



# Beretning 2021

Lederne  
- en verden til forskel

# Indhold

## Indhold

|    |  |
|----|--|
| 04 | <b>Forord</b>  |
| 08 | <b>Nøgletal</b>  |
| 10 | <b>Ledernes kerneydelser</b>   |
| 11 | Medlemstilfredshed   |
| 12 | Det ansættelsesretlige område  |
| 16 | Callcenteret   |
| 18 | Ledersparring  |
| 19 | A-kassen   |
| 20 | Dagpengeområdet  |
| 23 | Beskæftigelsesområdet – Job og Karriere                                |
| 26 | Pro  |
| 27 | Virksom  |
| 28 | Lederne Tillægsforsikring  |
| 31 | LederPension   |
| 31 | Lederne Forsikring   |
| 32 | Lederne Kompetencecenter   |
| 36 | Lederne i medierne   |
| 40 | Lønsom vækst   |
| 46 | <b>Ledernes miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG)</b> |
| 48 | <b>Ledelse/Principles of Governance</b>                                |
| 49 | Ledernes forretningsmodel og strategi 2025                             |
| 50 | Ledernes kernefortælling   |
| 56 | Bæredygtig ledelse   |
| 58 | Ledernes Governance  |
| 60 | Etisk adfærd   |
| 62 | Risikoanalyse  |
| 65 | <b>Mennesker/People</b>  |
| 66 | Diversitet og inklusion  |
| 68 | Sundhed og trivsel   |
| 72 | Fremtidens kompetencer   |
| 74 | <b>Klima/Planet</b>  |
| 75 | Klima og grønne kompetencer  |
| 76 | Ledernes Klimaregnskab   |
| 78 | <b>Samfundsansvar/Prosperity</b>                                       |
| 79 | Samfundsmæssig værdiskabelse   |
| 80 | Ledernes lokalafdelinger   |
| 84 | Unge på kanten af uddannelse og job                                    |
| 84 | Samarbejde om børn og unge   |
| 86 | Mangel på arbejdskraft   |
| 86 | Bæredygtig ledelse i Europa  |
| 89 | <b>Bestyrelsen</b>   |
| 90 | <b>Ledende medarbejdere</b>  |
| 92 | <b>Årsrapport og ESG-nøgletal</b>                                      |
| 93 | <b>Valg af rapporteringsramme og regnskabsprincipper</b>               |



# Forord

Netop som vi har overstået det værste med pandemien, har krigen i Ukraine ramt os. Den er først og fremmest en menneskelig tragedie, der allerede har kostet tusindvis af mennesker livet og drevet millioner på flugt. Forfærdeligt.

Men det er også en krise, der har ramt danske erhvervsledere med komplekse udfordringer allerede fra samme morgen, som de russiske kampvogne krydsede grænsen. Alle kan være enige om at fordømme Rusland og støtte Ukraine. Og ingen er vel uenige i de sanktioner, som Danmark og verdens øvrige lande har pålagt Rusland. Allerede i krigens første uger har vi da også set danske ledere tage et særligt ansvar og gå længere end de politisk vedtagne sanktioner. Stor ros til dem.

Både pandemien og krigen er eksempler på, at store kriser kan eksplodere og fuldstændigt rydde lederes dagsordenen nærmest fra den ene dag til den anden. Med de sidste års erfaringer i baghånden virker det desværre usandsynligt, at vi ikke bliver ramt af flere af den slags. Og lige foran os venter i hvert fald en gigantisk krise, som vi ikke har råd til at ignorere: Klima- og miljøkrisen. En krise som verden aldrig tidligere har set, og hvor vi også i Danmark vil skulle vænne os til et langt mere truende klima.

Og kriser muterer. Kriser rammer skævt, og de viser med kirurgisk præcision, hvor vi har svagheder, hvor vi har lavet dårlige prioriteringer, og hvilke grupper af samfundet, der er mest sårbare.

Ingen kan endnu sige, hvad klima- og miljøkrisen vil bringe med sig, men eksperter påpeger, at vi vil se massive flygtningestrømme, et velfærd under pres, ressourcekriser og økonomiske sammenbrud og sociale konflikter, og vi vil se demokratier under pres, øget mistillid og splittede befolkninger.

Vi har spurgt vores lederpanel og knap 60 procent svarer, at de i dag bruger mere tid på udefrakommende kriser end for fem år siden.

Vi ledere er – uanset om vi ønsker det eller ej – blevet politiske aktører. Ikke i partipolitisk forstand, men forstået på den måde, at de valg, vi træffer, bliver tolket i lyset af de effekter, de har ud over virksomhedens drift og resultater. På vores medarbejdere, på miljøet, på samfundsøkonomien, og som vi ser det for øjeblikket selv i forhold til verdensfreden.

Derfor skal vi ledere i dag og i fremtiden kunne forklare og forsvare vores valg – ikke bare overfor medarbejdere, ejere, bestyrelser og ledere højere i virksomhedens hierarki. Men også udadtil. Over for lokal-samfundet, medierne, politikerne og verden generelt. Opgaven er blevet større.

Det kalder på dygtige ledere. Dem har vi heldigvis flest af. Ledere som er deres ansvar bevidst. Som kerer sig om deres virksomhed og deres medarbejdere. Men som også har klare, stærke holdninger og meninger til den verden, vi alle sammen er en del af. Ledere som tør tage et ansvar og gøre det rigtige, også selvom det ikke altid er det letteste. Det kræver ildhu. Omtanke. Ydmyghed. Uddannelse. Ordentlighed. Det kræver det, vi i Lederne kalder for bæredygtig ledelse. Og vi i Lederne er her for at hjælpe.

Tilbage i 2020 besluttede vi, at bæredygtig ledelse skulle være vores strategiske overlægger – og dermed stå helt centralt i vores 2025 strategi. Og med god grund. For ansvarlig ledelse gør en forskel. En forskel for mennesker, bundlinje og miljø – både det miljø vi arbejder i, og det vi trækker vejret i.

Udfordringerne er mange. Klima, sundhed, ligestilling og uddannelse er bare nogle af de problemstillinger, som kræver langsigtede og ansvarlige løsninger.

Og som Danmarks største lederorganisation, der går foran dem, der går forrest, skal vi tage en førerposition og udvikle disciplinen bæredygtig ledelse. Det er kort fortalt det, vi som organisation har købt ind i – ved at placere bæredygtig ledelse som en strategisk overlægger på vores 2025 strategi.

Vi ledere er trods alt kun en lille brik af en meget større sammenhæng. Vi lever i en tid, hvor vi skal sætte større pris på det vi har, og på vores afhængighed af andre. Det har vi taget konsekvensen af – vores nye mission hedder ”Sammen gør vi en verden til forskel”. På den måde opfordrer vi alle ledere til at gøre en positiv forskel for både mennesker, organisation og samfund gennem bæredygtig ledelse.

Vi arbejder for, at man som leder kan gøre en verden til forskel, fordi ledelse er et fag, der gør andre fag bedre og sætter retningen for den verden, vi lever i. Det kan og skal vi være stolte af.

Og sidst men ikke mindst er det vores eksistensberettigelse, at gøre en verden til forskel for den enkelte leder, fordi vi skaber den tryghed, som man har brug for, for at være en god leder. For uden tryghed ingen udvikling. Så med andre ord: Vi går foran dem, der går forrest og udvikler bæredygtig ledelse, så ledere kan udøve ansvarligt lederskab. Sammen gør vi en verden til forskel. Det forpligter. For Lederne gælder det selvfølgelig om, at vi som organisation optræder bæredygtigt, ansvarligt og transparent på de interne linjer.

Hos Lederne gør vi, hvad vi kan, ved at nedsætte vores klimaaftryk, sikre lige barselsvilkår, lige løn og ligestilling på ledelsesgangene. Walk the talk, som man siger på engelsk.

Men vigtigere endnu – for det er her, vi for alvor kan gøre en forskel – så har vi sat os for at hjælpe vores medlemmer til at kunne bedrive mere bæredygtig ledelse. For hvis vi lykkes med det – at udvikle og formidle bæredygtig ledelse på en måde, hvor vi hjælper mere end 100.000 danske ledere til at lede mere bæredygtigt og ansvarligt end ellers – kan vi sammen gøre en verden til forskel!

Og som I kan læse om her i årsberetningen, er vi godt i gang.

Lad os runde af med en tanke i forhold til det emne, vi begyndte med: Ledelse i krisetider. Ja, verden er i krise nu. Og der er flere kriser forude.

Men hvis der er noget, historien har lært os, så er det, at dygtige ledere kan løse kriser. Der er mere end 100.000 af os, og sammen kan vi gøre en verden til forskel.

God læselyst!

**Svend Askær**  
Forperson

**Bodil Nordestgaard Ismiris**  
Administrerende direktør

Beretningen er også en afrapportering på Lederernes miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold. Vi har valgt at følge World Economic Forum Stakeholder Capitalism Metrics (SCM), som er i overensstemmelse med FN's verdensmål.

”Lederne støtter fortsat FN's Global Compact-principper indenfor menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition. Beretningen er også vores Communication on Engagement (COE)-rapport, hvor det fremgår hvordan vi arbejder med at fremme de 10 principper.”

**Bodil Nordestgaard Ismiris, administrerende direktør**





Vision:

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

---

Mission:

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

---

## Krigen *i Ukraine*

Selvom beretningen omhandler 2021, har vi valgt at omtale krigen i Ukraine, der begyndte 24. februar 2022, da krigen på allertydeligste vis har understreget vigtigheden af at værne om og forsvare vores ret til frihed og demokrati. Vi skal stå sammen om vores grundlæggende værdier og beskytte dem. Det er helt afgørende for vores fælles fremtid. Lederne har bidraget til den humanitære indsats til støtte for de ukrainske borgere og ledere.

### Europæiske ledere står sammen

Direktør i Lederne Torkild Justesen har gennem sit virke som generalsekretær i den europæiske ledelsesorganisation CEC European Managers den 28. februar 2022 sendt en appel til formand for EU-kommissionen Ursula von der Leyen, formand for Det Europæiske Råd Charles Michel og EU's højtstående repræsentant for udenrigsanliggender og sikkerhedspolitik Josep Borrell om at træffe alle de nødvendige foranstaltninger for at stoppe krigen og bevare freden i Europa. Lederne direktør udtrykker samtidigt støtte og opbakning fra de europæiske ledere til de svære ledelsesmæssige beslutninger, som de europæiske ledere står over for at skulle træffe, og tilføjer i henvendelsen, at der er grund til at anerkende, at den foreliggende situation kræver mod, sammenhold og stærkt lederskab.

### Ledere for Ukraine

For en række ledere har krigen fyldt meget mere end for de fleste. På vores mediesite Lederstof.dk har vi sat fokus på disse ledere og deres situation. Vi har eksempelvis skrevet om en leder, der straks tog de russiske varer ned fra hylderne og satte prisen ned på basisvarer i de polske butikker nær grænsen, og om en leder, som pludselig skulle samle historisk mange penge ind til hjælpearbejdet. Der er også en leder, der på ingen tid har etableret et humanitært netværk for at hjælpe ukrainere på flugt. Og to ledere med medarbejdere i Ukraine, der har arbejdet i døgndrift for at forsøge at sikre de ansatte og deres familiers sikkerhed.

### Hjælp til ukrainske flygtninge

Tusindvis af ukrainere er flygtet fra krigen i Ukraine til Danmark. For at hjælpe dem med at få en så normal og tryk hverdag som overhovedet muligt, har Lederne lavet en digital platform med blandt andet hjælp til at finde job i Danmark.

### Donation til nødhjælp i Ukraine

Lederne donerede en million kroner i forbindelse med DR og TV2s fælles indsamling den 12. marts 2022.

6.367 tilmeldte  
til Ledelsens Dag



97

lokale arrangementer

354

engagerede  
medarbejdere

64

Net Promoter Score

94 %

Medlemstilfredshed

48%

automatiseringsgrad  
i A-kassen

49,1 mio.

i omsætningen  
i Ledernes  
KompetenceCenter

40 % mænd

60 % kvinder  
i direktionen

1,15 mia.

i udbetalt a-kasseydelse

1,7 %

ledighed i  
Lederne A-kasse

# Nøgletal *Lederne* 2021

Reduktion af CO2e med  
56 % siden 2018



24.498

ansættelsesretlige  
sager

2.202

sager i Ledersparring

92 %

af medarbejderne  
synes Lederne  
er et rigtig godt  
sted at arbejde



132.702

medlemmer

1.618

nye medlemmer

3.946

kursister i Ledernes  
KompetenceCenter



189.579

telefonopkald til  
Ledernes Callcenter



62,1

mio. kr.

i præmieportefølje  
på Ledernes  
Privatforsikring

45 % kvinder

55 % mænd  
i ledergruppen

Over  
500.000

besøg på Lederstof.dk

25.193

medlemmer med  
tillæggsforsikring



# Lederne Kerneydelser

## Medlems- tilfredshed

**Den høje medlemstilfredshed blev fastholdt i 2021. Medlemmerne oplever fortsat, at Lederne leverer hurtig og kompetent service.**

En høj medlemstilfredshed er den vigtigste forudsætning for, at Lederne kan både tiltrække nye og fastholde nuværende medlemmer. Og på trods af det ekstraordinære 2021 er det lykkedes at fastholde tilfredsheden,

### Tilfredshed på forretningsområderne

|                | Antal svar | Tilfredse | Utilfredse | NPS |
|----------------|------------|-----------|------------|-----|
| Ansættelseret  | 3.459      | 93%       | 4%         | 64  |
| Dagpenge       | 610        | 89%       | 5%         | 56  |
| Efterløn       | 434        | 92%       | 3%         | 62  |
| Job & Karriere | 2.591      | 96%       | 1%         | 63  |
| Ledersparring  | 514        | 97%       | 1%         | 71  |
| Salg           | 831        | 93%       | 2%         |     |
| Grand Total    | 8.421      | 94%       | 3%         | 64  |

så den samlede medlemstilfredshed fortsat ligger på 94 %. Med andre ord: en meget høj medlemstilfredshed.

Samtidig var der 2021 en stigning i antallet af medlemmer, der vil anbefale Lederne. I strategiplanen for 2025 er det målet, at Net Promoter Scoren (NPS) for Lederne som helhed skal ligge over 50. NPS definerer, i hvilket omfang medlemmer ønsker at anbefale en organisation eller et brand til andre. NPS er anerkendt som en international standard, der gør det muligt at sammenligne på tværs af organisationer og brands. En NPS på over 50 anses for enestående god. Lederne opnåede i 2021 en NPS på 64 – en stigning på fire point i forhold til 2020. Et resultat, vi er stolte af og stræber efter at fastholde i 2022.

En af de primære faktorer for en høj tilfredshed er, at vi lever op til medlemmernes forventninger og leverer kompetent og hurtig rådgivning. I de fleste kerneprocesser har vi et serviceløfte om, at alle medlemmer skal have et konkret svar senest 24 timer efter, at de har sendt en skriftlig henvendelse til os. Vi er derfor særdeles tilfredse med, at vi i 2021 leverede en gennemsnitlig svartid på 17 timer på skriftlige henvendelser.



# Det ansættelsesretlige område

## Flere medlemmer ønskede i 2021 at få deres ansættelseskontrakt gennemgået.

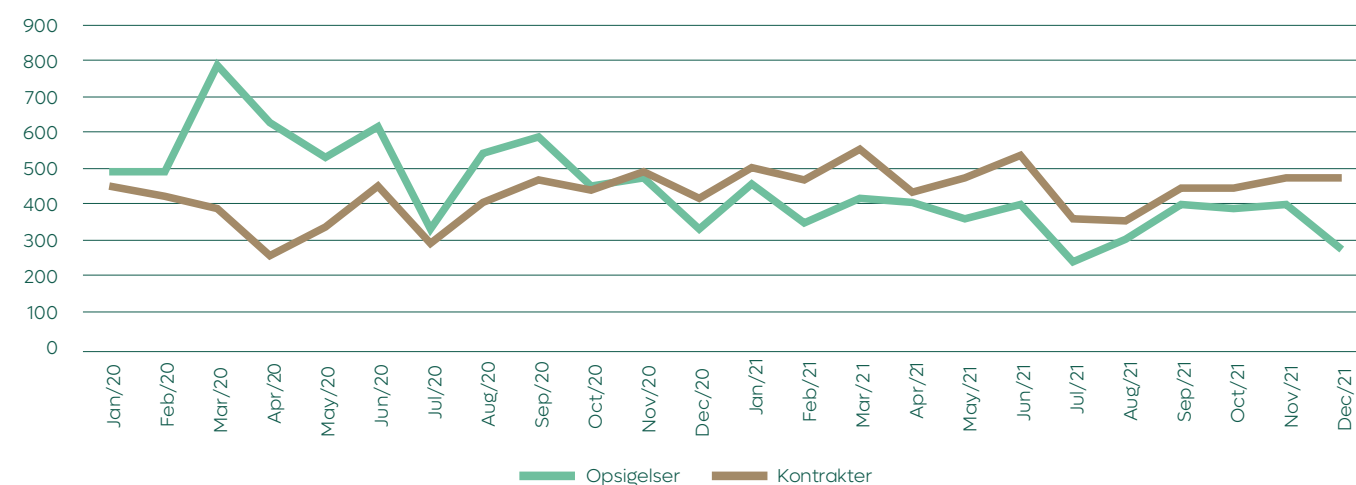
Lederne gik ind i 2021 med en forventning om, at coronakrisen fortsat ville sætte sit tydelige præg på dagsordenen for medlemmerne. Efter et 2020, der i første halvår var præget af stor usikkerhed og senere på året en forsigtig optimisme, kan vi imidlertid se tilbage på et 2021, hvor samfundsøkonomien og særligt arbejdsmarkedet har været i kraftig vækst – og det havde betydning for mange af vores medlemmer. Medlemmerne havde fortsat brug for vores rådgivning, men hvor der i 2020 desværre var mange medlemmer, der mistede deres job, har der i 2021 været flere medlemmer end normalt, der har fået nyt job, hvilket afspejlede sig i fordelingen af sager.

I 2021 blev der i ansættelsesretlig afdeling samlet behandlet 24.498 sager inden for alle rådgivningsområder og på tværs af Lederne, Pro og Virksom. Det er 12 % færre end i 2020, hvor coronanedlukningerne medførte ekstraordinært mange sager.

## Ansættelsesretlig sagsbehandling i Lederne

I 2021 behandlede Lederne 20.409 sager fra medlemmer – et fald på 8 % i forhold til 2020. På trods af nedlukninger i starten og slutningen af året har der i 2021 været væsentligt færre sager om eller afledt af coronanedlukninger end året før.

### Kontrakter vs. opsigelser 2020-2021



De fleste sager på det ansættelsesretlige område er opdelt i tre kerneprocesser: kontrakt, opsigelse og rådgivning. I 2021 stod disse tre områder for 87 % af alle ansættelsesretlige sager. En tendens i 2021 var, at langt flere medlemmer end normalt har ønsket at få gennemgået deres ansættelseskontrakt, hvilket skyldes, at flere medlemmer end normalt enten skiftede job eller kom tilbage i ansættelse efter de mange opsigelser i 2020. Antallet af kontraktsager i 2021 lå på 5.024, hvilket svarer til 16 % flere end i 2020.

Samtidig var der i 2021 væsentlig færre opsigelsessager end i 2020. Tallet lå i 2021 på 4.203 sager, et fald på 25 % i forhold til året før.

I antallet af rådgivningsager, hvor medlemmer får rådgivning inden for blandt andet løn og barsel, var der også en markant nedgang i 2021. Antallet af behandlede sager lå på 9.277 sager mod 9.990 i 2020, et fald på 7 %.

## Konkurs

I 2021 oplevede vi igen et markant fald i nye konkurs-sager. Antallet af konkurssager i 2021 lå på 273 sager mod 516 sager i 2020 og 590 sager i 2019. Det svarer til en nedgang på cirka 47 % fra 2020 til 2021 og på 54 % set i forhold til 2019.

Det usædvanligt lave antal konkurssager kan tilskrives regeringens coronahjælpepakke. Ud over at virksomheder har kunnet få dækket omkostninger og tab under visse betingelser, har virksomheder også kunnet udskyde betalingen af moms og skatter til at sikre en vis likviditet og dermed holde sig oven vande. Disse hjælpende tiltag har utvivlsomt holdt liv i nogle virksomheder, som ellers ville være gået konkurs.

Fristen for betaling af moms og skatter er udskudt til april 2022. Fastholdes deadline, vil det alt andet lige medføre flere konkurser. I 2021 inddrev konkursgruppen knap 21 millioner kroner, hvoraf 19 millioner kroner kom fra Lønmodtagernes Garantifond, mens de sidste millioner blev inddrevet fra konkursboer. Den markante nedgang i konkurssager ses tydeligt i de inddrevne beløb, som udgør under en tredjedel af beløbet i 2020, hvor vi inddrev 72 millioner kroner. Vi ydede derudover lån for 1.6 millioner kroner i 2021, hvilket er betydeligt mindre end 2020, hvor tallet lå på 6,6 millioner kroner.

## Retssager

I 2021 blev der afsluttet 95 retssager, hvilket er cirka 10 % under det gennemsnitlige niveau for de foregående fem år. Det skyldes primært, at den endelige afslutning af flere retssager er blevet udskudt på grund af coronasituationen. For mange medlemmer betyder det desværre, at deres retssager kommer til at versere i retssystemet i flere år, inden de når en endelig afslutning.

De 95 afsluttede retssager indbragte i alt 16.422.180 kroner. Det er det højeste beløb, der nogensinde er blevet indbragt på retssagsområdet, og det ligger cirka 25 % over det gennemsnitlige niveau i de foregående fem år. Ud af de anlagte retssager blev 53 % afsluttet med fordelsagtige forlig, 31 % blev vundet, 11 % tabt og 5 % hævet.

Andelen af tabte sager på 11 % ligger på et højere niveau end sædvanligt, hvilket blandt andet skyldes afprøvning af nogle juridiske grænsetilfælde på blandt andet sygdoms- og opsigelsesområdet, hvor Lederne ikke fik medhold. Nogle enkelte af disse sager er blevet anket.



## Case: Stor godtgørelse efter uberettiget opsigelse

Et medlem af Lederne havde været ansat som projektleder i et større entreprenørfirma i to år, da firmaet gik konkurs. Alle 340 ansatte blev suspenderet med henblik på at afvente, om konkursboets forhandlinger med mulige købere ville bære frugt, så der kunne ske en virksomhedsoverdragelse.

Det lykkedes kurator at sælge et enkelt byggeprojekt og den fortsatte drift ud af boet til en ny arbejdsgiver, men da kun cirka 40 ud af de i alt 340 ansatte havde været beskæftiget på dette projekt, blev 300 ansatte fritstillet af kurator – heriblandt vores medlem.

Lederne kunne imidlertid dokumentere, at kurator ikke havde taget hensyn til, at vores medlem havde været tilknyttet det pågældende projekt, selvom vores medlem i en vis udstrækning havde været sygemeldt af graviditetsmæssige årsager. Vi rejste krav om godtgørelse for uberettiget opsigelse på grund af graviditet, og sagen blev forliget med en godtgørelse svarende til otte måneders løn til medlemmet.





## Case: Stor erstatning efter arbejdsulykke

Et medlem, der var ansat som leder i en produktionsvirksomhed, deltog i 2012 i håndtering af en produktionsmaskine med henblik på udskiftning af en defekt maskindel. Maskinen var tung, og medlemmet fik under håndteringen et smæld i ryggen, som medførte varigt mén.

Medlemmet gennemgik efterfølgende en rygoperation, men desværre uden helbredsmæssig forbedring. Efter et langt sagsforløb, der blandt andet trak i langdrag som følge af modstand fra virksomhedens forsikringsselskab, fik medlemmet ved endelig afgørelse i 2021 tilkendt i alt tre millioner kroner i henholdsvis erhvervsevnetabserstatning og méngodtgørelse samt permanent flexjob.

## Arbejdsskadesager

2021 blev igen et markant år på arbejdsskadeområdet. Der blev afsluttet i alt 336 sager, det højeste antal nogensinde. Konkret blev der afsluttet 40 % flere sager i 2021 end i de foregående tre år.

Der blev på arbejdsskadeområdet i 2021 indbragt et rekordbeløb på 31,9 millioner kroner, som dermed overgår 2020, hvor der blev indbragt 24,1 millioner kroner. Hele 84 % af det indbragte beløb vedrører erhvervsevnetabserstatninger i 14 sager, som lå i størrelsesordenen 300.000 til fem millioner kroner. Det resterende beløb vedrører primært méngodtgørelser. I de kommende år må det forventes, at de såkaldte arbejdsgiveransvarssager (culpasager), som først kan behandles sidst i et arbejdsskadeforløb, også vil indbringe større beløb.

## Det offentlige område - OK 2021

I april 2021 godkendte bestyrelsen hovedforligene fra overenskomstforhandlingerne 2021 samt fornyelsen af Lederne's overenskomster/organisationsaftaler.

De tre hovedforlig på henholdsvis det kommunale, regionale og statslige område indebar, at de offentligt ansatte medlemmer af Lederne får lønstigninger, at de fortsat er omfattet af en reguleringsordning, samt at de kan se frem til forbedringer på seniorområdet. På de overenskomster/organisationsaftaler, hvor Lederne er part på det kommunale, regionale og statslige område, opnåede Lederne yderligere grundlønforbedringer og pensionsforbedringer til medlemmerne inden for de aftalte rammer.

## 146 millioner kroner til medlemmerne

På hele det ansættelsesretlige område indbragte Lederne's jurister i 2021 146 millioner kroner til medlemmerne. Det er 53 millioner kroner lavere end beløbet for 2020, hvor der blev hentet 199 millioner kroner. Nedgangen skyldes primært de ekstraordinært få konkurser i 2021.

I forbindelse med opsigelser, arbejdsskader og retssager blev der i 2021 i 1.286 sager samlet indbragt 125 millioner kroner til medlemmerne mod 122 millioner kroner i 2020. Sagerne's beløbsmæssige størrelse spændte fra sager på 5,2 millioner kroner på baggrund af en arbejdsskade til sager på beløb på få tusinde kroner om feriepenge.

Inden for opsigelses- og rådgivningssager blev der afsluttet 774 sager, hvor der blev indbragt 75,7 millioner kroner.

Retssager og arbejdsskader indbragte henholdsvis 16,8 millioner kroner og 24 millioner kroner.





# Callcenteret

Der er stadig stor tilfredshed med betjeningen i callcenteret, og det skyldes blandt andet, at medlemmernes spørgsmål besvares ved første henvendelse.

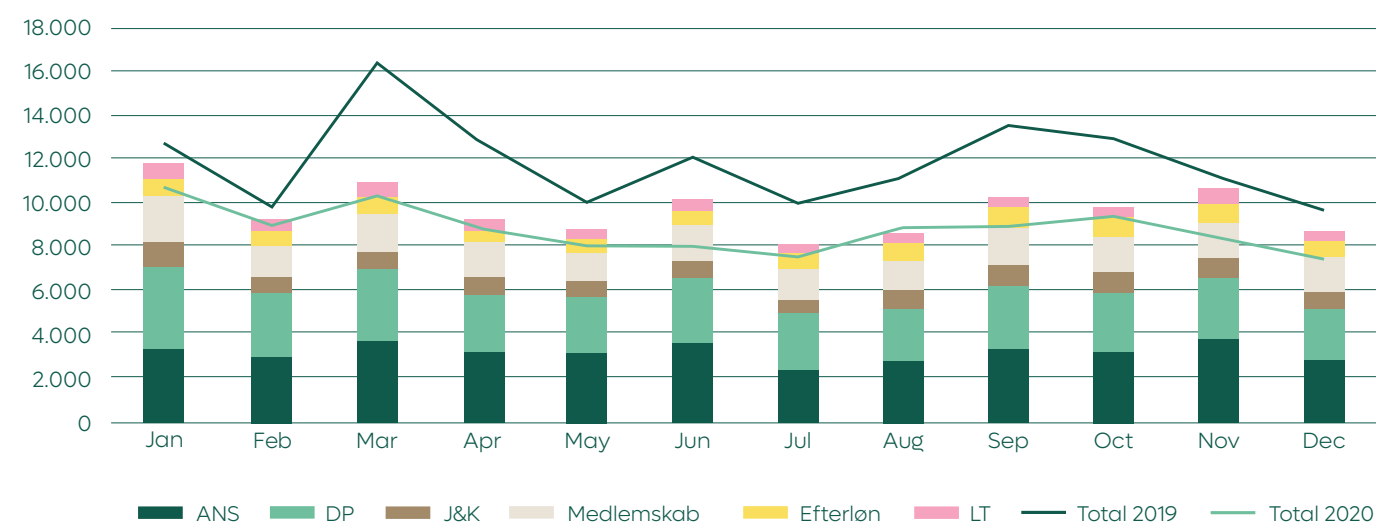
Samlet set modtog callcenteret 189.579 telefonkald i 2021. Det svarer til et fald på 13,7 % i forhold til 2020, hvilket hænger sammen med det ekstraordinære store antal henvendelser i starten af coronapandemien i 2020.

Når vi ser på de seks største telefonlinjer, var der i 2021 et samlet fald i antallet af henvendelser på cirka 18 % i forhold til 2020. Dog var der i forhold til 2019 en samlet stigning på knap 10 %.

| Ændring i kald 2021 ift. 2019 |         |
|-------------------------------|---------|
| ANS                           | 6,85%   |
| DP                            | 7,23%   |
| J&K                           | -22,63% |
| Medlemskab                    | -31,54% |
| Efterløn                      | 14,09%  |
| LT                            | 51,18%  |
| Samlet                        | 9,94%   |

| Ændring i kald 2021 ift. 2020 |         |
|-------------------------------|---------|
| ANS                           | -12,54% |
| DP                            | -23,69% |
| J&K                           | -30,75% |
| Medlemskab                    | -26,26% |
| Efterløn                      | 3,46%   |
| LT                            | 18,13%  |
| Samlet                        | -18,19% |

Callcenteret 2021 - udvikling i kald på 6 udvalgte telefonlinier



90%  
Tilfredshed

54  
NPS



## Tilfredshed med telefonbetjening

Den samlede tilfredshed med telefonbetjeningen var på 90 %, hvilket også var tilfældet i 2020.

## Right First Time

Vi arbejdede i 2021 på at gøre det målbart, i hvor stor udstrækning vi besvarer medlemmernes telefoniske spørgsmål ved første henvendelse – også kaldet 'Right First Time'. Vi ønsker at opnå, at medlemmet ikke skal

vente på en efterfølgende tilbagemelding – ikke kun fordi det giver medlemmet en oplevelse af bedre service, men også fordi vi undgår at skulle starte en intern proces med involvering af andre kolleger på området. Forudsætningen herfor er, at de rigtige og tilstrækkelige kompetencer er til rådighed i vores telefonrådgivning.

I første omgang fokuserede vi på den ansættelsesretslige afdeling. Her kunne vi med tilfredshed konstatere, at RFT i 2021 lå mellem 95,5 % og 97,4 % per måned.

# Ledersparring

**Der var vækst i sparring om trivsel og ledelse, men der er også stadig stor interesse for traditionel karriererådgivning.**

Udviklingen i det samlede antal sager hos Ledersparring viser en øget efterspørgsel fra 2020 til 2021 på 8 %. Vi håndterede 2.202 sager i 2021 mod 2.037 sager i 2020.

Fordelingen af sagstyper fortsatte den udvikling, vi har set de seneste år, således at henvendelser om karriere – herunder klassisk CV- og ansøgningssparring – lå på samme antal som tidligere år, mens vi oplevede en vækst i trivsels- og stress-sparring samt sparring om ledelse.

## Fordelingen af sager i Ledersparring 2021:

- Karriere 44 %
- Trivsel/stress 31 %
- Ledelse 13 %
- Selvstændige 3,6 %
- Lønsparring 4,7 %
- Diverse 3,6 %

Sager, der relaterer sig til corona, ophørte stort set i løbet af 2021. I forhold til stigningen i henvendelser om trivsel og stress oplevede vi i 2021, at flere rakte ud inden en eventuel sygdomsmelding, hvormed vi havde mulighed for at hjælpe og forebygge.

Vi ser samtidig en øget tendens til, at ledere hurtigere vælger at opsige deres job uden at have et nyt på hånden, såfremt forholdene ikke er gavnlige for medlemmet på deres respektive arbejdsplads. Dette mønster kan sandsynligvis også have baggrund i den generelt gunstige arbejdsmarkedssituation for jobsøgende.

## Nyt produkt

Et nyt produkt, LedersparringPLUS, blev lanceret i efteråret 2021. Ud over den sparring, som medlemmer kan få i Ledersparring, er produktet tiltænkt de medlemmer, som ønsker yderligere og længerevarende sparringsforløb.

Produktet er et individuelt forløb, hvor medlemmet/kursisten får sparring til sine ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen. Sparringen har til formål at styrke og udvikle det personlige lederskab og de ledelsesmæssige initiativer.

Baggrunden er blandt andet, at man som leder kan opleve at stå over for udfordringer, som man ikke kan drøfte med sin chef eller andre lederkolleger.



# A-kassen

**Regelændringer og et markant fald i ledighedsprocenten har krævet stor omstillingsparathed i Lederne A-kasse.**

Coronarestriktioner og usikkerhed på arbejdsmarkedet har de seneste år medført rekordhøj ledighed blandt vores medlemmer. Men sidste forår knækkede ledighedskurven og endte ved udgangen af året på rekordlave 1,7 %.

Også antallet af langtidsledige medlemmer faldt, dog ikke i samme tempo som ledigheden generelt. I april var tallet 947, det højeste under coronapandemien. I december var tallet faldet til 611. Det er dog stadig 23 % højere, end før coronaen satte ind. Af samme grund har vi ekstra fokus på denne medlemsgruppe med yderligere tilbud om blandt andet samtaleforløb.

## Regelændringer i A-kassen

2021 bød igen på en række regelændringer og tiltag på a-kasseområdet, de fleste som et resultat af coronapandemien. Derfor har A-kassen måttet foretage for-

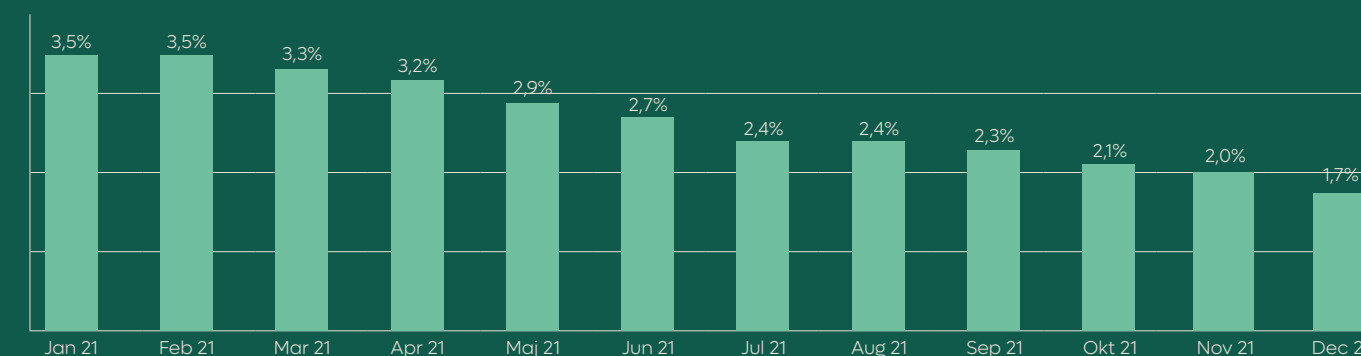
skellige justeringer – blandt andet er ordningen for midlertidig arbejdsfordeling blevet forlænget frem til marts 2022, ligesom der skulle tages højde for, at dagpenge udbetalt mellem januar og juni 2021 ikke skulle tælle som klip i dagpengeperioden.

Reglerne for, om samtaler med ledige skulle foretages fysisk eller digitalt, ændrede sig desuden ad flere omgange.

Der blev også ændret i reglerne for selvstændige, blandt andet i forhold til reglerne om beregning af dagpengesats.

Og så blev der i 2021 vedtaget en række ændringer, som får stor virkning i A-kassen i 2022, nemlig reglerne om tidlig pension og den dertil knyttede mulighed for at få sit efterlønsbidrag kontant og skattefrit udbetalt i første halvår af 2022.

## Ledighedsprocent for medlemmer af Lederne A-kasse



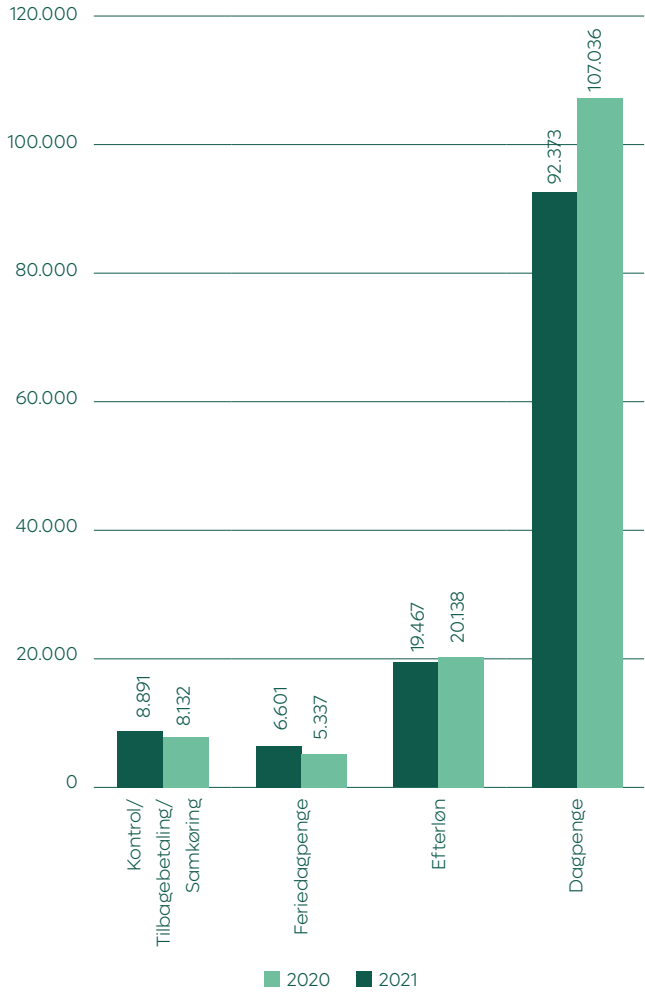


# Dagpenge-området

Fald i ledighed og stigende automatisering var i fokus for A-kassen i 2021.

Det store fald i ledigheden medførte et fald på 14 % i antallet af dagpengeansøgninger og udbetalinger sammenlignet med 2020. Til gengæld steg antallet af udbetalinger af feriedagpenge med 24 % mellem 2020 og 2021.

Sagsudvikling på a-kasseydelsesområdet 2020 vs. 2021 (Hele året)



## Automatiseringer i A-kassen

### Godkendelse af dagpengeret

Vi har siden idriftsættelsen i juni 2020 af ledighedserklæringen med straks-afklaring løbende arbejdet på forbedringer med henblik på en øget automatisering. Det har medført en stigning i antallet af ledighedserklæringer, der er afsluttet automatisk – cirka 25 % af ny-ledige medlemmer modtager nu en automatisk godkendelse af deres dagpengeret.

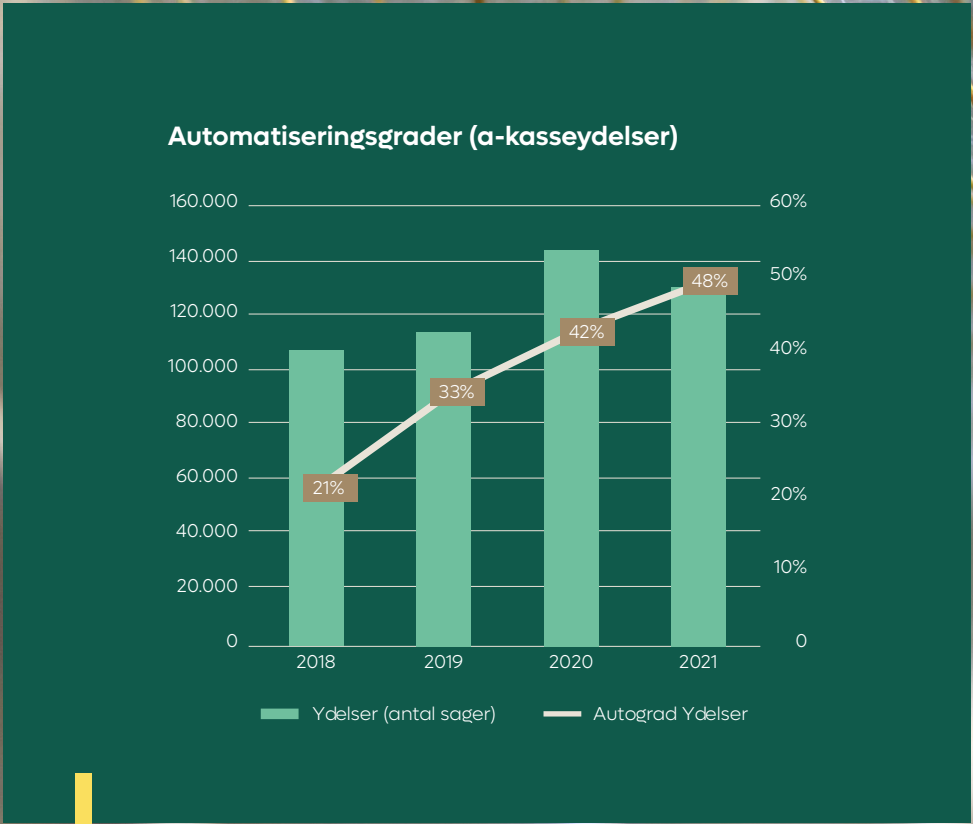
### Skattefri præmie

Vi har indtil udgangen af 2021 udbetalt alle skattefri præmier manuelt. Men fra årsskiftet 2021-2022 vil en del af de skattefri præmier kunne udbetales automatisk. Vi forventer, at omkring halvdelen af præmierne vil blive udbetalt automatisk. Det er endnu kun muligt i de situationer, hvor medlemmerne har haft lønarbejde på almindelige vilkår. I de sager, hvor medlemmet driver selvstændig virksomhed eller har lønarbejde på ukontrollable vilkår, vil vi stadig skulle håndtere sagerne manuelt.

### Automatisering af samkøring

I juni 2021 begyndte A-kassen med automatisering af den månedlige samkøring. Samkøring indebærer, at medlemmets oplysninger på det månedlige ydelseskort (dagpengekort eller efterlønskort) sammenlignes med arbejdsgiverens indberetninger til Skats indkomstregister. Efter at denne proces er blevet indarbejdet, har det medført, at cirka 50 % af sagerne nu kan behandles automatisk.

På modstående graf ses udviklingen i automatiseringer på a-kasseområdet:





## Kontrol med A-kassens udbetalinger

I 2021 havde vi rutinemæssigt besøg af en ekstern revisor og STAR (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering). Derudover har vi tilrettelagt egne interne tilsyn med læringsperspektivet for øje og ført lovpligtig stikprøvekontrol med de mange udbetalinger af dagpenge under den midlertidige arbejdsfordeling.

Sagsgennemgangen var igen tilfredsstillende. Der blev fundet ganske få enkeltstående fejl. Ingen af disse har påført medlemmerne tab. Dermed fortsættes niveauet fra de foregående år:

| År         | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------|------|------|------|------|
| Stikprøver | 161  | 137  | 134  | 139  |
| Antal fejl | 4    | 8    | 5    | 3    |
| Tab        | 0    | 0    | 0    | 0    |

## Eneansvar og erstatninger

Vi følger nøje med i udviklingen af eneansvar og erstatningsudbetalinger i A-kassen. Vi har i mange år ligget lavt på udgifter til denne post, vel vidende at en større sag kunne ændre billedet.

Når vi opdager en fejl, bliver der lavet en kvalitetsgennemgang af processen og et mindre tilsyn af tilsvarende sager for at afklare, om der er tale om systematiske fejl. Fejlprocenten lå dog også lavt i 2021 og udgjorde blot 0,03 % af udbetalingerne.

|                    | 2018          | 2019        | 2020          | 2021          |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|---------------|
| Udbetaling, kr.    | 1.250.616.000 | 956.721.000 | 1.247.827.000 | 1.146.883.000 |
| Eneansvar mv., kr. | 94.320        | 197.300     | 97.625        | 392.116       |
| Procentvis         | 0,008         | 0,021       | 0,008         | 0,03          |

## Klager over A-kassens afgørelser

Afgørelser truffet af A-kassen om et medlems rettigheder eller pligter kan påklages i det offentlige klagesystem. Antallet af klager faldt fra 2020 til 2021 med 20 klager, svarende til et fald på 20 %.

I 2021 fik vi medhold i 88,5 % af sagerne, mens 6,4 % blev omgjort, hvilket er det laveste niveau i de seneste fem

|          | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tiltrådt | 88,3   | 86,1   | 83,6   | 84,0   | 82,7   | 88,5   |
| Omgjort  | 9,1    | 12,6   | 14,5   | 13,5   | 11,2   | 6,4    |
| Hjemvist | 2,6    | 1,3    | 1,9    | 2,5    | 6,1    | 5,1    |
| SUM      | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |



år. Tallene er baseret på vores egen registrering af sager, vi får retur fra klageinstansen.

De sagstyper, der oftest klages over, er fortsat tre ugers karantæne for selvforskyldt ledighed og sager om manglende dokumentation for, at medlemmet står til rådighed.

Alt i alt er der tale om et tilfredsstillende resultat.

# Beskæftigelsesområdet – Job og Karriere

Stort fald i antallet af henvendelser skyldes faldende ledighed og nye processer for opkald.

## Samtaleudvikling

På beskæftigelsesområdet i A-kassen oplevede vi i 2021 et samlet fald i aktiviteter på 13 % sammenlignet med 2020 – primært som følge af den faldende ledighed.

I takt med, at der er kommet gang i beskæftigelsen, er vores ledige medlemmer kommet hurtigere i job og har således haft kortere ledighedsforløb hos os. Det har betydet et fald på 11 % i antallet af lovpligtige rådgivnings- og CV-samtaler.

Antallet af generelle henvendelser faldt med 42 %, hvilket igen dækker over den faldende ledighed, men også at flere opkald på grund af en forbedret proces bliver dirigeret videre til den rette medarbejder første gang og dermed eliminerer flere tilbageløb og fornyede henvendelser.

Over for de ledige medlemmer tilbyder vi flere indsatser og services end de obligatoriske lovpligtige indsatser – fx workshops og webinarer – for at hjælpe medlemmer hurtigst muligt videre til et nyt job.

Job og Karriere har blandt andet udviklet et tilbud til langtidsledige medlemmer kaldet Jobhunter, som har til formål at styrke og målrette de lediges jobsøgning. Tilbuddet har haft stor tilslutning og har ført til, at flere er kommet i job

## Trivsel og stress

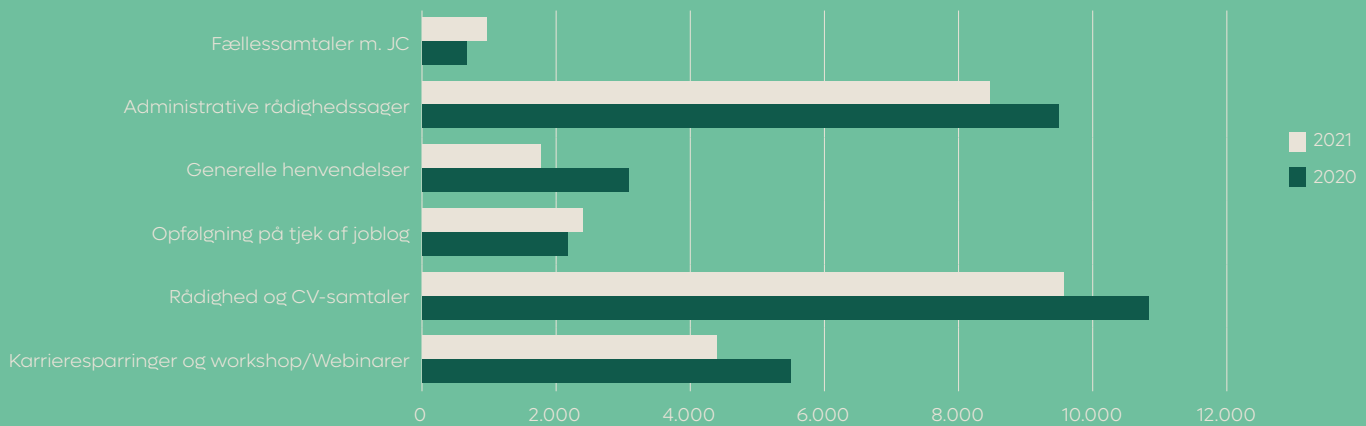
Job og Karriere tilbyder desuden trivselssparringer og onlineworkshops om trivsel og forebyggelse af stress, som er målrettet ledige og opsagte før og efter en sygdommelding. Sigtet er at fastholde de lediges tilknytning til arbejdsmarkedet og styrke fremtidig tilfredshed i arbejdslivet.

### Konkret bidrager indsatsen til:

- Bearbejdning af reaktion og tanker efter en opsigelse
- Trivsel og arbejdsglæde efter en sygdommelding
- Forebyggelse af ledighedsstress
- Stressforståelse for generel forebyggelse af fremtidig stress

Tilfredsheden med trivselssamtaler for 2021 var 95 %. Online-workshoppen ”Styrk din trivsel – værktøjer til stresshåndtering” har haft en stigende interesse i 2021 – endda med en tilfredshed på hele 100 %.

### Samtaleudvikling i A-kassen LH - 2020 versus 2021 - hele året





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





# Pro

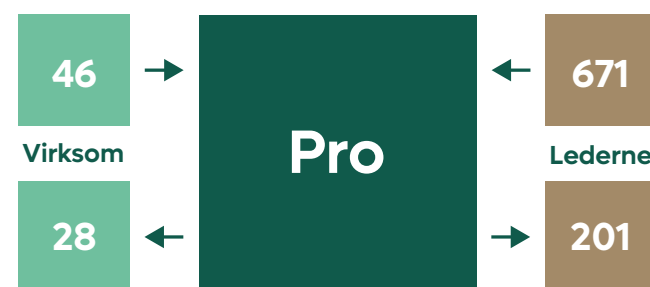
## Flere medlemmer – færre sager

I 2021 fortsatte medlemstilgangen i Pro, som ved årets udgang rundede 5.000 medlemmer. En stigning på cirka 9 % i forhold til året før.

Antallet af nye sager fra Pro-medlemmer udgjorde i 2021 i alt 14.900. Det svarer til 17 % færre sager end i 2020. Fordelingen af sagerne er i overensstemmelse med tidligere år, hvilket er ensbetydende med, at cirka halvdelen af sagerne angik a-kasseydelse, cirka ¼ angik ansættelsesretlige spørgsmål, og den resterende ¼ angik diverse spørgsmål til og om medlemskabet. Udviklingen i corona, herunder det efterhånden mere udbredte kendskab i samfundet til de nye regler og restriktioner i 2021 i forhold til 2020, har ligeledes haft indflydelse på medlemmernes mindre behov for rådgivning og bistand fra Pro.)

## Antal interne bevægelser mellem søsterorganisationer:

Antal bevægelser internt mellem søsterorganisationer:



Vandringen mellem organisationerne har medført den mindre stigning i antallet af medlemmer i Pro.

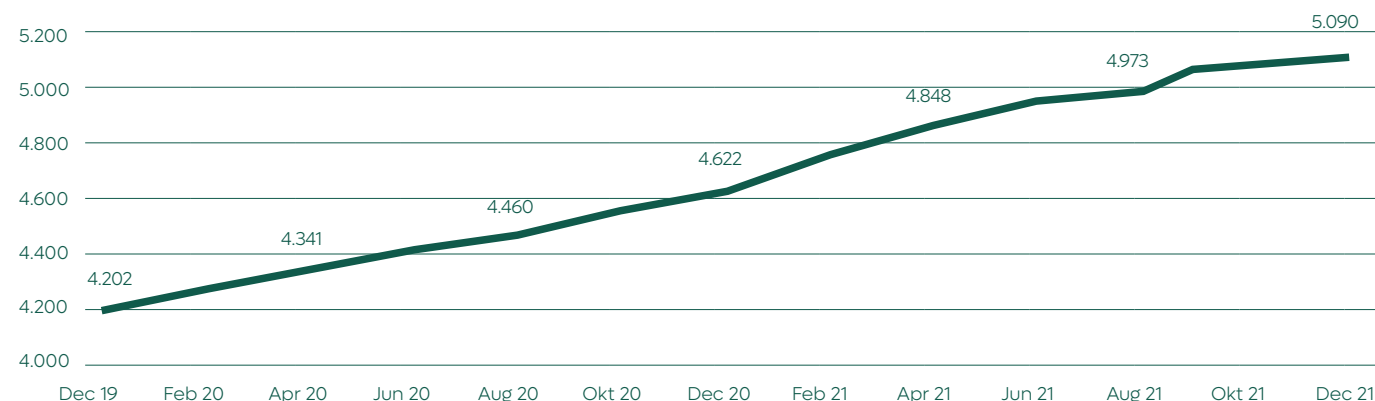
## Pro - tilfredshed:

Vi ligger på samme niveau som Lederne - både på tilfredshed og NPS.

**94%**  
Tilfredshed

**64**  
NPS

## PRO - medlemsudvikling



# Virksom

I 2021 fortsatte medlemstilgangen i Virksom, som ved årets udgang rundede 9700 medlemmer. En stigning på 2,9 % i forhold til året før.

## Antal sager / henvendelser

De selvstændige blev hårdt ramt af coronakrisen, og en del af Virksoms medlemmer har mærket konsekvenserne af de hele eller delvise nedlukninger, som blev indført periodevis i 2020, og som fortsatte ind i starten af 2021. I 2021 har der dog ikke været mange henvendelser fra medlemmer om hjælpepakkerne, primært fordi de brancher og sektorer, der har haft behov for at bruge hjælpepakker, har haft et godt kendskab til dem efter at have benyttet sig af dem i 2020.

I 2021 faldt antallet af sager fra Virksom-medlemmerne med 27 % fra 29.559 i 2020 til 21.642 i 2021. Den største andel af nedgangen angik spørgsmål om vilkår for medlemskabet og A-kassen.

Virksoms juridiske rådgivning behandlede 2.627 sager. Det var 32 % færre rådgivninger end i 2020. Selvom en række brancher og sektorer har været negativt påvirket i 2021, har mange af sagerne vedrørt forhold, der afspejler de gode økonomiske tendenser. I 2021 har der således været en stigning i antallet af rådgivninger vedrørende selvstændige, der ønsker at ansætte nye medarbejdere, og også en øget rådgivning i blandt andet ejeraftaler, hvor medlemmer for eksempel får nye partnere ind i en virksomhed eller får tilført vækstkapital.

## Antal medlemmer / udvikling:

Antal bevægelser internt mellem søsterorganisationer:



Vandringen mellem organisationerne har medført den mindre stigning i antallet af medlemmer.

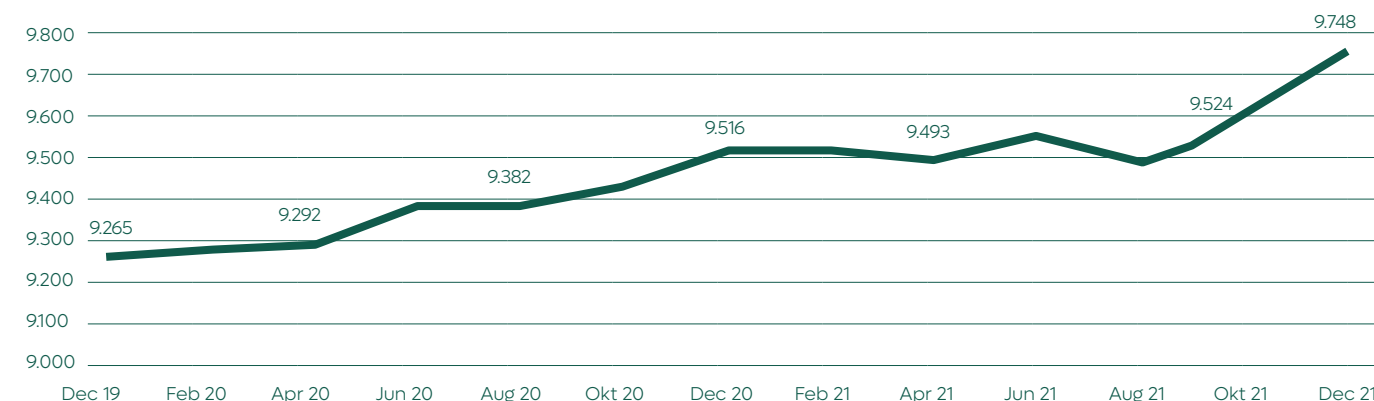
## Virksom tilfredshed:

Vi ligger på et fint niveau - både på tilfredshed og NPS.

**92%**  
Tilfredshed

**57**  
NPS

## Virksom - medlemsudvikling





# Lederne Tillægsforsikring

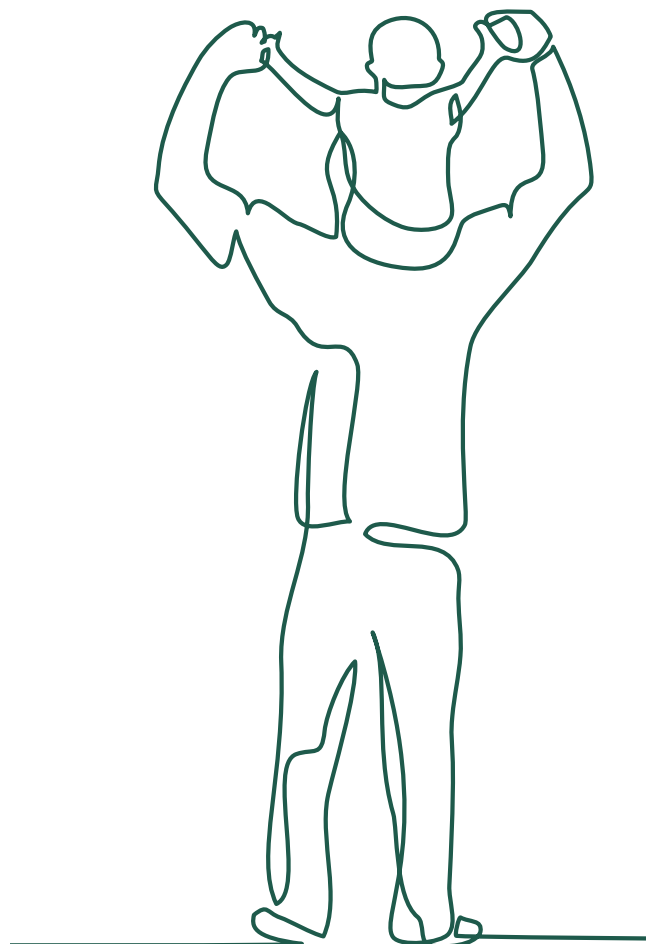
Forbrugerrådet Tænk gav Lederne Tillægsforsikring mærkatet 'Bedst i test'.

2020 var et usædvanligt godt år for Lederne Tillægsforsikring, hvor flere medlemmer ønskede at blive en del af ordningen, og forsikringen viste sit værd i forbindelse med coronanedlukningen af Danmark for de medlemmer, der blev ramt af ledighed.

Men i takt med, at landet åbnede mere op i løbet af 2021, og der igen kom gang i beskæftigelsen, oplevede vi et fald i efterspørgslen efter tillægsforsikringen.

I alt solgte vi i 2021 38 % færre tillægsforsikringer end i 2020 og lå dermed på samme niveau som i 2019, når vi alene ser på tegning af lønsikringer.

Den stigende optimisme på jobmarkedet fik også flere medlemmer til at genoverveje behovet for en lønsikring, hvorfor vi i 2021 desværre også så et højt fravalg af tillægsforsikringen.



I alt var det samlede antal tillægsforsikringsmedlemmer ved udgangen af 2021 på samme niveau som før coronakrisen. Dog havde vi flere betalende medlemmer i 2021 end i 2019. Vi havde ved udgangen af 2021 i alt 25.193 betalende medlemmer, hvor det samlede antal betalende tillægsforsikringsmedlemmer i 2019 var 23.191.

Den samlede tillægsforsikringsportefølje lå 11 % højere end i 2020 trods afgang i 2021. Det skyldes, at medlemmerne generelt har valgt at forsikre sig med en højere dækning på deres tillægsforsikring.

#### Antal medlemmer med tillægsforsikring

Ved udgangen af 2021 havde 25.193 medlemmer tegnet en tillægsforsikring, hvoraf 2.026 er dækket i forhold til deres indtægt som selvstændig.

Kvindelige medlemmer stod for 33 %, mandlige medlemmer for 67 %. 65 % har valgt den længste udbetalingsperiode på 12 måneder.

#### Bedst i test

I oktober 2021 offentliggjorde Forbrugerrådet Tænk Penge en test af 12 fagforeninger og a-kassers lønsikringer, og Ledernes Lønsikring løb sammen med CA A-kasse med sejren og retten til mærkatet 'Bedst i test'.







## Lederne *Forsikring*

I 2021 vækstede præmieporteføljen på Ledernes privatforsikring med 13,7 mio. kroner og holder således vækstplanen frem mod det strategiske 2025-mål for området. Den samlede præmieportefølje lander dermed ved udgangen af 2021 på 65,1 mio. kr.

Forsikringer udbydes i et samarbejde med Gjensidige, og siden 2017 er salget varetaget af Ledernes eget forsikringsrådgiverteam.

# 13,7 mio.

*Vækst i  
præmieporteføljen*

## LederPension

LederPension var igen et attraktivt tilbud til medlemmer i Lederne, Virksom og Pro. I forhold til 2020 blev 50 % flere medlemmer i 2021 henvist til PFA med henblik på at få et pensionstilbud via LederPension. I alt fik 13 % nye medlemmer i 2021 et pensionstilbud fra LederPension.

# 13%

*Nye medlemmer  
fik pensionstilbud*



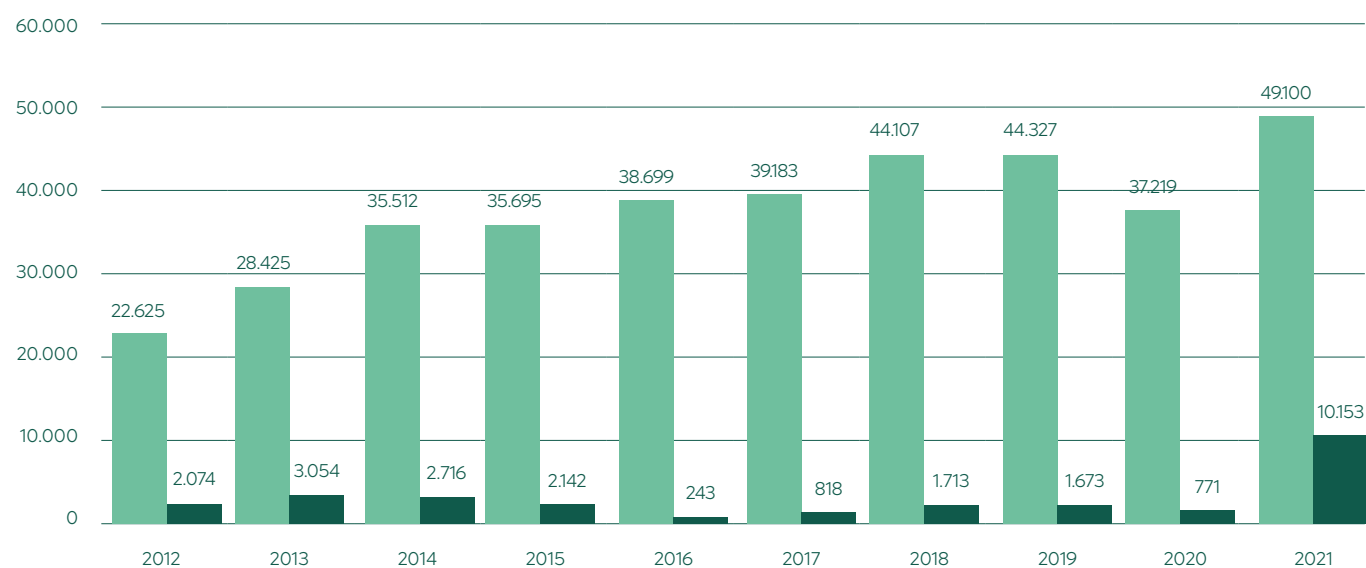
# Lederne Kompetencecenter

**På trods af restriktioner lykkedes det igen Lederne Kompetencecenter at sætte omsætningsrekord.**

Som resten af Danmark afventede Lederne Kompetencecenter genåbningen af landet efter nedlukningen i december 2020. I begyndelsen af 2021 var der igen optimisme i markedet, og det gav fornyet interesse for at deltage i kurser.

Med erfaringer fra 2020 stod Lederne Kompetencecenter stærkt, hvad angik online-aktiviteter og uddannelses tilbud til de ledige. Det styrkede omsætningen væsentligt i perioden og var medvirkende til et rekordår med en omsætning på 49,1 millioner kroner og overskud på 10,1 millioner kroner.

## KC omsætning og resultat - T. kr.



## Antal kurser og kursister

Lederne Kompetencecenter udbød i 2021 70 kurser fordelt mellem endagskurser og uddannelser med certificeringer og med forløb over flere måneder. Total set var 3.946 unikke kursister igennem på vores kurser. Kønsfordelingen lå på 47 % mænd og 53 % kvinder. Aldersspredningen var fordelt med 192 kursister under 30, 2.199 mellem 30-50 år og 1.185 over 51 år.

Lederne Kompetencecenter har fokus på lederes kompetenceudvikling generelt, uanset medlemskab af Lederne eller demografiske forhold i øvrigt.

Kurserne fordeles på følgende typer kurser: Åbne kurser, kurser for ledige, kompetencegivende kurser (diplom- og akademifag med ETCS-point) og virksomhedsinterne kurser.



## Nye kurser i 2021

### Åbne kurser:

Bestyrelsesarbejde II med certificering  
Regenerativ ledelse  
Strategiudvikling i en foranderlig verden  
Bæredygtig ledelse

### Akademi- og diplomfag:

Ledelse af bæredygtighed  
Bæredygtig forretningsforståelse  
Ledelse og bæredygtighed

## Nye kurser med fokus på bæredygtighed

I 2021 var der en øget efterspørgsel på bæredygtige kompetencer på alle ledelsesniveauer i de danske virksomheder. Vi besluttede derfor at udvide med flere nye kurser, der kunne løfte kompetenceniveauet inden for dette område. Blandt andet udviklede vi et tredages kursus, "Bæredygtig ledelse", med fokus på ESG, afrapportering og det økonomiske ben af bæredygtighed. Et andet kursus, "Regenerativ Ledelse", havde fokus på, hvordan man på ledelsesgangene og i lederrollen kan genbesøge og udvikle sin lederstil ud fra naturens modeller og styrker.

I de kompetencegivende kurser er der indført et grundelement af bæredygtighed i alle fag. Der har været gennemført specialefagene "Ledelse og Bæredygtig" (diplomfag) to gange, "Bæredygtig forretningsforståelse" (akademifag) en gang og "Ledelse af bæredygtighed" (akademifag) tre gange.

Et yderligere nyt tiltag i 2021 var en overbygning på det allerede succesfulde kursus "Bestyrelsesarbejde og advisory board", hvor det var muligt at tilkøbe ekstra undervisning og opnå Lederne Kompetencecenters egen bestyrelsescertificering.



Ledige

I 2021 har vi set mere end en fordobling af ledige, som har gjort brug af muligheden for kompetenceudvikling i forhold til samme periode i 2020. Forsøgsordningen for ledige, som var en udløber af coronahjælpepakkerne, spillede en stor rolle i succesen, idet alle uanset uddannelsesniveau kunne deltage. Derfor var der betydelig flere, som havde mulighed for et kompetenceløft.

Fokus på virtuelle kurser

I 2021 var det selvsagt en fornøjelse igen at kunne tilbyde fysiske kurser, og samtidig fik vi udviklet en god portefølje af virtuelle kurser, som vi fortsatte med at udbyde sideløbende. Et eksempel herpå var det populære virtuelle forløb "Future of Work", som fokuserer på nye måder at lede og organisere sig på.

"Coachuddannelse for ledere" blev også tilbudt som et virtuelt forløb med samme faglige indhold og internationale akkreditering som forløbet med fysisk fremmøde.

Flere af vores eksisterende kurser udbydes nu også som online-kurser med samme faglige indhold, dog med flere og kortere undervisningsdage, der passer bedre til det virtuelle format. Det giver en fleksibilitet i forhold til ledernes forskellige behov og geografiske lokationer.

Endelig udbyder vi flere kurser som blended learning, hvor dele af undervisningen foregår online og digitalt.

Indragelse af udvalgte verdensmål i kurser

| Kursus                         | Verdensmål | 3<br>Sundhed | 4<br>Kvalitetsuddannelse | 5<br>Ligestilling | 8<br>Anstændige jobs | 13<br>Klimaindsats |
|--------------------------------|------------|--------------|--------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| Bæredygtig ledelse             |            | x            | x                        | x                 | x                    | x                  |
| Kommunikation for ledere       |            |              | x                        |                   | x                    |                    |
| Bestyrelsesarbejde I & II      |            |              | x                        | x                 | x                    | x                  |
| Regenerativ ledelse            |            | x            | x                        |                   | x                    | x                  |
| Mindfulness                    |            | x            | x                        |                   | x                    |                    |
| Motivation & Performance       |            | x            | x                        |                   | x                    |                    |
| Ledernes lederuddannelse       |            | x            | x                        | x                 | x                    |                    |
| Lederudvikling i vandrestøvler |            | x            | x                        |                   | x                    |                    |

Virksomhedsinterne tilbud

Interessen for virksomhedsinterne forløb fortsatte i 2021 i form af henvendelser fra både eksisterende samt nye kunder. Vi havde fokus på de kunder, som kørte interne uddannelsesakademier og dermed gav flere forløb hos samme virksomhed.

En ny tendens viste sig i 2021, da interessen for engelsksprogede forløb vandt indpas og stod for cirka 30 % af de virksomhedsinterne forløb. Den tendens, forventer vi, vil fortsætte i 2022.

Bæredygtighed

Med bæredygtighed som centralt punkt registrerer vi løbende, hvorledes kurser relaterer sig til udvalgte verdensmål.

Vi er opmærksomme på at inddrage verdensmålene - direkte eller indirekte - i vores læringsmål for både eksisterende og nye kurser.

Vi benytter Lederne Mødecenter som venue for vores kurser. Når der afholdes kurser på eksterne lokationer, bestræber vi os på at vælge konferencehoteller med en grøn profil i form af danske eller internationale certificeringer eller bæredygtighedsstrategier.





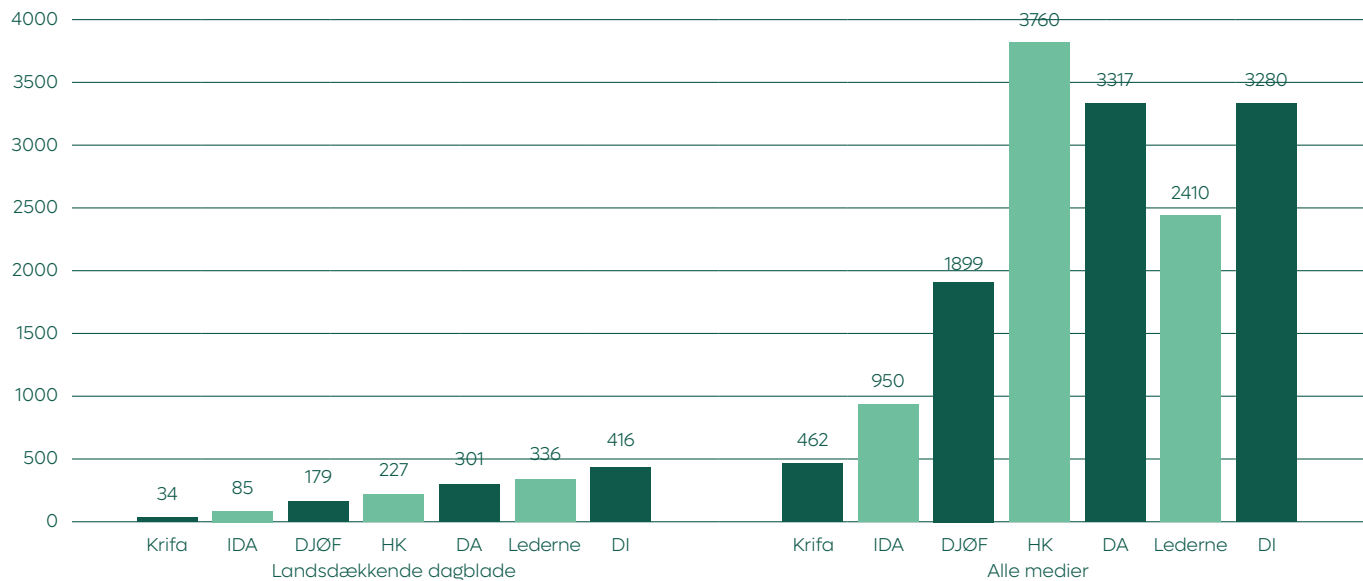
# Lederne i medierne

Lederne opnåede en tilfredsstillende omtale i landsdækkende medier og markerede sig markant i en række aktuelle debatter.

Lederne har et løbende fokus på og mål om at opnå synlighed i medierne med henblik på at varetage medlemmernes interesser, påvirke politiske debatter og positionere os som en afgørende og kompetent stemme i aktuelle emner om ledelse.

## Samlet antal medieomtaler\* 2021 ift. andre organisationer

\*Alle omtaler af organisationen i Infomedias mediedatabase. Samme historie indgår flere gange i tallene, hvis den er omtalt i flere medier



## Tre ud af fire arbejdspladser regner med at øge mængden af hjemmearbejde i fremtiden

I en ny undersøgelse fra Lederne svarer 57 procent af de hjemmearbejdende ledere, at de forventer, at deres arbejdsplads vil øge mængden af hjemmearbejde i forhold til før coronakrisen – og 17 procent af lederne fortæller, at deres arbejdsplads allerede har udmeldt en øget mængde hjemmearbejde.

19. maj 2021

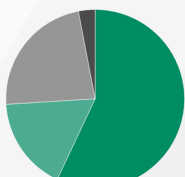
Iblandt de arbejdspladser, som har haft sendt medarbejdere og ledere hjem på arbejde under coronakrisen, har flere fået øjnene op for de fordele, der er ved at lade både medarbejdere og ledere arbejde hjemmefra fra tid til anden.

Det viser en undersøgelse fra Lederne, hvor der indgår svar fra 849 ledere, som selv arbejder hjemmefra helt eller delvist og samtidig har medarbejdere, der også arbejder hjemme.

I undersøgelsen svarer 17 procent af de hjemmearbejdende ledere, at deres arbejdsplads allerede har meldt ud, at man vil øge mængden af hjemmearbejde efter krisen. Samtidig svarer 57 procent af lederne, at de forventer, at det vil være muligt at arbejde mere hjemmefra efter coronakrisen.

Det svarer til, at 74 procent af lederne – eller tre ud af fire – enten ved eller forventer, at hjemmearbejde vil være mere normalt efter coronakrisen, end det var før krisen.

Forventer du, at din arbejdsplads efter coronakrisen vil øge mængden af hjemmearbejde i forhold til før coronakrisen?



Kilde: Medlemsundersøgelse blandt 1.736 ledere med personaleansvar. Gennemført i perioden 5-10. marts 2021. I spørgsmålet indgår svar fra 849 ledere, som arbejder helt eller delvist hjemmefra i øjeblikket og samtidig har medarbejdere, der arbejder fuldtid hjemmefra eller arbejder skiftevis

## Personlige egenskaber vægtes højst ved ansættelser

Personlige og sociale kompetencer vejer tungest, når ledere skal ansætte, viser en spørgeundersøgelse fra Lederne. I en tid med mangel på arbejdskraft kan det være en god ide for ledere at se mere på personlighed og mindre på faglighed, lyder rådet fra Lederne.

21. oktober 2021

1452 medlemmer af Lederne er blevet spurgt, hvad der havde størst betydning for dem ved den seneste rekruttering af en ny medarbejder. Blandt syv svar-muligheder ligger "personlige og sociale kompetencer" øverst. På anden- og tredjepladsen kommer "relevant erhvervs erfaring" og "særlige faglige kvalifikationer".

Michael Uhrenholt er ledelsesrådgiver og teamchef hos Lederne. Han mener, at den aktuelle mangel på arbejdskraft indvirker på ledernes besvarelser.

- Det er ikke sikkert, at billedet havde været det samme, hvis vi havde stået midt i en lavkonjunktur. Manglen på arbejdskraft betyder, at mange ledere må gå lidt på kompromis med fagligheden og den relevante erhvervs erfaring. I den situation er det helt fornuftigt, at ledere vægter de personlige og sociale kompetencer højst, siger Michael Uhrenholt, der til dagligt rådgiver medlemmer af Lederne.

Ledere er i dag i høj grad villige til at gå på kompromis og ansætte nye medarbejdere, som ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Det viser den seneste rekrutterings-survey fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Af surveyen fremgår det, at 14 pct. af virksomhedernes rekrutteringsforsøg munder ud i ansættelse af personer, som ikke har alle de ønskede kvalifikationer.

- Vores råd til mange ledere for tiden er, at de bør gå efter kandidater, der har personlige og sociale egenskaber, som passer ind på arbejdspladsen. Hvis det lykkes, får man en medarbejder, som fungerer på arbejdspladsen. Så kan man som leder lettere opkvalificere vedkommende og sørge for, at vedkommende får den relevante erfaring ned ad vejen, siger Michael Uhrenholt.

Han gør samtidig opmærksom på, at de ledere, der har deltaget i undersøgelsen, formentlig svarer ud fra, hvordan de vægter de forskellige egenskaber hos kandidater i den sidste fase af et ansættelsesforløb.

- Det er ofte personligheden, der gør udslaget, når man har to eller tre kandidater med i øjet til en stilling. I den sidste fase af rekrutteringen har man for længst screenet kandidater fra, der ikke har de faglige kvalifikationer og den erhvervs erfaring, der skal til. Derfor vil ledere være tilbøjelige til at svare, at erhvervs erfaring og faglige kvalifikationer er mindre vigtige end de personlige og sociale kompetencer, siger Michael Uhrenholt.

De væsentligste pressetemaer for Lederne i 2021 var:

## Ledere og ledelse

Vi udtalte os løbende i forhold til udviklingen for ledere og ledelse og aktuelle tendenser. Vi anvendte egne undersøgelser og egne eksperter til at synliggøre og fastholde det afgørende fokus på værdien og betydningen af ledere og ledelse.

## Bæredygtighed

Lederne har et mål om at være aktive i debatten om bæredygtighed og grøn omstilling. Det har vi blandt andet været via egne medlemsundersøgelser om virksomheders og lederes indsats og udfordringer i forhold til bæredygtighed. Vi har flere gange sat fokus på, at ledere har brug for at få flere grønne kompetencer.

## Sexchikane og krænkelser

Lederne fastholder fortsat en høj profil i debatten om sexchikane og krænkelser, hvor vi også tidligere har lanceret både nultolerance-løfte og vores gratis digitale kursus i forebyggelse og håndtering af sexchikane. I 2021 har vi også markeret os i flere aktuelle debatter.

## Økonomi

Lederne markerer sig jævnligt som eksperter i debatten med kommentarer til aktuelle tal om udviklingen i dansk økonomi og arbejdsmarkedet.

## Mangel på arbejdskraft

Mangel på arbejdskraft har fyldt rigtig meget for man-

## Grøn omstilling er liv eller død for virksomhederne

Seks ud af ti ledere mener, at grøn omstilling er nødvendig for, at deres virksomhed kan overleve i fremtiden. Virksomhederne vil blive mødt med stigende krav om grøn omstilling fra flere sider fremover, lyder det fra administrerende direktør i Lederne, Bodil Nordestgaard Ismiris.

12. oktober 2021

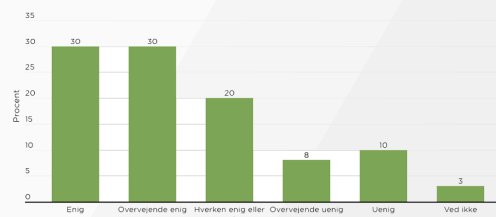
Lederne på mange danske virksomheder er allerede langt med den grønne omstilling. Tidligere surveys fra Ledernes Hovedorganisation viser, at lederne generelt gerne vil tage et ansvar for omverdenen.

Men det er ikke kun ansvarlighed og god vilje, der ligger bag erhvervsledernes klimainsats. I en aktuel survey blandt 1269 ledere i det private svarer 6 ud af 10, at de ser grøn omstilling som en forudsætning for virksomhedens fremtidige overlevelse.

Den opfattelse deler administrerende direktør hos Ledernes Hovedorganisation, Bodil Nordestgaard Ismiris.

- Vi ser ind i en fremtid, hvor virksomhederne bliver mødt med benhårde krav om at forklare og dokumentere over for omverdenen, at de arbejder aktivt med bæredygtighed. De, der ikke kan leve op til det, vil blive udkonkurreret og forsvinde, siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Grøn omstilling er en nødvendighed for min virksomheds fremtidige overlevelse



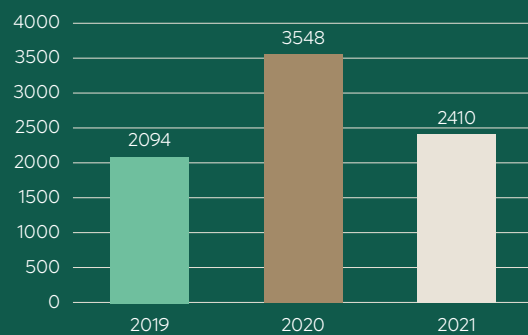
Kilde: Medlemsundersøgelse blandt 1.269 privatsatte medlemmer af Lederne. Gennemført i perioden 23.-29. august 2021

ge ledere i flere og flere brancher. Lederne har derfor været meget aktive i medierne på den dagsorden med både undersøgelser, kommentarer og debatindlæg,

## Nye analyser og undersøgelser fra Lederne

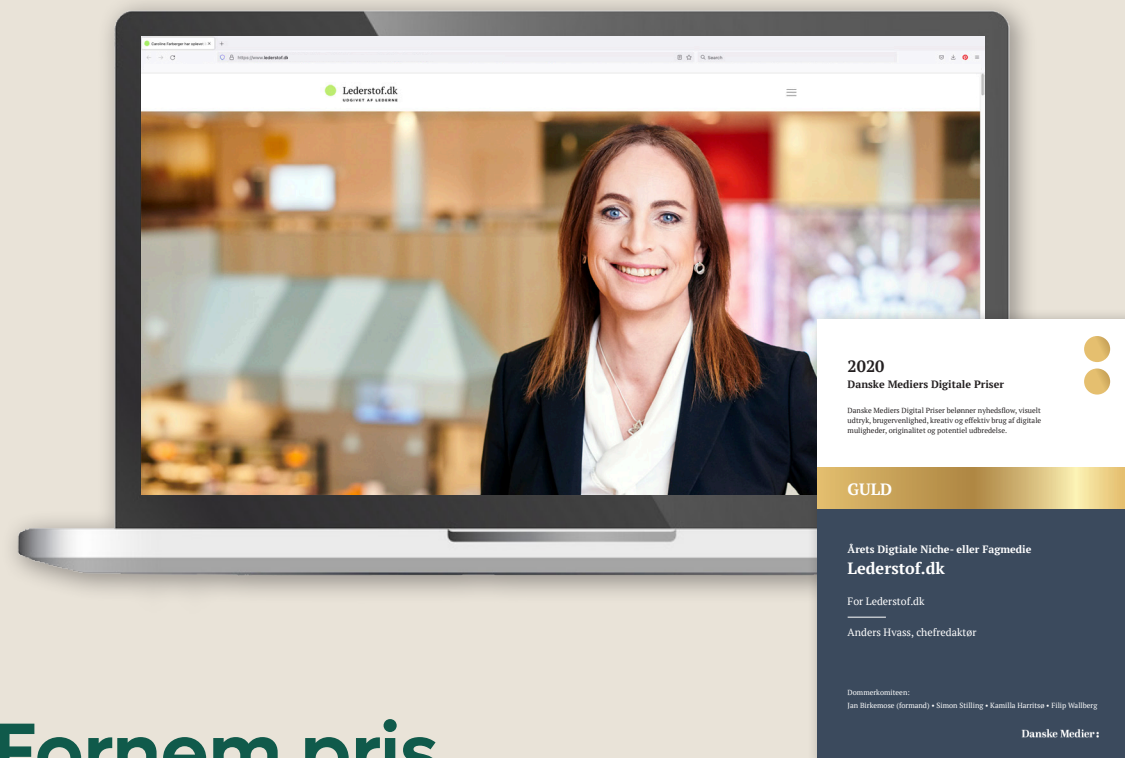
Lederne har i 2021 udarbejdet og offentliggjort 45 analyser og undersøgelser, som også alle er blevet omtalt i medierne. Det gælder blandt andet undersøgelser om cyber-kriminalitet, lederes problemer med stress, om udfordringer med rekruttering af medarbejdere, om lederes holdning til at rekruttere seniorer samt om virksomheders klimamål.

## Samlet antal medieomtaler\* 2021 (ift. 2019 og 2020)



\*Alle omtaler af Lederne i Infomedias mediedatabase. Samme historie indgår flere gange i tallene, hvis den er omtalt i flere medier





## Fornem pris til *Lederstof.dk*

Det første fulde år for vores digitale medie Lederstof.dk, der er afløser for det trykte medlemsblad Lederne, blev på flere måder en succes.

Over 100 gode, inspirerende historier blev det til i løbet af 2021. Historier, der hver især satte fokus på livet med ledelse og dermed på de værdier, som Lederne står for. Mange af historierne nåede vidt og bredt ud, ikke mindst fordi ledere på alle niveauer delte dem på sociale medier, for eksempel LinkedIn.

Med flere end 500.000 besøg på hjemmesiden, cirka 18.000 nye nyhedsbrevsabonnenter og 792 nye medlemmer, der direkte kan tilskrives Lederstof.dk som rekrutteringskanal, overgik Lederstof.dk alle de konkrete succeskriterier, der var sat op for sitet.

Samtidig fik Lederstof.dk den højeste anerkendelse, et digitalt medie kan få i Danmark. Ved Danske Mediers Digitale Priser vandt Lederstof.dk guld i kategorien 'Årets digitale niche- eller fagmedie'.

"Lederstof.dk er et forbilledligt eksempel på en vellykket turnaround fra print til digital. Med udgangspunkt i en kræsen målgruppes behov og udfordringer er det lykkedes at skabe et elegant og meget velfungerende nyt medie," lød det blandt andet i juryens begrundelse.

Ud over artikler udkommer Lederstof.dk løbende med podcast. Hver anden uge udkommer "Ledelse med vilje", hvor topchefer taler om de vigtigste beslutninger i deres karriere, og i november havde vi premiere på "Lederskabet", hvor vores egne ledelsesrådgivere giver gode råd til ledere med genkendelige ledelsesdilemmaer.

I 2021 blev der lyttet til et afsnit af Lederstof.dk's podcasts over 100.000 gange.

I forbindelse med Ledelsens Dag udgav Lederstof.dk et fysisk magasin med en række af de gode artikler fra sitet.





# Lønsom vækst

**Det samlede medlemstal passerede 132.000, og det strategiske mål for nettovækst blev indfriet.**

Oven på et 2020, der stod i coronaens tegn, og hvor mange nye medlemmer efterspurgte økonomisk og juridisk tryghed hos Lederne, blev 2021 et mere normalt år. Det gjaldt også i forhold til genereringen af nye medlemmer i kølvandet på Ledernes markedsføringsaktiviteter.

Ikke desto mindre lykkedes det på ny at opnå en fin medlemsvækst, og medlemstallet for Ledernes Hovedorganisation rundede ved udgangen af året flere end 132.000.

## Vækst på over 1.600 medlemmer

I 2021 havde vi en samlet nettovækst på 1.618 medlemmer. Dermed indfrie vi det strategiske nettovækstmål på 1.500 medlemmer. Ligesom i 2020 var der i 2021 alene tale om organisk vækst, hvor nettovæksten i 2019 og 2018 var påvirket positivt af fusionerne med henholdsvis Lederne Søfart og Lederforeningen TDC.

Vi formåede i 2021 at fastholde den samlede afgangsprocent på 2020-niveauet på 6,1 %, og derfor nåede vi i et år med udfordringer på medlemshvervningen alligevel vores strategiske nettovækstmål. Vi registrerede i 2021 en mindre stigning i antallet af udmeldelser i forhold til 2020, hvilket må formodes at kunne tilskrives et

svagt dalende behov for økonomisk og juridisk tryghed. Nettovæksten blev i 2021 på ny drevet af Lederne. Der var i 2021 en mindre negativ vækst i Pro og Virksom, hvilket blandt andet skyldes, at al markedsføring og salgsfremmende aktiviteter i året hovedsageligt var rettet mod Lederne.

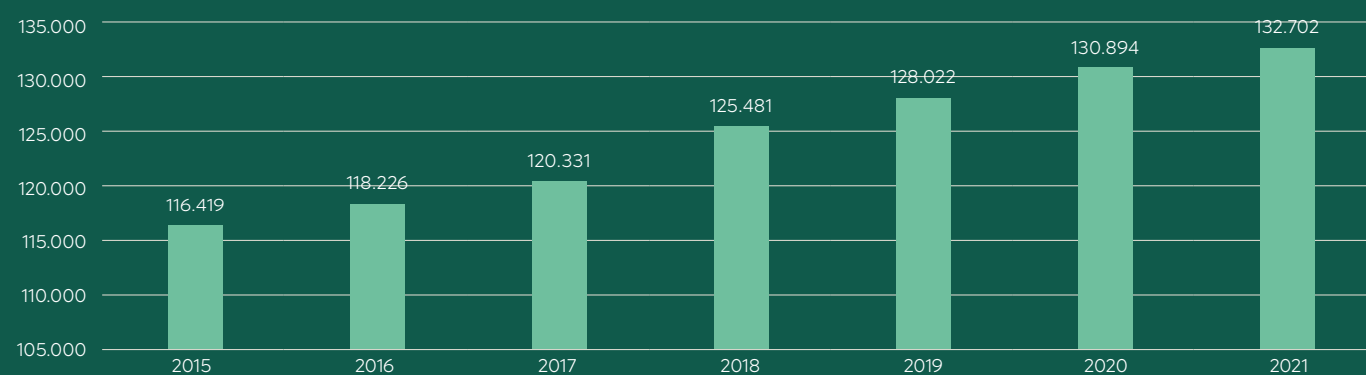
Samlet for Ledernes Hovedorganisation inklusive A-kassen udgjorde medlemsfremgangen i alt 1.618 nye medlemmer i organisationen og 220 a-kassemedlemmer.

# 1.618

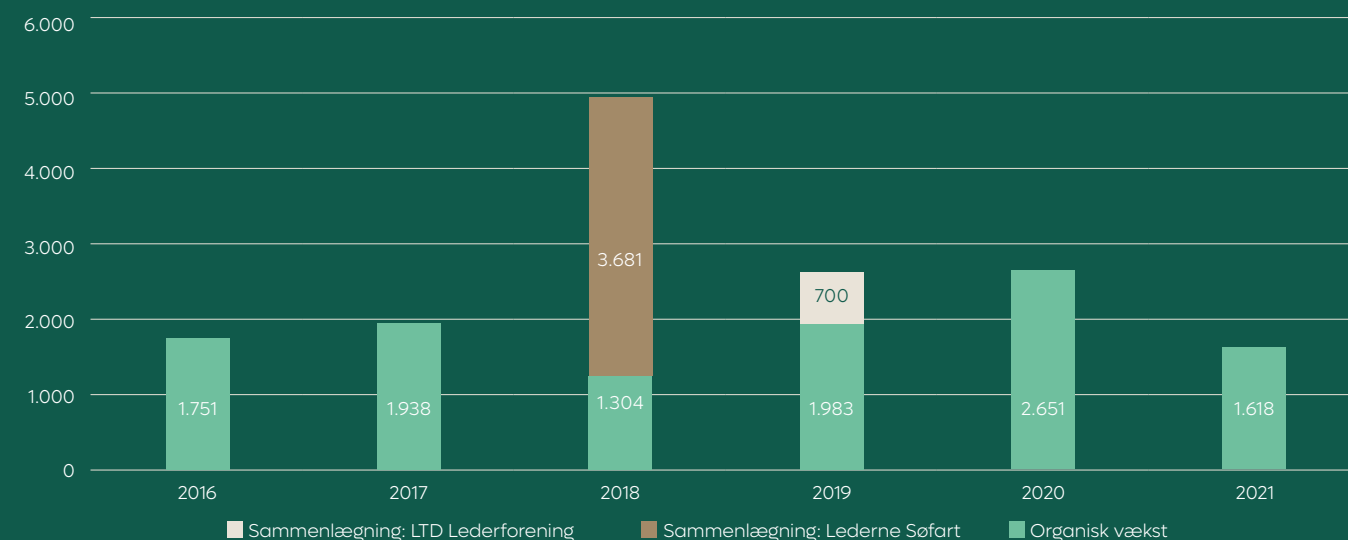
## Nye medlemmer

## Samlet medlemstal Ledernes Hovedorganisation

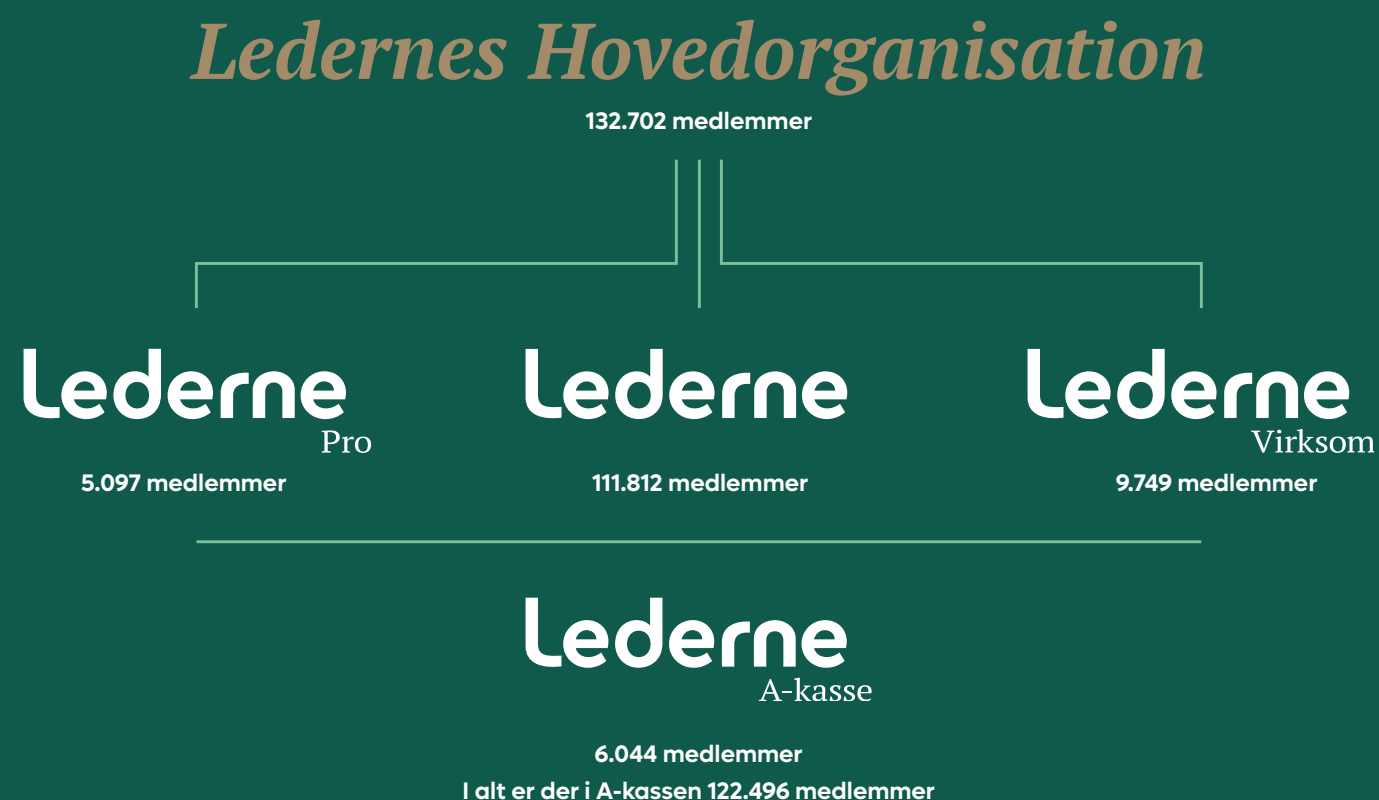
Medlemstal for Ledernes Hovedorganisation i perioden 2015 – 2021, opgjort pr 31.12.21



## Nettovækst i medlemmer

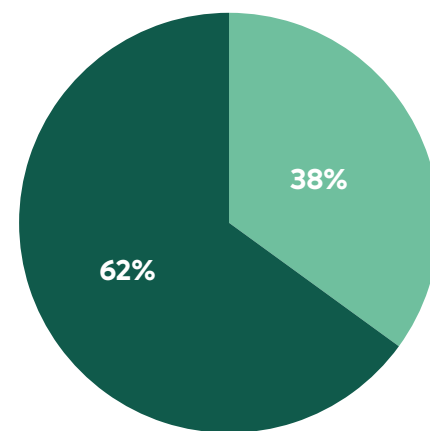


## Medlemstal pr. 31. december 2021 fordelt på organisationer

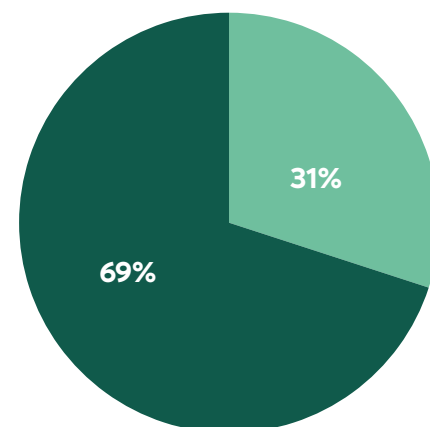




### Kønsfordeling *Nyindmeldte medlemmer*



### Kønsfordeling *Ledernes Hovedorganisation*



■ Kvinder ■ Mænd

#### Aldersfordeling

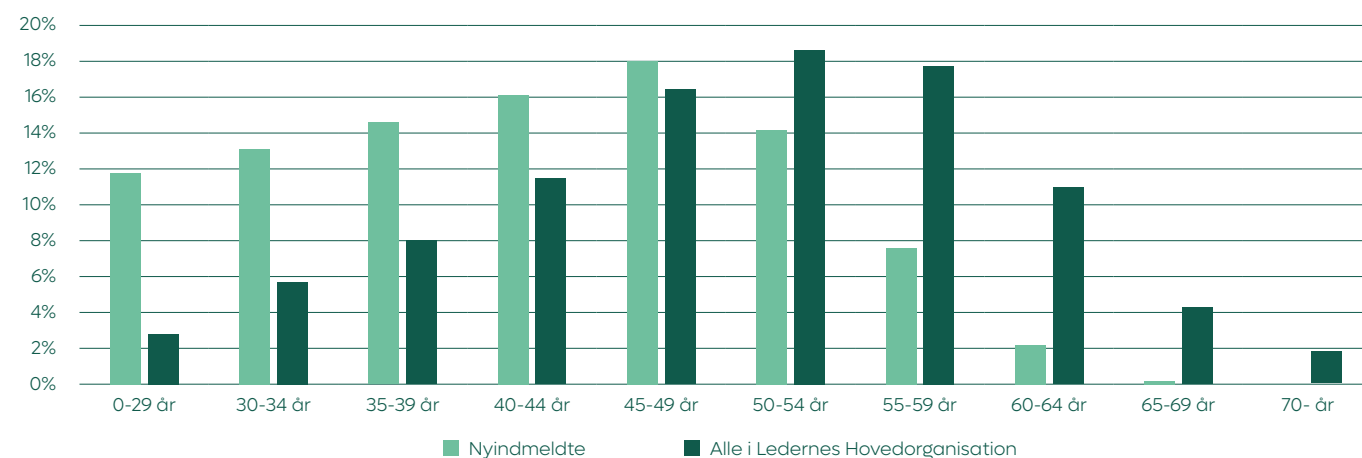
25 % af de nye medlemmer i 2021 var under 35 år, hvor 9 % af det samlede antal medlemmer er under 35 år.

Gennemsnitsalderen på nye medlemmer i 2021 var 42 år. Det er samme niveau som i 2020.

#### Kønsfordeling

Det samlede antal kvinder blandt medlemmerne i Ledernes Hovedorganisation udgjorde i 2021 31 %, hvilket er en lille stigning i forhold til 2020. 38 procent af de nye foreningsmedlemmer i 2021 var kvinder, hvilket er en stigning på tre procentpoint sammenlignet med andelen af nye kvindelige medlemmer i 2020.

#### Aldersfordeling





## Nyt logo og *visuel identitet*

Lederne. Navnet sender et meget klart og tydeligt signal om, hvem vi er, og hvem vi er sat i verden for at servicere. Det er enkelt, det er stærkt, og det har fortsat en meget høj relevans. Vores logo og samlede visuelle identitet havde derimod mistet visuel appel, for ligesom verden forandrer sig, forandrer virksomheder og organisationers visuelle udtryk sig også. Derfor blev der i 2021 udviklet et nyt logo og ny visuel identitet, som bliver lanceret eksternt i 2022.

### ***Forenklet brandarkitektur skal styrke synlighed***

Lederne står bag en lang række tilbud til danske ledere – uanset arbejdssituation. Det betyder, at vores relevans for danske ledere samlet set er ekstremt høj, men også at det kan være svært at finde ud af, hvordan de mange forskellige produkter, services og subbrands hænger sammen. Derfor vil vi fremover arbejde ud fra en mere forenklet brandarkitektur, som sætter fokus på Lederne som det masterbrand, der primært anvendes i kommunikationen. Ambitionen er at fremstå som et samlet og tydeligt Lederne.

---

# Sammen gør vi *en verden til forskel*

---

**Lederne**  
- en verden til forskel



# Ledernes miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG)

## World Economic Forums rapporteringsramme

I beretningen for 2021 ønsker Lederne at give et mere nuanceret billede af vores organisation ved også at inkludere miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG). Vi har valgt World Economic Forums rapporteringsramme for at sikre, at vi har en struktureret tilgang til vores ESG-rapportering.

Derfor indeholder beretningen for 2021 følgende fire temaer: Ledelse/Principles of Governance, Mennesker/People, Klima/Planet og Samfundsansvar/Prosperity. Under de fire temaer beskrives Ledernes ESG-indsatser for 2021.

## UN Global Compact

Lederne støtter UN Global Compacts 10 principper for ansvarlig virksomhedsadfærd med fokus på menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition. Lederne arbejder med principperne i den daglige praksis, både internt som arbejdsplads og eksternt i kontakten med leverandører, samarbejdspartnere og øvrige interessenter.

## FN's verdensmål

Lederne arbejder målrettet med FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Ledernes strategi er koblet direkte op på fem af FN's verdensmål, hvor vi har den største mulighed for påvirkning og indflydelse på at nå målene.



### 3 Sundhed og trivsel

Lederne har en stolt og stærk tradition med hensyn til arbejdet for et bedre arbejdsmiljø på de danske virksomheder og en vedholdende kamp mod stress og sexchikane på arbejdspladserne.



### 4 Kvalitetsuddannelse

Lederne har et øget fokus på fremtidens kompetencer for ledere – herunder at sikre at lederuddannelser klæder ledere på til bæredygtig ledelse, og at uddannelsessystemet giver ledere mulighed for at rekruttere dygtige medarbejdere med de rette kompetencer.



### 5 Ligestilling mellem kønnene

Lederne har arbejdet for ligestilling mellem kønnene gennem mange år, og Lederne vil fortsat arbejde for at sikre det underrepræsenterede køn lige muligheder og lige løn for lederskab på alle niveauer i det danske samfund.



### 8 Anstændige jobs og økonomisk vækst

Ledernes kerneforretning er at skabe juridisk, økonomisk og ledelsesmæssig tryghed. Lederne vil i de kommende år udbrede bæredygtig ledelse i det danske samfund og dermed bidrage til bæredygtig vækst, anstændige jobs og et godt arbejdsmiljø for arbejdstagere i det danske samfund.



### 13 Klima

Lederne støtter regeringens ambitiøse målsætning om en 70 % reduktion af drivhusgasser i 2030. Det er samtidig vigtigt for Lederne, at den danske regering arbejder for et højere EU-mål, og at EU selv skal gå i spidsen for strammere klimamål i andre lande.

## Pro bono / Tilbud for alle

- Ledelsens Dag - kåring af årets leder
- Lancering af læringsunivers om bæredygtig ledelse
- Sexchikane kursus – digitalt læringsforløb
- Lokale arrangementer – med ledelsesmæssige emner
- Artikler på mediesitet Lederstof.dk - inspiration til god ledelse
- Undersøgelser om ledelse – viden og tendenser



## Interne bæredygtigheds- initiativer i 2021

### Ledelse/Governance

- Nyt mission og kernefortælling
- Etisk kodeks
- Whistleblowerordning
- Dataetik
- Code of Conduct for samarbejdspartnere
- Revision af ESG-nøgletal

### Mennesker/People

- Ligestilling mellem køn
- Inkluderende kommunikation i rekruttering
- Seniorpolitik
- Fleksibel arbejdsplads med mulighed for to hjemmearbejdsdage
- Great Place to Work
- Forebyggelse og håndtering af sexchikane
- Tilbud til medarbejderne om mindfulnesskursus, massage, yoga og outdoortræning

### Klima/Planet

- Klimaregnskab efter GHG Protokollen
- Ny transportpolitik
- Sølvcertificeret grøn kantine i Lederne

### Samfundsansvar/Prosperity

- LederNetværk
- Ledernes konference Tour
- Lokale arrangementer
- Lederne og Dansk Arbejdsgiverforening samarbejde om børn og unges fysiske og mentale sundhed i udkolingen

## Politiske mærkesager i 2021

### Ledelse/Governance

- EU-forslag om bæredygtig selskabsledelse

### Mennesker/People

- Ligestilling mellem kønnene
- Øremærket barsel til mænd
- Kodeks for LGBT+
- Coronahåndtering på arbejdspladserne
- Regler for hjemmearbejde
- Trepartersforhandlinger om sexchikane
- Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø
- Bæredygtighed på lederuddannelserne
- Unge og arbejdsmarkedet
- Livslang læring

### Klima/Planet

- Behov for grønne lederkompetencer
- Synliggørelse af de mange ledelsesdilemmaer i den grønne omstilling i Børsen

### Samfundsansvar/Prosperity

- Mangel på arbejdskraft
- Unge på kanten af uddannelse og job
- Bæredygtig ledelse i Europa
- Ledernes direktør Torkild Justesen blev valgt som generalsekretær for den europæiske ledelsesorganisation CEC European Managers





# Ledelse Principles of Governance

## Ledernes forretningsmodel *og strategi 2025*

*Verden er i forandring. Klima, miljø, sundhed, ligestilling og uddannelse er bare nogle af de problemstillinger, som kræver handling i dag. Som Danmarks største lederorganisation har Lederne derfor også et ansvar, vi skal leve op til. Vi skal som organisation altid stræbe efter at vise vejen for Danmarks ledere, og derfor er vores vision, at vi går foran dem, der går forrest.*

### ***Et samlet og stærkere Lederne***

Hver eneste dag tager Danmarks ledere tusindvis af beslutninger, der sætter retningen for vores virksomheder, samfund og liv. Det kalder på gode ledere. Ledere, der kan se muligheder og finde løsninger på de mange udfordringer, som verden står overfor. Men det kalder også på en stærk medlemsorganisation, som står bag lederne og kæmper for, at de, der går forrest, både har modet, kompetencerne og trygheden til at tage ansvaret på sig.

Lederne er Danmarks største faglige fællesskab for ledere, og det forpligter. Med 2025-strategien som udgangspunkt blev 2021 startskuddet for en ambitiøs strategiproces og en revitalisering og styrkelse af vores brand. Et vigtigt element i denne rejse var formuleringen af en ny kernefortælling, der fungerer som pejlemærke for vores arbejde. Kernefortællingen er essensen af, hvem Lederne er, og hvorfor der er brug for os.



# Ledernes *kernefortælling*

## *Verden har brug for gode ledere*

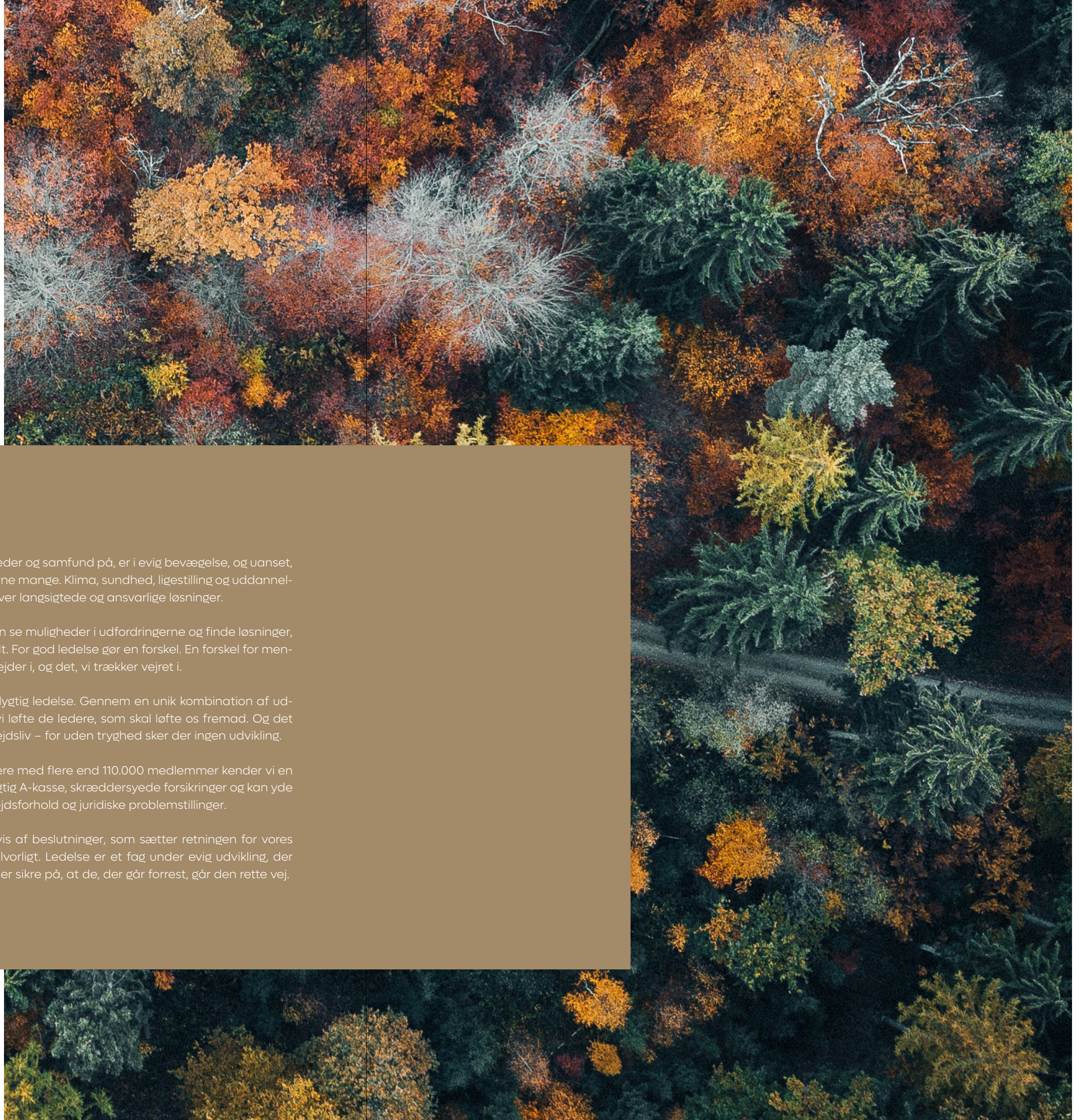
Det fundament, som vi bygger vores liv, virksomheder og samfund på, er i evig bevægelse, og uanset, om vi navigerer lokalt eller globalt, er udfordringerne mange. Klima, sundhed, ligestilling og uddannelse er bare nogle af de problemstillinger, som kræver langsigtede og ansvarlige løsninger.

Derfor er der brug for gode ledere. Ledere, der kan se muligheder i udfordringerne og finde løsninger, som skaber rammerne for bæredygtige fremskridt. For god ledelse gør en forskel. En forskel for mennesker, bundlinje og miljø – både det miljø, vi arbejder i, og det, vi trækker vejret i.

Vi hjælper dygtige ledere med disciplinen bæredygtig ledelse. Gennem en unik kombination af uddannelse, inspiration, netværk og rådgivning vil vi løfte de ledere, som skal løfte os fremad. Og det starter med et trygt fundament for lederens arbejdsliv – for uden tryghed sker der ingen udvikling.

Som Danmarks største faglige fællesskab for ledere med flere end 110.000 medlemmer kender vi en leders hverdag og udfordringer. Vi har en fordelagtig A-kasse, skræddersyede forsikringer og kan yde professionel rådgivning om alt fra karriere til arbejdsforhold og juridiske problemstillinger.

Hver eneste dag tager Danmarks ledere tusindvis af beslutninger, som sætter retningen for vores samfund og liv. Derfor skal vi alle tage ledelse alvorligt. Ledelse er et fag under evig udvikling, der konstant skal forbedres, forfines og fornyes, så vi er sikre på, at de, der går forrest, går den rette vej.





## ***Vision***

Vi har brug for at tænke ledelse på en ny måde, og vi har brug for dygtige, modige ledere, som tør vise vejen. Som Danmarks største lederorganisation har vi et ansvar, vi skal leve op til. Vi skal som organisation altid stræbe efter at vise vejen for Danmarks ledere.

Derfor er vores vision:

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



## ***Mission***

Verden har brug for gode ledere, men tiden er løbet fra isolerede og individorienterede handlinger. Som ledere er vi trods alt kun en lille brik af en større sammenhæng, og det faktum bør være afsæt for de kommende mange års lederskab. Vi lever i en tid, hvor vi skal have større respekt for den afhængighed, vi har af hinanden, og hvor vi også skal udnytte det potentiale, lederfællesskabet og partnerskaber mellem forskellige virksomheder og organisationer rummer.

Derfor er vores mission:

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

## ***Formål***

Verden er i forandring. Klima, miljø, sundhed, ligestilling og uddannelse er bare nogle af de problemstillinger, som kræver handling i dag. Vi har brug for at ændre retning, og det kalder på ledere, som kan se muligheder i udfordringerne og finde løsninger, der skaber rammen for den bæredygtige vækst. Vi kalder det bæredygtig ledelse, og vi tror på, at bæredygtig ledelse er vejen til sund ledelse og sund forretning. For den enkelte leder handler bæredygtig ledelse om at forvalte sit ledelsesansvar ansvarligt. Ikke kun i forhold til klima og den grønne dagsorden, men også i forhold til den omverden og alle de mennesker, som ledelse påvirker.

Derfor er vores formål:

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

## ***Værdier***

Vores værdier er tryghed og udvikling – og de er begge centrale, hvis vi skal gøre en verden til forskel. Udvikling er nøglen til at løfte de ledere, som skal løfte os fremad og ud af de udfordringer, vi står overfor. Og det kræver tryghed. For uden tryghed er der ingen udvikling. Derfor har vi unikke services og professionel rådgivning, der sikrer lederen både økonomisk, juridisk og ledelsesmæssig tryghed. På den måde hjælper vi dem, der går forrest, med at gå den rette vej.

Ledernes værdier:

**Tryghed og Udvikling.**







## Strategi 2025

Det ubestridte pejlemærke for Ledernes arbejde, indsatser og fokusering i 2021 har været Ledernes strategi frem mod 2025 med disse fire strategiske indsatsområder:

### Bæredygtig ledelse



Medlems-  
tilfredshed



Lønsom  
vækst



Kommercielle  
aktiviteter



Politik

### Digitalisering

Overliggeren for de fire områder – og dermed det, der gennemsyrrer alt, hvad Lederne foretager sig frem mod 2025 – er:

- Bæredygtig ledelse

Fundamentet, som de fire strategiske kerneområder hviler på, er:

- Digitalisering

## Status på 2025-strategien

Arbejdet med at udmønte strategien har været vellykket i 2021. Både tal, indsatser og erfaringer, som alle er omtalt i beretningen, fortæller historien om et målrettet og indtil videre succesfuldt strategisk arbejde frem mod 2025.





# Bæredygtig ledelse

## Ledernes model for bæredygtig ledelse

”Gennem stærke partnerskaber og en ny model for bæredygtig ledelse arbejder Lederne for at skabe de bedste betingelser for landets ledere, så de er klædt på til den bæredygtige omstilling.”

Sådan lød det på det nye site for bæredygtig ledelse, da det gik live i november 2021. Et site, som i løbet af 2022 bliver en digital indgang til, hvordan man med afsæt i den bæredygtige ledelsesmodel kan udøve bæredygtig ledelse i praksis.

For med bæredygtig ledelse som overliggeren for Lederne 2025-strategi gik arbejdet i 2021 for alvor i gang med at udvikle en model for vores arbejde med bæredygtig ledelse, som vi sammen med en række strategiske partnerskaber kunne lancere på Ledelsens Dag 2021.

Det, mener vi nemlig, er afgørende at kunne i en verden, som er under pres – ikke kun i forhold til klimaet, men også i forhold til områder som sundhed, uddannelse og ligestilling.

## Ledelsesmodellen og dens seks domæner

FN’s verdensmål har givet os en ledestjerne til at skabe en bæredygtig fremtid. Nu skal der handling bag de gode intentioner. Men for mange ledere i særligt små og mellemstore virksomheder kan det være svært at få hul på arbejdet med den bæredygtige omstilling. Derfor har vi skabt en model, der sætter rammen for, hvad bæredygtig ledelse er, og som giver konkrete bud på, hvordan ledere bliver klædt på til opgaven.

Med den bæredygtige ledelsesmodel sætter vi fokus på to dimensioner af bæredygtig ledelse:

- 1: Lederes fundament.
- 2: Alle dem og det, som ledere påvirker med ledelse.

Det gør vi ved at betragte ledelsesarbejdet ud fra seks centrale domæner: Vision, Værdier, Relationer, Mennesker, Organisation og Samfund.



**Visioner** spiller en central rolle, når det kommer til at sætte et bæredygtigt aftryk på verden. Og ledere har en unik mulighed for at påvirke virksomhedens vision og få den til at leve i konkrete handlinger, som giver mening – ikke kun for virksomheden og bundlinjen, men også for medarbejdere og det omkringliggende samfund. Under domænet ‘Vision’ vil vi hjælpe ledere med at styrke deres evne til at skabe, omsætte og udleve deres virksomheds vision i en bæredygtig kontekst.



De personlige værdier er også vigtige for at skabe bæredygtige forandringer, idet ledere vil møde mange muligheder og dilemmaer i arbejdet med den bæredygtige omstilling, og det stiller krav til et stærkt værdimæssigt kompas, de kan navigere efter, når de skal vise vejen og træffe bæredygtige beslutninger. Under domænet **Værdier** vil vi hjælpe ledere med at forfine deres evne til at arbejde med egne værdier og gøre ledere skarpe på, hvordan de omsætter værdier til holdninger, beslutninger og konkrete handlinger, der bidrager til de positive forandringer.



Men selv med stærke visioner og værdier kan ingen skabe en bedre verden alene. Derfor er partnerskaber, vidensdeling og innovation på tværs af fagligheder, virksomheder og brancher helt afgørende for, at vi når i mål med de bæredygtige forandringer. Under domænet **Relationer** vil vi hjælpe ledere med at styrke og udvide lederes netværk, så de kan skabe partnerskaber på kryds og tværs af dansk erhvervsliv, og med flere end 130.000 medlemmer er vi allerede godt på vej til sammen at gøre en verden til forskel.



Mennesker er omdrejningspunktet for al positiv forandring. Og på arbejdspladsen kræver det trygge medarbejdere, der trives. Det er en ledelsesopgave at sikre diversitet og prioritere sundhed, trivsel og livslang læring. Under domænet **Mennesker** vil vi hjælpe ledere med at sikre, at medarbejdere trives, vokser og finder deres arbejde meningsfyldt.



For at skabe positive forandringer skal hele virksomheden trække i samme bæredygtige retning. Og det kræver, at virksomheden er gearet til hastig omstilling og innovation. Det er en ledelsesopgave, der kalder på tværororganisatorisk samarbejde og en virksomhedskultur, der er baseret på transparens, fleksible processer og sammenhængskraft. Under domænet **Organisation** vil vi hjælpe ledere med at skabe en organisation og virksomhedskultur, der motiverer og udvikler medarbejdere til at arbejde i en bæredygtig retning.



Sidst, men ikke mindst, så er den tid for længst forbi, hvor en virksomhed kunne lukke sig om sig selv uden at forholde sig til sin omverden. I dag er samfundsansvar vævet ind i virksomhedens kerne, og medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere ønsker at forstå, hvordan virksomheden bidrager til at gøre verden bedre. Under domænet **Samfund** vil vi forsyne ledere med konkrete værktøjer, der hjælper dem med at tænke samfundet ind i deres ledelse.

## Partnerskaber for bæredygtig ledelse

Ingen kan skabe en bæredygtig fremtid alene. Og derfor har vi i Lederne taget initiativ til partnerskaber for bæredygtig ledelse, hvor vi samler stærke kræfter – for eksempel virksomheder, organisationer og vidensinstitutioner – om at udvikle disciplinen bæredygtig ledelse, så vi i fællesskab kan komme med kvalificerede bud på, hvordan vi bedst udøver bæredygtig ledelse i praksis. Sammen har vi en fælles mission om, at ledere i danske virksomheder og organisationer leder i overensstemmelse med FN’s verdensmål senest i 2030.

Ved lanceringen af den bæredygtige ledelsesmodel i november 2021 var vi derfor også glade for at kunne præsentere partnerskaber med Deloitte, Danske Bank, PFA og Dansk Industri. Sammen skal vi i løbet af 2022 fylde modellen med konkret indhold til de ledere, der blandt andet skal hjælpe danske SMV’ere bedst muligt igennem en transformation mod bæredygtig forretningskabelse og være med til at skabe virksomheder, hvor vi ikke bliver syge af at gå på arbejde.



# Ledernes Governance

I Ledernes Hovedorganisation er samspillet mellem hovedbestyrelsen og direktionen afgørende for at skabe optimale resultater for vores medlemmer og dermed organisationen samt at sikre ansvarlighed og transparens i vores beslutningsprocesser.

## Organisation

Ledernes Hovedorganisations tilsyn og ledelse af de tre medlemsorganisationer Lederne, Pro og Virksom er fordelt mellem den ordinære kongres, hovedbestyrelsen og direktionen.

Medlemsorganisationen Lederne repræsenteres lokalt gennem 19 selvstændige lokalafdelinger.

## Den ordinære kongres

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

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

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

## Hovedbestyrelsen

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

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

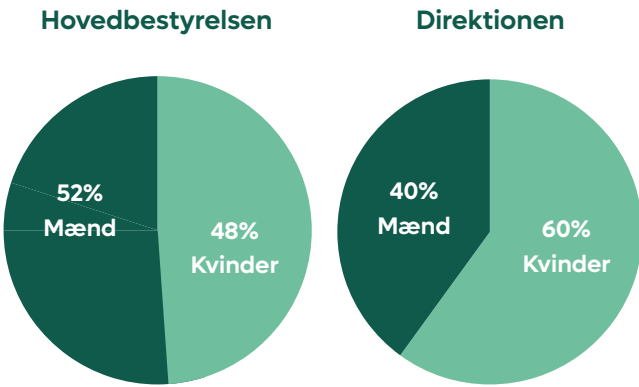
Den nuværende hovedbestyrelse består af 21 medlemmer og er sammensat af de til enhver tid siddende bestyrelsesmedlemmer i medlemsorganisationerne Lederne, Pro og Virksom.

De 21 medlemmer anses for at være uafhængige i overensstemmelse med anbefalinger for god selskabsledelse. Hovedbestyrelsens medlemmer er ikke direktører i organisationen.

Der gennemføres årligt en række bestyrelseskurser med relevante og aktuelle temaer.

Læs mere om hovedbestyrelsen her:  
<https://www.lederne.dk/om-lederne/ledernes-hoved-organisation/hovedbestyrelsen>

Kønsfordelingen i hovedbestyrelsen og direktionen var pr. 31. december 2021 således:



Den gennemsnitlige fremmødeprocent på hovedbestyrelsesmøderne i 2021 var på 98 %. Nedenfor ses fordelingen på de otte hovedbestyrelsesmøder:

Hovedbestyrelsens medlemmer ses sidst i beretning

## Direktionen

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

Ved udgangen af 2021 bestod direktionen af fem direktører, hvoraf organisationens administrerende direktør er organisationens registrerede direktør i Erhvervsstyrelsen.

Den administrerende direktør afholder løbende møder med hovedbestyrelsens ledelse i forbindelse med forberedelse af samt opfølgning på hovedbestyrelsesmøderne.

## Udvalg

Internt i organisationen er der oprettet følgende udvalg:

- IT- og digitaliseringsudvalg
- Bæredygtighedsudvalg
- Risk & Compliance-udvalg

Alle udvalg har til formål at understøtte det strategiske arbejde og implementeringen af drifts- og udviklingsindsatser. De respektive udvalg er sammensat med direktører fra de relevante forretningsområder og udpegede interne nøglekompetencer.

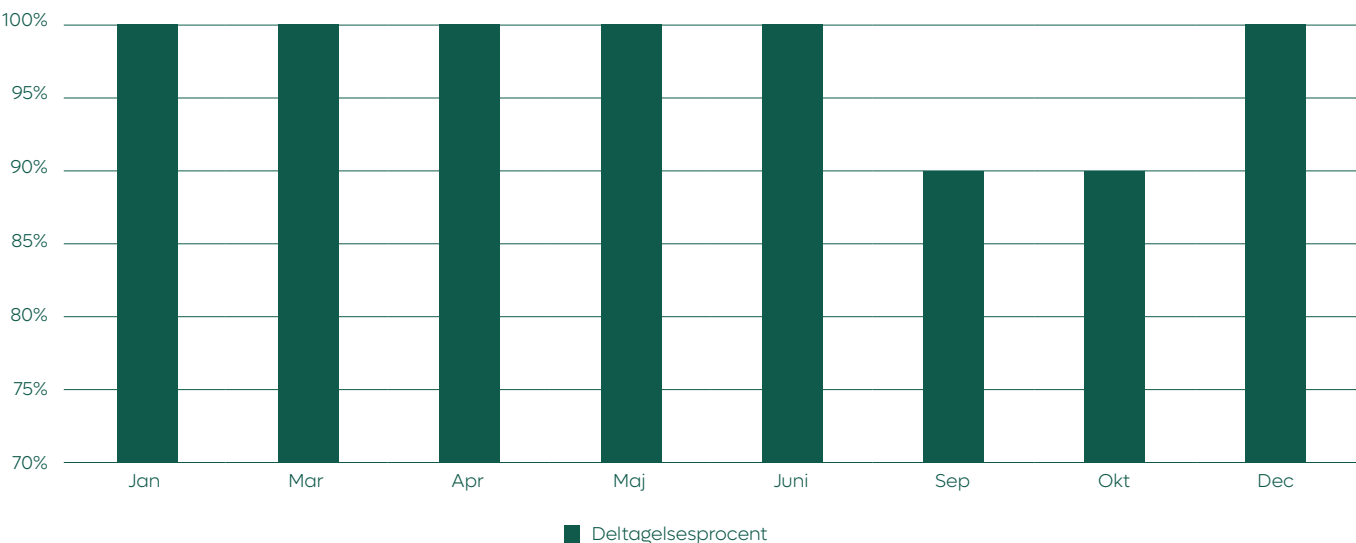
## Medlemsinvolvering

Lederne gennemfører løbende medlemsundersøgelser og analyser for at være på forkant med de udfordringer, som medlemmerne oplever i deres dagligdag. I 2021 har fokus været på den store mangel på arbejdskraft, grøn omstilling, corona, hjemmearbejde samt at få skabt en kulturændring omkring sexchikane.

Samtidig gennemfører vi løbende medlemstilfredshedsundersøgelser for at få feedback fra medlemmerne på vores services og produkter. I den forbindelse efterspørger vi også mulige forbedringsforslag.



Fremmødeprocenten på hovedbestyrelsesmøderne 2021







# Etisk adfærd

## Etisk kodeks

I Lederne har vi udarbejdet et etisk kodeks, der formidler vores tilgang til en etisk drevet organisation.

Vores etiske kodeks indeholder retningslinjer for den adfærd og opførsel, vi forventer af vores ansatte - både internt i organisationen og udadtil i relation til medlemmer og øvrige interessenter. Derudover beskriver det etiske kodeks blandt andet vores principper for håndtering af persondata og intellektuelle rettigheder samt Lederne's rolle inden for bæredygtighed og CSR.

Samtlige medarbejdere er blevet introduceret til Lederne's etiske kodeks via vores interne medarbejderportal og i de enkelte afdelinger. Nye medarbejdere får også en introduktion som led i deres onboarding, og samtidig orienteres der om det i vores medarbejderhåndbog.

Det etiske kodeks trådte i kraft den 1. oktober 2021 og vil blive evalueret og eventuelt revideret af direktionen hvert andet år eller efter behov.

## Whistleblowerordninger

Lederne oprettede en whistleblowerordning i 2021, hvor alle ansatte har mulighed for at foretage indberetning af alvorlige forseelser som for eksempel bedrageri, seksuel chikane og vold samt overtrædelser af en række EU-retlige regler. Ordningen lever op til kravene i whistleblowerloven, og alle ansatte er opfordret til at indberette forhold, de måtte være bekendt med eller have mistanke om.

Alle medarbejdere er introduceret til whistleblowerordningen, som også er beskrevet i medarbejderhåndbogen, og nye medarbejdere får en introduktion til ordningen som led i deres onboarding.

Lederne har derudover valgt at etablere en ekstern whistleblowerordning, der er tilgængelig via vores hjem-

mesider, og som giver mulighed for, at medlemmer, leverandører og andre samarbejdspartnere kan indberette kritisable forhold.

Der har ikke været indberetninger via de to whistleblowerordninger i 2021.

## Dataetik

Direktionen vedtog i 2021 et nyt regelsæt for Lederne's dataetik bestående af tre dataetiske principper: 1) medlemmet i centrum, 2) transparens og 3) ansvarlighed.

Vores databehandling og dataanvendelse skal være i overensstemmelse med de generelle persondataregler og øvrig lovgivning på området. Vores dataetik er et supplement til de formelle regler og fungerer som et etisk kompas for organisationen og giver medarbejderne de nødvendige værktøjer til at kunne agere, når der måtte opstå dataetiske dilemmaer.

Ledergruppen og udvalgte medarbejdere er blevet undervist i reglerne, og alle medarbejdere er introduceret til reglerne via medarbejderportalen, medarbejderhåndbogen og er drøftet i de enkelte afdelinger.

## Code of Conduct

Direktionen vedtog i 2021 et Code of Conduct for samarbejdspartnere, som beskriver forventningerne og kravene til Lederne's samarbejdspartnere i forhold til deres forretningsmæssige adfærd og ansvar for deres omgivelser.

Lederne's Code of Conduct baserer sig på FN Global Compacts 10 grundprincipper, da vi ønsker at arbejde sammen med vores samarbejdspartnere om at forbedre miljø, etik og sociale forhold.

Konkret indeholder Code of Conduct en forventning og et krav om samarbejdspartnernes respekt for menneskerettighederne. Det indebærer blandt andet, at man ikke benytter sig af børnearbejde, og at man sikrer sig et chikane- og diskriminationsfrit arbejdsmiljø for de ansatte.

Endvidere indgår der vilkår om samarbejdspartners håndtering af ansattes rettigheder samt samarbejdspartners forpligtelse til en bæredygtig virksomhedsledelse.

Implementeringen og brugen af Code of Conduct for samarbejdspartnere indgår som en del af den samlede kontraktindgåelsesproces i Lederne.



# Risiko- analyse

Risikostyring er en integreret del af det daglige arbejde i Lederne.

I alle forretningsområder og stabsfunktioner er der en forpligtelse til at sikre, at processer og funktionsbeskrivelser er opdateret af hensyn til både medlemmer og Lederne.

Lederne har nedsat et Risk & Compliance-udvalg bestående af medlemmer fra relevante forretningsom-

råder og stabsfunktioner. Udvalget har ansvaret for, at der på udpegede forretningsområder gennemføres en risikogennemgang mindst én gang om året. Gennemgangen omfatter konsekvenser af både økonomisk og omdømmemæssig karakter.

Udvalget mødes 6-8 gange om året og aflægger kvartals- eller halvårsrapport til direktionen.

| Sandsynlighed | 4: Meget sandsynlig | 4                 | 8                  | 12               | 16              |
|---------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------|
|               | 3: Ofte             | 3                 | Ny lovgivning<br>6 | 9                | 12              |
|               | 2: Sjælden          | 2                 | 4                  | Kompetencer<br>6 | IT + Cyber<br>4 |
|               | 1: Usandsynligt     | 1                 | 2                  | 3                | 4               |
|               |                     | 1: Ubetydelig lav | 2: Moderat         | 3: Større/høj    | 4: Kritisk      |
| Konsekvens    |                     |                   |                    |                  |                 |

## Væsentligste risici i 2021

Vi har udpeget de risici, der inden for vores infrastrukturelle, organisatoriske og compliancemæssige områder vurderes at have den væsentligste potentielle indvirkning på Lederne i 2021. Risikomatrixen kombinerer en vurdering af sandsynligheden for hver enkelt risiko med tilhørende potentiel konsekvens

På det infrastrukturelle område er IT- og cybersikkerhed udpeget som en væsentlig risiko.

IT-systemer, netværk og relaterede processer er afgørende for vores daglige drift. Af samme grund er vi ligesom andre organisationer sårbare over for systemafbrydelser, cyberangreb og mislykkede IT-implementeringer. Et cyberangreb eller nedbrud af forretningskritiske IT-systemer kan have alvorlige konsekvenser for Lederne.

Vi har derfor en IT-sikkerhedspolitik, IT-regulativer og en IT-beredskabsplan med et fokus på begrænsning og hurtig udbedring af driftsafbrydelser, beskyttelse af rettigheder for eksterne og interne registrerede personer samt uddannelse af medarbejdere via e-learning-kurser.

På det organisatoriske område er manglende adgang til forretningskritiske kapaciteter og kompetencer udpeget som en væsentlig risiko.

Vores udviklings- og driftsenheder er afgørende for vores strategiske forretningsindsatser og servicering af medlemmerne. Mangel på adgang til de rigtige kompetencer for vores udviklings- og driftsenheder kan have alvorlige konsekvenser for fremdrift og implementering af vores udviklingsprojekter samt over-

holdelse af vores serviceløfter over for medlemmer og opnåelse af den ønskede medlemstilfredshed.

Vi arbejder derfor systematisk med tværgående samarbejde med henblik på at sikre motivation og udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder, ligesom vi systematisk arbejder på at gøre Lederne til en endnu mere attraktiv arbejdsplads for også fortsat at kunne tiltrække de nødvendige kompetencer.

På det compliance-mæssige område er manglende overholdelse af lovgivning udpeget som en væsentlig risiko.

Vores A-kasse er i særdeleshed påvirket af ny lovgivning, som betyder, at såvel systemer som rådgivning skal tilpasses og implementeres for at yde korrekt service til medlemmer. Udbetaler vi fejlagtigt en ydelse til medlemmerne, skal vi selv dække udgiften. Da høringsfrister og ikrafttrædelsesfrister bliver kortere og kortere, forøger det udfordringen i forhold til implementering af ny lovgivning.

Vi har derfor oparbejdet og løbende justeret vores processer til håndtering af ny lovgivning. Indsatser består blandt andet af fortolkning af ny lovgivning, udarbejdelse af nye interne vejledninger, uddannelse af medarbejdere samt intern monitorering og ekstern lovpligtig revision.





### ***EU-forslag om bæredygtig selskabsledelse***

EU-Kommissionen præsenterede i 2020 intentionerne om et udspil til bæredygtig selskabsledelse. Lederne bakkede op om formålet, men vi var bekymrede for, om lovforslaget risikerede at indskrænke ledelsesretten markant. Vi har derfor arbejdet hårdt for at få udspillet ændret, og blandt andet gik vi sammen med en række topledere og organisationer om en fælles henvendelse til Kommissionen. Arbejdet bar heldigvis frugt. Kommissionen lyttede til bekymringerne, og i det nyeste forslag er de mest vidtgående elementer blevet pillet ud. Vi fortsætter dog arbejdet med at stille lederne bedst muligt i forbindelse med forslaget.

# Mennesker People



# Diversitet og inklusion



*Lederne har arbejdet for ligestilling mellem kønnene gennem mange år, og Lederne vil fortsat arbejde for at sikre det underrepræsenterede køn lige muligheder og lige løn for lederskab på alle niveauer i det danske samfund.*

## Ligestilling mellem kønnene

Det står skidt til med ligestillingen i Danmark, og selvom der er lige mange kvinder og mænd i vores land, så er kun 14 % af danske CEO's kvinder. Og som det ser ud nu, så har vi først en lige fordeling af mænd og kvinder i topledelse om 39 år. Det både skal – og vil vi – gøre bedre.

Som landets største lederorganisation mener vi, at det er strategisk vigtigt, at Danmark får flere kvinder ind i ledelse. Virksomheder og ledere kan gøre meget, men politisk er der også brug for handling. Derfor har vi gennem en årrække kæmpet for at få politikerne til at øremærke en betydelig del af barslen til mænd. Det vil give kvinder mere tid og mulighed for at prioritere deres karriere og dermed gøre det nemmere for dem at gå ledervejen.

Lederne var aktiv deltager, da der i 2021 blev indgået en politisk aftale om en ny barselsmodel med 11 ugers øremærket barsel til far eller medmor. Ledernes forslag var mere ambitiøst med 18 ugers øremærket barsel til hver forælder. Aftalen blev derfor ikke så ambitiøs, som Lederne havde foreslået, men kan forhåbentlig sætte gang i en bevægelse mod endnu flere kvinder på ledelsesgangene.

Hvis Danmark skal nå målet om mindst 40 % kvinder på ledelsesgangene i 2030, er der også brug for andre og flere initiativer. Derfor har vi dels arbejdet for at få loven om måltal udvidet og gjort mere forpligtende for virksomhederne, og dels for at servicedelen af boligjobordningen bliver bevaret med det formål, at familierne kan købe hjælp til at klare opgaver i hjemmet. Alt sammen for at give kvinder bedre mulighed for at prioritere karrieren.

Vi er også medunderskriver på Dansk Industris mangfoldighedsløfte "The Pledge", som netop er sat i verden for at fremme flere kvinder i danske virksomheder og ledelser.

## Kodeks for LGBT+

Lederne var i pride-ugen med til at sætte fokus på virksomheders rolle i indsatsen mod diskrimination af LGBT+ personer. Ledernes kampagne bestod af et kodeks for en LGBT+-inkluderende arbejdsplads med seks anbefalinger til at skabe en inkluderende arbejdspladskultur. Herudover var Lederne en aktiv deltager i beskæftigelses- og ligestillingsministerens partnerskab "Mere Arbejdsplads" for et mere inkluderende arbejdsmiljø på landets arbejdspladser.

I selve Pride-ugen i august repræsenterede Lederne den europæiske ledelsesorganisation CEC Managers i FN-byen. Lederne var den eneste arbejdsmarkedsorganisation, der var repræsenteret på mødet.

## Lederne internt

## Ligestilling mellem køn

I Lederne er vi stolte af, at vi internt lever op til vores høje ambitioner for kvinder i ledelse. Vi opfylder målsætningen om at have minimum 40 % kvinder i hovedbestyrelsen, direktionen og ledergruppen.

Vi arbejder målrettet med at sikre ligestilling af det underrepræsenterede køn særligt i rekrutteringsprocessen og diversitet i vores medarbejdersammensætning generelt.

## Kønsdiversitet - % kvinder

|              | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------|------|------|------|
| Bestyrelsen  | 41   | 50   | 50   | 48   |
| Direktionen  | 50   | 50   | 50   | 60   |
| Ledergruppen | 45   | 43   | 41   | 45   |

## Barsel

Som led i at fremme ligestilling mellem køn har Lederne også fokus på fordelingen af barsel mellem køn. Det er selvfølgelig op til den enkelte familie at planlægge, hvordan barslen skal fordeles, men Lederne vil i 2022 implementere en ny intern barselsmodel, som vil sikre samme antal uger med ret til fuld løn for både kvinder og mænd, for at fremme incitamentet til at barslen deles ligeligt.

## Barnets sygedage

I Lederne har vi ligeledes valgt at følge udviklingen i fordelingen af, hvem der afholder barnets sygedage. Det er selvfølgelig op til medarbejderen og dennes familie, hvordan barnets sygedag fordeles, men vi har valgt denne tilgang, da vi mener, at fordeling af barsel og barnets sygedage mellem mænd og kvinder har en indvirkning på ligestillingen mellem køn. Tallene viser, at barnets sygedage i høj grad tages af vores kvindelige medarbejdere. Lederne har et fortsat fokus på denne KPI, og ledelsen har en klar holdning til og kommunikation om, at barnets sygedag kan afholdes af både mænd og kvinder.

## Barnets sygedage afholdt af kvinder/mænd

|           | 2018 | 2021 |
|-----------|------|------|
| % Kvinder | 75   | 66   |
| % Mænd    | 25   | 34   |

## Ligeløn mellem køn

I Lederne har vi en særlig forpligtelse til at gå forrest i debatten om ligeløn mellem køn. Vi har derfor valgt løbende at måle fremskridt på denne KPI internt i Lederne.

I Lederne opgøres månedslønnens median for alle funktionæransatte medarbejdere og ledere i organisationen. Ligelønsloven fastlægger, at arbejdsgivere skal yde kvinder og mænd lige løn for samme arbejde eller for arbejde, der tillægges samme værdi. Derfor har vi opdelt arbejdsfunktioner i medarbejderkategorier på tværs af alle fagområder og stabe i organisationen baseret på arbejdskompleksitet og uddannelsesniveau. For at sikre sammenlignelighed og beskyttelse af oplysninger er der udregnet lønforskel for medarbejderkategorier bestående af mindst 10 personer. Lønforskellen mellem køn ligger i intervallet fra min. 1,2 % til max. 3,9 % i de enkelte medarbejderkategorier. Lederne vurderer, at lønforskellen kan forklares ud fra objektive kriterier samt anciennitet inden for faget og færdigheder.

## Inkluderende kommunikation i rekruttering

I 2021 har Lederne benyttet værktøjet Develop Diverse til at scanne alle vores stillingsopslag for ord, der ubevidst kan virke ekskluderende. På den måde sikrer vi, at de ord, vi benytter i vores stillingsannoncer, i højere grad appellerer til alle, der er kvalificerede, hvilket gør det muligt at tiltrække større diversitet til vores organisation. Lederne har ligeledes gennemgået den interne personalehåndbog for at sikre et inkluderende sprogbrug.

## Aldersgrupper

I Lederne ønsker vi ikke at aldersdiskriminere, hvilket førte til, at vi i starten af 2021 fik fjernet det standardfelt i vores rekrutteringssystem, hvor ansøgeren kunne angive sin alder. Vi har i Lederne en bred mangfoldighed af medarbejdere, og vi har blandt andet 135 medarbejdere i aldersgruppen fra 51 år og opefter. Ældste medarbejder er 70 år, yngste medarbejder er 21 år, og gennemsnitsalderen for en medarbejder i Lederne er 47 år.

## Seniorpolitik

Lederne er en arbejdsplads, hvor der er plads til alle uanset alder. Derfor valgte vi i efteråret 2021 at opdatere vores seniorpolitik, hvilket blandt andet betyder, at det primære fokus nu er på fastholdelse, og at senior samtalen ikke længere er fastsat til at skulle afvikles, når medarbejdere fylder 60 år, men kan ske på hvilket som helt andet tidspunkt – og på medarbejderens initiativ.

Målet med seniorpolitikken er at skabe de bedste muligheder for at fastholde ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet, så længe de har lyst, og så længe de stadig kan bidrage til organisationens drift og udvikling.



# Sundhed og trivsel



*Lederne har en stolt og stærk tradition med hensyn til arbejdet for et bedre arbejdsmiljø på de danske virksomheder og en vedholdende kamp mod stress og sexchikane på arbejdspladserne.*



## Corona

Regeringen inviterede i foråret 2020 Lederne til at deltage i arbejdet med at mindske coronasmitte på arbejdspladsen med særligt fokus på brancher med vandrende arbejdskraft.

Den såkaldte taskforce's arbejde blev afsluttet i efteråret 2021 grundet et faldende antal smittede, et voksende antal vaccinerede samt ophævelsen af en række væsentlige restriktioner.

Beskæftigelsesministeren takkede i den forbindelse for vores vigtige arbejde i taskforcen og understregede, at samarbejdet har været medvirkende til, at det nu er mere sikkert at gå på arbejde i Danmark, og at vi igen har kunnet genåbne det danske samfund på en forsvarlig måde.

Lederne tog også initiativ til, at der blev udarbejdet en erfaringsopsamling. Det er vigtigt, at vi får delt erfaringerne under covid-19 pandemien med hinanden og får bragt den fælles læring videre. Derudover har Lederne sammen med samarbejdspartnere på både arbejdsgiver- og lønmodtagerside udarbejdet anbefalinger om, hvordan ledere bedst forebygger og håndterer smitte fra coronavirus.

## Hjemmearbejde

Under coronakrisen har mange kontorarbejdspladser benyttet hjemmearbejde i et stort omfang. Som følge af de gode erfaringer tyder alt på, at omfanget af hjemmearbejde vil stige de kommende år. Lederne har i 2021 fulgt udviklingen tæt, også gennem flere analyser, og

været i pressen med de mange erfaringer, som ledere har gjort sig under de forskellige nedlukninger og ikke mindst overvejelser i forhold til tiden efter corona. Vi har også sørget for at hjælpe vores medlemmer med viden og gode råd i forhold til, hvordan de håndterer hjemmearbejde både under corona og fremadrettet, når arbejdet bliver organiseret på nye måder.

Lederne har i 2021 arbejdet ihærdigt for at få nye regler om hjemmearbejde, der gør det muligt for ledere og virksomheder at tilbyde hjemmearbejde i et større omfang uden at gå på kompromis med arbejdsmiljøet. Det lykkes desværre ikke i 2021 at opnå enighed herom blandt arbejdsmarkedets parter. Et bredt flertal af partierne i Folketinget vedtog heldigvis i starten af 2022 det forslag til nye, enkle og klare regler, som vi har arbejdet for. Det er en sejr for udbredelsen af hjemmearbejde.

Ud over de indlysende fordele, når det handler om en bedre work-life balance, bidrager øget hjemmearbejde til flere andre samfundsmæssige udfordringer. Mindre pendling giver mindre trængsel og bidrager også markant til at nedbringe CO2-udslippet fra transport.

## Forebyggelse og håndtering af sexchikane

En række højtprofilerede sager har sat en tyk streg under, at kampen mod sexchikane langt fra er slut i Danmark. Topledelsen i virksomhederne er nødt til at sætte ind med en forebyggende indsats og tage de sager, der måtte opstå, seriøst. En kulturændring kræver, at ledelsen er åben og bevidst om sin egen rolle.

Derfor søsatte Lederne en kampagne på kvindernes kampdag den 8. marts 2021, hvor vi med en række prominente topledere og virksomheder i spidsen gjorde det klart, at der skal være nultolerance overfor sexchikane. Vi indrykkede store annoncer i landsdækkende aviser, hvor Lederne i samarbejde med ni virksomheder opfordrede alle ledere til at tage Ledernes gratis digitale kursus om forebyggelse og håndtering af sexchikane. Flere tusinde ledere har i 2021 taget imod opfordringen, og vi forventer, at det runder 10.000 i løbet af 2022.

Lederne har i 2021 lagt mange kræfter i de trepartsforhandlinger om sexchikane, som beskæftigelses- og ligestillingsministeren har indbudt Lederne til at deltage i. Lederne har i forhandlingerne stået hårdt på, at de nye regler kun skal ramme de arbejdsgivere og ledere, der ikke prioriterer og i tilstrækkeligt omfang tager forebyggelse og håndtering af sexchikane alvorligt. Og dermed ikke ramme alle dem, som arbejder seriøst med at sikre et chikanefrit arbejdsmiljø. Lederne har også arbejdet for, at den nye trepartsaftale skærper indsatsen mod sexchikane og bliver et stærkt bidrag til den nødvendige kulturændring på det danske arbejdsmarked.

Forhandlingerne blev afsluttet i marts 2022.

## Bekæmpelse af stress

Lederne har i mange år været en stærk stemme, når det handler om stressbekæmpelse. Vi kan se i vores undersøgelser, at stress blandt ledere har været stigende i 2021 under påvirkning af de store forandringer, som

corona har medført. Vi oplever også en stigning i henvendelser om stress i vores trivselssparring. Henvendelserne drejer sig heldigvis i stigende grad om at forebygge, at en situation, hvor medlemmet mistrives, udvikler sig yderligere til en stress-sygemelding.

Lederne har aktivt deltaget i udformningen af en ny bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø og i Arbejdstilsynets nye vejledning om stor arbejdsmængde og tidspres. Vi har sørget for, at der er fokus på, at lederne bliver bedst muligt hjulpet i deres opgave med at forebygge stress. Det er også lykkedes os at sikre, at ledernes nøglerolle og ansvar for et godt arbejdsmiljø kommer til at fremgå tydeligere i reguleringen af arbejdsmiljøet fremover.

Lederne har også i 2021 præsenteret ny viden og værktøjer til at arbejde med stress som en organisatorisk indsats, hvor der tages hensyn til både performance og trivsel. Vi skal forebygge stress på et organisatorisk niveau og ikke kun håndtere stress, når medarbejdere og ledere er overbelastede.

## Lederne internt

## Coronahåndtering

Under Coronaepidemien har vi fra starten lagt stor vægt på at følge alle myndighedernes anbefalinger og forebygge smitte ved at holde afstand og sikre grundig rengøring og afspritning. En taskforce med ledere fra alle dele af organisationen har løbende drøftet situationen og tilpasset anbefalinger, restriktioner



og niveauet af hjemmearbejde. På denne måde har vi haft held med at begrænse den interne smitte i organisationen til et minimum.

I de perioder, hvor der har været et højt niveau af hjemmearbejde på grund af smittetrykket, har vi lagt stor vægt på at holde tæt kontakt med medarbejderne gennem god distanceledelse. Vi gennemførte derfor også et særligt webinar inden for distanceledelse for at sikre, at alle ledere var helt opdaterede på området.

### ***Hjemmearbejde***

Lederne lægger vægt på at tilbyde stor fleksibilitet, så arbejdsliv og privatliv kan hænge sammen. Derfor har vi givet større mulighed for hjemmearbejde, så medarbejderne har mulighed for at arbejde hjemme i op til to dage om ugen, hvis det kan harmonere med opgaverne i det enkelte team. Medarbejderne har udtrykt stor tilfredshed med den øgede fleksibilitet.

### ***Forebyggelse og håndtering af sexchikane***

Det er vigtigt for Lederne, at vi opretholder et chikane- og diskriminationsfrit arbejdsmiljø for de ansatte. Derfor har vi internt i Lederne et obligatorisk digitalt læringsforløb om forebyggelse og håndtering af sexchikane for alle ledere, og det tilbydes til alle eksisterende medarbejdere og til nye medarbejdere som en del af onboardingforløbet.

I Lederne har vi i 2021 opretholdt et sundt og trygt arbejdsmiljø, som vi også i fremtiden vil have fokus på.

### ***Fysisk og mental sundhed***

I Lederne er der et fast tilbud til alle ledere og medarbejdere om at deltage i et træningsforløb i mindfulness. Formålet er at forebygge stress, men også at styrke engagement, jobtilfredshed og evnen til at fokusere. Vi har systematisk fokus på at forebygge stress gennem blandt andet dialog med hver enkelt medarbejder om trivsel og behovet for hjælp og prioritering i opgaveløsningen.

I forhold til den fysiske sundhed har vi i Lederne tilbud om massage, yoga og outdoortræning, ligesom den grønne mad i kantinen er med til at forbedre sundheden. Medarbejderne har desuden via PFA en gratis helbredssikring, som giver gratis adgang til hjælp fra blandt andre speciallæger, fysioterapeuter, kiropraktorer, psykologer og diætister.





# Fremtidens kompetencer



*Lederne har et øget fokus på fremtidens kompetencer for ledere – herunder at sikre, at lederuddannelser klæder ledere på til bæredygtig ledelse, og at uddannelsessystemet giver ledere mulighed for at rekruttere dygtige medarbejdere med de rette kompetencer.*



## Bæredygtighed ind i lederuddannelserne

I 2021 har vi arbejdet for at styrke bæredygtig ledelse på lederuddannelser i hele uddannelsessystemet. For nye ledere har vi udviklet to korte uddannelsesforløb i bæredygtig ledelse, og politisk har vi sikret, at kurser i bæredygtig ledelse er tilgængelige for lederne, når de er ledige.

Derudover arbejder vi for at sikre, at viden om bæredygtig ledelse indgår i både akademiuddannelsen og diplomuddannelsen i ledelse. Det sker gennem oplæg og konferencer for undervisere.

## Uddannelser til fremtiden

Lederne arbejder for at sikre, at vi kan tiltrække kompetente hænder og hoveder i de danske virksomheder. Derfor har vi i 2021 været særligt optaget af at sikre, at vi får uddannet unge, hvor der er mangel på arbejdskraft. For eksempel er der brug for flere faglærte og højtuddannede specialister inden for det tekniske område.

Vi deltager aktivt i Teknologipagten og har i 2021 bidraget til en række projekter, der har fokus på at styrke unges uddannelsesvalg, så flere vælger uddannelser efter, hvor der er mangel på arbejdskraft. I 2021 har udflytning af uddannelserne fyldt meget i den uddannelsespolitiske debat. Lederne støtter ambitionen om tilgængelig arbejdskraft i hele landet, men er kritiske over for den politiske løsning med at lukke studiepladser på universiteterne i de store byer på områder med mangel på arbejdskraft, fordi vi frygter, at færre studiepladser i de store byer kan betyde færre uddannede i fremtiden.

## Livslang læring

Et vigtigt politisk mål for lederne er at udvikle et uddannelsessystem, der kan imødekomme både ledernes og deres medarbejders behov for kompetenceudvikling. Derfor har vi gennem mange år arbejdet for at udvikle uddannelsessystemet, så det er lettere og mere fleksibelt at tilegne sig nye kompetencer i takt med samfundsudviklingen, så vi både høster gevinsterne ved digitaliseringen og sikrer den grønne omstilling i hele samfundet.

I 2021 blev trepartsaftalen på uddannelsesområdet forlænget, og dermed har vi fortsat sikret ledernes mulighed for at dygtiggøre sig gennem støtte fra omstillingsfonden. I 2022 indledes nye trepartsforhandlinger, og det bliver centralt at sikre, at alle ledere har adgang til efteruddannelse af høj kvalitet og at øge det politiske fokus på ledernes nøglerolle i den grønne omstilling og et mere bæredygtigt samfund.

## Lederne internt

### Lederudviklingskoncept

I Lederne gør vi os umage for at leve op til de ledelsesmæssige værdier og principper, som vi er bannerrfører for. Derfor lægger vi vægt på, at ledere såvel som medarbejdere på alle niveauer har mulighed for kompetenceudvikling. Det gælder både i onboardingfasen og i den fortsatte kompetenceudvikling.

Som led i kompetenceudviklingen af vores ledere har vi opdateret lederudviklingskonceptet LUS. Det tager

udgangspunkt i syv konkrete ledelseskompetencer, som ledere på alle niveauer af organisationen skal mestre. Vi har særligt fokus på, at alle ledere udvikler kompetencer inden for bæredygtig ledelse. Kompetenceudviklingen foregår både individuelt og gennem workshops, kurser og webinarer.

### Styrkebaserede udviklingssamtaler

Vi har i 2021 indført et nyt koncept for styrkebaserede udviklingssamtaler (SUS), hvor der mere løbende er fokus på medarbejdernes behov for kompetenceudvikling gennem tre årlige udviklingssamtaler, som suppleres med månedlige 1:1 samtaler med nærmeste leder.

Grundtanken i det styrkebaserede fokus er, at vi kan udvikle os mest dér, hvor vi i forvejen er dygtige. Samtalerne har derfor sit omdrejningspunkt inden for de områder, hvor medarbejderen motiveres, trives og bedst skaber resultater.

Vi har desuden et digitalt internt kursuskatalog, hvor vi kan tilføje interne kurser og forløb efter behov. I 2021 har coronaepidemien desuden fremskyndet et øget fokus på at udvikle forskellige former for digitale læringsformer – både gennem traditionel e-læring og gennem udvikling af skræddersyede digitale læringsforløb.

### Ledernes årlige medarbejderdag

I september 2021 afviklede vi en intern medarbejderdag, hvor det gennemgående tema var bæredygtighed og bæredygtig ledelse. Her var der først et fælles kick-off for alle, hvor topledelsen og en ekstern oplægsholder forkla-

rede, hvorfor verdensmålene og bæredygtighed er en helt central dagsorden, og hvordan vi konkret arbejder med bæredygtighed i Lederne både internt og eksternt.

Dernæst var samtlige medarbejdere engagerede i en stribe forskellige workshops, hvor bæredygtighed blev belyst ud fra mange forskellige synsvinkler. Medarbejderne fik lejlighed til at diskutere og bidrage med ideer til, hvordan vi i Lederne kan arbejde med de forskellige temaer fremover.

### Kommunikation om bæredygtighed

Et andet vigtigt omdrejningspunkt er et særligt bæredygtighedssite, som er en del af Ledernes medarbejderportal. Her bliver medarbejderne løbende opdateret på, hvordan Lederne arbejder med bæredygtighed. Det gælder både vores eksterne arbejde med at understøtte medlemmernes kompetencer inden for bæredygtig ledelse, vores politiske arbejde inden for bæredygtighed og ikke mindst vores interne rejse mod at blive en gradvist mere bæredygtig organisation.

Medarbejderne har også her mulighed for at bidrage med deres ideer og input til, hvordan vi hele tiden kan gøre det bedre på dette område – både i Lederne og som privatpersoner.

I 2022 arbejdes der videre med at udvikle vores fælles forståelse for bæredygtighed og bæredygtig ledelse. Det sker blandt andet gennem kurser i bæredygtighed for alle medarbejdere.



# Klima Planet

13 KLIMA-  
INDSATS



## Klima og grønne kompetencer

*Lederne støtter regeringens ambitiøse målsætning om en 70 % reduktion af drivhusgasser i 2030. Det er samtidig vigtigt for Lederne, at den danske regering arbejder for et højere EU-mål, og at EU selv skal gå i spidsen for strammere klimamål i andre lande.*

### Grønne lederkompetencer

Danske ledere spiller en afgørende rolle i den grønne omstilling. Det er lederne, der træffer beslutningerne på virksomhederne og gør de grønne ambitioner til virkelighed. Og den rolle har Lederne som organisation til opgave at skabe politisk forståelse for.

I undersøgelser angiver to tredjedele af Ledernes medlemmer, at grøn omstilling er en forudsætning for virksomhedens fremtidige overlevelse og indtjening. For at ledere skal kunne gå foran og sikre den grønne omstilling, kræves de rette grønne kompetencer. Ledernes undersøgelser viser, at flere end halvdelen af vores medlemmer savner mere viden om en lang række grønne discipliner.

Lederne har derfor i 2021 sat som klart mål, at der kommer langt større politisk fokus på grøn opkvalificering af danske ledere. Ledernes kompetencer er helt afgørende, hvis vi skal nå hurtigst muligt i mål. Samtidig skal det sikres, at resten af arbejdsstyrken også er klædt på til den grønne omstilling, så danske ledere kan rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer.

### Grønne ledelsesdilemmaer

Den grønne omstilling er forbundet med mange ledelsesdilemmaer, og det sætter Lederne i samarbejde med dagbladet Børsen løbende fokus på i avisens tillæg om bæredygtig ledelse. Her bringes dilemmaer med tilhørende svar fra vores ledelsesrådgivere. Det kan omhandle dilemmaer om rentabilitet over for grønne hensyn eller medarbejdertilfredshed over for opnåelse af ambitiøse klimamål.

Dilemmaerne beskriver og forholder sig til de mange konkrete dilemmaer, som ledere aktuelt oplever i både store og mindre virksomheder.

I foråret 2022 udkommer Lederne med en publikation om Ledernes klimapolitiske mærkesager, heriblandt behovet for grønne lederkompetencer, eller hvordan lovgivning kan indrettes, så det grønne valg vil være det naturlige valg for ledere, samt danske lederes globale muligheder.



# Ledernes klimaregnskab

I Lederne ønsker vi at tage et bæredygtigt ansvar for det samfund, vi er en del af. Derfor arbejder vi kontinuerligt med at reducere vores negative aftryk og øge det positive aftryk. Vi er opmærksomme på, at vores aktiviteter har et CO2e-aftryk, både i forhold til vores egne direkte udledninger, men særligt i forhold til de produkter og services, vi køber hos vores samarbejdspartnere.

Derfor har vi i Lederne sat det langsigtede og ambitiøse mål, at vi i 2025 har reduceret vores CO2e-aftryk med minimum 70 % i forhold til 2018. I 2021 har vi reduceret CO2e-aftrykket med 56 % i forhold til 2018<sup>1</sup>, der hovedsageligt skyldes CO2e-besparelser fra kantine, transport og ved at afdække Ledernes elforbrug med certifikater på vedvarende energi fra Ørstedes europæiske vindmøller.

Ledernes klimaregnskab følger The Greenhouse Gas Protocol (GHG-protokollen), der er en internationalt anerkendt standard for beregning af CO2e. GHG-protokollen opdeler CO2e-udledninger i tre 'scopes' fordelt på direkte og indirekte udledninger. Klimaregnskabet redegør for CO2e-udledningen for 2021 med 2018 som sammenligningsår (baseline)<sup>2</sup>.

| Scope                                    | Enhed     | 2018 baseline | 2021 | Reduktion |
|--|-----------|---------------|------|-----------|
| Scope 1                                  | Tons CO2e | 47            | 30   | 36%       |
| Scope 2 ( Markeds-baseret ) <sup>3</sup> | Tons CO2e | 110           | 27   | 76%       |
| Scope 2 ( Lokations-baseret )            | Tons CO2e | 147           | 100  | 32%       |
| Scope 3                                  | Tons CO2e | 773           | 351  | 55%       |

<sup>1</sup> Markeds-baseret. <sup>2</sup> Der er i 2021 udarbejdet et klimaregnskab efter GHG Protokollen. Det har betydet ændring af regnskabspraksis og herunder en genberegning af emissioner fra baseline år 2018. <sup>3</sup> Køb af certifikater fra Ørsted-vindmøller er medregnet.

I nedenstående tabel fremgår udviklingen inden for de tre scopes. Scope 3 dækker over emissioner vedrørende følgende: kantine, arbejdsrelateret transport i fly, taxa og private biler, papirforbrug, sodavand og kaffe, vandforbrug, el-distribution og transformation, medarbejdertransport til og fra arbejde. Lederne arbejder på at kunne inkludere flere scope3-emissioner de kommende år, for eksempel IT-hardware, kontormøbler og kontorartikler.

## Ny transportpolitik i Lederne

I 2021 fik Lederne en ny transportpolitik med det formål at begrænse CO2e-udledningen mest muligt. Lederne ønsker at være en arbejdsplads, hvor vores transport i forbindelse med arbejdet foregår mest muligt bæredygtigt og med en bevidsthed om den CO2e-udledning, som transport udleder.

### Transportpolitikken indeholder følgende elementer:

- Øget mulighed for hjemmearbejde
- Øget brug af videomøder
- Øget brug af cykler og kollektiv transport
- Udskiftning af Ledernes biler til el-biler eller hybridbiler

- Øget samkørsel
- Begrænsning af flytransport

Den øgede mulighed for hjemmearbejde og brug af videomøder er med til at begrænse medarbejdernes CO2-bidrag via transport. Idet medarbejderne i gennemsnit arbejder hjemmefra cirka én gang om ugen, begrænser dette i sig selv medarbejdernes CO2-bidrag via transport med omkring 20 %.

Vi opfordrer til, at medarbejderne i videst muligt omfang benytter cykler og kollektiv transport til og fra arbejde. For at inspirere til at tage cyklen i hovedstadsområdet har vi taget en række initiativer, som har betydet, at vi er blevet sølvcertificeret som en 'cykelvenlig arbejdsplads'. I 2021 har vi købt nye elcykler og normale cykler til brug ved møder. Desuden deltager vi hvert år i kampagnen 'Vi cykler til arbejde'.

Ved transport mellem landsdelene opfordrer vi til, at man benytter offentlig transport eller alternativt benytter samkørsel med kolleger, hvor det er muligt.

Vi er i gang med gradvist at udskifte Ledernes biler til el-biler, og vi har etableret en taxaordning, hvor vi om muligt primært benytter el-taxaer. Derudover har vi foreløbig etableret 12 elladestandere på parkeringspladsen både til gæster og medarbejdere – et antal, der kan øges efter behov.

Ved møder i udlandet bør det undersøges, om togtransport er en mulighed. Hvis dette ikke er tilfældet, kan man alternativt benytte flytransport eller samkørsel i bil.

**Scope 1** - emissioner er de direkte CO2e-udledninger, som ejes eller lejes af Lederne. I Ledernes tilfælde er det emissioner, relateret til de biler, Lederne ejer.

**Scope 2** - emissioner er indirekte udledninger, der vedrører forbrug af indkøbt elektricitet og varme. Elektricitet opgøres både Lokations-baseret og Markeds-baseret.

**Scope 3** - Scope 3 vedrører alle øvrige indirekte CO2e-udledninger, der er relevante for Lederne. Kantine og transport er væsentlige scope3-emissioner hos Lederne. Lederne arbejder på at kunne inkludere flere scope3-emissioner de kommende år, for eksempel IT-hardware, kontormøbler og kontorartikler.

## Sølvcertificeret grøn kantine i Lederne

I 2021 har vi fortsat arbejdet med bæredygtighed i Ledernes kantine – både af hensyn til sundhed, økologi, madspild og CO2-reduktion. Vi har fortsat to 'grønne dage' og én dag med henholdsvis fisk, fjerkræ og kød. Dette er et vigtigt element i vores interne fokus på at reducere CO2-aftrykket. Kantinen har desuden sølvmærke i økologi fra Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, og vi er nu oppe på cirka 70 % økologi. Det er vores ambition at fortsætte denne udvikling i de kommende år, så vi kan nå op på 100 % økologi. I 2022 forventer vi at blive en svanemærket kantine.

## Biodiversitet på Ledernes parkeringsplads

Lederne har igennem de seneste 12 år samarbejdet med den socialøkonomiske virksomhed Bybi, som drives af mennesker med forskellige sociale og faglige baggrunde. Bybi driver bistaderne på Ledernes parkeringsplads.

Projektet omkring Bybi opstod i 2009 og er et positivt bidrag i klimadebatten, som samtidig sætter fokus på socialt arbejde – formål, vi i Lederne gerne vil støtte.



# Samfundsansvar Prosperity



## Samfundsmæssig værdiskabelse

*Ledernes kerneforretning er at skabe juridisk, økonomisk og ledelsesmæssig tryghed for vores medlemmer. Lederne vil i de kommende år udbrede bæredygtig ledelse i det danske samfund og dermed bidrage til bæredygtig vækst, anstændige jobs og et godt arbejdsmiljø for arbejdstagere i det danske samfund.*

### Økonomisk rentabel organisation

Ledernes Hovedorganisation og medlemsforeningerne Lederne, Pro og Virksom har til opgave at varetage medlemmers forhold bedst muligt. På dette grundlag agerer Ledernes Hovedorganisation på vegne af sine medlemmer som en samfundsbevidst og ansvarlig arbejdsmarkedsorganisation. Ledernes Hovedorganisation sikrer til enhver tid, at interessevaretagelsen sker på et bæredygtigt grundlag og i overensstemmelse med gældende lov. Vi har fuld transparens om vores nøgletal.

Opgaven er samtidig at opnå en økonomisk rentabel organisation, hvor vi altid tilstræber et overskud, idet overskud er afgørende for vores fortsatte arbejde med at tilbyde bedre service og produkter til medlemmerne.

### Antal beskæftigede og medarbejdertilfredshed

Lederne har som ambition at være blandt de mest attraktive arbejdspladser og organisationer i Danmark. Vi tror på, at kompetente medarbejdere, der trives og er motiverede, er nøglen til at lykkes med at skabe gode resultater for vores medlemmer.

I 2021 bød vi velkommen til 65 nye medarbejdere, hhv. 44 kvinder og 21 mænd. I alt havde 354 medarbejdere deres daglige arbejdsgang i Lederne.

I 2021 har vi haft en medarbejderomsætning på 13,83 %. Medarbejderomsætning er udtrykt ved den samlede medarbejderafgang målt i årsværk og bliver opgjort som antal fratrådte medarbejdere i forhold til det gennemsnitlige antal medarbejdere. Niveauet svarer til tidligere års personaleomsætning. I alt svarede det til 66 medarbejdere, hvor det dækkede over egne opsigelser, pension, overgang til fastansættelse, udløb af tidsbegrænsede ansættelser samt enkelte opsigelser fra vores side.

Vi har fokus på, at alle medarbejdere trives i jobbet. For at skabe endnu bedre trivsel og motivation har vi indgået et samarbejde med Great Place to Work, hvor vi årligt undersøger medarbejdertrivslen. Resultatet af den første undersøgelse, som vi foretog i 2021, var positivt. Man skal have over 70 % positive svar i gennemsnit for at blive certificeret som et "Great Place to Work", og i Lederne lå vi på 85 %. Derudover svarede 92 % positivt på kerneudsagnet "Alt taget i betragtning synes jeg, at det er et rigtig godt sted at arbejde".

Det er vi glade for og stolte over, men samtidig er det vigtigt, at vi bliver ved med at arbejde på at styrke trivsel og motivation endnu mere. Derfor har vi blandt andet fulgt op på resultaterne med dialogmøder i hvert enkelt team for at sætte fokus på, hvad vi konkret kan gøre for skabe endnu bedre rammer for vores medarbejdere.

### Innovation af bæredygtige produkter og services

I Lederne har vi et fokus på at udvikle organisationen, så den nu og i fremtiden kan levere på medlemmernes behov og ønsker. Det sker gennem et stærkt tværfagligt samarbejde, kompetenceudvikling via jobtræning, jobrotation og uddannelse. Alt sammen med livslang læring som ledestjerne.

Ledernes position gør, at vi har en enestående mulighed for at fremme bæredygtig ledelse hos vores medlemmer. Som del af Ledernes 2025-strategi har vi sat os for at ville styrke lederes handlekraft og kompetencer inden for bæredygtighed og bæredygtig ledelse. Det gør vi gennem udvikling af en digital verden af viden, læring, involvering og praksisnær ledelse.



## Ledernes lokalafdelinger

Lederne har 19 lokalafdelinger rundt om i landet, som har til formål at gøre en forskel for medlemmerne og lokalsamfundet. Ledernes lokalafdelinger består af i alt 110 lokalafdelingsbestyrelsesmedlemmer, der alle arbejder frivilligt. De repræsenterer Lederne og arbejder ihærdigt på at sætte ledere og ledelse på dagsordenen lokalt samt på at etablere og udbygge samarbejdet med andre aktører som erhvervsråd, uddannelsesinstitutioner, erhvervsforeninger mv.

I 2021 har lokalafdelingerne sat øget fokus på udbredelse af verdensmål samt udviklingen af bæredygtig ledelse.

### LederNetværk

LederNetværk dækker geografisk hele landet og supporteres af lokalafdelingerne, og temaerne spænder vidt – lige fra FN's verdensmål, human resources management og digitalisering til generel ledelse, fremtidens ledelse og kvinder i ledelse – og netværksgrupperne har stor diversitet i forhold til alder, køn og ledelseserfaring.

Ved udgangen af 2021 havde vi godt 800 netværksmedlemmer i 58 ledernetværksgrupper samt en anbefalingsgrad blandt medlemmerne på mere end 90 %. I 2021 blev der startet syv nye LederNetværk op.

### Ledernes KonferenceTour

Gennem konferencerne på Ledernes KonferenceTour bidrager Lederne og vores lokalafdelinger til at holde medlemmer og ledelsesinteresserede opdateret på nye tendenser inden for ledelse. Det er målet, at deltagerne får inspiration og nye værktøjer, som de kan bruge i lederjobbet med det samme. Valget af de aktuelle konferencetemaer udspringer af en udvælgelsesproces, hvor vi blandt andet får input fra vores analyseteam, ledelsesrådgivere, faglige netværk og evalueringer fra afholdte konferencer.

Værterne for konferencerne er Ledernes lokalafdelinger, som ud over værtsrollen står for at tilpasse programsammensætningen til netop deres lokalområde. I 2021 blev der afholdt fem virtuelle konferencer, der tog afsæt i ét af følgende verdensmål: 3, 4, 5, 8 og 13. På tværs af de fem konferencer var der knap 10.000 deltagere. Konferencerne blev et godt startskud til Ledernes videre arbejde med bæredygtig ledelse og gav input til vores nye model for bæredygtig ledelse.

Derudover blev der i efteråret afholdt 17 fysiske konferencer med en anbefalingsgrad på samlet set 97 %. Konferencetemaerne "Personligt Lederskab", "Ledelse i kompleksitet" og "Følgeskab" var blandt de mest populære.

Som en del af Ledernes bæredygtighedsstrategi valgte vi i efteråret 2021 at udskifte størstedelen af vores trykte konferencemateriale med en conference-app. I appen kunne deltagerne få adgang til slides, brochurer, programmer og meget mere, hvilket gav hele conferenceoplevelsen et løft og en længere levetid.

### Lokale arrangementer

I 2021 blev lokalafdelingernes arrangementer ligesom i 2020 påvirket af coronasituationen, men afdelingerne fik alligevel afholdt 97 arrangementer. En del af disse blev afholdt virtuelt og andre sammen med vores lokale samarbejdspartnere såsom erhvervsråd.

Arrangementerne havde fokus på forskellige aspekter af ledelse og lederrollen som personaleledelse, forandringsledelse, personlig udvikling, medarbejderudvikling og bæredygtighed.

LEDERNE

KONFERENCE  
TOUR EFTERÅR 2021

Personligt lederskab

SØNDERBORG

23. november 2021





*”Der er utrolig mange, der har andel i denne her pris. Først og fremmest tusind tak til staben og spillerne, som har været med til at gøre det her år helt fantastisk. Jeg er meget beæret og vil gøre mit bedste for at leve op til det i fremtiden også.”*

KASPER HJULMAND, ÅRETS LEDER 2021

## Ledelsens Dag 2021

### Succesfuld festdag med 4.600 deltagere

Igen i år slog vi vores tidligere deltagerrekord med en hybrid afvikling af Ledelsens Dag 2021. Flere end 4.500 fulgte eventet online, mens 65 fremtrædende ledere var fysisk til stede i salen på Vermlandsgade.

Under temaet ‘Ledelse med vilje’ bød dagen på oplæg fra blandt andre Lars Fruergaard-Jørgensen, CEO i Novo Nordisk, Marianne Kirkegaard, President og CEO for CMS Bakery Solutions, og fodboldlandstræner Kasper Hjulmand.

Også Ledernes nyudviklede model for bæredygtig ledelse blev introduceret, og så kunne vi i år fejre 20-året for kåringen af Årets Leder. Det blev markeret i en jubilæumsfilm med tidligere vindere af prisen, der reflekterede over udviklingen af udvalgte ledelsesdiscipliner de seneste 20 år.

Formålet med årets event var at hylde god ledelse, positionere Lederne som Danmarks største lederorganisation og aktivere gode ambassadører for ledelsesfaget.

Kåringen af landsholdstræner Kasper Hjulmand som Årets Leder 2021 viste, at vi med en folkelig kendt og anerkendt vinder kan nå bredt ud via egne kanaler, PR og gode ambassadører. På vores sociale kanaler fik opslag om Ledelsens Dag samlet set hele 2,7 millioner visninger.

## Årets Leder 2021

### Fodboldlandstræner hyldet som Årets Leder

I 2021 var det tyvende gang, at Lederne kårede Årets Leder. Og jubilæet blev markeret med et nybrud, da Kasper Hjulmand, træner for herrelandsholdet i fodbold, som den første leder fra sportens verden løb med titlen.

Prisvinderen skabte ikke alene flotte resultater, da han ledte landsholdet til EM-semifinalen og en suveræn VM-kvalifikation, men spillede også en væsentlig rolle i at samle nationen bag holdet efter en dramatisk og følelsesladet start på slutrunden.

Ved overrækkelsen af prisen kaldte Ledernes administrerende direktør, Bodil Nordestgaard Ismiris, blandt andet Kasper Hjulmand et forbillede inden for ledelse

ved at kunne spille på hele ledelsesklaviaturet – fra den store vision, der sætter retningen, til den lille detalje, der kan gøre den store forskel.

Landstræneren er rundet af værdier som ydmyghed og generøsitet og giver ledelse et menneskeligt ansigt, som vi alle kan spejle os i. Samtidig rettede Bodil Nordestgaard Ismiris en stor tak til Kasper Hjulmand for at vise hele nationen, at sårbarhed kan være en styrke – også som leder.

Kåringen af Årets Leder 2021 blev offentliggjort på Ledelsens Dag, og det var tydeligt, at Kasper Hjulmand er en populær mand i befolkningen. Selvom der altid er stor interesse for kåringen, har vi aldrig oplevet større presse-dækning og omtale på sociale medier end denne gang.



## Unge på kanten af uddannelse og job

Knap 45.000 unge mellem 15 og 25 år er hverken i gang med en ungdomsuddannelse eller i job. Det er efter Lederne's mening en falliterklæring, at så mange unge tabes i grundskolen, og det har store omkostninger både for den enkelte unge og for samfundet.

Lederne arbejder derfor for, at alle unge skal udleve deres potentiale. For en række unge uden uddannelse og job går vejen til succesoplevelser gennem praktik eller job. Regeringen nedsatte den såkaldte Reformkommission, som vi har haft dialog med om nye tiltag. Politisk har Lederne derfor foreslået, at langt flere unge skal i erhvervspraktik i folkeskolen, og at virksomhederne skal inddrages langt mere aktivt i folkeskolernes undervisning, så de unge får bedre indblik i de mange forskellige uddannelses- og karriereveje. Her kan ledere i hele landet gøre en forskel ved at vise unge på kanten, at der er mange veje til et meningsfuldt arbejdsliv.

## Samarbejde om børn og unge

Lederne og Dansk Arbejdsgiverforening har i 2021 indledt et samarbejde om børn og unges fysiske og mentale sundhed i udskolingens. Vi vil gøre en indsats for at højne sundheden og trivslen blandt børn og unge, så ingen står tilbage på perronen, når tiden kommer til uddannelse og arbejde. Målet er at sikre, at fremtidige generationer kommer sunde ud på arbejdsmarkedet.

Vi vil derfor undersøge sammenhængen mellem børn og unges fysiske sundhed og mentale trivsel i udskolingstiden med deres senere tilknytning til uddannelse og beskæftigelse. Undersøgelsen skal munde ud i en række konkrete politiske forslag til kommuner og politikerne på Christiansborg samt en kampagne, der indeholder både kommunikations-, presse- og marketingelementer.

Indsatsen tænkes i 2022 udvidet til også at fokusere på unge, der hverken er i gang med job eller uddannelse, og som derfor har brug for ledere, der gør en forskel for dem.





## Mangel på arbejdskraft

Ledernes medlemmer udråbte manglen på arbejdskraft som den største ledelsesmæssige udfordring i 2021. For at understøtte ledernes rekrutteringsarbejde har vi udarbejdet en række gode råd til, hvordan ledere kan udvide søgningen efter medarbejdere, ligesom vi i undersøgelser har dokumenteret, at ledere tager nye midler i brug for at finde medarbejdere.

Politisk har vi arbejdet for, at det bedre skal kunne betale sig at være i arbejde og yde en ekstra indsats – for eksempel ved at fjerne modregningsreglerne i forhold til egen og eller ægtefællens folkepension.

Derudover har vores politiske arbejde ført til, at ledige ledere også får mulighed for at deltage i uddannelse, så de kan komme i job igen. I den forbindelse har vi sikret, at vores ledige medlemmer får mulighed for at erhverve sig kompetencer i bæredygtig ledelse.

Desuden har vi kæmpet for, at danske ledere skal have mulighed for at ansætte internationale medarbejdere, når kompetencerne ikke kan findes herhjemme. Det var medvirkende til, at regeringen og partierne bag reformaftalen blev enige om en midlertidig nedsættelse af beløbsordningen.

Samtidig med manglen på medarbejdere har der igennem en længere periode været fokus på, at potentielle ældre medarbejdere diskrimineres, når ledige job skal besættes. I den forbindelse er vi blandt andet i dialog med Ældre Sagen om, hvorvidt vi i fællesskab kan komme med forslag til at forbedre ældres jobmuligheder, herunder etablering af et partnerskab med relevante aktører.



## Bæredygtig ledelse i Europa

Lederne samarbejder med andre europæiske lederorganisationer om at udbrede bæredygtig ledelse i Europa. Det sker gennem den europæiske ledelsesorganisation CEC European Managers.

I 2021 har Lederne været involveret i at udvikle en uddannelse i bæredygtig ledelse, som blev gennemført i tre europæiske lande – Tyskland, Slovenien og Danmark – og hvor der deltog ledere fra forskellige lande i Europa. Også repræsentanter fra Ledernes bestyrelse og afdelingsbestyrelserne deltog. Den gav et godt og meningsfuldt udbytte for deltagerne, og vi fortsætter nu samarbejdet om at udbrede og udvikle bæredygtig ledelse i Europa gennem en tværeuropæisk arbejdsgruppe.

### *Direktør hos Lederne i spidsen for europæiske ledere*

Politisk direktør hos Lederne Torkild Justesen blev i maj 2021 valgt som generalsekretær i den europæiske ledelsesorganisation CEC Managers.

Danmark er på mange måder et foregangsland, når det gælder grøn omstilling, og derfor har netop Lederne gode muligheder for at præge arbejdet på EU-niveau.

Men også når det gælder social bæredygtighed, skal der en fælles europæisk indsats til for at sikre bedre uddannelsesmuligheder, større lighed mellem kønnene og bedre muligheder for unge og for marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet. Dertil kommer en række EU-forhandlinger, hvor Lederne vil spille en afgørende rolle i at varetage de europæiske ledeses interesser om blandt andet mindsteløn, digitalisering, hjemmearbejde og retten til ikke at skulle besvare arbejdsrelaterede e-mails og lignende uden for normal arbejdstid.

*”Vi skal inden 2030 have indfriet bæredygtighedsmålene. Det gør vi ikke alene. Vi har mere end nogensinde brug for stærke netværk og solide europæiske fællesskaber. Derfor er EU af større betydning end nogensinde, og da lederne i meget høj grad er nøglen til at indfri de fastsatte mål, er ledernes europæiske organisation også en større og mere betydende aktør end tidligere,”*

UDTALTE TORKILD JUSTESEN I FORBINDELSE MED VALGET.



# Bestyrelse Ledende medarbejdere

## Hovedbestyrelsens medlemmer



**Svend Askær**  
Forperson



**Lars Jensen**  
Fyn



**Lene Skyggelund**  
MidtVest



**Jesper Hedegård  
Webbe**  
Vestsjælland



**Henrik C. Tarris**  
København Nord



**Pernille Simonsen**  
Næstforperson



**Søren Samuelsen**  
Himmerland



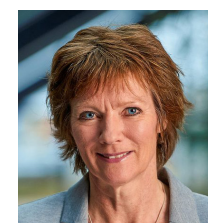
**Peter Martensen**  
Sønderjylland



**Torben Madsen**  
Midt-Nord



**Karina Fisker**  
Vendsyssel



**Gitte Winkler**  
Nordsjælland



**Lars Møldrup**  
Sydvestjylland



**Jan Søs Dybdal**  
Syddanmark



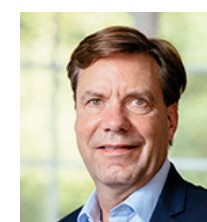
**Mette Høgsted**  
Østjylland



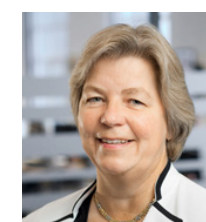
**Kirsten Nyboe  
Hansen**  
Virksom



**Bente Fisker**  
Kronjylland



**Finn  
Bjørn-Hansen**  
Østsjælland



**Helle Bjerre-  
gaard Andresen**  
Storstrømmen



**Maria Rose  
Thyren**  
København Vest



**Bente Stryger  
Hansen**  
Pro



**Kim Kampp**  
Hovedstaden

Den gennemsnitlige anciennitet for  
hovedbestyrelsesmedlemmerne er 6,8 år.





## Direktionen

**Bodil Nordestgaard Ismiris**  
Administrerende direktør

**Torkild Justesen**  
Direktør

**Anne Bou Casals**  
Direktør

**Jacob Spangenberg**  
Direktør

**Camilla Engelshardt**  
Direktør

## Ledende medarbejdere

**Anders Hvass**  
Teamchef  
Kommunikation & Marketing

**Andreas Kruse**  
Teamchef  
A-kassen Job & Karriere

**Anita Daniel**  
Teamchef  
Kommunikation & Marketing

**Astrid Cohr Lützen**  
Teamchef  
Ledelse

**Berit Toft Fihl**  
Afdelingschef  
Public Affairs

**Birgitte Holst Pedersen**  
Afdelingschef  
Medlemsrådgivning & IT

**Charlotte Klovborg**  
Afdelingschef  
Medlemsrådgivning & IT

**Christian Bøge Sørensen**  
Teamchef  
Salg, Medlemskab & Forsikring

**Christina Laugesen**  
Teamchef  
Public Affairs

**Daniella Jansler**  
Teamchef  
Kommunikation & Marketing

**Eva-Maria Færgemann Nielsen**  
Teamchef  
Ledelse

**Hana Katrine Novak**  
Teamchef  
A-kassen Job & Karriere

**Heidi Bligaard**  
Afdelingschef  
Salg, Marketing & Kommunikation

**Heidi Mather**  
Teamchef  
A-kasse Drift

**Henrik Kongsbak**  
Afdelingschef  
Medlemsrådgivning & IT

**Henrik Varmer**  
Afdelingschef  
Forretningsupport, Data & Analytics

**Håkon Fisker Bisgaard**  
Teamchef  
A-kasse Drift

**Jakob Bork**  
Teamchef  
Ansættelsesret

**John Schmidt**  
Afdelingschef  
Medlemsrådgivning & IT

**Kasper Nyrup**  
Teamchef  
Salg, Medlemskab & Forsikring

**Kim Vestergaard Larsen**  
Teamchef  
Politik

**Lars Andersen**  
Teamchef  
Public Affairs

**Lars Krogh**  
Afdelingschef  
Lederne Kompetencecenter

**Malene Saaby**  
Teamchef  
Ansættelsesret

**Martin Peter Albrechtsen**  
Teamchef  
Kommunikation & Marketing

**Mette Tengler**  
Teamchef  
Ansættelsesret

**Mette Stimpel Stenled**  
Teamchef  
Ansættelsesret

**Mich Heüman**  
Teamchef  
HR & Administration

**Michael Uhrenholt**  
Teamchef  
Ledelse

**Niklas Praefke**  
Teamchef  
Public Affairs og Politik

**Ole Ro Andersen**  
Teamchef  
Lederne Kompetencecenter

**Pia Funch Braskhøj**  
Afdelingschef  
Salg, Marketing & Kommunikation

**Poul Møller**  
Teamchef  
A-kassen Job & Karriere

**Rikke Agervig Helles**  
Teamchef  
Ansættelsesret

**Stine Glerup Søndergaard**  
Teamchef  
Kommunikation & Marketing

**Søren Kudahl**  
Teamchef  
Public Relations

**Thomas Kerdil**  
Teamchef  
Medlemsrådgivning & IT

**Tom Reeckmann Hansen**  
Afdelingschef  
Økonomi

**Ulrik Frese**  
Afdelingschef  
Medlemsrådgivning & IT

**Vibeke Skytte**  
Direktør  
HR & Administration



# Årsrapport

## Nøgletal

## Valg af rapporteringsramme og regnskabsprincipper

I denne beretning ønsker Lederne at give et mere nuanceret billede af vores organisation ved også at inkludere sociale, miljømæssige og ledelsesmæssige forhold (ESG). For at få en struktureret tilgang til vores rapportering har vi valgt at følge World Economic Forum Stakeholder Capitalism Metrics (SCM). SCM er udviklet i tæt samarbejde med en lang række eksperter, virksomheder og organisationer for at hjælpe virksomheder med at kunne rapportere om initiativer og indsatser inden for relevante ESG-parametre sammenligneligt og konsekvent.

SCM bygger på anerkendte internationale standarder, f.eks. GRI, og definerer 21 målepunkter (core metrics) og 34 udvidede målepunkter (expanded metrics) indtelt i de fire kategorier: Governance, People, Planet og Prosperity og er i overensstemmelse med UN Global Compacts principper og FN's Verdensmål.

I skemaet fremgår en oversigt over Ledernes beretning sammenholdt med World Economic Forum Stakeholder Capitalism Metrics (SCM) oversigt.

| World Economic Forum rapporteringsramme<br>Stakeholder Capitalism Metrics (SCM) | Core (C) / Expanded<br>(E) Metrics | Henvi sning til afsnit samt kommentarer   |
|---|------------------------------------|---|
| Principles of Governance  |                                    |   |
| Setting purpose   | C                                  | Ledernes forretningsmodel og strategi 2025  |
| Purpose-led management  | E                                  | Ledernes forretningsmodel og strategi 2025  |
| Progress against strategic milestones   | E                                  | Omtalt flere steder i beretningen   |
| Governance body composition   | C                                  | Ledernes Governance   |
| Material issues impacting stakeholders  | C                                  | Ledernes Governance   |
| Anti-corruption   | C                                  | Etisk adfærd  |
| Protected ethics advice and reporting mechanism                                 | C                                  | Whistleblowerordninger  |
| Integrating risk and opportunity into business process                          | C                                  | Risikoanalyse   |
| Planet  |                                    |   |
| Climate change  | C                                  | Ledernes Klimaregnskab  |
| TCFD implementation   | C                                  | Elementer af TCFD-anbefalingerne forventes at blive inkluderet i fremtidige rapporter |
| Land use and ecological sensitivity   | C                                  | Ikke med i beretningen for 2021. Forventes at blive inkluderet i fremtidige rapporter |
| Water consumption and withdrawal in water-stressed areas                        | C                                  | ESG-nøgletal  |
| People  |                                    |   |
| Diversity and inclusion   | C                                  | Diversitet og inklusion   |
| Pay equality  | C                                  | Ligestilling mellem køn   |
| Wage level  | C                                  | Ikke med i beretningen for 2021. Forventes at blive inkluderet i fremtidige rapporter |
| Risk for incidents of child, forced or compulsory labour                        | C                                  | Code of Conduct   |
| Health and safety   | C                                  | Sundhed og trivsel  |
| Training provided   | C                                  | Fremtidens kompetencer  |
| Prosperity  |                                    |   |
| Absolute number and rate of employment  | C                                  | Samfundsmæssig værdiskabelse  |
| Economic contribution   | C                                  | Ikke med i beretningen for 2021. Forventes at blive inkluderet i fremtidige rapporter |
| Financial investment contribution   | C                                  | Ikke med i beretningen for 2021. Afventer afklaring                                   |
| Total R&D expenses  | C                                  | Ikke med i beretningen for 2021. Forventes at blive inkluderet i fremtidige rapporter |
| Total tax paid  | C                                  | Årsregnskabet   |



# Den uafhængige revisors erklæring

## Til ledelsen i Ledernes Hovedorganisation

Vi har gennemgået ESG nøgletallene præsenteret i Ledernes Hovedorganisations Beretning 2021 (side 95) med henblik på at opnå begrænset grad af sikkerhed for data for FY18 og FY21. Nøgletallene dækker aktiviteter fra 1. januar til 31. december for årene 2018 og 2021, som Ledernes Hovedorganisation har engageret Deloitte til at gennemgå. Vores gennemgang er udført for at vurdere, om ESG-nøgletallene er i overensstemmelse med regnskabsprincipperne opstillet af Ledernes Hovedorganisation (side 96-97) som Deloitte har gennemgået i forbindelse med test af nøgletallene.

Desuden har vi gennemgået om Ledernes Beretning 2021 følger UN Global Compact og er afstemt med World Economic Forums Stakeholder Capitalism Metrics.

Vi udtrykker en konklusion med begrænset grad af sikkerhed.

## Ledelsens ansvar

Ledernes Hovedorganisations ledelse er ansvarlig for at indsamle, analysere, aggregere og præsentere data og sikre, at data ikke er behæftet med væsentlig fejlinformation som følge af svig eller fejl. Regnskabsprincipperne indeholder den af Ledernes Hovedorganisations definerede afgrænsning for rapporteringen af hvert nøgletal.

## Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion med begrænset sikkerhed vedrørende nøgletalsrapporten. Vi har tilrettelagt og udført vores arbejde i overensstemmelse med ISAE 3000, andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for vores konklusion.

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab er underlagt International Standard on Quality Control (ISQC) 1 og anvender således et omfattende system for kvalitetssikring, herunder dokumenterede politikker og procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende krav i lov og øvrig regulering.

Vi har overholdt kravene til uafhængighed og andre etiske krav i International Ethics Standards Board for Accountants’ internationale retningslinjer for revisors etiske adfærd (IESBA Code), der bygger på de grundlæggende principper om integritet, objektivitet professionel kompetence og fornøden omhu, fortrolighed og professionel adfærd, samt etiske krav gældende i Danmark.

Omfanget af de handlinger, vi udfører ved en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed, er betydeligt mindre end ved en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed. Som følge heraf er den grad af sikkerhed, der er for vores konklusion, betydeligt mindre end den sikkerhed, der ville være opnået, hvis der var udført en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed. Baseret på en vurdering af risikoen for væsentlig fejlinformation har vi planlagt og udført vores arbejde med henblik på at indhente oplysninger og forklaringer, der er nødvendige for at støtte vores konklusion.

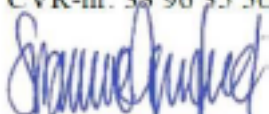
Vores procedurer har involveret interviews, møder eller anden form for dialog med dataejere hos Ledernes Hovedorganisation. For udvalgte nøgletal har vi gennemgået procedurer og metoder for at sikre, at nøgletallene er blevet opstillet i henhold til regnskabsprincipperne, og vi har vurderet overensstemmelsen mellem nøgletallene og den underliggende dokumentation (hvor tilgængeligt), herunder verificeret beregningen af nøgletallene og udført analytiske review handlinger og tests af data i henhold til regnskabsprincipperne. Vores gennemgang er baseret på dokumentation udarbejdet af Ledernes Hovedorganisation eller materiale fra tredjepart. Vores gennemgang har ikke omfattet vurdering af de IT-systemer, hvori data tilvejebringes.

## Konklusion

Vi er på grundlag af vores gennemgang ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at ESG-nøgletallene, der er omfattet af vores gennemgang, ikke er opstillet i overensstemmelse med regnskabsprincipperne.

Endvidere kan vi konkludere, at Beretningen for 2021 udtrykker fortsat støtte til UN Global Compact og er afstemt med World Economic Forums Stakeholder Capitalism Metrics.

København, 25. april 2022

**Deloitte**  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 33 96 35 56  
  
Susanne Arnfred Møller  
statsautoriseret revisor  
MNE-nr. mne24625

  
Helena Barton  
Lead Reviewer

# ESG-nøgletal

|                          | ESG-nøgletal                                  | Enhed                     | 2021   | 2018 baseline |
|--------------------------|---|---------------------------|--|---------------|
| Principles of governance | Kønsdiversitet for bestyrelsen                | % kvinder                 | 48   | 41            |
|                          | Kønsdiversitet for direktionen                | % kvinder                 | 60   | 50            |
|                          | Kønsdiversitet for ledergruppen               | % kvinder                 | 45   | 45            |
|                          | Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder           | %                         | 98   | 91            |
|                          | Fastholdelse af medlemmer                     | %                         | 95,8   | 94,3          |
|                          | Whistleblowerrapporter                        | Antal                     | 0  | -             |
| Planet                   | Scope 1                                       | Tons CO2e                 | 29,63  | 46,77         |
|                          | Scope 2 (Market based)                        | Tons CO2e                 | 26,79  | 109,76        |
|                          | Scope 2 (Location based)                      | Tons CO2e                 | 100,12   | 146,63        |
|                          | Scope 3                                       | Tons CO2e                 | 350,70   | 772,52        |
|                          | Vandforbrug                                   | m3                        | 838  | 1759          |
|                          | Energiforbrug                                 | kWh                       | 1.052.426  | 1.033.929     |
| People                   | Vedvarende energiandel                        | %                         | 49   | 0             |
|                          | Kønsdiversitet                                | % kvinder                 | 62   | 61            |
|                          | Aldersgruppe op til 30 år                     | Antal                     | 30   | 39            |
|                          | Aldersgruppe mellem 30-50 år                  | Antal                     | 146  | 134           |
|                          | Aldersgruppe fra 51 år                        | Antal                     | 135  | 122           |
|                          | Lige løn for lige arbejde                     | %                         | Lønforskellen mellem køn ligger i intervallet fra min. 1,2 % til max. 3,9 % i de enkelte medarbejderkategorier | -             |
|                          | Sygefravær                                    | Gns. dage pr. medarbejder | 4,79   | 5,05          |
|                          | Arbejdsulykker                                | Antal                     | 3  | 0             |
|                          | Fædre, der tager den fulde berettigede barsel | Andel                     | 2/4  | 4/8           |
|                          | Barnets sygedag taget af kvinder              | %                         | 66   | 75            |
| Prosperity               | Barnets sygedag taget af mænd                 | %                         | 34   | 25            |
|                          | Medarbejderomsætningshastighed                | %                         | 13,83  | 15,24         |
|                          | Medarbejdertilfredshed                        | %                         | 85   | -             |
|                          | Fuldtidsansatte                               | FTE                       | 322,4  | 305,31        |



# Noter til

## ESG-nøgletal

**Kønsdiversitet for bestyrelsen** - Kønsdiversitet for hovedbestyrelsen dækker over de i medlemsorganisationerne generalforsamlingsudvalgte mænd og kvinder. Bestyrelsen består pr. 31.12.2021 af 21 medlemmer. I 2021 er der ændret i regnskabspraksis, således at medarbejdere, der fratræder 31. december, medregnes i indeværende år.

**Kønsdiversitet for direktionen** - Kønsdiversitet for direktionen dækker over medarbejdere med titlen direktør og som er medlem af direktionen. Direktionen består pr. 31.12.2021 af fem medlemmer.

**Kønsdiversitet for ledergruppen** - Kønsdiversiteten i ledergruppen dækker ledere med titlerne direktionsmedlemmer, direktører, afdelingschefer og teamchefer. I 2021 er der ændret i regnskabspraksis, således at medarbejdere, der fratræder 31. december, medregnes i indeværende år.

**Tilstedeværelse på bestyrelsesmøderne** - Tilstedeværelsen dækker både over fysisk og online deltagelse. Tilstedeværelsesprocenten angives som års middel.

**Fastholdelse af medlemmer** - Tallet dækker kun frivillig afgang. Der måles alene på fastholdelse af medlemmer i Lederne, Pro og Virksom. Der ses kun på organisationsmedlemskaber, og kun afgang helt ud af Ledernes Hovedorganisation eller fra organisation til ren A-kasse.

**Whistleblowerrapporter** - Tallet dækker over antal whistleblowerrapporter, der er kommet ind på Ledernes Hovedorganisations interne og eksterne whistleblowerordning. Ordningerne blev oprettet i 2021, og der findes derfor ikke tal for 2018 baseline.

**Scope 1** - Scope 1 omhandler de biler, Ledernes Hovedorganisation ejer. Bilerne udleder CO<sub>2</sub>e, og til brug for beregningen af dette udslip anvendes kørt kilometer og emissionsfaktorer i henhold til GHG-protokollen.

**Scope 2** - Scope 2 er de CO<sub>2</sub>e udledninger der vedrører forbrug af indkøbt elektricitet og varme. Elektricitet opgøres både Lokations-baseret og Markeds-baseret. Ved Markeds-baseret har man mulighed for at nedskrive CO<sub>2</sub>e for andelen af købt grøn energi. Lederne afdækker elforbruget med certifikater på vedvarende energi fra Ørsted europæiske vindmøller.

**Scope 3** - Scope 3 vedrører indirekte CO<sub>2</sub>e-udledninger, der er relevante for Ledernes Hovedorganisation. CO<sub>2</sub>e beregnes ved hjælp af et givet forbrug og emissionsfaktorer i henhold til GHG protokollen.

**Vandforbrug** - Forbruget dækker over vandforbrug og vandaflledning. Der tages udgangspunkt i årets forbrug. CO<sub>2</sub>e-udledningen forbundet med Ledernes vandforbrug er inkluderet i scope 3-klimaregnskabet. Coronanedlukning har haft betydning for vandforbruget i 2021.

**Energiforbrug** - Det samlede faktiske energiforbrug i kWh fra elektricitet og varme er medtaget for at se den reelle udvikling i forbruget. Coronanedlukning har haft betydning for energiforbruget i 2021. CO<sub>2</sub>e-udledningen forbundet med energiforbruget udgør scope 2-regnskabet.

**Vedvarende energiandel** - Hvor meget af den totale forbrugte energi, der stammer fra vedvarende energikilder. Lederne afdækker det faktiske elforbrug med certifikater på vedvarende energi fra Ørstedes europæiske vindmøller.

**Kønsdiversitet i Ledernes Hovedorganisation** - Kønsdiversitet i Ledernes Hovedorganisation dækker over fuldtidsansatte og midlertidige medarbejdere ud af den samlede fuldtidsarbejdsstyrke.

**Aldersgrupper** - Fastansatte og tidsbegrænsede ansatte inddelt i tre alderskategorier efter den internationale standard GRI. Inkluderer ikke studenter.

**Lige løn for lige arbejde** - Lønforskellen beregnes ud fra medianmånedsløn for alle funktionæransatte medarbejdere og ledere i organisationen. Alle lønninger er omregnet til fuldtidslønninger. Tallene er bruttolønninger og inkluderer derfor også et obligatorisk pensionsbidrag på minimum 15 %. Median-lønforskellen mellem kønnene beregnes i procent ud fra mænds medianløn og kvindernes medianløn inden for samme medarbejderkategorier, hvor der er over 10 personer.

**Sygefravær** - Tallet angiver antal sygedage i gennemsnit pr. medarbejder ud fra ATP's beregningsmetode. Sygefraværet opgøres som mindre end 10 sammenhængende eller enkeltstående sygedage (<10). Tallet er uden børns sygedage.

**Arbejdsulykker** - Antal sager, der er anmeldt til Arbejdstilsynet. Det tages ikke med i antallet, om skaden efterfølgende anerkendes som en arbejdsskade. Anmeldelser er inkl. anmeldelser vedrørende covid-19. Der har i 2021 været tre arbejdsulykker anmeldt til Arbejdstilsynet. En medarbejder har anmeldt covid-19 som arbejdsskade, en medarbejder har anmeldt vrid i ryggen ved fejning af gård, og en medarbejder har overbelastet sin arm ved løft af service i forbindelse med serveringsopgaver.

**Fædre på barsel** - Opgørelsen dækker over fædre på berettiget barsel / antal fædre der er berettiget til barselsorlov i løbet af rapporteringsåret.

**Barnets sygedag** - Andelen af barns sygedage, der bliver taget af mænd og kvinder. Denne opgørelse bruges til at afdække en tendens om fordeling af sygedagene.

**Medarbejderomsætningshastighed** - Medarbejderomsætningen udregnes på baggrund af tiltrådte og fratrådte medarbejdere omregnet til FTE'er inden for det seneste år.

**Medarbejdertilfredshed** - Andelen af tilfredse medarbejdere. Opgørelsen dækker over, hvor stor en del af medarbejderne, der udtrykker tilfredshed på et antal spørgsmål defineret ud fra undersøgelsen Great Place to Work. Undersøgelsen blev gennemført for første gang i 2021, hvor alle medarbejdere blev inviteret til at deltage i undersøgelsen.

**Fuldtidsansatte (FTE)** - FTE= Fuldtidsansatte + omregnede timeansatte



## Resultatopgørelsen

|  | 2021<br>T.kr.     | 2020<br>T.kr.     |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Indtægter</b>                       | <b>1.187.703</b>  | <b>1.128.882</b>  |
| Bidrag til STAR mv.                    | -843.410          | -807.781          |
| Tilskud til lokalafdelinger            | -11.334           | -12.080           |
| Mødeomkostninger og oplysningsarbejder | -31.275           | -19.073           |
| Organisationens administration         | -78.266           | -77.903           |
| Personaleomkostninger                  | -215.465          | -198.214          |
| Ejendomsomkostninger Vermlandsgade     | -30.427           | -24.584           |
| Kasseansvar i Arbejdsløshedskassen     | -338              | -66               |
| <b>Omkostninger</b>                    | <b>-1.210.515</b> | <b>-1.139.701</b> |
| Resultat før finansielle poster        | -22.812           | -10.819           |
| Resultat datterselskaber               | 11.878            | 3.874             |
| Finansielle renteindtægter/udgifter    | 70.956            | 66.355            |
| <b>Resultat før skat</b>               | <b>60.022</b>     | <b>59.410</b>     |
| Fondsskat                              | -9.645            | -2.904            |
| <b>Årets resultat</b>                  | <b>50.377</b>     | <b>56.506</b>     |

## Balancen pr. 31.12.2021 - Hovedtal

|                                | 2021<br>T.kr.    | 2020<br>T.kr.    |
|--------------------------------|------------------|------------------|
| <b>AKTIVER</b>                 |                  |                  |
| Immaterielle anlægsaktiver     | 7.443            | 12.414           |
| Materielle anlægsaktiver       | 34.464           | 34.966           |
| Finansielle anlægsaktiver      | 743.957          | 687.414          |
| <b>ANLÆGSAKTIVER I ALT</b>     | <b>785.864</b>   | <b>734.794</b>   |
| Beholdninger                   | 801              | 964              |
| Tilgodehavender                | 306.250          | 293.554          |
| Likvider                       | 52.465           | 75.653           |
| <b>OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT</b> | <b>359.516</b>   | <b>370.171</b>   |
| <b>AKTIVER I ALT</b>           | <b>1.145.380</b> | <b>1.104.965</b> |
| <b>PASSIVER</b>                |                  |                  |
| Kortfristet gæld               | 412.595          | 400.679          |
| Langfristet gæld               | 0                | 21.306           |
| Hensættelser                   | 13.293           | 13.865           |
| Kapitalkonto                   | 719.492          | 669.115          |
| <b>PASSIVER I ALT</b>          | <b>1.145.380</b> | <b>1.104.965</b> |





# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

## Til medlemmerne i Ledernes Hovedorganisation

### Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Ledernes Hovedorganisation for regnskabsåret 01.01.2021 - 31.12.2021, der omfatter resultatopgørelse, balance og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af organisationens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31.12.2021 samt af resultatet af organisationens aktiviteter for regnskabsåret 01.01.2021 - 31.12.2021 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

### Grundlag for konklusion

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

### Ledelsens ansvar for årsregnskabet

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

### Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

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

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

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.

- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af organisationens interne kontrol.

- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om organisationens evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at organisationen ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

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

København, den 10. marts 2022

### Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 96 35 56

Susanne Arnfred Møller

statsautoriseret revisor

MNE-nr. mne24625



# Beretningen *2021*

## **Ledernes Hovedorganisation**

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Telefon 3283 3283  
lederne.dk

## **Tilrettelæggelse**

Henrik Kongsbak (Ansv.)  
Nina Leth Hallas  
Michael Monty  
Jacob Freiberg Pedersen  
Sanne Møller Andersen  
Linn Sandnes Eilertsen

## **Design og produktion**

CWonders

## **Foto**

Shutterstock  
Gettyimages

**Lederne**  
- en verden til forskel