

Verksamhets- berättelse 2021



ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Hos oss blir du en bättre chef

Bra chefer och ett gott ledarskap ger resultat och föder framgång – människor växer och verksamheter och samhällen utvecklas. Det gör chefsyrket till ett av de viktigaste och mest utmanande. Därför behövs en organisation bara för chefer. En organisation som tillvaratar chefers intressen och förstår chefsrollen fullt ut. Därför finns Ledarna.

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Ledarna är chefens röst i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

Alla vinner på ett bra ledarskap. Vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.



Innehåll

FÖRBUNDSORDFÖRANDE HAR ORDET	5
VD HAR ORDET	6
MEDLEMSERBJUDANDE	8
VÄSENTLIGA HÄNDELSE R UNDER 2021	12
MEDLEMSINTERVJU	15
MEDLEMSERBJUDANDE	16
MEDLEMSREKRYTERING	17
AVTAL OCH SAMARBETSORGANISATIONER	18
UTVECKLAT STÖD TILL ARBETSMILJÖOMBUD	19
OPINION	20
MEDLEMSINTERVJU	24
LEDARNAS BOLAG	26
LEDARNAS DEMOKRATISKA ORGANISATION	27
PROJEKT	28
MEDLEMSUPPLEVELSE	29
INTERNATIONELLT SAMARBETE	30
HÅLLBARHET	31
LEDARNAS STYRELSE	32



ledarna

Chefen central i den nödvändiga omställningen

2021 börjar med poeten Amanda Gorman, en ung svart kvinna som ingav hopp på presidentinstallationen i USA i januari. Budskapet i hennes dikt "The Hill we climb" var att demokratin inte är trasig, men oavslutad och kräver fortsatt arbete. Amandas ord borde landa hos varje chef och ledare. Vi behöver stå upp för samhällets grundläggande idéer om alla människors lika värde och våga fatta beslut om nödvändiga samhällsförändringar för nästa generation.

I denna verksamhetsberättelse sammanfattar vi ett andra år som i mycket präglats av pandemin. Vi har fått lära oss att leva med viruset och behöver förhålla oss till det lång tid framöver. Chefer och ledare har fått utveckla sitt distansledarskap och hybridmötet är här för att stanna. Det ökar behovet av ett kommunikativt ledarskap som är lyhört, men som också skapar tydliga spelregler tillsammans med arbetsgruppen.

Debatten om chefernas förutsättningar inom offentlig sektor har fortsatt. Ledarna har i flera debattartiklar och inlägg i sociala medier krävt att det politiska ledarskapet måste prioritera det operativa ledarskapet och ge cheferna rätt förutsättningar.

100 år efter införandet av kvinnlig rösträtt fick Sverige äntligen en kvinna som statsminister. Det är en historisk milstolpe. Ledarnas jämställdhetsbarometer 2021 visar dock att jämställdheten har tappat fart under pandemin, en oroande utveckling. Vi har fortsatt arbetet med att bredda bilden av vem som kan och vill bli chef. Framtidens kvinnliga ledare 2021 Helya Riazat, rektor för Järvaskolan, är en stark förebild. Hon erbjuder kunskapens väg, i stället för kriminalitet. Det är en tuff och viktig kamp som hon och många chefer bedriver varje dag.

Att vi behöver ställa om nu till ett hållbart samhälle är tydligt. Ledarna vet att chefen har en central roll i omställningen och har intensifierat

arbetet med att lyfta ledarskapets stora betydelse för att lyckas med förändringen. En glädjande satsning är det mentorprogram vi anordnat i samarbete med NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv. Chefer hjälper chefer till framgång.

Den nödvändiga omställningen ökar förändringstrycket på arbetsmarknaden. Arbetet har fortsatt med att politiskt förankra trygghetsöverenskommelsen mellan PTK, där Ledarna ingår, Svenskt Näringsliv och LO. Överenskommelsen har fokus på studier med rimligt studiestöd och utbyggd omställningsorganisation. Även offentlig sektor har kommit fram till ett nytt och bättre omställningsavtal.

Inom arbetsmarknadspolitiken blir EU en allt tydligare aktör. Ledarna deltar aktivt i Arbetsmarknadens EU-råd, som värnar den svenska modellen och är en gemensam partsröst gentemot EU.

Utvecklingen av Ledarnas demokrati har fortsatt och ytterligare en branschförening, basen i vår demokrati, har bildats; Ledarna inom staten. Vi har också startat ett aspirantprogram för att förnya vår demokratiska organisation.

Tillsammans behöver vi chefer och ledare påminna varandra om slutstroforna i Amanda Gormans dikt, här översatt av Jason Diakité:

*Ty ljuset är ständigt närvarande,
Om bara vi har mod att klara det,
Om bara vi har mod att vara det.*

Ett budskap att bära med sig in i 2022 för dig, mig och Ledarna, Sveriges chefsorganisation.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

Vi är proffs på chefer

2021 har bjudit på ljusglimtar även om pandemin fortsatt. Jag tänker främst på att Sveriges ekonomi gått starkt hela året och färre medlemmar har hamnat i arbetslöshet än vad prognoser visade året innan.

Att Ledarna behövs har än en gång bekräftats. Om 2020 präglades av medlemsärenden som gällde korttidsavtal, korttidsvarsel och omorganisation så har 2021 präglats av frågor kring lön, avtal, överenskommelser och arbetsmiljö. Medlemmarnas ärenden har förändrats under året och vi har haft beredskap och mött alla typer av chefsfrågor som uppkommit.

För att möta prognoserna kring medlemmarnas ökade behov av inkomstförsäkring gjordes en höjning av den del av medlemsavgiften som finansierar inkomstförsäkringen förra årsskiftet. I juni såg vi effekterna så till vida att prognoserna var i balans med kapitalet i försäkringen. Samtidigt svängde utfallet kraftigt och antalet arbetslösa medlemmar slutade att öka, vilket gjorde att vi kunde sänka medlemsavgiften för den del som finansierar inkomstförsäkringen.

Efter en stark tillväxt 2020 uteblev tillväxten 2021. Det är främst inflödet av medlemmar som minskat medan utträdena varit relativt stabila. Det svaga inflödet beror troligtvis på ett mycket kraftigt inträde 2020 och att medlemsavgiften sammantaget med kostnaden för inkomstförsäkringen blev för hög för att attrahera nya medlemmar. Efter sänkningen ökar antalet nya medlemmar igen.

Mycket medlemskontakt har skett digitalt, vilket varit enda rådande alternativet men samtidigt något som kommit för att stanna. Möjligheten för medlemmar att kunna delta både digitalt och på distans skapar en större valfrihet. Detta har gjort att vi träffat fler medlemmar än någonsin och slagit rekord med att ha hela 1060 medlemmar på ett och samma webinarium. Det digitala utbudet har många fördelar samtidigt som värdet av det fysiska mötet fortsatt kommer vara viktigt medlemmar emellan, och inte minst inom partsvärlden både lokalt och centralt.

Ledarna fortsätter att vara eftertraktade av media. Mest publicitet fick frågor kopplat till hållbarhet, lön, chefers villkor, jämställdhet samt ålderism. Framtidens kvinnliga ledare var den enskilda aktivitet som fick bäst spridning följt av Ledarnas rapport och Almedalsseminarium om ålderism, som bland annat sändes av Svt Forum fyra gånger. Flera debattartiklar och repliker rörande Ledarnas prioriterade frågor publicerades i olika medier. Vi har även märkt en större efterfrågan på Ledarnas medverkan i andra sammanhang som till exempel externa poddar och vi har slagit rekord i antal följare på sociala medier.

För första gången på många år lanserade vi en varumärkeskampanj. Med budskapet "Vi är proffs på chefer" fokuserar kampanjen på Ledarnas uniktet och kompetens som chefsorganisation och fackförbund bara för chefer.

Digitaliseringen i samhället har tagit stora kliv under pandemin och Ledarnas egen utveckling följer med. Vi har bland annat digitaliserat processer och administration för förhandlingar vilket skapat förbättringar för både medlemmar och handläggare.

Omställningen av Ledarnas dotterbolag har fortsatt. I juli bildades Chefakademien, en sammanslagning av Chef och Mgruppen. En omfattande analys visade att förutsättningarna för ett sammanlagt bolag var betydligt starkare än bolagen var för sig. Chefers behov av kompetensutveckling kommer öka framöver och Chefakademien är en viktig del i att uppnå visionen – Alla har en bra chef.

Jag är otroligt stolt över att Ledarna än en gång lyckats ställa om och anpassa sig efter medlemmarnas behov och omvärldens förutsättningar. Vi är proffs på chefer och står rustade att möta framtiden!



MARTIN FRIDOLF, VD, LEDARNA



Ledarna utvecklar Sveriges chefer

Genom flera olika tjänster och aktiviteter skapar Ledarna förutsättningar för medlemmarna att utvecklas i chefsrollen. Samtidigt erbjuds stöd i olika sammanhang. En stor del av Ledarnas medlemmar uppger att de blivit en bättre chef genom sitt medlemskap i Ledarna*. Det ligger i linje med Ledarnas vision: Alla har en bra chef.

Under 2021 har pandemin fortsatt ställa annorlunda krav på Sveriges chefer. Att vara chef är ett både lustfyllt och utmanande uppdrag, speciellt i tider av osäkerhet och oro. Ledarna erbjuder medlemmarna en rad tjänster som innebär kontakt med rådgivare och coacher som förstår chefers förutsättningar. Oftast handlar det om att träna sin förmåga att leda sina medarbetare, lösa konflikter, utveckla sin verksamhet eller leda större förändringar. Precis som 2020 har det i högre grad även handlat om att leda på distans, hantera medarbetarnas arbetsmiljö, psykiska hälsa samt omorganisationer och permitteringar.

Utgångspunkten för erbjudandet inom Ledarnas kursverksamhet är att gott ledarskap gör skillnad. Målet är att skapa förutsättningar för medlemmen att utvecklas till en bättre och mer hållbar chef. Medlemmar som vill prata om sina utmaningar i rollen som chef erbjuds också chefscoachning och för de chefer som vill ta sig vidare i karriären finns karriärrådgivning. Under 2021 har så gott som all leverans av chefsutveckling skett digitalt, vilket gett många fler möjlighet att delta.

Ledarnas webbplats ledarna.se är den främsta leveranskanalen gentemot medlemmarna. Den uppdateras kontinuerligt med artiklar, tester, filmer, poddar och annat innehåll som stöd för chefen i vardagen. Även under 2021 har Ledarna aktivt arbetat med att svara på chefens frågeställningar kring coronapandemin. Ett digitalt kontaktformulär för arbetsgivare har lanserats vilket medför både en snabbare service och en effektivisering av interna arbetsprocesser.

Under 2021 hade ledarna.se cirka 1,8 miljoner besök vilket är nästan lika många som året innan. Mobiltrafiken stod för mer än hälften av alla besök. Antal användare som loggar in ligger på samma nivå som föregående år. Sökmotoroptimering och anpassning av användarupplevelsen sker kontinuerligt. Det mest besökta innehållet var i likhet med föregående år Ledarnas lönestatistik för chefer.

81 %

av deltagarna
rekommenderar gärna
Ledarnas aktiviteter

* Novus, 2021

Stort fokus på digital chefsutveckling

2021 blev ytterligare ett år då Ledarna fick ställa om fysiska medlemsaktiviteter till digitala som en effekt av pandemin. Och formatet är här för att stanna.

Totalt har Ledarna under 2021 erbjudit medlemmarna 121 aktiviteter i form av digitala livekurser, webinarier och under senhösten även ett fåtal fysiska kurser. 11 013 medlemmar har deltagit i dessa aktiviteter, en ökning med 27 procent jämfört med 2019 (siffror ej jämförbara med 2020 på grund av omställningen under pandemin). Aktiviteterna får mycket goda omdömen av deltagarna och årets rekommenderaindex (RMI) ligger på över 81 procent, vilket överträffar kvalitetsmålet på 80 procent.

De digitala formaten är uppskattade och skapar möjlighet för fler att nyttja större delar av aktivitetsprogrammet. Därför kommer medlemsaktiviteter även fortsättningsvis att levereras digitalt.

Utöver digitala livekurser och webinarier har Ledarna också producerat kortfilmer och poddar med aktuellt innehåll för våra medlemmar.

Podden Chefsrådgivarna syftar till att leverera kunskap och inspiration kring ledarskap och rollen som chef. Podden har under året kompletterats med sex nya avsnitt under rubrikerna *Att vara ledare i motvind*, *Chef utan förtroende*, *Schyssta avslut – en podd om uppsägningar*, *Det hybrida ledarskapet*, *Håll dig anställningsbar som chef* och *Chef i demokratins tjänst*.

Ett antal temafilmer i kortare format och med Ledarnas egna experter, har producerats exempelvis inom områdena chefs karriär och arbetsrätt.

Digitala livekurser har erbjudits medlemmarna inom bland annat arbetsrätt, lönesättning, förändringsledning, grupputveckling, interkulturellt ledarskap, konflikthantering, arbetsmiljö, karriärfrågor och coaching av medarbetare. Medlemmarna har också erbjudits webinarier. Se ett urval nedan.

NÅGRA WEBBINARIER I LEDARNAS AKTIVITETSUTBUD

- Öppenhets- & tillitsspiralen
- Arbetsmiljö – ohälsa & trygghet
- Digital kommunikation
- Hållbarhet – inre ledarskap
- Jämställt arbetsliv
- Hållbarhet – det transformativa ledarskapet
- Den skärmsmarta chefen
- Inkluderande ledarskap
- Anpassning och rehabilitering

- Att leda grupper
- Det hybrida ledarskapet
- Anställningsavtalet
- Vässa din chefskarriär

Katrine Marçal
med föreläsningen:
**Hur inkludering
av kvinnor vässar
chefens innova-
tionskraft.**





91,5 %

SOM KONTAKTAT CHEFSRÅDGIVNINGEN
REKOMMENDERAR LEDARNA TILL ANDRA
CHEFSKOLLEGOR

ANNIKA SIVERTSSON
Commercial Lead på Vifor Pharma.

[« Till innehållsförteckning](#)

Råd och stöd i chefens vardag

Ledarnas medlemmar får genom personlig kontakt med erfarna chefsrådgivare och chefs-coacher stöd att utvecklas i chefsrollen och att hantera olika situationer i vardagen.

Chefscoachning uppmuntrar medlemmen att reflektera över sina chefsutmaningar och på så sätt få nya perspektiv på sin chefsvardag. Detta görs under ledning av en coach som själv har lång och gedigen chefserfarenhet.

Karriärrådgivningen ger medlemmen stöttning och råd med utgångspunkt i medlemmens utmaning och förutsättningar. Karriärrådgivaren hjälper till med att identifiera spetskompetenser och drivkrafter så att medlemmen kan skapa en konkret karriärplan eller få hjälp att granska och utforma sitt cv – något som varit fortsatt efterfrågat.

Drygt 1 100 samtal har genomförts inom Chefscoachningen och Karriärrådgivningen under 2021 vilket är något fler än föregående år.

Medlemmarna är nöjda och rekommenderar tjänsterna i hög grad. 96 procent rekommenderar karriärrådgivningstjänsten. Motsvarande siffra för chefscoachningstjänsten är 91 procent. Det är de högsta rekommenderaindex som uppmätts för båda dessa tjänster. Medlemmarna upplever också stor nytta med tjänsterna.

Chefsrådgivningen finns till för att stötta, stärka och ge medlemmen verktyg att på egen hand ta dialogen med sin arbetsgivare eller sina medarbetare vidare. Chefsrådgivarna ger råd i allt som hör ledarskapet till. Det kan gälla oro kopplat till en omorganisation, ett svårt samtal med en medarbetare, stöd vid ett bristande förtroende hos antingen överordnad eller underordnad eller en granskning av ett chefs-

eller vd-avtal. Chefsrådgivarna har lång erfarenhet av både arbetsrätt och ledarskap och egen chefs-erfarenhet är ett krav.

Chefsrådgivningen hanterade under 2021 cirka 13 100 ärenden jämfört med cirka 15 500 ärenden 2020. Under året har rådgivningen sett en ökning av lönefrågor kopplat till ledaravtalet, avtalsgranskningar och arbetsmiljörelaterade ärenden. Samtidigt har ärenden om omorganisation, minskat avsevärt mot föregående år.

De vanligaste områdena för chefers frågor 2021 är:

1. anställningsvillkor
2. överenskommelser och avtal
3. lön och förmåner
4. omorganisation
5. chefs- och ledarskapsfrågor
6. socioorganisatorisk arbetsmiljö.

Medlemmar ska få god och snabb service oavsett kanalval för mötet. Chefsrådgivningen har därför arbetat med att minska svarstiden på digitalt inkomna ärenden. Det har inneburit ett ökat rekommenderaindex för ärenden som inkommit via Ledarnas webbplats. Grunden har nu lagts för att fortsätta arbeta med fler kanaler in till rådgivningen i framtiden. Under 2021 har Chefsrådgivningen utökats med specifik rådgivning gentemot egenföretagare.

91, 5 procent av medlemmarna som kontaktat Chefsrådgivningen rekommenderar Ledarna till andra chefskollegor. Det är det högsta rekommenderaindex som uppmätts för Chefsrådgivningen.

Väsentliga händelser under 2021

Tillväxt

Vid årets start hade Ledarna drygt 95 800 medlemmar efter en ovanligt kraftig tillväxt under 2020, som en direkt följd av pandemin.

Under hösten 2020 uppstod ett behov av att höja medlemsavgiften för den del som finansierar inkomstförsäkringen i och med fortsatt hög osäkerhet på arbetsmarknaden. Prishöjningen genomfördes den 1 januari 2021. I kombination med att många redan under 2020 tagit steget att skaffa ett medlemskap, bidrog den till att inflödet av medlemmar kraftigt bromsades in under de tre första kvartalen 2021, vilket innebar en negativ tillväxt under denna period. När försäkringsprognoserna stabiliserades under sensommaren kunde avgiften sänkas igen, vilket har resulterat i att tillväxten under sista kvartalet återgått till normala nivåer. Sammantaget blev 2021 ett speciellt år med negativ tillväxt. Vid årets slut hade Ledarna 95 389 medlemmar.

Coronapandemins påverkan

Coronapandemin har haft en fortsatt påverkan på såväl interna arbetssätt som externa samarbeten och leveranser till våra medlemmar. Verksamheten har drivits med fokus på att fortsätta med medlemsaktiviteter på ett sätt som samtidigt bidragit till minskad smittspridning i samhället.

Året har bland annat präglats av följande åtgärder:

- Ledarnas medarbetare har huvudsakligen fortsatt att jobba hemifrån.
- Anpassning av Ledarnas lokaler för att minska smittspridning.
- Regelbundna extra ledningsmöten har genomförts i syfte att leda verksamheten utifrån rådande förutsättningar.
- Anpassning av bemanningen för att kunna leverera på de behov som pandemin inneburit för våra medlemmar.
- Omställning från fysiska till digitala medlemsaktiviteter och möten.
- Extra kommunikationsinsatser om olika chefsfrågor kopplat till pandemin har genomförts.

Ny branschförening

Som ett led i arbetet med att utveckla Ledarnas föreningsstruktur har en ny branschförening, Ledarna inom staten, bildats. Den är verksam sedan 1 oktober 2021 och består av medlemmar från flera olika branschföreningar. I samband med detta upphörde föreningen Ledarna inom kriminalvården som självständig förening och fortsätter i stället som klubb.

Chefakademin bildas

Ledarna Chefservice LCS AB, som samlar de affärsdrivande verksamheterna knutna till Ledarna, ägde vid ingången av 2021 två helägda dotterbolag:

- Chef Stockholm AB, som bland annat ger ut tidningen Chef.
- Mgruppen Svenska Managementgruppen AB, som erbjuder ledarskapsutbildningar.

Under 2021 fusionerades bolagen och bildade Chefakademin i Stockholm AB. Chefakademin ska komplettera och stötta Ledarnas verksamhet och vision med målet att stärka alla Sveriges chefer. Kärnverksamheten är chefsutveckling med fokus på chefsutbildning, kompletterat av ett utbud av utvecklingsmöjligheter, inspiration och stöd inom ledarskap och andra kompetenser som hör till chefsrollen. Målgruppen är organisationer och företag som vill utveckla sina chefer samt de av Ledarnas medlemmar som vill fördjupa sin kompetens ytterligare.

Systembyte för medlemsreskontra

I syfte att öka såväl kvalitet som effektivitet samt sänka kostnaderna påbörjades under våren ett utvecklingsprojekt tillsammans med nuvarande leverantör för att byta systemlösning för Ledarnas medlemsreskontra. Lösningen är mycket komplex och det har därför funnits behov att revidera projektplanen. Tidplan för lansering av systemet har satts till mars 2022.

Varumärkeskampanj

Under 2021 lanserades och genomfördes en ny varumärkeskampanj för att öka kännsdomen om Ledarnas unika erbjudande, anpassat för Sveriges chefer utifrån konceptet "vi är proffs på chefer". Utgångspunkt för kampanjen, som även återkommer framöver, är Ledarnas långa erfarenhet av att hjälpa chefer till framgång där såväl organisationens djupa kompetens som medlems-erbjudandet är i fokus. Kampanjen genomfördes under två perioder med goda resultat och hög digital närvaro.

Ledarnas egna medarbetare med namn och titel i annonsbilderna ger ett ärligt och transparent intryck som skapar trovärdighet.





MALIN SJÖMAN

Vd på marknadsförings-
byrån Crescando.

MEDLEMSINTERVJU

”Jag gör rätt sak vid rätt tidpunkt”

– Jag tror inte att jag vet någon chef som helt naturligt upplever balans i livet och jobbar 40 timmar i veckan, många gånger för att vi verkligen trivs och brinner för det vi gör. Det säger Malin Sjöman, grundare och vd på marknadsföringsbyrån Crescendo.

– Baksidan blir att många har en känsla av otillräcklighet och den känslan har accelererat. Beslut blir komplexare och lösningar mer komplicerade, fler människor ska samlas och komma överens och mängden kanaler som vi behöver ha koll på ökar hela tiden. Dessutom slits vi mellan en önskan om att vara tillgänglig för medarbetarna och behovet av att kunna jobba koncentrerat.

Men med åren som chef och ledare har Malin Sjöman lärt sig att det inte går att vara överallt hela tiden. Ett bra chefsliv handlar om att jobba smartare, inte mer.

– Det går egentligen aldrig att arbeta färdigt, det finns alltid något att ta itu med. Därför försöker jag hitta strategier för att göra rätt sak vid rätt tidpunkt. Främst gäller det att skapa förutsättningar för att kunna fokusera på en sak åt gången och på så sätt frigöra tid för medarbetare och kunder.

Tanken på att skapa ett helt nytt arbetssätt kan kännas övermäktig och bli en stressfaktor i sig. Malin Sjöman försöker i stället införa små förbättringar i vardagen och låta förändringen komma stegvis. Bland annat har hon testat minnesmästaren Mattias Ribbings olika metoder för att skapa bättre förutsättningar för koncentration.

– Framför allt gillar jag pomodorometoden. Jag sätter en timer på 25 minuter, då jag tar bort alla störningsmoment och arbetar fokuserat med en uppgift. När timern ringer är det fem minuters paus som gäller innan jag sätter timern igen. Jag vill ha små enkla verktyg som jag kan använda mig av i vardagen för att få bättre struktur och för att jobba smartare. Dessutom tar jag med mig teknikerna direkt in i företaget och delar med mina medarbetare.

Hitta Mattias Ribbings tips och metoder på ledarna.se/dinchefshjarna



Fackligt stöd och chefers rättigheter

Förhandling

Ledarnas förhandlare finns över hela landet för att regionalt kunna möta upp behov av fysiska förhandlingar på ett effektivt sätt. Under 2021 har de tillsammans hanterat cirka 6 500 ärenden, vilket är en minskning med cirka 24 procent jämfört med 2020 som dock var extremt på grund av pandemin. En mer rättvis jämförelse med 2019 års inflöden av ärenden innebär istället en ökning med cirka 20 procent.

Under 2021 har inflödet av ärenden varit ovanligt jämnt fördelade över året, till skillnad från tidigare år som ofta innehåller toppar under vår och höst. En stor mängd ärenden har rört omorganisationer (cirka 4 700 ärenden), följt av arbetsbrister. Korttidsavtal tecknades under våren men uteblev nästan helt när det statliga stödet togs bort. Under hösten såg Ledarna en viss ökning av ärenden som i grunden handlade om personliga skäl. Detta kan ha varit en effekt av färre stora omorganisationer vilket lett till att fler ärenden istället kom att handla om enskilda individer i arbetsgivarnas förhandlingsframställningar. Nästan hälften av alla ärenden genererar inte en fysisk förhandling, men förhandlarna behöver ändå analysera och bedöma om en förhandling ska ske eller inte.

Rättshjälp

Ledarnas medlemmar kan beviljas rättshjälp i bland annat de arbetsrättsliga tvister som inte löses genom förhandling. Gör Ledarnas jurister bedömningen att tvisten går att driva i domstol, står Ledarna för kostnaderna för att vara ombud och betalar motpartens rättegångskostnader vid förlust. Eventuella skadestånd måste medlemmen alltid betala själv.

Antalet medlemmar som vill få stöd i en rättslig process har legat på samma nivå under 2021 som under 2020. Ledarnas förbundsjurister har varit ombud i 43 domstolsprocesser varav 21 i tingsrätt, åtta i Arbetsdomstolen, 11 vid överklaganden av a-kassebeslut och tre i skiljeförfaranden. Flera av målen i Arbetsdomstolen har handlat om avskedanden. Målen har slutat med

förlikningar. I tingsrätten har flera domar meddelats med framgång för medlemmarna.

Under året har ett stort antal rättshjälpsprövningar avsett krav på ersättningar av olika slag, till exempel semesterlön och avgångsvederlag.

Ledarna anlitar LO-TCO rättsskydd vid bedömning och handläggning av ärenden rörande bland annat arbetsskador och sjukpenning. Under 2021 avslutades 30 ärenden.

Ledarnas inkomstförsäkring

I Ledarnas medlemskap ingår en inkomstförsäkring hos Bliwa som försäkrar en månadsinkomst upp till 80 000 kronor i 150 dagar vid ofrivillig arbetslöshet. Med tilläggsförsäkringar kan medlemmar välja att lägga till 100 extra ersättningsdagar och försäkra månadsinkomst upp till 120 000 kronor.

Till följd av coronapandemin och den arbetslöshet som följde genomförde Ledarna tillsammans med Bliwa beslutade åtgärder den 1 januari 2021 där den del av medlemsavgiften som finansierar inkomstförsäkringen samt premier för de frivilliga tilläggsförsäkringarna höjdes. Försäkringarnas giltighetstid ändrades också till att förnyas var fjärde månad. Då Sveriges ekonomi återhämtat sig under året och antalet arbetslösa medlemmar inte längre ökar, sänktes den del av medlemsavgiften som finansierar inkomstförsäkringen från den 1 oktober 2021. Läs mer om Ledarnas inkomstförsäkring på bliwa.se/ledarna.

Samtalsstöd

Under året har medlemmar nyttjat möjligheten att anonymt och kostnadsfritt ringa till Ledarnas samtalsstöd. Tjänsten ingår i medlemskapet och ger medlemmen stöd av socionom, eller vid behov psykolog eller psykoterapeut, oavsett om det handlar om privata eller arbetsrelaterade bekymmer. Samtalsstödet tillhandahålls genom Bliwa i samarbete med Falck Healthcare.

Ledarnas medlemsförsäkringar hos Trygg-Hansa

Ledarnas medlemmar erbjuds att teckna förmånliga medlemsförsäkringar, så som person- och sakförsäkringar, hos Trygg-Hansa.

Under hösten genomfördes en kampanj för Diagnosförsäkring där medlemmar vid tecknande av försäkringen fick tre avgiftsfria månader på köpet. Försäkringsbelopp upp till 100 000 kronor kunde tecknas mot full arbetsförhet utan hälsodeklaration. Kampanjen gav ett mycket bra resultat.

I november har försäkringserbudandet utökats. Ledarnas medlemmar som är egenföretagare erbjuds nu att teckna företagsförsäkring med 30 procent rabatt under första året, bilförsäkring med 10 procent rabatt och möjligheten att teckna Ledarnas sjukvårdsförsäkring genom företaget.

Läs mer om Ledarnas sak- och personförsäkringar på tryggghansa.se/ledarna.

MEDLEMSREKRYTERING

Tillväxtprogram

För att stärka Ledarnas position och tillväxt beslutade Ledarnas styrelse 2016 om ett tillväxtprogram.

Ledarna ska säkerställa fortsatt tillväxt genom att förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation, förtydliga medlemserbjudandet, förbättra medlemsupplevelse genom digitalisering samt arbeta mer målgruppsinriktat. Programmet löper till och med 2023.

Förbättrad medlemsupplevelse

Under 2021 har Ledarna tagit ett första steg för att automatisera en del av förhandlingsframställan. När arbetsgivaren påkallar förhandling med Ledarna, kan ärendets uppgifter nu läggas in direkt via ledarna.se. Ledarnas kansli kan därmed snabbare, och med mindre administration, påbörja ärendet hos rätt förhandlare.

Anpassad kommunikation och förtydligat erbjudande

För att bli än mer relevanta för medlemmarna och tydliggöra Ledarnas erbjudande har arbetet fortsatt under

2021 med att bygga upp strukturer och innehåll för automatiserad och riktad marknadsföring, så kallad marketing automation. Ledarna har under året också genomgått processen med att byta marketing automationsystem till ett mer användarvänligt och enklare system som är planerat att lanseras i januari 2022. Med det nya systemet blir Ledarna mer snabbfotade och kan enklare sätta upp nya och fler automatiserade processer för att kunna kommunicera med medlemmen på ett mer personligt sätt.

Fler medlemmar har börjat nyttja Ledarnas erbjudande efter att ha nåtts av kommunikationen i de automatiserade processerna, vilket borgar för att medlemmen upplever ett högre värde av sitt medlemskap.

Parallellt med detta pågår arbete med att skapa förutsättningar för att arbeta mer data- och insiktsdrivet för att skapa en ännu bättre medlemsleverans.

Ökat stöd för Trygghetsöverenskommelsen

En bred uppslutning kring Trygghetsöverenskommelsen mellan PTK, där Ledarna är medlem, Svenskt Näringsliv och LO har lagt grunden för ett huvudavtal som omfattar en stor del av den svenska arbetsmarknaden.

Arbetsgrupper skapade i avtalsrörelsen 2020

Hållbara chefer, Förbättrad lönebildning för chefer och Chefers kompetensutveckling är tre viktiga arbetsgrupper som skapades under den senaste avtalsrörelsen. Dessa arbetsgrupper finns med på flertalet av Ledarnas avtalsområden. Arbetet inom grupperna har pågått under 2021 och kommer att fortsätta under 2022.

Ledaravtalet – Ledarnas löneavtal

Ledarnas löneavtal i privat sektor, Ledaravtalet, är ett tillsvidareavtal med årliga lönerrevisioner. Detta skiljer sig från de flesta andra fackförbunds löneavtal som förhandlas vid varje avtalsrörelse och där många saknade en lönerrevision 2021. Eftersom många arbetsplatser inte följt Ledaravtalet har det årliga arbetet med lönerrevisionerna försvårats för många av Ledarnas företrädare. Ledarnas bransch- och avtalsansvariga samt förhandlare har ägnat mycket tid åt att stötta företrädarna ute på arbetsplatserna för att få till den process kring lön som Ledaravtalet innehåller. Insatsen har tydliggjort att det även fortsättningsvis finns behov av att arbeta med Ledaravtalet ute på arbetsplatserna.

Avtalssamarbetet inom PTK

Efter att PTK, Förhandlings- och samverkansrådet där Ledarna ingår, och Svenskt Näringsliv tecknade en överenskommelse om trygghet, omställning och anställningsskydd hösten 2020 har stödet för Trygghetsöverenskommelsen ökat. Kommunal och IF Metall anslöt sig redan i december 2020, då överenskommelsen lämnades över till regeringen. Under 2021 har Vision och ST anslutit sig, och även LO har valt att ställa sig bakom det nya huvudavtalet, ett beslut som PTK välkomnar. Denna breda uppslutning lägger grunden för ett huvudavtal som omfattar en stor del av den svenska arbetsmarknaden.

Regeringens lagförslag, som bygger på parternas överenskommelse, har i slutet av året varit ute på remiss och nästa steg är att ett färdigt förslag ska läggas fram i riksdagen. Där finns i dag ett brett stöd för en reformering av regelverket kring anställningsskydd, omställningsstöd och studiestöd. När ny lagstiftning är på plats kan ett nytt huvudavtal tecknas av parterna. Förslaget är att de nya lagarna ska träda i kraft 30 juni 2022, och börja tillämpas 1 oktober samma år.

Förhandlingar om tjänstepensionen ITP

PTK har påbörjat förhandlingar under 2021 med Svenskt Näringsliv om att höja åldersgränserna i tjänstepensionen ITP. Ett längre arbetsliv måste innebära att individen även fortsätter att tjäna in ålderspension högre upp i åldrarna. Utöver intjänande av tjänstepension är PTK:s mål med förhandlingarna att säkerställa att även övriga försäkringar som ingår i ITP, såsom ITP:s sjukpension, anpassas till en högre pensionsålder.

Förhandlingar inom offentlig sektor

Ledarna och andra fackförbund inom OFRs (Offentliganställdas Förhandlingsråd) förbundsområde AKV (Allmän kommunal verksamhet) har kommit överens med SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) och Sobona om ett nytt omställningsavtal, en satsning på arbetsmiljö samt ett moderniserat pensionssystem med höjda avsättningar. Förhandlingarna inleddes under hösten 2021 och slutfördes i december.

Informationsbolaget Avtalat

Bolaget Avtalat lanserades gemensamt av LO, PTK och Svenskt Näringsliv den 1 januari 2021. Syftet med bolaget är att förenkla information och vägledning inom kollektivavtalad tjänstepension och försäkringar. Målgruppen för verksamheten är anställda och arbetsgivare inom privat sektor. I maj 2021 startade Avtalat en lanseringskampanj för att fler ska få kunskap om verksamheten.

BRAND- ATION

PETER JOHANSSON

Chef för Enheten brandskydd och tillsyn,
Räddningstjänsten Storgöteborg.

Ett utvecklat stöd till Ledarnas arbetsmiljöombud

Att utveckla och tillhandahålla stöd till de företrädare som blivit valda till arbetsmiljöombud, skyddsområde chefer, är ett uppdrag som Ledarnas kansli fick genom ett kongressbeslut 2020.

I maj månad publicerades på ledarna.se en utvecklad information om vad det innebär att vara arbetsmiljöombud, efter att Ledarnas kansli arbetat aktivt med frågan under 2020. Information om arbetet gick samtidigt ut i

Företrädamytt, Ledarnas digitala utskick till företrädare. Ledarna har under året fått kontakt med ett 50-tal arbetsmiljöombud. I oktober hölls en workshop med dem för att ta reda på vilka behov av stöd som finns. Som en följd av detta möte tas nu en pilotutbildning fram avseende hur arbetsmiljöombud kan arbeta med organisatorisk och social arbetsmiljö. Checklistor är under framtagande och innehållet på Ledarnas webbplats ska uppdateras.

[« Till innehållsförteckning](#)

Chefens röst i samhället

Ledarna driver och tar ställning i frågor som är relevanta för chefer. Ledarnas opinionsbildning syftar till att påverka beslut och samhällsdebatt i frågor som rör ledarskapets betydelse för samhällsutvecklingen, chefens lön och villkor, chefens organisatoriska förutsättningar, jämställdhet, hållbarhet och ledarskap.

Ledarnas opinionsbildande arbete sker via möten med politiker, beslutsfattare och opinionsbildare samt genom kommunikation i media och Ledarnas egna kanaler så som sociala medier, webb och blogg. Den utgår från Ledarnas förbundspolitiska program, Ledarskapets värde.

Under 2021 har den opinionsbildande verksamheten fortsatt påverkats av coronapandemin, både vad gäller val av frågor, inriktning och aktiviteter. Pandemin har fört upp nya frågor på dagordningen. Möten och seminarier har till övervägande del genomförts i digitala format, även om det under hösten öppnades för fler fysiska aktiviteter. Viktiga frågor har under året varit chefers förutsättningar att ta arbetsmiljöansvar vid hemarbete, chefernas arbetsmiljö och organisatoriska förutsättningar inom vård och omsorg samt förekomsten av ålderism i arbetslivet.

Arbetsmarknadsminister Eva Nordmark deltog i januari på ett möte med Ledarna gällande hur chefer kan bidra till ökat hemarbete under pandemin och utmaningarna kring chefens arbetsmiljöansvar. Under mötet diskuterades också hur Ledarna kan bidra i det långsiktiga arbetet med en ny arbetsmiljöstrategi, betydelsen av chefernas egen arbetsmiljö för rätt förutsättningar att utföra sitt uppdrag.

Ledarna har under året genomfört ett flertal aktiviteter och publicerat rapporter och undersökningar som fått stor uppmärksamhet. Även ett flertal debattartiklar har publicerats.

Rapporter och undersökningar

Under 2021 har rapporter om jämställdhet, ålderism och hållbarhet tagits fram utifrån undersökningar genomförda av Novus på Ledarnas uppdrag.

JÄMSTÄLLDHETSBAROMETERN 2021

Jämställdhetsbarometern 2021 publicerades i juni. Undersökningen visar att chefer upplever att jämställdhetsarbetet prioriteras lägre i verksamheten nu jämfört med för fem år sedan. 21 procent av cheferna

svarar att jämställdhet mellan könen inte är en viktig fråga på deras arbetsplats, en försämring från 17 procent jämfört med 2016. Ledarna har undersökt frågan i tio år.

ÅLDERISM UTESTÄNGER CHEFSTALANGER

Ålderism utestänger chefstalanger är en rapport som publicerades i juli om förekomsten av upplevd ålderism. I genomsnitt har var fjärde chef upplevt att de varit antingen för unga eller för gamla vid en rekrytering eller befordran. En av fem chefer uppger att de själva valt bort en person vid rekrytering som ansetts vara för gammal. Rapporten visar att det finns en "pensioneringsnorm" på 65 år och att det är ovanligt med åtgärder på arbetsplatserna som underlättar för anställda, särskilt för chefer, att arbeta längre upp i åldrarna. 21 procent av cheferna som är 60 år eller äldre upplever att de ansetts som för gamla vid en rekrytering eller befordran. I genomsnitt har var tionde chef upplevt en åldersdiskriminering vad gäller möjligheter till kompetensutveckling.

HÅLLBARHETSBAROMETERN 2021

I november publicerades Ledarnas uppdaterade Hållbarhetsbarometer 2021. Rapporten visar att allt fler chefer har hållbarhet som ett ansvarsområde. Det är en markant ökning sedan 2014. Över samma period ser vi däremot att en lägre andel av de som har hållbarhetsansvar upplever målen som tydliga.



Almedalen – ålderism och jämställdhet

Ledarna medverkade i 2021 års digitala version av Almedalen med två aktiviteter genomförda som studiosamtal med Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller samt flera inbjudna och välkända gäster. Vid seminariet *Ålderism utestänger chefstalanger. Finns det ett bäst-efter- och bäst-före-datum för chefer?* presenterades rapporten om ålderism av rapportförfattaren

Anna Thoursie, chefsekonom på Ledarna. Seminariet fick stor spridning då SVT Forum valde att sända det.



På seminariet *Jämställdheten i lockdown? Dags att skruva upp farten på jämställdhetsarbetet* presenterades Ledarnas senaste jämställdhetsbarometer (se sidan 20).

Opinionsseminarier

Tre opinionsseminarier ledda av Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller och med externa gäster har genomförts under 2021.

HANDEL I FÖRÄNDRING

I januari sändes seminariet *Den enes bröd är den andres död? – Handeln i förändring*. Seminariet kretsade kring frågor om hur framtidens handel kommer att se ut och vad den snabba utvecklingen i branschen betyder för chefer och ledare inom handel, transport och logistik. Vilka är utmaningarna och möjligheterna med att leda i en bransch i snabb förändring och vilken kompetens kommer att behövas framåt?

HEMARBETE OCH ARBETSMILJÖ

I mars livesändes seminariet *Borta bra men hemma bäst? – Chefens ansvar när jobbet flyttar hem*. Temat för seminariet var hur det ökade hemarbetet under pandemin påverkar chefernas ansvar för arbetsmiljön men också hur chefernas egen arbetsmiljö påverkas när många behöver leda på distans.

ATT VARA CHEF I DEMOKRATINS TJÄNST

Det tredje seminariet *Chef i demokratins tjänst – med rätt att leda?* genomfördes i november. Syftet med

seminariet var att belysa komplexiteten i att vara chef i politiskt styrd kommunal och regional verksamhet.

Hållbart näringsliv

I november deltog Ledarna som samarbetspartner i den digitala konferensen *Hållbart Näringsliv* som arrangerades av Dagens Industri Event och Aktuell hållbarhet. Konferensen, som genomförs årligen, samlar några av Sveriges främsta experter på hållbarhet för att diskutera hur bolag hanterar klimat- och hållbarhetsutmaningar på ett affärsmässigt framgångsrikt sätt. Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller deltog under programpunkten "Det krävs av ledarskapet i tider av stor förändring".

Chefsblogg.se

På chefslogg.se har Ledarnas experter under 2021 fortsatt bloggandet i oförminskad takt. Efter 2020 års beslut om ett nytt grepp för att öka frekvensen i uppdateringar och läsandet av inläggen på bloggen är målet minst en uppdatering per vecka. Under året har det publicerats 58 bloggposter, sex fler än målsättningen. Det genomsnittliga antalet sidvisningar per månad var 26 procent fler jämfört med år 2020 och antalet unika användare 12 procent fler.

Övrigt

SAMARBETE MED BYGGMARKNADSKOMMISSIONEN

Ledarna och Bygghandelskommissionen (BMK) – som är ett tvåårigt projekt initierat av parter, företag och organisationer inom byggsektorn – har haft ett samarbete för att fördjupa kunskapen om den komplexa rollen för chefer i byggsektorn och vilka förutsättningar chefer och ledare behöver för att effektivt kunna motverka korruption och arbetslivskriminalitet. En rapport, som tagits fram i samarbete mellan Ledarna, Byggcheferna och BMK, presenterades på ett seminarium i september.

Kommunikation och PR MEDIA

Under 2021 har Ledarnas frågor och experter fortsatt varit efterfrågade av media och andra aktörer i omvärlden. I media har Ledarna främst uttalat sig i frågor kopplat till hållbarhet, lön, chefernas villkor, hållbara chefer, jämställdhet samt ålderism. Majoriteten av artiklarna har varit positiva eller neutrala för Ledarna.

Framtidens kvinnliga ledare var den enskilda aktivitet som fick bäst spridning under året med ca 90 medieinslag. Stort medieintresse fick även Ledarnas rapport och Almedalsseminarium om ålderism.



FRAMTIDENS KVINNliga LEDARE 2021

Framtidens kvinnliga ledare 2021:
Helya Riazat, medgrundare och
rektor, Järvaskolan.



Andra placering, Evelina
Lindgren, vd, aPak.



Tredje placering,
Nazanin Nematshahi,
försäljningsdirektör Small,
Medium & Corporate,
Microsoft Sverige

[« Till innehållsförteckning](#)

Under året har flera debattartiklar och repliker rörande Ledarnas prioriterade frågor, så som chefers villkor och förutsättningar samt villkoren för chefer i offentlig sektor publicerats i bland annat, Dagens Nyheter, Göteborgsposten, Altinget, Dagens samhälle och Lag & Avtal. När Altinget korade sina topp-tio-debatter under 2021 fanns Ledarnas artikel *Civilsamhällets ledare måste vinna tillbaka medlemmar och ideella krafter* med på listan.

EXTERNA PODDAR

Ledarnas förbundsordförande och experter har gästade flera externa poddar som till exempel Beslutspodden, Chefssnack, Resumés Kommunikationspodd, Prevents podd Jobbfika och Installatörsföretagens podd.

SOCIALA MEDIER

Ledarnas sociala mediekanaler fortsatte att öka i antal följare varje månad under 2021. Högsta procentuella ökning hade LinkedIn som ökade med 16 procent till 32284 följare, följt av Instagram som ökade med 15 procent till 5029 följare. Facebook ökade med tre procent till 29423 följare medan Twitter vid årets slut hade 5669 följare, en minskning med en procent.

Bästa räckvidd, engagemang och delningar, både på Facebook, LinkedIn och Instagram fick ett inlägg kopplat till Ledarnas webinarie *Att beröra, leda och motivera – med insikt om hjärnan* med föreläsaren Anna Tebelius Bodin. Tätt följt av Alla chefers dag, där Ledarna uppmuntrade följarna till engagemang genom att gratulera och tagga egna chefer. Inlägg kopplat till Framtidens kvinnliga ledare och årets julvärdar, som presenterades varje söndag i advent, fick också stor räckvidd och många reaktioner.

De av Ledarnas blogginlägg som visat bäst resultat i sociala medier under 2021 är:

- Chefer i vård och omsorg är hjältar, inte skurkar!
- Sluta osynliggöra omsorgens chefer
- Ädreomsorgslyftet utökas till att omfatta chefer
- Är du destruktiv chefen?
- Att visa tillit – den bästa chefsegenskapen
- Skäll ut chefen medan det ännu är möjligt

Miller möter ledare

Under året har Ledarna lanserat den fjärde och femte säsongen av poddserien Miller möter ledare. I serien samtalar Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller med chefer på olika nivåer om ledarskap och olika samhällsfrågor. Bland gästerna återfinns Märta Stenevi, dåvarande jämställdhets- och bostadsminister, Ewa Skoog Haslum, Sveriges marinchef och Henrik Henriksson, dåvarande vd- och koncernchef Scania. Totalt har 15 avsnitt släppts under 2021.

Framtidens kvinnliga ledare (FKL)

För femtonde året i rad rankade Ledarna landets 75 främsta chefer som är kvinnor och max 35 år. Listan lyfter chefer från en mängd olika branscher och vinnare blev Helya Riazat, medgrundare och rektor på Järvaskolan i Stockholm, med motiveringen:

"Hon får omgivningen att stanna upp och lyssna. Med ett värderingsdrivet och empatiskt ledarskap skapar årets vinnare en vardag sprängfylld av inspiration och goda resultat. Hon leder en organisation där medarbetarna pratar 20 olika språk. Där blandas kulturer, religioner, åldrar och erfarenheter. Med ledorden 'vi löser det' skapar hon en trygg miljö där barn kan må bra och prestera. Och föräldrars engagemang tas tillvara. Det placerar Helya Riazat som nummer 1 bland Framtidens kvinnliga ledare 2021."

Jubileumsåret till ära mejlade Ledarna ut ett sociala medier-kit till alla kandidater med ett foto på dem själva inramade i FKL-manér. På så sätt kunde de sprida eventet och stoltheten av att vara en av kvinnorna på listan. En digital jubileumssändning genomfördes och bland medverkande gäster märktes jämställdhets- och bostadsminister Märta Stenevi samt författaren Katrine Marçal. Framtidens kvinnliga ledare fick detta år en mycket god medial uppmärksamhet.


Marknads-pr

ALLA CHEFERS DAG

Den 15 oktober inföll temadagen "Alla chefers dag". Denna gång beslutade Ledarna att ta position genom att synas ordentligt och engagera chefer i Ledarnas sociala kanaler. Genom en ordlek med välkända låttitlar kopplade till ledarskap uppmuntrades följarna att tagga sina chefer. Utfallet blev mycket positivt och inlägget i sociala medier skapade ett stort engagemang med många kommentarer och delningar. Sammantaget nåddes 26 126 kontakter utan ekonomisk sponsring och inlägget blev ett av Ledarnas mest framgångsrika under året.

WEBBINARIER

Genom att arbeta igenom text och titlar till Ledarnas webinarier och namnge dem med något tidstypiskt och trendigt, har antalet anmälda ökat. Exempel på intresseväckande titlar är *Förhandla som en boss* och *Scener från ett passivt ledarskap – fara för både medarbetare och chef?* Ledarskapsexperten Svante Randlerts seminarium om ledarskapsummaningar efter pandemin knöts även ihop med hans och Ledarnas samproduktion *Drömarbetsgivaren*, en webbserie på tio avsnitt. Medlemmarnas frågor från webinarier används för marknadsföring av det inspelade webinariet i efterhand.

A portrait of Zdenko Zečević, a middle-aged man with a shaved head and a short beard, smiling. He is wearing a dark blue button-down shirt. The background is a blue wall with various metallic objects hanging on it, possibly trophies or awards.

ZDENKO ZEČEVIĆ
sektionschef på Astra Zeneca
i Södertälje.

[« Till innehållsförteckning](#)

MEDLEMSINTERVJU

”Distansledarskapet kräver fler möten”

Redan innan pandemin var Zdenko Zecevic medarbetare utspridda på olika platser. Digital teknik är ett komplement, men ersätter inte verkliga möten, menar han.

– Min personal består av ingenjörer och chefer uppdelade i tre grupper som befinner sig på olika geografiska platser. Medarbetarna är självgående, de är proffs på sina yrken och kan ofta mer än jag. Min roll som chef blir att coacha, lösa problem och att göra planering till sammans med medarbetarna och kontakten med personalen är oerhört viktig.

Som sektionschef på Astra Zeneca i Södertälje med ansvar för kalibrering och mätteknik leder han medarbetare som arbetar med underhåll, kalibrering och validering. Mycket arbete sker i direkt anslutning till tillverkningen ute på fabrikerna.

Trots den geografiska spridningen hade Zdenko Zecevic liten erfarenhet av att leda digitalt och fördelade i stället sin närvaro mellan de olika grupperna. När pandemin bröt ut fick han lägga om sitt arbetssätt.

– Vi är en supportorganisation och behöver ofta finnas på plats, men i den mån det var möjligt började vi nu arbeta hemifrån.

Men när Zdenko Zecevic själv inte kunde vara på plats ute hos personalen i samma utsträckning, fick han i stället ta betydligt fler möten. All den interaktion som tidigare skedde spontant när han besökte de olika arbetsgrupperna var han nu tvungen att boka in.

– När du leder digitalt gäller det att inte försvinna. Du måste nästan vara ännu mer tillgänglig än tidigare.

Det gäller också att ta hänsyn till medarbetarnas individuella behov.

– Människor är så olika. Vissa söker kontakt, andra kan sitta tysta ett helt teammöte och märks inte om man inte söker upp dem. Som chef måste jag beakta all personal, hålla i mina möten och ha enskilda samtal med alla medarbetare så att jag inte tappar någon på vägen.

Genom dotterbolagen nås hela chefsmarknaden

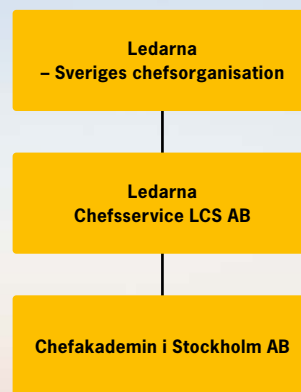
Under 2021 har Chef och Mgruppen gått ihop i ett nybildat bolag – Chefakademin. Syftet är att stärka positionen på den svenska chefsmarknaden, allt för att bli än mer relevanta och det självklara valet för chefsutveckling.

Ledarna äger ett dotterbolag, Ledarna Chefsservice LCS AB (LCS), som samlar de affärsdrivande verksamheterna knutna till Ledarna. LCS ägde vid ingången av 2021 två helägda dotterbolag: Chef Stockholm AB som bland annat ger ut tidningen Chef och Mgruppen Svenska Managementgruppen AB, ett utbildningsföretag som erbjuder ledarskapsutbildningar. Genom dotterbolag bygger Ledarna spetskunskap om chefs behov och utveckling och kan genom bolagen erbjuda medlemmar, verksamheter och andra chefer mer kunskap samt flera tjänster och produkter utöver Ledarnas medlemserbjudande. Strategin att investera i bolag har vuxit fram under ett antal år för att stärka Ledarnas vision "Alla har en bra chef".

Styrelsen i LCS fastställde under 2020 en utvecklad koncernstrategi. Under 2021 har fokus varit dels på att fortsatt hantera pandemin, dels på att fusionera Chef Stockholm med Mgruppen under det gemensamma bolaget Chefakademin i Stockholm AB. Detta genomfördes under första halvåret i syfte att stärka positionen på den svenska chefsmarknaden.

Chefakademin riktar sig till samma målgrupp som Ledarna, det vill säga chefer i alla branscher och på alla nivåer. Bolagets kärnverksamhet är chefsutveckling med fokus på chefsutbildning och utgivning

av tidningen Chef. Detta kompletteras av ett utbud av utvecklingsmöjligheter, inspiration och stöd inom ledarskap och andra kompetenser som hör till chefsrollen. Till vd för Chefakademin utsågs Cissi Elwin, tidigare vd för Chef Stockholm AB. En ny styrelse tillsattes den 1 oktober bestående av tre externa ledamöter inklusive ordförande samt två ledamöter med koppling till Ledarna, Andreas Miller, styrelseordförande för ägarbolaget LCS, och Pia Lindström, marknadschef Ledarna. Bolaget flyttade in i lokaler i Ledarnas kanslifastighet under november. Ambitionen är att Chefakademin ska bli det ledande och självklara valet inom chefsutveckling på den svenska chefsmarknaden.



Ledarnas koncern efter förändringen.



Ledarnas demokratiska organisation

Ledarna är en demokratiskt uppbyggd organisation. Verksamhetens inriktning beslutas av en demokratiskt vald styrelse och verkställs av ledningen och kansliorganisationen. Under året har ett projekt startats upp för att förnya Ledarnas demokrati.

Ledarnas förbundsstyrelse

Ledarnas förbundsstyrelse består av 11 kongressvalda ledamöter och en personalrepresentant.

Förbundsstyrelsens möten har till stor del genomförts digitalt med anledning av pandemin, vilket har fungerat bra. Presidie mötena och några workshops har även de till viss del genomförts digitalt.

Ändamålsenliga föreningar

Att utveckla Ledarnas föreningsstruktur så att den speglar arbetsmarknadens utveckling och skapar en tydlig identifikation för medlemmarna är ett uppdrag som styrelsen har. Under året har denna utveckling fortgått med särskilt fokus på offentlig sektor och it- och telekombranschen. Styrelsen har också genomlyst och diskuterat strukturerna inom privat tjänstesektor. Resultatet av utvecklingsarbetet är att en ny branschförening, Ledarna inom staten, bildats. Dessutom har en förberedande utredning genomförts i samarbete med en extern konsult med målet att bilda en branschförening som riktar sig till medlemmar inom it- och telekombranschen.

Förnyelse av demokratin

Styrelsen har under året genomfört en demografisk analys av Ledarnas förtroendevalda för att skapa en nulägesbild. Resultatet ledde till att styrelsen initierade ett projekt med målet att förnya Ledarnas demokrati. Inom ramen för detta arbete genomförs ett aspirantprogram med ett 20-tal engagerade medlemmar. Syftet är att under ett år fånga upp idéer och inspel om hur Ledarna framåt kan utveckla demokratin. En enkät om demokratiskt engagemang har även genomförts bland Ledarnas förtroendevalda för att identifiera trösklar för engagemang.

Förbundsråd

Ledarnas förbundsråd är möten där förbundsstyrelsen träffar branschföreningarna ett par gånger per år för att diskutera aktuella frågor. Under 2021 har förbundsråden framför allt fokuserat på att utbyta erfarenheter mellan olika branscher om pandemins effekter, belysa aktuella frågor inom Ledarna och diskutera utkast på Ledarnas nya förbundspolitiska program. Det första förbundsrådet i mars genomfördes digitalt medan det andra genomfördes fysiskt.



Förstärkt och utvecklad föreningservice

För att utveckla stödet till Ledarnas 18 branschföreningar startade i maj 2021 programmet Förstärkt och utvecklad föreningservice (FuF). Ledarnas kansli fick detta uppdrag av Ledarnas kongress 2020.

Målet med programmet är att stärka och effektivisera samarbetet mellan Ledarnas kansli och föreningar, för att på så sätt säkerställa att Ledarnas medlemmar får maximal nytta av medlemskapet. Programmet arbetar tillsammans med fyra utvalda pilotföreningar; Ledarna inom livsmedelsbranschen, Ledarna inom Vård och omsorg, Ledarna inom Handeln och Ledarna inom idéburen sektor, som ger löpande feedback under designperioden. Arbetsmetoden är agil enligt Design Thinking – en metod för att designa, testa och justera tjänster löpande innan lansering. Uppdraget ska vara klart i december 2022 och då kommer samtliga branschföreningar kunna ta del av konceptet. Programmet drivs inom tre arbetsområden:

1. Föreningsstöd – utbud och tjänster

I det första arbetsområdet tas ett basutbud (tjänstekatalog) fram för föreningarna inom Ledarna. Det sker ett förtydligande av kanslitjänster som erbjuds föreningarna samt kostnadsbilden för dessa. Inom

ramen för projektet ingår också att se över olika alternativ gällande kostnadsbild och finansiering av en förstärkt föreningservice.

2. Bransch – verksamhetsutveckling/stöd

Inom detta arbetsområde sker en utveckling av kansliets föreningservice avseende kommunikationsstöd, verksamhetsplaneringsstöd och ett tydligare branschfokus i kommunikationen från Ledarna.

3. Marknad och kommunikation

Inom det tredje arbetsområdet sker utveckling av ett tydligt koncept för Ledarnas varumärke utifrån hur varumärket ska användas av förbundet och föreningarna. Rekryteringsprocessen ska förbättras så att medlemmen kommer till den branschförening som bäst motsvarar medlemmens intressen. Dessutom ska det startas ett nära samarbete med branschföreningarna för att nå full potential i rekryteringsarbetet.

Erbjudande anpassas till egenföretagare

Under 2021 startade Ledarna arbetet med att ta fram ett erbjudande till egenföretagare. Ledarnas kansli fick detta uppdrag av Ledarnas kongress 2020.

Arbetet fokuserar på egenföretagare, utan anställda, med chefs- eller ledarskapsinriktning i sin verksamhet.

Inriktningen på arbetet har varit att ta fram relevanta aktiviteter och tjänster för målgruppen utan att tappa chefsfokus. Det har handlat om att upprätta försäkringsmöjligheter för egenföretagare och knyta

samarbeten med jurister som kan ge rådgivning i de delar av företagande som inte Ledarna ska hantera. Den enskilde medlemmen som är egenföretagare kan nu få sitt konsultavtal granskat av en chefsrådgivare och även nås av ett riktat innehåll i utbildning och webinarium. Från årsskiftet 2021/2022 går det också bra att få karriärrådgivning och chefscoaching med inriktning mot egenföretagande.

Förbättrad medlemsupplevelse med nya rutiner och processer

Mätetalen SLA, OLA och RMI

För en bra och jämn medlemsupplevelse har Ledarna fortsatt arbetet under 2021 med flera insatser kopplat till hur service och erbjudande upplevs. Sedan tidigare har Ledarna satt så kallade SLA (Service Level Agreements) på flertalet tjänster. Detta görs för att hålla en bra och jämn servicenivå i leveransen till medlemmarna och handlar om att sätta mål för bland annat svarstider och handläggningstider.

Under 2021 har Ledarna utvecklat mätningarna och kompletterat SLA med OLA (Operate Level Agreements). Det handlar om

förväntningar på leveranser internt, enheter emellan, för att kunna leva upp till de SLA som är satta mot medlem.

Arbetet har redan gett effekt på bland annat enheterna Medlemsservice och Chefsrådgivningen där SLA justerats på inkommande ärenden via telefon, till förmån för inkommande ärenden via digitala kanaler. I praktiken innebär det att båda enheterna har kunnat minska resurserna på telefon, för att kunna ge ännu snabbare svar digitalt. Detta med bibehållet RMI (rekommendera-index) som mäts av Ledarna när medlemmen nyttjat någon av Ledarnas tjänster.

Personuppgifter och dataskydd

Under 2021 har bland annat följande förbättringar genomförts av Ledarna gällande hantering av personuppgifter och dataskydd:

- Personuppgiftspolicyn har reviderats.
- Information till registrerade har tagits fram på engelska.
- En stor mängd persondata har raderats efter stängning av den äldre versionen av systemet Salesforce och delar av Lotus Notes.
- Tvåfaktorautentisering har införts till Ledarnas Microsoft Office 365 miljö.

Internationellt samarbete

För att Ledarna ska få inflytande i internationella frågor är Ledarna Sveriges representant i CEC European Managers. Ledarna driver även internationella frågor genom Arbetsmarknadens EU-råd samt ansvarar för ett EU-projekt inom den sociala dialogen.

CEC European Managers är en europeisk sammanslutning av chefsorganisationer som representerar över en miljon europeiska chefer. När arbetsmarknaden i högre grad internationaliseras ökar behovet av samarbete över gränserna. Därför är det viktigt att Ledarna genom CEC deltar i den sociala dialogen, trepartssamtal med arbetsmarknadens parter och EU-kommissionen. Ebba Öhlund, Ledarnas biträdande förbundssekreterare, blev 2021 omvald som styrelseledamot för CEC. Ledarnas aktiva medlemskap ger möjlighet att påverka chefers förutsättningar på ett internationellt plan samtidigt som organisationer kan lära och inspireras av varandra för att driva chefsfrågorna framåt i Europa. Under året har CEC European Managers med stöd från EU-kommissionen haft särskilt fokus på hållbart ledarskap.

Arbetsmarknadens EU-råd bildades 2018 av Förhandlings- och samverkansrådet PTK, där Ledarna ingår, LO och Svenskt Näringsliv. Rådets syfte är att tillvarata de gemensamma intressen som finns beträffande arbetsmarknadsfrågor på EU-nivå på ett bra och långsiktigt sätt. Ledarna representeras i rådet av förbundsordförande Andreas Miller.

Under 2021 har Arbetsmarknadens EU-råd huvudsakligen arbetat med två frågor: direktivförslagen om minimilön och lönetransparens. Rådet har agerat för att förslagen inte ska få en negativ påverkan på den svenska arbetsmarknadsmodellen och har bland annat tagit fram två rättsliga analyser om

minimilönedirektivets konsekvenser samt bedrivit ett omfattande påverkansarbete. Ett arbete med att ta fram en partsgemensam presentation av den svenska arbetsmarknadsmodellens särart har också inletts. Ledarna har på olika nivåer aktivt bidragit till arbetet inom EU-rådet.

Under året har Arbetsmarknadens EU-råd genomfört fyra möten som gästats av bland annat EU-kommissionär Nicolas Schmit, med ansvar för sysselsättning och sociala rättigheter och Sveriges EU-ambassadör Lars Danielsson.

European Federation of Managerial Staff in the Chemical and Allied Industries (FECCIA) är medlem i CEC European Managers och är den ledande organisationen för arbetsmarknadsrelationer för chefer inom den kemiska och farmaceutiska sektorn på europeisk nivå.

FECCIA bidrar till utvecklingen för chefer inom den kemiska industrin. Som medlem av CEC är FECCIA aktiv i EU-kommissionens kommitté för social dialog där Ledarna ansvarar för ett EU-projekt vid namn *Identifying and Meeting digital Skills needs in the European Chemical, Pharmaceutical, Rubber and Plastic Industry Social Partner initiative to prepare the Sector now and for the future* som pågår till september 2022. En konferens med över 80 deltagare från Sverige och övriga Europa genomfördes i september 2021.

Ledarna bidrar till hållbar utveckling och omställning

Ledarna spelar en roll i utvecklingen för ett hållbart samhälle främst genom att bidra till att Sveriges chefer agerar för en social, ekonomisk och ekologisk hållbar utveckling.

Klimatförändringen innebär att samhället står inför en nödvändig och omfattande omställning. Ledarnas medlemmar är chefer och har ansvarsfulla och strategiskt viktiga positioner i privata företag, i offentliga verksamheter och i idéburna organisationer. Deras beslut och prioriteringar påverkar den egna verksamheten, men också samhället i stort.

Chefer gör skillnad.

Omställningen till ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle möjliggörs genom stora och små beslut i vardagen. I det arbetet har chefer en unik position – genom att vara med och påverka verksamheternas strategiska inriktning på längre sikt, genom planering och arbetsledning i det vardagliga arbetet samt genom att verka för och understödja innovation och utveckling. Hållbar utveckling kräver ett långsiktigt, ansvarsfullt ledarskap där chefer och ledare har en viktig uppgift. Ledarna har en viktig roll att stötta chefer och ledare i detta angelägna uppdrag.

Ledarnas hållbarhetsarbete

Ledarnas hållbarhetsgrupp hanterar övergripande hållbarhetsfrågor och inriktning. Gruppen leds av vd och består av kommunikationschef, förbundssekreterare, affärs- och fastighetsansvarig, chef för Samhälle & Utredning, HR-chef och ekonomichef.

I Ledarnas hållbarhetspolicy är fokus på tre övergripande områden: Hållbart samhälle, Hållbara chefer och Hållbar verksamhet. Ledarna arbetar enligt den vägledande principen "Vi är en hållbar organisation" som definierar att

- Ledarna ska stötta Sveriges chefer att agera för en socialt, ekonomisk och ekologisk hållbar utveckling
- hållbarhet ska vara en integrerad del av Ledarnas egen verksamhet och erbjudande till medlemmarna
- Ledarna ska vara en förebild och i aktiviteter välja de alternativ som stödjer en hållbar utveckling bäst.

Ledarna har flera styrdokument som rör miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption.

Policyer utgör strategiska styrdokument som beslutas av Ledarnas förbundsstyrelse. Kansliet kompletterar dessa policyer med instruktioner och vägledningar. Policyerna finns tillgängliga för Ledarnas medlemmar på ledarna.se.

Ledarnas totala klimatfotavtryck

Under det första pandemiåret, 2020, minskade Ledarnas totala klimatfotavtryck med 45 procent och uppgick till 214 ton koldioxidekvivalenter (CO₂e). 2021 ökade klimatfotavtrycket med 4 procent till totalt 223 ton CO₂e. Det är inrikes flygresor som ökat i omfattning. Ledarna klimatkompenserar för det totala klimatfotavtrycket. Fastigheternas klimatpåverkan minskade från 112 till 94 CO₂e vilket beror på lägre elförbrukning och att emissionsfaktorerna för fjärrvärme gått ned.

Ledarnas bidrag till de globala målen

Agenda 2030, de globala målen, är den mest ambitiösa agendan för hållbar utveckling som världens länder antagit. Ledarna spelar en roll i utvecklingen för ett hållbart samhälle främst genom att bidra till att Sveriges chefer agerar för en social, ekonomisk och ekologisk hållbar utveckling. I rollen som fackförbund och i uppdraget att verka för att alla har en bra chef bidrar Ledarna särskilt till sex av de globala målen:



Läs mer om Agenda 2030 på globalamalen.se

Ledarnas hållbarhetsrapport finns att läsa på ledarna.se



Ledarnas styrelse



**Andreas Miller,
ordförande**

Uppsala, f. 1964
Förbundsordförande, Ledarna
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2021: 9 (9)
Övriga uppdrag: Styrelse-
ordförande Ledarna Chefs-
service LCS AB, styrelse-
ledamot Chefakademien i
Stockholm AB, styrelse-
ledamot PTK.



**Stina Nordström,
1:e vice ordförande**

Stockholm, f. 1969
Generalsekreterare,
Reumatikerförbundet
Invald i styrelsen 2006
Närvaro 2021: 8 (9)
Övriga uppdrag: Styrelse-
ledamot Ledarna Chfsservice
LCS AB, styrelseledamot Chef
i Stockholm AB, ordförande
Ledarna inom idéburen sektor.



**Anders Grahn,
2:e vice ordförande**

Torsö, f. 1968
Chef Komponent, Vedum Kök
& Bad AB
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2021: 9 (9)
Övriga uppdrag: Ordförande
Ledarna inom Skogs- &
Träindustrin, styrelseledamot
Ledarna Chfsservice LCS AB,
ledamot i CEC Steering
Committee.



Lorri Mortensen Mates

Sölvesborg, f. 1968
Fritidschef, administrativ
chef och tf förvaltningschef
Kultur-och fritidsförvaltningen,
Olofströms kommun
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2021: 6 (9)
Övriga uppdrag: Ordförande
Ledarna inom privat tjänste-
sektor.



Jenny Wibacke

Löddeköpinge, f. 1979
Områdeschef, Skånes
Universitetssjukhus
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2021: 9 (9)
Övriga uppdrag: Ordförande
Ledarna inom vård och
omsorg.



Linda Wallberg

Tierp, f. 1984
Departementssekreterare,
Utrikesdepartementet
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2021: 8 (9)
Övriga uppdrag: Ledamot i
Ledarna inom offentlig sektor.



Kajsa Hessel

Stockholm, f. 1972
Regionchef installation,
Sweco AB
Ingick i styrelsen t.o.m.
31 mars 2021.
Närvaro 2021: 4 (4)
Övriga uppdrag: Ordförande
Byggcheferna t.o.m. oktober
2021.



Johan Videkorp

Helsingborg, f. 1971
Säljchef, Coop
Invald i styrelsen 1 april
2021, suppleant sedan 2018.
Ersätter Kajsa Hessel.
Närvaro 2021: 4 (5)
Övriga uppdrag: Ordförande
Ledarna inom Handeln t.o.m.
oktober 2021.



Peter Juhlin

Göteborg, f. 1975
Shiftmanager, Gothenburg
Roro Terminal AB
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2021: 9 (9)
Övriga uppdrag: Sekreterare
i Ledarna inom Transport och
Logistik, ordförande i lokal
ledarklubb.



Anneli Samuelsson

Hudiksvall, f. 1965
Projektledare, Gävle kommun
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2021: 6 (9)
Övriga uppdrag: Ordförande i
valberedning för Ledarna
inom vård och omsorg.



Erica Permeklev

Nybro, f. 1973
Arbetsmiljöingenjör, Xylem
Water Solutions AB
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2021: 9 (9)
Övriga uppdrag: Ordförande
Ledarna inom Teknik & Motor,
ordförande Ledarna inom
Teknik & Motor avd. Småland.



Lars Tengvall

Limhamn, f. 1955
Projektchef, NCC
Construction AB
Invald i styrelsen 2008
Närvaro 2021: 5 (9)
Övriga uppdrag: Vice
ordförande för Byggcheferna,
avdelningsordförande för
Byggcheferna Skåne-Blekinge.



**Thomas Haglund,
personalrepresentant**

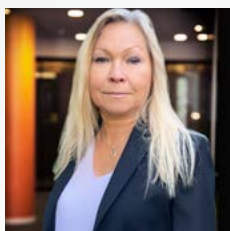
Trollhättan, f. 1964
Förhandlare/Chfstrådgivare,
Ledarna
Invald i styrelsen 2020
Närvaro 2021: 9 (9)

Kanslipersonal



Martin Fridolf, vd
Stockholm, f. 1964
Närvaro 2021: 9 (9)

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Ledarna Chefsservice LCS AB och Alecta AB. Även styrelseledamot Chef i Stockholm AB och Mgruppen t.o.m. juli 2021.



Maria Arrefelt, förhandlingschef
Stockholm, f. 1964
Närvaro 2021: 8 (9)

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i TRR Trygghetsrådet och styrelsesuppleant Trygghetsrådet Fastigo.



Tomas Oskarsson, förbundssekreterare
Stockholm, f. 1968
Närvaro 2021: 9 (9)

Övriga uppdrag: Styrelsesuppleant PTK.



Sara Kullgren, protokollförare
Stockholm, f. 1964
Chefsjurist Ledarna
Närvaro 2021: 9 (9)

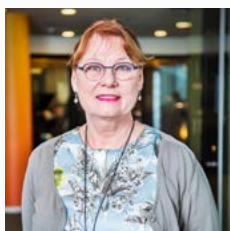
Förtroendevalda revisorer



Egon Waldemarsson, förtroendevald revisor
Kungsbacka, f. 1954

Planering och produktionsstyrning, Peab

Övriga uppdrag: Ordförande i koncernklubben i Peab.



Suzanne Hammargren, förtroendevald revisor
Tingsryd, f. 1958

Bibliotekschef, Kultur- och fritidsförvaltningen, Alvesta kommun.



Andreas Jacobsson, förtroendevald revisor
Furulund, f. 1976

Production IT Manager, Skånemejerier

Övriga uppdrag: Suppleant Ledarna inom livsmedelsbranschen.

Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.