



Beretning 2022

Lederne
- en verden til forskel

Indhold

Indhold

05	Forord
06	Nøgletal
08	Strategi 2025
14	Ledernes kernefortælling
16	Ledernes kerneydelser
17	Medlemstilfredshed
18	Det ansættelsesretlige område
22	Callcenteret
24	Ledersparring
26	Lederne A-kasse
28	Dagpengeområdet
32	Beskæftigelsesområdet
34	Lederne Pro
35	Lederne Virksom
36	Lønsom vækst
38	Kommercielle aktiviteter
40	Lederne Kompetencecenter
44	Lederne i medierne
48	Lederstof.dk
50	Medlemskommunikation
52	Strategisk dataanvendelse
54	Ledernes miljø-, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG)
55	World Economics Forums rapporteringsramme
56	FN's verdensmål
58	Ledelse/Principles of Governance
59	Bæredygtig ledelse
62	Ledelsens Dag 2022
64	Ledernes Governance
66	Etisk adfærd
70	Risikoanalyse
72	Mennesker/People
73	Inklusion, ligestilling og diversitet
76	Sundhed, sikkerhed og trivsel
80	Fremtidens kompetencer
84	Klima/Planet
85	Klima og grønne kompetencer
86	Ledernes Klimaregnskab
90	Samfundsansvar/Prosperity
91	Samfundsmæssig værdiskabelse
96	Master in Sustainable Leadership
98	Ledernes lokalafdelinger
100	Lederalliancen
105	Bestyrelsen
106	Ledende medarbejdere
108	ESG-nøgletal/Årsregnskab

Vision

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

Mission

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

Forord

Der er brug for dygtige ledere, måske mere end nogensinde, for verden er under pres. Verden er udsat for et nærmest uset krydspres i form af en perfekt storm. Fra geopolitiske, sikkerhedspolitiske og energipolitiske problemstillinger til fortsatte udfordringer med klima, miljø, biodiversitet, sundhed, ligestilling og uddannelse, som uanset oprindelse og karakter har en direkte eller indirekte påvirkning af og på hele det danske samfund og hermed danske ledere.

Det er en situation, som mere end nogensinde kalder på handling både på den korte og lange bane. Som Danmarks største lederorganisation har Lederne derfor også et ansvar, vi skal leve op til. Vi skal som organisation altid stræbe efter at understøtte og vise vejen for Danmarks ledere med henblik på at udnytte, se muligheder og finde løsninger på deres udfordringer.

Derfor er vores vision at gå foran dem, der går forrest.

Ledelse er et fag, der gør andre fag bedre, og ledere skal være stolte over det ansvar, de tager for at gøre andre og fællesskabet bedre og klar til at møde muligheder og udfordringer. Vores primære opgave er at hjælpe, støtte og udvikle vores medlemmer ved at gøre det muligt for hver enkelt af dem at udleve og udfolde deres fulde potentiale som leder til glæde for deres virksomhed, medarbejdere og naturligvis også samfundet som helhed.

Lederne forpligter sig til at imødekomme vores medlemmers behov og udvikle nye services og værktøjer, der gør det nemmere at være en god leder. Vi forpligter os ligeledes til at forbedre vores medlemmers rammevilkår og forfølge den politiske interessevaretagelse, der gør det nemmere at være en god leder.

Derfor er vores mission sammen med vores medlemmer at gøre en verden til forskel.

God læselyst!

Svend Askær,
Forperson

Bodil Nordestgaard Ismiris,
Administrerende direktør



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

“Lederne støtter fortsat FN's Global Compact-principper inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og 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



24.862

medlemmer
med lønsikring

1.639

nye medlemmer

134.611

medlemmer i alt

94 %

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

174.602

telefonopkald fra
vores medlemmer



160 mio.

inddraget til
medlemmerne på det
ansættelsesretlige
område

Reduktion af CO2e med

50 %

siden 2018



Nøgletal *Lederne* 2022

1,1 mia.

udbetalt i
A-kasse ydelser

1,5 %

ledighed blandt
vores medlemmer

2.100

presseomtaler

93.600

sager i A-kassen med
en 45-%'s automatisering

99

lokale arrangementer

24.400

afsluttede
ansættelsesretlige
sager



33 mio.

omsætning i Ledernes
Komptencercenter
med tilfredshed på 4,5



362

engagerede
medarbejdere



94 %

medlemstilfredshed

40 % mænd
60 % kvinder
i direktionen

Strategi 2025

Vores 2025 strategi udgør retningen for vores beslutninger og de indsatser, vi arbejder med at udvikle og implementere til glæde for vores medlemmer.

Strategien skal ligeledes ses som vejen henimod fortsat vækst og fremtidssikring af Lederne.

De fire strategiske indsatsområder er **Medlemstilfredshed, Lønsom vækst, Kommercielle aktiviteter og Politik.**



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

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





I denne beretning kan du læse mere om:

Medlemstilfredshed

Vi arbejder fortløbende med at vedligeholde og udvikle vores service til medlemmerne - både i forhold til konkrete produkter og den samlede oplevelse af kontakten med organisationen.

Vi stræber efter at levere en medlemsrådgivning i en smartere, mere kvalificeret og hurtigere version. Vi skal skabe unikke medlemsoplevelser, hvor kontakten er sømløs og karakteriseret ved personaliseret og proaktiv rådgivning.

Året har i den sammenhæng været præget af et stort arbejde med forretningskritiske digitale udviklingsindsatser og produkter, som blandt andet omfatter et kommende nyt web- og selvbetjeningsunivers.

Det væsentligste produkt er selvfølgelig indholdet af medlemskabet og de services, som er rettet mod økonomisk, juridisk og ledelsesmæssig tryghed. Samtidig har vi fokus på attraktive tilkøbsprodukter på fordelagtige vilkår til vores medlemmer – lige fra kurser til forsikringsordninger.

Vores overordnede servicemål lyder som følger: (minimum) en tilfredshed på 90 %, (minimum) en NPS på 50 og (maksimalt) en servicegaranti på 24 timer ved skriftlige henvendelser. Igen i år opfylder vi alle disse mål med nye rekorder.

Lønsom vækst

Vi fokuserer på en organisk vækst baseret primært på ledere og særligt betroede medarbejdere på det private arbejdsmarked. Samtidig har vi muligheden for at tilbyde medlemskab i vores søsterforeninger for henholdsvis funktionærer på individuelle vilkår og selvstændige.

Vi opererer i et marked med en generelt faldende organisationsgrad og arbejder af samme grund med strategiske målgrupper, hvor den fremtidige lederprofil har vores absolutte fokus.

Et konkurrencedygtigt kontingent er fortsat vores varemærke, hvor teknologien skal bane vejen for en omkostningsfokuseret daglig praksis og et værditilbud, hvor digitaliseringen understøtter og supplerer den personlige rådgivning og medlemskontakt.

Vi har igen i år fastholdt en nettostigning i antallet af medlemmer, hvor andelen af såvel akademikere som kvinder udgør en stigende del.

Bæredygtig ledelse – internt og eksternt

I løbet af de sidste to år har en af vores største prioriteter været udvikling og implementering af indsatser og produkter inden for bæredygtig ledelse.

I det eksterne perspektiv har vi sammen med stærke partnerskaber påbegyndt vores rejse med den bæredygtige ledelsesmodel, og dette arbejde bliver en fast del af vores fremtidige strategiske og forretningsmæssige fokus. Sammen har vi forpligtet os på løbende at finde og tilbyde aktuelle og kvalificerede bud på, hvordan ledere udøver bæredygtig ledelse i praksis. Flere partnerskaber kommer til, idet en del af hele filosofien bag den bæredygtige ledelsesmodel netop forudsætter samarbejde og samskabelse med stærke aktører på de relevante områder, som deler Ledernes syn på vigtigheden af denne opgave.

I det interne perspektiv skal vi som i andre sammenhænge kunne stå på mål for vores holdninger og anbefalinger, hvorfor vi også i år har taget yderligere initiativer og skridt med hensyn til at praktisere bæredygtig ledelse.

Vi kan se tilbage på et år med en løbende udbygning af den bæredygtige ledelsesmodel og mange tiltag i forhold til bæredygtighed og bæredygtig ledelse hos os selv.

Politisk interessevaretagelse

Vi søger politisk indflydelse gennem politiske udspil, partnerskaber, lobbyisme, kampagner og medlemsmobilisering. Ledernes holdninger er fokuseret i prioriterede mærkesager, og politiske udspil tager altid udgangspunkt i medlemmernes interesser og udfordringer på både kort og længere sigt.

Vores fokus er på medlemmernes rammevilkår, og vores mål er at præge og forbedre medlemmernes ressourcer og muligheder som samfundsdrivende rollemodeller og som individuelle ledere. Samtidig fortsætter vores fokus på vigtige områder, hvor vi ved, at medlemmerne dels har et direkte ansvar over for medarbejdere, dels over for sig selv. Arbejdsmiljø og trivsel er et af disse områder.

Endelig har vi en afgørende prioritet i forhold til det løbende samarbejde med og relationer til andre organisationer - både på arbejdsgiver- og arbejdstagersiden. Vi er repræsenteret i råd, nævn, udvalg og bestyrelser og deltager i trepartsdrøftelser, høringer, alliancer mm.

Medarbejderne

Vi er et hold på cirka 360 medarbejdere, som hver dag arbejder motiveret og engageret for at opnå vores strategiske mål. Et arbejde som både sker på tværs af organisationen og med eksterne interesser. Som vidensarbejdsplads skaber vi mulighed for dels variation i arbejdsopgaver, dels kompetenceudvikling målrettet den enkelte medarbejder. Dette sker i tæt samspil med vores formålsdrevne fortælling, hvor vi netop er afhængige af dedikerede og loyale medarbejdere til at skabe en meningsfyldt hverdag – og verden – for dem selv, vores medlemmer og øvrige interesser.

Vi ser en bekræftelse herpå i medarbejdernes respektfulde og kollegiale omgang med hinanden og det høje niveau i vores gennemførte medarbejdertilfredshedsundersøgelser.

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 i 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



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 tryk sker der ingen udvikling.

Som Danmarks største faglige organisation for ledere med godt 135.000 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.



Ledernes kerneydelser

Medlems- tilfredshed

Høj medlemstilfredshed blev fastholdt i 2022

En høj medlemstilfredshed udgør den vigtigste forudsætning for, at Lederne både kan tiltrække nye og fastholde de nuværende medlemmer.

Det er derfor meget glædeligt, at den samlede tilfredshed i Lederne blev fastholdt på det meget høje niveau fra 2021, idet 94 procent af de medlemmer, der var i kontakt med Lederne i 2022, var tilfredse med deres oplevelse.

77 procent gav udtryk for, at de var meget tilfredse med den service og behandling, de fik. Det er en stigning på 10 procentpoint sammenlignet med 2021 og en understregning af, at Lederne i mange tilfælde ikke bare lever op til medlemmernes forventninger, men overstiger dem.

I 2022 var der ligeledes en stigning i andelen af medlemmer, der vil anbefale Lederne. I strategiplanen for 2025 er 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, og er anerkendt som en international standard, der gør det muligt at sammenligne på tværs. Lederne opnåede i 2022 en NPS på 66 – en stigning på 3 i forhold til året før. Det er et meget flot resultat, der giver stor intern stolthed, og som minimum vil blive tilstræbt fastholdt i 2023.

En af de primære faktorer for en høj tilfredshed er, at Lederne lever op til medlemmernes forventninger og leverer fyldestgørende, kompetent og ikke mindst hurtig rådgivning, når medlemmerne henvender sig. Lederne har en klar målsætning om, at alle medlemmer i vores kerneprocesser skal have enten et konkret svar eller en tydelig forventningsafstemning i forhold til et kommende sagsforløb inden for 24 timer efter, at medlemmet har kontaktet os. Vi er derfor meget tilfredse med, at vi i 2022 i gennemsnit var 14,5 timer om at vende tilbage til medlemmerne, når de havde sendt en sag eller forespørgsel ind.

Tilfredshed på forretningsområderne

	Antal svar	Tilfredse	Utilfredse	NPS
Ansættelsesret	3.158	93 %	4 %	68
Dagpenge	397	89 %	5 %	54
Efterløn	165	95 %	3 %	59
Job & Karriere	1.614	96 %	1 %	66
Ledersparring	434	96 %	2 %	74
Salg	297	90 %	3 %	
Grand Total	6.059	94 %	3 %	66

***Super god oplevelse
og kompetent rådgivning
og rigtig god forklaring på,
hvad jeg bør prioritere.***

Medlem

***I er for vilde! Kæmpestor
service I tilbyder.***

Medlem

Det ansættelsesretlige område

Fra optimisme til usikkerhed

På det ansættelsesretlige område var første halvår af 2022 præget af de positive tendenser på arbejdsmarkedet og i økonomien generelt, der startede i 2021 i kølvandet på coronakrisen og de løbende hjælpepakker. På trods af krigen i Ukraine og en kraftigt stigende inflation var der fortsat en optimisme på arbejdsmarkedet med stor mobilitet og lav ledighed, hvilket medlemmerne i Lederne også mærkede.

Mange medlemmer efterspurgte juristernes rådgivning til at gennemgå nye ansættelseskontrakter i forbindelse med jobskifter i løbet af første halvdel af 2022. I løbet af andet halvår begyndte inflationen at bide sig fast, og en øget usikkerhed omkring den økonomiske retning slog også igennem på antallet og typen af sager, hvor der på månedsbasis for første gang i næsten to år blev oprettet flere opsigelsessager end sager med ansættelseskontrakter. Denne tendens varede året ud og forventes desværre at fortsætte i 2023.

I 2022 blev der i ansættelsesretlig afdeling samlet behandlet 24.330 sager inden for alle rådgivningsområder og på tværs af alle tre organisationer (Lederne, Lederne Pro og Lederne Virksom), hvilket var 0,7 procent færre end i 2021.

I 2022 fik Ledernes medlemmer behandlet 20.713 sager – en stigning på 0,2 procent i forhold til 2021.

Langt de fleste sager på det ansættelsesretlige område er opdelt i tre kerneprocesser, Kontrakt, Opsigelse og Rådgivning, og i 2022 stod disse tre områder for 88 procent af alle ansættelsesretlige sager. I første halvdel af 2022 fortsatte tendensen fra andet halvår af 2021, hvor mange medlemmer havde behov for at få gennemgået deres kontrakt af en juridisk rådgiver. I

andet halvår af 2022 vendte dette billede, efterhånden som virksomhederne skulle tilpasse sig den nye virkelighed og ikke ansatte nye medarbejdere i samme tempo. I 2022 faldt antallet af kontraktgennemgange til 4.857, hvilket er et fald på 6,5 procent sammenholdt med 2021.

Opsigelser fulgte det omvendte billede, og i første halvår af 2022 og helt frem til september var billedet måned for måned, at medlemmerne indsendte færre opsigelser end i 2021. Fra september vendte billedet. Antallet af opsigelsessager i 2022 endte på 4.429 sager, svarende til en stigning på 6,5 procent i forhold til 2021.

Inden for rådgivningsager, hvor medlemmer får rådgivning inden for fx bonus, ferie, løn, aktieoptioner og barsel, endte 2022 stort set på samme niveau som 2021. Der blev behandlet 8.925 sager mod 8.879 året før, hvilket er en nedgang på 46 sager, svarende til 0,5 procent.

Det samlede antal sager på det ansættelsesretlige område var genereret af 13.912 medlemmer, hvor Lederne i 2021 hjalp 14.248.

Mange nye konkurssager

I 2022 oplevede Lederne en betydelig stigning i nye konkurssager, hvor et medlem var ansat i en konkurssamt virksomhed. Antallet af nye konkurssager i 2022 lå på 445 mod 275 sager i 2021 og 516 sager i 2020. Det svarer til en stigning på 64 procent fra 2021 og et lille fald på 12 procent i forhold til 2020.

Ophøret af corona-hjælpepakkerne og fristen for tilbagebetaling af moms- og skattelån, ydet under coronakrisen, i april 2022 sammenholdt med den lave

ledighed og deraf følgende mangel på arbejdskraft, inflation og effekterne af krigen i Ukraine affødte en voldsom effekt på konkurstillene, hvilket tydeligt afspejler sig i tallene for 2022.

Især tilgangen af nye sager i juni og juli måned må tilskrives tilbagebetalingsfristen for moms- og skattelånene. I juni fik Lederne 67 nye sager mod 9 sager i juni 2021, og i juli 2022 fik vi 56 nye sager sammenholdt med 19 sager i samme måned året før.

Vi har hovedsagelig fået nye konkurser blandt mindre virksomheder, som har været særligt følsomme overfor forholdene i samfundet, men efterhånden er der også begyndt at være kriser i større bygge- og entreprisvirksomheder, som også er stærkt udfordrede af manglende arbejdskraft og leveranceproblemer.

I 2022 inddrev konkursgruppen cirka 26,3 millioner kroner til medlemmerne, hvoraf 23,5 millioner kroner kom fra Lønmodtagernes Garantifond, mens de sidste millioner blev inddrevet fra konkursboer. I 2021 inddrev vi 28,4 millioner kroner, og forskellen kan tilskrives, at vi afsluttede flere sager i 2021 end i 2022.

Der blev ydet lån for cirka 2 millioner kroner i 2022, hvilket er lidt under niveauet for 2021, hvor vi ydede lån for 3 millioner kroner.

Mange retssager venter på at blive afgjort

I 2022 blev der afsluttet 96 retssager, hvilket ligger på helt samme niveau som 2021. Dette er således fortsat ca. 10 procent under gennemsnitsniveauet for de forudgående 5 år, og det skyldes primært, at sagsbehandlingstiden ved domstolene er blevet væsentligt forsinket og forlænget som følge af forhold, der er



Case: Konkursafdeling sikrede kvart million til medlem

Et medlem var ansat som leder i en virksomhed, hvor medlemmet fra midten af december 2021 til slutningen af januar 2022 blandt andet var ansvarlig for salg af selvtest for cirka 5 millioner kroner.

Markedet for selvtest forsvandt nærmest fra den ene dag til den anden, da covid-19 ikke længere blev anset for en samfundskritisk sygdom i februar 2022, og virksomheden gik derefter konkurs uden at have afregnet medlemmets provisionskrav. Den tidligere ejer afviste, at der skulle være en aftale om provision af salg til apoteker, hvilket havde udgjort en stor del af vores medlems aftagere, og på den baggrund afviste Lønmodtagernes Garantifond og konkursboet vores medlems krav.

Ledernes konkursafdeling kontaktede tre tidligere medarbejdere i virksomheden, som alle oplyste, at den tidligere ejer udtalte sig mod bedre vidende, og to af dem var indstillet på at afgive vidneerklæring herom, hvis det var nødvendigt. På den baggrund ændrede kurator indstilling og godkendte kravet, da kurator vurderede, at Lederne havde løftet bevisbyrden for det provisionsberettigede salg. Sagen blev derefter afsluttet med udbetaling af provisionskravet på 250.000 kroner.



Case: Ulovlig forskelsbehandling af leder på barsel

Sagen startede tilbage i 2015. Ledernes medlem var ansat som Executive Advisor, og mens medlemmet var på barselsorlov, fik størstedelen af ledergruppen mulighed for at købe aktier i virksomheden til en fordelagtig pris. Medlemmet fik imidlertid ikke tilbuddet, og Lederne forfulgte sagen med påstand om ulovlig forskelsbehandling og brud på ligelønsloven, idet medlemmet var blevet forbigået, fordi medlemmet havde været på barselsorlov. Efter Ledernes opfattelse havde medlemmet krav på erstatning for den mistede aktiemulighed.

Vi tabte sagen i byretten, men vandt efterfølgende i Østre Landsret. Herefter forsøgte virksomheden at få tilladelse til at indbringe sagen for Højesteret, men dette afviste Procesbevillingsnævnet i april 2022. Virksomheden blev således dømt til at betale 11.500.000 kroner inkl. renter til medlemmet og 850.000 kroner i sagsomkostninger til Lederne.

relateret til situationen omkring covid-19. Derfor må mange medlemmer desværre fortsat vente længe på, at deres sag når til en afslutning i retssystemet.

De 96 afsluttede retssager indbragte i alt 27.211.652 kroner, hvilket er væsentligt højere end alle forudgående år. Det skyldes, at en ekstraordinært stor retssag blev afsluttet i 2022 efter flere år i retssystemet.

Ud af de afsluttede retssager blev 35 (36 %) vundet, 12 (13 %) tabt og 8 (8 %) hævet på grund af virksomhedens betaling eller konkurs, mens der i de resterende 41 (43 %) af sagerne blev indgået forlig mellem parterne. Hele 86 % af retssagerne blev i 2022 behandlet i byretternes regi, mens de resterende blot 14 % blev fordelt på behandling i henholdsvis landsret, Lederne og Ligebehandlingsnævnet.

Status quo i antal arbejdsskadesager

I 2022 blev der afsluttet i alt 314 sager på arbejdsskadeområdet, hvilket svarer til cirka 94 procent af de arbejdsskadesager, som blev afsluttet året før.

Mens antallet af afsluttede sager således ligger på nogenlunde samme niveau som i 2021, er der stor forskel på det samlede beløb, der blev hentet hjem til medlemmerne. I 2021 blev der indbragt 31.852.057 kroner, hvilket var det højeste beløb på arbejdsskadeområdet nogensinde, mens der i 2022 blev indbragt 18.294.534 kroner.

Årsagen skal findes i, at Arbejdsmarkedets Erhvervs-sikring på grund af nyt IT-system siden foråret 2022 har afgjort færre sager om fx erhvervsevneerstatning, som traditionelt indbringer meget store beløb. I 2021 blev der indbragt i alt 23.654.676 kroner i erhvervsevneerstatning til medlemmer, mens der i 2022 til sammenligning blev indbragt 14.241.366 kroner.

I alt 160 millioner kroner til medlemmerne

På hele det ansættelsesretlige område indbragte Lederne jurister i 2022 160 millioner kroner til medlemmerne. Det er 14 millioner kroner mere end 2021.

I forbindelse med opsigelser, arbejdsskader og retssager indbringer Lederne hvert år millioner til vores medlemmer. I 2022 blev der i 884 sager samlet indbragt 134 millioner kroner til medlemmerne mod 122 millioner kroner året før. Sagernes beløbsmæssige størrelse spændte fra sager på 11,5 millioner kroner til sager på få tusinde kroner om feriepenge.

Inden for opsigelses- og rådgivningssager blev der afsluttet 722 sager, hvor der blev indbragt et beløb. I alt udløste sagerne i 2022 88,4 millioner kroner.

Retssager og arbejdsskader indbragte henholdsvis 27,2 og 18,3 millioner kroner.



Case: Medlem vinder sag om tabt arbejdsevne

Et medlem, der arbejdede som Key Account Manager, blev i 2019 involveret i en alvorlig trafikulykke med et efterfølgende kompliceret sygdomsforløb og længerevarende indlæggelse på intensiv afdeling.

Arbejdsmarkedets Erhvervssikring afgjorde i 2019 sagen med 10 procent mén, hvilket Lederne i 2020 fik omgjort til 50 procent, svarende til ca. 300.000 kroner i méngodtgørelse.

Efterfølgende fulgte en kamp om vurdering af medlemmets tab af erhvervsevne, idet vi under sagsforløbet påklagede flere delafgørelser, som endelig i slutningen af 2022 indbragte medlemmet yderligere 1.350.000 kroner.

Callcenteret

Lav ledighed gav færre opkald

Samlet set modtog Callcenteret 174.602 telefonkald i 2022. Set i forhold til 2021 svarer det til et fald på 7,9 procent, hvilket ikke mindst skyldes færre opkald vedrørende dagpenge på grund af den lave ledighed i 2022.

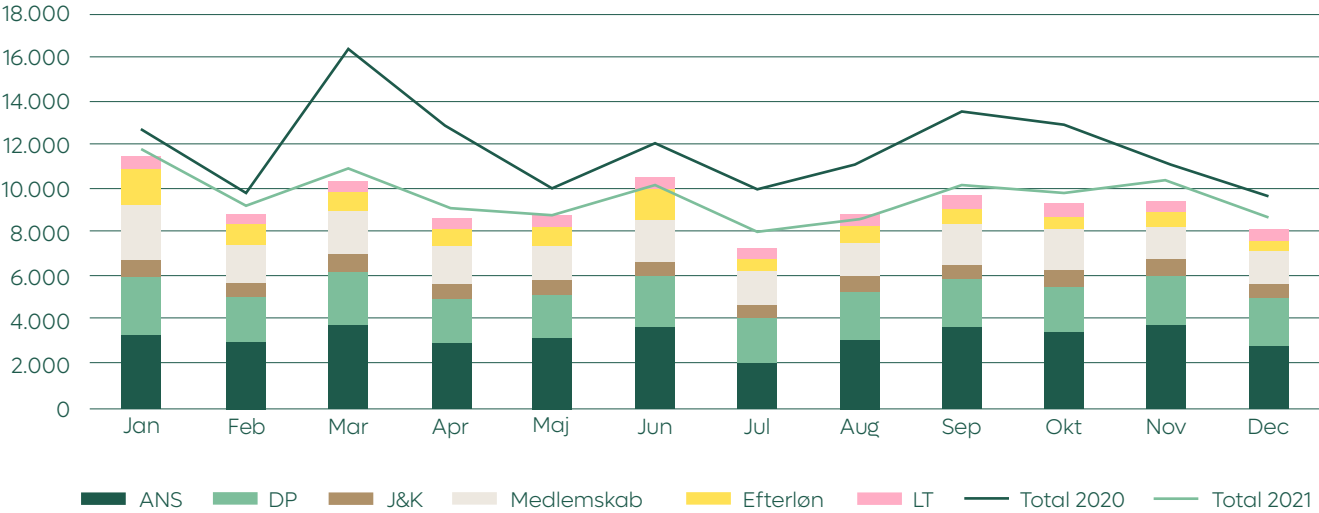
For de seks største medlemsrettede telefonlinjer var der i 2022 et samlet fald i antallet af henvendelser på 3,49 procent i forhold til 2021. Antallet af opkald til de forskellige telefonlinjer varierer fra et fald på knap 22 procent til en stigning på 14 procent. Årsagerne hertil er en kombination af faldende ledighed samt muligheden for udbetaling af efterlønsbidraget i foråret 2022.

Ændring i kald 2022 ift. 2021		Ændring i kald 2021 ift. 2020	
Ansættelsesret	1,68 %	Ansættelsesret	-12,54 %
Dagpenge	-21,61 %	Dagpenge	-23,69 %
Job og Karriere	-13,91 %	Job og Karriere	-30,75 %
Medlemskab	14,02 %	Medlemskab	-26,26 %
Efterløn	12,70 %	Efterløn	3,46 %
Lønsikring	2,56 %	Lønsikring	18,13 %
Samlet	-3,49 %	Samlet	-18,19 %

Stor tilfredshed med telefonbetjening

Den samlede tilfredshed med telefonbetjeningen var på 91 procent, hvilket er et procentpoint højere end året før. NPS er ligeledes steget fra 54 i 2021 til 57 i 2022.

Callcenteret 2022 - udvikling i kald på 6 udvalgte telefonlinier



91 %

Tilfredshed

57

NPS



Ledersparring

I Ledersparring har der været en positiv udvikling i henvendelser fra medlemmerne. Især er det betragtet som positivt, at stigningen primært angår dels forebyggende dels fremadrettede forhold for medlemmerne. Vi har håndteret 2.392 ledersparringer mod 2.202 i 2021 – en stigning på 8,6 %.

Sagsfordelingen viser en udvikling, hvor flere henvendelser handler om medlemmernes ledelsesmæssige tryk. Således er sager, der omhandler ledelsesudfordringer steget til 15 % af de samlede henvendelser.

Der er en klar tendens til, at flere ledere har relativt let ved at lande et nyt lederjob, hvorfor vores fokus især er rettet mod at sikre, at medlemmets værdier fastholdes i forbindelse med jobskiftet, samt sikre at medlemmet har fokus på at etablere sig solidt i det nye job.

Samtidig kan vi se en nedgang i henvendelser, der primært handler om stress, hvilket vi tolker positivt, da vi til stadighed oplever flere, der henvender sig, før de bliver sygemeldt med stress. Dette afspejler sig i en fortsat fremgang i trivselssager, der tilsammen udgør mere end 22 % af vores sager.

Fordelingen af sager:

- 45 % Karriere
- 22 % Trivsel
- 15 % Ledelse
- 9 % Stress
- 6 % Diverse
- 3 % Selvstændige

Nye produkter

Ledersparring har i løbet af året øget sit samarbejde med Lederne Kompetencecenter med henblik på forbedring af såvel videndeling som forretningsmæssige synergier. Med positivt afkast i form af udvikling og implementering af nye produkter – fx det nye koncept Mit Lederskab, som er et løbende abonnementsprodukt.

Lignende samarbejde med Lederstof.dk og Marketing & Kommunikation har bidraget til udvikling af populære artikler, guides og podcast, fx:

- 7 gode råd: Sådan skaber du en god hybrid arbejdsplads.
- Sådan får du styr på IT-sikkerheden.
- Alt det gode i ledelse skal forstærkes, når man er på distancen.
- 5 gode råd til dig, der overvejer et nyt lederjob.
- Barn syg-artikel – gode råd.
- Postcasten Lederskabet.

Tilfredshed og NPS

Det er trods udviklingen i sagsmængden lykkedes at fastholde tilfredsheden på det høje niveau med 96 %, og vores NPS for Ledersparring er steget fra 71 til 73.

96 %
Tilfredshed

Case: Nyt netværk for topledere

Vi har etableret og driver et topledernetværk, som er rettet mod medlemmer på direktions- og C-level niveau. Netværket har fokus på toplederrollen og de afledte ledelsesmæssige udfordringer, som både kvalificeres af drøftelser internt med deltagere og af perspektiver fra eksterne indlægsholdere. Ultimo 2022 var der godt 40 medlemmer, og vi vurderer muligheden for yderligere lignende netværk i 2023.



Lederne

A-kasse

Nye regler på dagpengeområdet

De foregående år har været præget af tæt regulering af a-kassens virke blandt andet på grund af coronapandemien og de deraf følgende restriktioner og regelændringer. Dette var imidlertid ikke tilfældet i 2022.

Det betød dog ikke, at der ikke var regelændringer på a-kasseområdet. Af de væsentligste kan nævnes følgende:

- Reglerne om midlertidig arbejdsfordeling blev ophævet pr. 1. april 2022.
- Der blev pr. 1. april 2022 indført en ny sanktion på tre ugers karantæne for medlemmer, der ikke registrerede jobsøgning rettidigt i jobloggen.
- Det var muligt at fravælge efterlønsordningen og få sit efterlønsbidrag kontant og skattefrit udbetalt i første halvår af 2022.
- Der blev lempet på fradragsreglerne i efterlønsordningen for beskæftigelse i velfærdssektoren, når formålet er at hjælpe ukrainske flygtninge.

Den 9. juni 2022 vedtog Folketinget nogle store ændringer i dagpengesystemet. På grund af den parlamentariske situation var det dog uklart, om og hvornår disse ændringer – eller dele af dem – skulle træde i kraft. I givet fald handler det om en højere dagpengesats for mange af vores medlemmer forudsat et medlemskab af en a-kasse i minimum fire år samt fuld beskæftigelse i sammenlagt to år inden for de seneste tre år.

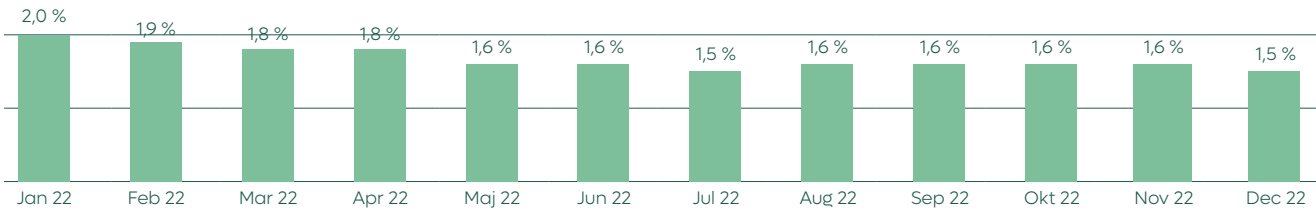
Samtidig indføres en række forringelser af reglerne for dimittender. På nuværende tidspunkt har vi ganske få dimittender i vores a-kasse.



Dagpenge-området

Udvikling i ledighed i 2022

Ledighedsprocent for medlemmer af Lederne A-kasse



Mange henvendelser om udbetaling af efterlønsbidrag

I første halvår af 2022 havde medlemmerne mulighed for at få udbetalt deres efterlønsbidrag skattefrit. I alt 2.394 medlemmer benyttede sig af muligheden.

I forbindelse med anmodningen om udbetaling valgte mange medlemmer at få personlig rådgivning. Vi oplevede derfor en stor stigning i antallet af telefoniske og skriftlige henvendelser. Særligt i januar og juni mærkedes det øgede antal henvendelser, men vi formåede at overholde vores sædvanlige service med svar inden for 24 timer.

Lederne har 11.658 medlemmer, der fortsat indbetaler til efterlønsordningen.

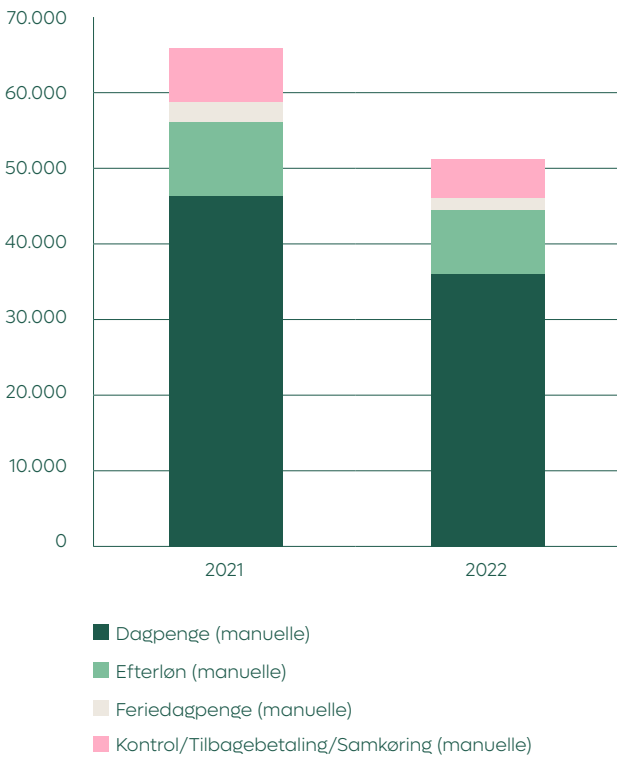
Færre henvendelser fra ledige medlemmer

På grund af den historisk lave ledighed blandt Lederne medlemmer kunne der i 2022 konstateres en reduktion i antallet af sager og henvendelser fra ledige medlemmer på hele 26 procent sammenlignet med året før.

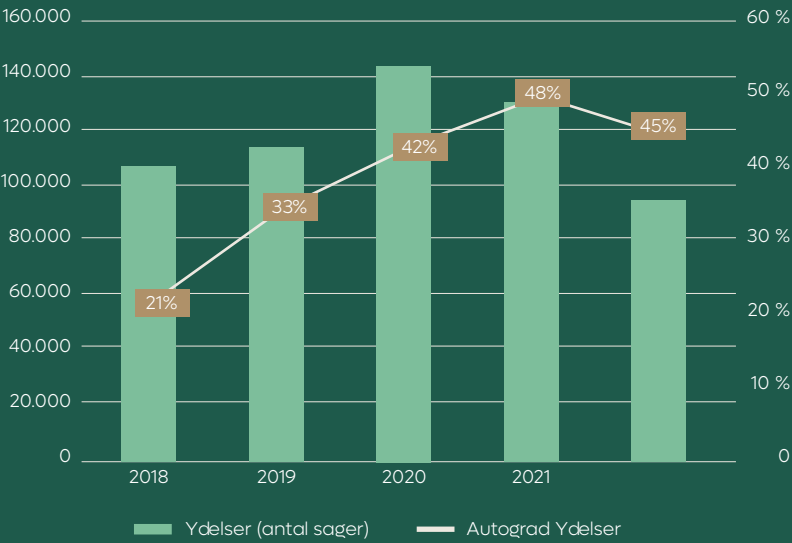
Automatiseringsgraden er ligeledes faldet til 45 procent fra 48 procent i 2021, hvilket primært skyldes den lave ledighed og deraf langt færre udbetalinger af dagpenge. Vores ydelsesudbetalinger har en meget

høj automatiseringsgrad på omkring 90 procent, så når antallet af disse henvendelser falder, påvirker det vores samlede automatiseringsgrad i ydelsesområdet i negativ retning.

Sagsudvikling på a-kasseydelsesområdet 2020 vs. 2021



Automatiseringsgrader (a-kasseydelse)



Udbetalinger af ydelser i a-kassen

Udover efterlønsbidrag har Lederne A-kasse i alt ud-
betalt nedenstående ydelser i 2022:

År	2022
Dagpenge	455.875.568
Feriebetaling	14.799.294
Efterløn	240.456.721
Skattefri præmie	72.347.115
Efterlønsbidrag retur	317.999.514
Befordringsgodtgørelse	343.371
Total	1.101.821.583

Kontrol med a-kassens udbetalinger

I 2022 blev Lederne A-kasse igen kontrolleret direkte
af ekstern revisor og Styrelsen for Arbejdsmarked og R
ekruttering. Derudover har vi også i 2022 gennemført
interne tilsyn med læringsperspektivet for øje.

Revisors sagsgennemgang var igen tilfredsstillende.
Der blev fundet ganske få fejl. Ingen af disse har på-
ført hverken medlemmer eller a-kassen et tab. Der-
med fortsættes niveauet fra de foregående år.

År	2019	2020	2021	2022
Stikprøver	137	134	139	131
Antal fejl	8	5	3	4
Tab	0	0	0	0

Eneansvar og erstatninger

Også i 2022 har vi fulgt nøje med i udviklingen af eneansvar, hvilket omhandler erstatningsudbetalinger og afskriv-
ninger i a-kassen. Vi har i mange år ligget meget lavt på udgifter til denne post, og 2022 blev historisk godt.

	2019	2020	2021	2022
Udbetaling, kr.	956.721.000	1.247.827.000	1.146.883.000	1.101.821.583
Eneansvar mv., kr.	197.300	97.625	392.116	17.248
Procentvis	0,021	0,008	0,034	0,002

Klager over a-kassens afgørelser

Afgørelser truffet af a-kassen om et medlems rettig-
heder eller pligter, stort som småt, kan påklages i det
offentlige klagesystem. Dermed får vi også via disse
sager en form for kontrol af de enkelte afgørelser. Vi
får medhold i de fleste af disse sager, men det sker
også, at vores afgørelse bliver ændret.

Ændringer er oftest begrundet i helt konkrete forhold,
som vi ikke selv vurderede kunne holdes inden for reg-
lerne. Sådanne sager kan være løftestang for, at vi
kan fortolke yderligere i medlemmernes favør.

Antallet af klagesager svinger lidt over årene. Antallet
afhænger formentlig dels af antallet af medlemmer,

som er på ydelser i a-kassen, og dels af, hvor gode vi er
til at forklare reglerne i kontakten med medlemmerne.

Nedenstående tal viser antallet af registrerede klage-
sager.

2017	2018	2019	2020	2021	2022
79	103	81	98	78	70

I 2022 fik vi medhold i 88,6 procent af sagerne, mens
71 procent blev omgjort.

De sagstyper, der oftest klages over, er manglende
dagpengeret på grund af manglende rådighed og ka-
rantæne for selvforskyldt ledighed.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tiltrådt	86,1	83,6	84,0	82,7	88,5	88,6
Omgjort	12,6	14,5	13,5	11,2	6,4	7,1
Hjemvist	1,3	1,9	2,5	6,1	5,1	4,3
SUM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00



Beskæftigelses- området

Den historisk lave ledighed blandt vores medlemmer har ligeledes medført en reduktion i antallet af samtaler og henvendelser fra vores ledige medlemmer på i alt 9 procent sammenlignet med året før.

Den lave ledighed i 2022 var ensbetydende med, at medlemmerne forholdsvis hurtigt fik deres næste job efter en kortere ledighedsperiode sammenlignet med perioden under corona med høj ledighed blandt vores medlemmer.

Det gælder dog fortsat, at jo længere ledighedsperiode, desto sværere er det at komme i betragtning til jobsamtaler og dermed returnering til arbejdsmarkedet igen. Derfor initierede vi i 2022 et særligt forløb kaldet 'Jobhunter' for langtidsledige. Dette program fungerer som et ekstra tilbud til medlemmer, der har været ledige i 8-12 måneder eller længere. Formålet med programmet er at få deltagende medlemmer tættere på job samt at fremme og styrke deres motivation for jobsøgning.

Forløbet er igangsat i hele landet og fungerer som et frivilligt tilbud, der ligger ud over de lovpligtige samtaler. Tilbuddet er blevet modtaget positivt med stor tilslutning, og der har været mange gode eksempler på, at den håndholdte indsats har virket efter hensigten.

Udover fokus på de langtidsledige medlemmer har vi ligeledes i 2022 haft et øget fokus på at hjælpe vores opsagte medlemmer med at finde det næste job inden overgang til dagpenge. Derfor har vi udviklet et forløb, 'Kom godt i gang', som hjælper opsagte medlemmer med hurtigt at få opdateret deres CV og LinkedIn-profil samt forbereder dem til kommende jobsamtaler.

Styrker trivsel og forebygger stress

Ved siden af lovpligtige samtaler tilbyder Job og Karriere trivselssparringer samt deltagelse i onlineworkshops, der har til formål at styrke trivsel og forebygge stress for både opsagte og ledige medlemmer. Indsatsen er et frivilligt tilbud, og formålet er at fastholde tilknytningen til arbejdsmarkedet for opsagte og ledige før eller efter en sygemelding.

I kraft af den forebyggende tilgang, der har fokus på værktøjer til styrkelse af medlemmers trivsel, robust-

hed og ikke mindst at styrke fremtidig tilfredshed i arbejdslivet, bidrager indsatsen positivt til en stærkere tilbagevenden på arbejdsmarkedet.

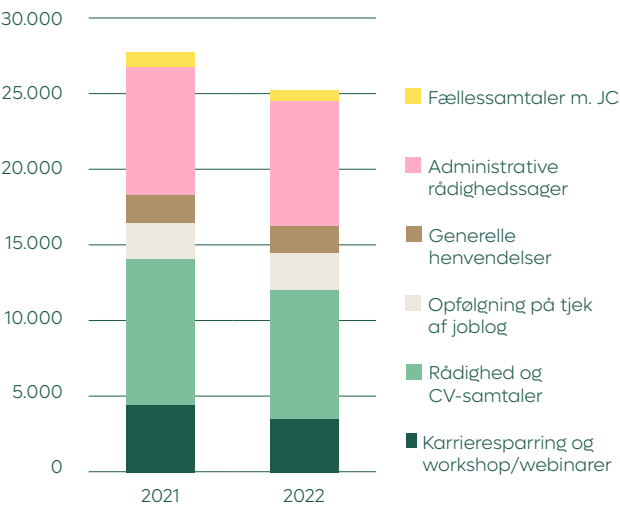
Afklaring af opkvalificeringsbehov under ledighed

En del af formålet med vores samtaler med de jobsøgende er at afklare behovet for opkvalificering.

Det er især ved CV-mødet, som er det første obligatoriske møde med medlemmet, hvor vi fokuserer på medlemmernes muligheder for at opgradere deres kompetencer via uddannelse. Det være sig både via rettigheder til seks ugers jobrettet uddannelse, jobcentrenes regionale puljer og kursusudbud i Lederne Kompetencecenter. Resultaterne er positive, idet medlemmerne er meget tilfredse med disse muligheder.

En større del af de medlemmer, a-kassen er i kontakt med, mangler en dokumenteret lederuddannelse. Her taler vi med medlemmet om mulighederne for en akademiuddannelse i ledelse. De forløb, de måtte tage via Lederne Kompetencecenter, kan indgå heri. Det er noget, medlemmerne ser som værdiskabende. Vi kan konstatere, at mange medlemmer fortsætter med uddannelse, når de kommer i job igen.

Samtaleudvikling i a-kassen 2021 vs. 2022



Lederne Pro

Fortsat medlemstilgang

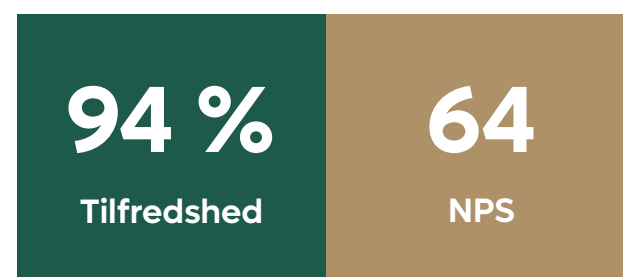
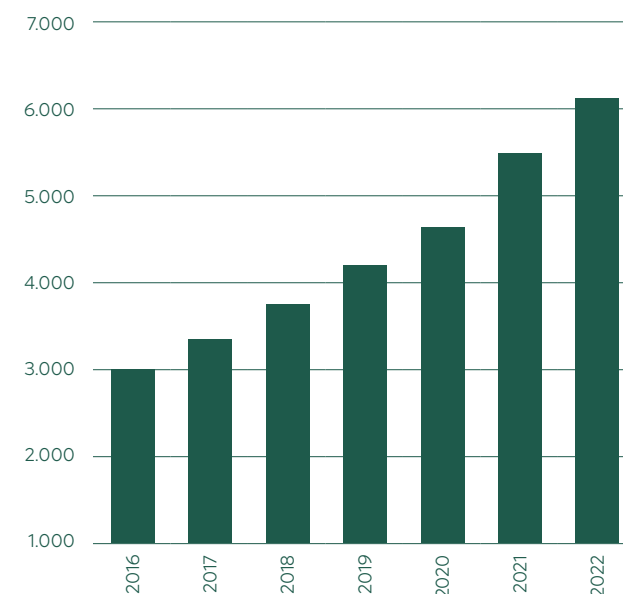
I 2022 fortsatte medlemstilgangen i Lederne Pro, som ved årets udgang rundede 6.000 medlemmer. Det er en stigning på cirka 20 procent i forhold til året før.

Antallet af nye sager fra medlemmer udgjorde i alt 16.200. Det svarer til 2,5 procent flere sager end i 2021. Fordelingen af sagerne har ændret sig lidt i forhold til tidligere år, idet andelen af sager om a-kasseydelse faldt fra cirka 50 procent til omkring 40 procent, og andelen af sager om ansættelsesretlige spørgsmål faldt fra cirka 25 procent til omkring 11 procent. Til gengæld steg andelen af spørgsmål til og om karriere og uddannelse fra cirka 25 procent til omkring 33 procent.

Ændringen i fordelingen kan tilskrives et fald i ledigheden samt en tilbagevenden til de velkendte ansættelsesretlige regler efter en lang periode med coronalovreguleringer, som affødte flere henvendelser vedrørende medlemmernes ansættelsesforhold.

Lederne Pro er for medlemmer, der er ansat som funktionærer uden lederansvar, og som selv forhandler løn og kontrakt. Vi kan konstatere, at mange medlemmer er glade for at kunne blive i Lederne-familien, selvom de i en periode vælger en anden karrieremæssig udfordring uden et lederansvar. Dette bekræftes af de interne bevægelser mellem vores søsterorganisationer. Lederne Pro er derfor gearet til at servicere medlemmer, der er på vej mod et lederjob, er imellem to lederjob eller endnu ikke har et konkret mål om et lederjob.

Medlemsudvikling Lederne PRO



Lederne Virksom

Næsten 10.000 medlemmer

Medlemstilgangen fortsatte i 2022, og ved udgangen af 2022 var der 9.981 medlemmer af Lederne Virksom.

En del af de nye medlemmer af Lederne Virksom er Lederne-medlemmer, som har taget skridtet ud i at være selvstændige. Det er altid glædeligt, når medlemmer skifter mellem organisationerne i Ledernes Hovedorganisation i forbindelse med, at de søger andre udfordringer i deres arbejdsliv. Ofte modtager de rådgivning undervejs, fx fra Ledersparring, juridisk rådgivning eller får svar på spørgsmål om dagpenge i overgangsfasen.

Både i Lederne og i Lederne Virksom er vi meget opmærksomme på at få hjulpet vores medlemmer godt i gang med deres nye tilværelse som selvstændige, eller hvis de ønsker at lukke deres virksomhed for at overgå til et nyt job som lønmodtager og returnere til Lederne eller Lederne Pro.

I 2022 modtog vi 21.384 henvendelser. Den største del af henvendelserne vedrørte medlemskab og dagpenge, hvor der kom henholdsvis 9.708 og 5.212 sager.

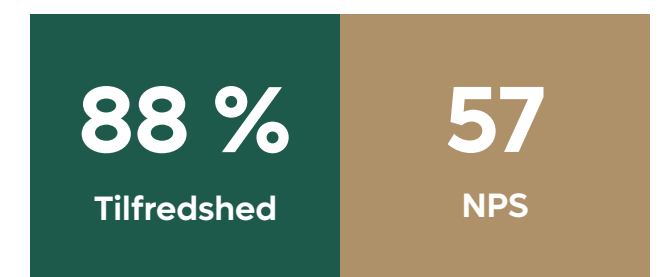
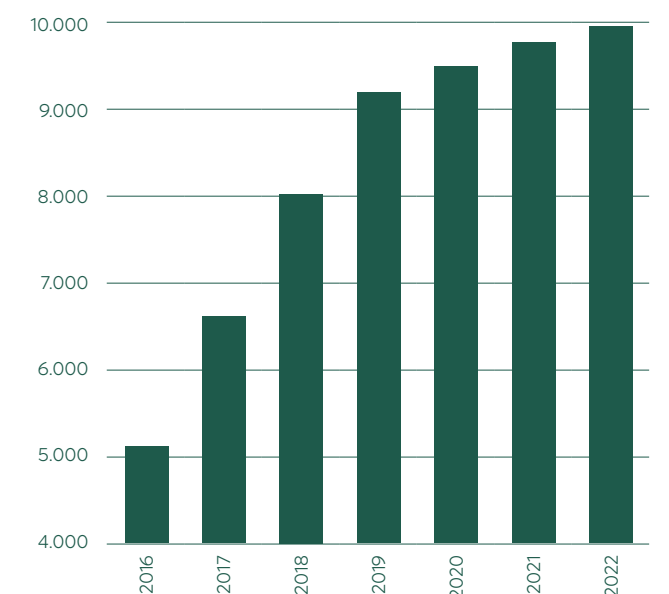
Der har været et fald i antallet af sager inden for dagpengeområdet på 19 procent primært grundet den lave ledighed, som medlemmerne af Lederne Virksom også har nydt godt af i 2022 i form af færre ophør af egen virksomhed.

Lederne Virsoms juridiske rådgivning behandlede 2.260 sager, hvilket var på niveau med 2021. I 2022 var der en stigning i antallet af sager, hvor medlemmerne søgte rådgivning som arbejdsgiver, og ligesom i Lederne var der i første halvår mange, der skulle ansætte nye medarbejdere.

I 2022 var der også en vækst i antallet af sager, hvor medlemmer fx fik nye partnere ind i virksomheden eller fik tilført vækstkapital og ønskede gennemgang af en ejeraftale. Tendensen skal også ses i lyset af de gode økonomiske tendenser særligt i første halvår. Antallet af medlemmer, der efterspurgte hjælp til konkursbehandling eller rekonstruktion, endte på samme lave niveau som i 2021.

Lederne Virksom er stadig tilknyttet og bidrager til Connect Danmarks arbejde med springboards for iværksættere, herunder vores medlemmer, hvor vi ligeledes har været vært ved tre af disse arrangementer.

Medlemsudvikling Lederne Virksom



Lønsom vækst

Det samlede medlemstal passerede 134.611, og det strategiske mål for nettovækst blev indfriet.

Medlemsvæksten blev i 2022 berørt af en stigende afgang grundet tilbagetrækningsreformen og Arne-pensionen.

Samtidig blev året også påvirket af økonomisk usikkerhed og inflation, hvilket medførte, at vores medlemmer gik deres privatøkonomi igennem med en tættekam, som for nogle desværre forårsagede en udmeldelse.

For at kompensere for afgang intensiverede vi vores markedsførings- og salgsaktiviteter og nåede en større medlemstilgang end budgetteret.

Vækst på over 1.600 medlemmer

I 2022 havde vi en samlet nettovækst på 1.639 medlemmer. Dermed indfrie vi det strategiske netto-

vækstmål på 1.500 medlemmer. Igen i år var der alene tale om organisk vækst.

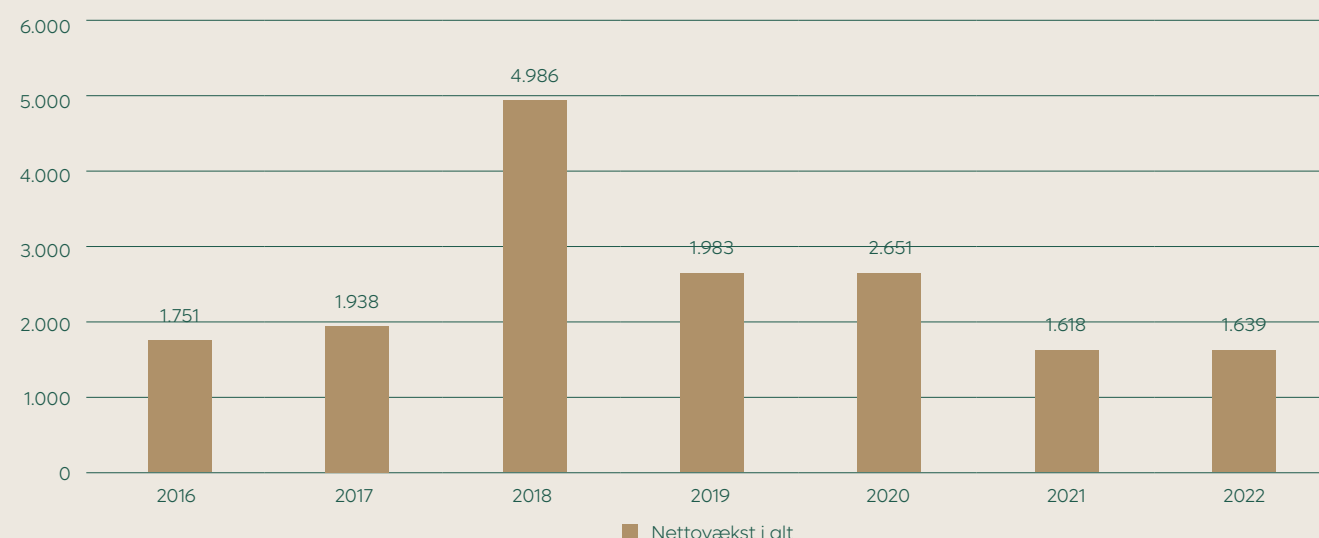
Nettovæksten blev i 2022 igen primært drevet af Lederne, og samlet for Lederne Hovedorganisation inklusive Lederne A-kasse og dermed udgjorde medlemsfremgangen i alt 1.639 nye medlemmer i organisationen.

Flere yngre, kvinder og akademikere

I 2022 har vi fået en forholdsmeæssigt større tilgang af yngre medlemmer, hvilket også er en strategisk målsætning, da yngre medlemmer naturligt har potentiale til at være længere tid i organisationen.

Endvidere har vi fået en større tilgang af kvindelige medlemmer samt medlemmer med en akademisk baggrund.

Nettovækst i medlemmer



1.639

Nye medlemmer

Medlemstal pr. 31. december 2022 fordelt på organisationer

Ledernes Hovedorganisation

134.611 medlemmer

Lederne
Pro

6.030 medlemmer

Lederne

112.357 medlemmer

Lederne
Virksom

9.976 medlemmer

Lederne
A-kasse

6.248 medlemmer

I alt er der i A-kassen 124.175 medlemmer

Kommercielle aktiviteter

Hver sjette nyindmeldte tegnede Lederpension

I 2022 takkede 16,5 procent af samtlige nyindmeldte medlemmer ja til et pensionstilbud fra Lederpension, efter at de havde været i dialog med vores salgsteam. Det er en stigning på 26 procent i forhold til antallet af medlemmer, der i 2021 blev henvist til PFA.

Lederpension viste sig således igen i 2022 som en attraktiv medlemsfordel for vores medlemmer i de tre organisationer.

Lederpension er en pensionsordning skræddersyet til både offentlige og privatansatte ledere samt ejerledere, og den kan anvendes både som privat pensionsordning og arbejdsmarkedspension. For at få Lederpension skal du være medlem af Lederne Pro eller Lederne Virksom.

Stigende efterspørgsel på lønsikring

Ledernes lønsikring er af Forbrugerrådet Tænk Penge kåret som 'Bedst i test'. Lønsikringen er et tillæg til dagpengene, så du som medlem er dækket ind i tilfælde af ledighed. Lønsikringen sikrer dækning på op til 90 procent af den nuværende indtægt.

Også i 2022 oplevede vi en stigende efterspørgsel efter nytegning af Ledernes lønsikring. Flere medlemmer ønskede at blive en del af ordningen. Vi tegnede i alt 11 procent flere forsikringer i 2022 end i 2021 og fik 1.800 nye medlemmer med i ordningen.

Også flere medlemmer valgte i 2022 at tilpasse dækningen på deres tillægssikring. I alt ændrede 1.468 medlemmer dækningen på deres forsikring, hvilket er seks procent flere end året før.

Desværre oplevede vi også en mindre afgang på tillægssikringen. 331 medlemmer fravalgte forsikringen i 2022. Hovedparten af afgangens er drevet af selvstændige, som har opsagt deres indtægtssikring.

Samlet havde 24.862 medlemmer ved udgangen af 2022 en tillægssikring.

Vores samlede tillægssikringsportefølje var ultimo 2022 på 195,8 millioner kroner.

Lederne Løn- og Indtægtssikring udbetalte i alt 71.034.709 kroner i ledighedsdækning. Det er et fald på 33 procent i forhold til året før og har baggrund i den lave ledighed.

Lederne Løn- og Indtægtssikring har også mulighed for at hjælpe vores medlemmerne, hvis de bliver uarbejdsdygtige og mister indtægt. I 2022 udbetalte forsikringen 12.253.078 kroner i uarbejdsdygtigdækning.

Vækst i forsikringer

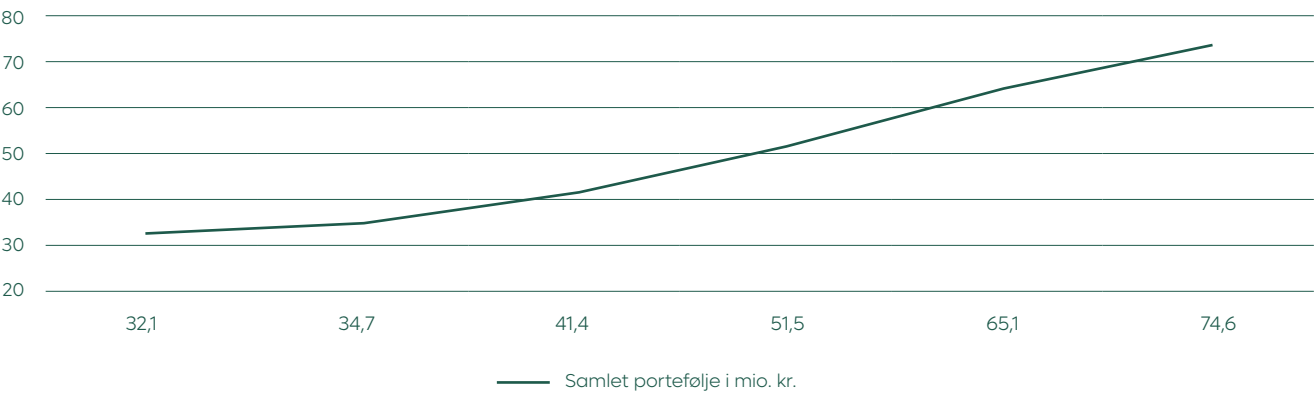
Ledernes portefølje af privatforsikringer vækstede i 2022 med 9,4 millioner kroner, og den samlede præmieportefølje landede dermed ved udgangen af 2022 på 74,6 millioner kroner. Dermed følger vi vækstplanen frem mod det strategiske 2025-mål.

Vi har nu i alt 7.127 medlemmer med i ordningen.

Lederne Forsikring udbydes i samarbejde med Gjensidige. Som medlem af Lederne får du op til 23 procent i rabat, hvis du vælger at samle flere af dine forsikringer i Lederne Forsikring.



Samlet privat forsikringsportefølje



Ovenstående graf viser udviklingen i Ledernes private forsikringsportefølje i perioden 2017–2022. Opgjort i millioner kroner.

Lederne

Kompetencecenter

Svingende efterspørgsel

I 2022 oplevede vi et større udsving i efterspørgslen end sidste år, hvilket medførte en markant forskel i omsætningen på vores forskellige produkter. Gennem målrettet tilpasning til markedet lykkedes det at sætte omsætningsrekord for åbne kurser og opnå vækst i virksomhedsinterne forløb.

Samtidig skabte den lave ledighed et jobmarked, hvor de ledige heldigvis hurtigt kom i job og som konsekvens aflyste deres deltagelse på vores kurser for netop denne målgruppe.

I efteråret 2022 rettede markedet sig, og vi oplevede en bedre efterspørgsel på kurser og akkrediterede uddannelser samt virksomheder, som ønsker at udvikle ledere og ledelse. Det styrkede omsætningen og var medvirkende til et under omstændighederne tilfredsstillende år med en omsætning på 33,2 millioner kroner. Året blev ligeledes brugt til flere udviklingsopgaver og implementering af nye koncepter, hvilket var medvirkende årsag til et underskud på 0,5 millioner kroner.

I 2022 blev der arbejdet endnu mere systematisk med indhentning af flere evalueringer fra vores kunder. Evalueringerne viste stor tilfredshed med kundernes oplevelse og udbytte. Tilfredsheden på en 5-skala lå gennemsnitligt på 4,6 og NPS på 52.

Antal kurser og kursister

Lederne Kompetencecenter udbød i 2022 flere end 70 kurser fordelt mellem endagskurser og uddannelser med certificeringer og med forløb over flere måneder. Totalt set var 2.616 unikke kursister igennem vores kurser med en kønsfordeling på 53 procent mænd og 47 procent kvinder.

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, akkrediterede uddannelser (diplom- og akademi-fag med ECTS-point) og virksomhedsinterne kurser samt individuelle forløb i form af outplacement og coaching.

Nye kurser med fokus på bæredygtighed

Der var i 2022 fortsat efterspørgsel på bæredygtige kompetencer på alle ledelsesniveauer i danske virksomheder.

Specielt kurser med fokus på konkrete anvisninger og værktøjer til ESG-rapportering havde stor søgning. Det behov dækkes med vores kursusudbud inden for 'Bæredygtig ledelse' og gennem vores overbygning på kurset 'Bestyrelsesarbejde og Advisory Boards', hvor deltagerne opnår viden om bestyrelsesaktuelle emner som bæredygtighed, strategi, compliance og digitalisering samt opnår Lederne Kompetencecenters egen bestyrelsescertificering.

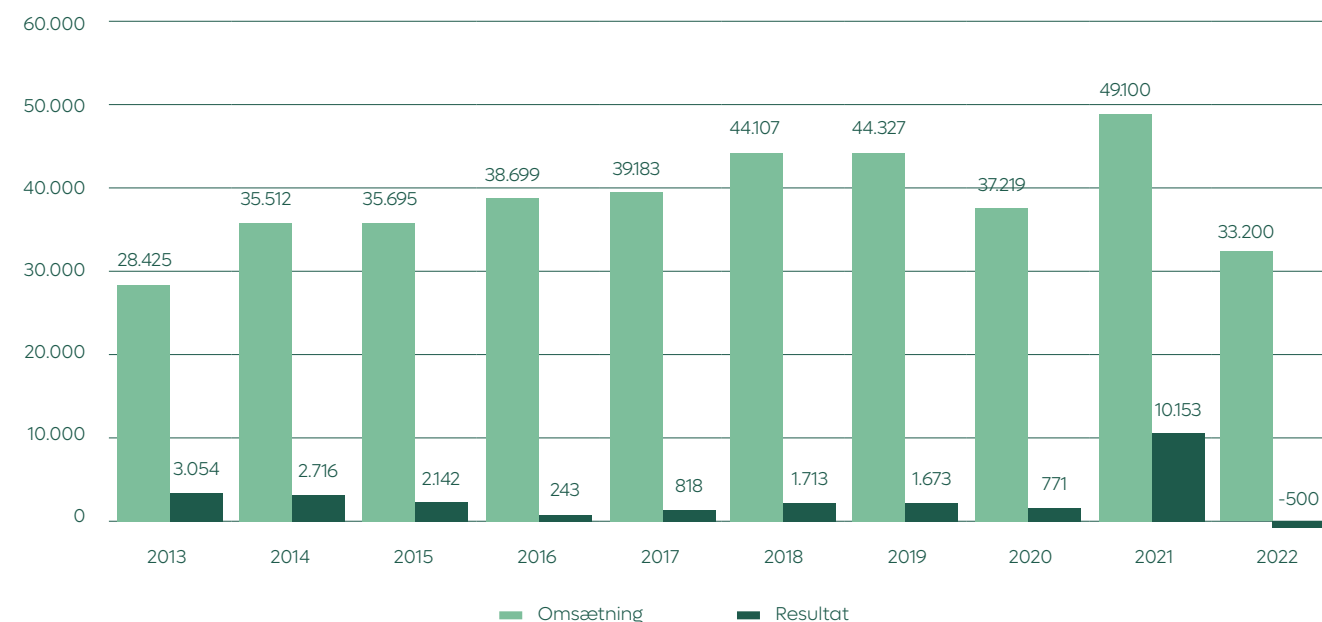
Som noget nyt blev der i 2022 med afsæt i vores kurser i 'Bæredygtig ledelse' opbygget et alumni-netværk for deltagerne, hvor man som merkøb får adgang til fire online møder og et fysisk møde med fokus på opdateret inspiration omkring bæredygtighed og ledelse. Konceptet vil blive forsøgt udbygget med samme tilbud til deltagere på vores kursus for nyudnævnte ledere.

En ny mulighed i 2022 var ligeledes, at vores undervisere på 'Coachuddannelse for ledere' blev akkrediteret til at certificere coaches på vegne af den Internationale Coach Federation (ICF). Det betyder, at vi kan tilbyde deltagere, der har gennemført coachuddannelsen at blive certificeret på ICF's ACC-niveau direkte hos de undervisere, de allerede kender – og på dansk, hvis de ønsker det.

Coachuddannelse for ledere kunne i 2022 fejre 25-års jubilæum, da vores undervisere var blandt de første til at udbyde en internationalt akkrediteret coachuddannelse i Danmark. Lederne har været udbyder af uddannelsen i cirka halvdelen af denne periode, og efterspørgslen er vokset fra år til år.

De seneste to år har vi gennemført tre årlige udsolgte hold, og vi har nu valgt at gå skridtet videre og også udbyde uddannelsen på engelsk. Vi ser en stigende interesse for coaching i de store, internationale orga-

Lederne Kompetencecenter omsætning og resultat - T. kr.



Nye kurser i 2022

Åbne kurser:

- Coachuddannelse – Certificeringspakke
- Fremtidens Ledelse
- Hybridledelse
- Psykologisk tryghed
- Mindful Leadership Circle
- Certificate in Coaching for Managers and Executives
- Akkrediteret uddannelse (diplomfag)
- Agile projekter
- Ledelse og facilitering
- Diplomuddannelsen i bæredygtig virksomhed

nisationer, og ved årsskiftet 2022/23 var vi klar med 'Certificate in Coaching for Managers and Executives'. Dette tilbud markedsføres overfor målgruppen af engelsktalende ledere i Danmark og det øvrige geografiske nærområde, Sverige og Norge.

Nyt forretningskoncept for nye ledere

I 2022 har vi lanceret et helt nyt forretningskoncept for 'nye ledere' – defineret som ledere uanset alder, som er nye i lederrollen. "Mit Lederskab" er et løbende abonnementsprodukt, hvor lederen tilrettelægger sin egen udvikling som leder. Deltagerne opnår rabat på kursus, løbende opfølgning og sparring, online inspirationsmøder samt adgang til digital læring og viden om ledelse.

Målsætningen for 2022 var at opnå 100 kunder. Og på trods af en udsat opstart til marts 2022, lykkedes det at opnå 118 kunder. Konceptet vil blive yderligere udbygget i 2023, ligesom antallet af kunder forventes at blive fordoblet som en kombination af gentegning og nysalg.

Lederne Kompetencecenter har også i 2022 igangsat målrettet bearbejdning af markedet for virksomhedsinterne forløb gennem opsøgende salgsaktiviteter overfor eksisterende samt nye kunder. I den indsats oplever vi stadig stigende interesse for engelsksprogede forløb.

Aspekter af bæredygtighed og bæredygtig ledelse indgår naturligt i vores læringsmål for både eksisterende og nye kurser.

Vi benytter vores mødecenter som venue for cirka 30 procent af vores kurser. Resterende aktiviteter gennemføres af ressourcemæssige og geografiske årsager på eksterne lokationer. I de aftaler bestræber vi os på at vælge konferencehoteller med en grøn profil i form af danske eller internationale certificeringer eller bæredygtighedsstrategier.

Jeg vil anbefale
Mit Lederskab til andre,
fordi det er en god
mulighed for rent
faktisk at udvikle sig
og få sparring med
andre ledere

Deltager
Mit Lederskab



Lederne i medierne

Tilfredsstillende år for Lederne i pressen

Lederne har haft et tilfredsstillende år i medierne, hvor det især i andet halvår lykkedes at løfte presseindsatsen og understøtte organisationens stærke placering i mediebilledet inden for en række nøgleområder.

2022 var et på mange måder usædvanligt år i medierne, præget af en række meget store dagsordener som fx folketingsvalg, energikrise, inflation og ikke mindst krigen i Ukraine, der gjorde kampen om pladsen i mediebilledet usædvanligt hård. Ikke desto mindre lykkedes det at fastholde Ledernes position sammenlignet med andre interesseorganisationer.

Det samlede antal presseomtaler i 2022 var 2.105 mod 2.407 året før, hvilket var et fald på 12,5 procent.

Uanset lykkedes det at fastholde Ledernes position i de landsdækkende medier. Det ses også i fordelingen af medieomtalerne. Alene de trykte, landsdækkende aviser udgjorde således næsten 15 procent af det samlede antal pressehits i 2022. Og Jyllands-Posten er det af alle printmedier, hvor der var det højeste antal omtaler af Lederne, nemlig 102.

På den måde kom presseindsatsen til at understøtte vores overordnede mål om at skaffe flere og mere tilfredse medlemmer. Gennemslagskraften i de nationale medier har således øget Ledernes synlighed både over for nuværende og potentielle medlemmer samt ikke mindst i forhold til de politiske beslutningstagere.

De væsentligste pressetemaer for Lederne i 2022 var følgende:

Bæredygtig ledelse er nøglen til fremtiden

Med udgangspunkt i egne undersøgelser og tal var vi med til at italesætte ledelse som et selvstændigt fag, der skal tages alvorligt. Og vi var ikke bange for at påtage os til tider kontroversielle og markante holdninger. Det skete eksempelvis, da administrerende direktør Bodil Nordestgaard Ismiris i et debatindlæg fremhævede dannelsen af SVM-regeringen som en ledelsesmæssig kraftpræstation.

Derudover sikrede kåringen af Årets Leder, Sheeila Søgaard fra BIG, flere end 50 presseomtaler, som alle fremhævede vigtigheden af god og fremsynet ledelse.

Arbejdskraften skal øges, og alle unge skal med

Vi markerede os løbende i både nationale og lokale medier med budskabet om, at vi skal have aktiveret de cirka 42.000 unge, som hverken er i gang med en uddannelse eller har fundet plads på arbejdsmarkedet. I forbindelse med konferencen 'Fremtiden er ung' den 25. august fik vi sammen med DA sat disse udfordringer på dagsordenen. Det betød blandt andet, at Ledernes administrerende direktør indtog sendefloden hos TV2 News flere gange over en hel dag.

Samtidig understøttede vi det første kickoff-møde for Lederalliancen i Fredericia med en lokal presseindsats.

Danmark som verdens bedste arbejdsplads

Dette tema kom i årets løb til at fylde gradvist mere i mediebilledet. Lederne kom flere gange på banen både med kommentarer og konkrete forslag til initiativer, som kan være med til at styrke adgangen til kvalificeret arbejdskraft. Under dette arbejde brugte vi blandt andet vores medlemsundersøgelser som udgangspunkt for historier om de største trusler for virksomhederne.

Presseomtaler domineres af webmedier.

Vi har i 2022 således især haft stor succes med at få plads på en række af landets førende webmedier.

Det fremgår af top 5-listen over de webmedier, hvor vi hyppigst har optrådt:

- 1. Børsen.dk (92 omtaler)**
- 2. Finans.dk (62 omtaler)**
- 3. B.dk (36 omtaler)**
- 4. Jyllandsposten (35 omtaler)**
- 5. Altinget (25 omtaler)**



Vi arbejder for ligestilling i ledelse – det betaler sig

Ikke mindst i løbet af valgkampen op til folketingsvalget bidrog vi til ligestillingsdebatten med en række debatindlæg rettet mod både nationale medier og fagmedier.

Det kom blandt andet til udtryk i et debatindlæg om den uforklarlige lønforskel mellem mænd og kvinder, hvor Lederne indtog debatspalterne i Jyllands-Posten og senere med affødte artikler i så forskellige medier som A4 og BT.

Økonomi

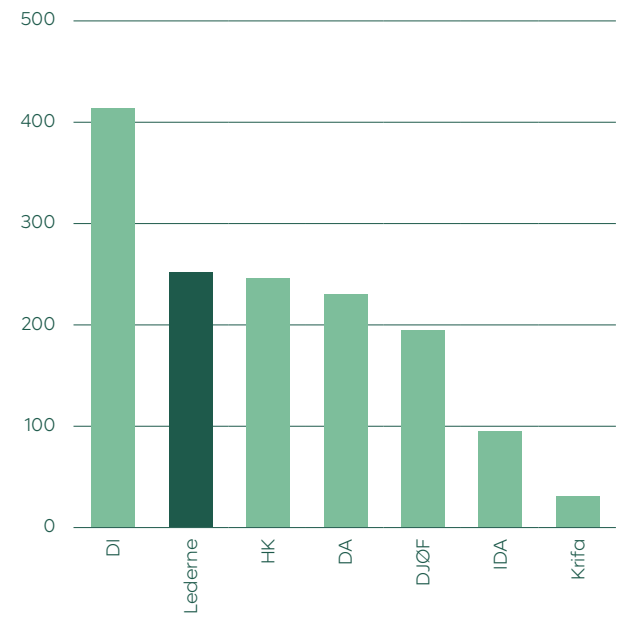
Lederne markerede sig som en af de hyppigst anvendte kilder, når centrale og landsdækkende medier samlede kommentarer om de seneste økonomiske nøgletal. Primært med vores cheføkonom som afsender blev vi citeret i artikler om alt fra forbrugertillid til inflation.

Flere gange lykkedes det at få disse kommentarer viderebragt af Ritzau, hvilket eksempelvis betød, at en kommentar om faldet af den danske eksport blev bragt i alt fra Børsen til Lolland-Falsters Folketidende.

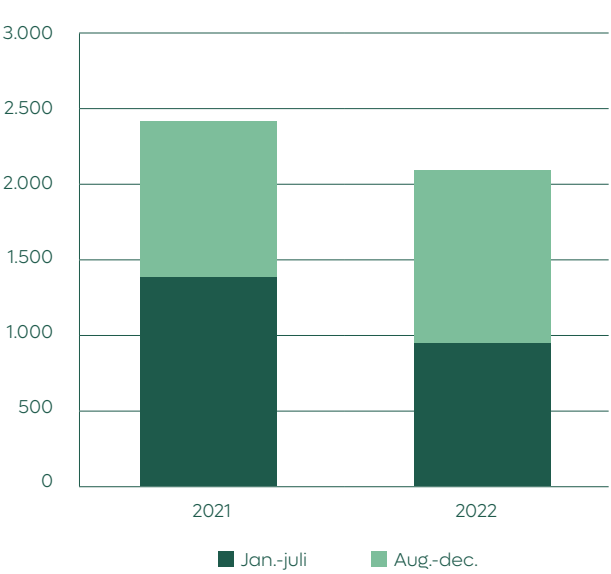
Samlet antal medieomtaler 2022 sammenlignet med andre organisationer

Baseret på alle omtaler af organisationer i Infomedias mediedatabase. Samme historie indgår flere gange i tallene, hvis den er omtalt i flere medier.

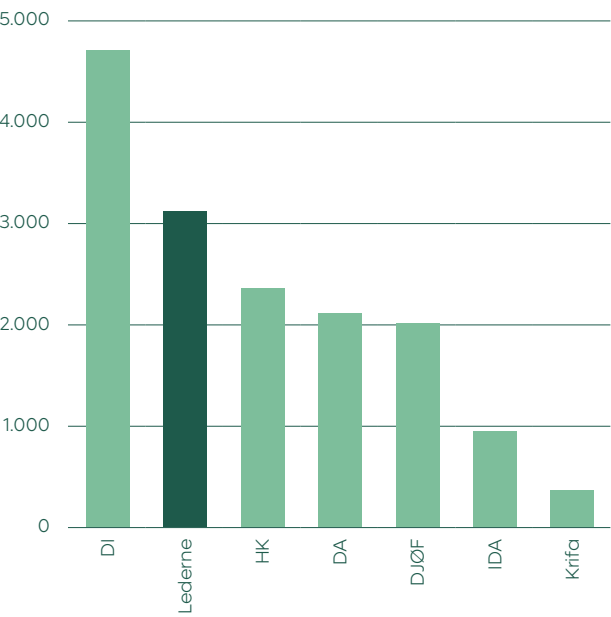
Landsdækkende dagblade (print)



Samlet antal pressehits



Alle medier



Ledere får bonus for bæredygtighed

Mål for bæredygtighed indgår i bonus-kriterierne for hver femte privatansatte leder, der har bonus-ordning. Det viser en ny analyse, der som den første af sin art dækker hele arbejdsmarkedet. Tallet bekræfter tendensen med, at bæredygtighed rykker ind i kernen af virksomhederne, siger Ledernes administrerende direktør, Bodil Nordestgaard Ismiris.

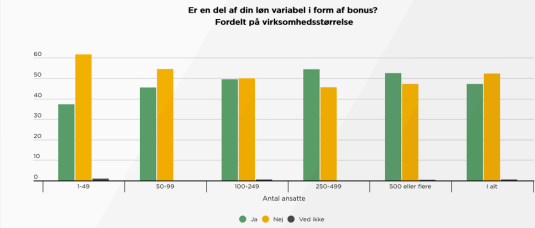
12. maj 2022

Knap hver femte leder, som har en bonusordning, har bæredygtighed som et af de kriterier, der ligger til grund for bonusen. Det fremgår af en survey blandt 1.219 privatansatte ledere. Blandt dem er det knap halvdelen, der har en bonusordning.

- Bæredygtighed er ikke længere en perifer aktivitet i danske virksomheder. Bæredygtighed er rykket ind på ledelsesgangen og indgår i strategier og værdier i flere og flere virksomheder. Derfor er det naturligt, at det nu også indgår i hver femte bonusordning blandt ledere. For det øger ledernes bevidsthed om at bæredygtig er business. Ligesom andre kriterier, der indgår i ledernes bonus, er også bæredygtighed med til at optimere forretningen, siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Særligt blandt de større virksomheder er bæredygtighedsafslænnung udbredt, men Ledernes direktør forudser, at det vil blive mere udbredt, også i mindre virksomheder.

- Bæredygtighed vil være licensen til at operere for virksomhederne i fremtiden. Kravene om bæredygtighed vil komme fra både kunder, medarbejdere, investorer, banker og politikere, men også lederne selv vægter bæredygtighed højt. Derfor er jeg ikke i tvivl om, at tendensen vil fortsætte. Jeg mener også selv, at bæredygtighed i endnu højere grad bør indgå i ledernes lønbonus, siger Bodil Nordestgaard Ismiris.



Ledere er parate til at hyre ukrainere, også selvom de kun kan ukrainsk

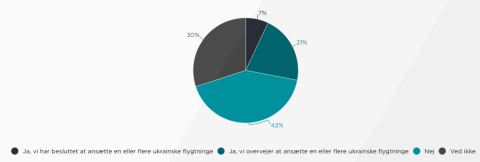
Tre ud af ti ledere har allerede besluttet at ansætte ukrainske flygtninge eller overvejer at gøre det. Knap hver tiende er parat til at ansætte ukrainere, der kun kan ukrainsk, viser en helt ny survey fra Lederne.

04. april 2022

Det er glædeligt, at så mange erhvervsledere er parate til at ansætte ukrainske flygtninge, lyder det fra Ledernes administrerende direktør, Bodil Nordestgaard Ismiris, i en kommentar til surveyen, som 789 privatansatte ledere har deltaget i hen over perioden 28. marts - 1. april 2022.

- Syv ud af ti ledere svarer, at de er drevet af både et ønske om at hjælpe ukrainere og at løse udfordringen med mangel på arbejdskraft. Uanset hvad, så er det vigtigt, at behandlingstiden for opholdstilladelser speedes op, så de ukrainske flygtninge kommer i job hurtigt, siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Har man i din virksomhed drøftet mulighederne for at ansætte ukrainske flygtninge i forbindelse med krigen i Ukraine?



Af surveyen fremgår det, at knap ti procent af lederne er parate til at ansætte flygtninge, også selvom de kun kan ukrainsk. De ledere lægger dog vægt på, at ukrainerne skal lære dansk sideløbende med, at de arbejder.

- Danskundervisning kan fint kombineres med ansættelse på en virksomhed, hvis virksomheder, der ansætter flygtninge, selv får mulighed for at organisere og etablere danskundervisning på arbejdspladsen med midler, der følger den enkelte flygtning, forklarer Bodil Nordestgaard Ismiris.

Nye analyser og undersøgelser fra Lederne

Lederne har i 2022 udarbejdet og offentliggjort flere analyser og undersøgelser blandt medlemmer og andre ledere for at få indblik i aktuelle dagsordener, som er blevet omtalt og anvendt i medierne og i vores egne kommunikationskanaler.

Vi har blandt andet foretaget følgende undersøgelser:

Måned	Temaer
December	Leverandørforhold, diversitet, trivsel, stress
November	Efteruddannelse og omskoling, inflation og løn, jul
Oktober	Folketingsvalg-special
September	Energikrise, deltidsansatte, unge på kanten
August	Klimaaftryk, grøn omstilling, krav fra leveringskæde
Juni	Lønregulering, 4-dages arbejdsuge, energipriser, ESG
Maj	Ukrainere, trusler, diversitet, trivsel, udsatte unge
Marts	Ansættelse af ukrainske flygtninge og bæredygtig ledelse
Februar	Ukraine, rekruttering, seniorpolitik
Januar	Rekruttering, materiale mangel, regler for forhold

Lederstof.dk

Fremgang for Lederstof.dk

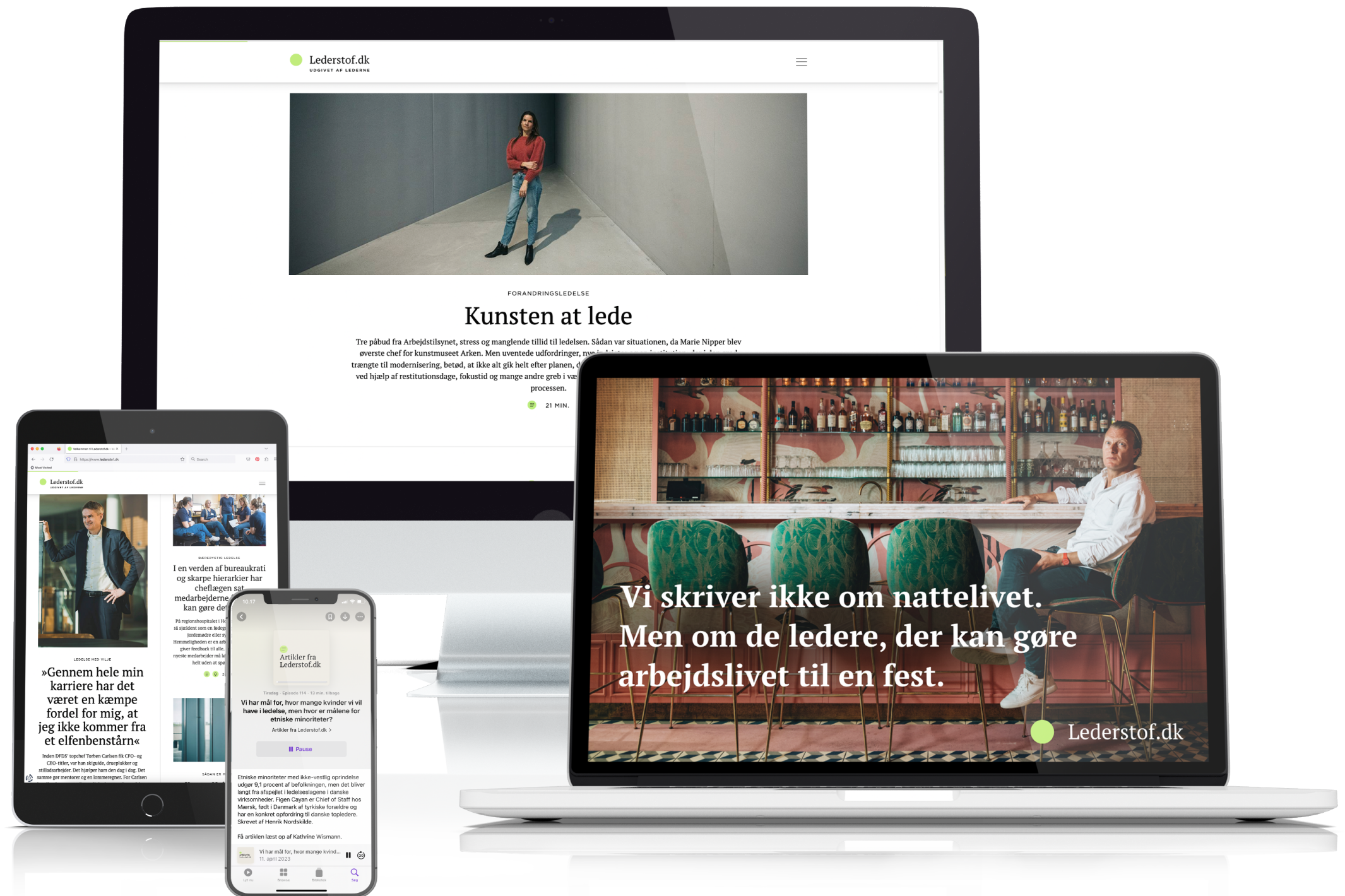
Ledernes eget medie, Lederstof.dk, havde et godt år med fremgang på samtlige parametre. 50 procent flere end i 2021 besøgte sitet, så antallet af sessioner nåede over 750.000, mens 17.500 skrev sig op til nyhedsbrevet.

Samtidig kunne 708 nye medlemmer af Lederne i løbet af året tilskrives Lederstof.dk, og over 200.000 gange blev en af Lederstof.dk's podcastudsendelser afspillet.

Lederstof.dk havde i 2022 premiere på podcasten 'Bæredygtig ledelse', der besøger store som små virksomheder og møder de ledere, som i praksis arbejder med at gøre en forskel for mennesker, bundlinje og miljø. Den bliver, ligesom Lederstof.dk's øvrige podcasts, til artikler på sitet.

De øvrige podcastserier er 'Ledelse med vilje', hvor topledere fortæller om de største beslutninger i deres karriere, mellemliderpodcasten 'Lederskabet' og 'Lederhjerne', der handler om alt det psykologiske, der er på spil i livet med ledelse. Derudover er der en podcast med oplæste artikler fra sitet.

Udover artikler og podcast producerer Lederstof.dk en stor del af det indhold, som deles fra Ledernes kanaler på de sociale medier, og det er i høj grad nogle af de fascinerende ledere og deres historier fra Lederstof.dk, vi bringer på scenen på Ledelsens Dag.



Medlems- kommunikation

Som et alternativ eller væsentligt supplement til den personlige rådgivning og sparring blev der inden for medlemskommunikation igen i 2022 udarbejdet forskellige anbefalinger og guides, der skal give medlemmerne juridisk, økonomisk og ledelsesmæssig tryghed.

Med udgangspunkt i aktuelle og tværgående situationer og udfordringer har vi to perspektiver: Hvad betyder det for vores medlemmer? Hvilke spørgsmål sidder man som leder tilbage med? Det forsøger vi hele tiden at forudse, så vi kan møde medlemmet med aktuell, relevant og værdiskabende viden, anbefalinger og guides.

I forhold til den sundhedsmæssige udfordring med influenza og andre vira udkom vi med flere artikler, blandt andet om reglerne ved barns sygdom. Over 152.000 var inde at læse artiklen.

I relation til den historiske arbejdskraftmangel udkom vi med flere artikler – herunder om reglerne for egen opsigelse med henblik på et jobskifte. Flere end 100.000 var inde at læse artiklen.

Vi udkom også med flere artikler om opsigelser og deraf følgende nyansættelser blandt andet vinklet på onboarding og fastholdelse af medarbejdere. Flere end 10.000 var inde at læse hver artikel.

I forhold til fortsat usikkerhed om den 'nye' ferielov udkom vi med flere artikler, blandt andet om hvordan man undgår at miste optjent ferie og om at spare ferie op til en lang sommerferie. Over 12.000 var inde at læse hver artikel.

2022 var også året, hvor vi lancerede endnu en beregner, nemlig en ferieberegner. Efterspørgslen var stor. Flere end 30.000 besøgte ferieberegneren på få måneder.

Vores største hit, når det kommer til beregnere, er stadig uden sammenligning vores lønberegner. Her kan medlemmer se, hvad andre i lignende stillinger tjener.

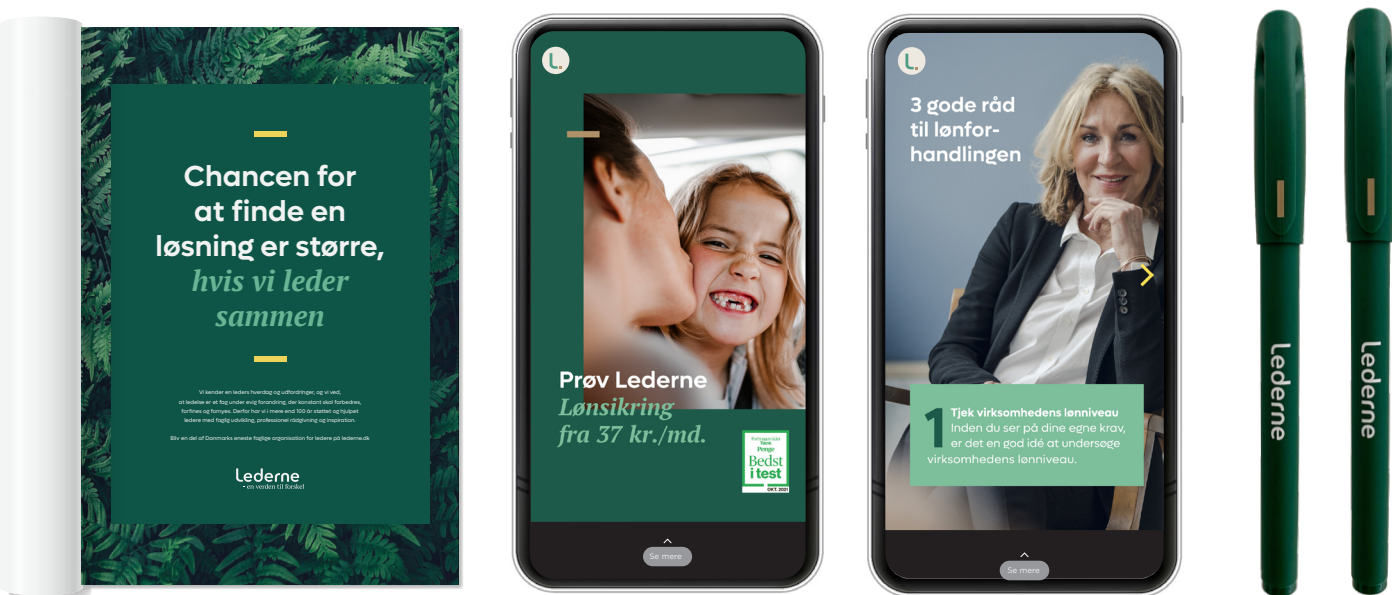
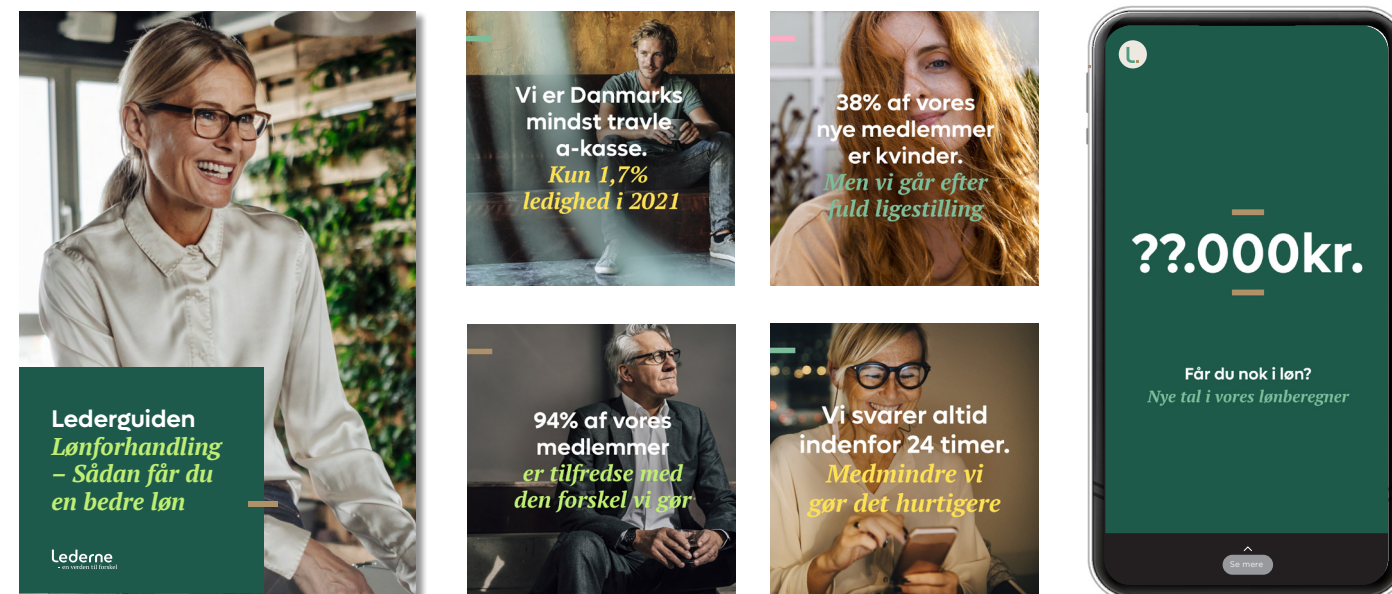
Flere end 260.000 besøgte lønberegneren både via vores egne kanaler og via organiske søgninger.

Stærke kommunikationskanaler

For at kunne blive ved med at være relevante, brugbare og værdiskabende for vores medlemmer kræver det nogle stærke kommunikationskanaler. For godt indhold rammer kun vores medlemmer, hvis de åbner nyhedsbrevet, hvis de klikker ind på vores hjemmeside, eller hvis de følger os og interagerer med os på sociale medier.

I 2022 har vi på lederne.dk haft hele 6.821.364 millioner sidevisninger. Hver anden uge får 90.000 af vores medlemmer et samlet nyhedsbrev fra Lederne, 'Nyt fra Lederne'. Hvert nyhedsbrev bliver i gennemsnit åbnet af over 58 procent af modtagerne.

På LinkedIn er vi også vokset markant, og i 2022 blev vores posts vist næsten 3,6 millioner gange. Der er kommet 11.650 nye følgere til, hvilket er en stigning på 30 procent.



Strategisk *dataanvendelse*

I Lederne arbejder vi løbende med automatisering og digitalisering i forhold til interne processer og produkter. Den teknologiske udvikling stiller nye krav til og giver nye muligheder for en avanceret brug af data til yderligere værdiskabelse for medlemmerne.

I 2022 fortsatte vi udviklingen, hvor vi i stigende grad anvender teknologier som kunstig intelligens og machine learning. Vi har via konkrete projekter styrket vores rådgivning og service og forbedret selvbetjeningsmuligheder.

Vi arbejder konstant på at blive mere relevante overfor vores medlemmer ved intelligent brug af data med henblik på, at medlemmerne kan præsenteres for de mest relevante medlemstilbud på alle kanaler.

Anvendelsen af data og datadrevne produkter sker i overensstemmelse med vores værdigrundlag og dataetiske principper. Se mere under afsnittet om dataetik.

Kontraktgennemgang med kunstig intelligens

Vi har udviklet og anvender en legal-tech model, som medarbejderen gør brug af i sin forberedelse af en rådgivning til medlemmet. Modellen hjælper dels med kvalitetssikring, dels med påpegning af eventuelle alternative og supplerende vilkår til kontrakten.

Modellen har i dens nuværende form været aktiv siden september 2021. I den periode er andelen af 'meget tilfredse' medlemmer med sagstypen kontraktgennemgang steget fra 60 procent til 80 procent. Den samlede overordnede tilfredshed med kontraktgennemgang er på 96 procent.

Digital CV-gennemgang med kunstig intelligens

Lederne har udviklet en digital CV-gennemgang med kunstig intelligens, som anvendes af medarbejderen til brug for sparring med medlemmet om eventuelle forbedringsmuligheder.

Efter den interne testperiode bliver produktet medlemsvendt og tilgængeligt direkte på sitet som digital rådgivning. Dette forventes realiseret i løbet af 2023.





Ledernes *miljø-, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG)*

World Economic Forums *rapporteringsramme*

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

Derfor indeholder beretningen følgende fire temaer: Ledelse/Principles of Governance, Mennesker/People, Klima/Planet og Samfundsansvar/Prosperity. Under de fire temaer beskrives Ledernes ESG-indsatser for 2022.

Ledelse

**Principles of
Governance**

Klima

Planet

Mennesker

People

Samfundsansvar

Prosperity

FN's verdensmål

Ledernes 2025-strategi og politiske mærkesager er koblet 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 vedholdent fokus på fremtidens kompetencer for ledere – herunder at sikre at uddannelse i bæredygtig ledelse er tilgængelig for medlemmer på alle ledelsesniveauer. Uddannelsessystemet skal derudover give ledere mulighed for at kunne rekruttere dygtige medarbejdere med efterspurgte kompetencer, der udvikles gennem hele livet.



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 fortsat 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. Lederne arbejder for, at det bliver lettere at tiltrække internationale talenter og for, at vi i stedet for tidlig pension har fokus på trivsel og på at fastholde medarbejdere længere tid på arbejdsmarkedet. Omskoling og livslang læring skal sikre, at vi altid har de kompetencer, vi har brug for.



13 Klima

Lederne støtter regeringens målsætning om en 70 procents reduktion af drivhusgasser i 2030 og arbejder målrettet for, at danske ledere bliver en del af løsningen - det er blandt andet via vores klimapartnerskab, hvor vi udvider 10 principper for klimaledelse. Det er samtidig vigtigt for Lederne, at den danske regering arbejder for et højere EU-mål, og at EU skal stå i spidsen for strammere klimamål i andre lande.

Mission

Sammen
gør vi
en verden
til forskel



FN Global Compact

Lederne støtter FN Global Compacts 10 principper for ansvarlig virksomhedsadfærd inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrup-tion. Lederne arbejder med principperne i den daglige praksis, både internt som arbejdsplads og eksternt i kontakten med leverandører, samarbejdspartnere og øvrige interessenter.

Science Based Targets

Lederne har i 2022 ansøgt og fået forhåndsgodkendt, at vores klimamålsætning lever op til Science Based Targets-initiativet, der er et stærkt værktøj til at kunne dokumentere, at ens forpligtelse til den grønne omstilling og klimamålsætninger lever op til videnskaben og dermed Parisaftalen om at begrænse temperaturstigninger til 1,5 grader.

Principles of Governance

eslepet



Bæredygtig ledelsesmodel

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.

Ledelsesmodellen og dens seks domæner

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

1. Lederens 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, videndeling 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 deres 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 trykke 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 gearret til hastig omstilling og innovation. Det er en ledelsesopgave, der kalder på tværoorganisatorisk 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

I 2022 udbyggede Lederne det digitale læringsunivers om bæredygtig ledelse, der har til formål at klæde danske ledere godt på til at håndtere den bæredygtige omstilling. Læringsuniverset bygger på Lederne's model for Bæredygtig ledelse og består blandt andet af digital læring, værktøjer og inspiration, der er samlet under de respektive domæner i modellen. Ledelsesuniverset er udviklet som led i Lederne's overordnede strategi om at være førende inden for bæredygtig ledelse i Danmark, og det er blevet til i samarbejde med en række samarbejdspartnere som Deloitte, PFA, Danske Bank og DI.

Sammen med vores partnere har vi en ambition om, at ledere i danske virksomheder og organisationer leder i overensstemmelse med FN's verdensmål senest i 2030. Alt indhold er i første omgang gjort gratis tilgængeligt for alle, uanset om man er medlem af Lederne eller ej.

Lederne vil i samarbejde med andre løbende udbygge indholdet fra den bæredygtige ledelsesmodel.

Kønsdiversitet

Det første område i modellen blev lanceret i forbindelse med Kvindernes internationale kampdag den 8. marts

2022, hvor Lederne sammen med DI havde udarbejdet et univers med inspiration og værktøjer til, hvordan virksomheder og ledere arbejder med kønsdiversitet.

På denne del af sitet er det muligt at teste sine egne bias med en Harvard-test samt finde en guide til, hvordan man som leder selv kan sikre en god rekrutteringsproces og undgå ubevidste bias.

Kønsdiversitetssitet blev i den første måned besøgt af 4.910 unikke brugere og havde i alt 8.052 sidevisninger.

Klimahandling

Et andet område, der så dagens lys i 2022, var Klimahandling. Her kan ledere blive klogere på, hvordan man leder klimaeffektivt – både til gavn for klimaet og for forretningen. På sitet kan man fx teste sin viden om CO2 og klima, forstå de kommende krav og blive klogere på klimabegreberne. Der ligger også en række artikler samt Lederne's egne klimapublikationer, der kan inspirere og gøre ledere klogere på, hvordan man kan arbejde mere klimavenligt.

Formålet er at klæde lederne på til at håndtere den grønne omstilling, ikke bare med ord, men også i handling.

ESG-profilen - samfundsdomænet

I løbet af 2022 er der i samarbejde med Danske Bank og Deloitte arbejdet på at udvikle et værktøj, der skal støtte ledere i at forstå og håndtere de stigende krav til ESG-regnskaber. Det har udmøntet sig i ESG-profilen, der er en onlineplatform til strategisk arbejde med bæredygtighed, og som henvender sig til ledere i primært små og mellemstore virksomheder.

Værktøjet guider ledere hele vejen gennem det strategiske arbejde med bæredygtighed og består af fire trin, hvor man kan:

- Kortlægge det, virksomheden allerede gør
- Identificere interessenter og deres krav og forventninger til virksomheden
- Få et overblik over, hvor det skaber størst værdi at sætte ind
- Beregne virksomhedens ESG-nøgletal

ESG-profilen er testet af i brugergrupper samt af interne eksperter hos Deloitte og vil blive lanceret i 2023.

Kernekvadrant – menneskedomænet

Et andet digitalt værktøj, der lanceres i 2023, er Kernekvadranten, der skal give ledere kompetencer og selvindsigt til at kunne arbejde fokuseret med øget trivsel blandt medarbejdere og dermed understøtte det gode arbejdsliv.

Værktøjet tager udgangspunkt i Daniel Ofmans Kernekvadrant, og ved at udfylde og reflektere over de forskellige områder kan lederen få øget indsigt i egen adfærd, definere blinde vinkler og se sig selv med andre øjne for at identificere udviklingsområder. Samtidig hjælper kvadranten også til at se på andre med nye øjne og værdsætte deres kvaliteter. Formålet er at give et input til, hvordan der kan arbejdes i en retning, som sikrer trivsel og performance i organisationen. Værktøjet er udarbejdet i samarbejde med PFA.



Ledelsens Dag 2022

*”For dem, der drømmer om
at gøre dig kunsten efter,
gør det en verden til forskel
at vide, at man ikke skal
være lavet af beton for
at gå efter toppen”*

Bodil Nordestgaard Ismiris i sin tale
til Årets Leder 2022, Sheela Maini Søgaard

Visionær, modig og særdeles inspirerende. Det var nogle af de ord, som deltagerne efterfølgende satte på Ledelsens Dag 2022, der blev afholdt den 24. november.

Igen i år slog arrangementet alle rekorder og samlede ledere på tværs af brancher, fagligheder og lederniveauer for at hylde og inspirere til god ledelse. Over 6.000 deltog digitalt, mens 264 personer var fysisk til stede i The Plant i København for at høre oplæg fra blandt andre Thomas Senderovitz, Jim Hagemann Snabe, Susanne Mørch Koch, Katherine Richardson og Helle Thorning-Schmidt.

Temaet og oplægsholderne satte fokus på den gode ledelse, der gør en forskel for mennesker, bundlinje og miljø – både det miljø vi arbejder i, og det vi trækker vejret i. For verden har brug for dygtige ledere og visionære tænkere, der kan sætte retning og skabe resultater i en udfordrende tid.

Kønsdiversitet kom i fokus med Caroline Farbergers oplæg om, hvordan hun har oplevet, at en kønskorrektion til kvinde ændrede hendes syn på sin ledel-

sesstil. Indlægget var populært, og Caroline Farberger blev hyldet for sit mod og relevante indsigter – både undervejs og efterfølgende i en lang række opslag på sociale medier.

En anden oplægsholder, der også imponerede med sin gennemslagskraft, var Marie Kronquist, der til daglig hjælper ledere med at finde roen i sig selv. Marie Kronquist guidede alle fysiske som digitale deltagere gennem en meditation.

Dagen bød også på lancering af Lederalliancen, hvor Lederne i samarbejde med CABI sætter fokus på at få flere unge i job og uddannelse gennem en række stærke, lokalt forankrede netværk.

Med en digital seertilfredshedsgrad på 84 procent i svarkategorierne ‘meget god’ og ‘god’, en anbefalingsgrad på 82 procent, over seks millioner visninger af indhold om og fra Ledelsens Dag og Årets Leder, over 100 sociale medieomtaler fra begejstrede talere og deltagere samt en pressedækning af Årets Leder på over 50 omtaler er vi særdeles stolte over tilfredsheden med og udbyttet af Ledelsens Dag 2022.

Årets Leder har hele pakken

Ledelsens Dag blev afsluttet med kåringen af Årets Leder 2022 – en pris, der blev uddelt for 21. gang. Den gik til Sheela Maini Søgaard, der er CEO i arkitektgruppen BIG. Hun modtog blandt andet prisen for at have transformeret BIG til et internationalt mega-brand og for at være en rollemodel, der sætter ligestilling og diversitet på dagsordenen.

Ledernes administrerende direktør Bodil Nordestgaard Ismiris hyldede Årets Leder for at have hele pakken af de kvaliteter, en topchef skal have:

”Du er ambitiøs. Du er tydelig. Du giver plads, og du anerkender dine medarbejdere. Samtidig har du modet til at dele med os andre, at du ikke har alle svarene. At du indimellem kan blive ramt af usikkerhed og skal bygge dig selv op, på trods af alt det, du har bedrevet. For dem, der drømmer om at gøre dig kunsten efter, gør det en verden til forskel at vide, at man ikke skal være lavet af beton for at gå efter toppen,” sagde Bodil Nordestgaard Ismiris blandt andet i sin tale til Årets Leder.

Sheela Maini Søgaard modtog prisen med ydmyghed.

”Jeg står her fysisk alene, men jeg står på skuldrene af endnu flere,” lød det blandt andet fra en meget rørt og taknemmelig prismodtager. Hun pointerede, at god ledelse handler om at skabe resultater år efter år under skiftende omstændigheder og kriser, men understregede samtidig, at gode resultater ikke er noget, man kan skabe alene. Man er afhængig af gode, kloge, dedikerede, loyale holdkammerater, der kan udfordre – noget, hun i høj grad nyder godt af i BIG.

Og selvom der var ros til Lederne for ikke at sætte fokus på køn ved at kåre årets kvindelige leder, men bare Årets Leder, udtrykte Sheela Maini Søgaard forståelse for, at andre ser hende som rollemodel.

”Selvom jeg bare gerne vil være en god leder, så kan jeg godt forstå, at når mønstre brydes, og data og statistiker rykkes, så må man da godt kigge på mønsterbryderen og spørge, om det var svært, for at finde ud af, om det kan gentages for andre, og om nye mønstre kan skabes,” sagde hun.

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, Lederne Pro og Lederne Virksom er fordelt mellem den ordinære kongres, hovedbestyrelsen og direktionen.

Medlemsorganisationen Lederne repræsenteres lokalt gennem 19 selvstændige lokalafdelinger.

Den ordinære kongres

Kongressen er den øverste myndighed i Ledernes Hovedorganisation, 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 Lederne Pro og Lederne Virksom.

Hovedbestyrelsen

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

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

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

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

Boards

Internt i organisationen er der oprettet følgende boards:

- IT- og digitaliseringsboard.
- Risk & Compliance-board.
- 360 graders koordineringsboard.

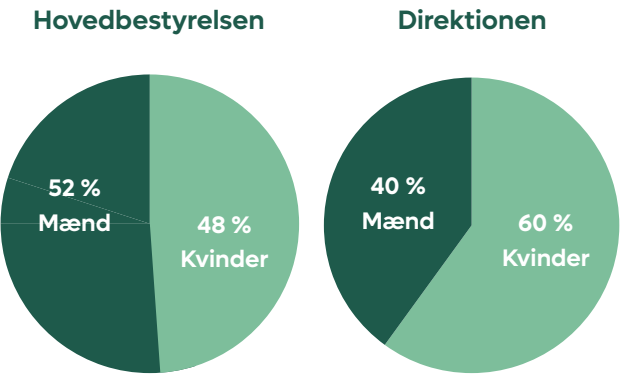
Vi har tidligere opereret med et Bæredygtighedsboard. I 2022 blev det besluttet at nedlægge dette board, idet vores arbejde med bæredygtighed og bæredygtig ledelse nu er integreret som en fast agenda i alle vores enheder og afdelinger. Dette er i tråd med, at bæredygtig ledelse er overliggøren i vores Strategi 2025.

Alle boards har til formål at understøtte det strategiske arbejde og implementeringen af drifts- og udviklingsindsatser. De respektive boards 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 2022 har fokus været på den store mangel på arbejdskraft, klimaudfordringer, hybrid arbejdsplads og diversitet.

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



Den gennemsnitlige fremmødeprocent på hovedbestyrelsesmøderne i 2022 var på 88 procent.

Hovedbestyrelsens medlemmer er præsenteret på side 105.

Direktionen

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

Ved udgangen af 2022 bestod direktionen af fem direktører, hvoraf organisationens administrerende direktør er organisationens registrerede direktør i Erhvervsstyrelsen.





Etisk adfærd

Etisk kodeks

Ledernes etiske kodeks omhandler vores respekt for lovgivning og individer og vores ansvar for vores medlemmer og øvrige interessenter.

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 Ledernes rolle inden for bæredygtighed og CSR.

Samtlige medarbejdere er blevet introduceret til Ledernes 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.

Hvis medarbejderne i forbindelse med arbejdet kommer i tvivl, oplever et dilemma eller registrerer en overtrædelse af kodekset, så går vores proces ud på enten at inddrage nærmeste leder, HR eller vores whistleblowerordning.

Kodekset er blevet evalueret med udgangen af året, og det har ikke givet anledning til revidering eller supplerings af indholdet.

Whistleblowerordning

Lederne oprettede en whistleblowerordning i 2021, hvor alle ansatte har mulighed for at foretage ind-

beretning af alvorlige forseelser som for eksempel bedrageri, korruption, 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.

Ledernes whistleblowerordning, der af medarbejderne kan tilgås via vores intranet, og af øvrige interessenter via vores hjemmeside, fortsatte med uændret indhold i 2022.

Ordningen giver mulighed for at indberette forhold på en sikker og fortrolig måde, hvis der er mistanke eller viden om overtrædelse af lovgivning eller forhold, som strider med vores regler og politikker.

Lederne indestår for, at det ikke vil have negative konsekvenser for hverken medarbejdere eller forholdet til eksterne anmeldere, som har indberettet i god tro om faktiske eller formodede overtrædelser eller forhold.

I 2022 har der ikke været indberetninger på whistleblowerordningen.

Dataetik

Vores databehandling og dataanvendelse skal være i overensstemmelse med de generelle persondataregler og øvrig lovgivning på området. Overordnet har vo-

res GDPR-gruppe ansvaret for, at vi agerer i overensstemmelse med regler og bestemmelser. Af samme grund har vi i tilknytning til vores generelle privatlivspolitik løbende udarbejdet vurderinger med hensyn til implementering i vores daglige praksis. Denne proces kombineres løbende med vores undervisning og opdatering af medarbejderne i forhold til konsekvensen for deres arbejdsprocesser og adfærd.

Vores vurderinger og implementering tager altid udgangspunkt i karakteren og naturen af vores for- eningsretlige konstruktion.

GDPR-undervisning sker kontinuerligt og primært via e-learningmoduler.

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.

I Lederne arbejder vi også med personalisering, hvor data skaber mulighed for bedre service til medlemmet i form af individuelt tilpassede produkter og mere kvalificeret rådgivning. Medlemmernes interesser er i fokus, når data anvendes til individuel tilpasning af brugeroplevelsen.

I den sammenhæng er vi bevidste om muligheder og begrænsninger, og eventuelle tvivlsspørgsmål behandles og afgøres af GDPR-gruppen.

Case: Nej tak til pengegave

Vi har løbende opmærksomhed på alle dele af det etiske kodeks, og i 2022 fik vi igen anledning til et fokus på vores retningslinje om modtagelse af gaver eller lignende, som går ud på, at vi kun må acceptere gaver, som er af beskeden værdi, og som ikke går ud over forretningsformål, og at vi aldrig accepterer noget af værdi, der påvirker eller går ud over vores beslutninger.

Vi havde et konkret eksempel, hvor et meget tilfreds medlem ønskede at sige yderligere tak til den medarbejder, som havde hjulpet medlemmet, med dels en buket blomster, dels en pengegave til medarbejderen personligt. Medarbejderen takkede for blomsterne og returnerede pengegaven med tak for den venlige tanke.

Code of Conduct

Ledernes Code of Conduct for samarbejdspartnere beskriver forventningerne og kravene til vores samarbejdspartnere i forhold til deres forretningsmæssige adfærd og ansvar for deres omgivelser. Ledernes 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.

Ledernes Code of Conduct for samarbejdspartnere er i løbet af 2022 blevet implementeret som en del af den samlede kontraktindgåelsesproces i Lederne. Det er vores intention på sigt udelukkende at indgå samarbejder med samarbejdspartnere, som deler vores ambitioner om at forbedre miljø, etik og sociale forhold. Derfor arbejder vi løbende på at gøre vores Code of Conduct til en del af aftalegrundlaget med flest mulige af vores samarbejdspartnere.

Indtil videre har vi undladt at insistere på en tiltrædelse af Code of Conduct over for de af vores samarbejdspartnere, som allerede er omfattet af tilsvarende ambitioner, herunder offentlige og halvoffentlige myndigheder, som enten allerede har tiltrådt FN Global Compact, eller som er underlagt tilsvarende forpligtelser i medfør af lovgivningen og konventioner inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption.

Samlet set har samarbejdspartnere taget godt imod vores Code of Conduct, som er gjort til en del af aftalegrundlaget i hovedparten af de indgåede aftaler i 2022.

Contract Management

Fokus er i 2022 øget på en endnu mere systematisk kontrakthåndtering i forhold til aftaler indgået med leverandører og andre samarbejdspartnere. For at understøtte det blev vores interne Contract Management-funktion forankret i en nyoprettet Compliance & Kontraktfunktion, som rapporterer til vores Risk & Compliance-board.

Som en del af arbejdet med Contract Management har Compliance & Kontraktfunktionen i løbet af 2022 iværksat en række initiativer. På et internt kursus i foråret 2022 blev en opdateret kontraktstyringsproces præsenteret og gennemgået for ledergruppen og de kontraktansvarlige. Det omhandler blandt andet brugen af due diligence, Code of Conduct for samarbejdspartnere, kodeks for leverandører on site, fortrolighedsaftaler med videre.

Senere på året blev en række yderligere og mere detaljerede retningslinjer for kontraktindgåelsesprocessen og kontrakthåndtering i bred forstand udrullet. Retningslinjerne forventes endeligt implementeret i første halvår af 2023.



Risiko- analyse

I Lederne har vi et løbende fokus på risikostyring, og af samme grund arbejder vi systematisk med analyser og indsatser.

Arbejdet er forankret i vores Risk & Compliance-board. Boardet har afholdt syv møder og indarbejdet et årshjul med faste tilbagevendende punkter til drøftelse og stillingtagen.

Sidstnævnte omfatter blandt andet et årligt genbesøg af forretningsområder med henblik på en fornyet og opdateret risikovurdering. Ligeledes modtager boardet en

løbende status på aktuelle forhold fra både vores IT-afdeling, GDPR-gruppe og Compliance & Kontraktfunktion.

I forlængelse af det nye EU-direktiv (CSRD) om bæredygtighedsrapportering er Ledernes intention i de kommende år at inkludere en væsentlighedsanalyse, der udover risici også inkluderer de muligheder, Lederne står overfor.

Boardets sammensætning afspejler stadig relevante forretningsområder og stabsfunktioner. Boardet har afgivet halvårslige rapporteringer til direktionen.

Sandsynlighed	4: Meget sandsynlig	4	8	12	16
	3: Ofte	3	Diversitet 6	9	12
	2: Sjælden	2	4	Leverandør 6	IT + Cyber 8
	1: Usandsynlig	1	2	3	4
		1: Ubetydeligt lav	2: Moderat	3: Større/høj	4: Kritisk
Konsekvens					

Risici i 2022

Vi har udpeget de risici, der typisk inden for vores infrastrukturelle, organisatoriske og compliancemæssige områder vurderes at have den væsentligste potentielle indvirkning på Lederne. 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 kritisk risiko. Det var også et væsentligt risikoområde sidste år.

Cyberangreb er i dag en af de helt store trusler for virksomheder, og det sker hyppigere og hyppigere ikke mindst på grund af den aktuelle internationale situation. Hackerne finder hele tiden nye måder at angribe på og nye forretningsmodeller.

Vi kan som mange andre konstatere, at vi også får uventet og uønsket besøg på vores IT-platforme og systemer. I årets løb blev vi udsat for såvel DDoS-angreb (overbelastningsangreb) samt i mindre skala phishing-angreb. I begge tilfælde skete der ingen kompromittering af data eller systemer til skade eller ulempe for medlemmerne eller medarbejdere, da vi havde vores beredskabsplaner på plads.

I 2022 har vi blandt flere aktiviteter gennemført IT-beredskabsøvelse på baggrund af et fingeret hackerangreb, udbygget vores Cloud-løsning, indført en udvidelse af vores to-faktor-godkendelsesproces på alle relevante systemer og brugerflader samt øget auditering og monitorering af brugeradfærd. Vi fortsatte vores løbende awareness-kampagne med yderligere e-learningmoduler om egen adfærd til minimering eller eliminering af risici på IT-sikkerhedsområdet. Aktiviteter som ligeledes er i tråd med anvisninger fra vores eksterne rådgivere på området.

I samspillet med vores eksterne samarbejdspartnere oplever vi generelt og gensidigt, at vi stiller stadig større krav til hinandens respektive forvaltning af IT-sikkerhed med hensyn til at kunne imødegå trusler og hændelser. En tydelig tendens til, at alle områder, som omhandler IT-sikkerhed, er skærpet væsentligt, og at denne tendens med stor sandsynlighed vil fortsætte i 2023. Både vores IT-sikkerhedspolitik, IT-regulativer og IT-beredskabsplan blev opdateret og godkendt af eksterne rådgivere og direktionen i efteråret 2022.

På **det organisatoriske område** er udfordringen med opnåelse af diversitet og mangfoldighed udpeget som en moderat risiko.

Vi ønsker og har af samme grund fastsat interne mål for diversitet i forhold til såvel rekruttering som medarbejdersammensætning. Mål som ligeledes afspejler vores holdninger og arbejde i eksterne fora for at fremme netop denne dagsorden.

Vi kan konstatere, at vi på bestemte fagområder, herunder specielt det ansættelsesretlige område og i marketing og kommunikation har udfordringer med at sikre en mere ligelig balance mellem kvinder og mænd, da markant flere kvinder end mænd studerer jura og kommunikation. Det giver udfordringer i rekrutteringsprocessen og kræver, at vi benytter flere strategier for at tiltrække tilstrækkelige kvalificerede kandidater i forhold til det underrepræsenterede køn.

På **det compliancemæssige område** er den stigende transparens og krav til leverandører udpeget som en større risiko.

I de senere år har fokus på virksomheders adfærd fået en større og større plads i såvel lovgivningen som i soft law. Tendensen går mod en yderligere skærpelse af den moralske habitus hos virksomhederne, og den afspejler sig ligeledes i de krav og betingelser, som bliver en del af aftalegrundlaget med leverandører og samarbejdspartnere.

Lederne opererer ligeledes i vores Code of Conduct med rammebetingelser for vores leverandører, hvor disse forpligter sig til at respektere og overholde principperne i FN Global Compact.

Vi kan ikke udelukke, at der uanset aftalevilkår om gensidig orientering kan opstå sager, hvor vi ikke får viden om eventuelle overtrædelser, og det kan få stor betydning for vores muligheder for at reagere på den korrekte måde. Så meget desto mere hvis vi også inkluderer leverandørens underleverandør i form af et kædeansvar.

Vi fortsætter vores arbejde med ansvarlig leverandørstyring, og det sker såvel med en organisatorisk prioritering af vores Compliance- og Kontraktfunktion som med systematisk og løbende opfølgning på eksisterende kontrakter og samarbejdsaftaler.

Mennesker People

Birgitte Holst Pedersen
A-kasse, Job & Karriere



Inklusion, ligestilling og diversitet

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.

Lederne og Dansk Industri sammen om kønsdiversitet

Hvis Danmark skal nå målet om mindst 40 procent kvinder på ledelsesgangene i 2030, er der brug for flere initiativer. Derfor gik Lederne og Dansk Industri i 2022 sammen om at udvikle et læringssite med fokus på kønsdiversitet. Læringssitet er målrettet små og mellemstore virksomheder, hvor man får konkrete værktøjer og inspiration til at komme i gang med en diversitetsindsats fx i forhold til rekruttering og ubevidste bias.

Lancering af sitet og budskabet om, at vi først kan "fejre" lige mange mænd og kvinder i topledelse i 2061, blev temaet for Lederne og Dansk Industris fælles 8. marts-kampagne 2022.

Mandlige ledere tjener stadig mere end kvindelige ledere

Ledernes lønanalyse 2022 viser, at der er en lønforskel på 12 procent, svarende til 7.500 kroner om måneden, mellem privatansatte kvindelige og mandlige ledere, der er medlemmer af Lederne. Af de 12 procent kan 4,3 procent forklares med fx uddannelsesbaggrund, anciennitet og branche, hvorimod 7,7 procent umiddelbart ikke kan forklares.

Lederne opfordrer ledere og virksomheder til aktivt at arbejde for at nedbringe lønforskellen ved blandt andet at lave en handlingsplan. Ligeledes er vurderingskriterier for lønfastsættelse, lønforhøjelse og forfremmelse en god idé. Det er også en god idé at arbejde aktivt med de blinde vinkler, som er i spil under en lønforhandling.

Nye barselsregler

Den 2. august 2022 trådte de nye barselsregler i kraft. De nye regler øremærker i alt 11 ugers barselsorlov med ret til barselsdagpenge til begge forældre, som ikke kan overføres til den anden forælder. Lederne gik forrest og havde allerede i marts 2019 et krav om 18 ugers øremærket barselsorlov til mænd, så vi for alvor kan komme den meget skæve fordeling af barselsorlov til livs - til gavn for kvinders løn- og karriereudvikling. De nye regler kommer forhåbentlig til at betyde en mere ligelig fordeling af orloven mellem forældre. Men øremærkede regler gør det ikke alene - der skal en kulturændring til. Ledere skal gå forrest og vise, at karriere og ambitioner kan gå hånd i hånd med at tage barsel.

Lederne med i nyt seniorpartnerskab

På opfordring fra blandt andre Lederne, DA og Ældre Sagen nedsatte beskæftigelsesministeren i september et nyt seniorpartnerskab med deltagelse af Lederne. Partnerskabet skal bidrage aktivt til at skabe bedre muligheder og vilkår for det lange arbejdsliv, herunder at ledige seniorer kommer hurtigt tilbage i job.

Inklusion

I 2022 benyttede Lederne anledningen til at relancere Ledernes kodeks for en LGBT+-inkluderende arbejdsplads. Her kan man som leder få inspiration til at skabe en arbejdsplads, hvor alle uanset kønsidentitet og seksualitet trygt kan gå på arbejde, trives og udfolde sit fulde potentiale.

I Lederne anskuer vi arbejdet med inklusion, ligestilling og diversitet som både et moralsk og samfundsmæssigt ansvar – og det er samtidig en væsentlig forudsætning for at drive en velfungerende og bæredygtig organisation.

Vi ved, at forskellige holdninger og perspektiver bidrager til øget trivsel, produktivitet, innovation og kvalitet. Og det kommer både vores medlemmer, medarbejderne og samarbejdspartnere til gavn. Hvis vi vil udnytte vores forretningsmæssige potentiale, skal alle kompetencer bringes i spil, og det kræver en målrettet indsats.

I Lederne forstår vi diversitet som en repræsentation af forskellige kategorier som fx personlighed, køn, etnicitet, alder og kompetencer. Inklusion handler i Lederne om at føle sig inkluderet i et ligeværdigt fællesskab og er dermed altafgørende for at indfri det potentiale, som en øget diversitet rummer. Vi arbejder således målrettet og parallelt med både inklusion og diversitet.

Lederne internt

Biasbevidst rekruttering

Lederne har forsøgt at minimere ubevidste bias i rekrutteringsprocessen for at øge inklusion og diversitet. Vi har i Lederne identificeret de steder i rekrutteringsprocessen, hvor vi har vurderet, at der er størst risiko for, at vores ubevidste bias bliver eksponeret og farver vores vurdering af ansøgeren. Her har vi målrettet vores indsats og arbejdet struktureret med at etablere biasblokkere.

Det udfordrer vores autopilotadfærd og tvinger os til at handle på andre måder, end vi ellers ville have gjort. Som eksempel på biasblokkere frabeder vi os i alle vores stillingsannoncer billede på ansøgerens CV. Det er en information, vi ikke skal bruge til noget, og som ikke fortæller noget om, hvorvidt ansøgeren er kvalificeret til jobbet eller ej.

Scanner stillingsannoncer

Lederne har i 2022 fortsat samarbejdet med en dansk softwarevirksomhed, som scanner vores stillingsannoncer for værdiladede ord. Vi har gode erfaringer med 'Develop Diverse'-værktøjet, idet vi helt konkret har oplevet, at vi ikke bare modtager flere ansøgninger til vores åbne stillinger, men at feltet af ansøgere også er mere varieret.

Et eksempel var ansøgninger til vores data- og analytiske stillinger, som traditionelt modtager flest ansøg-

ninger fra mandlige kandidater. Her steg antallet af kvindelige ansøgere med 57 procent.

Ny barselspolitik

Den 1. april 2022 indførte Lederne en ny barselspolitik, der giver fædre og medmødre ret til at holde op til 24 ugers barsel med løn efter fødslen – det samme antal uger som mødre. Mødre kan derudover få løn under graviditetsorloven. Den nye barselspolitik prioriterer ligestilling og lige vilkår for mødre og fædre/medmødre i Lederne.

Tidligere kunne mødre få løn under barsel i samlet op til fire uger før fødslen (graviditetsorlov) og 24 uger efter fødslen (14 ugers barselsorlov samt 10 ugers forældreorlov), og mænd kunne få løn i samlet 12 uger efter fødslen (2 ugers fædreorlov samt 10 ugers forældreorlov).

Den nye barselspolitik blev implementeret i forbindelse med den nye barselslov, der er gældende for forældre, hvis barn er født den 2. august 2022 eller senere, og som implementerede EU-direktivet, hvormed medlemslandene skulle øremærke minimum to måneders barsel til hver forælder.

Fokus på kognitiv diversitet

I Lederne intensiverede vi i 2022 arbejdet med teamudvikling med afsæt i vores individuelle personlighedsprofil og fokus på kognitiv diversitet. Vi har gode erfaringer med at udvikle og styrke teams gennem øget bevidsthed og forståelse for egne adfærdsmønstre samt teamets dynamikker.

Gennem indsigt i hinandens styrker og forskelligheder styrker det inklusion, rummelighed og den psykologiske tryghed. Vi er fokuseret på at gøre forskellighed til en styrke og hermed også øge muligheden for innovation og kvalitet i opgaveløsningen.

Fokus på Employer branding

Lederne har et stort strategisk fokus på employer branding og vores markedsføring af Lederne som attraktiv arbejdsplads. I 2022 har vi i forlængelse af Ledernes kernefortælling udviklet en employer branding kernefortælling om Ledernes kultur og interne arbejdsmiljø.

Derudover er der blevet produceret en film og skabt et nyt karrieresite på Lederne.dk. Alt sammen har det formål at tiltrække og fastholde arbejdskraft. Det er i den forbindelse glædeligt, at Lederne ligger på en gennemsnitlig vurdering på 4,5 ud af 5, når vi spørger

eksterne interessenter, i hvor høj grad de har indtryk af Lederne som en attraktiv arbejdsplads.

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. 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.

Ligeløn mellem køn

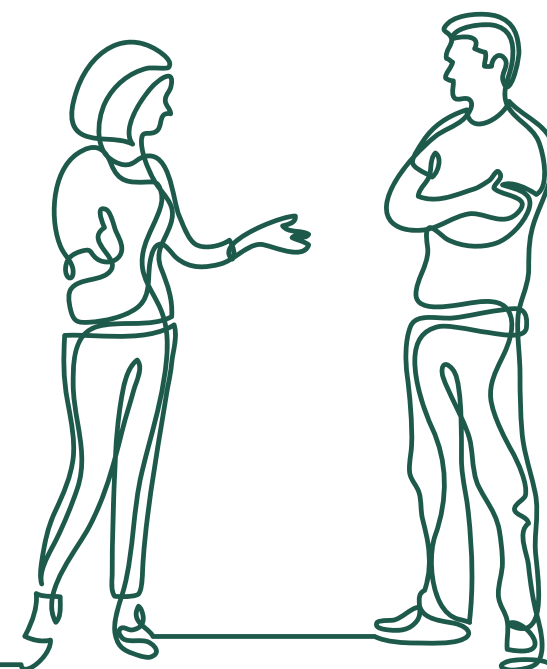
I Lederne har vi en særlig forpligtelse til at gå forrest i debatten om ligeløn mellem køn. Vi har derfor valgt løbende at måle på denne KPI internt i Lederne for at fastholde niveauet fremadrettet.

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 kun medtaget lønforskel for medarbejderkategorier bestående af mindst 10 personer. Lønforskellen mellem køn ligger i intervallet fra min. 1,2 % til max. 4,1 % i de enkelte medarbejderkategorier. Lønforskellen kan forklares ud fra objektive kriterier samt anciennitet inden for faget og færdigheder.

Aldersgrupper

I Lederne ønsker vi ikke at aldersdiskriminere, hvilket førte til, at vi har fjernet det standardfelt i vores rekrutteringssystem, hvor ansøgeren kunne angive sin alder. Vi har i Lederne en bred mangfoldighed af medarbejdere, ældste medarbejder er 68 år, yngste medarbejder er 23 år, og gennemsnitsalderen for en medarbejder i Lederne er 48 år. Tallene er eksklusiv timelønnede.



Sundhed, sikkerhed 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.



Lederne med i aftale om indsats mod sexchikane

Ledernes indsats på området har udgjort et solidt grundlag i de trepartsforhandlinger om sexchikane, som beskæftigelses- og ligestillingsministeren afsluttede i marts 2022. Aftalen sikrer bedre forebyggelse og håndtering af sexchikane på det danske arbejdsmarked og giver et stærkt bidrag til den nødvendige kulturændring på det danske arbejdsmarked. Lederne har bidraget til at finde en fin balance.

Aftalen betyder blandt andet, at arbejdsgivere i grove sager kan blive dømt til at betale betydeligt højere godtgørelser til de krænkede. Der indføres også bedre beskyttelse af elever og lærlinge, som udsættes for sexchikane. Og samtidig gøres det klart, at de ansatte har pligt til at videregive oplysninger, hvis de bliver opmærksomme på sexchikane, som de ikke selv kan løse. Udmøntningen af aftalen er en del af lovprogrammet for 2023.

Vi har i forhandlingerne, som stod på i over et år, arbejdet for en stærkere indsats mod sexchikane, men har samtidig stået hårdt på, at de nye regler skal ramme de rigtige – og dermed ikke alle de arbejdsgivere og ledere, som arbejder meget seriøst med forebyggelse og håndtering af sexchikane.

Med aftalen står arbejdsmarkedets parter bag de 17 initiativer, som sætter en ny scene for at skabe den helt nødvendige kulturændring, som skal sparke sexchikane ud af alle arbejdspladser.

... og med i alliance mod sexchikane

Som en del af trepartsaftalen om sexchikane blev der etableret en alliance om forebyggelse af sexchikane. Lederne er en del af alliancen sammen med de øvrige parter på arbejdsmarkedet og andre relevante organisationer som fx repræsenterer kultur- og foreningslivet.

Ligestillingsministeriet ser Ledernes virtuelle kursus om sexchikane, der er gratis for alle, som et godt eksempel på en aktivitet, der gør det lettere at tale om og forebygge sexchikane. Derfor inviterede ligestillingsministeriet Lederne til at holde oplæg for en række europæiske embedsfolk, som alle arbejder med ligestilling og sexchikane i deres respektive landes ministerier.

Deltagelsen i alliancen supplerer det arbejde, som Lederne deltager i sammen med de øvrige organisationer i Arbejdsmiljørådet, hvor vi i 2022 lancerede kampagnen 'Din grænse', der zoomede ind på, hvad man som arbejdsplads kan gøre for at forebygge sexchikane.

Lederne og arbejdsmiljøområdet

Ny aftale om arbejdsmiljøindsats

En vigtig del af ledelsesarbejdet og et igennem mange år prioriteret område for Lederne angår arbejdsmiljø på virksomhederne. Derfor er vi glade for, at vi i sommeren 2022 indgik en ny tre-partsaftale om virksomhedernes arbejdsmiljøindsats. Aftalen indeholder en række fælles anbefalinger til forbedringer, og herunder at lederne får mulighed for at tilpasse anbefalingerne i deres egen virksomhed. Lovkrav skal give mening på alle typer arbejdspladser, og det skal være nemt for ledere at få klarhed over reglerne.

Spot på det gode arbejdsmiljø

I januar og februar gennemførte vi vores meget populære 'Arbejdsmiljø-Roadshow', hvor vi besøgte 11 byer rundt om i landet. Senere på året inviterede vi til 'Arbejdsmiljøtopmøde' i forbindelse med den europæiske arbejdsmiljøuge. På møderne præsenterede vi nye tendenser og temaer indenfor kemi, ergonomi, trivsel og ulykker. Flere end 2.000 deltog i de to arrangementer. Det gør de to arrangementer til Danmarks største arbejdsmiljøevents.

Uddeling af arbejdsmiljøpris

I Danmark har vi brug for arbejdspladser, der både kan og vil skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø. Derfor var Lederne igen i 2022 med til at hylde ledere og medarbejdere, der skaber det gode, bæredygtige arbejdsmiljø. Det skete med Arbejdsmiljørådets arbejdsmiljøpris. Siden 2006 har Lederne som en del af dommerkomitéen været med til at tildele Arbejds-

miljøprisen til arbejdspladser, som har skabt markante resultater i arbejdsmiljøet.

Løbende dialog med forskningen

Lederne har plads i både bestyrelsen for det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og for Arbejdsmiljøforskningsfonden. Her er vi med til at sætte retning for forskningen i arbejdsmiljø, så ledere får adgang til evidensbaseret viden om, hvordan de skaber trivsel og forebygger ulykker og helbredsskader. I 2022 var Lederne blandt andet med til at uddele knap 48 millioner kroner til forskning.

Derudover påvirker Lederne forskningen gennem en række partnerskaber og følgegrupper, der forsker i blandt andet sundhedsmiljø, sexchikane og psykisk arbejdsmiljø.

Enighed om nye regler for hjemmearbejde

Et bredt flertal i Folketinget har bakket op om nye regler for hjemmearbejde, som Lederne har været med til at forhandle på plads. De nye regler giver en tiltrængt modernisering og forenkling af reglerne, som gør det muligt for flere at arbejde hjemmefra. Efter de tidligere regler kunne en medarbejder kun arbejde hjemmefra én dag om ugen, uden at arbejdsmiljølovens helt særlige krav om indretning af hjemmearbejdspladsen trådte i kraft. Nu kan medarbejderne få lov at arbejde hjemme to dage om ugen, uden at de særlige krav træder i kraft.

Nye vejledninger om psykisk arbejdsmiljø

Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø er stadig ny, og ledere har brug for at vide, hvordan de kan leve op til de krav, der stilles. Lederne har i samarbejde med Arbejdstilsynet deltaget i udarbejdelsen af de to vejledninger, der er blevet klar i løbet af 2022. Vejledningerne er målrettet arbejdsgivere og ledere og forklarer, hvilket ansvar de har, og hvordan de kan forebygge, at store arbejdsmængder og uklare krav påvirker de ansattes sundhed.

Med i PFA's Advisory Table om det sunde arbejdsliv

Gennem vores plads i PFA's Advisory Table om "det sunde arbejdsliv" er vi med til at påvirke forståelsen af, hvad arbejdspladserne skal være opmærksomme på, når de skal sikre verdens bedste arbejdspladser. I Advisory Table mødes vi med forskere, organisationer og virksomheder til fælles dialog om aktuelle temaer og fokuserede i 2022 blandt andet på fordele og ulemper ved hybridarbejde og det fleksible arbejdsliv.

Lederne internt

Medarbejderdag

– Lederne som attraktiv arbejdsplads

Lederne har en ambitiøs målsætning om, at alle medarbejdere trives, og at vi fortsat udvikler os til at være blandt de mest attraktive arbejdspladser i Danmark. Vi er allerede en meget god og attraktiv arbejdsplads, hvilket man også kan se i den årlige 'Great Place to Work'-undersøgelse. Vi skal gøres os umage med at fastholde det høje niveau også i fremtiden med henblik på at tiltrække og tilknytte gode, kompetente medarbejdere.

Skal Lederne lykkes med denne ambitiøse målsætning, er det nødvendigt, at alle ledere og medarbejdere arbejder sammen om det. I 2022 afholdt vi derfor en medarbejderdag, hvor formålet var at gøre medarbejdere involverede og engagerede i, hvordan vi i fællesskab gør Lederne til en endnu mere attraktiv arbejdsplads. I løbet af dagen var medarbejderne aktive i en række forskellige workshops om de mange forskellige faktorer, der er med til at gøre en arbejdsplads attraktiv og styrke det fælles engagement.

Mening i jobbet bliver stadig mere vigtigt for både at tiltrække og tilknytte kompetente medarbejdere, og her spiller vores ambition om at gøre verden til et bedre sted gennem bæredygtig ledelse en vigtig rolle. Andre vigtige faktorer er godt kollegaskab, diversitet og inklusion, arbejdsglæde og høj trivsel. Dagen gav meget god læring og brugbare input, som der efterfølgende er arbejdet videre med.

94 %

**Alt taget i betragtning
synes jeg, det er et rigtig
godt sted at arbejde**

Spørgsmål fra tilfredshedsmåling

Tallet viser, hvor stor en andel der har svaret sandt til udsagnets indhold.

Great Place to Work

Ledernes samarbejde med, Great Place to Work, indebærer en årlig undersøgelse af medarbejdertrivslen. Igen i 2022 blev Lederne certificeret som et 'Great Place to Work', og det er et flot billede, der tegner sig. Certificeringen kræver 70 procent positive svar i gennemsnit af alle de udsagn, der er en del af undersøgelsen, og i Lederne var der i 2022 et gennemsnit på 86 procent mod 85 procent året før.

Når man også inkluderer de spørgsmål, som vi selv har valgt at tage med om bæredygtighed og nærmeste leder, kommer vi helt op på 87 procent. Derudover har 94 procent svaret positivt på kerneudsagnet 'Alt taget i betragtning synes jeg, at det er et rigtig godt sted at arbejde' mod 92 procent i 2021.

Vi er selvfølgelig glade og stolte over det flotte resultat i Lederne, men samtidig er det vigtigt, at vi løbende arbejder på at fastholde den høje trivsel og motivation. Vi har blandt andet fulgt op på resultaterne med dialogmøder i hvert enkelt team, hvor vi har haft fokus på, hvordan vi kan gøre Lederne til et endnu bedre sted at arbejde.

Fokus på medarbejdernes fysiske aktivitet

Vi har i 2022 haft øget fokus på medarbejdernes mulighed for fysisk aktivitet både i løbet af arbejdsdagen – dels i forbindelse med transport til og fra arbejde, dels med hensyn til aktiviteter i og i forlængelse af arbejdstiden. Der er blevet etableret standere med kontortræningsudstyr 11 steder rundt omkring i huset, så medarbejderne kan lave lette styrkeøvelser og lav pulstræning ved deres skrivebord eller som en aktiv pause væk fra skærmen. Derudover er medarbejdere fra forskellige afdelinger udnævnt til sundhedsambassadører, som skal hjælpe med at motivere deres kolleger.

Igen i 2022 opfordrede Lederne medarbejderne til at deltage i kampagnen 'Vi cykler til arbejde', og i november var 78 kollegaer tilmeldt 'Tæl skridt'-konkurrencen. Derudover tilbyder vi stadig yoga og outdoortræning efter arbejdstid, og i august blev første træning for Lederne fodboldhold fløjtet i gang.

Lederne deltog også i DHL-stafetten både med hold i København og Aarhus. Til sådanne arrangementer, såvel som til alle andre arrangementer i huset, forsøger vi så vidt muligt at tænke bæredygtighed ind i alt fra T-shirts til forplejning.

Sygefravær

I 2022 har der generelt været meget sygdom i samfundet efter to år med coronarestriktioner. Dette afspejles også i Ledernes korttidssygefravær (mindre end 10 sammenhængende dage), der i 2022 lå på 7,04 dag i gennemsnit pr. medarbejder. Lederne opfordrer generelt til, at man bliver hjemme, hvis man er syg, eller benytter sig af hjemmearbejdsdage ved fx lette forkølelser, hvor man er frisk nok til at arbejde, men ikke skal smitte andre.



Fremtidens kompetencer

Lederne har et vedholdent fokus på fremtidens kompetencer for ledere – herunder at sikre, at uddannelse i bæredygtig ledelse er tilgængelig for medlemmer på alle ledelsesniveauer. Uddannelsessystemet skal derudover give ledere mulighed for at kunne rekruttere dygtige medarbejdere med efterspurgte kompetencer, der udvikles gennem hele livet.



Øget indflydelse på udvikling af lederuddannelser

I oktober blev Lederne udpeget til medlem af Rådet for Erhvervsakademiuddannelser og Professionsbacheloruddannelser (REP). Uddannelses- og forskningsministeren udpegede Ledernes uddannelsespolitiske chefkonsulent i en periode frem til 2024.

Rådet er rådgivende over for ministeren i spørgsmål om uddannelser og videreuddannelser på erhvervsakademierne og professionshøjskolerne, og gennem rådet har Lederne indflydelse på udviklingen af rammerne for lederuddannelser på videregående niveau.

Trepartsaftalen om VEU forlænget

Før sommerferien skød den daværende børne- og undervisningsminister trepartsforhandlinger om voksen- og efteruddannelse i gang med Lederne blandt deltagerne. Resultatet af treparten blev en forlængelse med et år til udgangen af 2023. Aftalen indebærer dermed en fuld videreførelse af de initiativer i VEU-trepartsaftalen fra 2017, som ikke allerede er afsluttet.

For Lederne er det særligt positivt, at omstillingsfonden forlænges med et år. Det betyder, at ledere med en faglært eller ufaglært uddannelsesbaggrund kan få økonomisk støtte på op til 10.000 kroner årligt til moduler på akademi- og diplomuddannelserne i ledelse.

Bæredygtig ledelse ind som fag på lederuddannelser

I flere undersøgelser efterspørger medlemmerne flere kompetencer og viden inden for bæredygtig ledelse. Lederne har derfor taget initiativ til, at bæredygtig ledelse bliver en større del af pensum på de mest anvendte lederuddannelser, og at der udvikles en bred vifte af kurser om bæredygtig ledelse. Studieordningerne for henholdsvis akademi- og diplomuddannelserne i ledelse har nu indbygget bæredygtig ledelse, ligesom der på begge uddannelser er udviklet selvstændige moduler.

Lederne internt

Vigtigt med løbende udvikling af kompetencer

Vi lægger i Lederne stor vægt på, at både ledere og medarbejdere på alle niveauer løbende har mulighed for at udvikle deres kompetencer, så hver enkelt medarbejder hele tiden oplever at blive lidt bedre til at løfte opgaverne. Det gælder fra starten af ansættelsen gennem et godt og systematisk onboarding-forløb, og det gælder i den løbende kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere på alle niveauer.

Det stærke fokus på kompetenceudvikling er helt essentielt for både at sikre høj kvalitet i vores ydelser i forhold til medlemmerne og for at kunne tiltrække og tilknytte kompetente medarbejdere også i fremti-

den. Vi har brug for forskellige typer af medarbejdere med forskellige kompetencer, som i fællesskab kan sikre både innovation og sikker drift.

Kurser i bæredygtighed og bæredygtig ledelse

Én af de helt centrale kompetencer, som vi har haft fokus på i 2022, er bæredygtighed og bæredygtig ledelse. Vi har blandt andet gennemført to kurser for alle medarbejdere, som har været med til at give medarbejdere en god fælles forståelse af, hvorfor og hvordan vi arbejder med bæredygtighed og bæredygtig ledelse i Lederne – både internt og eksternt.

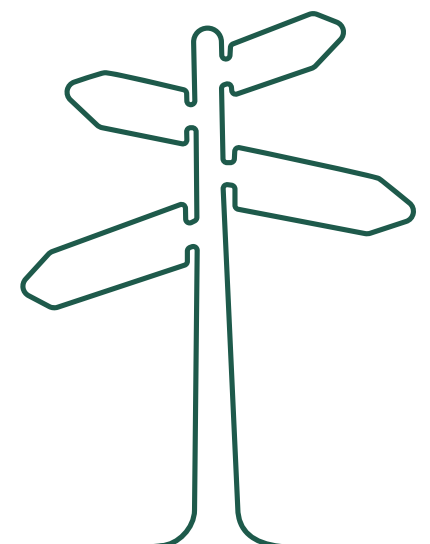
Gennem kurserne har medarbejderne blandt andet fået:

- En fælles forståelse af nødvendigheden af at fokusere på bæredygtighed både globalt og lokalt.
- En god indsigt i, hvordan vi i Lederne arbejder med bæredygtig ledelse i forhold til medlemmerne.
- God forståelse for, hvordan vi samarbejder med forskellige eksterne partnere.
- Indsigt i, hvordan vi i Lederne er med til at sætte dagsordenen og deltage i samfundsdebatten om vigtige politiske temaer inden for bæredygtighed.
- Forståelse for, hvordan vi internt i Lederne løbende arbejder på at blive en mere og mere bæredygtig organisation.

Personlig udvikling

I de forskellige dele af organisationen har vi løbende fokus på, at alle medarbejdere løbende kan udvikle deres faglige og personlige kompetencer – både gennem sparring og læring i jobbet og gennem interne og eksterne kurser.

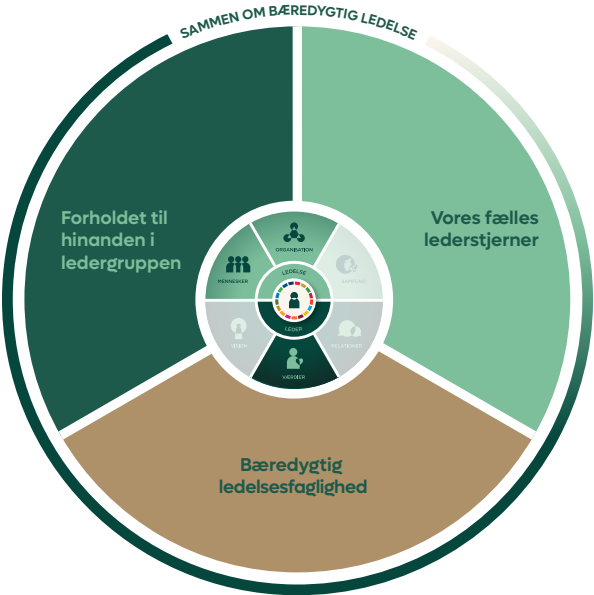
Som eksempel er den løbende læring sat i system på det ansættelsesretlige område med blandt andet mentorordning for nyuddannede, sparringsfora for yngre jurister, rådgivnings- og metodespor inden for de forskellige ansættelsesretlige områder, interne og eksterne kurser, ligesom det er muligt at blive uddannet advokatfuldmægtig under ansættelsen i Lederne.



Lederudviklingsprogram:
Sammen om bæredygtig ledelse

Det forpligter at være leder i Lederne, og vi tager nu næste skridt for at være bannerfører for god og bæredygtig ledelse hver dag. Vi har igangsat et omfattende lederudviklingsprogram Sammen om bæredygtig ledelse, der kører frem til sommeren 2024 og involverer alle ledere i Lederne. Programmet sætter ind på individ-, team- og organisationsniveau og sætter ledelse som faglighed på dagsordenen, og det sikres, at alle ledere samarbejder om ledelse inden for rammen af vores egen bæredygtige ledelsesmodel. Samtidig har vi formuleret tre nye Lederstjerner, der nu skal forankres og skabe en fælles retning for god og bæredygtig ledelse i Lederne.

Vi bestræber os på at gøre programmet om intern ledelsesudvikling til et medlemstilbud til inspiration på et senere tidspunkt.



Lederstjerner

Vi skaber følgeskab

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

Vi tager ansvar

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

Vi leverer ambitiøst

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





Klima og grønne kompetencer

Lederne støtter regeringens ambitiøse målsætning om en 70 procents reduktion af drivhusgasser i 2030 og arbejder målrettet for, at danske ledere bliver en del af løsningen. Det er samtidig vigtigt for Lederne, at den danske regering arbejder for et højere EU-mål, og at EU skal stå i spidsen for strammere klimamål i andre lande.

Lederne sætter klima på dagsordenen

2022 blev året, hvor Lederne for alvor markerede os som en vigtig aktør på klimaområdet. Med rapporten 'Klima kræver ledelse - Danske leders rolle i den grønne omstilling' fremlagde Lederne i foråret 2022 for første gang vores klimapolitiske mærkesager.

Det drejer sig blandt andet om, at alle ledere skal have mulighed for grøn efteruddannelse, og at ledere skal sikres stabile og forudsigelige politiske rammevilkår. Rapporten er suppleret med en række interviews med nøglepersoner, som alle understreger vigtigheden af ledelse, når det kommer til klima, heriblandt tidligere klimaminister Dan Jørgensen, tidligere EU-kommis-sær Connie Hedegaard, EU-parlamentariker Pernille Weiss, professor Steen Hildebrandt og en række frem-trædende danske ledere.

I august lancerede Lederne et digitalt læringsunivers om klimaledelse. Sitet indsamler og formidler den vigtigste viden, du som leder skal bruge for at kunne klimasikre din virksomhed nu og i fremtiden.

Endvidere samlede Lederne og den strategiske tænketank 'Navigating 360' ni af Danmarks førende klima- og samfundsforskere for at få deres diagnose af klimakrisen og dens konsekvenser for ledere og virksomheder. Og det står værre til, end de fleste formentlig er klar over. Fortsætter vi med at behandle symptomer i stedet for årsager, vil situationen kun accelerere. I publikationen peger forskerne på, at netop lederskab er en vigtig forudsætning for at løse klimakrisen. Baseret på forskernes indsigter har vi derfor udviklet 10 principper for fremtidens klimalederskab.

Det er principper, som ledere overalt i samfundet kan bruge til at udvikle deres lederskab i en retning, der tager vare på klimaet og samtidig fremtidssikrer virksomhederne.

Publikationen blev præsenteret på Ledelsens Dag. Samtidig havde forskerne en kronik i Politiken om rapporten.



Ledernes klimaregnskab

I Lederne ønsker vi at tage et ansvar for det samfund, vi er en del af. Derfor arbejder vi kontinuerligt med at øge vores positive aftryk og reducere vores negative 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 Lederne sat det langsigtede mål, at vi i 2025 har reduceret vores CO2e-aftryk med minimum 70 procent i forhold til 2018. I 2022 har vi reduceret CO2e-aftrykket med 50 % i forhold til 2018.

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 2022 med 2018 som sammenligningsår.

I nedenstående tabel fremgår udviklingen inden for de tre scopes.

Scope	Enhed	2018 baseline	2021	2022	Reduktion
Scope 1	Tons CO2e	47	30	24	49 %
Scope 2 (Markedsbaseret)	Tons CO2e	110	27	69	37 %
Scope 2 (Lokationsbaseret)	Tons CO2e	147	100	103	30 %
Scope 3	Tons CO2e	773	351	367	52 %

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

Efter to år med delvis coronanedlukning har vores CO2-udledning i scope 2 og 3 i 2022 været højere end i 2021. Stigningen i scope 2 skyldes en mangel i udstedelsen af certifikater, hvor vi hos vores leverandør var blevet placeret forkert i deres system med den konsekvens, at vi i 2022 ikke har fået dækket vores totale elforbrug fra grøn energi fra Ørstedes europæiske vindmøller. Det er rettet, og vi vil fremover dække vores totale elforbrug med grøn energi.

Ledernes kantineforbrug og dermed CO2e-aftryk er også steget i 2022, hvilket skyldes det stigende antal medarbejdere, der er tilbage på kontoret efter nedlukningsperioderne. Den positive historie er, at vi har formået af sænke CO2 per kilo mad med 29,9 pro-

cent. Det, at vi er tilbage efter coronanedlukningen, afspejler sig også i CO2e-aftrykket for transport.

Lederne arbejder på at kunne inkludere flere scope 3-emissioner de kommende år, for eksempel IT-udstyr, kontormøbler og kontorartikler. Lederne har indledt dialog med leverandører herom.

Flere klimavenlige tiltag

Vi har igen i 2022 taget en række tiltag på vores hovedkontor i Vermlandsgade, som bidrager til dagsordenen om at være en bæredygtig arbejdsplads.

Som følge af energikrisen tog Lederne i 2022 en række tiltag for at spare yderligere på energiforbruget – både til gavn for klimaet og økonomien – men også af hensyn til samfundet generelt:

- Bygningerne fik et generelt energieftersyn herunder belysning, kaffemaskiner og håndtørre.
- Temperaturen blev sænket til 19 grader.
- Automatisk solafskærmning på vinduerne blev slukket.
- Belysning på facaden blev slukket.
- Antallet af tændte printere blev reduceret.

Dertil har udskiftningen til nye energivenlige vinduer i 2021 bidraget til at reducere varmetabet.

Kantinen er blevet Svanemærket

Vores samarbejdspartnere i Meyers kantine er en vigtig samarbejdspartner i at reducere vores CO2-udledning, og i 2022 er kantinen blevet Svanemærket,

hvilket bestemt stiller krav til den daglige drift i forhold til blandt andet indkøb, strømforbrug, take away-madens indpakning og råvarernes oprindelse.

Samtidig udløste Ledernes og Meyers fokus på madspild, at der i september blev indført 'TooGoodToGo', der giver medarbejderne mulighed for at købe rester fra kantinen med hjem, hvilket har reduceret buffet-spildet til et minimum (cirka 4,5 kilo om dagen).

I uge 49 satte vi ekstra fokus på madspild fra medarbejdernes side. Udover spildvejning var der fokus på 'skæve grøntsager', opskrifter med rester og andre gode råd, som medarbejderne kan bruge derhjemme.

Undersøgelse af transportvaner

Transport til og fra arbejde er sammen med kantinen en stor post i Ledernes klimaregnskab. I 2022 undersøgte vi medarbejdernes transportvaner til og fra arbejde via en spørgeskemaundersøgelse udsendt af Cyklistforbundet. Ønsket er, at undersøgelsen kan være med til at inspirere flere til at benytte cyklen og andre bæredygtige transportformer både til og fra arbejde og til eksterne møder.

Lederne er en cykelcertificeret arbejdsplads, hvor man har mulighed for at låne almindelige cykler og elcykler til møder, ligesom der er mulighed for at benytte cykelværkstedet i kælderen.

Derudover laver vi løbende interne kampagner for 'Vi cykler til arbejdet' og 'Vi cykler for klimaet'.

Bedre mulighed for affaldssortering

Fra september gav vi medarbejderne bedre mulighed for at affaldssortere ved at fjerne deres personlige skraldespand og i stedet opstille 13 affaldsstationer på etagerne, som alle medarbejdere lige siden har været rigtig gode til at bruge.

Fokus på 'Circular computing'

60 bærbare computere ud af Ledernes i alt cirka 380 er købt via 'Circular Computing', hvor brugte bærbare opgraderes til at blive så gode som nye. Dette har ifølge producenten sparet cirka 316 kilo CO2 per bærbar computer, da produktionen af en ny bærbar computer normalt udleder 331 kilo CO2, og omdannelsen fra brugt til så god som ny koster cirka 15 kilo CO2-udledning. Vi har et ønske om fremover at øge antallet af computere i denne aftale.

Gang i genbrugssalon

I år er der for alvor kommet gang i Ledernes genbrugssalon, hvor medarbejderne er gode til at bidrage med deres brugte tøj og 'skatte' til andre kollegers glæde.

Vellykket indsamling af affald

I affaldets og naturens navn deltog vi ligesom i 2020 i 'World Clean Up Day' med stor entusiasme fra medarbejderne. På en time blev der indsamlet 175 kilo affald i vores nærområde.

Biodiversitet på Ledernes parkeringsplads

Lederne har igennem de seneste 13 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.





Louise Gefke Jessen
Ansættelsesret



Samfundsmæssig værdiskabelse

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.

Lederne hjælper ukrainske flygtninge i job

Kort efter, at Rusland invaderede Ukraine den 24. februar 2022, og de første flygtninge kom til Danmark, lancerede Lederne en digital platform med hjælp og råd til at komme i job. På sitet kunne ukrainere på deres eget sprog finde gode råd til at skrive ansøgning og CV og gå til jobsamtale.

Samtidig tilbød Lederne gratis sparring for ukrainere, der kom i job og stødte på tvivlsspørgsmål i deres daglige arbejde.

Ledernes indsats mødte stor opbakning fra både myndigheder og ukrainske organisationer, og på bare en måned fik sitet omkring 4.000 besøg. Det førte blandt andet til, at Styrelsen for International Rekruttering og Integration var på besøg og roste vores initiativ, ligesom Ledernes administrerende direktør, Bodil Nordestgaard Ismiris, deltog i regeringens topmøde om Ukraine.

Heldigvis stod mange ledere klar til at hjælpe ukrainerne godt ind på det danske arbejdsmarked. Godt hver fjerde leder svarede således, at de enten havde besluttet sig for at ansætte en ukrainer eller overvejede at gøre det. Til dem samlede vi inspiration og gode råd til de ledelsesopgaver, som de stod overfor.

Arbejde for bæredygtig ledelse i EU

Det europæiske samarbejde er vigtigere end nogensinde i forhold til at kunne håndtere og finde svar på de alvorlige kriser, vi står overfor – både som samfund og som virksomheder.

Lederne er medlem af den europæiske lederorganisation CEC European Managers, hvor direktør i Lederne Torkild Justesen siden 2021 har været valgt som generalsekretær.

Bæredygtig ledelse er et af de centrale indsatsområder i CEC, og Lederne var også i 2022 med til at arrangere den årlige konference med fokus på bæredygtig ledelse, 'Sustainable Leadership Summit'.

Nogle af de øvrige temaer, der aktuelt er fokus på i det europæiske samarbejde, er digitalisering, ligestilling og diversitet, sundhed og trivsel samt ikke mindst uddannelse og træning af ledere i Europa.

CEC European Managers repræsenterer også ledere i Europa i forhold til politikudviklingen i EU i en række sammenhænge. Her finder der en konstruktiv dialog sted med repræsentanter for medarbejdere, ledere og virksomheder i Europa, som både er med til at skabe ny viden og forståelse og i nogle tilfælde også nye regler, som kan få betydning for danske virksomheder.

Valgkampagne og mærkesager

Op til folketingsvalget 1. november lancerede Lederne vores egen 'valgkampagne', hvor vi ønskede at benytte os af den politiske dagsorden til at fremme fire mærkesager, vi anser som afgørende for at flytte samfundet i den rigtige retning og dermed også med påvirkning af vores medlemmers hverdag.

Vi havde forberedt en række valgplakater med teksten 'Sæt kryds ved Lederne' og fire stærke mærkesager præsenteret af de politiske konsulenter, der hver især står i spidsen for dem:

- Alle unge skal med.
- Arbejdsstyrken skal øges.
- Vi arbejder for ligestilling.
- Bæredygtig ledelse.

Valgplakaterne udkom som avisannoncer i både landsdækkende og regionale aviser og på sociale medier, der ledte interesserede hen på Ledernes hjemmeside, hvor mærkesagerne blev uddybet.

Hovedkontoret i København blev også prydet af plakaterne under valgkampen.

Kampagnen gav den ønskede opmærksomhed på Ledernes politiske mærkesager. På trods af den intense kamp om mediernes bevågenhed under valgkampen, lykkedes det at komme igennem 14 gange med politiske budskaber i perioden.

Efter valget er der blevet arbejdet videre med de politiske mærkesager, som er suppleret med en femte: 'Danmark som verdens bedste arbejdsplads', der har arbejdsmiljø, sundhed og trivsel som omdrejningspunkter.

Med på Folkemødet

Lederne var stærkt repræsenteret på 2022-udgaven af Folkemødet på Bornholm i juni, hvor vi satte fokus på relevante temaer, der har betydning for medlemmerne. Lederne deltog i events om alt fra unges trivsel, seniorpolitik og sexchikane til bæredygtig ledelse, arbejdsmiljø og ligestilling.

Igen i år stod Lederne bag den velbesøgte Ledelses-scenen sammen med partnerne Djøf, Mercuri Urval og Dansk Industri. Vi var arrangør af 13 debatter og var udover egen scene også repræsenteret på en række andre scener, blandt andet PFA, Verdensmålsteltet, Danske Gymnasier og Erhvervsskoler samt i Arbejdsmiljøteltet.

Ved siden af masser af møder med Folkemødets deltagere og publikum blev der netværket med både ministre, partnere og repræsentanter fra en lang række relevante organisationer.



Christina Lougesen,
Uddannelses-
politiske chef

Niklas Probst,
chef for økonomi

Karen Bro,
Chefs' Day

Anders Nolting,
Klimapolitisk
chefkonsulent

Arbejdsstyrken skal øges

Alle unge skal med

Vi arbejder for ligestilling

Bæredygtig ledelse

Sæt **X** ved Lederne og meld dig ind i Danmarks største faglige organisation for ledere

Fremtiden er ung

'Fremtiden er ung'. Det var overskriften på et fælles projekt i 2022 mellem Lederne og Dansk Arbejdsgiverforening, som satte fokus på, hvor vigtigt sundhed og trivsel er for Danmarks unge og for Danmarks fremtid. Projektet bestod af tre dele:

1. En spændende forskningsrapport udarbejdet af VIVE, der slog fast, at fysisk og mental mistrivsel som ung trækker lange og alvorlige spor ind i voksenlivet og mindsker tilknytningen til arbejdsmarkedet. Eksempelvis er 29 procent af dem, som mistrivedes socialt eller psykisk som 15-årige, ikke i arbejde eller uddannelse som 25-årige. Til sammenligning gælder det kun 8 procent af alle 25-årige.

2. Et fælles politikudspil, hvor Lederne og Dansk Arbejdsgiverforening kom med en række politiske anbefalinger til at øge sundhed og trivslen blandt de unge. Lederne og DA foreslog blandt andet nationale måltal for unges trivsel, et videnscenter for unges trivsel og en 360 graders indsats i kommunerne, der koordinerer alle indsatser omkring de unge.

3. En velbesøgt konference i Fællessalen på Christiansborg, hvor det politiske udspil blev drøftet med en lang række politikere og andre organisationer på området som for eksempel Red Barnet, Børns Vilkår og DGI. Ledernes administrerende direktør, Bodil Nordestgaard Ismiris, og DA's viceadministrerende direktør lagde for med en præsentation af projektets visioner og anbefalinger.

Med afsæt i rapporten fra VIVE og det fælles politikudspil opstod ideen til Lederalliancen, som giver ledere landet over mulighed for at gøre en forskel for de unge, der endnu ikke har fundet vej til uddannelse eller job.



Master in *Sustainable Leadership*

Vi er meget stolte over, at 2022 var året, hvor Lederne og DTU i partnerskab lancerede uddannelsen Master in Sustainable Leadership. Stoltheden går dels på udviklingen af uddannelsen med tilknytning af internationale undervisningskapaciteter, dels på at det er første gang, Lederne har været (med)udbyder af en akkrediteret masteruddannelse.

Den nye uddannelse kom til verden på et tidspunkt, hvor EU varslede, at et nyt direktiv er på vej, der gør det lovpligtigt for en række virksomheder at udarbejde ESG-rapporter. Fra 2025 kommer direktiverne også til at omfatte de cirka 1.500 største virksomheder i Danmark, og dermed vil deres underleverandører også blive afkrævet data på blandt andet CO2-udledning.

Forståelsen af bæredygtighed er blevet en kompetence, der er i høj kurs, og meget peger på, at der kommer til at mangle titusindvis af både højtuddannede og faglærte med de rette kompetencer til at løfte den bæredygtige omstilling.

På uddannelsen bliver der arbejdet med, hvad det kræver at lede implementeringen af teknologiske innovationer og hjælpe en organisation med at omstille sig til bæredygtighed – uanset om fokus er klima, miljø, sundhed eller andre elementer i FN's mål for en bæredygtig udvikling. Undervisningen foregår på engelsk, og der er i det hele taget et globalt perspektiv på bæredygtighedsagendaen.



Ledernes lokalafdelinger

900 medlemmer af LederNetværk

Siden 2010 har medlemmer i Lederne gratis kunne være en del af LederNetværk, som geografisk dækker hele landet. Temaerne spænder vidt og bredt inden for ledelse, og i 2022 lancerede vi blandt andet vores første netværk for engelsktalende medlemmer.

Netværksgrupperne er kendetegnet ved at have en god diversitet i forhold til alder, køn og ledelseserfaring. Det giver en god dynamik og spændvidde, hvilket resulterer i et godt udbytte for deltagerne, lige

”

Ledernes netværk, og den sparring jeg får her, er værdifuldt i mit virke som leder i hverdagen. Det, som bliver delt i netværket, inspirerer til egen hverdag; til de udviklingsopgaver, og de udfordringer og problemstillinger, som er en del af min hverdag som leder.

Kommentar fra et netværksmedlem
i en tilfredshedsmåling

som netværkene er drevet af et højt engagement og en dedikeret indsats for netværkets udvikling blandt medlemmerne.

Ved udgangen af 2022 havde vi godt 900 netværksmedlemmer i 63 netværksgrupper samt en anbefalingsgrad på mere end 90 procent.

Lederne Konferencetour

Gennem Lederne Konferencetour bidrager Lederne og lokalafdelingerne til at holde medlemmer og ledelsesinteresserede opdateret på nye tendenser inden for ledelse. Det er målet, at deltagerne får inspiration og nye værktøjer med hjem, som de kan bruge i lederjobbet med det samme. Valget af de aktuelle konference-temaer udspringer af en længere udvælgelsesproces, hvor vi blandt andet får input fra vores analyseteam, medlemssparring, faglige netværk, lokalafdelingerne samt evalueringerne fra konferencerne.

Værterne er Ledernes lokalafdelinger, som, udover at byde velkommen på dagen, også sørger for at tilpasse programsammensætningen til netop det konkrete lokalområde.

31

lederkonferencer
rundt omkring i landet

Med 14 konferencer i foråret og 17 konferencer i efteråret nåede vi i 2022 op på i alt 31 konferencer.

På tværs af konferencerne var anbefalingsgraden 96 procent. 68 procent af anbefalingerne ligger i den højeste kategori 'i høj grad', hvilket er særdeles tilfredsstillende.

Konferenceapp'en blev i 2022 yderligere integreret i konferencerne og indeholder nu samtlige præsentationer og materiale til efterfølgende brug for deltagerne.

Da konferencerne er en god eksponeringsflade for Ledernes nye produkter og services, var der på forårets konferencer fokus på at øge kendskabet til vores model for bæredygtig ledelse og få udbredt de nye værktøjer til deltagerne, så de selv kan arbejde videre med det i deres egen praksis.

Lokale arrangementer

Ledernes lokalafdelinger har i 2022 afholdt i alt 99 lokale arrangementer for medlemmerne.

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

Konkrete eksempler på arrangementer:

Meditation

Vil du styrke dit helbred, mindske stress og opleve mere glæde i hverdagen? Så begynd at meditere. Forskningen viser nemlig, at vi får et bedre helbred og opnår større livsglæde ved at meditere.

Diversitet

Hvordan sikrer man, at høj rummelighed bliver en naturlig del af virksomhedens kultur? Hvad gør jeg selv som leder, hvis jeg synes, det er svært at rumme forskelligheder? Hvordan bliver diversitet en del af fremtidens arbejdsplads?

Kropssprog

Allerede inden du åbner munden for at fortælle dit budskab, har dit kropssprog afgjort, hvordan dine ord bliver modtaget hos dine medarbejdere. Det ved vi måske et eller andet sted godt, alle sammen. Men hvad kan du lige gøre ved det?

Ledelse gennem tiden

Fra ledertyper i middelalderen og renæssancen til tiden omkring år 1900 – og hvordan disse kan inspirere nutidens ledere.



De unge ér fremtiden. Det er dem, der skal forme den.

Udvikle den. Og forbedre den. Og det kræver, at vi får alle unge med på vognen. Ingen må blive efterladt på perronen eller overladt til sig selv. Det kalder på Danmarks ledere. Ledere, der har både evnen til, muligheden og ansvaret for at hjælpe vores unge godt i gang med deres arbejdsliv. Derfor har vi skabt Lederalliancen.

Uddrag fra kernefortællingen

Leder- alliancen

Hele 42.000 unge mellem 15 og 24 år er hverken under uddannelse eller i arbejde. Det er alt for mange og en udfordring for samfundet, virksomhederne og for de unge selv. Vi har brug for, at alle talenter bringes i spil – alle skal med for at skabe en bedre fremtid. Det kalder på handling. Derfor har vi skabt Lederalliancen i tæt partnerskab med Videnshuset Cabi.

Lederalliancen er en række unikke, lokale netværk, som bringer lokale organisationer, institutioner og virksomheder sammen. De er drevet af Ledernes lokalafdelinger, men med en åben invitation til alle.

I november 2022 blev Lederalliancen præsenteret på Ledelsens Dag, ligesom det allerførste netværksmøde blev holdt hos Lederne Sydøstjylland med deltagelse fra Fredericia Kommune.

Ni af Ledernes lokalafdelinger indgår i arbejdet, og vi er stolte af den store interesse og opbakning fra ledere i hele landet og ser frem til at kickstarte netværk i hele landet.

Til at understøtte arbejdet er der udviklet en hjemmeside fyldt med gode råd og cases. På hjemmesiden kan alle ledere finde inspiration til, hvad man kan gøre som leder for at hjælpe de unge, og der er information om, hvilket netværk man kan melde sig ind i. Hjemmesiden indgår i Ledernes digitale univers for bæredygtig ledelse. I 2023 håber vi på og regner med flere partnerskaber til yderligere styrkelse af Lederalliancen.



Lederne internt

Værdiskabende arbejdsmarkedsorganisation

Ledernes Hovedorganisation og medlemsforeningerne Lederne, Lederne Pro og Lederne 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 værdiskabelse for medlemmerne baseret på et optimalt forhold mellem kvalitet og pris med en løbende udvikling af medlemskabet og tilkøbsprodukter. Forudsætningen herfor er blandt andet, at vi sikrer en effektiv produktivitet og minimerer administrationsomkostninger i forhold til vores produktudbud og øvrige services. I den sammenhæng er medlemstilgang og vækst ligeledes afgørende for at opretholde og udbygge vores stordriftsfordele og konkurrencedygtighed.

Med andre ord er vores forretningsmodel alene rettet mod at levere og udvikle et konkurrencedygtigt værditilbud og herunder at sikre vores medlemmers interessevaretagelse.

Antal beskæftigede

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 2022 bød vi velkommen til 59 nye medarbejdere, hhv. 42 kvinder og 17 mænd. Tallet er inklusiv fastansatte, midlertidigt ansatte og timelønnede. I alt havde 362 medarbejdere deres daglige arbejdsgang i Lederne pr. 31.12.

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 jobtræ-

ning, jobrotation og uddannelse. Alt sammen med livslang læring som ledestjerne.

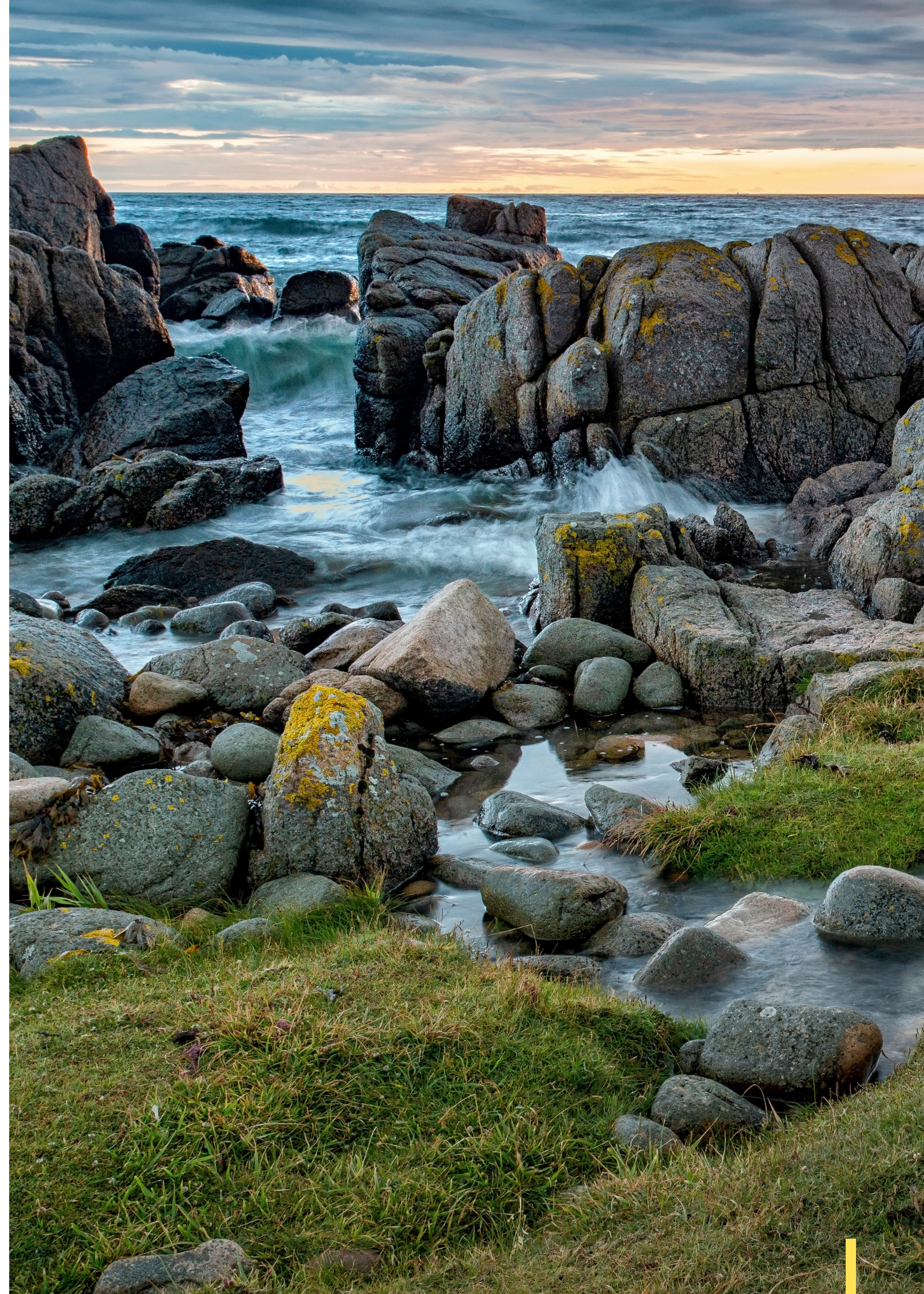
Ledernes position gør, at vi har en enestående mulighed for at fremme bæredygtig ledelse hos vores medlemmer. Som del af Ledernes 2025-strategi har vi sat os for at ville styrke lederes handlekraft og kompetencer inden for bæredygtighed og bæredygtig ledelse. Det gør vi gennem udvikling af en digital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

Arbejdsulykker

I 2022 har vi indberettet fire hændelser til EASY (Arbejdstilsynet og Arbejdsmarkedets erhvervssikrings fælles indberetningssystem). Hændelserne tages meget alvorligt, og vi evaluerer altid, om der skal etableres forebyggende tiltag. Hændelserne i 2022 har ikke været af fatal karakter og alle har været relateret til arbejdet ved en kontorarbejdsplads.

Medarbejderomsætningshastighed

I 2022 har vi haft en medarbejderomsætning på 13,71 %. 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 46 medarbejdere, hvor det dækkede over egne opsigelser, pension, overgang til fastansættelse, udløb af tidsbegrænsede ansættelser samt enkelte opsigelser fra Ledernes side. Tallet er eksklusiv timelønnede.



Bestyrelse

Ledende medarbejdere



Håkon Fisker Bisgaard
A-kasse, Drift

Hovedbestyrelsens medlemmer



Svend Askær
Forperson



Pernille Simonsen
Næstforperson



Lars Jensen
Fyn



Søren Samuelsen
Himmerland



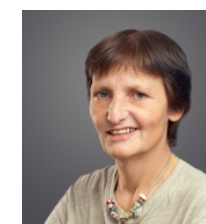
Kim Kampp
Hovedstaden



Bente Fisker
Kronjylland



Henrik C. Tarris
København Nord



Maria Rose Thyrén
København Vest



Torben Madsen
Midt-Nord



Lene Skyggelund
Midt-Vest



Gitte Winkler
Nordsjælland



Helle Bjerregaard Andresen
Storstrømmen



Lars Møldrup
Sydvestjylland



Jan Søren Dybdal
Sydøstjylland



Peter Martensen
Sønderjylland



Karina Fisker
Vendsyssel



Jesper Hedegård Webbe
Vestsjælland



Mette Høgsted
Østjylland



Finn Bjørn-Hansen
Østsjælland



Bente Stryger Hansen
Lederne Pro



Kirsten Nyboe Hansen
Lederne Virksom

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

Birgitte Holst Pedersen
Afdelingschef
A-kassen Job & Karriere

Charlotte Klovborg
Afdelingschef
A-kassen Drift

Christian Bøge Sørensen
Teamchef
Salg, Medlemskab & Forsikring

Christina Laugesen
Teamchef
Politik & Presse

Daniella Jansler
Teamchef
Kommunikation & Marketing

Eva-Maria Færgemann Nielsen
Teamchef
Ledelse

Heidi Bligaard
Afdelingschef
Salg, Medlemskab & Forsikring

Heidi Robdrup
Direktør
Politik & Presse

Heidi Mather
Teamchef
A-kasse Drift

Henrik Kongsbak
Afdelingschef
Ansættelsesret

Henrik Varmer
Afdelingschef
Data & Analytics

Håkon Fisker Bisgaard
Teamchef
A-kasse Drift

Jakob Bork
Teamchef
Ansættelsesret

Jesper Melgaard
Teamchef
Politik & Presse

John Schmidt
Afdelingschef
IT

Karen Bro
Chefrådgiver

Kasper Nyrup
Teamchef
Salg, Medlemskab & Forsikring

Kim Vestergaard Larsen
Teamchef
Relationer

Lars Andersen
Teamchef
Politik & Presse

Lars Krogh
Afdelingschef
Lederne Kompetencecenter

Malene Saaby
Teamchef
Ansættelsesret

Martin Peter Albrechtsen
Teamchef
Kommunikation & Marketing

Mette Stimpel Stenled
Teamchef
Ansættelsesret

Mette Tengler
Teamchef
Ansættelsesret

Mich Heüman
Teamchef
HR & Administration

Michael Uhrenholt
Teamchef
Ledelse

Niklas Praefke
Teamchef
Politik & Presse

Ole Ro Andersen
Teamchef
Lederne Kompetencecenter

Per Casthøj
Teamchef
A-kassen Job & Karriere

Poul Møller
Teamchef
A-kassen Job & Karriere

Rikke Agervig Helles
Teamchef
Ansættelsesret

Stine Glerup Søndergaard
Teamchef
Kommunikation & Marketing

Thomas Kerdil
Senior Project Manager
Forretningssupport

Tom Reeckmann Hansen
Teamchef
Økonomi

Ulrik Frese
Afdelingschef
A-kassen Jura

Vibeke Skytte
Direktør
HR & Administration

ESG-nøgletal Årsregnskab

Den uafhængige revisors erklæring

Til ledelse og interessenter i Ledernes Hovedorganisation
Vi har gennemgået Ledernes Hovedorganisationens ("Lederne") ESG-nøgletal for regnskabsåret, der er afsluttet 31. december 2022, som er præsenteret på side 110 i Ledernes Beretning 2022 ("rapporten"). Vi udtrykker en konklusion med begrænset sikkerhed.

Ledelsens ansvar

Ledernes ledelse er ansvarlig for at tilrettelægge, implementere og opretholde interne kontroller over information, som er relevant i forberedelsen af ESG-nøgletallene og den øvrige information i rapporten, samt sikre at disse ikke er behæftede med væsentlig fejlinformation som følge af svig eller fejl. Ledelsen er endvidere ansvarlig for at etablere objektive regnskabsprincipper ("Noter til ESG-regnskab 2022"), som lægges til grund i tilvejebringelse af ESG-nøgletallene, for indholdet af rapporten, og for måling og rapportering af ESG-nøgletal i overensstemmelse med rapporteringsprincipperne, som fremgår af side 111-114 i rapporten.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion med begrænset sikkerhed baseret på vores aftale med ledelsen og i overensstemmelse med det aftalte omfang. 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 ISAE 3410 Erklæringsopgaver med sikkerhed om opgørelser af drivhusgasser samt yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for vores konklusion.

Vi er ansvarlige for at:

- planlægge og udføre arbejdet med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at ESG-nøgletallene ikke er behæftede med væsentlig fejlinformation som følge af svig eller fejl, og at de er opstillet, i al væsentlighed, i overensstemmelse med rapporteringsprincipperne;
- danne en uafhængig konklusion, baseret på de udførte arbejdshandlinger og det bevis vi har opnået; og
- kommunikere vores konklusion til ledelse og interessenter i Lederne.

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.

Udført arbejde

Vi er forpligtede til at planlægge og udføre vores arbejde med henblik på at vurdere risikoen for væsentlig fejlinformation i ESG-nøgletallene. Som følge heraf har vi;

- afholdt interviews med dataejere og interne interessenter med henblik på at forstå nøgleprocesser og kontroller for måling, registrering, konsolidering og præsentation af ESG-nøgletallene;
 - udført begrænsede substanshandlinger ud fra en væsentligheds- og risikovurdering for at vurdere, om data er målt, registreret, konsolideret og præsenteret på behørig vis;
 - udført analytiske handlinger af udvalgt data baseret på risiko og væsentlighed;
 - indhentet forklaringer angående væsentlige udviklinger i de rapporterede data;
 - vurderet opstilling og præsentation af ESG-nøgletallene;
 - vurderet om processen for rapportering om udledning af drivhusgasser følger principperne om relevans, fuldstændighed, konsistens, gennemsigtighed og nøjagtighed, som er beskrevet i The Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard Revised edition (2015); samt
 - vurderet det opnåede bevis.
- Derudover, har vi gennemgået, om Ledernes Beretning 2022 forholder sig til principperne i UN Global Compact samt oplysningskravene i World Economic Forums Stakeholder Capitalism Core Metrics, og at der ikke er væsentlig inkonsistens med vores viden opnået ved revisionen, eller at beretningen på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Konklusion


Vi er på grundlag af vores gennemgang samt det opnåede bevis ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at ESG-nøgletallene på side 110 i Beretning 2022 for året, der er afsluttet 31. december 2022, ikke er præsenteret, i al væsentlighed, i overensstemmelse med rapporteringsprincipperne.

København, 20. april 2023

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 96 35 56


Susanne Arnfred Møller
statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne24625

Marie Voldby
Lead Reviewer

ESG-nøgletal

	ESG-nøgletal	Note	Enhed	2022	2021	2018 baseline
Principles of governance	Kønsdiversitet for bestyrelsen (k/m)	1	%	48/52	48/52	41/59
	Kønsdiversitet for direktionen (k/m)	2	%	60/40	60/40	50/50
	Kønsdiversitet for øvrig ledelse (k/m)	3	%	42/58	45/55	45/55
	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	4	%	88	98	91
	Fastholdelse af medlemmer ¹	5	%	96,3	97,4	95,6
	Whistleblowerrapporter	6	Antal	0	0	N/A
People	Kønsdiversitet (k/m)	7	%	62/38	62/38	61/39
	Aldersgruppe op til 30 år	8	Antal	29	30	39
	Aldersgruppe mellem 30-50 år	8	Antal	142	146	134
	Aldersgruppe fra 51 år	8	Antal	148	135	122
	Lige løn for lige arbejde ²	9	%	Lønforskellen mellem køn ligger i intervallet 1,2 - 4,1 %	Lønforskellen mellem køn ligger i intervallet 1,2 - 3,9 %	N/A
	Sygefravær	10	Gns. dage pr. medarbejder	7,04	4,79	5,05
	Indberettede arbejdsulykker	11	Antal	4	3	0
	Fædre på barsel, der holder mere end 11 ugers orlov ³	12	Andel	6/6	2/4	4/8
	Barnets sygedag taget af kvinder	13	%	67	66	75
Planet	Barnets sygedag taget af mænd	13	%	33	34	25
	CO2e, Scope 1	14	Tons CO2e	23,7	29,63	46,77
	CO2e, Scope 2 (markedsbaseret)	15	Tons CO2e	69,38	26,79	109,76
	CO2e, Scope 2 (lokationsbaseret)	15	Tons CO2e	103,3	100,12	146,63
	CO2e, Scope 3 ⁴	16	Tons CO2e	367,4	351,0	773,1
	Energiforbrug	17	kWh	1.048.747	1.052.426	1.033.929
	Vedvarende energiandel	18	%	41	49	0
	Vandforbrug	19	m3	957	838	1759
Prosperity	Medarbejderomsætningshastighed	20	%	13,71	13,83	15,24
	Medarbejdertilfredshed	21	%	86	85	N/A
	Fuldtidsansatte ⁵	22	FTE	329	322,4	305,31

¹ Regnefejl rettet i tallene for 2018 og 2021, tallene afviger derfor fra sidste års Beretning 2021. Se note.
² Der er medtaget en ekstra medarbejderkategori i 2022, hvilket betyder, at de rapporterede tal ikke kan sammenlignes. Se note.
³ Ordlyden er ændret fra sidste års Beretning 2021 (Fædre, der tager den fulde berettigede barsel). Dette har ikke haft indflydelse på de beregnede tal for 2021 og 2018.
⁴ 2021 og 2018 er justeret ved at tilføje CO2e fra affald. I 2021 drejer det sig om 0,3 ton, for 2018 0,6 ton.
⁵ FTE'er beregnes i 2022 ud fra det indberettede ATP-bidrag. De tidligere år er tallet beregnet fra det rullende antal ansatte (det rullende gennemsnit fra december 2021 til november 2022)



Noter til ESG-nøgletal 2022

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

Den anvendte regnskabspraksis for vores ESG-nøgletal bygger hovedsageligt på standarderne i the Global Reporting Initiative (GRI), FSR - danske revisors 15 ESG hoved- og nøgletal til årsrapporten og Green House Gas Protokollen.

For at sikre, at ESG-data indsamles og rapporteres fuldstændigt, konsekvent og sammenligneligt, har Ledernes Hovedorganisation udviklet en intern ESG-regnskabsmanual over definitionerne af hvert enkelt nøgletal.

Forklaringerne af regnskabspraksis for ESG-nøgletallene fremgår nedenfor. Dataene er opgjort for perioden 1.01.2022-31.12.2022 og inkluderer hele Ledernes Hovedorganisation, med mindre andet er anført.

Principles of Governance

- 1. Kønsdiversitet for bestyrelsen**

Procentdelen af kvinder og mænd i hovedbestyrelsen valgt af generalforsamlingen. Bestyrelsen består pr. 31.12.2022 af 21 medlemmer, hvoraf 48 pct. er kvinder og 52 pct. mænd. Ifølge lovgivningen er en ligelig kønsfordeling en fordeling på mellem 40-60 pct. af henholdsvis kvinder og mænd, og Ledernes Hovedorganisation opfylder således en ligelig kønsfordeling. Tallene er uændret i forhold til sidste år. Da CPR-registeret alene opererer med to køn, også kaldet “det juridiske køn”, er det alene de to køn, der føres statistik over.
- 2. Kønsdiversitet for direktionen**

Procentdelen af kvinder og mænd i direktionen. Direktionen består pr. 31.12.2022 af fem medlemmer, hvoraf 60 pct. er kvinder og 40 pct. mænd. Ifølge lovgivningen er en ligelig kønsfordeling en fordeling på mellem 40-60 pct. af henholdsvis kvinder og mænd, og Ledernes Hovedorganisation opfylder således en ligelig kønsfordeling. Tallene er uændret i forhold til sidste år.
- 3. Kønsdiversitet for øvrige ledelse (lederguppen)**

Procentdelen af kvinder og mænd i ledergruppen med titlerne direktionsmedlem, direktør, afdelingschef og teamchef. Den øvrige ledelse består pr. 31.12.2022 af 43 ledere, hvoraf 42 pct. er kvinder og 58 pct. er mænd. Ifølge lovgivningen er en ligelig kønsfordeling en fordeling på mellem 40-60 pct. af henholdsvis kvinder og mænd, og Ledernes Hovedorganisation opfylder således en ligelig kønsfordeling.
- 4. Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder**

Deltagelsesprocenten for bestyrelsesmøderne beregnes ud fra antallet af bestyrelsesmøder, som det enkelte bestyrelsesmedlem (eller hovedbestyrelsessuppleant) har deltaget i ud af det samlede antal afholdte bestyrelsesmøder.

5. Fastholdelse af medlemmer

Procentdelen af medlemmer i Ledernes Hovedorganisation, der er fastholdt i 2022. Fastholdelsesprocenten for 2022 er 96,3. Fastholdelsesprocenten er uden strukturel afgang såsom pension, ikke længere medlemsberettigede pga. ny stilling eller overgang til flexjob. Tallene for fastholdelsesprocenten i 2018 og 2021 er opdateret i ESG-regnskabet for 2022 pga. en beregningsfejl i 2021, hvor en enkelt strukturel afgangsgruppe blev trukket fra den strukturelle afgang i stedet for at blive lagt til.

	2022	2021	2018
ESG-regnskab 2022 Fastholdelsesprocent	96,3	97,4	95,6
Tidl. ESG-regnskab 2021 Fastholdelsesprocent		95,8	94,3

6. Whistleblowerrapporter

Antallet af whistleblowerrapporter, der er indberettet via Ledernes Hovedorganisations whistleblowerordning. Ledernes Hovedorganisation har indført en whistleblowerordning for at give mulighed for på fortrolig og sikker vis at indberette overtrædelser eller potentielle overtrædelser af EU-retlige regler i Ledernes Hovedorganisation. Ordningen blev oprettet i 2021 og kan tilgås via lederne.dk og på den interne Medarbejderportal. Der har ikke været indberetninger på ordningen i 2021 og 2022.

People

7. Kønsdiversitet blandt medarbejdere

Procentdelen af kvinder og mænd i Ledernes Hovedorganisation. Kønsdiversiteten dækker over fastansatte og midlertidige medarbejdere pr. 31.12.2022 fordelt på 309 fastansatte og 10 midlertidigt ansatte, hvoraf 62 % er kvinder og 38 % mænd. Da CPR-registeret alene opererer med to køn, også kaldet "det juridiske køn", er det alene de to køn, der føres statistik over.

8. Aldersgrupper

Antallet af fastansatte og midlertidigt ansatte pr. 31.12.2022. Medarbejdere er inddelt i 3 alderskategorier:

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

9. Ligeløn for lige arbejde

Ligelønsloven fastlægger, at arbejdsgivere skal yde kvinder og mænd lige løn for samme arbejde eller for arbejde, der tillægges samme værdi. Derfor har Ledernes Hovedorganisation opdelt arbejdsfunktioner i 6 medarbejderkategorier på tværs af alle fagområder og stabe i organisationen ud fra bl.a. arbejdsfunktion og uddannelsesniveau.

Lønforskellen mellem køn beregnes ud fra medianmånedsløn for alle funktionæransatte medarbejdere og ledere i de 6 medarbejderkategorier. Alle lønninger er omregnet til fuldtidslønninger. Tallene er bruttolønninger og inkluderer derfor også et obligatorisk pensionsbidrag på 15 %. Median-lønforskellen mellem kønnene beregnes i procent ud fra mænds medianløn og kvinders medianløn inden for samme medarbejderkategorier. Lønforskellen beregnes kun for medarbejderkategorier med over 10 personer. I 2022 var der 6 medarbejderkategorier med over 10 personer til forskel fra 2021, hvor der var 5 medarbejderkategorier med over 10 personer.

Medarbejderkategori	% lønforskel
1	1,9 %
2	2,1 %
3	2,3 %
4	1,2 %
5	2,7 %
6	4,1 %

10. Sygefravær

Tallet angiver antal sygedage i gennemsnit pr. medarbejder. Opgørelsen dækker over korttidssygemeldinger, hvilket defineres som mindre end 10 sammenhængende sygedage. Tallet beregnes ved at dividere sygefraværet med det gennemsnitlige antal FTE'er i perioden december 2021 til november 2022. Tallet er uden børns sygedage og landtidssygemeldinger.

11. Indberettede arbejdsulykker

Tallet dækker over antal hændelser, der er indberettet til EASY (Arbejdstilsynet og Arbejdsmarkedets erhvervssikrings fælles indberetningssystem). En arbejdsulykke er en pludselig hændelse i forbindelse med arbejdet, som fører til, at en person kommer fysisk eller psykisk til skade. Den skal indberettes, hvis den medfører fravær udover tilskadekomstdagen. Der har i 2022 været indberettet fire hændelser til EASY. Opgørelsen laves ud fra indberetningsdagen til EASY.

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

Grundet ny barselslovgivning samt en ny barselsordning i Ledernes Hovedorganisation er regnskabspraksis ændret i 2022. Tallet angiver andelen af fædre, der afholder mere end 11 ugers barsel med løn.

Ledernes Hovedorganisation arbejder bredt for ligestilling mellem kønnene på arbejdsmarkedet og i familierne. Her er mere ligelig fordeling af barselsorloven en væsentlig faktor. Ledernes Hovedorganisation har samtidig re-

spekt for, at det er op til den enkelte familie at planlægge, hvordan barslen skal fordeles. Derfor måles der kun på, om mænd holder mere end 11 ugers barsel, selvom de har ret til 24 uger med løn. ESG-nøgletallene for 2018, 2021 og 2022 vil fortsat være sammenlignelige, da det tidligere blev opgjort, hvor mange mænd der afholdt 12 ugers betalt barsel.

13. Barnets sygedag

Andelen af barnets sygedage, der bliver taget af alle medarbejdere (fastansatte, midlertidigt ansatte og time-lønnede) fordelt på kvinder og mænd. I 2022 blev 67 % af sygedagene afholdt af kvindelige ansatte og 33 % af mandlige ansatte.

Planet

Ledernes Hovedorganisation bruger Green House Gas Protokollen som opgørelsesmetode for alle Planet nøgletal.

14. Scope 1 – alle direkte emissioner

Scope 1-emissioner er de direkte CO2e-emissioner, som ejes eller lejes af organisationen. Her medtages de emissioner, som er et resultat af brændsler, der afbrændes eller udledes direkte af organisationen.

Firmabiler

I Ledernes Hovedorganisation er de eneste scope 1-emissioner dem, der relateres til transport i firmabiler. Beregningsmetoden er ændret i 2022 fra antal kørte kilometer til antal indkøbte liter benzin eller diesel. Emissionsfaktorerne hentes fra DEFRA Greenhouse gas reporting: conversion factors 2022.

15. Scope 2 – indirekte emissioner

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

Elforbrug

Elforbruget udregnes på baggrund af årets indkøb af elektricitet pr. 1. januar – 31. december opgjort i kWh. Elektricitet opgøres både som lokationsbaseret og markedsbaseret. Den lokationsbaserede metode afspejler CO2e-emissioner der, hvor energiforbruget forekommer, og er baseret på Energinets årlige emissionsfaktor 2021. Ved den markedsbaserede metode har man mulighed for at nedskrive CO2e for andelen af købt grøn energi. Ledernes Hovedorganisation afdækker elforbruget med certifikater på vedvarende energi fra Ørstedes europæiske vindmøller.

Varmeforbrug

Varmeforbruget udregnes på baggrund af årets indkøb af fjernvarme opgjort i kWh. CO2e-emissionsfaktorerne for fjernvarme kommer fra HOFOR's miljødeklaration 2021. Forbruget er opgjort for perioden 1. oktober – 30. september året efter. Dette er opgørelsesperioden for varmemeforbruget. Set over flere regnskabsår er forbrugsperioden af mindre betydning, idet en skæv periode udligner sig over tid.

16. Scope 3 – alle øvrige indirekte emissioner

Scope 3-emissioner dækker over alle øvrige indirekte CO2e-udledninger, som organisationen ikke selv ejer eller kontrollerer direkte. Scope 3 CO2e-emissioner vedrører følgende kategorier:

- Kantineforbrug
- Sodavand og kaffe
- Arbejdsrelateret transport i fly, taxa og privatbiler
- Medarbejdertransport til og fra arbejde
- Papirforbrug
- Vandforbrug
- Affald
- El-distribution og transmission

Affald er en ny kategori medtaget i 2022-regnskabet. Derfor er 2021 og 2018 justeret med CO2e fra affald. I 2021 drejer det sig om 0,3 ton, i 2018 0,6 ton.

Ledernes Hovedorganisation arbejder på at kunne inkludere flere scope 3-emissioner de kommende år, fx IT-udstyr, kontormøbler og kontorartikler. Ledernes Hovedorganisation har indledt dialog med leverandører for på sigt at kunne medtage data.

Andre Planet nøgletal

17. Energiforbrug

Det samlede faktiske energiforbrug i kWh fra elektricitet og varme er medtaget for at se den reelle udvikling i forbruget.

18. Vedvarende energiandel

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

Ved den markedsbaserede metode har man mulighed for at nedskrive CO₂e for andelen af købt grøn energi. Ledernes Hovedorganisation afdækker elforbruget med certifikater på vedvarende energi fra Ørstedes europæiske vindmøller.

19. Vandforbrug

Vandforbruget er årets forbrug af vand i m³. Der afregnes for perioden 1. september til 31. august. Der korrigeres ikke for den skæve afregning, idet det udligner sig over tid. CO₂e-udledningen forbundet med Ledernes Hovedorganisations vandforbrug er inkluderet i scope 3-klimaregnskabet. Emissionsfaktorerne hentes fra DEFRA Greenhouse gas reporting: conversion factors 2022.

Prosperity

20. Medarbejderomsætningshastighed

Medarbejderomsætningen udregnes på baggrund af fratrådte medarbejdere divideret med det gennemsnitlige antal FTE'er i perioden december 2021-november 2022. Ledernes Hovedorganisations medarbejderomsætningshastighed har ligget på samme niveau de sidste fem år.

21. Medarbejdertilfredshed

Medarbejdertilfredsheden måles årligt i en tredjepartsundersøgelse fra Great Place to Work. Medarbejdertilfredsheden måles i Great Place to Work Trust Index ©. Gennemsnittet er steget 1,6 procentpoint fra 84,8 i 2021 til 86,4 i 2022. Resultatet viser, hvor stor en andel af respondenterne der har valgt én af de to mest positive svarkategorier: "Altid sandt" og "Næsten altid sandt". Denne opgørelsesmetode er udarbejdet af Great Place To Work. Tallet omfatter et gennemsnit af besvarelserne inden for de 5 kategorier inden for "Great Place to Work Index": "Troværdighed", "Respekt", Retfærdighed", "Stolthed" og "Fællesskab".

22. Fuldtidsansatte (FTE)

FTE'er beregnes ud fra Ledernes Hovedorganisations indberettede ATP-bidrag ud fra de gældende satser.



Resultatopgørelsen

	2022 T.kr.	2021 T.kr.
INDTÆGTER	1.183.066	1.187.703
Bidrag til STAR mv.	-826.434	-843.410
Tilskud til lokalafdelinger	-11.067	-11.334
Mødeomkostninger og oplysningsarbejder	-30.221	-31.275
Organisationens administration	-74.070	-78.266
Personaleomkostninger	-218.234	-215.465
Ejendomsomkostninger Vermlandsgade	-18.357	-30.427
Kasseansvar i Arbejdsløshedskassen	-17	-338
OMKOSTNINGER	-1.178.400	-1.210.515
RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER	4.666	-22.812
Resultat datterselskaber	3.017	11.878
Finansielle renteindtægter/udgifter	-26.809	70.956
RESULTAT FØR SKAT	-19.126	60.022
Fondsskat	-360	-9.645
ÅRETS RESULTAT	-19.486	50.377

Balancen pr. 31.12.2022 - Hovedtal

	2022 T.kr.	2021 T.kr.
AKTIVER		
Immaterielle anlægsaktiver	20.498	7.443
Materielle anlægsaktiver	34.544	34.464
Finansielle anlægsaktiver	565.375	743.957
ANLÆGSAKTIVER I ALT	620.417	785.864
Beholdninger	1.168	801
Tilgodehavender	404.879	306.250
Likvider	71.556	52.465
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT	477.603	359.516
AKTIVER I ALT	1.098.020	1.145.380
PASSIVER		
Kortfristet gæld	398.463	412.595
Hensættelser	5.791	13.293
Kapitalkonto	693.766	719.492
PASSIVER I ALT	1.098.020	1.145.380



Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til medlemmerne i Ledernes Hovedorganisation

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Ledernes Hovedorganisation for regnskabsåret 01.01.2022 - 31.12.2022, 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. 31.12.2022 samt af resultatet af organisationens aktiviteter for regnskabsåret 01.01.2022 - 31.12.2022 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 9. marts 2022

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 96 35 56

Susanne Arnfred Møller

statsautoriseret revisor

MNE-nr. mne24625

Ledernes Hovedorganisation

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

Tilrettelæggelse

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

Design og produktion

CWonders

Foto

Shutterstock
Gettyimages
Christian Als