

Når stillinger nedlægges, eller virksomheder lukker, er det vigtigt at have efteruddannelse for øje, idet uddannelse forbedrer medlemmernes muligheder for at få et job. I den forbindelse holdt Lederne orienteringsmøder og individuelle samtaler på i alt fire store virksomheder – heriblandt Dalum Papirfabrik, som lukkede ved udgangen af 2012.

Tidlig kontakt til Lederne er nøglen til gode fratrædelsesaftaler i det offentlige

På det offentlige arbejdsmarked er der en høringsforpligtelse, som betyder, at ledere bliver hørt inden arbejdsgiver træffer beslutning om ændring af lederens ansættelsesvilkår. Det gælder uanset, om arbejdsgiver vil give en påtale, en advarsel eller bringe ansættelsesforholdet til ophør ved en opsigelse eller bortvisning.

Lederne bliver ofte kontaktet af den enkelte leder i forbindelse med høringen, og det giver gode muligheder for at fremsætte ønsker på medlemmets vegne allerede i høringsvaret. I 2012 har Lederne rådgivet flere hundrede offentligt ansatte medlemmer og sikret dem bedre vilkår i forbindelse med opsigelse, fritstilling, uddannelse, outplacement eller fratrædelsesgodtgørelse.

Ved at fremsætte disse ønsker allerede i høringsvaret får arbejdsgiveren mulighed for at overveje Lederne's forslag. Det fører hyppigt til, at ganske mange af ønskerne imødekommes. Arbejdsgiveren er mere tilbøjelig til at afslå, når ønskerne først præsenteres under en forhandling, hvor arbejdsgiveren ikke har samme muligheder for at undersøge ønskerne.

Et eksempel på en principiel sag om fratrædelsesgodtgørelse

(dom afsagt 20. april 2012)

Medlemmet havde været ansat i 25 år i en virksomhed, der var beskæftiget inden for svejsekontrol. På grund af nogle forestående ændringer i virksomheden ønskede medlemmet at skifte job og kontaktede derfor en tidligere kollega, der havde startet en ny virksomhed, for at høre, om virksomheden kunne matche hans ansættelsesvilkår.

I forhandlingerne med sin nye arbejdsgiver udtrykte medlemmet ønske om at få overført sin anciennitet. Det var vigtigt, at han ved sit jobskifte bevarede de rettigheder, som han havde opnået via sin mangeårige beskæftigelse hos sin tidligere arbejdsgiver. Virksomheden accepterede ønsket og indsatte en passus i ansættelseskontrakten om, at 25 års anciennitet fra tidligere ansættelse overføres. Efter fire års ansættelse blev medlemmet opsagt fra stillingen på grund af omstrukturering.

Medlemmet blev på grundlag af den tillagte anciennitet opsagt med et opsigelsesvarsel på seks måneder. Virksomheden afviste, at forståelsen af bestemmelsen i ansættelseskontrakten om overførsel af 25 års anciennitet skulle udstrækkes til at omfatte alle de rettigheder, som følger af ancienniteten. Virksomheden nægtede således at betale tre måneders fratrædelsesgodtgørelse til medlemmet, som han i henhold til den tillagte anciennitet i ansættelseskontrakten havde krav på efter funktionærlovens § 2 a.

Visse vilkår er ikke til forhandling

Da virksomheden ikke ville anerkende at betale fratrædelsesgodtgørelsen, indbragte Lederne sagen for domstolene.

Retten gav Lederne medhold i, at det måtte komme arbejdsgiveren til skade, at han ikke havde præciseret formuleringen i ansættelseskontrakten, så det tydeligt fremgik, at den tillagte anciennitet kun skulle have betydning for opsigelsesvarslets længde og ikke også andre forhold. Virksomheden blev herefter dømt til at betale en fratrædelsesgodtgørelse til vores medlem svarende til tre måneders løn, som i alt udgjorde 188.025,00 kroner.

Sagen er et eksempel på, at visse vilkår ikke er til forhandling. Lederne forsøger ofte at indgå forligsmæssige løsninger, men i denne sag blev kravet fastholdt for at få fratrædelsesgodtgørelse til medlemmet.



Flere sager i A-kassen

2012 BØD PÅ FLERE politiske initiativer fra Folketinget og arbejdsmarkedets parter, som har haft afsmittende effekt på medlemmernes behov for vejledning og rådgivning i Ledernes A-kasse. Initiativerne tæller blandt andet efterlønsreformen, akutpakken med de særlige akutjob, en midlertidig udsættelse af afkortningen i dagpengeperioden samt muligheden for op til 26 ugers uddannelsesforløb i forbindelse med dagpengerecessens ophør.

I Ledernes A-kasse/forsikringsområdet blev der i 2012 behandlet mere end 35.000 sager, hvilket svarer til en stigning på 16 procent sammenlignet med 2011. Derudover modtog man mere end 9.000 henvendelser, som alle blev besvaret inden for 24-timers-servicegarantien.

Bureaukrati og lovarbejde

Ledernes A-kasse har i 2012 haft sit hyr med sager, der har lidt under bureaukratiske regler og dårligt lovarbejde. Et eksempel er skudårsproblematikken, der viste, at hundredvis af danskere bliver snydt for den skattefrie præmie i efterløn på over 12.000 kroner – alene af den grund, at de er født i februar måned i et skudår. Det skyldes, at man på grund af reglernes udformning ikke har timer nok til den 12. og sidste præmie, selvom man har arbejdet på fuld tid. Det er en helt urimelig retsstilling, som Lederne har rejst i forhold til Beskæftigelsesministeriet. Der er stadig ikke fundet en løsning på problemet her et år efter, sagen blev rejst.

Stor interesse for Ledernes Tillæggsforsikring

KRISEN OG DE USIKRE FORHOLD på arbejdsmarkedet kan aflæses direkte i interessen for Ledernes Tillæggsforsikring. I 2012 har der været en kraftig tilgang af medlemmer til forsikringen svarende til en stigning på 38 procent. I alt nytegnede 4.700 medlemmer i 2012. Det betyder, at der ved udgangen af 2012 var 17.200 forsikrede ledere.

Den udvikling påvirker også udbetalingerne. I 2012 blev der udbetalt i alt 61 millioner kroner mod 34,6 millioner kroner i 2011 lig med en stigning på cirka 76 procent. På månedsbasis administreres der nu i gennemsnit udbetaling af 5,1 millioner kroner om måneden mod 2,9 millioner i 2011.

Lederne har siden 2010 varetaget alle opgaver omkring behandling og udbetaling af de løbende månedsvise udbetalinger fra Ledernes Tillæggsforsikring. Forsikringsselskabet AmTrust og Ledernes forsikringspartner Marsh holder løbende kontrol med, hvordan Lederne administrerer forsikringsordningen. "Exceeds expectations" og "Satisfactory" – eller på godt dansk en "stor smiley" – sådan lød konklusionen fra AmTrusts svenske revision, da der i efteråret 2012 blev foretaget en analyse af Ledernes samlede indsats på området.



Med Ledernes Tillæggsforsikring kan du beholde din livsstil

Gennemsnitslønnen for en privatansat leder i Danmark er 50.557 kroner om måneden – dagpengesatsen er tre gange mindre. Det er en forskel, som er til at mærke. Netop det økonomiske aspekt ved ledighed bekymrede mange medlemmer i 2012, som derfor valgte at spænde et økonomisk sikkerhedsnet under sig selv med Ledernes Tillæggsforsikring. Ved udgangen af 2012 havde 17.200 medlemmer tegnet Ledernes Tillæggsforsikring.



Succes med "Den gode samtale"

DEN GODE SAMTALE er titlen på et nyt tiltag for at mindske kontrollen med ledige og give dem mere fleksibilitet. Lederne indledte forsøget i marts måned 2012 sammen med syv andre A-kasser og Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Den gode samtale går kort fortalt ud på, at ledige medlemmer får større frihed til selv at vælge, hvad samtalerne i A-kassen skal handle om og dermed selv præge deres jobsøgning. Med udgangspunkt i den enkeltes behov åbnes mulighed for at tænke individuelt, frivilligt og fleksibelt med det formål at bringe det ledige medlem hurtigt videre i nyt job. Forsøget er bemærkelsesværdigt, da det helt basalt ændrer tilgangen til de ledige medlemmer fra kontrol til tillid, hvilket giver Lederne mulighed for at møde de ledige som selvstændige, ansvarlige individer med forskellige behov.

Medlemmerne har modtaget initiativet særdeles positivt, og det afspejles i medlemstilfredsheden. 90,2 procent af medlemmerne er meget tilfredse eller tilfredse med mødet med Lederne, og 89,9 procent af medlemmerne svarer ja til, at de vil anbefale den gode samtale til andre.

Medlemmerne giver navnlig udtryk for tilfredshed

med at blive mødt i øjenhøjde af kompetente rådgivere, der kan motivere og se nye muligheder i bestræbelserne på at komme tilbage på arbejdsmarkedet.

På baggrund af de gode resultater er forsøgsperioden blevet forlænget med yderligere et år frem til 28. februar 2014.







Over 15.000 samtaler med ledige

Lederne har i 2012 holdt 15.380 samtaler med ledige, hvoraf de 4.654 er CV-samtaler med ny-ledige. Dette er en stigning i antallet af samtaler/aktiviteter på 1.845 samtaler sammenlignet med 2011, hvilket svarer til 14 procent og en stigning på 6 procent af ny-ledige. I den gode samtale skal der holdes en CV-samtale inden for de første tre ugers ledighed, og der skal minimum være en kontakt med de ledige medlemmer hver 13. uge.

90,2 procent af medlemmerne, som har deltaget i Den gode samtale, er meget tilfredse eller tilfredse.

Tilbud i Den gode samtale

Ledige medlemmer har med Den gode samtale mulighed for frit at vælge imellem en hel række aktiviteter og samtaler. Eksempler på emner er:

-  Sparring på CV/ansøgning
-  Kompetenceafklaring
-  Sociale netværk, for eksempel LinkedIn
-  Opbygning af netværk
-  Iværksætter
-  Energi og trivsel – hvordan bevarer du en positiv energi som ledig

Derudover tilbyder Lederne individuelle sparring/samtaler. Medlemmerne kan tilmelde sig de ønskede aktiviteter via Mit Lederne.

Akutupakken – intensiv rådgivning i A-kassen

I august 2012 blev den såkaldte Akutupakke vedtaget med tilbud om særlig intensiv rådgivning i A-kasser og jobcentre. Målgruppen er alle ledige, som står til at miste dagpengereetten inden for seks måneder til og med første halvår af 2013.

Lederne har etableret et særligt beredskab, der tilbyder sparring til personlige og faglige udfordringer i forbindelse med at komme i beskæftigelse. Sparringsamtalerne tager udgangspunkt i den enkeltes særlige udfordringer med fokus på at få lagt en handlingsplan. Afhængig af behov følges der op med yderligere hjælp i form af samtaler, workshop, kontakt til virksomheder eller deltagelse i samtaler med jobcenteret.

Ved udgangen af 2012 har 997 medlemmer modtaget tilbuddet med vejledning om muligheder. Der er afholdt 473 samtaler fordelt på 257 medlemmer.



Stort set uændret ledighed

Ledigheden for ledere lå i løbet af året på omkring tre procent. Det er ikke udtryk for, at der ikke var ledere, som mistede deres job i 2012. Slet ikke. Når ledigheden har ligget på et stabilt og rimeligt lavt niveau, skyldes det, at mange ledige ledere hurtigt kommer i job igen. Ledigheden blandt ledere ligger således fortsat et godt stykke under ledigheden for det samlede arbejdsmarked.

Så mange ledere var uden job	December 2011	December 2012
Ledernes A-kasse	2,7 %	2,5 %
Alle A-kasser	6,2%	6,1%

Kilde: Lederne og Danmarks Statistik

Mange ledere valgte at få udbetalt efterlønsbidrag



APRIL MÅNED 2012 blev usædvanlig hektisk hos Lederne. Den 2. april blev der åbnet for udbetaling af efterlønnen, og allerede på åbningsdagen fik de første 7.422 medlemmer udbetalt deres efterlønsbidrag. En uge senere havde hele 20.000 medlemmer ansøgt om udbetaling. Telefonerne kimedede konstant, og i løbet af blot en måned besvarede Optagelsesteamet, der stod for beregning af efterlønsbidraget, næsten 14.000 opkald fra medlemmer, der ville vide, hvor stort et beløb de kunne se frem til at få udbetalt.

Baggrunden var en aftale fra maj 2011 mellem den daværende VK-regering, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre, om en efterlønsreform, der blandt andet indebar senere tilbagetrækning. Efter folketingsvalget og regeringsskiftet i september 2011 var der fortsat flertal for reformen, og efterlønsberettigede medlemmer under 60 år fik nu mulighed for at få deres efterlønsbidrag udbetalt skattefrit i perioden fra den 2. april og frem til 1. oktober 2012.

Det var et tilbud, som et betydeligt antal ledere ikke lod sig sidde overhørigt. Da boet kunne gøres op i oktober, viste tallene, at 62 procent af de efterlønsberettigede havde valgt at gøre brug af muligheden. Lederne havde behandlet 37.500 anmodninger om udbetaling, og 33.539 personer fik tilsammen udbetalt cirka 1,6 milliarder kroner. Knap 25.000 medlemmer valgte at blive i efterlønsordningen.

De nye regler gav allerede fra årsskiftet anledning til travlhed på telefonerne og i indbakkerne hos medarbejderne hos Lederne. Mange medlemmer ønskede at kende konsekvenserne. Trods grundig information på Lederne.dk og i nyhedsbreve stod det hurtigt klart, at der var behov for yderligere oplysning. I de første måneder af 2012 blev der arrangeret møder rundt om

i landet, hvor der blev informeret om de nye regler. Det blev til i alt 21 møder, som blev arrangeret og afholdt af Efterlønssteamet i samarbejde med Ledernes lokale afdelinger. På disse møder deltog i alt 2.800 medlemmer.

61.000 breve

Som følge af aftalen skulle Lederne informere alle medlemmer under 60 år, der havde indbetalt til efterlønsordningen, om de ændringer og muligheder der lå i efterlønsreformen. A-kassen havde pligt til at informere, uanset om de pågældende stadig var medlem af Lederne eller ej, og uanset om bopælen var i udlandet.

Det affødte et gedigent detektivarbejde med at opspore de tidligere medlemmer, der havde skiftet adresse, samt at finde frem til de pårørende til afdøde tidligere medlemmer. Kun medlemmer, der var blevet overflyttet til en anden A-kasse, var undtaget denne informationspligt, da den nye A-kasse så stod for opgaven.

Lederne udsendte over 61.000 breve i marts 2012 til de berørte personer. Brevene blev udformet i ni forskellige udgaver, så de så vidt muligt passede til de enkelte medlemmers aldersgruppe og situation.

For at fordele de medlemshenvendelser, der altid vil følge den mængde breve, blev de sendt ud af flere omgange.

I starten af juni måned havde røgen lagt sig, og sagsbehandlingen var tilbage i vanlig gænge. Det var derfor muligt at udbetale pengene forholdsvis hurtigt, efter ansøgningen var modtaget. De fleste fik udbetalt deres efterlønsbidrag i løbet af en til to uger. I de tilfælde, hvor der skulle indhentes oplysninger fra anden A-kasse, varede det et par uger ekstra.

Pres på telefonerne

Lederne har i hele ansøgningsperioden haft ekstra pres på telefonerne i Optagelsesteamet og i Callcentret. Optagelsesteamet modtog i perioden 2. april til 1. oktober 20.219 opkald, hvilket er en stigning på 94 procent i forhold til samme periode 2011.

Callcentret havde i samme periode 11.826 opkald, hvilket er en stigning på knap 53 procent i forhold til samme periode i 2011.

Vidste du at ...

I ugen op til den 1. oktober, som var sidste frist for anmodning om udbetaling af efterlønsbidrag, fik Lederne 3.761 anmodninger. 843 trykkede på ansøgningsknappen mandag den 1. oktober.

5 medlemmer traf den endelige beslutning i sidste øjeblik og trykkede på knappen kl. 23.59.

Vidste du at ...

95 procent af medlemmerne under 40 valgte at få deres efterløn udbetalt. Blandt de 40-49 årige var det 83 procent, mens kun 28 procent af de 50-59 årige takkede ja til kontanter nu og her.

Vidste du at ...

80 procent af alle udbetalinger af efterlønsbidraget er foretaget automatisk, mens de resterende 20 procent er sket ved manuel udbetaling.

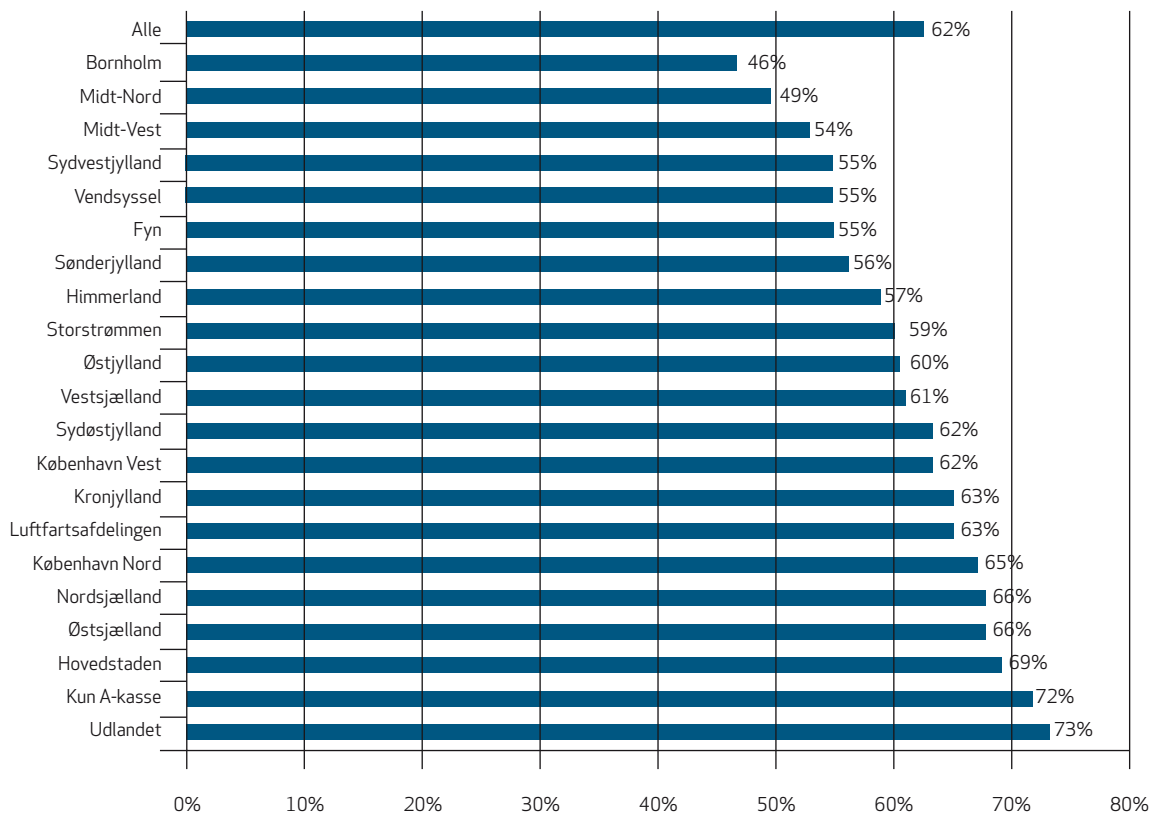
95 %

af medlemmerne under 40 valgte at få udbetalt deres efterlønsbidrag.

33.539

personer fik tilsammen udbetalt cirka 1,6 milliarder kroner.

Medlemmer som valgte at få udbetalt efterlønsbidrag





10.000 ledere har fået sparring

LEDERNES RÅDGIVNINGSFUNKTION LederSparring rundede i november 2012 en milepæl, da rådgiverne kunne sætte kryds ud for henvendelse nummer 10.000 siden starten for fem år siden. Udviklingen afspejler, at moderne ledere på alle niveauer tager deres job, trivsel og karriere alvorligt.

94 procent var i 2012 meget tilfredse eller tilfredse med deres sparringsforløb hos LederSparring.

Flere henvendelser om trivsel i lederjobbet

I 2012 benyttede knap 2.000 medlemmer sig af muligheden for at få enten personlig sparring eller et coachingforløb af en ledelsesrådgiver.

Sammenlignet med tidligere år voksede antallet af henvendelser, der handler om lederens trivsel i jobbet, og flere end 350 medlemmer fik i 2012 sparring til at håndtere deres personlige trivsel.

Erfaringerne fra LederSparring viser, at en tidlig indsats kan hjælpe medlemmet til at handle og genfinde glæden i jobbet med sin fysiske og mentale robsthed i behold – også i de tilfælde, hvor løsningen er at finde et nyt job. Især i tiden før, under og lige efter

Et eksempel på en trivselssparring

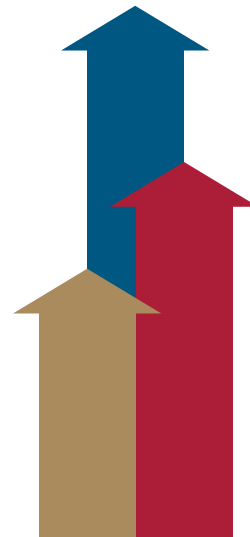
Medlemmet arbejder som kvalitetschef på en dansk virksomhed. Han er en garvet leder, og det var en ønskestilling, da han blev ansat for to et halvt år siden. Som kvalitetschef har han ansvaret for virksomhedens strategi på kvalitetsområdet, for tværgående aktiviteter og for personaleledelse af kvalitetsafdelingen fem medarbejdere. Han sidder i virksomhedens ledelsesgruppe og er involveret i mange vigtige beslutninger. Han har skabt gode resultater, som han har fået anerkendelse for, og han trives.

Efter to års ansættelse fornemmer han, at direktionens interesse for kvalitetsområdet er dalende. Han bliver ikke inddraget i beslutningerne som før, og han fornemmer, at han ikke bliver informeret i tilstrækkelig grad. Han har en samtale med sin chef, som bedyrer, at kvalitetsarbejdet fortsat har stort fokus. Han

vælger at se situationen an, men tilstanden forandrer sig ikke de kommende to måneder. Han oplever svigtende engagement og manglende motivation, og den smuldrende trivsel begynder at smitte af på både medarbejdere og familie.

I foråret 2012 ringer han til LederSparring, fordi han har brug for hjælp. Næste dag skal han på et ledergruppeseminar, hvor virksomhedens strategi skal diskuteres. Han har brug for sparring til, hvordan han skal forholde sig, da han ikke har lyst til at deltage på seminaret, men samtidig føler, han skal mere på banen. Efter sparring omkring motivation og adfærd på seminaret aftales en ny samtale med fokus på hans situation på længere sigt. Skal han blive eller finde sig et nyt job? Lige nu har han allermost lyst til bare at komme væk, men han vil gerne træffe den rigtige beslutning.

Henvendelsen er et eksempel på en situation, som mange medlemmer søger sparring til. De oplever, at der siges noget og gøres noget andet. De føler, at de ikke involveres i relevante beslutninger og ikke får den nødvendige information. Fornemmelsen kan være rigtig eller forkert, men den har stor indflydelse på medlemmets trivsel, arbejdsglæde og motivation. Og enkelte får symptomer på stress, hvis presset bliver for stort.



ferier kan opgaverne hobe sig op, og balancen kan risikere at kænre. For at skabe bevidsthed om god planlægning og hvornår man som leder "er på", og hvornår man skal koble af, udviklede ledelsesrådgiverne i 2012 en række råd og guides, som blev præsenteret i Ledernes nyhedsbreve, magasinet Lederne, debatindlæg og i mediekommentarer.

Karrieresparring og jobrådgivning

Krisen og det pressede jobmarked har helt naturligt fyldt i sparringerne. Trods et stort engagement i jobbet har flere medlemmer mistet deres lederjob, og nogle har for første gang i karrieren haft brug for hjælp til at

finde det næste job. Her har de trukket på Ledernes ekspertise i karrieresparring og jobrådgivning.

Nogle ledere efterspørger længere udviklings- og afklaringsforløb end den korte sparring og de digitale guides giver mulighed for. Til det formål har Lederne udviklet LederCoaching, som i 2012 slog igennem som købsprodukt med over 150 sessioner til både medlemmer og ikke-medlemmer.

Som afslutning på alle sparringer sendes et evalueringsskema til medlemmet, og i 2012 viste 94 procent af de indkomne svar, at medlemmet var meget tilfreds eller tilfreds med sparringsforløbet.



LederNetværk – en værdifuld ressource i ledergerningen

DEN DEDIKEREDE INDSATS fra de lokale afdelinger og hele netværksorganisationen har betydet, at Lederne fra 2012 med rette kan kaldes en professionel og konkurrencedygtig netværksaktør.

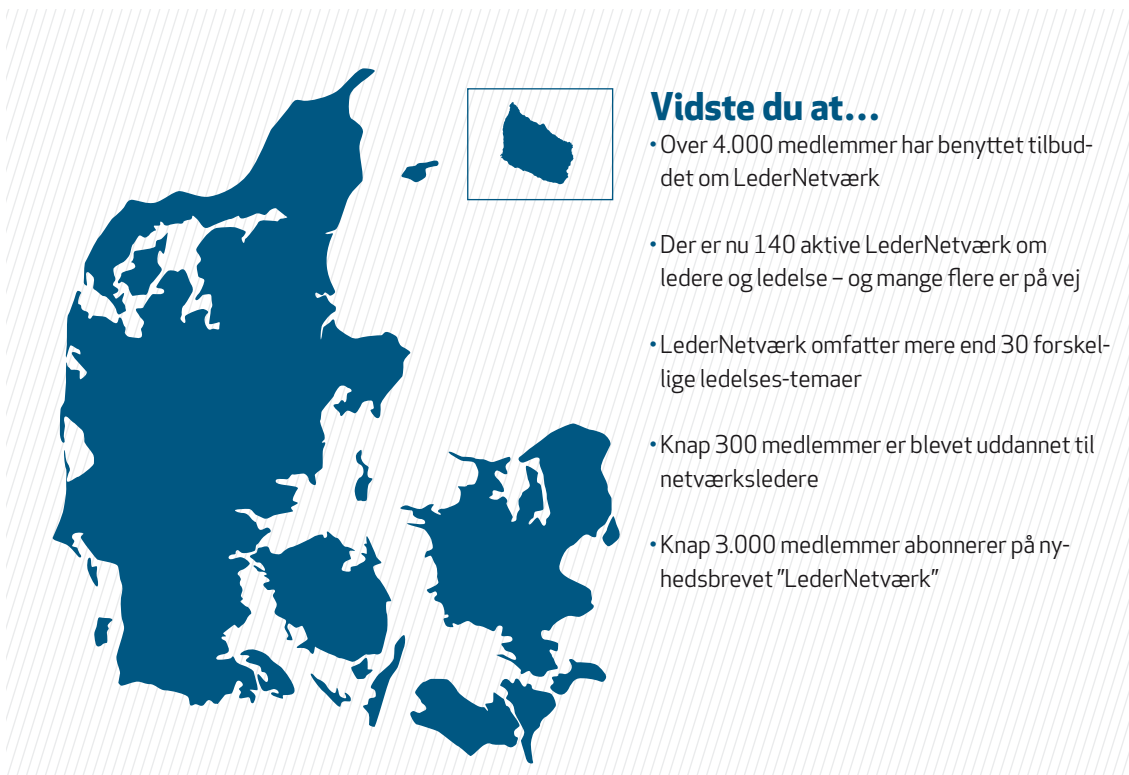
Det frivillige engagement og reel indflydelse er centrale forudsætninger for lederens succes i sit LederNetværk. Et tredje nøgleord er kvalitet. I 2012 havde

Det frivillige engagement og reel indflydelse er centrale forudsætninger for lederens succes i sit LederNetværk.

Lederne særligt fokus på kvalitet for at sikre medlemmerne tilfredshed og udbytte i LederNetværk.

Lederne gennemførte derfor i 2012 den første tilfredsheds- og holdningsmåling i LederNetværk. Resultatet af denne viste, ud over en generel god tilfredshed, at medlemmerne primært bruger deres LederNetværk til sparring og erfaringsudveksling i forhold til de daglige ledelsesudfordringer. De betragter det som en del af deres lederudvikling og som inspirationskilde til lederkarrieren.

2012 har også budt på opstarten af en lang række nye netværk rundt omkring i landet. Disse har ofte været holdt i regi af lokale afdelinger, og de har båret



Vidste du at...

- Over 4.000 medlemmer har benyttet tilbuddet om LederNetværk
- Der er nu 140 aktive LederNetværk om ledere og ledelse – og mange flere er på vej
- LederNetværk omfatter mere end 30 forskellige ledelses-temaer
- Knap 300 medlemmer er blevet uddannet til netværksledere
- Knap 3.000 medlemmer abonnerer på nyhedsbrevet "LederNetværk"

Eksempler på aktive netværk i Lederne

Arbejdsmiljø og trivsel • Corporate Social Responsibility (CSR) • Distanceledelse • Driftsledelse • Ejerleder/Selvstændige • English Speaking Leaders & Exec. • Forandringsledelse • Generel ledelse • Globalt indkøb • HR og personaleledelse • Innovationsledelse • IT-ledelse • Kommunikationsledelse • Kvindelige ledere • Lean • Ledelse og tværfaglige ledelsesformer • Ledelse og ledelsesudfordringer • Ledelse og personlig udvikling • Ledere mellem jobs • Logistikledelelse • Projektledelse • Salg og markedsføring • Salg og ledelse • Social kapital • Strategi og forretningsudvikling

præg af et imponerende engagement og en høj grad af fællesskabsfølelse blandt deltagerne.

Der er nu 140 aktive LederNetværk om ledere og ledelse – og flere er på vej. LederNetværk omfatter mere end 30 forskellige ledelses-temaer. Siden starten er 294 ledere blevet uddannet til netværksledere, og nyhedsbrevet havde 2.850 abonnenter ved udgangen af 2012.

Ledernes Netværksdag 2012

I 2012 blev Ledernes Netværksdag afholdt for første gang, og der blev udsolgt med 150 tilmeldte. Omdrejningspunktet for dagen var værdiskabelse gennem netværk med afsæt i netværk som en ledelsesdisciplin,

kompetenceudvikling gennem netværk samt forretningsudvikling gennem netværk.

Formålet med netværksdagen var tillige at klæde medlemmerne på til at tackle fremtidige netværksudfordringer, optimere deres udbytte og give mulighed for at dele viden og erfaringer på tværs.

Ledernetværk 2.0

Lederne iværksatte i 2012 udviklingsprojektet LederNetværk 2.0 på basis af den værdifulde viden og erfaring fra LederNetværk og netværksorganisationen. Projektet indeholder blandt andet en ny netværksplatform, der lanceres i begyndelsen af 2013.



Nye initiativer gav fremgang i Ledernes KompetenceCenter

I 2012 INTENSIVEREDES markedsførings- og produktudviklingsindsatsen i KompetenceCentret, og omsætningen voksede for tredje år i træk.

Med målrettet salg og markedsføring steg salget af de åbne kurser og uddannelser. Tilmeldingerne til kurser for ledige er øget, hvilket i høj grad kan tilskrives de nye certificeringer, som Lederne har føjet til det oprindelige forløb. Derimod er salget af virksomhedsforløb gået tilbage i 2012. Der er samme antal kunder som sidste år, og dækningsbidraget er lidt bedre, men de fleste af kunderne køber små lederudviklingsforløb, hvilket generer en lavere omsætning totalt set.

Det primære fokus i 2012 har handlet om at profilere Ledernes KompetenceCenter over for medlemmerne. Året bød på udsendelse af to kursuskataloger. Hvert katalog blev sendt ud til mere end 15.000 kunder og potentielle kunder. Udbuddet af kurser i årets første katalog blev øget med 20 procent og indeholdt 27 nye kurser, mens der

i årets andet katalog lanceredes 15 nye.

Overordnet har kursusevalueringerne også i 2012 været positive. På en skala fra 1 til 5 fik de åbne forløb vurderingen 4,3, mens forløbene for de ledige blev belønnet med 4,5.

Ledige får papir på deres evner

Tager man som ledig et seks ugers selvvalgt kursus, drejer det sig i høj grad om at få papir på sine kompetencer, så jobsøgningen kan optimeres. For at styrke dette har Lederne i tilknytning til projektlederuddannelsen placeret en PRINCE2® certificering oven i uddannelsen. Også Lean uddannelsen fik en Six Sigma certificering oveni. Begge tilbud har de ledige taget imod med begejstring. De medfører, at deltagerne får lidt flere undervisningsdage på disse forløb, ligesom de skal afslutte faget med en eksamen og med en test i forbindelse med certificeringen. Det er krævende, men i

Overordnet har kursusevalueringerne også i 2012 været positive. På en skala fra 1 til 5 fik de åbne forløb vurderingen 4,3, mens forløbene for de ledige blev belønnet med 4,5.

sidste ende øger det forhåbentlig deltagernes muligheder for at komme i arbejde igen.

I marts måned blev der gennemført en elektronisk undersøgelse blandt medlemmer af Lederne, som i 2010 eller 2011 har deltaget på seks ugers selvvalgt uddannelse. Spørgeskemaet blev sendt ud til 1.099 modtagere, og svarprocenten var 37.

Undersøgelsens formål var at belyse værdien og udbyttet for ledige ledere ved deltagelse i seks ugers selvvalgt uddannelse udbudt af Lederne. Samlet set vurderede syv ud af ti såvel beskæftigede som ledige, at deltagelse i kurset har forbedret deres beskæftigelsesmuligheder. For én ud af syv deltagere har uddannelsen direkte været medvirkende til, at de kom i arbejde.

Godt nyt for nye ledere

Årets Projektdag 2012 i maj blev en succes med alle pladser udsolgt. I alt 150 ledere hentede ny viden, inspiration og konkret anvendelige værktøjer inden for projektledelse. 96 procent af deltagerne svarede, at de vil anbefale Årets Projektdag til andre.

På et generelt presset kursusmarked har der de seneste år været en bemærkelsesværdig stigning i deltagerantallet på kurser for nyudnævnte ledere. Fra 2010 til 2012 er der tale om mere end en fordobling på de kurser, der er specialdesignet til nye ledere. Det drejer sig om kurserne "Nyudnævnt leder" og "Fra kollega til leder". Mange virksomheder prioriterer, at nyudnævnte ledere bliver klædt optimalt på til lederjobbet.

Dilemmaer goes digital

I mange år har Lederne afholdt fysiske workshops, hvor

forskellige ledelsesdilemmaer er blevet diskuteret. I 2012 blev der udviklet en digital version af dilemmaspelet.

Dilemmaspelet stiller brugeren over for en række dilemmaer, hvorefter brugeren skal foretage det valg, de vurderer, er mest korrekt i situationen. Efter besvarelsen kan brugeren se, hvad andre har svaret, han kan hente inspiration hos et ekspertpanel, og brugeren kan begrunde sit valg eller komme med forslag til nye løsninger. Den digitale dilemma-version indgår blandt andet på kurset "Nyudnævnt leder", hvor deltagerne bidrager med deres egne dilemmaer, som efterfølgende tages med i undervisningen.

LederCoaching

I 2012 fik produktet LederCoaching sit gennembrud med 150 solgte forløb. Der er tale om et individuelt coachingforløb, som tager udgangspunkt i den enkeltes leders særlige udfordringer. I et forløb hos LederCoaching får lederen større klarhed over sine grundlæggende værdier, større gennemslagskraft og udviklet sine lederkompetencer.



Året 2012 bød på to kursuskataloger fra Lederne. Udbuddet af kurser i årets første katalog blev øget med 20 procent og indeholdt 27 nye kurser.

Hvad er PRINCE2® og Six Sigma certificeringer?

PRINCE2®: En værktøjskasse til at styre projekter og skabe et fælles sprog i organisationen. PRINCE2® er udbredt i både den offentlige og den private sektor, og for en del virksomheder er en certificering en forudsætning for ansættelse.

Six Sigma: Lean og Six Sigma er de to mest anvendte og hurtigst voksende management-værktøjer til at implementere varige forandringer i virksomhedens processer og anvendes i dag globalt i alle typer af organisationer. På kurset får deltagerne en Six Sigma Yellow Belt certificering.

Udviklingen på kompetencegivende lederuddannelser

SIDEN 2008 har et stigende antal ledere deltaget på de kompetencegivende lederuddannelser. Det har to hovedårsager. For det første har ledere fået en voksende bevidsthed om, at ledelse er et fag, man kan udvikle sig indenfor. Og for det andet har der de senere år været et ønske om at kunne dokumentere sine lederkompetencer som led i karriereudviklingen.

I 2012 bremsede væksten, og den samlede aktivitet faldt med fem procent. Aktivitetsnedgangen kan

tilskrives den generelle krise, ændrede tilskudsmuligheder samt en markant stigning i deltagerbetalingen for deltagere med videregående uddannelser.

Den største nedgang ses på "Den Grundlæggende Lederuddannelse" med 26 procent. På "Akademiuddannelsen i ledelse" er aktiviteten uændret. På "Diplomuddannelsen i ledelse" er der sket et fald på cirka syv procent i forhold til aktiviteten i 2011.



Samlet aktivitet (årselever)

	2008	2009	2010	2011	2012
Den Grundlæggende Lederuddannelse	314	331	284	212	157*
Akademiuddannelsen i ledelse	1.148	1.556	1.977	2.069	2.061
Diplomuddannelsen i ledelse	1.372	1.800	2.116	2.351	2.188
Ialt	2.834	3.687	4.377	4.632	4.406

* Tal for 4. kvartal 2012 er endnu ikke offentliggjort for "Den Grundlæggende Lederuddannelse" og er derfor estimeret af Lederne.
Kilde: Undervisningsministeriet



LEDERE OG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

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

Lederne er fortsat synlige i pressen

AT SÆTTE LEDERE og ledelse på dagsordenen er et strategisk mål af vital betydning for Lederne. I hverdagen arbejder Lederne på flere fronter, i pressen og i det politiske liv ikke mindst, for at få organisationens budskaber og holdninger tydeligt kommunikeret ud til læsere, lyttere, seere og beslutningstagere.

De fleste af de historier, hvor Lederne var med til at sætte dagsordenen i medierne i 2012, udsprang af nye undersøgelser og analyser på basis af egne tal. Disse lå også til grund for årets to største pressesuccesser. Den ene viste, at alder ingen betydning har, når medarbejdere skal afskediges, mens den anden slog fast, at det kan være nødvendigt at sætte grænser for medarbejdernes brug af Facebook i arbejdstiden. Begge dele var udtryk for holdningen hos et stort antal hjemlige ledere.

Også udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø, herunder mobning og konflikter, blev genstand for stor medieinteresse, og det samme gjorde de to årlige konjunkturundersøgelser, hvor et stort antal ledere kiggede i krystalkuglen i forhold til økonomi og beskæftigelse de kommende seks måneder.

Flere debatindlæg og ny viden

Læserbreve, klummer og debatindlæg var en af de store satsninger for Lederne rent pressemæssigt i 2012 – dels i landsdækkende medier som Berlingske og Morgenavisen Jyllands-Posten, dels lokalt med indlæg af Ledernes lokale formænd i regionale dagblade og gratisomdelte ugeaviser.

I alt lykkedes det i 2012 at få 81 læserbreve, klummer og debatindlæg på tryk i såvel landsdækkende som lokale medier, og det er væsentligt flere end tidligere. En grundsten i succesen er de samarbejdsaftaler, Lederne har indgået med Berlingske og Jyllands-Posten.

Det samlede antal artikler og omtaler i pressen i

I alt lykkedes det i 2012 at få 81 læserbreve, klummer og debatindlæg på tryk i såvel landsdækkende som lokale medier, og det er væsentligt flere end tidligere.

2012 endte på 2.024, svarende til gennemsnitligt knap seks optrædender i pressen om dagen. Det bedste kvartal i 2012 var 4. kvartal, hvor der blev registreret 672 artikler og omtaler – et snit på 7,5 hver dag. Også i antal debatindlæg blev 4. kvartal årets bedste med 25.

Blandt de landsdækkende aviser var det igen i 2012 Berlingske (suppleret med erhvervsportalen business.dk og nyhederne fra koncernens nystartede Berlingske Nyhedsbureau) og Morgenavisen Jyllands-Posten (suppleret med erhvervsportalen epn.dk), som var flittigst til at omtale Lederne. De to for Ledernes væsentligste medier tegnede sig tilsammen for 470 artikler i 2012, fordelt med 305 til Berlingske og 165 til Jyllands-Posten.

Det samlede antal artikler og omtaler i pressen i 2012 endte på

2.024

svarende til gennemsnitligt knap seks optrædender i pressen om dagen.



DANMARKS INTERNATIONALE AVIS

MORGENAVISEN
Jyllands-Posten

Onsdag den 5. september 2012 www.jp.dk *** Kr. 25,00

Tegning: Sand Høyer

Flere skændes på jobbet

Arbejdsmarkedet: Antallet af konflikter mellem kolleger er stigende, viser en omfattende undersøgelse. Gnidningerne opstår både mellem medarbejdere og ledere. Krise og forandringer får skylden.

ANDERS MØRKBÅK BRUUN
amb@jp.dk

I mange danske virksomheder har det været sjovere at gå på arbejde. Ifølge en endnu ikke offentliggjort analyse af trivslen på danske arbejdspladser er antallet af konflikter steget de seneste to-tre år. Det svarer 3 af 10 (30 pct.) adspurgte ledere i den private sektor. Kun ca. halvt så mange (17 pct.) anser konfliktniveauet for at være aftagende. Det er organisationen Lederne, som har spurgt 1.873 ledere – heraf 84 pct. privatansatte.

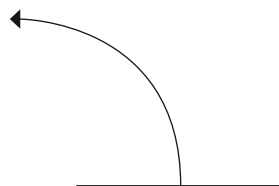
Uklarhed om ansvar og mål
Analysen tyder på, at det især er ledere på de nederste niveauer, som oplever flere konflikter. Gnidningerne opstår mellem både medarbejdere, ledere og afdelinger. Listen over årsager til konflikter toppede af uklarhed om de ansattes ansvar, roller og mål. Stigningen kan derfor forklares ved, at der i særlig grad opstår uklarhed, når virksomheden gennemgår mange forandringer, og når fremtidsudsigterne er usikre,» siger Lars Andersen, arbejdsmiljøchef i Lederne. Han peger dermed på økonomisk krise som en del af årsagen til det øgede antal spændinger.

I 3F oplever man ligeledes, at fagforbundets medlemmer involveres i et stigende antal uoverensstemmelser på deres job.

Pres nedad i systemet
»Den tendens kender vi fra medlemmerne. På arbejdspladserne sker der et stigende pres, først på lederne, og det går nedad i systemet og fører til konflikter,» siger Henrik Hansen, arbejdsmiljøkonsulent i 3F.

Ifølge den amerikanske ledelseksperit Stephen M.R. Covey kan spændinger på arbejdspladsen føre til en dårligere økonomi. »Når tilliden mellem ansatte falder, stoler man mindre på hinanden, hvilket fører til øget bureaukrati og kontrol, som koster både tid og penge,» siger amerikaneren.

Ertverv&Økonomi
side 12-13



To gange i 2012 lykkedes det Lederne at erobre forsiden på en landsdækkende avis – i begge tilfælde Jyllands-Posten. Første gang 5. september med historien om, at antallet af konflikter på de danske arbejdspladser er stigende – placeret under overskriften "Flere skændes på jobbet". Og anden gang var den 21. november, hvor Carsten Bjerg, koncernchef i Grundfos, prydede forsiden i anledning af, at han dagen før af Lederne var blevet udnævnt til Årets Leder 2012.

DANMARKS INTERNATIONALE AVIS

MORGENAVISEN
Jyllands-Posten

Onsdag den 21. november 2012 www.jp.dk *** Kr. 25,00

Hvorfor vente?
Her du kan få hurtig behandling på Danmarks eneste landsdækkende privathospital.

Aleris namlet
HOSPITALER
Tlf. 7020 2624 | www.aleris-hospital.dk

Pelle Gudmundsen-Holmgreen har leveret ny musik i mere end 50 år.
Kultur 1. sektion, side 20-21

I jagten på talenter har roforbundet screenet skoleelever, og nu er to af dem i kikkerten til OL i Rio i 2016.
Sport 1. sektion, side 23

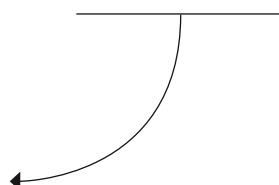
Danmark er klar med 100 mio. kr. til en ny klimafond. Fonden er et skridt mod at opfylde løfterne fra COP 15 i København.
International 1. sektion, side 18-19

Foto: Mikael Bang Pedersen

Man er kun en leder, hvis nogen vælger at følge én

Carsten Bjerg, koncernchef i Grundfos, er blevet kåret som Årets Leder 2012. Læs interview.

Ertverv&Økonomi side 14-15





Fremsynet koncernchef blev Årets Leder 2012

"DU ER KUN EN LEDER, hvis andre følger dig", fastslog koncernchef i Grundfos Carsten Bjerg i sin takketale, da han i november fik overrakt prisen som Årets Leder 2012. De cirka 500 forsamlede ledere til prisoverrækkelsen, der fandt sted som led i konferencen Ledelsens Dag, kvitterede med taktfaste klapsalver som en anerkendelse af, at prisen var gået til en mand, hvis meritter så rigeligt berettiger, at han uden blusel kan betegne sig selv som en leder.

I sin tale til Carsten Bjerg fremhævede Ledernes formand Svend Askær, at Grundfos trods de mindre gunstige konjunkturer har præsteret at øge omsætnin-

gen og samtidig vinde markedsandele. Og når man er i stand til det uden at slække på investeringerne i forskning og udvikling, vidner det om en innovativ ledelse med konstant fokus på at forbedre sin markedsposition, pointerede Svend Askær.

Carsten Bjerg har stået i spidsen for Grundfos, en af verdens førende pumpeproducenter med hovedsæde i Bjerringbro, siden 2007. Han trådte med andre ord til, umiddelbart før finanskrisen ændrede vilkårene i global business radikalt. I dag kan det konstateres, at Grundfos har navigeret helskindet gennem krisen. Det skyldes ikke mindst, at det er lykkedes at få koncernens

19.000 medarbejdere på globalt plan til at arbejde for de samme mål, hvilket hænger snævert sammen med, at de ledes efter de samme ledelsesprincipper, som Carsten Bjerg er garant og ambassadør for.

De bærende ledelsesprincipper hviler på to solide ben. Der skal leveres resultater på kort sigt i form af budgetter, mål og strategi, og der skal arbejdes for, at virksomheden til stadighed er optimalt rustet til fremtiden, forklarede Carsten Bjerg i et stort portræt i magasinet Lederne.

Og resultaterne har Carsten Bjerg og Grundfos leveret. Men kåringen til Årets Leder er på samme tid en anerkendelse af en vedholdende insisteren på

udvikling af de kommende generationer af ledere, som Grundfos gennemfører på virksomhedens eget akademi for kompetenceudvikling. Til magasinet Lederne forklarede han om sin egen tilgang til at spotte talentfulde lederspirer internt i virksomheden.

– Jeg ser meget på en persons menneskelige egenskaber fremfor de hårde kompetencer, når jeg vurderer, om en person har talent for det, vi i Grundfos kalder leadership. Vi leder efter mennesker, som er personligt afklaret med sig selv og med deres kunnen, som har en afmålt selvtillid, hverken for stor eller for lille, en person som ikke er selvhøjtidelig, og som agerer naturligt.

Kåringen til Årets Leder er en anerkendelse af en vedholdende insisteren på udvikling af de kommende generationer af ledere, som Grundfos gennemfører på virksomhedens eget akademi for kompetenceudvikling.



Årets leder gennem 11 år

Carsten Bjerg blev den 11. vinder af prisen som Årets Leder. De foregående 10 modtagere var:

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

Lokale afdelinger: Synligheden i lokale medier blev skærpet

FOR FØRSTE GANG har samtlige lokalafdelinger markeret sig i debatten med indlæg og synspunkter i medierne. Ikke mindst de lokale afdelingsformænd har i såvel lokale som regionale medier budt ind med stærke holdninger, der har understøttet målsætningen om at få sat ledere og ledelse på dagsordenen.

38 ud af 81 debatindlæg blev trykt i lokale eller regionale medier. Indsatsen er et resultat af en forstærket fokusering på at få vigtige budskaber bragt i landets medier. Succesen afspejler, at en målrettet strategi gør det muligt at få Ledernes synspunkter ud over rampen, så de kan præge opinionsdannelsen i offentligheden.

Debatindlæggene har taget mange forskellige emner under behandling. Det har strakt sig fra vidtgående og meget væsentlige spørgsmål omkring Danmark og dansk erhvervslivs vej ud af den økonomiske krise, eksempelvis via en forbedret indsats for et godt arbejdsmiljø, til mere sæsonbetonede emner som, hvordan ledere kombinerer sommerferie med deres arbejdsmæssige forpligtelser.

Ud over at være synlige i kraft af debatindlæg og klummer, udarbejder Lederne hyppigt lokale pressemeddelelser med klare holdninger på baggrund af resultaterne fra egne undersøgelser.

Med 2.420 nye medlemmer bidrager afdelingerne til medlemsvæksten

Når Lederne kan fortsætte væksten i medlemstallet, skyldes det ikke mindst tilgangen via de lokale afdelinger. 2012 bød på tre medlemskampagner, som har givet alle afdelinger medlemstilgang. I flere afdelinger har lokale aktiviteter sat yderligere fokus på MGM ved eksempelvis at opfordre medlemmer til at tage en lederkollega med til afdelingens arrangementer. Også flere afdelingers sponsoraftaler med sportsklubber er blevet mere målrettet mod hævning af nye medlemmer, hvor leads udløser en kontant bonus til klubben. Det sker ud fra tankegangen om noget for noget.

I tabellen på side 43 ses resultatet af MGM-indsatsen i 2012 for de enkelte afdelinger. Tabellen viser den procentvise medlemstilgang beregnet på baggrund af de enkelte afdelingers sidste medlemstal pr. 1.1.2012.

Lederkonferencerne skaber værdi for medlemmerne

De mange positive evalueringer af lederkonferencerne vidner om, at de skaber værdi for deltagerne og er med til at øge tilfredsheden hos medlemmerne.

Forårets konferencerække med titlen "Genvejen ud af krisen – work smarter, not harder" indeholdt 14 konferencer, der tiltrak 1.696 deltagere. Den efter-

Alkoholisme. Ledere skal håndtere medarbejderes misbrug

Bert Walter Jensen, afdelingsformænd for Lederne Sydvestjylland, Teglværksvej 45, Fredericia



I sidste uge kunne man i Folkebladet læse, at ledere lukker øjnene, når det handler om medarbejderes alkoholisme. Lad mig først og fremmest slå fast, at en ledelsesopgave misbrug er en ledelsesopgave. Derfor er der bør vende det blinde øje til en medarbejders misbrug, hvad den handler om alkohol, narkotika eller noget helt tredje. Men når det så er sagt, så synes jeg, at konklusionen om, at ledere lukker øjnene for alkoholmisbrug, er helt forkert. Horsens Kommune har meget positiv erfaring med en stor indsats for at klare større indsats for at tackle medarbejdere med et alkoholmisbrug - og Horsens Kommune

melder om stor søgning til kuserne. Lederne gennemførte nylig en stor undersøgelse om sundhed på arbejdspladsen, hvor respondenterne blandt andet blev spurgt til håndtering af medarbejders misbrug. 40 procent af ledere svarede, at de tilbyder hjælp til rede, at de tilbyder hjælp til at søge behandling, og over halvdelen af ledere, 58 procent, føler sig klædt på til at tackle de problemer, der kan opstå i forbindelse med en medarbejdersamtale om alkoholmisbrug. Først og fremmest er det vigtigt, at ledere indeholder de værktøjer, så de kan formulere sig om, at virksomheden faktisk er interesseret i at gøre noget for medarbejderen. Følger man en undersøgelse, som vi i Lederne har foretaget, er der mange steder et problem med den rette balance. Undersøgelsen, som bygger på besvarelser fra 1585 ledere, viser at 32 procent stempler deres virksomhed som ikke-familievenlig. Hvordan kombinerer man et fuldtidsjob med at have små børn? Hvad gør man i situationer, hvor virksomheden beder en om at arbejde nogle ekstra timer, når børnehaven altid lukker tidligt? Og hvordan får man i det hele taget ligenheden mellem arbejds- og familietilværelse til at gå op? Følger man en undersøgelse, som vi i Lederne har foretaget, er der mange steder et problem med den rette balance. Undersøgelsen, som bygger på besvarelser fra

Familievenlig vækst



Anette Fisker, Lederne Nordvest, Rosenvang 22, 5900 Sæby, Kærvej 10, 8900 Skjern

NORDBLÅND: Hvordan kombinerer man et fuldtidsjob med at have små børn? Hvad gør man i situationer, hvor virksomheden beder en om at arbejde nogle ekstra timer, når børnehaven altid lukker tidligt? Og hvordan får man i det hele taget ligenheden mellem arbejds- og familietilværelse til at gå op? Følger man en undersøgelse, som vi i Lederne har foretaget, er der mange steder et problem med den rette balance. Undersøgelsen, som bygger på besvarelser fra

1585 ledere, viser at 32 procent stempler deres virksomhed som ikke-familievenlig. Hvordan kombinerer man et fuldtidsjob med at have små børn? Hvad gør man i situationer, hvor virksomheden beder en om at arbejde nogle ekstra timer, når børnehaven altid lukker tidligt? Og hvordan får man i det hele taget ligenheden mellem arbejds- og familietilværelse til at gå op? Følger man en undersøgelse, som vi i Lederne har foretaget, er der mange steder et problem med den rette balance. Undersøgelsen, som bygger på besvarelser fra

Læg gyldne løfter væk

Af Torsten Skudde Pedersen



brug for, at de ansatte i perioder giver den en ekstra skalle. Som ledere skal vi gå forrest og være rollemodeller. Vi skal også selv turde gå tidligere fra arbejde eller måske holde en feriedag med relativt kort varsel, hvis det bryder på det kommer. Det sender det signal til medarbejderne, at det er i orden at prioritere et godt liv. Vi er ikke i en krise, hvor det er nødvendigt at arbejde for at få helt andre ting, der driver væksten og ikke mindst anerkendelse. En livsfasepolitik kan være hessource, og at der er brug for deres kompetencer. Netop det skal være afgørende, når seniorer skal vælge, om de skal blive på arbejde, eller om de skal gå på pension. Derfor bør både virksomheder og ledere tilbyde alternativer til pension eller pension, så den lyst til at fortsætte med at arbejde, når man kan beholde det i virksomheden

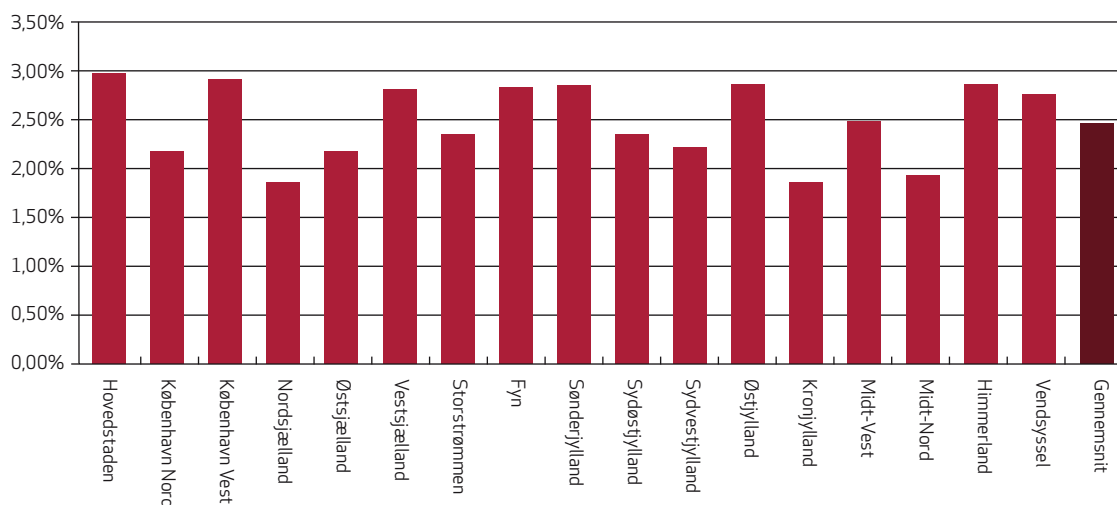
Hvorfor dog kaste det grå guld på gaden?

LIVSFASEPOLITIK

Lars Meldrup, afdelingsformænd, Lederne i Sydvestjylland, Ørøvej 6, Esbjerg V, skriver:

reisen, hvor det kan være vidt forskelligt ønsket til at få livsfasepolitik skaber særlig opmærksomhed på tryk og udviklingen i alle perioder af medarbejders liv, hvor der sker forandringer. Ikke mindst i skærpede opmærksomhed i forfærdede repræsentanter. Nye tal fra Lederne viser helbredet er gode og virksomheder er gode i gang. 51 procent, af de adspurgte ledere, mener, at det halvdelen af deres virksomheder har en seniorpolitik, langt de fleste i nedskæringsmedier har en seniorpolitik. 76 pct. af ledere mener, at det er vigtigt at have en seniorpolitik, og at den får ældre medarbejdere til at blive i virksomheden.

MGM tilgang - hele 2012



Ud over at være synlige i kraft af debatindlæg og klummer, udarbejder Lederne hyppigt lokale pressemeddelelser med klare holdninger på baggrund af resultaterne fra egne undersøgelser.

følgende evaluering ledte frem til, at der var behov for nytænkning som følge af ændringer i markedet og tilmeldingsmønsteret.

Efterårets konferencer rummede et nyt koncept, som giver den enkelte lokalafdeling større valgfrihed til at vælge mellem både forskellige emner og oplægsholdere. Det nye koncept viste sig at falde i medlemmernes smag. 2.379 deltagere troppede op, og de kunne opleve i alt 28 forskellige indlægsholdere tale om emner som balance i lederlivet, troværdighed og gennemslagskraft, netværk, og hvordan du som leder tackler ildsjælen og primadonnaen.

Bestyrelsens rolle

At være bestyrelsesmedlem er et både krævende og udfordrende tillidshverv. Præcis hvilke opgaver bestyrelserne skal varetage, og hvilke kompetencer bestyrelsesmedlemmerne skal udvikle, er derfor løbende til debat. I mange henseender kan tillidshvervet og opgaveløsningen sammenlignes med et job, og derfor skal arbejdet være spændende og udviklende som et job.

På delegeretmøderne i januar blev forventningerne

til nye bestyrelsesmedlemmer i 2015 sat til debat. De delegerede blev bedt om at diskutere og prioritere disse. Samlet set var der tale om følgende forventninger.

Et bestyrelsesmedlem skal:

- Have lyst til at deltage i bestyrelsens arbejde
- Tage ansvar og deltage aktivt
- Være engageret i bestyrelsens arbejde
- Være en god netværker og have et godt netværk
- Have interesse for ledelse og ledere
- Have tid til at påtage sig opgaver
- Være god til at samarbejde og tage initiativ
- Have interesse for arbejdsmarkedsforhold

Årets bestyrelseskurser

Som led i kompetenceudviklingen af bestyrelsesmedlemmerne blev der i 2012 gennemført tre bestyrelseskurser.

I april blev introduktionskurset "Ny i bestyrelsen – og hvad så?" gennemført med 18 bestyrelsesmedlemmer valgt i 2011 og 2012. Kurset havde til formål at give deltagerne et overblik over organisationen og dermed give dem et fundament for at fungere som bestyrelsesmedlemmer og lokale ambassadører for Lederne.

I november deltog 18 bestyrelsesmedlemmer i kurset "Lederne i lokale medier". Kurset havde til formål

at give deltagerne et indblik i mediearbejdet i forhold til lokale medier, som omfatter pressemeddelelser, klummer og debatindlæg.

Endelig deltog 28 bestyrelsesmedlemmer i kurset "Værktøjer til god teamledelse", der blev holdt i december. Dette bestyrelseskursus, der havde til formål at give deltagerne værktøjer til såvel bestyrelsesarbejdet som den daglige ledergerning, bygger på kurset "Professionel teamledelse." Dette udbydes af Lederne KompetenceCenter.

VIDSTE DU AT ...

Lederne har udarbejdet en brochure, som beskriver de gensidige forventninger mellem organisation, hovedbestyrelse, bestyrelserne og bestyrelsesmedlemmerne. Brochuren kan downloades fra Bestyrelsesportalen.

4 11. oktober 2012

Vestegnens ledere er godt med...



AKTUEL KOMMENTAR af Maria Rose Thyren Afdelingsformand, Lederne København Vest:

● Hvordan skaber vi ny vækst og arbejdspladser her i Hovedstadsområdet? Og hvordan sikrer vi, at kommunerne kan give god service til borgerne i en tid med stramme budgetter og nedskæringer? Det er to spørgsmål som optager mange i denne tid. En af vejene til mere vækst og bedre service handler om ledelse. Når krisen knænder og ordrebøgerne bliver tyndere, øges behovet for god ledelse. Det kræver stærk ledelse at skære ind til benet og ruste medarbejderne til de forandringer, som mange virksomheder og institutioner pt. gennemlever på grund af en trang økonomi. I de private virksomheder

handler det om at sikre konkurrenceevnen, mens der i de offentlige virksomheder skal arbejdes på at skabe den bedst mulige service. Jeg noterer mig med tilfredshed, at der i disse år er en generel interesse for ledelse. Men der er behov for, at vi skræver yderligere op for blusset og sætter mere fokus på ledelse, hvis Danmark ikke skal tabe kampen om konkurrenceevnen. Men er alle ledere i vores område rustet til denne opgave?

Efteruddannelse hos lederne

Hos Lederne har vi netop lavet en større undersøgelse om medlemmernes uddannelses-



Smartphones er et nyttigt værktøj for både ledere og medarbejdere. Og de bliver flittigt brugt - også uden for almindelig arbejdstid. Afdelingsformand Preben Arvesen opfordrer til, at man aftaler klare retningslinjer for eksempelvis, hvor ofte, emails skal tjekkes.

Lav klare aftaler om de smarte telefoner

Smartphones er smarte. De samler telefoni og mails i en allestedsnærværende dims og gør livet lettere for mange. Men de kan også gøre livet lidt for smart, hvis man ikke laver klare aftaler om forventninger mellem chef og medarbejder.

personlige råd er dog at lave nogle meget klare regler for brugen af telefonerne. Ellers kommer de til at tage magten i hjemmet, siger Preben Arvesen. Han opdatere personligt sin mail-konto på telefonen manuelt. Dermed lyser displayet ikke op med antallet af uløste mails hver gang han vil ringe til sine børn i løbet af weekenden.

Men telefonen giver mig en frihed til netop at kunne tjekke min mail uanset hvor jeg er - også om aftenen og i weekenderne, tilføjer Preben Arvesen.

Den faglige organisation Lederne har spurgt medlemmerne om deres holdning til smartphones. Og medlemmerne er enige med Preben Arvesen: De smarte telefoner har gjort hverdagen lettere. Gørt lederne mere fleksible.

Det betyder jo også, at vi ikke behøver vente ved computeren på den ene vigtige mail sidst på eftermiddag.



Hjemme hos Preben Arvesen er mobilene forbudt ved bordet - og hvis egen er såmænd sat på lydløs, når han er hjemme.

Gode nyheder fra den sydlige del af Jylland

Torsdag 1. november 2012

lokalfællesskaber i Sønderjylland, Sydvestjylland og Sydøstjylland i samarbejde med University College Syddanmark hvert år en pris til to studerende. Prisen gives til studerende, som har gjort en særlig indsats. Og i tirsdags (den 26. juni) havde vi den store fornøjelse at kunne overrække dette års pris til Ann Marie Sindt Lauridsen, som er ledende lægesekretær i Koldings børne- og ungdomspsykiatriske afdeling og har skrevet om distanceledelse - samt produktionsleder hos Velux i Skarabæk, Danny Håmmær, der har skrevet om LEAN. Tillykke til dem!



PETER MÅRTENSEN afdelingsformand for Lederne i Sønderjylland, St. St. Blichers Vej 11, Sønderborg, skriver:

Selv om vi altså både kan glæde os på de to studerendes vegne og de gode tal fra det sydlige Jylland, skal vi ikke hvile på laurbærene men fortsætte indsatsen for, at ledere løbende får løftet deres kompetencer og udvikler sig i lederjobbet via uddannelse. Vi ved godt, at en del små virksomheder, som der er mange i det sydlige Jylland, har svært ved at undvære deres ledere i den tid, som de skal bruge på efteruddannelse. Hertil kommer udgifter til selve uddannelsesforløbet. På kort sigt kan det give besparelser at holde lederne hjemme i virksomheden, men på lang sigt vil det ramme virksomhederne i hovedet som en boom-rang i form af lavere indtjening, da ledere - ikke mindst i hårde tider - løbende skal opdatere sine ledelsesmæssige kompetencer. Man skal dog huske, at lederuddannelse ikke er den eneste måde at udvikle sig på. Korte kurser, coaching, netværk og bøger kan også være vigtige brickler i den enkelte leders udvikling.

Vores ledere ligger over landsgennemsnittet på alle fronter, når det gælder efteruddannelse af ledere.



Undersøgelser om ledere og ledelse

LEDERNES UNDERSØGELSER skaber på samme tid ny værdifuld viden om ledere og ledelse og medvirker til at sætte ledere og ledelse på dagsordenen i medierne. I 2012 gennemførte Lederne 21 undersøgelser blandt medlemmerne. Her præsenteres de vigtigste resultater.

Kriseledelse i private virksomheder

Finanskrisen har sat sine spor i danske virksomheder. Undersøgelsen satte fokus på den ledelsesmæssige håndtering af finanskrisen samt de ledelsesmæssige konsekvenser heraf.

Undersøgelsen blev offentliggjort i januar og viste blandt andet:

- Seks ud af ti ledere vurderer, at deres virksomhed som konsekvens af krisen er blevet mere topstyret.
- Der er kommet øget fokus på innovation og nytænkning. 46 procent af lederne vurderer, at krisen har ført til mere innovation og nytænkning.
- Når det gælder lederrollen, har krisen først og fremmest gjort lederne mere omkostnings- og ressourcebevidste (82 procent). De er blevet mere fokuserede og målrettede (70 procent) samt mere bevidste om deres egen rolle som leder (68 procent).

Seniorer på arbejdsmarkedet

Vedtagelsen af tilbagetrækningsreformen i december 2011 betyder, at flere vil blive tilskyndet til at blive længere på arbejdsmarkedet. Det indebærer et stigende antal seniorer på arbejdspladserne. En udvikling, der vil påvirke ledelsesopgaven og samspillet mellem generationerne på arbejdspladsen.

Undersøgelsen blev offentliggjort i april og viste blandt andet:

- Halvdelen af virksomhederne har en seniorpolitik. Seniorpolitikken omhandler typisk medarbejdere på 55 år og derover.
- 23 procent af lederne lægger vægt på en medarbejders mulighed for at gå på pension eller efterløn, når der skal opsiges medarbejdere. 11 procent af lederne foretrækker generelt at ansætte medarbejdere, der først om mange år forlader arbejdsmarkedet.
- Hver femte leder vurderer, at yngre medarbejdere er hurtigere til at løse opgaver end seniormedarbejderne. 17 procent af lederne oplever, at yngre er bedre til at håndtere flere opgaver samtidig, mens 13 procent mener, at de yngre er mere produktive.

Lederkarrieren anno 2012

Undersøgelsen blev offentliggjort i juni og satte blandt andet fokus på vejen til lederjobbet og lederes holdning til deres fremtidige karriere.

Blandt resultaterne kan nævnes:

■ Ledere har høj branchemobilitet, men begrænset sektormobilitet. 12 procent af lederne vekslede mellem den private og offentlige sektor, mens halvdelen af lederne (49 procent) skiftede branche ved ansættelsen i det nuværende lederjob

■ Fire ud af ti er på vej væk fra deres nuværende job. 13 procent er aktivt jobsøgende, mens 28 procent foreløbig overvejer at skifte job. De tre vigtigste motiver til at søge nyt job er et ønske om nye udfordringer (75 procent), mere ansvar (44 procent) og højere løn (41 procent).

■ De fleste ledere ønsker at blive i lederjobbet, så længe det er muligt. Hver tredje vil først forlade lederkarrieren ved pensionsalderen. Hele 42 procent vil fortsætte, så længe det er muligt, det vil sige ud over pensionsalderen, hvis de selv kan bestemme.

Ledelse og kommunikation

Kommunikation og måden at kommunikere på er en vigtig del af lederjobbet. Kommunikation som ledelses-

værktøj og lederes holdning til medarbejdernes brug af sociale medier i arbejdstiden var nogle af de temaer, som blev belyst i denne undersøgelse.

Undersøgelsen blev offentliggjort i august og viste blandt andet:

■ Tre ud af fire vurderer, at evnen til at kommunikere effektivt er deres vigtigste ledelseskompetence.

■ Lederne oplever i gennemsnit, at 25 procent af de modtagne e-mails (ekskl. nyhedsbreve, reklamemateriale med videre) er mindre relevante for udførelsen af jobbet.

■ Hver tredje virksomhed har etableret etiske retningslinjer for medarbejdernes brug af de sociale medier i arbejdstiden. 23 procent af lederne har oplevet tilfælde, hvor de har følt det nødvendigt enten at sætte grænser for eller føre kontrol med medarbejdernes brug af sociale medier.

Trivsel på arbejdspladsen

Opmærksomheden på værdien af det psykiske arbejdsmiljø har gennem de senere år været stærkt stigende. Undersøgelsen tog temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø, og hvilke faktorer der har betydning for, om det psykiske arbejdsmiljø er godt eller dårligt.

Lederkarrieren anno 2012

4 ud af 10

er på vej væk fra deres nuværende job.

Ledelse og kommunikation

3 ud af 4

vurderer, at evnen til at kommunikere effektivt er deres vigtigste ledelseskompetence.

Trivsel på arbejdspladsen

52 %

af lederne bedømmer det psykiske arbejdsmiljø som godt. For fem år siden var det 69 procent.

Konjunkturundersøgelse

56 %

af lederne forventede, at deres virksomhed ville øge produktionen det næste halve år.

UNDERSØGELSER



Undersøgelsen blev offentliggjort i september, og blandt resultaterne kan nævnes:

■ Krisen har haft en markant negativ effekt på det psykiske arbejdsmiljø. 52 procent af lederne bedømmer det psykiske arbejdsmiljø som godt. For fem år siden var det 69 procent. Tilsvarende mener 18 procent af lederne, at det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads er dårligt mod 9 procent i 2007. Især på virksomheder, hvis fremtidsudsigter er usikre, er det psykiske arbejdsmiljø kommet under pres. Selv oven på en langvarig krise er der dog fortsat enten et godt eller nogenlunde psykisk arbejdsmiljø på flere end otte ud af ti virksomheder.

■ I de virksomheder, hvor topledelsen prioriterer trivslen højt, er det psykiske arbejdsmiljø bedst. I de virksomheder, hvor topledelsen engagerer sig, vurderer 74 procent af lederne, at arbejdsmiljøet er godt. Samtidig viser tallene, at der er et dårligt arbejdsmiljø på 39 procent af de virksomheder, hvor topledelsen ikke har fokus på området.

■ Mobning er stærkt på retur. Andelen af ledere, der er blevet mobbet af en lederkollega, er faldet markant. I 2005 svarede hele 27 procent af lederne, at de havde været udsat for mobning af en eller flere andre ledere. I 2012 er andelen faldet til 16 procent. Også når det gælder mobningen blandt medarbejderne, er der sket et markant fald. I 2005 svarede 49 procent af lederne, at de havde set eksempler på langvarig mobning blandt medarbejderne i deres egen afdeling. Denne andel er nu faldet til 25 procent.

Balance mellem arbejdsliv og privatliv

En fornuftig balance mellem arbejdsliv og privatliv er en af de væsentligste forudsætninger for, at ledere er i stand til at varetage lederjobbet optimalt. Det gælder, selv om lederjobbet er kendetegnet ved, at grænsen mellem arbejdsliv og privatliv er flydende. Undersøgelsen belyste, hvordan ledere vurderer balancen mellem arbejdsliv og privatliv, og hvor stor betydning en god balance har i jobtilfredsheden.

Undersøgelsen blev offentliggjort i oktober og viste blandt andet:

■ To ud af tre er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Mindre end én ud af ti er utilfreds. 32 procent prioriterer "ofte" arbejdet over privatlivet, og undersøgelsen viser tydeligt, at arbejdsliv og privatliv blandes sammen.

■ Tre ud af fire ledere føler, at de har indflydelse på det daglige start- og sluttidspunkt for arbejdstiden, og seks ud af ti har indflydelse på den samlede arbejdstid.

■ For halvdelen af lederne havde hensynet til balancen mellem arbejdsliv og privatliv stor betydning ved ansættelse i nuværende job. Jo yngre, jo større betydning havde balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

To konjunkturundersøgelser

Som tidligere gennemførte Lederne to konjunkturundersøgelser, hvor et bredt udsnit af de privatansatte medlemmer belyste konjunkturudviklingen med udgangspunkt i situationen på deres virksomhed.

Den første undersøgelse blev offentliggjort i maj og viste, at ledere i erhvervslivet så med en vis optimisme på udviklingen det kommende halve år:

■ 56 procent af lederne forventede, at deres virksomhed ville øge produktionen det næste halve år.

■ Henholdsvis 57 og 56 procent forventede stigende omsætning og overskud.

■ Når det gjaldt beskæftigelsen, var ledernes optimisme mere afdæmpet. Hver femte leder vurderede, at beskæftigelsen ville stige i andet halvår. Hovedparten (69 procent) forventede status quo. 12 procent forventede faldende beskæftigelse.

Den generelle økonomiske ustabilitet viste sig at slå igennem, da lederne igen svarede i november. Særligt, når det gjaldt beskæftigelsen, steg pessimismen.

■ Kun 14 procent af de adspurgte ledere forventede, at beskæftigelsen vil stige i første halvår af 2013, mens 24 procent kalkulerede med faldende beskæftigelse. Hovedparten (62 procent) regnede med, at antallet af medarbejdere forbliver omtrent uændret.

■ Lidt mere optimisme var der at spore på andre felter. 50 procent af lederne forventede øget produktion.

■ Henholdsvis 44 og 43 procent forventede, at første halvdel af 2013 byder på stigende omsætning og overskud.

Arbejds miljø på dagsordenen

LEDERNE HAR I 2012 været med til at sætte dagsordenen og bidraget med gode ledervinkler i både den politiske og offentlige debat om betydningen af et godt arbejdsmiljø.

"Godt arbejdsmiljø – God business case" var hovedbudskabet i en stor kampagne rettet mod industriens topledere, som Lederne var en synlig del af i 2012. Kampagnen tog udgangspunkt i helt friske tal fra danske og internationale undersøgelser, og topledere fra en række førende virksomheder delte ud af deres erfaringer på området. Kampagnen kulminerede med uddeling af en toplederpris til tre ledere, der har skabt resultater i både arbejdsmiljø og forretning.

2012 blev også året, hvor Lederne fik "lederflaget" solidt plantet på Danmarks største konference om arbejdsmiljø. Det skete ved, at de 800 deltagere på konferencen kunne følge et spor dedikeret "ledelse og arbejdsmiljø". Lederne var både initiativtager og tovholder for sporet, og på konferencen var der oplæg ved flere repræsentanter fra Lederne.

I starten af året trak "Arbejds miljø Roadshow" flere end 700 tilhørere til. Medlemmerne fik noget konkret med hjem, de kunne bruge i det daglige ledelsesarbejde. De kunne vælge blandt knap 50 forskellige pjecer, bøger, vejledninger og kampagnematerialer om arbejdsmiljø.

Ledelse på den politiske dagsorden

2012 blev også året, hvor Lederne fik lejlighed til at møde beskæftigelsesminister Mette Frederiksen til en politisk drøftelse af arbejdsmiljøet. Et af hovedtemaerne på mødet var, hvordan vi undgår, at alt for mange mister arbejdsevnen og tilknytningen til et aktivt arbejdsliv. Lederne stod for præsentationen af Arbejds miljørådets fælles holdninger og initiativer på området.

Et stigende antal ledere efterspørger viden om, hvordan det er muligt at fastholde gode medarbejdere, som af helbredsmæssige årsager er i risiko for at miste tilknytningen til arbejdsmarkedet. Lederne var i 2012 projektleder på guiden "Fastholdelse og arbejdsmiljø – viden og værktøjer til lederen".

Ledelse bygger på viden

Lederne arbejder aktivt for at sikre ny ledelsesrelevant forskning inden for arbejdsmiljøområdet og var i 2012 med til at uddele 60 millioner kroner på området, ligesom Lederne bidrog til en ny forskningsstrategi for perioden 2012-2020. Lederne fik sat ledere og ledelse på som et gennemgående strategisk tema, hvilket er en fordel, når Lederne skal forhandle med de øvrige parter om, hvilke projekter der skal ydes støtte til.

Uddannelse: Ledernes politiske indflydelse

LEDERNE HAR I 2012 arbejdet aktivt for en bedre sammenhæng mellem de videregående uddannelser. Det skal være synligt og overskueligt for den enkelte at planlægge og vælge den rette videreuddannelse som leder.

I 2012 møntede indsatsen ud i flere konkrete resultater. Regeringen har udarbejdet en redegørelse om sammenhængen i de videregående uddannelser. I samtlige udviklingskontrakter for erhvervsakademier, professionshøjskoler og universiteter er sikring af sammenhæng i uddannelser blevet et selvstændigt mål.

Kampagne for offentlige ledere i første række

Også offentligt ansatte ledere har brug for at udvikle sig som ledere. Denne gruppe ledere har imidlertid i de senere år haft begrænsede muligheder for at

deltage i lederudvikling på grund af manglende tid og økonomi.

Lederne tog derfor sammen med en række uddannelsesinstitutioner initiativ til en kampagne målrettet offentlige ledere. Formålet er at hjælpe ledere i det offentlige med at finde lederuddannelser, der matcher deres udfordringer. Samtidig får de kendskab til Lederne og er dermed potentielle nye medlemmer.

Tidspunktet for kampagnen er valgt, fordi kommuner, regioner og staten har fået tildelt 21 millioner kroner til delfinansiering af lederuddannelser til førstelinjeledere i den offentlige sektor. Kampagnen har medført positiv omtale gennem et værdifuldt samarbejde mellem Lederne, lokalafdelingerne og uddannelsesinstitutionerne.

Ledere udviser mådehold ved lønforhandling

DE PRIVATANSATTE LEDERE i Danmark fik fra september 2011 til september 2012 i gennemsnit 1,7 procent mere i lønningsposen. Det fremgik af Ledernes lønstatistik baseret på lønoplysninger fra flere end 21.000 af organisationens medlemmer.

I samme periode steg forbrugerpriserne med 2,5 procent. Lederne oplevede således i gennemsnit et fald i reallønnen på 0,8 procent.

En lønstigning på 1,7 procent og en reallønsnedgang understregede en stor grad af mådehold og ansvarlighed blandt både ledere og virksomheder. Samtidig gennemhullede det endnu en gang myten om, at danske ledere i krisetider med den ene hånd holder "lønfest" for sig selv og med den anden afskediger medarbejdere og skærer ned.

Lønstatistikken cementerer værdien af uddannelse. Ledere med en erhvervsfaglig baggrund steg kun med 0,7 procent i løn det seneste år, mens ledere med en lang videregående uddannelse, en master eller lignende, fik et plus på 2,7 procent.

Tallene dokumenterer atter, at uddannelse betaler sig for ledere – også når det gælder løn. Ledernes uddannelsesniveau spiller en stor rolle både i forhold til startlønnen og ved den årlige lønforhandling.

Lønstatistikken viste desuden, at de største lønstigninger typisk høstes i de første år af lederkarrieren. Ledere med ét til fem års lederanciennitet kunne således det seneste år notere en lønstigning på 2,6 procent, mens lønnen for ledere med mere end ti års lederanciennitet kun steg med 1,4 procent.

"Uddannelse betaler sig for ledere – også når det gælder løn. Ledernes uddannelsesniveau spiller en stor rolle både i forhold til startlønnen og udgangspunktet ved den årlige lønforhandling."
– Svend Askær



Kvindelige ledere tjener mindre

Ledernes lønstatistik viser en betydelig lønforskel mellem mænd og kvinder. Mens de mandlige ledere i gennemsnit tjener 51.795 kroner om måneden, må deres kvindelige kolleger nøjes med 44.441 kroner om måneden.

Lønforskellen betyder, at der er en umiddelbar lønforskel på 14,2 procent. Imidlertid er der stor forskel på, hvilke lederjob mænd og kvinder har, så dette tal siger ikke direkte, om mænd tjener mere end kvinder for samme arbejde. For at give et bedre sammenligningsgrundlag er der derfor foretaget en "rensning" af resultaterne, så man kan isolere den kønsbestemte forskel.

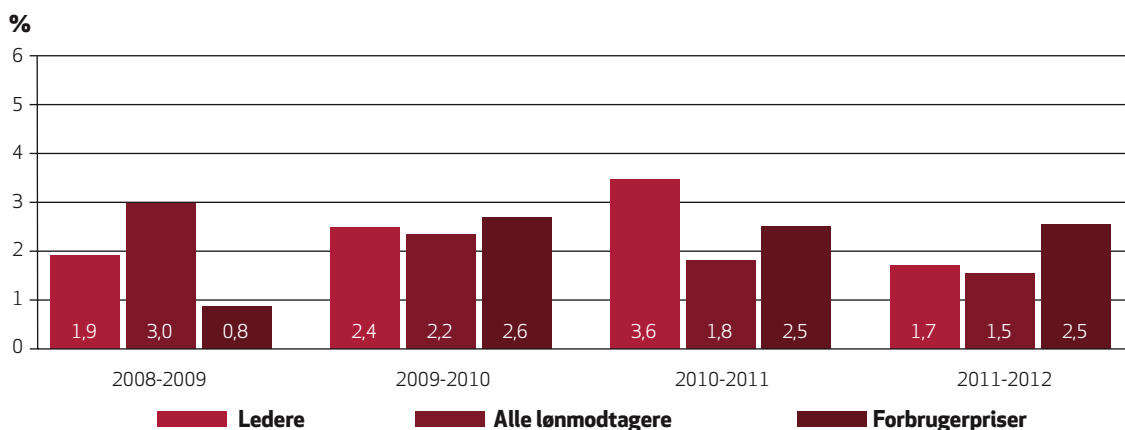
Den korrigerede lønforskel viser, at kvindelige ledere i gennemsnit tjener 7,0 procent mindre end mænd for den samme type job. Der er her taget højde for de

forskelle, der skyldes branche, sektor, stillingstitel, alder, uddannelse, antal lederjobs i karrieren, anciennitet i nuværende stilling, arbejdsstedets placering samt antal underordnede medarbejdere og ledere.

Kvindernes lønefterslæb er uforandret

Siden 2003, da Lederne første gang opgjorde den lønforskel mellem mandlige og kvindelige ledere, der ikke kan forklares med andet end køn, har forskellen befundet sig i intervallet mellem 6,3 og 7,8 procent. Den korrigerede lønforskel var 7,0 procent i 2012, og den var 6,5 procent i 2003. Lønforskellen er mindre i den offentlige end i den private sektor. Det skyldes blandt andet, at lønstrukturen og løndannelsen er meget forskellig i den offentlige og den private sektor.

Udvikling i gennemsnitlig løn og forbrugerpriser 2008-2012 for lønmodtagere og ledere i den private sektor



Kvindernes lønefterslæb ændres næsten ikke

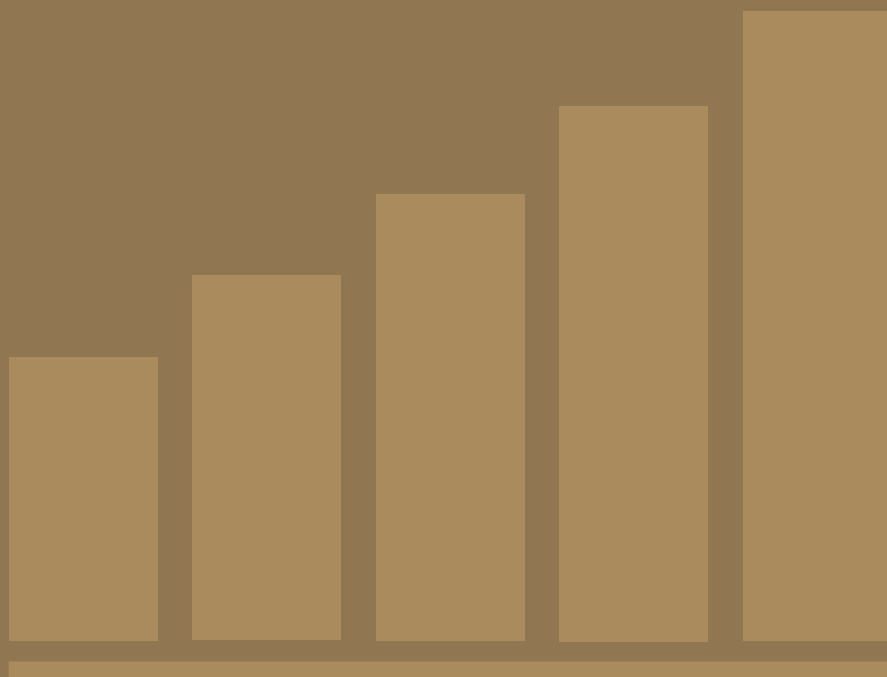
Korrigeret lønforskel	Så meget tjente kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger
2003	6,5%
2008	6,5%
2009	7,8%
2010	6,7%
2011	6,3%
2012	7,0%

Så meget tjente kvindelige ledere mindre end deres mandlige kolleger i 2012

Faktisk lønforskel	14,2%
Korrigeret lønforskel	7,0%

EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

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





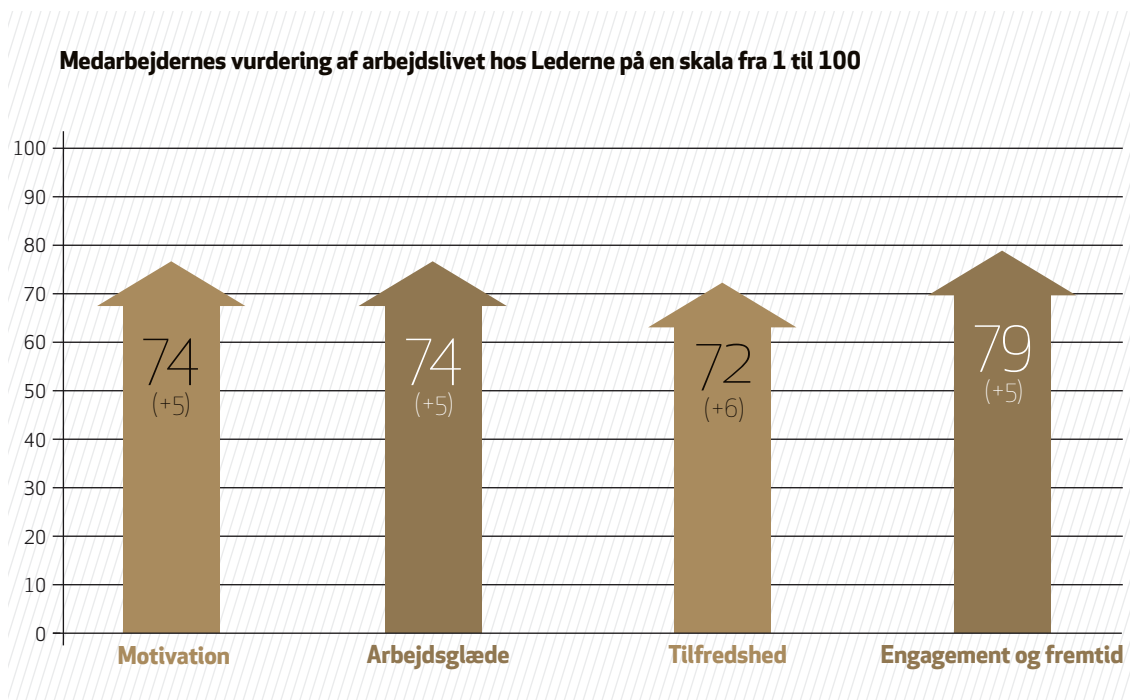
Tilfredse medarbejdere

LEDERNE ER EN VIDENSORGANISATION, hvor engagerede medarbejdere er en afgørende forudsætning for den høje medlemstilfredshed og de mange produkter, som beretningens foregående sider vidner om. Et vigtigt element i engagement og arbejdsglæde er medarbejdernes tilfredshed. Lederne bestræber sig på at tilbyde en spændende og udviklende arbejdsplads, og derfor er dette element også et indsatsområde i strategien.

I 2012 blev der igangsat en række indsatser for at understøtte strategimålet om en spændende og udviklende arbejdsplads. Eksempelvis blev der sat yderligere fokus på de ansattes faglige udvikling ved at definere et konkret mål om, at ti procent af medarbejdernes tid skal bruges på udviklingsaktiviteter, som understøtter Ledernes strategi og fremtid.

Og udvikling blev der nok af i 2012. Uden sammenligning var udviklingen af Nyt Modulus og Mit Lederne det største og mest tidskrævende projekt i Ledernes historie. 29.053,85 timer svarende til 4.092 dage eller 15 år. Så mange timer brugte medarbejderne i Lederne samlet set på projektet. Det betød, at alle kompetencer og fagområder kom i spil på kryds og tværs, og nye løbende skulle udvikles.

– Femten år for ét menneske er lang tid, men hvis vi kigger på, hvad vi sammen har nået på knapt et år, er det klart, at det har været tidskrævende; Vi har fået et nyt medlemssystem, skabt et nyt og brugervenligt selvbetjeningsområde på Lederne.dk, "vasket" omkring 200.000 data og meget mere. Og endda lige efter tidsplanen. Det er rigtig godt gået. Jeg er ikke bare stolt af resultatet, men også måden, vi har gjort det på. Det har



Vidste du at ...

Ti procent af medarbejdernes tid skal bruges på udviklingsaktiviteter, som understøtter Ledernes strategi og fremtid.

været dejligt at opleve, hvordan alle på tværs af huset har arbejdet målrettet sammen om at nå et fælles mål, sagde Svend Askær på Ledernes Medarbejderportal den 9. november 2012 efter lanceringen af NMO og Mit Lederne.

Medarbejdertilfredshedsundersøgelse 2012

Men hvorvidt medarbejderne oplever deres arbejde på samme vis, kan kun de selv fortælle.

Det fik de lejlighed til i 2012. Hvert andet år gennemfører Lederne en stor tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejderne, og årets undersøgelse giver en del af forklaringen på, at det går ganske godt hos Lederne.

På samtlige overordnede parametre er tilfredsheden blandt medarbejderne steget sammenlignet med

2010. Konklusionen er i hver kategori, at medarbejderne oplever høj arbejdsglæde.

- I forhold til resultaterne i 2012 hæfter jeg mig særligt ved, at indsatsene omkring medarbejdernes personlige og faglige udvikling og den overordnede ledelse, som blev igangsat efter sidste undersøgelse i 2010, ser ud til at have haft en positiv effekt. Mest af alt glæder jeg mig over, at vi har en arbejdsplads med så engagerede, motiverede og glade medarbejdere og med ledere i verdensklasse. Det er det bedste og vigtigste fundament for fremtiden og vores ambitiøse mål, sagde formand Svend Askær efterfølgende på Ledernes Medarbejderportal som kommentar til undersøgelsens resultater.

Ovenfor bringes et udpluk fra undersøgelsen med eksempler på medarbejdernes vurdering af arbejdslivet hos Lederne på en skala fra 1 til 100.



Årsregnskab 2012

Resultatopgørelsen 2012

Ledernes regnskab udviser for 2012 et overskud på 24.773 t.kr. mod et overskud i 2011 på 7.896 t.kr.

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

Datterselskaber har samlet set opnået et negativt resultat – et resultat som ligger under niveauet for 2011, hvilket i al væsentlighed skyldes en fortsat afmatning i 2012 på konferencemarkedet, en afmatning som ikke har kunnet opvejes af positive resultater i de øvrige datterselskaber.

Resultatet før de finansielle poster udviser et lille negativt resultat på 324 t.kr. mod et positivt resultat på 6.796 t.kr. i 2011. Resultat i 2012 dækker dog over udgifter til et nyt medlems- og a-kassesystem samt en hensættelse til renovering af vores ejendom på 13.607 t.kr.

Et resultat, der er opnået ved den fortsatte fokus på resultatet før finansielle poster.

Samlet set er det et absolut tilfredsstillende resultat for 2012.



Balance 31.12.2012

Ledernes kapitalkonto er pr. 31.12.2012 opgjort til 471.408 t.kr.

Regnskabet udviser en balance på 739.794 t.kr.

Lederne har investeret 401.878 t.kr. i anlægsaktiver, heraf udgør investeringer i finansielle anlægsaktiver 345.016 t.kr. De finansielle anlægsinvesteringer består dels af investeringer i datterselskaber på 40.074 t.kr. og investering i værdipapirer på 304.942 t.kr.

Investeringsstrategien i værdipapirer er tilrettelagt således, at der er en fornuftig balance mellem investering i høj- og lav-risikoprodukter, hvor højrisikoproduk-

ter primært består af aktier, og lav-risikoprodukter består af obligationer. Den valgte investeringsstrategi er relativ risikoavers og har til hensigt at sikre et stabilt afkast af de investerede midler over tid.

Lederne har pr. 31.12.2012 omsætningsaktiver for i alt 337.916 t.kr. Langt den største del er tilgodehavende kontingent for 1. kvartal 2013, et tilgodehavende som ikke er forfaldent på statustidspunktet samt likvide midler.

Den samlede gæld udgør i alt 264.577 t.kr. Den største post vedrører periodisering af kontingentindtægter, som knytter sig til tilgodehavende under aktiver.

	2012	2011
Resultatopgørelsen	t.kr.	t.kr.
Indtægter	219.583	211.509
Tilskud til lokale afdelinger	(12.498)	(11.394)
Mødeomkostninger og oplysningsarbejder	(13.803)	(13.525)
Organisationens administration	(43.794)	(42.976)
Personaleomkostninger	(125.585)	(122.421)
Ejendomsomkostninger Vermlandsgade	(12.083)	(12.327)
Hensat til renovering ejendom	(13.607)	0
Kasseansvar i Arbejdsløsheds-kassen	1.463	(2.070)
Omkostninger	(219.907)	(204.713)
Resultat før finansielle poster	(324)	6.796
Resultat datterselskaber	(1.109)	738
Finansielle Renteindtægter/udgifter	5.701	6.477
Udbytte m.m.	1.607	1.317
Realiseret/Urealiseret kursgevinster/-tab	24.930	(7.321)
Resultat før skat	30.805	8.007
Fondsskat	(6.032)	(111)
Årets resultat	24.773	7.896

	2012	2011
	t.kr.	t.kr.
Balancen pr. 31.12.12 - Hovedtal		
<hr/>		
Aktiver		
Materielle anlægsaktiver	56.862	52.412
Finansielle anlægsaktiver	345.016	353.774
<hr/>		
Anlægsaktiver i alt	401.878	406.186
Beholdninger	604	859
Tilgodehavender	278.209	299.091
Likvider	59.103	16.066
<hr/>		
Omsætningsaktiver i alt	337.916	316.016
Aktiver i alt	739.794	722.202
<hr/>		
	2012	2011
	t.kr.	t.kr.
<hr/>		
Passiver		
Gæld	264.577	271.535
Hensættelser	3.809	4.032
Kapitalkonto	471.408	446.635
<hr/>		
Passiver i alt	739.794	722.202
<hr/>		



Svend Askær
Formand



Vibeke Halvorsen
Næstformand



Lars Møldrup
Næstformand



Jan Rossil
Hovedstaden



Maria Rose Thyren
København Vest



Karin Hammerum
København Nord



Jan Lau Jensen
Nordsjælland



Jan Carlsen
Østsjælland



Preben Arvesen
Vestsjælland



Helle B. Andresen
Storstrømmen



Karsten Kjærby
Fyn



Peter Martensen
Sønderjylland



Jes Pedersen
Sydvestjylland



Bent Walter Jensen
Sydøstjylland



Aage Mørch Sørensen
Midt-Vest



Jørgen Munch
Østjylland



Bjarne Kragh Jensen
Midt-Nord



Kirsten Hvid Schmidt
Kronjylland



Steen Knørr
Himmerland



Henning A. Fisker
Vendsyssel

I 2012 skærpede Lederne
synligheden i de lokale medier.
Samtlige lokalformænd markerede
sig i debatten om ledere og ledelse
- og hver og én bidrog med stærke
indlæg og synspunkter.

BERETNING 2012



LEDERNE

VERMLANDSGADE 65

2300 KØBENHAVN S

TELEFON 3283 3283

WWW.LEDERNE.DK

FOTO: ULRIK JANTZEN

THOMAS TOLSTRUP

COLOURBOX

LEDERNE

TILRETTELÆGGELSE:

TORKILD JUSTESEN

(ANSV.)

PIA FUNCH BRASKHØJ

SØREN RAVNSBORG

VIVI VODSCHOU

TRYK: LEADERNE

OPLAG: 200 STYK

DESIGN OG PRODUKTION:

ALLER CLIENT PUBLISHING

WWW.ALLERCP.DK

ISBN: 978-87-90313-87-6