

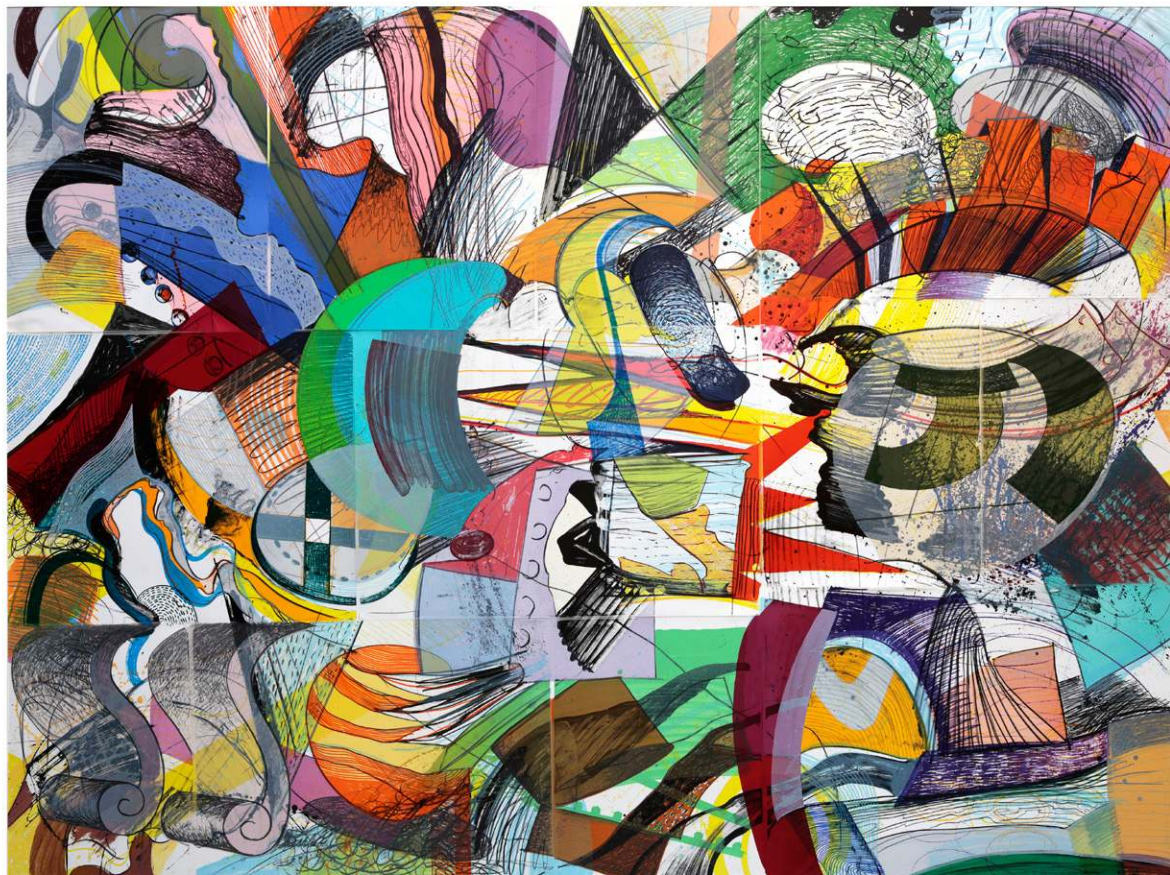
# BERETNING

LEDERNE

2017

LEDERNE





**BERETNINGEN FOR 2017**, som du sidder med i hånden, er prydet og præget af et usædvanligt kunstværk. Der er tale om verdens største farvelitografi - skabt af kunstneren Lars Nørgård og fremstillet på det litografiske værksted Atelier Clot, Bramsen & Georges i Paris.

Værket bærer titlen *The French Clot-Nection*. Det måler 194 gange 264 cm og er trykt i 20 eksemplarer. Lederne erhvervede et af disse i efteråret 2017, og det hænger nu i kantinen i Vermlandsgade.

Det usædvanlige handler ikke kun om størrelsen af litografiet og dets særlige tilblivelseshistorie. Litografiet er sammensat af 12 mindre tryk, som hver i sær har sit eget afrundede udtryk, men som altså også indgår i en samlet helhed. Lidt ligesom første linje af hvert digt i en sonetkranse sidst indgår i mestersonetten og samler sig i en ny betydning. I kantinen hænger derfor nu 13 værker, såvel hovedværket som de 12 enkeltstående tryk.

Værket åbner sig for mange tolkninger. Man kan anskue værket som et billede på, at de enkelte elementer kan stå flot og suverænt i sig selv, men når de indgår i en større sammenhæng, vokser de hver især. På den måde bevæger værket sig ud over sin æstetiske

og dekorative værdi og får også en symbolsk værdi. Den kan tolkes som en repræsentation af Lederne som organisation, hvor de enkelte afdelinger og medarbejdere får endnu større værdi i kraft af deres bidrag til helheden.

#### **Om kunstneren**

Lars Nørgård er en dansk maler og grafiker, født i Aalborg i 1956. Han blev uddannet på Skolen for Brugskunst i København i årene 1975 til 1978 og på Academy of Art College San Francisco i årene 1980 til 1981. Efter hjemkomsten blev han i firserne knyttet til gruppen af yngre kunstnere, der fik det fælles navn "De unge vilde." Lars Nørgård er siden fortsat med at male i et ekspressivt figurativt udtryk med både humor og et kritisk bid. Hans farvemættede flader skaber deres egne fortællinger og giver Lars Nørgård en unik stemme i dansk samtidskunst.

Lars Nørgårds værker er købt af blandt andre Statens Museum for Kunst, ARoS i Aarhus, Nordjyllands Kunstmuseum og en række andre hjemlige museer. Han har desuden skabt værker til udsmykning af adskillige større institutioner, herunder Operaen i København.



*Stor tak til Lars Nørgård, Christian Bramsen og Morten Brunholt for tilladelse til at bruge litografiet i denne beretning.*

# BERETNING 2017

## 5 FORORD

- 6 Ledernes vision, mission og strategiske mål

## 8 LEDERNE I OPINIONENS BEVIDSTHED

- 9 Tag Ansvar blev årets mantra
- 11 Lederne på Folkemødet
- 12 Ny politisk platform
- 13 Lederne med i ny trepartsaftale
- 14 Flere kvinder i ledelse
- 15 Arbejds miljø
- 16 Undersøgelser gav ny viden om ledere
- 18 Lederne i medierne
- 19 Relevans, rækkevidde og engagement
- 20 Årets Leder 2017: Niels Buus

## 22 MEDLEMSTILFREDSHED OVER 90

- 23 Medlemstilfredsheden steg
- 24 Juridisk bistand
- 27 LederSparring
- 28 Stress-indsatsen
- 29 A-kassen
- 30 Lederne.dk
- 31 Lederkonferencer
- 32 Nyt IT-system styrker medlemskontakt

## 34 125.000 MEDLEMMER

- 35 Stabil vækst i medlemstilgangen
- 38 Hvem er vi?

## 40 UÆNDRET KONTINGENT

- 41 Kontingentet holdes stadig i ro
- 42 Pension
- 42 Privatforsikringer
- 43 Overskud i Ledernes KompetenceCenter
- 44 Ledernes Mødecenter

## 48 EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

- 49 Medarbejderne brugte mere tid på egen udvikling
- 50 Ledende medarbejdere pr. 31. december 2017
- 52 Årsregnskab 2017
- 56 Hovedbestyrelsen i Ledernes Hovedorganisation

**114.873**  
medlemmer  
i Ledernes  
Hovedorganisation  
ultimo 2017









# EN NY RETNING

**BESLUTNINGEN** om at optage Søfartens Ledere som en særlig afdeling i Lederne er uden sammenligning en af de vigtigste generalforsamlingsbeslutninger, vi i mange år har stået overfor. Samtidig har LO og FTF efter flere tilløb endelig besluttet at fusionere med virkning fra 1. januar 2019. Set i det store perspektiv må vi jo nok indrømme, at fusionen mellem LO og FTF får nogle mere vidtrækkende konsekvenser end vores fusion.

Der er på lønmodtagersiden et stort antal små og mellemstore organisationer, som i lyset af etableringen af en organisation med knap 1,3 millioner aktive medlemmer kommer til at overveje, hvordan de fremadrettet kan få indflydelse i en meget stor organisation. Jeg vil formode, at vi kommer til at se en række fusioner blandt danske lønmodtagerorganisationer de kommende år. Det samme vil formentlig også gælde de mange forskellige lederorganisationer, der i dag findes inden for FTF's område.

Da vi stiftede Lederne i 1991 ved en fusion mellem to store og en række små lederorganisationer, var der blandt de fleste en forventning om, at det var muligt at få andre leder-

organisationer med i Lederne i løbet af de kommende år. Det har ikke skortet på forsøgene. Alle forsøgene er strandet. Ikke mindst på baggrund af den besynderlige tankegang, der præger det offentlige overenskomstsysteem, hvor arbejdsgiverne troligt fastholder, at ledernes overenskomster skal være en del af medarbejdernes overenskomster.

Så selv om vi har en model, hvor den enkelte organisation kan fastholde sin faglige selvstændighed samtidig med, at medlemmerne kan nyde godt af stordriftsfordelene i form af en meget høj medlemstilfredshed og lavt kontingent, så bliver det at få nye organisationer med i Lederne de næste par år – desværre ikke en "walk in the park". Al erfaring viser nemlig, at der er megen inert i organisationsverdenen, og at det i overensstemmelse med fænomenet om inert i fysikken kræver udefra kommende kræfter for at skabe en forandring i den retning, tingene bevæger sig.

Måske er de to fusioner de udefra kommende kræfter, der skal til for at skabe en ny retning.

God læsning,  
Svend Askær



# VISION

At gå foran dem, der går forrest

# MISSION

Bringer dig videre

# STRATEGISKE MÅL 2020

Lederne i opinionens bevidsthed

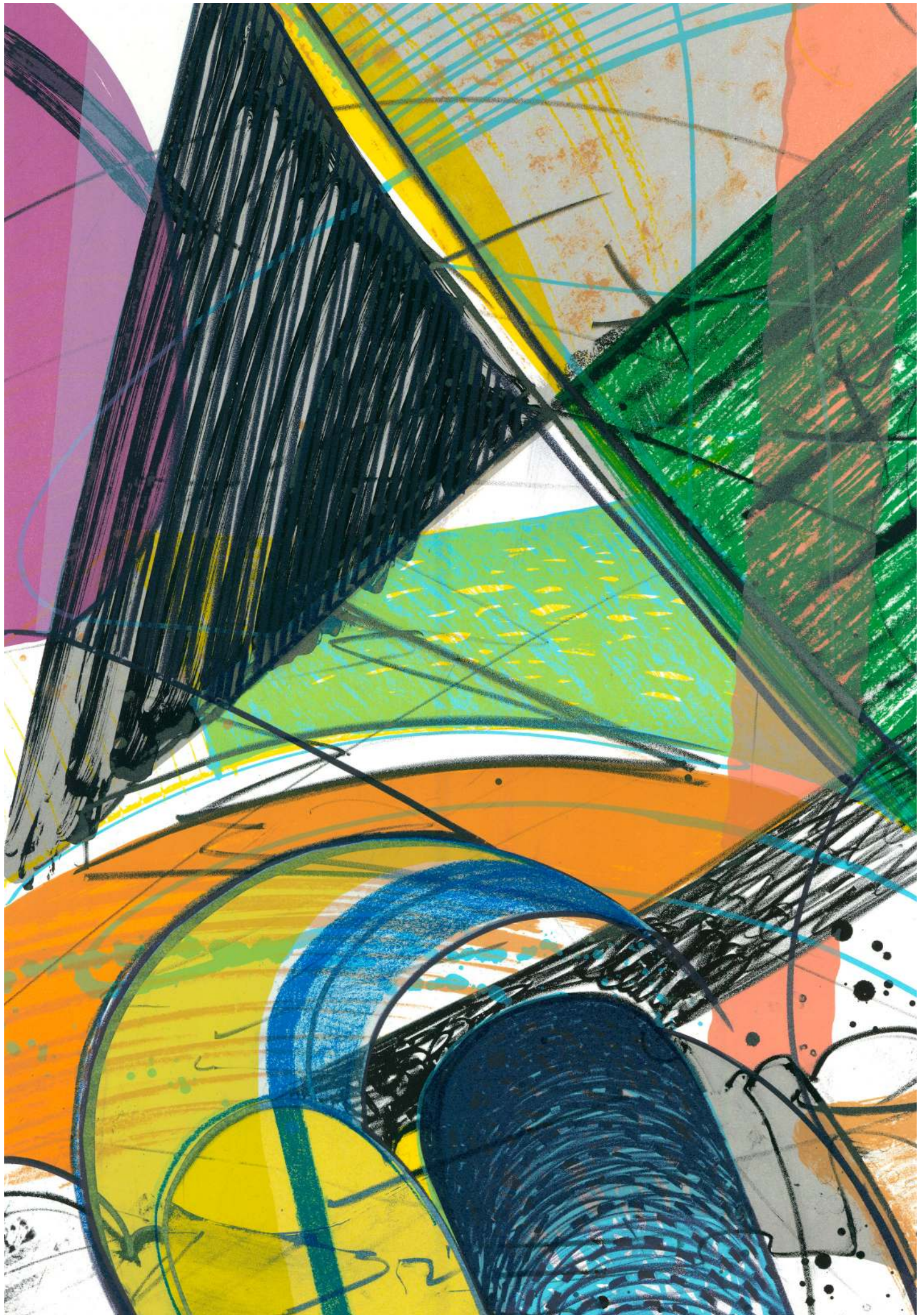
Medlemstilfredshed over 90

125.000 medlemmer

Uændret kontingent









# LEDERNE I OPINIONENS BEVIDSTHED

**“DET ER AMBITIONEN, AT MENINGSDANNERE  
BETRAGTER LEDERNE SOM DEN  
ORGANISATION, DER GÅR FORREST OG TEGNER  
LEDELSESOMRÅDET I DANMARK.”**

Svend Askær





# TAG ANSVAR BLEV ÅRETS MANTRA

Lederne tog på turné med opfordring til alle om at påtage sig ansvar.

**ANSVARLIGHED** er ikke kun en af kerneværdierne i godt lederskab. Viljen til at tage ansvar er også en forudsætning for forandring og forbedring i alle aspekter af arbejdslivet og samfundslivet. Og ledere har en særlig mulighed og dermed også forpligtelse til at gå foran og tage ansvar. Som organisation for ledere lå ansvaret for kampagnen således lige for.

Med det afsættede Lederne i 2017 en landsdækkende kampagne med ét klart overordnet budskab: Tag ansvar.

Formålet var at skabe opmærksomhed på og debat om betydningen af, at både ledere og alle andre i Danmark påtager sig et personligt ansvar for at forbedre tingenes tilstand lokalt og globalt, hvor de måtte have mulighed for det.

For ansvar begynder altid hos den enkelte. Kampagnen var derfor samtidig en anledning til at hylde alle dem, der

dagligt tager ansvar og gør en forskel i stort eller småt. Og til at stille skarpt på de forbilleder, som med deres eksempel inspirerer os og gør os klogere på, hvordan ansvar kan udmøntes i handling.

Kampagnen fik en række synlige udtryk. For første gang i organisationens historie drog Lederne på en regulær Danmarksturné og åbnede en pop-up butik i 13 udvalgte byer fordelt på alle landsdele. Butikkerne blev åbnet i tomme butikslokaler og dannede i en uge en levende ramme om debat, foredrag, rådgivning med mere.

Hver dag havde sit tema: Uddannelse, frivillighed, mangfoldighed, stress, ledelse. Om fredagen blev ugen rundet af med en afslutningsreception. Det gav mulighed for at samle op på de mange input fra de besøgende, som gav deres personlige besyv med ved at pege på, hvor de selv synes, at der er mest behov for at tage ansvar.





I tilknytning til kampagnen blev der udviklet og produceret flere nye videokoncepter, som gav kampagnen overvældende synlighed på sociale medier. De bestod blandt andet af en række portrætter af mennesker, som selv har taget ansvar og vist vejen for andre. Portrættet af Jørgen Søvnald, som med forbilledligt initiativ genskabte liv og handel i landsbyen Linde i det nordlige Vestjylland, nåede ud til knap en halv million danskere og blev Lederne's mest sete video i 2017.

Vellykket integration af flygtninge med opholdstilladelse i Danmark er et af de områder, Lederne ønsker at tage ansvar for. I region Syd blev der etableret en mentorordning blandt medlemmerne, som skal hjælpe flygtninge gennem sproglige eller bureaukratiske barrierer på deres vej ind på arbejdsmarkedet og give dem mulighed for at få fodfæste og bidrage positivt til samfundet.

Tag Ansvar-kampagnen skabte både engagement og synlighed. Især

i regionale medier gav den betydelig omtale, og samlet løb det op i 230 artikler og omtaler i pressen. På sociale medier nåede budskaberne ud til cirka halvanden million brugere.

I alt blev der afviklet 69 butiksdage under de forskellige temaer. Flere end 270 forskellige organisationer, institutioner, foreninger, politikere og konsulenter deltog som oplægsholdere eller debatdeltagere. Undervejs lagde cirka 5.000 gæster vejen forbi pop-up butikkerne. Heriblandt 14 borgmestre og næsten 1.600 skoleelever. Alle deltog, bidrog og debatterede under kampagnens hovedtema: lederskab og ansvar.

I den efterfølgende måling, der blev foretaget efter kampagnens afslutning, kunne det tydeligt aflæses, hvordan kampagnen løftede det generelle kendskab til Lederne, der steg fra 35 procent før til 47 procent efter. Fire ud af fem tilkendegav tillige, at de fandt det relevant for Lederne at sætte fokus på ansvar.



**En video med Jørgen Søvnald blev en overvældende brugerfavorit i forbindelse med Tag Ansvar-kampagnen.**



## LEDERNE PÅ FOLKEMØDET

**TAG ANSVAR-KAMPAGNEN** indtog også en synlig rolle, da Lederne for første gang deltog officielt i det årlige folkemøde i Allinge på Bornholm. Vi var værter for tre velbesøgte debatter med følgende emner: Flere kvinder i ledelse, balancen mellem trivsel og performance på arbejdspladsen samt hvordan offentlige ledere sikres det fornødne ledelsesrum.

Debatten om kønsbalance på lederniveau havde deltagelse af ligestillingsminister Karen Ellemann, partner og CEO i BIG Sheela Maini Søgaard, CEO i HMN Naturgas Susanne Juhl og viceadministrerende direktør i Lederne Bodil Nordestgaard Ismiris.

Speciallæge og forfatter Imran Rashid, senior vice president i DONG Energy (Ørsted) Hanne Blume og direktør i Lederne Torkild Justesen var på scenen i debatten om, hvor meget – eller hvor lidt – ledere skal involvere sig i medarbejdernes sundhed og trivsel.

Og i den tredje og sidste debat om ledelse i det offentlige bestod panelet af koncerndirektør i Nykredit David Hellemann, direktør i DMI Marianne Thyrring, som begge har sæde i regeringens Ledelseskommision, borgmester i Vallensbæk Kommune Henrik Rasmussen, lektor Lone Pagh fra VIA University College samt Ledernes formand Svend Askær.





*Lederne foreslog blandt andet ændrede regler, så udenlandske medarbejdere kan få lettere adgang til Danmark.*



## NY POLITISK PLATFORM

**LEDERNES HOVEDBESTYRELSE** traf i 2017 en strategisk beslutning om at satse på at skabe en politisk platform, som kan anvendes til at forfølge politiske formål i medlemmernes interesse.

Mod slutningen af året startede opbygningen af en ny afdeling med navnet Politik & Presse (P&P). Afdelingen skal koordinere og udføre det politiske indflydelsesarbejde på vegne af Lederne og på den måde gøre Lederne i stand til at blande sig med det store antal lobbyister i kampen om politisk indflydelse.

P&P har blandt andet taget fat på uddannelsespolitiske emner vedrørende efteruddannelse. Lederne deltog i trepartsforhandlingerne om voksen- og efteruddannelse i efteråret 2017 og slog her til lyd for, at der fremadrettet bliver taget nye initiativer på området for videregående uddannelser. Det arbejde vil Lederne forfølge i regeringens nye arbejdsgruppe om videregående voksen- og efteruddannelse.

Lederne bidrog også med konkrete forslag til at udvikle et mere velfungerende arbejdsmarked for bachelorer for at styrke deres beskæftigelsesmuligheder.

Det er afgørende, at Lederne er en aktiv politisk aktør i

forbindelse med nedsættelse af nye råd og lignende. Derfor vil Lederne både bidrage til den seniortænk tank, som regeringen lancerede i 2017, og til udviklingen af politik i forhold til den teknologiske udvikling. Som medlem af følgegruppen omkring Ledelseskommisionen forberedte vi forskellige konkrete forslag til udviklingen af en offentlig sektor med en klar lederidentitet.

Mangel på kvalificeret arbejdskraft påvirkede i 2017 vilkårene for mange virksomheder herhjemme. Derfor prægede det politikudviklingen, pressedækningen og det politiske arbejde i Beskæftigelsesrådet og de Regionale Arbejdsmarkedsråd for Lederne. Lederne foreslog blandt andet ændrede regler, så udenlandske medarbejdere kan få lettere adgang til Danmark, og vi påpegede behovet for at skærpe jobcentrenes indsats, så ledige hurtigere kan komme tilbage i job.

For at opnå politisk indflydelse skal vi gøre os fortjent til politikernes opmærksomhed. Det stiller krav om troværdighed og tillid og om at opbygge fortrolige relationer mellem politikerne og Lederne. Med etableringen af P&P blev der taget hul på dette arbejde.

***“For at opnå politisk indflydelse skal vi gøre os fortjent til politikernes opmærksomhed.”***



## LEDERNE MED I NY TREPARTSAFTALE

**REGERINGEN** indgik i 2017 sammen med Lederne og de øvrige parter på arbejdsmarkedet en aftale om en styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse. Aftalen blev god. Virksomhederne har en stor udfordring i at tilpasse sig de betingelser, som blandt andet globalisering og digitalisering medfører. Her leverede aftalen et godt fundament for, at ledere og medarbejdere kan deltage i relevant efteruddannelse.

Samlet set efterlader aftalen positive muligheder for både ledere, der selv søger efter- og videreuddannelse, og for deres strategiske og praktiske arbejde med kompetenceudvikling af medarbejdere.

Med trepartsaftalen blev det slået fast, at der er behov for øget opmærksomhed på højere uddannede, som typisk besidder ledelses- og udviklingsansvar i virksomhederne.

Det arbejde vil strække sig frem til 2021 med Lederne som aktiv deltager i regeringens arbejdsgruppe, der er nedsat for at komme med forslag til voksen- og efteruddannelses tilbud, som kan matche et dynamisk arbejdsmar-

ked under hastig forandring som følge af digitalisering og teknologisk udvikling.

Med trepartsaftalen blev der også afsat 25 millioner kroner årligt de næste fire år til koordination og aktørsamarbejde af voksen- og efteruddannelsesindsatsen med henblik på at skabe bedre match på arbejdsmarkedet. Lederne deltog i de efterfølgende politiske drøftelser om den konkrete udmøntning af initiativet. Det var et ønske fra Lederne, at koordineringen skal forankres under de regionale arbejdsmarkedsråd, hvilket blev opfyldt.

### LEDELSESKOMMISSIONEN

Regeringen nedsatte i 2017 en Ledelseskommision med henblik på at styrke ledelse i den offentlige sektor, og Lederne er medlem af kommissionens følgegruppe. Her arbejder vi for, at offentlige ledere skal have bedre ledelsesmuligheder, og at der samtidig gøres op med en kultur, der freder dårlige ledere. Lederne har desuden foreslået, at der indgås en egentlig lederaftale i stil med den, der findes på det private arbejdsmarked.





## FLERE KVINDER I LEDELSE

**OGSÅ I 2017** havde Lederne fokus på at bane vej for flere kvinder i ledelse – særligt topledelse. Problemstillingen blev belyst i en række artikler, herunder portrætter hvor kvindelige ledere blev fremhævet som rollemodeller.

Men skal det lykkes flere kvindelige ledertalenter at få en karriere og nå til tops, er det nødvendigt, at mænd begynder at tage en større del af barselsorloven. Derfor deltog Lederne i kampagnen "Fars Orlov" sammen med Karen Ellemann-Jensen, minister for ligestilling, fiskeri og nordisk samarbejde. Sigtet var at opfordre flere mænd til at tage en større del af barselsorloven. I den forbindelse viste en undersøgelse fra Lederne, at kun 22 procent af de adspurgte mandlige ledere havde taget mere end to ugers barselsorlov.

### BoligJobordning

Lederne pegede også på en anden mulighed for at øge andelen af flere kvindelige ledere i kraft af et forslag om en ny BoligJobordning med fradrag for køb af serviceydelser – eksempelvis børnepasning - i hjemmet.

I den forbindelse blev det påpeget i et debatindlæg på

mediet Altinget, at Danmark halter klart efter vores nordiske naboer i forhold til andelen af kvinder i ledelse. Og at en årsag hertil er, at kvinder herhjemme stadig bruger mere tid på huslige pligter og nødvendigheder end deres ægtefæller.

### Lønforskel mellem mænd og kvinder

Forskellen på kvindelige leders og mandlige leders løn er stadig markant, hvilket Lederne også i 2017 satte på dagsordenen i pressen. Lønstatistikken for 2017 viste, at kvindelige ledere i den private sektor får 7,8 procent mindre i løn i forhold til mandlige ledere i fuldt sammenlignelige stillinger.

Der blev i årets løb afholdt en række events med kvinder i ledelse som tema og kvinder som målgruppe. Alle sammen med det formål at fremme flere kvindelige ledere. Women's Board Award blev uddelt for fjerde gang. Årets bestyrelseskvinde blev CEO Pernille Ehrenberg fra TDC. Vanen tro overrakte HKH Kronprinsesse Mary prisen, der sætter fokus på kvinders ledelses- og bestyrelseskarriere.



Magasinet Lederne



Vinder af Women's Board Award  
Pernille Ehrenberg, TDC.



**357**  
sager i Arbejds miljø-  
klagenævnet var  
Lederne med til at  
træffe afgørelse i.

## ARBEJDSMILJØ

**DET EUROPÆISKE ARBEJDSMILJØAGENTUR** har de seneste to år sat fokus på "Sikre og sunde arbejdspladser for alle aldre". Lederne var i 2017 vært og ordstyrer ved den officielle danske afslutningskonference og deltog også i en paneldebat målrettet unge på erhvervsskoler rundt om i Danmark.

Lederne bidrog til at fremme et godt arbejdsmiljø på flere felter. I januar og februar deltog vi sammen med godt 800 ledere og medarbejdere til Industriens arbejdsmiljøroadshows. Det var 13. år, at Lederne sammen med DI og CO-I gennemførte regionale møder om arbejdsmiljø. Desuden var Lederne repræsenteret på Danmarks største arbejdsmiljøkonference på Nyborg Strand, hvor ledelses-

sporet, der bød på workshops og oplæg om ledelse og arbejdsmiljø, blev konferencens bedst besøgte.

Regeringen nedsatte i 2017 et ekspertudvalg, der skal gentænke arbejdsmiljøindsatsen. Lederne var i december til møde med beskæftigelsesministeren og havde lejlighed til at præsentere vores forslag.

Både i 2016 og 2017 var der en række sager i pressen om farlig kemi og arbejdsmiljøcertifikater. Lederne spillede ind med forslag, der skal sikre tilliden til ordningerne vedrørende arbejdsmiljøcertificering og kronesmiley. Lederne bidrog også til anbefalinger, der skal sikre bedre beskyttelse mod epoxy og isocyanater.

# 60.000.000 KR.

var Lederne med til at uddele gennem Arbejds miljøforskningsfonden til ledelsesrelevant forskning i arbejdsmiljø.





Lederne satte i 2017 fokus på blandt andet barselsorlov til mænd.

#### UNDERSØGELSER OG ANALYSER I 2017

- Lederambitioner blandt unge
- Konjunkturfremsetninger til 1. halvår 2017
- Profil af mellemlideren
- Jobsikkerhed, ledighedsbekymring og tillægforsikring
- Lederudvikling
- Sundhedsfremmeordninger på virksomhederne
- Tag Ansvar. Pilotundersøgelse Vestsjælland
- Tag Ansvar. Landsdækkende rapport
- Møder og mødekultur
- Konjunkturfremsetninger til 2. halvår 2017
- Ferieundersøgelse 2017
- Jobskifte 2017
- Kvinder, mænd og karriere
- Mænd, kvinder og barsel
- Kommunalvalg 2017
- Stress
- Lederløn 2017

## UNDERSØGELSER GAV NY VIDEN OM LEDERE

**I SAMARBEJDE MED** analyseinstituttet YouGov gennemførte Lederne i 2017 en lang række undersøgelser og analyser. Målet var både at rette luppen mod danske leders holdninger til aktuelle emner og indhente ny viden om deres udfordringer og vilkår i lederjobbet.

En række af de undersøgelser fulgte op på tilsvarende tidligere undersøgelser for dermed at kunne følge og dokumentere en udvikling. Et eksempel er konjunkturundersøgelserne, som Lederne laver to gange årligt for at

følge de privatansatte leders forventninger til økonomiske nøgletal, beskæftigelse og rekruttering. Et andet er lønstatistikken, Lederløn, som giver et unikt sammenligningsgrundlag for udviklingen i leders løn, goder og arbejdstid.

Også den landsdækkende Tag Ansvar-kampagne fyldte meget i 2017. Der blev udarbejdet flere undersøgelser, som blev brugt som vidensdatabase forud for debatterne i butikkerne og ikke mindst i arbejdet med at sikre foramtaler af arrangementerne i lokale og regionale medier.

## UDVALGTE TAL FRA LEDERNES UNDERSØGELSER I 2017

# 2,5%

FIK DE PRIVATANSATTE LEDERE I LØNSTIGNING FRA  
SEPTEMBER 2016 TIL SEPTEMBER 2017.



DE MANDLIGE LEDERE TJENER I GENNEMSNI  
57.581 KRONER OM MÅNEDE MOD 49.198 KRONER  
OM MÅNEDE TIL KVINDERNE.



I SAMME PERIODE STEG FORBRUGERPRISERNE MED 1,6  
PROCENT. LEDERNE OPLEVEDE ALTSÅ I GENNEMSNI  
EN STIGNING I REALLØNNEN PÅ 0,9 PROCENT. DEN  
GENNEMSNI TLIGE MÅNEDSLØN VAR 56.105 KRONER.



# 14,6%

ER DEN FAKTISKE FORSKEL PÅ MANDLIGE OG  
KVINDELIGE LEDERES LØN.  
DEN KORRIGEREDE FORSKEL ER PÅ 7,6 PROCENT.

# 12%

AF MEDLEMMERNE BETEGNEDE SIG SELV OM  
AKTIVT JOBSØGENDE, MENS 35 PROCENT OVERVEJEDE  
AT SKIFTE JOB.



# 45%

AF KVINDERNE SVAREDE, AT NÅR MANDEN IKKE  
HOLDT MERE END TO UGERS FÆDREORLOV,  
SKYLDES DET, AT DET IKKE VAR KUTYME PÅ  
MANDENS ARBEJDSPLADS. 43 PROCENT SVARER,  
AT ÅRSAGEN VAR, HUN FORETRAK AT HOLDE MEST  
MULIG ORLOV SELV.



## 11,7 TIMER

BRUGER MEDLEMMERNE I GENNEMSNI OM UGEN PÅ  
AT DELTAGE I MØDER. DET ER EN STIGNING PÅ KNA  
TO TIMER OM UGEN SAMMENLIGNET MED 2015.







## LEDERNE I MEDIERNE

**IGEN I 2017** havde det høj prioritet at producere klummer, læserbreve og debatindlæg med Ledernes holdninger og viden til en stor kreds af læsere og sætte en ledelsesmæssig og politisk dagsorden.

Vi fortsatte de faste samarbejdsaftaler med Berlingske/Business.dk og Jyllands-Posten/Finans.dk om henholdsvis en ugentlig klumme og en månedlig. I tilgift blev der i årets løb skrevet en lang række debatindlæg især til de regionale og lokale medier med Ledernes afdelingsformænd som afsendere.

I alt blev det i 2017 til 166 klummer og debatindlæg, ligeligt fordelt mellem landsdækkende og regionale medier. Det samlede antal presseomtaler i 2017 endte på 1.951, svarende til 5,3 artikler/omtaler i pressen hver dag. De blev præsenteret i de store landsdækkende medier, de mellemstore regionale og de små lokale. Dækningen rummer trykte aviser, webmedier samt radio og tv.

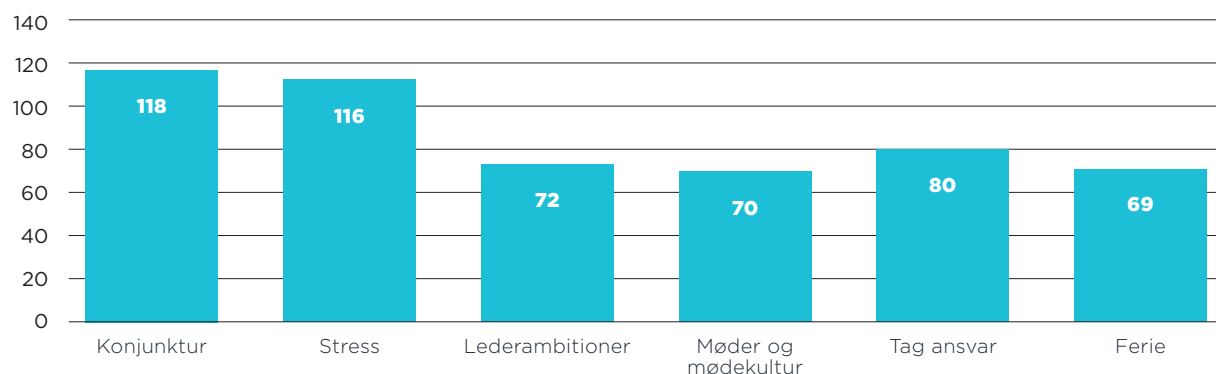
### Årets Leder 2017

Medierne havde igen stor opmærksomhed på kåringen af Årets Leder. For første gang nogensinde blev kåringen streamet live af Ritzaus Bureau, og hæderen til Niels Buus blev behørigt omtalt i medier som Finans.dk, Jyllands-Posten, B.T., Nordjyske Stiftstidende og Altinget.

I alt var der 20 foramtaler af kåringen og kandidaterne hertil i pressen. Der var et helt tillæg til Berlingske tirsdag den 14. november, som satte fokus på kåringen af Årets Leder og temaerne på Ledelsens Dag. Det samlede antal presseomtaler af Årets Leder 2017 landede på 49.

Tag Ansvar-kampagnen satte sit store præg på Ledernes pressearbejde i 2017. I alt udløste kampagnen, butiksåbningerne og debatterne rundt omkring i landet 230 artikler/omtaler.

**TOP 6 OVER LEDERNES UNDERSØGELSER 2017 MÅLT I ANTAL PRESSEOMTALER**

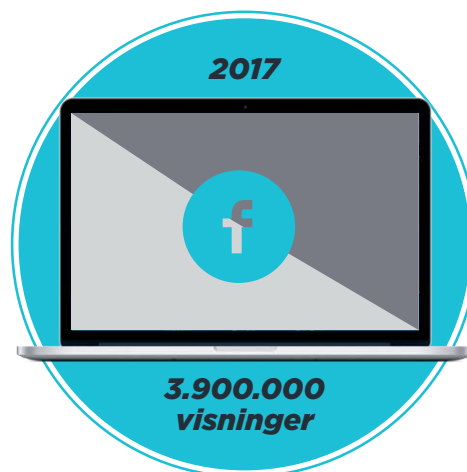


## RELEVANS, RÆKKEVIDDE OG ENGAGEMENT

**LEDERNE** nåede i årets løb bredt ud med de strategiske indsatser, budskaber og holdninger. Ledelse blev sat på dagsordenen ved at give ordet til en stribe ledere med spændende perspektiver på lederrollen suppleret med relevante artikler og undersøgelser om aktuelle og debatskabende emner inden for ledelse. Således var 2017 et rekordår i forhold til eksponeringen af indhold. Lederne indhold nåede i gennemsnit ud til 461.000 personer om ugen på sociale kanaler.

Netop videoindhold vakte fortsat stor interesse blandt de interesserede, som fulgte Lederne på de sociale kanaler. I 2017 mere end fordobledes antallet af visninger af vores videoer på Facebook fra 1,5 millioner visninger i 2016 til 3,9 millioner visninger i 2017.

105.000 klikkede sig videre ind til lederne.dk og læste vores indhold, mens 66.000 reagerede med et like, en deling eller en kommentar. Den faste følgerskare på Facebook steg til 26.500 – en stigning på 6.000 personer i løbet af 2017.



*I 2017 mere end fordobledes antallet af visninger af vores videoer på Facebook fra 1,5 millioner visninger i 2016 til 3,9 millioner visninger i 2017.*

### UDVIKLING I VIDEOVISNINGER

	Youtube	Facebook (+3 sek.)
2013	0	0
2014	7.200	5.000
2015	39.500	309.000
2016	96.966	1.523.719
2017	145.500	3.900.000

### UDVIKLING I FØLGERE

	LinkedIn Virksomhedsside	LinkedIn Gruppe	Facebook	Twitter	Instagram
2013	1.600	13.500	0	200	-
2014	5.000	15.000	2.500	1.000	-
2015	8.900	16.700	10.500	1.800	-
2016	11.000	18.000	20.500	2.250	1.030
2017	12.500	18.300	26.500	2.500	1.200





## ÅRETS LEDER 2017: NIELS BUUS

**DANMARKS** mest prestigefyldte lederpris blev på konferencen Ledelsens Dag uddelt for 16. gang, og hæderen tilfaldt CEO Niels Buus fra virksomheden GomSpace. Niels Buus har på imponerende vis stået i spidsen for eksplosiv vækst i GomSpace, siden han tiltrådte som topchef i 2014. Han blev derfor en fortjent modtager af titlen som Årets Leder 2017.

GomSpace nyder i dag status som verdens førende producent af nanosatellitter og har rundet 170 ansatte. Da den i dag 60-årige civilingeniør Niels Buus overtog roret for fire år siden, var der blot ti ansatte. Forventningen hos Årets Leder er, at der de kommende år vil blive budt velkommen til flere hundrede nye ansatte yderligere.

GomSpace er en del af en blomstrende rumindustri. Virksomheden producerer satellitter på størrelse med mælkekartoner med hovedsæde i Aalborg. Dertil kommer afdelinger i Washington, Singapore, Luxembourg og Uppsala. Virksomheden blev børsnoteret i 2016.

I forbindelse med kåringen sagde Niels Buus: Alle de mennesker, der arbejder her, det er frie og individuelle mennesker. Vi er her for at nå et mål og ikke for at opretholde en organisation. Han bestræber sig på at forstå, hvad der driver og motiverer hver enkelt medarbejder ud fra en devise om, at helheden er mere end summen af ansatte. Med en årlig vækst på 70 procent har den indstilling hidtil vist sig at bære frugt.

Øvrige kandidater til at blive Årets Leder 2017 var direktør i KMD Betina Hagerup, CEO Jacob Holm fra møbelproducenten Fritz Hansen, CEO i Teva og forhenværende CEO i Lundbeck Kåre Schultz samt Marianne Dahl Steensen, direktør i Microsoft Danmark.

### TIDLIGERE MODTAGERE AF PRISEN SOM ÅRETS LEDER

- 2016** Direktør Marianne Benzon Nielsen, Børnecancerfonden
- 2015** Administrerende direktør Dorthe Crüger, Sygehus Lillebælt
- 2014** Lakridsinnovatør Johan Bülow, Lakrids by Johan Bülow
- 2013** Direktør Niels Duedahl, energi- og teleskabet SE
- 2012** Koncernchef Carsten Bjerg, Grundfos
- 2011** Skoleleder Lise Egholm, Rådmandsgades Skole
- 2010** CEO Christian Clausen, Nordea
- 2009** Oberst Kim Kristensen, Forsvaret
- 2008** Koncernchef Ditlev Engel, Vestas Wind Systems
- 2007** Koncernchef Nils Smedegaard Andersen, A.P. Møller-Mærsk
- 2006** Administrerende direktør Jørgen Vig Knudstorp, Lego
- 2005** Koncernchef Henning Dyremose, TDC
- 2004** Direktør Jørgen Mads Clausen, Danfoss
- 2003** Direktør Alfred Josefsen, Irma
- 2002** Nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen







# MEDLEMSTILFREDSHED OVER 90

**"MEDLEMSTILFREDSHED OG VÆKST GÅR HÅND I HÅND. DESTO MERE TILFREDSE MEDLEMMERNE ER MED DEN SERVICE, DE MODTAGER, DESTO MERE VIL DE ANBEFALE ET MEDLEMSKAB TIL ANDRE".**

Svend Askær



# MEDLEMSTILFREDS- HEDEN STEG

Tårnhøj medlemstilfredshed er et skulderklap til alle medarbejdere.

**TILFREDSE MEDLEMMER** er afgørende for at opnå de ambitiøse vækst mål i Lederne. Det var derfor glædeligt, at den i forvejen høje tilfredshed i 2017 steg med et enkelt procentpoint til 92 procent. Andelen af medlemmer, der erklærede sig meget tilfredse efter at have modtaget rådgivning fra Lederne, landede på 56

procent – en stigning på fire procentpoint i forhold til året før.

En forudsætning for det meget fine resultat er, at medlemmerne oplever, at de fra Lederne modtager en både fyldestgørende, kompetent og ikke mindst hurtig rådgivning på deres henvendelser.



## JURIDISK BISTAND

**2017 VAR PRÆGET** af en øget efterspørgsel på juridisk bistand. Der blev samlet behandlet 19.239 sager inden for alle rådgivningsområder og dermed 2.219 flere sager i forhold til 2016. Stigningen var primært inden for kerneområderne kontrakt, opsigelse, samt generel ansættelsesretligrådgivning som for eksempel ferie, bonus og aktieoptioner, sygdom, barsel. De tre kerneområder stod samlet for 88 procent af alle juridiske sager. Det skyldtes dels en højere aktivitet på arbejdsmarkedet og dels, at målsætningen om et hurtigt og fyldestgørende svar i løbet af 24 timer påskønnes af medlemmerne.

Inden for opsigelses- og rådgivningssager blev der afsluttet 727 sager, som indbragte et beløb. Det var en stigning på 24 procent i forhold til 2016. Sager i 2017 indbragte 74.563.000 kroner mod 52.736.000 i 2016, hvilket udgjorde en stigning på hele 41 procent. I 2017 var de gennemsnitlige indbragte beløb på 102.563 kroner. Det er værd at bemærke, at der var 19 tilfælde, hvor den enkelte sag indbragte over 500.000 kroner. Og fire af dem alene havde en værdi over 1 million kroner. Særligt disse fire medvirkede til at hæve gennemsnittet pr. sag i forhold til året før.

### **Retssager, arbejdsskade og konkurs**

Der blev i 2017 afsluttet 105 retssager. Det var et lille fald i forhold til 2016, hvor der blev afsluttet 114 retssager.

Forklaringen på faldet var hovedsagelig, at arbejdsgiverne tidligere i processen betalte det skyldige beløb. Det kunne også aflæses i en usædvanlig stigning i antallet af forligte retssager, som i 2017 udgjorde hele 61 procent af de afsluttede retssager, hvilket var en markant stigning i for-

hold til de foregående år. Det er først, at i tider med positive konjunkturer er der tendens til, at sagerne afsluttes tidligere i medlemmernes favør.

Retssagerne indbragte gennem domme, forlig og forhandling med modparten i alt medlemmerne 13.714.833 millioner kroner, hvilket var mere end en fordobling i forhold til 2016 og det største indbragte beløb på retssagsområdet nogensinde.

Af arbejdsskadesager blev der i fjor afsluttet 267 og dermed betydeligt flere end de to foregående år, hvor der blev afsluttet henholdsvis 170 og 157 arbejdsskadesager. Årsagen var primært, at der i forbindelse med overgangen til nyt CRM system blev gennemført en administrativ afslutning af mange arbejdsskadesager.

Arbejdsskadesagerne indbragte 3.711.960 kroner, hvilket var på niveau med de senere år.

Konkurs afsluttede 654 sager. Her var der tale om en stigning på 25 procent. Stigningen skyldtes i nogen grad en ekstraordinær indsats op til overgangen til CRM, hvor alle medarbejdere blev opfordret til at lukke flest mulige sager.

På konkursområdet blev der i 2017 indbragt 69.553.587 kroner til medlemmer, hvis arbejdsgiver gik konkurs. 65.313.701 kroner kom fra Lønmodtagernes Garantifond, mens 4.239.886 kroner kom fra konkursboerne. Der var tale om en stigning på 46 procent i forhold til 2016.

I forbindelse med opsigelser, arbejdsskader, retssager og konkurs hentedes Lederne i 2017 samlet 161.526.000 kroner hjem til medlemmerne. Beløbsmæssigt spændte sagerne fra 227 kroner for mangelfuld afregnet fratrædelsesgodtgørelse til fire millioner kroner, for en stay-on bonus, der blev udløst.

***Sager i 2017 indbragte 74.563.000 kroner mod 52.736.000 i 2016, hvilket udgjorde en stigning på hele 41 procent.***





## VAR TRÆT AF RØVERHISTORIER, MEN TABTE I BYRETTE

Der skal reelle og vægtige forhold til, før en arbejdsgiver kan gennemføre en bortvisning. Det måtte en ejer af en virksomhed med hovedkontor i Jylland sande i 2017, da Lederne på et medlems vegne hev ham i byretten. Forud var der flere gange blevet drøftet en forligsmæssig løsning, men ejeren ville ikke imødekomme Lederne krav. Medlemmet var administrerende direktør i virksomhedens filial i København med ret til selv at organisere og planlægge sit arbejde. Medlemmet registrerede ferie i virksomhedens kalender til samme formål og drog på en forlænget weekend til Spanien. De nærmeste medarbejdere var orienteret herom. Han havde ikke særskilt orienteret hovedkontoret, men han stod til rådighed via telefon og mail og besvarede henvendelser. Få uger efter hjemkomsten blev medlemmet borvist med begrundelsen om, at han havde løjet om, hvor han havde opholdt sig. Under retssagen forklarede ejeren, at medlemmet en af feriedagene havde lovet at køre ejeren fra København til Viborg efter endt lægebehandling i hovedstaden. Forklaringen kunne dog ikke understøttes af vidner, og medlemmet stod uforstående over for påstanden, ligesom han heller ikke forstod, at ejeren i retten udtalte, at han "generelt var træt af medlemmets mange røverhistorier". Det kom også frem, at ejeren havde placeret en GPS på medlemmets bil uden dennes samtykke. Dommeren fastslog, at medlemmet havde været berettiget til at planlægge en forlænget weekendtur, og fandt det i øvrigt ikke bevist, at medlemmet havde lovet at være fysisk til stede for ejeren. Medlemmet fik fuld medhold, og bortvisningen blev kendt uberettiget. Kravet var 300.000 kroner, hvilket dog blev reduceret, da medlemmet hurtigt fik nyt job.





# LEDERSPARRING

I 2017 blev der gennemført 1.635 sparring. Det handlede primært om karrieresparring, der var den mest efterspurgte med 40 procent af alle sparring. Men også sparring om konkrete ledelsesdilemmaer lå mange på sinde.

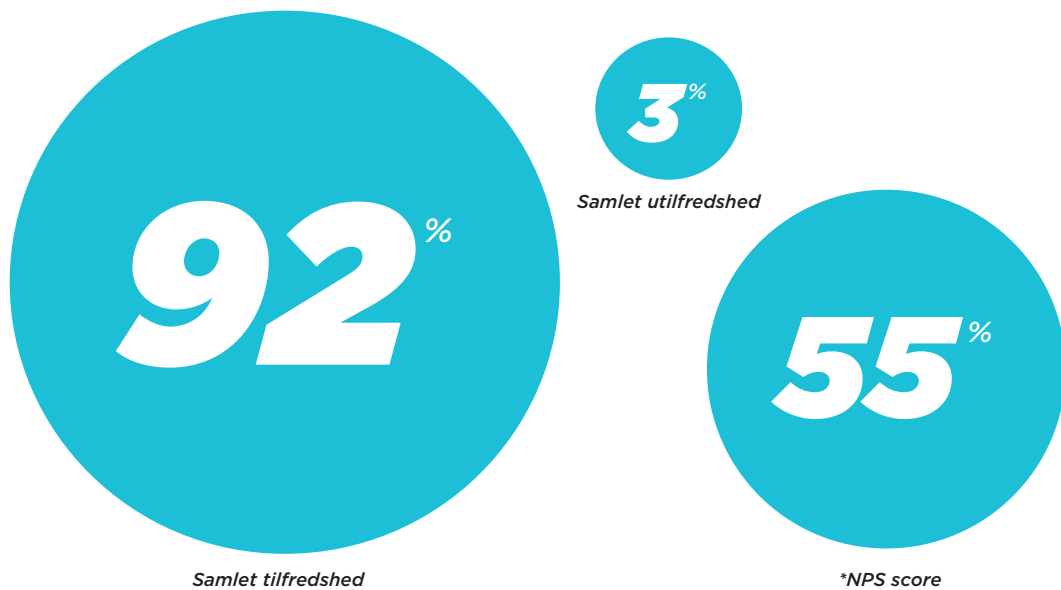
Medlemmer af PRO og Virksom har ligeledes adgang til sparring. Det tilbud benyttede ikke mindst medlemmerne af Virksom sig af. Hver tiende sparring var hjælp til et medlem af Virksom i forhold til deres rolle som nuværende eller kommende selvstændig.

De senere år har ledersparring i stigende grad haft øje for den forebyggende indsats med at fremme medlemmernes trivsel og robusthed og så at sige fange tilløb til mistrivsel og stress i opløbet. I 2017 blev der udviklet yderligere værktøjer, som medlemmerne kan anvende via Lederne.dk. Der findes blandt andet en energidagbog, og medlemmerne kan hente viden og værktøjer, der blandt andet omhandler personlige styrker, opmærksomhed på tanke-fælder, mening i jobbet og relationer.

## MEDLEMSTILFREDSHED FORDELT PÅ FORRETNINGSOMRÅDER

Antal respondenter	Område	Samlet tilfredshed	Samlet utilfredshed	*NPS SCORE
680	Ledighed	88%	6%	41%
1.064	Kontrakt	95%	2%	70%
1.272	Opsigelse	91%	5%	58%
820	Efterløn	91%	3%	61%
80	Konkurs	98%	0%	86%
1.336	Rådgivning	90%	7%	53%
3.014	Beskæftigelsesområdet	93%	3%	48%
1.231	Medlemskab	91%	3%	-
542	LederSparring	94%	2%	61

## HAR DU ALT I ALT VÆRET TILFREDS MED FORLØBET HOS LEDERNE? | ALT 10.039 RESPONDENTER



\*NPS betyder Net Promotor Score. Det er en internationalt anerkendt målestok, der gør det muligt at sammenligne på tværs af organisationer og brands, i hvilken grad medlemmer eller brugere kan anbefale eksempelvis en organisation som Lederne. En score på mere end 50 procent anses for ualmindeligt godt, så Lederne's NPS på 55 procent for 2017 var et eminent resultat og udtryk for, at medlemmernes forventninger til vores service blev mere end indfriet.



## STRESS-INDSATSEN

**LEDERNE PRIORITERER** bekæmpelse af stress som en strategisk indsats og tog derfor i 2017 en række forskellige initiativer, der kan bidrage til at håndtere problemet og mindske antallet af stressramte. Vi gennemførte en omfattende stressundersøgelse – delvist i samarbejde med Psykiatrifonden – og den dokumenterede, at ledere samlet set ikke føler sig nævneværdigt mere stressede end andre grupper på arbejdsmarkedet. Antallet bør selvsagt stadig nedbringes med den viden og de værktøjer, der er til rådighed.

I 2017 testede Lederne derfor en styrket stress-rådgivning til medlemmerne med det formål, at de bedre kan håndtere egen stress. Evalueringen var baseret på cirka et hundrede både kvantitative og kvalitative besvarelser, og den gav en indikation af, at medlemmerne fik forbedret både deres stress-tilstand og deres jobtilfredshed.

Udvikling og formidling af viden om stress var gennemgående for flere initiativer. Lederne lavede derfor sammen med PFA et Advisory table, hvor førende forskere samledes med ledere, arbejdsgiverorganisationer og rådgivere med henblik på at formidle viden om stress gennem videoer og artikler til Ledelse i Dag.

Samlet dokumenterede undersøgelsen og anden indsamling af viden, at håndtering af stress tages alvorligt af ledere på de danske virksomheder. I forbindelse med Tag Ansvar-kampagnen tilkendegav mange ledere, at stress er det emne, de i højeste grad bør tage mere ansvar for.

### DET SIGER LEDERNE OM STRESS

- Hver sjette leder har følt sig stresset i løbet af de seneste to uger
- 96 procent af lederne vurderer, at det er lederes ansvar at håndtere stress hos medarbejderne
- To ud af tre ledere har inden for det seneste år haft en samtale med en medarbejder om stress
- Godt hver tredje virksomhed har taget initiativer til at forebygge stress

*Kilde: Ledernes stressundersøgelse 2017*

### LEDERNES STRESSGUIDES

- Ledernes fire guides om stress er nu trykt i 3.500 eksemplarer
- En video med forsker Malene Friis Andersen om stresshåndtering nåede ud til knap 100.000 personer
- En video med lektor Nina Tange om robusthed nåede ud til mere end 70.000 personer
- Stress-området på lederne.dk har haft 26.500 besøgende i 2017 mod 10.500 i 2016





## A-KASSEN

**IGEN I 2017** satte implementering af en ny reform sit præg på arbejdet. 1. juli kom den største samlede omlægning af dagpengesystemet i nyere tid med ændrede regler for udbetaling af A-kasse ydelser. Det medførte, at IT-systemer skulle tilpasses suppleret med en omfattende kommunikation til medlemmerne, så de fik den fornødne vejledning. Blandt de centrale ændringer i reformen var, at udbetalingsperioder gik fra uger til kalendermåneder. Ændringerne betød, at en række af A-kassens systemer måtte ændres, og det var nødvendigt med et omfattende internt undervisningsprogram.

Trods forandringerne blev sagsbehandlingstider og svartider overholdt på stort set alle områder og sikrede, at medlemmerne fik udbetalt ydelser rettidigt.

Ledigheden blandt medlemmerne af A-kassen LH lå konstant lavt i perioden fra december 2016 til december 2017 på cirka 2,2 procent.

Den lavere ledighed i april og juli hænger sammen med, at ledige er på feriedagpenge i forbindelse med påsken og sommerferie og derfor ikke tæller som ledige.

### Beskæftigelsesområdet

I 2017 søsatte Lederne et netværk i København for ledige top- og mellemlidende bosat på Sjælland. Et lignende

netværk har vist sig succesfuldt i Aarhus. Der var tale om et efterspurgt tilbud med løbende udskiftning i netværket, når medlemmerne fik nyt job.

Der blev også udviklet en ny workshop for ledige seniorer. Det er et tilbud, der har været efterlyst gennem længere tid. Cirka en fjerdedel af de ledige medlemmer er over 55 år, og denne gruppe er i gennemsnit ledige ét år, hvilket er længere end gennemsnittet som helhed. Workshoppen er et handlingsorienteret tilbud, som skal motivere og inspirere deltagerne i deres søgen efter det næste job og ikke mindst få dem til at se nye muligheder. Der findes reelle barrierer på arbejdsmarkedet, så det er et godt udgangspunkt at nedbryde de indre barrierer, der måtte stå i vejen for en fortsat aktiv og ambitiøs karriere.

### A-KASSEN I 2017

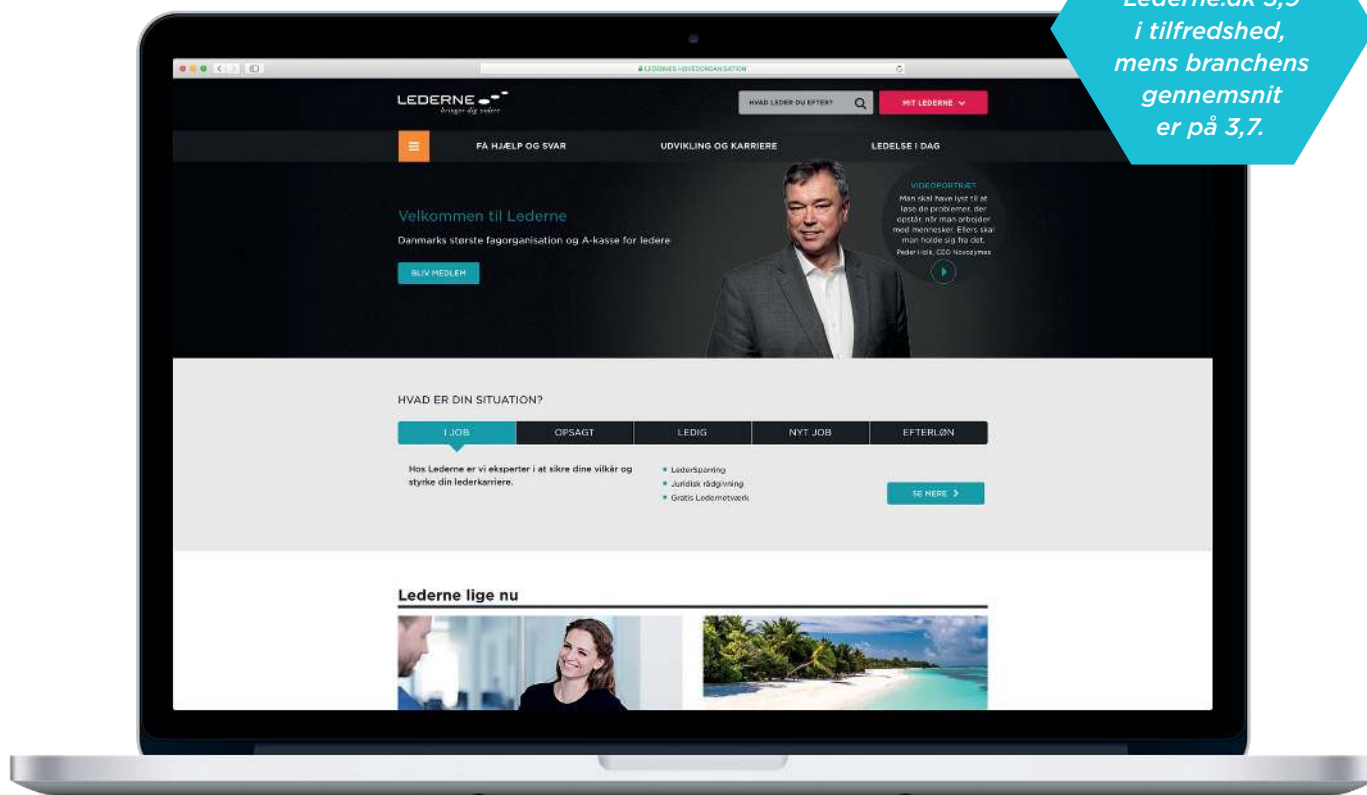
- Udbetalte for i alt 1,1 milliarder kroner i ydelser og 84 millioner kroner i tillægssikring
- Behandlede mere end 125.000 medlemshenvendelser
- Afholdt mere end 17.000 samtaler med ledige og opsagte medlemmer

### LEDIGHED FOR FORSIKREDE LEDIGE MEDLEMMER AF A-KASSEN LH (DECEMBER 2016 - DECEMBER 2017 I PROCENT OG ANTAL FULDTIDSLEDIGE)

	Dec 2016	Jan 2017	Feb 2017	Mar 2017	Apr 2017	Maj 2017	Juni 2017	Juli 2017	Aug 2017	Sep 2017	Okt 2017	Nov 2017	Dec 2017
Procent	2,2	2,2	2,2	2,2	1,9	2,0	2,0	1,8	2,0	2,1	2,1	2,1	2,2
Antal fuldtidsledige	2.383	2.450	2.450	2.421	2.130	2.232	2.254	2.006	2.175	2.300	2.362	2.329	2.405



*På en skala fra 1-5 scorer Lederne.dk 3,9 i tilfredshed, mens branchens gennemsnit er på 3,7.*



## LEDERNE.DK

**MED OVER** 6.600.000 sidevisninger i 2017 var Lederne.dk fortsat et betydeligt element i kommunikationen med medlemmerne. Mit Lederne havde over 630.000 sidevisninger, mens Min Post blev vist over 440.000 gange.

Den digitale udvikling skærper medlemmernes forventninger til den digitale kommunikation i form af adgang til målrettet medlemsservice og vigtige informationer, viden og inspiration døgnet rundt. Vigtigheden af en høj tilfredshed med hjemmesiden kan derfor vanskeligt overvurderes.

Den seneste tilfredshedsundersøgelse fra efteråret 2017 viste, at tilfredsheden med Lederne.dk er høj og på en række parametre på niveau med de bedste hjemmesider målt på følgende: Overordnet tilfredshed, kontakt, indhold, navigation, design og optimering. På en skala fra 1-5 får Lederne.dk her 3,9, mens branchens gennemsnit er 3,7. På alle

seks parametre lå Lederne.dk over branchegennemsnittet.

Den samlede vurdering af Ledernes digitale kommunikation var på 4,2, hvor branchegennemsnittet var på 3,9. Med hensyn til den personlige kommunikation var bedømmelsen på 4,2, mens branchegennemsnittet her var på 4,0.

Mit Lederne fik en samlet en tilfredshed på 4,0. To ud af tre af deltagerne havde benyttet "Min Post" og bedømt den til 3,8.

Det er værd at bemærke, at i forhold til forståelighed klarede Lederne.dk sig ligeledes fint. Både inden for den juridiske rådgivning om ansættelsesvilkår og inden for A-kasse stoffet formidles komplekst og svært tilgængeligt lovstof. Når medlemmerne takserede det positivt, viste det, at vi efterlevede værdien om at skabe tryghed i en usikker situation og bringe det enkelte medlem godt videre.

**6.600.000**  
sidevisninger havde Lederne.dk i 2017.



## LEDERKONFERENCER

I 2017 fyldte temaerne generationsledelse, disruption, sundhedsledelse og Tag Ansvar på lederkonferencerne. Såvel medlemmer som ikke-medlemmer kunne deltage på 32 landsdækkende faglige inspirationsdage med flere end 60 indlæg.

Interessen for lederkonferencerne var stor. 6.727 deltog på konferencerne i 2017. Hele 97,7% fandt indholdet relevant eller meget relevant, og mange ville anbefale konferencen til andre.

Som tidligere var de enkelte lokalafdelinger værter for konferencerne og involveret i planlægningen af konferencerne i deres område for at sikre den lokale forankring og relevans.

**6.727**  
deltog på konferencerne i 2017.

KONFERENCE I RØDOVRE

# DISRUPTION

Udnyt det i dit lederskab



**Jonathan Law**  
Sænkvarerleder og væstformand  
Global, Lederskabets Centering



**Tune Hein**  
Ejer af konsulentskab  
Hes & Helmsen



**Jesper Buch**  
Succesfuld selskabsrådgiver

PRIS: 300 KR. LEDERNE   
bringer dig videre

---

# LIVSBALANCE OG SUNDHEDSLEDELSE

Leder - Hvor går grænsen?







PRIS: 300 KR. LEDERNE   
bringer dig videre

---

# LEDER - TAG ANSVAR



**René Husum**  
Lederesrådgiver i Change-  
moves - FNBA Business  
Psychology & MBA Strategy



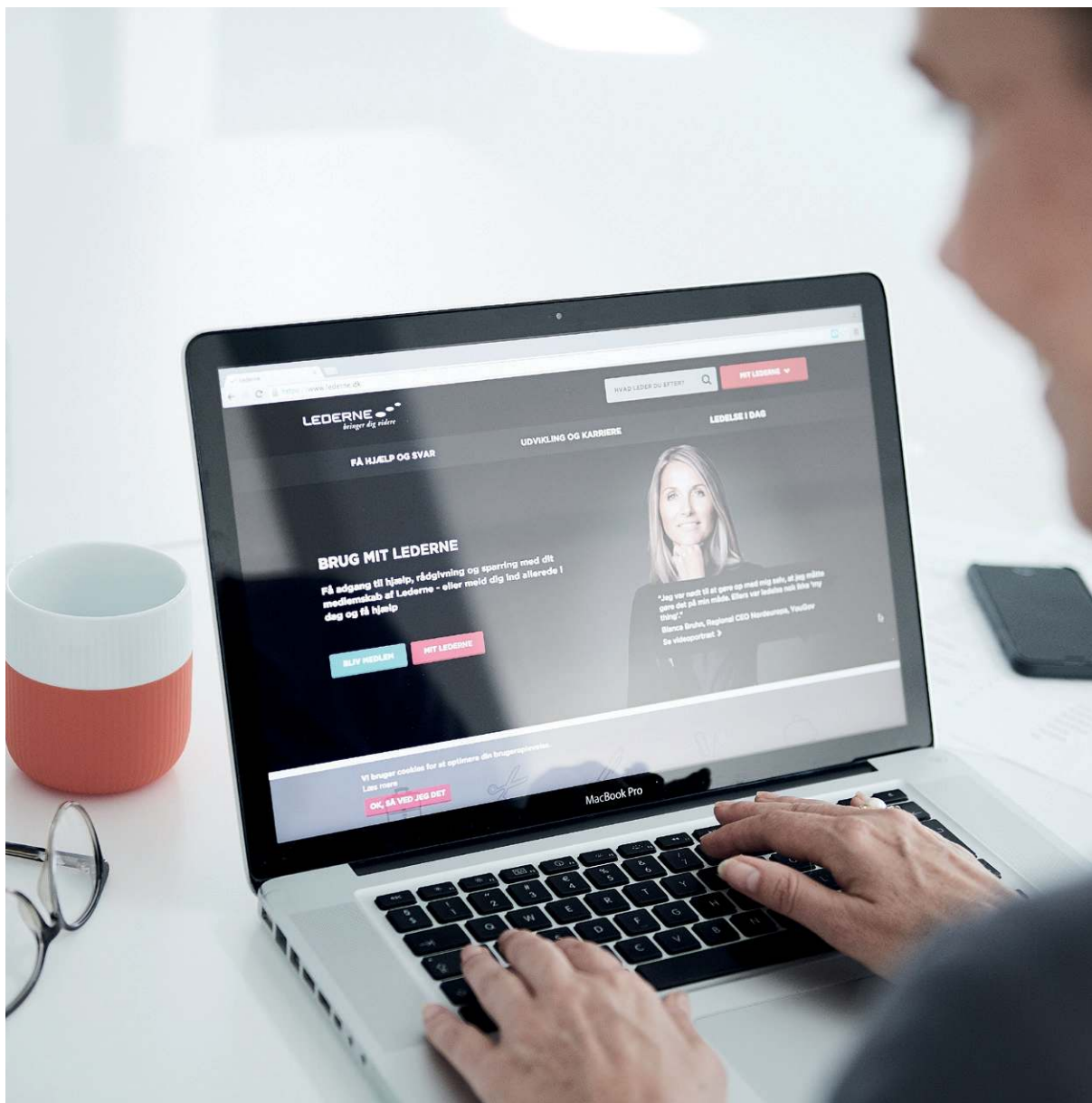
**Anne Villemoes**  
PR-specialist og keynote speaker



**B.S. Christiansen**  
Jegerssødt, mentaltræner  
og ledelsesrådgiver

PRIS: 300 KR. LEDERNE   
bringer dig videre





## NYT IT-SYSTEM STYRKER MEDLEMSKONTAKT

I 2017 blev et nyt CRM (Customer Relations Management) system implementeret hos Lederne. IT-systemet, der er det hidtil dyreste og mest omfattende i organisationens historie, blev indført på alle de områder, hvor der er direkte kontakt med medlemmerne.

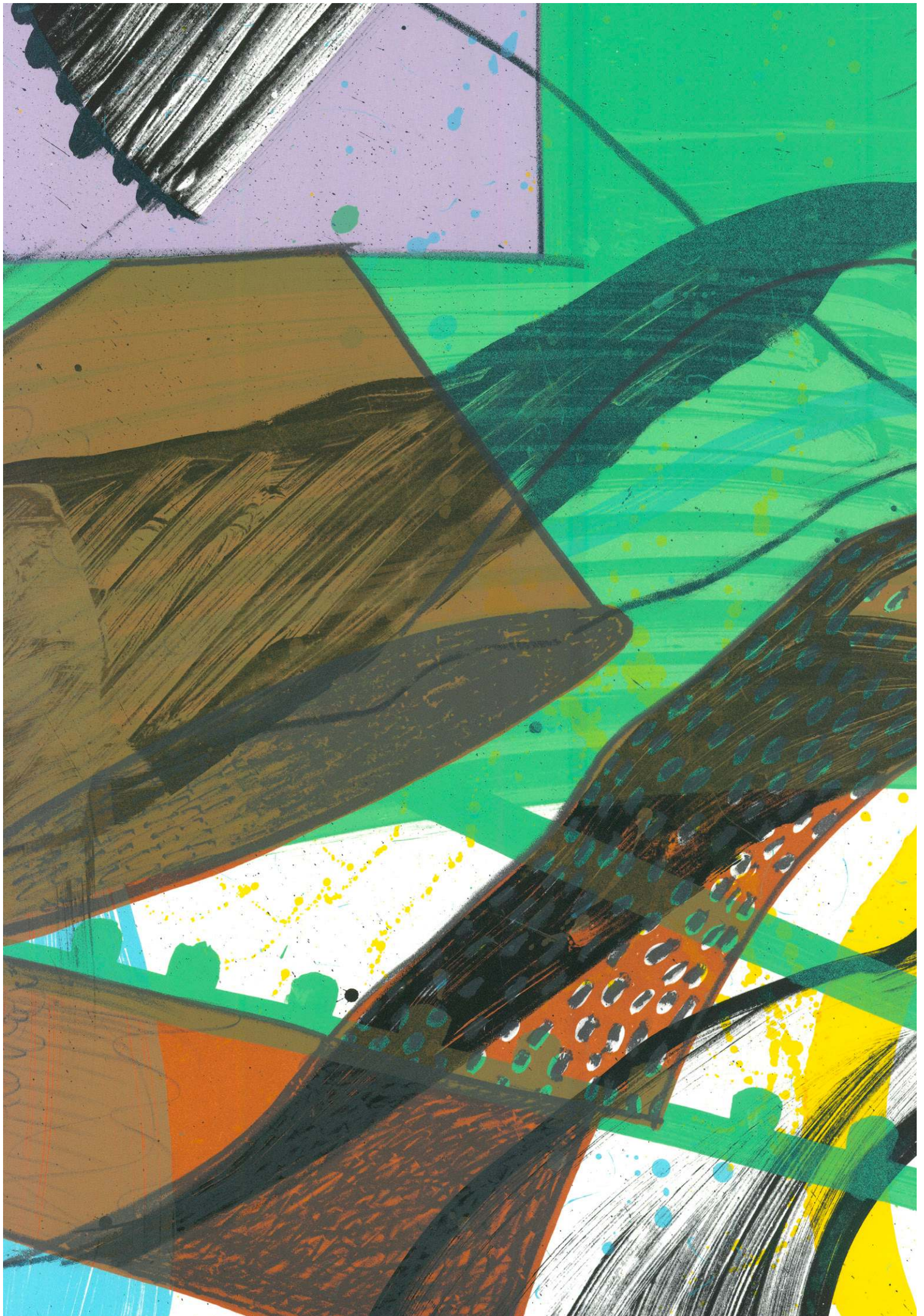
Forud for implementeringen lå mere end to års analyse, design og tests, hvilket krævede en ekstraordinær indsats af både udviklere, projektgruppe og medarbejdere. Systemet er nu velintegreret og giver mulighed for at betjene medlemmerne på en væsentlig bedre og på mange områder mere proaktiv måde.

Først og fremmest har systemet givet os muligheden for et 360 graders medlemsoverblik. Det giver den enkelte konsulent et betydeligt forbedret overblik over med hvem,

hvornår og hvorfor et medlem har været i kontakt med Lederne. I forlængelse deraf kan konsulenterne tilbyde en mere personlig medlemsoplevelse og dirigere medlemmerne mod relaterede produkter og serviceydelser, som kunne være relevante for medlemmet i forhold til medlemmets situation. Medlemskabet hos Lederne kan således udnyttes inden for flere områder.

På længere sigt vil systemet blive videreudviklet, så vi får automatiseret en lang række processer. Det indebærer flere fordele. Vi kan på samme tid reducere forskellige omkostninger samt understøtte salgsindsatsen på alle niveauer. Det er målet, at systemet skal bidrage til at udbygge relationen til medlemmerne og medvirke til at fastholde den høje andel af tilfødse medlemmer.







**125.000  
MEDLEMMER**

**”LEDERNE SKAL BASERES PÅ VÆKST. VI VIL  
LØBENDE IGANGSÆTTE INDSATSOMRÅDER OG  
FASTLÆGGE INDHOLDET I TAKT MED  
INDVUNDNE ERFARINGER.”**

Svend Askær



# STABIL VÆKST I MEDLEMSTILGANGEN

Knap 115.000 medlemmer er nu samlet i Ledernes Hovedorganisation.

**DE SENERE ÅRS MEDLEMSFREMGANG** fortsatte i 2017, så der ved udgangen af året var registreret 114.873 medlemmer i de tre søsterorganisationer: Lederne, Virksom og PRO. Stigningen lå fint i tråd med de foregående års vedholdende vækst på et stadigt mere konkurrenceudsat marked, hvor organisationerne i disse år konkurrerer intenst om at tiltrække og fastholde nye medlemmer.

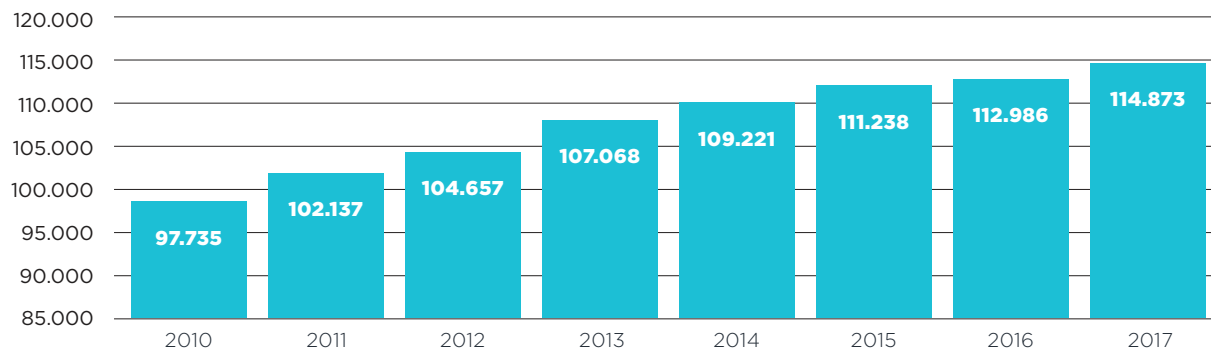
De meget markante vækststal i medlemsskaren i kølvandet på den finansielle krise er ikke realistiske under det nuværende opsving. Færre søger organisatorisk ly og tryghed, så fremgangen holdes ikke mindst oppe af den endnu nye organisationsstruktur fra 2016 med søsterorganisationerne Virksom og PRO.

I 2017 var væksten fortrinsvis drevet af en betydelig tilgang til Virksom af såvel helt nye medlemmer som tilflyttere fra andre a-kasser. Medlemsfremgangen i kerneorganisationen Lederne var mere beskedent end ønskeligt, og det er besluttet at vie netop vækst hos Lederne særlig opmærksomhed såvel strategisk som organisatorisk i de kommende år.

Fastholdelsesindsatsen "Win Back" fortsatte i 2017 og bidrog positivt til fremgangen. Antallet af udmeldelser ville have været cirka fem procent højere, hvis ikke der havde været en proaktiv indsats for at nedbringe afgang. Programmet dokumenterede sin værdi og vil blive yderligere intensiveret og forbedret fremover.



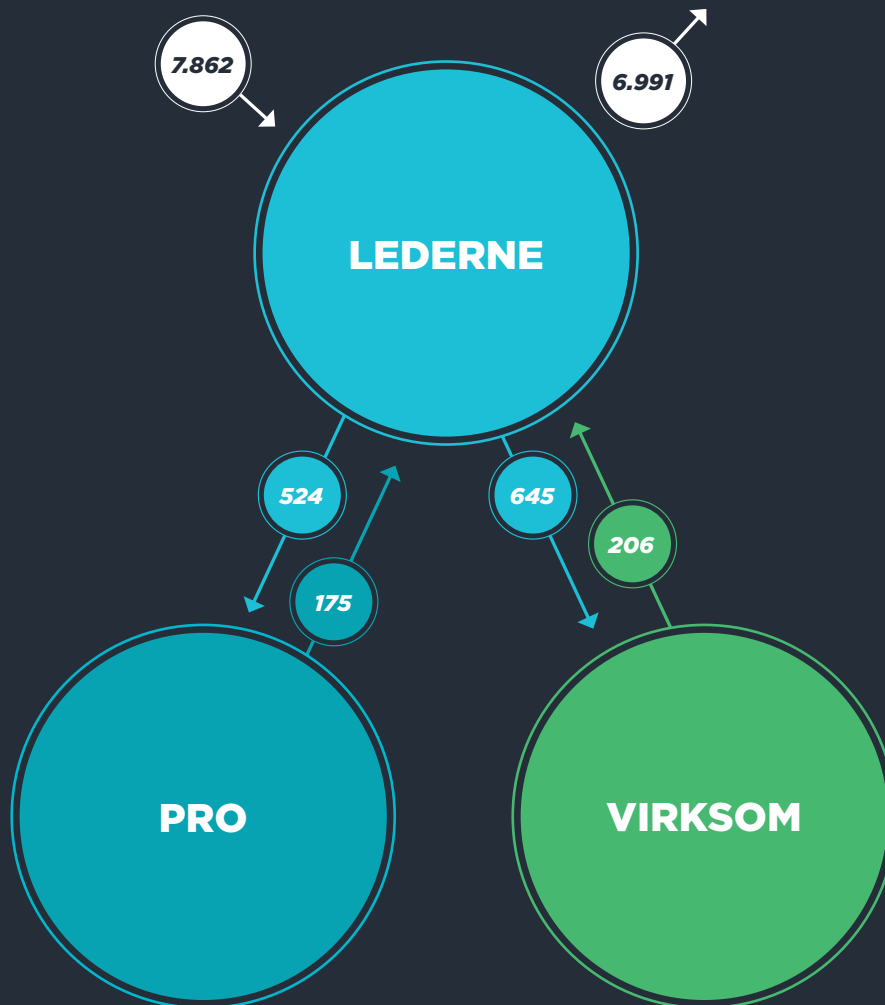
**MEDLEMSTALLET I LEDERNES HOVEDORGANISATION ULTIMO ÅRET**



*Det lykkedes også i 2017 at fastholde den positive stime med medlemsfremgang.*



## VANDRING AF MEDLEMMER TIL OG FRA LEDERNE I 2017



**TRAFIKKEN** mellem de tre søsterorganisationer var i 2017 i store træk identisk med året før. Den største bevægelse fandt sted mellem Lederne og Virksom, hvor 645 ledere i årets løb valgte at prøve lykken som selvstændige. I 2016 var det tilsvarende tal 681 ledere. At arbejdslivet er en dynamisk størrelse med karrierevalg og skift undervejs ses også på, at 206 selvstændige i 2017 valgte et lederjob fremfor at fortsætte som egen herre. Trafikken mellem Lederne og PRO viste lige som året før en overvægt af ledere, der fik et specialistjob, mens det var færre specialister, der blev ledere.

Muligheden for at vælge den organisation, der passer optimalt til ens aktuelle jobsituation, bevirker to ting: Dels at frafaldet af medlemmer mindskes betydeligt, og dels at medlemmerne kan få præcis de produkter samt den rådgivning og håndholdte personlige sparring, de har brug for i forhold til de udfordringer, de møder i dagligdagen.

Grafikken illustrerer også, at mens vi med tilfredshed kan notere, at 8.243 ledere i årets løb valgte Lederne til, var der i samme tidsrum cirka 7.000 ledere, der af forskellige årsager forlod organisationen. Den samlede afgang for hele Ledernes Hovedorganisation lå på 7.742 medlemmer i 2017.



## HVEM ER VI?

MEDLEMMER AF LEDERNE FORDELT PÅ KØN ULTIMO 2017 (%)



**ANDELEN** af kvindelige medlemmer fortsatte med at vokse - omend yderst behersket - når man kigger på det samlede medlemstal. På to år - fra 2015 til 2017 - steg andelen fra 29,1 procent til 29,73 procent.

Men skønt det ikke syner af meget i de samlede tal, sker der en bemærkelsesværdig udvikling i disse år i sammensætningen af medlemsskaren. Tendensen er uomtvistelig: I 2017 var knap 40 procent af de nye medlemmer

kvinder. Og kigger man isoleret på medlemmer under 50 år, er de kvindelige medlemmer generelt yngre end de mandlige. Flere end hver femte nye medlem i 2017 var under 29 år på indmeldelsestidspunktet, og de unge ledere var dermed den største gruppe blandt de nye medlemmer. Tallene bekræfter med andre ord, at mange yngre kvinder slår ind på ledersporet, og Lederne er deres foretrukne organisation.

### HVOR KOM DE NYE MEDLEMMER FRA I 2017? (%)

	Lederne	PRO	Virksom	Total
Uden tidligere a-kasse	28	20	19	27
LO a-kasser	34	45	13	31
De gule a-kasser	15	15	13	14
Selvstændige	6	6	45	13
FTF	8	8	4	7
Akademikerne	9	6	6	8
<b>Hovedtal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Blandt de nye medlemmer i Lederne er der mange af de såkaldte "frie fugle". Det vil sige, at de havde det til fælles, at de på tidspunktet for indmeldelse ikke var medlem af en anden A-kasse.*







# UÆNDRET KONTINGENT

**”ET UÆNDRET KONTINGENT ER EN DRIVER  
FOR VÆKST. ET UÆNDRET KONTINGENT  
BASERES PÅ EN EFFEKTIV ORGANISATION OG  
INDSATSER, DER STYRKER INDTJENING VED  
SIDEN AF KONTINGENTET.”**

Svend Askær



# KONTINGENTET HOLDES STADIG I RO

11. år i træk med uændret medlemskontingent.

**DET UÆNDREDE KONTINGENT** skal tilskrives flere faktorer: Effektiv drift og øget digitalisering samt fortsat vækst i medlemstallet medvirkede til, at prisen på medlemskab kunne fastholdes på et særdeles attraktivt og konkurrencedygtigt niveau.

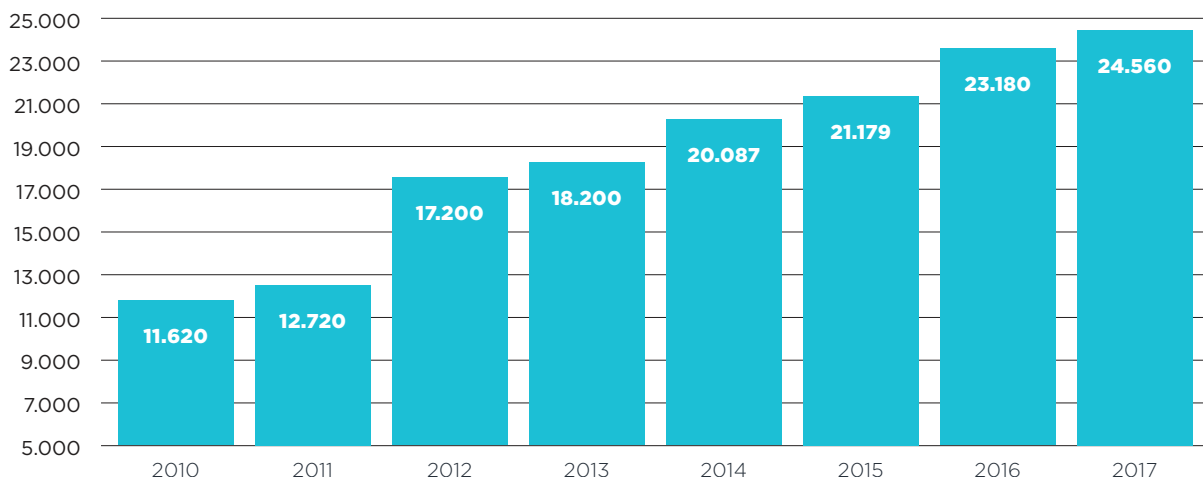
Men et vågent øje på udgifterne er ikke hele forklaringen. Også indtægtsiden skal tælles med. For at sikre et bredere indtægtsgrundlag har Lederne gennem de seneste fem år arbejdet intensivt på at markedsføre og sælge flere tilkøbsprodukter til medlemmerne.

I 2017 samlede vi udvikling og udbud af pensions- og forsikringstilbud i et helt nyt forsikringsteam. Målet var

at sikre medlemmerne kvalitetstilbud til fornuftige priser, løbende overvågning af markedet og kontinuerlig udvikling af tilbuddene. Lederne varetager selv rådgivning og salg for at sikre en indtægtsgivende forretning, der kan komme alle medlemmer til gode. De bærende elementer er lønsikringen og en fremtidig vækst i privatforsikringerne.

Produkterne blev i 2017 påskønnet af andre end medlemmerne. I april fik tillæggsforsikringen betegnelsen "Bedst i test" af forbrugermagasinet TÆNK. Samme skæbne overgik ulykkesforsikringen, der ligeledes blev "Bedst i test." Ved udgangen af 2017 havde 5.714 medlemmer tegnet en ulykkesforsikring mod 4.582 medlemmer i 2016 og 3.407 i 2015.

## LEDERNES TILLÆGSFORSIKRING



Ledernes Tillæggsforsikring har bidt sig fast som et attraktivt produkt for medlemmerne. Tallet for 2017 dækker også over salg af Indtægtssikring til medlemmerne af Virksom.



## PENSION

I 2016 samledes LederPension under betegnelsen LHPension, som dermed kom til at rumme et fælles pensionstilbud til medlemmer af både Lederne, Virksom og PRO. Pensionsordningen har vist sig at være attraktiv. Den samlede depotværdi af LHPension er siden 2013 tredoblet, og ved udgangen af 2017 rundede depotværdien 6 milliarder kroner.

### DEPOTVÆRDI

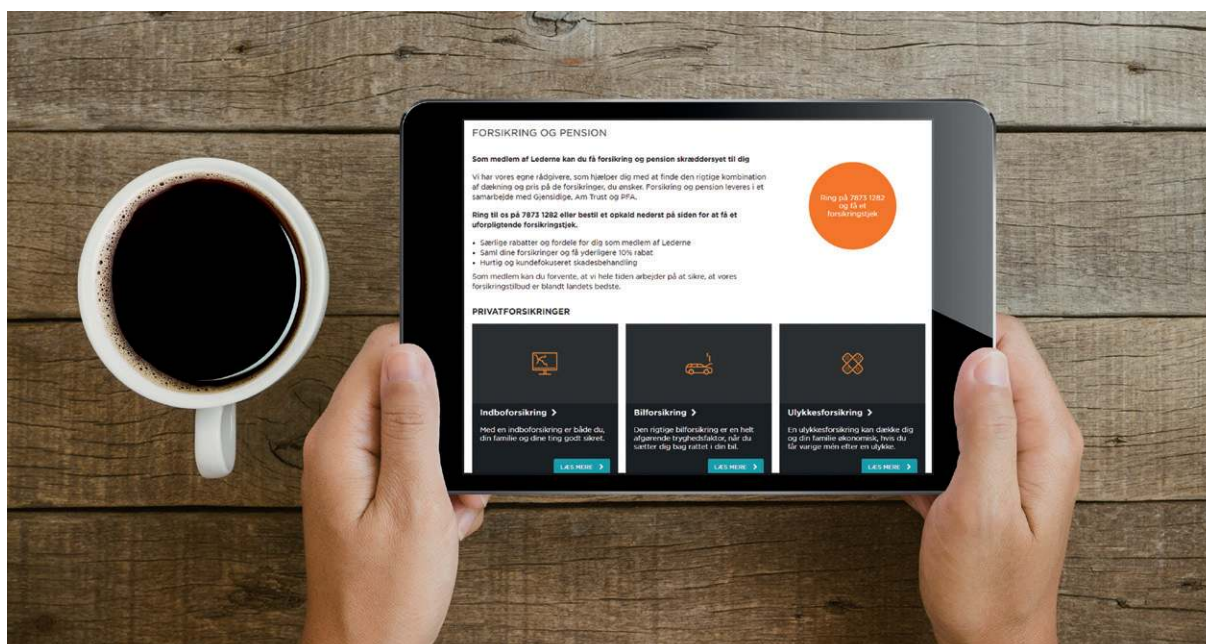


## PRIVATFORSIKRINGER

**LEDERNES** privatforsikring udbydes i et samarbejde med Gjensidige. I 2017 blev det besluttet at etablere et enkelt og overskueligt overblik over forsikringstilbuddene på hjemmesiden og samle rådgivningen af medlemmerne i et forsikringsteam med Ledernes egne rådgivere. Driften af teamet

betales af Gjensidige. I takt med at ordningen vokser, vil vi sikre, at priser og vilkår for medlemmerne løbende tilpasses.

Ved udgangen af 2017 havde 3.609 medlemmer benyttet sig af Ledernes forsikringstilbud omfattende en præmiesum på 32 mio. kr.



## OVERSKUD I LEDERNES KOMPETENCECENTER

**2017 BLEV** det hidtil bedste år i forhold til omsætning, især takket være vækst hos Ledernes Mødecenter, Outplacement og firmatilpassede lederudviklingsforløb. Den samlede vækst var imidlertid en af de laveste i de seneste mange år. En turbulent begyndelse på året gjorde det nødvendigt med en række organisatoriske tilpasninger for at bringe forretningen tilbage på sporet.

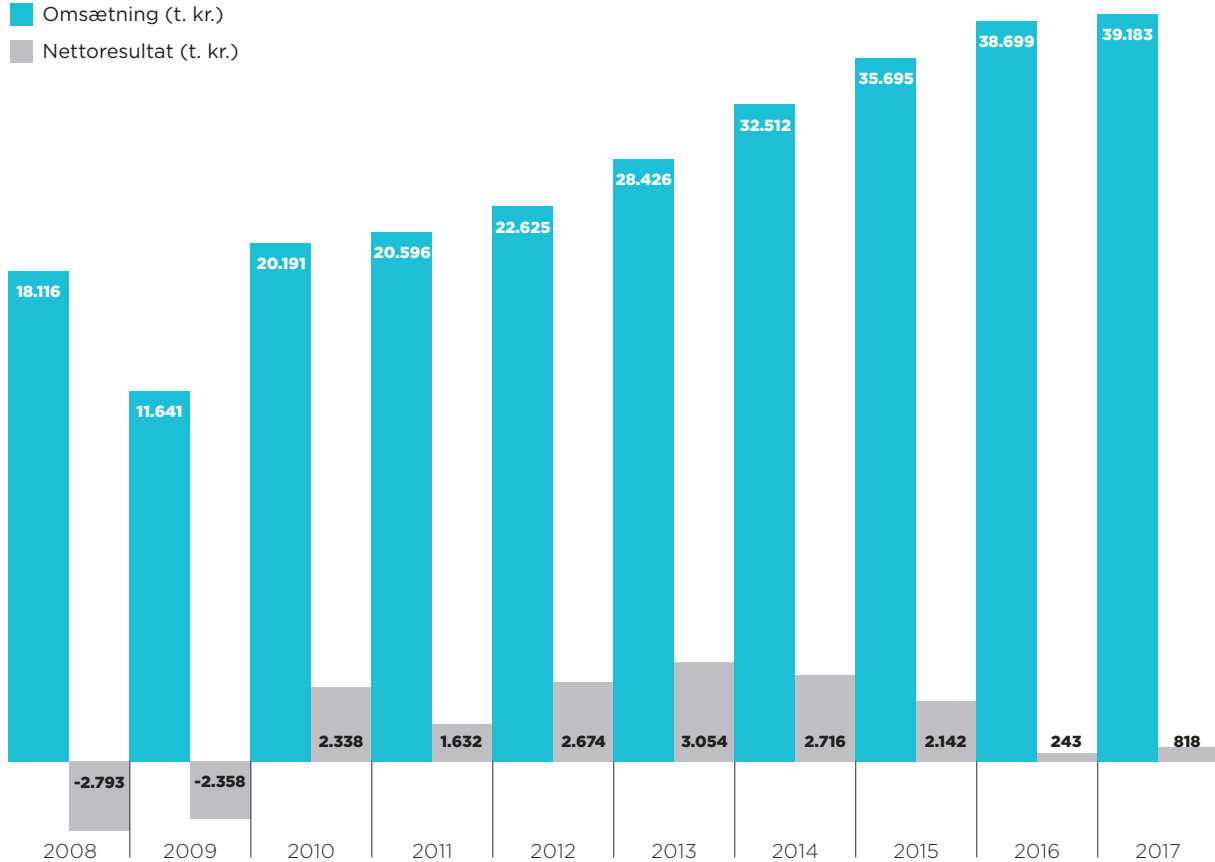
Afslutningen på året var stærkt for alle produktområder og resulterede i et overskud på driften.

I løbet af 2017 blev der taget hul på branding af Ledernes KompetenceCenter og det nye brandløfte "Vi udvikler ledere." Målt på tilfredsheds- og anbefalingsgrad lykkedes det at fastholde samme høje niveau som året før.

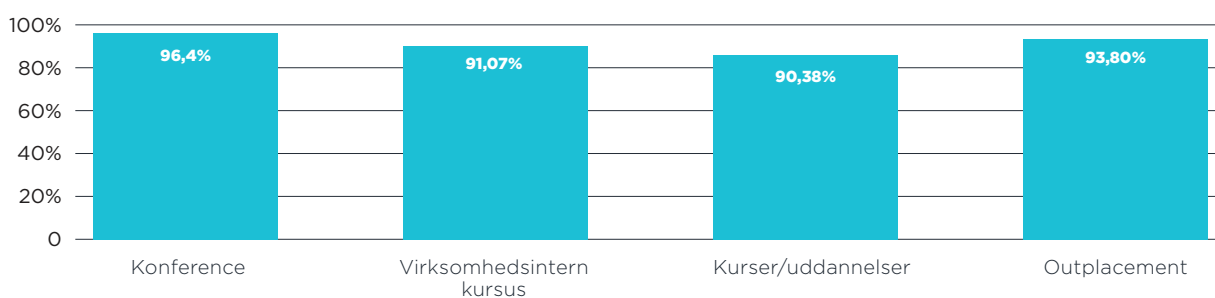
### OMSÆTNING OG NETTORESULTAT LEDERNES KOMPETENCECENTER

■ Omsætning (t. kr.)

■ Nettoresultat (t. kr.)



### ANBEFALINGSGRAD (2017)



Tilfredse gæster er af vital betydning for at skaffe nye og flere gæster. KC noterer med stor tilfredshed, at et meget stort antal gæster kan anbefale vores produkter og faciliteter til andre.





## LEDERNES MØDECENTER

**GÆSTERNE UDTRYKTE** tilfredshed med mødecentret i 2017. Smiley ordningen, hvor de kan vælge mellem en grøn, gul eller rød smiley, udløste 1.700 grønne besvarelser ud af 1.736 totalt og kun 14 røde på et helt år.

Booking-indtægterne steg med 79 procent. I 13 uger kom der flere end 400 gæster. I 2016 skete det i tre uger. Med den nyåbnede etage i stuen, der bød på nyt design og fordoblingen af kvadratmeter, kunne aktiviteterne udvides, skønt begyndelsen var svær. For at imødekomme den udfordring, skærpede mødecentret den digitale markedsføring og blev medlem af både Kursuslex og portalen DKBS.

### Morgenmøder

Morgenmøder er gratis arrangementer, der skal skabe synlighed om Ledernes KompetenceCenter og vores produkter. Der var god interesse for de fleste af de 13 møder med op mod 120 tilmeldte per møde. Alle møder blev streamet live med cirka 400 seere. I november blev der for første gang afholdt et tilsvarende morgenmøde i Aarhus med 70 deltagere.

### Kurser og uddannelser

Porteføljen af mere end 70 kursustitler blev løbende udviklet i samarbejde med netværket af undervisere og eksterne konsulenter. Samlet set var der i 2017 en lille tilbagegang i omsætning for kurser og uddannelser sammenlignet med 2016, primært for de kompetencegivende lederuddannelser.

De øvrige lederkurser og -uddannelser fik også tilbagegang i antal deltagere og gennemførte forløb, men ikke i omsætning.

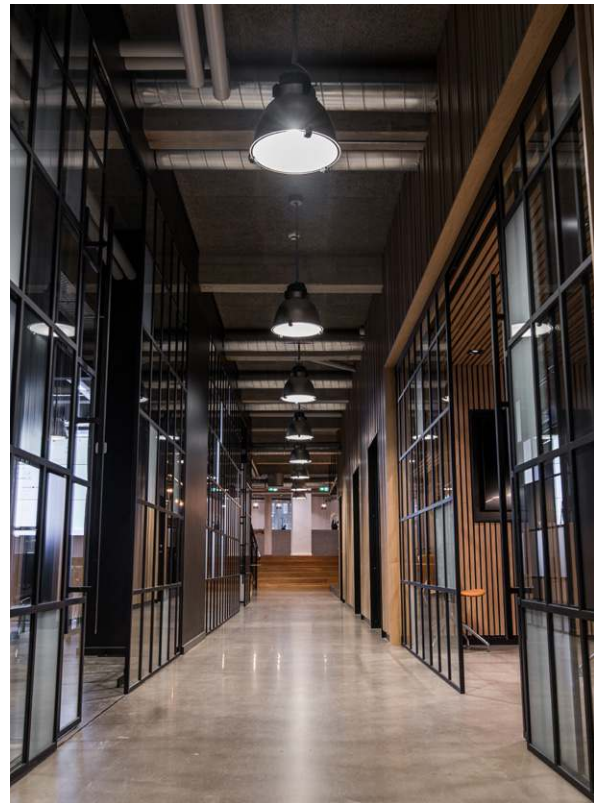
### Ledige

Efter afslutningen på første halvår 2017 måtte vi konstatere, at faldende ledighed samt nye regler for målgruppen betød færre kursister set i forhold til samme periode sidste år. I andet halvår sås en øget interesse blandt ledige for at deltage på seks ugers jobrettet uddannelse, men det var ikke tilstrækkeligt til at indhente det tabte.

På de kompetencegivende kurser steg deltagerantallet en smule i forhold til 2016. Fra efteråret 2017 var der fokus på at få deltagerne til at planlægge og købe en hel akademiuddannelse bestående af fem fagmoduler samt et afgangsprøveprojekt med sigte på at fastholde kursisterne over en længere periode på to til tre år. Ved udgangen af 2017 var der lavet en samlet uddannelsesplan for i alt 40 ledere.

### Nye ledere og certificeringer

Med tre nye koncepter fik Ledernes KompetenceCenter igen godt fat på markedet for nye ledere. Der var vækst i deltagerantallet og fine tilbagemeldinger fra deltagerne. Uddannelsesprogrammet for nye ledere tog udgangspunkt i, at den nye leder deltager i et længerevarende udviklingsforløb med flere elementer.



Tanken er, at den nye leder gennem en lidt længere periode gennemgår en ledelsesmæssig udvikling med mulighed for at lære nyt, få implementeret det lærte og skabe sig et netværk, der kan støtte lederen i udviklingen af egen praksis.

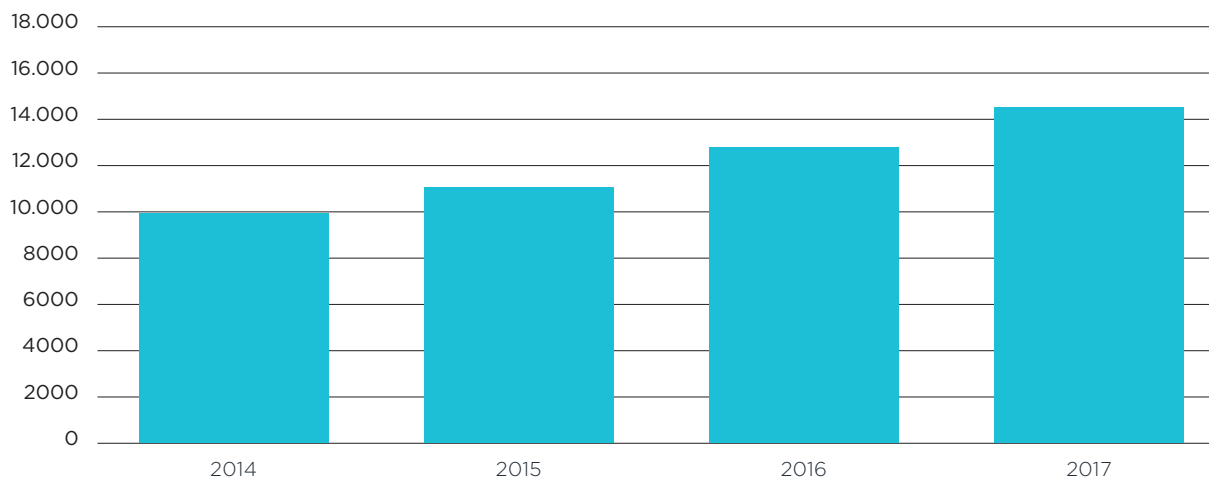
Antallet af certificeringer, der købes særskilt, havde en markant fremgang, især for Prince2 certificeringer. Dertil kom en mindre vækst på både Garuda - og Six Sigma certificeringer.

### Konferencer og events

Årets Projektdag blev afholdt i samarbejde med Peak Consulting Group. Efter nogle år med dalende antal tilmeldinger blev konceptet justeret med øget fokus på den enkelte projektleder og dennes udfordringer. Det gav pote, og allerede to uger før var der udsolgt med 140 deltagere.

Forårets Ledelse i Dag-konference med målstyring som tema tiltrak knap 400 deltagere i Aarhus og København. →

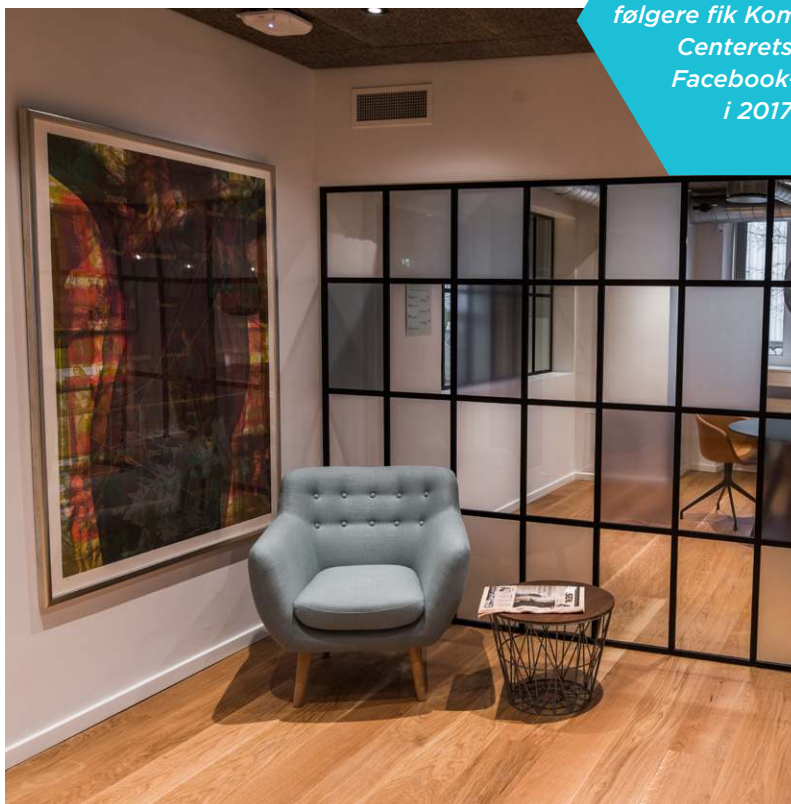
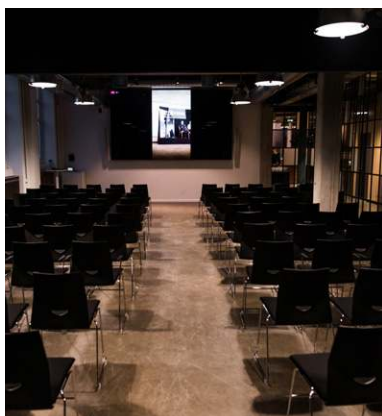
### ANTAL GÆSTER I MØDECENTERET





**3.170**

følgere fik KompetenceCenterets nye Facebook-side i 2017.



Konferenceformen skal helst være både lærende og levende, så i 2017 blev der arrangeret en "battle" mellem indlægsholderne. Årets anden Ledelse i Dag-konference handlede om fremtidens ledelse og konsekvenserne af den digitale transformation, blandt andet i forhold til ledelse af digitale generationer og organisering i en tid med nye teknologier i rivende udvikling. Konferencen blev afholdt både i København og Aarhus med i alt cirka 300 deltagere.

I august 2017 blev det nye koncept LederLounge skudt i gang og lanceret med henblik på, at ledere her kan komme tæt på førende ledelsesekspertter, få indblik i de nyeste tanker og tendenser inden for ledelse og få mulighed for at udveksle idéer med andre ledere.

#### **Skræddersyede forløb**

Salg af skræddersyede virksomhedsforløb var en ambitiøs satsning på vækst. Det udmøntede sig i mange kundemøder og en stigning på 45 procent i antal afholdte virksomhedsinterne lederudviklingsforløb. 2017 blev det hidtil bedste år, og den samlede omsætning voksede med 23 procent. Desuden blev der etableret rammeaftaler med tilbud om åbne kurser lokalt ude i virksomhederne.

#### **Outplacement**

Arbejdsgiverbetalt Outplacement afsluttede året med gode tal såvel for omsætning og lønsomhed. Fremgangen skyldtes, at lead samarbejdet med ANS i Lederne funge-

rede godt. Det gav et konstant flow af nye kandidater at rådgive omkring Outplacement, så der kom 60 procent flere kandidater i løbet af året.

Outplacement under tillægforsikring havde stadig mange aktive i forløb. Denne leadkanal fungerede ligeledes godt og gav ti procent flere kandidater end i 2016. Alt i alt blev omsætningen øget med 30 procent for outplacement.

#### **Marketing**

KompetenceCenterets hjemmeside blev betydeligt forbedret i 2017 i kraft af forskellige optimeringer. Formålet var at opnå en bedre sammenhæng i brugerrejsen og dermed et øget salg. Resultatet var blandt andet en stigning i organisk vækst på 65 procent samt en vækst i omsætning via siden på knap ti procent i forhold til året før.

I maj 2017 kom Ledernes KompetenceCenter på Facebook og LinkedIn. Formålet med at adskille KompetenceCenteret fra Ledernes egne kanaler var et ønske om at udvide den nuværende målgruppe, skabe bedre branding og nå ud til nye segmenter. Målet var at inspirere og engagere nuværende kunder til bedre ledelse og samtidig forbedre brand-loyaliteten.

Konkrete mål var blandt andet at drive mere trafik til hjemmesiden samt opbygge en ny følgeskare. Vi kunne notere 3.170 følgere og et månedligt gennemsnit på 1.485 besøgende til hjemmesiden.

**Ledernes KompetenceCenter oplevede i 2017 en stigning på 45 procent i antal afholdte virksomhedsinterne lederudviklingsforløb.**







# EN SPÆNDENDE OG UDVIKLENDE ARBEJDSPLADS

**"ENGAGEREDE OG KOMPETENTE  
MEDARBEJDERE ER EN FORUDSÆTNING  
FOR AT KUNNE INDFRI VORES MÅL."**

Svend Askær



# MEDARBEJDERNE BRUGTE MERE TID PÅ EGEN UDVIKLING

Dygtige og engagerede medarbejdere, der udvikler sig, er en forudsætning for at nå Ledernes mål.

**MEDARBEJDERNE** hos Lederne brugte 15 procent af deres tid på egen udvikling i 2017. Især Tag Ansvar-kampagnen og det store CRM-projekt vægtede tungt.

I forlængelse af det nyudviklede SUS-koncept, Styrke-baseret Udviklingssamtale, som i 2016 erstattede den mere traditionelle MUS-samtale, udgav HR i samarbejde med Ledernes KompetenceCenter i 2017 to kursuskataloger. Et til medarbejdere og et til ledere med fokus på kommunikation og samarbejde, kundeservice og personlig udvikling. Kurserne var velbesøgte, og tilfredsheden høj. De interne kurser havde ud over målet om at styrke organisationen også til formål at styrke samarbejdet på tværs og samle organisationen som "Et Lederne".

## Socialt ansvar

At lancere en landsdækkende kampagne for at få folk til at tage ansvar forpligter. Derfor havde Lederne i lighed

med tidligere år fokus på organisationens eget sociale ansvar. I foråret bød vi velkommen til en IGU-elev – en 18-årig kvinde, som kom hertil fra Afghanistan. Den unge kvinde blev i forløbet rigtig god til dansk, og det gav hende en mulighed for at kvalificere sig til 9. klasse. Hun valgte denne mulighed og stoppede derfor forløbet hos Lederne i november. Det var et positivt fravalg og en god start for en ung kvinde til at blive integreret i det danske samfund.

Ledernes indsats i forhold til flygtninge betød, at vi i 2017 var nomineret til "Frederiksberg Kommunes Integrationspris 2017". Indstillingen skete blandt andet på baggrund af ansættelsen af to syriske flygtninge i 2016 – begge er fortsat ansat.

Samarbejdet med "Specialisterne" fortsatte i 2017. Det har resulteret i fastansættelse af en medarbejder, som indtil da var tilknyttet på konsulentbasis via "Specialisterne".



# LEDENDE MEDARBEJDERE

PR. 31. DECEMBER 2017

## **ANDREAS KRUSE**

Regionsleder, Region Midtjylland

## **ANNE BOU CASALS**

Direktør, A-kasse & Digitalisering

## **ANNETTE JACOBSEN**

Forsikringschef, Forsikring & Tilkøb

## **ASTRID COHR LÜTZEN**

Mødeceterchef,  
Kompetence- & MødeCenter

## **BERIT TOFT FIHL**

Sekretariatschef, Politik & Presse

## **BIRGITTE HOLST PEDERSEN**

Job og Karrierechef,  
A-kassen og Beskæftigelse

## **BODIL NORDESTGAARD ISMIRIS**

Viceadministrerende direktør

## **CHARLOTTE KLOVBORG**

Teamchef, Dagpenge

## **GYRID LISBET TEGLERS**

Teamchef, Efterløn & Selvstændige

## **HANA KATRINE NOVAK**

Konstitueret Regionsleder,  
Region Sjælland

## **HEIDI BLIGAARD**

Afdelingschef,  
Salg, Medlemskab & Callcenter

## **HEIDI MATHER**

Teamchef, Øvrige ydelser & LT

## **HENRIK KONGSBÆK**

Ansættelsesretschef,  
Ansættelsesret & Ledelse

## **HENRIK BACH MORTENSEN**

Direktør, Politik & Presse

## **JAKOB BORK**

Teamchef,  
Ansættelsesret & Selvstændige

## **JOHN SCHMIDT**

IT-chef, IT

## **JONNA KILDEGAARD**

Administrationschef,  
Administration i Job & Karriere

## **KIM MØLLER LAURSEN**

Analysechef, Politik & Presse

## **KRISTER EKSTRÖM**

Direktør, Kompetence & MødeCenter

## **LARS ANDERSEN**

Arbejds miljøchef, Politik & Presse

## **LARS KROGH**

Chef for Salg og Outplacement,  
Kompetence & MødeCenter

## **LOTTE SPANGGAARD**

Teamchef, Ansættelsesret & Offentlige

## **MAJBRITT NAUTA**

Konstitueret Teamchef, Medlemskab

## **MALENE SAABY**

Teamchef og advokat,  
Ansættelsesret & Retssager

## **METTE TENGLER**

Teamchef, Callcenter

## **MICH HEÜMAN**

Teknik- og servicechef,  
HR & Administration

## **MICHAEL MONTY**

Pressechef, Politik & Presse

## **MICHAEL SCHLICHTKRULL**

Administrationschef,  
Kompetence & MødeCenter

## **MICHAEL UHRENHOLT**

Teamchef, Ledelse

## **PEDER GARDE**

Salgschef, Kompetence & MødeCenter

## **PIA FUNCH BRASKHØJ**

Afdelingschef,  
Kommunikation & Marketing

## **POUL MØLLER**

Regionsleder, Region Syddanmark

## **RIKKE HELLES**

Teamchef, Ansættelsesret & LG

## **SVEND ASKÆR**

Formand

## **THOMAS CHRISTENSEN**

Uddannelseschef, Politik & Presse

## **TOM REECKMANN HANSEN**

Økonomichef, HR og Administration

## **TOM MØLLER**

Teamchef, IT

## **TORKILD JUSTESEN**

Direktør, Kompetence & Forsikring

## **ULRIK FRESE**

Teamchef, Faglig ledelse & Tilsyn

## **VIBEKE SKYTTE**

Direktør, HR & Administration





**LEADERNE**

**LEADERNE**





# ÅRSREGNSKAB 2017

## RESULTATOPGØRELSEN 2017

Ledernes Hovedorganisations regnskab udviser for 2017 et overskud på 5.969 t.kr. mod et overskud i 2016 på 21.391 t.kr.

Resultatet fra drift er negativt, hvilket kan tilskrives ekstraordinære store straks afskrivninger på IT. Det negative resultat før finansielle resultater opvejes af et pænt resultat på de finansielle poster foranlediget af afkastet på vores værdipapirer samt datterselskaber.

Resultatet før de finansielle poster udviser et negativt resultat på 12.425 t.kr. mod et negativt resultat på 11.684 t.kr. i 2016.

Der vil fortsat være fokus på resultatet før finansielle poster.

Samlet set er resultatet for 2017 tilfredsstillende.

## Balance 31.12.2017

Ledernes Hovedorganisations kapitalkonto er pr. 31.12.2017 opgjort til 611.893 t.kr.

Regnskabet udviser en balance på 875.443 t.kr. Ledernes Hovedorganisation har investeret 593.928 t.kr. i anlægs-

aktiver, heraf udgør investeringer i finansielle anlægsaktiver 554.602 t.kr. De finansielle anlægsinvesteringer består dels af investeringer i datterselskaber på 48.351 t.kr. og investering i værdipapirer på 506.251 t.kr.

Investeringsstrategien i værdipapirer er tilrettelagt således, at der er en fornuftig balance mellem investering i Høj- og Lav-risikoprodukter, hvor Høj-risikoprodukter primært består af aktier og Lav-risikoprodukter består af obligationer. Den valgte investeringsstrategi er kendetegnet ved en lav til moderat risiko og har til hensigt at sikre et stabilt afkast af de investerede midler over tid.

Ledernes Hovedorganisation har pr. 31.12.2017 omsætningsaktiver for i alt 281.515 t.kr. Langt den største del er tilgodehavende kontingent for 1. kvartal 2018, et tilgodehavende som er opkrævet, men som ikke er forfaldent på statutidspunktet samt likvide midler.

Den samlede gæld udgør i alt 248.432 t.kr., den største post vedrører periodisering af kontingentindtægter, som knytter sig til tilgodehavende under aktiver.



**ÅRSREGNSKAB 2017**

<b>RESULTATOPGØRELSEN</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>T.KR.</b>	<b>T.KR.</b>
<b>INDTÆGTER</b>	<b>247.556</b>	<b>242.822</b>
Tilskud til lokale afdelinger	(12.379)	(12.149)
Mødeomkostninger og oplysningsarbejder	(8.810)	(10.850)
Organisationens administration	(60.329)	(67.426)
Personaleomkostninger	(165.307)	(152.130)
Ejendomsomkostninger Vermlandsgade	(13.055)	(11.909)
Kasseansvar i Arbejdsløshedskassen	(101)	(42)
<b>OMKOSTNINGER</b>	<b>(259.981)</b>	<b>(254.506)</b>
<b>RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER</b>	<b>(12.425)</b>	<b>(11.684)</b>
Resultat datterselskaber	3.563	3.089
Finansielle renteindtægter/udgifter	3.276	3.515
Udbytter mm.	3.331	11.314
Realiseret/Urealiseret kursgevinster/-tab	9.734	20.039
<b>RESULTAT FØR SKAT</b>	<b>7.479</b>	<b>26.273</b>
Fondsskat	(1.510)	(4.882)
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>5.969</b>	<b>21.391</b>

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>BALANCEN PR. 31.12.17 – HOVEDTAL</b>	<b>T.KR.</b>	<b>T.KR.</b>
<b>AKTIVER</b>		
Materielle anlægsaktiver	39.326	41.671
Finansielle anlægsaktiver	554.602	499.093
<b>ANLÆGSAKTIVER I ALT</b>	<b>593.928</b>	<b>540.764</b>
Beholdninger	635	513
Tilgodehavender	251.744	266.699
Likvider	29.136	55.400
<b>OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT</b>	<b>281.515</b>	<b>322.612</b>
<b>AKTIVER I ALT</b>	<b>875.443</b>	<b>863.376</b>
	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>T.KR.</b>	<b>T.KR.</b>
<b>PASSIVER</b>		
Gæld	248.432	234.723
Hensættelser	15.118	22.729
Kapitalkonto	611.893	605.924
<b>PASSIVER I ALT</b>	<b>875.443</b>	<b>863.376</b>



## HOVEDBESTYRELSEN I LEDERNES HOVEDORGANISATION PR. 31. DECEMBER 2017



**SVEND ASKÆR**  
Formand



**LARS MØLDRUP**  
Næstformand



**KIRSTEN HVID SCHMIDT**  
Næstformand



**KIM KAMPP**  
Hovedstaden



**MARIA ROSE THYRÉN**  
København Vest



**HENRIK C. TARRIS**  
København Nord



**GITTE WINKLER**  
Nordsjælland



**JAN CARLSEN**  
Østsjælland



**VILLY HELMER  
JØRGENSEN**  
Vestsjælland



**HELLE  
B. ANDRESEN**  
Storstrømmen



**BENTE STRYGER  
HANSEN**  
Storstrømmen



**JERRY VINTHER**  
Fyn



**PETER MARTENSEN**  
Sønderjylland



**JES PEDERSEN**  
Sydvestjylland



**BENT WALTER  
JENSEN**  
Sydstjylland



**KIRSTEN NYBOE  
HANSEN**  
Sydøstjylland



**AAGE MØRCH  
SØRENSEN**  
Midt-Vest



**BJARNE KRAGH  
JENSEN**  
Midt-Nord



**RASMUS MORTENSEN**  
Østjylland



**BERIT ANDERSEN  
NIELSEN**  
Kronjylland



**JENS OTTO STØRUP**  
Himmerland



**KARINA FISKER**  
Vendsyssel



**"BESLUTNINGEN OM AT OPTAGE SØFARTENS LEDERE SOM  
EN SÆRLIG AFDELING I LEDERNE ER UDEN SAMMENLIGNING  
EN AF DE VIGTIGSTE GENERALFORSAMLINGSBESLUTNINGER,  
VI I MANGE ÅR HAR STÅET OVERFOR."**

Svend Askær



## **BERETNING 2017**

### **LEDERNE**

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Telefon 3283 3283  
[lederne.dk](http://lederne.dk)

### **TILRETTELÆGGELSE**

Pia Funch Braskhøj (ansv.)  
Søren Ravnsborg  
Vivi Vodschou

### **DESIGN OG PRODUKTION**

Aller Client Publishing:  
Morten Svendsen, Art direction  
Anne Kehlet Vandborg, Projektleder  
[allercp.dk](http://allercp.dk)

### **FOTO**

Rune Lundø  
Lederne