

Verksamhets- berättelse 2019



ledarna

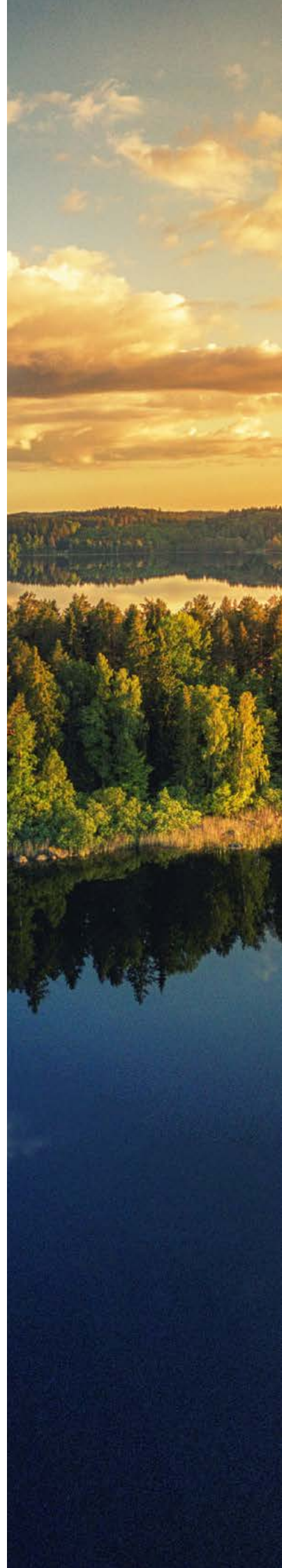
SVERIGES CHEFSORGANISATION

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 93 000 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 för också chefens talan 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
TF VD HAR ORDET	6
MEDLEMSERBJUDANDE	8
MEDLEMSINTERVJU	14
PROJEKT	16
AVTAL OCH SAMARBETSORGANISATIONER	18
FORTBILDNING AV LOKALA FÖRETRÄDARE	19
OPINION	20
MEDLEMSINTERVJU	23
LEDARNAS DEMOKRATISKA ORGANISATION	24
INTERNATIONELLT SAMARBETE	25
MEDLEMSREKRYTERING	25
HÅLLBARHET	26
VÄSENTLIGA HÄNDELSE UNDER 2019	28
LEDARNAS BOLAG	29
LEDARNAS STYRELSE	30



FÖRBUNDSORDFÖRANDE HAR ORDET

Ledarna stärker ett ledarskap i förändring

Det här året har jag haft förmånen att resa runt i Sverige och träffa medlemmar i Ledarna. Jag har mött vd:ar, mellanchefer och första linjens chefer. De bär tillsammans en berättelse om ledarskapets stora betydelse oavsett om vi möts på NCC, Volvo Cars, KLS Ugglarps, Skoghalls bruk, Malmö Stad, Fryshuset, kökstillverkaren Vedum, Olofströms kommun eller kriminalvårdsanstalten Hall.

Jag har mött ledare som brinner för sitt uppdrag och gör skillnad. I samtalen har vi återkommit till cheferns behov av rätt förutsättningar för att vara närvarande, inkluderande och resultatorienterad. Att skapa en hållbar arbetsmiljö för chefen.

Det finns ett ämne som chefer jobbar med vart än jag kommer och det är omställningen till ett fossilfritt samhälle. Det finns stor kunskap, innovativa lösningar och ett betydande engagemang hos chefer och ledare för att skapa ett långsiktigt hållbart samhälle. Ledarna har en viktig uppgift att stödja dessa chefer med det de behöver för att leda en helt avgörande samhällsförändring.

Chefer och ledare jag träffar är med i Ledarna därför att vi har ett tydligt chefsfokus, att vi skapar möjligheter för chefer att bli än bättre i sitt uppdrag. Vi stöttar också chefen i den egna anställningen. Ledarna finns med under hela chefskarriären. Ledarna är cheferns röst i samhällsdebatten. Vi lyfter ledarskapets värde inom alla samhällssektorer: Att goda chefer skapar förutsättningar för att bygga det goda samhället.

Under mina möten med medlemmar är det uppenbart att förändringstakten är snabb i svenska industrier och verksamheter. Behovet av

kompetensutveckling är stort; såväl cheferns egen utveckling som cheferns möjligheter att erbjuda medarbetarna kompetensutveckling. I de förhandlingar mellan PTK, LO och Svenskt Näringsliv som påbörjades under 2019, om utökad anställningstrygghet, är just kompetensutveckling och förutsättningar för en rimlig omställning centrala punkter för Ledarna. Resultatet av förhandlingarna ser vi förhoppningsvis under 2020.

Både nationellt och på EU-nivå har politiken visat sig vilja påverka villkoren på svensk arbetsmarknad. I Sverige har det så kallade januariavtalet uttryckt tydliga mål om förändringar på svensk arbetsmarknad. Samma tendens syns i EU där 2019 års nya kommission vill lagstifta om minimilöner. Ledarna värnar den svenska modellen där parterna genom förhandlingar och kollektivavtal själva reglerar villkoren. Modellen har skapat en förutsägbar arbetsmarknad som lett till framgångsrika företag. Låt oss fortsätta värna det!

Ledarnas 2019 var också ett år då vi granskades i media. I dialog med enskilda medlemmar, den demokratiska organisationen och med hjälp av de åtgärder förbundsstyrelsen beslutat om, har vi påbörjat återuppbyggandet av förtroendet. Hösten 2019 har Ledarna åter haft en positiv medlemstillväxt. Vi presenterar den här verksamhetsberättelsen med tillförsikt inför ett nytt decennium.



ANDREAS MILLER,
FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

TF VD HAR ORDET

Ledarnas tjänster efterfrågas allt mer

Under 2019 har Ledarna haft fokus på medlemsleveransen i alla dess delar, i syfte att skapa största möjliga medlemsnytta. Ledarna är en unik organisation, med ett unikt erbjudande. En organisation enbart för chefer, som sätter ledarskap och lusten att vara chef i fokus. Att möta medlemmarnas förväntningar och behov är avgörande för Ledarnas tillväxt. Vi fortsätter därför vår digitala utveckling för att på bästa sätt möta Sveriges chefer även i framtiden.

Att vara chef är lustfyllt och utvecklande. Genom väl anpassade tjänster och aktiviteter ger Ledarna medlemmarna förutsättningar att utvecklas i chefsrollen. Ledarnas erbjudande är efterfrågat och under 2019 har vi satsat på en kraftig ökning av våra medlemsaktiviteter, såsom kurser och seminarier. Vi ger medlemmarna möjlighet att bygga på sin kompetens och utvecklas, samtidigt som de får tillfälle att bredda sitt nätverk med andra chefer.

Chefens utmaningar ökar och därmed behovet av en chefsorganisation. Genom personlig kontakt med erfarna rådgivare och coacher får Ledarnas medlemmar stöd i olika situationer som uppstår i chefens vardag. Under 2019 har vi fortsatt att digitalisera tjänster och förbättra medlemskontakten. De som haft kontakt med vår chefsrådgivning säger att de har ett mycket stort förtroende för chefsrådgivaren. En majoritet av Ledarnas medlemmar uppger att de blivit en bättre chef genom sitt medlemskap. Över 80 procent rekommenderar Ledarna till andra chefskollegor. Även de som fått stöd i svåra frågor och situationer av jurister och förhandlare är mycket nöjda. Nöjda medlemmar som återkommer och använder Ledarnas tjänster, och även rekommenderar oss till sina chefskollegor, är ett av våra viktigaste mål.

Att vara chefens röst i samhället är en viktig uppgift för Ledarna – att ta ställning och driva frågor som är relevanta för Sveriges chefer. Genom opinionsbildning har vi under året lyft flera viktiga chefsfrågor i samhällsdebatten. Allt fler frågor på arbetsmarknaden är internationella. För att skapa möjlighet till inflytande har vi under 2019 fortsatt att aktivt verka inom CEC European Managers i Bryssel samt i det nybildade Arbetsmarknadens EU-råd i Sverige.

2019 var händelserikt för Ledarna också av ett annat skäl. Under våren ingick vi i en kritisk mediegranskning, vilket bland annat ledde till ett större medlemstapp. Vi genomförde en stor genomlysning av Ledarnas verksamhet och ett antal åtgärder har vidtagits. Att ge våra medlemmar en relevant och god service samt att skapa medlemsnytta har hela tiden varit i fokus.

Ledarna går nu in i 2020 med en ny vd, Martin Fridolf, och jag avslutar mitt år som tillförordnad vd. Martin kommer, tillsammans med kollegor, företrädare, förtroendevalda och medlemmar, att fortsätta utveckla de strategier och verktyg som krävs för att Ledarna ska växa och även fortsättningsvis vara en attraktiv organisation för Sveriges chefer.



HELENA HEDLUND,
TILLFÖRORDNAD VD LEDARNA



Ledarna utvecklar Sveriges chefer

En majoritet 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. Ledarna skapar förutsättningar för medlemmarna att utvecklas i chefsrollen genom olika tjänster och aktiviteter.

Att vara chef är ett lustfyllt, men också utmanande uppdrag. På samma sätt som bra chefer gör stor positiv skillnad i sina organisationer, gäller även motsatsen. I en värld i ständig förändring och högt tempo finns tillfällen då chefen behöver stöd för att hitta lösningar eller komma vidare i sitt ledarskap. Då kan det vara värdefullt att få bolla med någon som förstår chefers förutsättningar. Det kan handla om att träna sin förmåga att leda sina medarbetare, lösa konflikter, utveckla sin verksamhet eller leda större förändringar.

Det är detta som är utgångspunkten för erbjudandet inom Ledarnas kursverksamhet. Målet är att skapa förutsättningar för medlemmen att utvecklas till en bättre och mer hållbar chef och samtidigt erbjuda möjligheten att bygga nätverk med andra chefer. Ledarna har också chefscoachning för medlemmar som vill prata om sina utmaningar i rollen som chef. För chefer som vill ta sig vidare i karriären finns kurser och seminarier, men också möjlighet till ett antal samtal med Ledarnas karriärrådgivare.

Ledarnas webbplats uppdateras löpande med artiklar, checklistor, filmer, poddar och andra praktiska verktyg som stöd för chefen i vardagen. Antalet besökare ökade med 11 procent jämfört med föregående år. Mobiltrafiken stod för den största andelen besök och har under året ökat med 18 procent. Sökmotoroptimering och anpassning av användarupplevelsen sker kontinuerligt. Användarna besöker i genomsnitt lika många sidor och stannar lika länge per besök som föregående år, vilket tyder på att användarna uppfattar innehållet som relevant. Antalet inloggningar bland medlemmar ökade med 11 procent och det mest besökta innehållet var i likhet med föregående år Ledarnas lönestatistik för chefer.

185

AKTIVITETER I ORDINARIE
KURSPROGRAM
UNDER 2019

85 %

AV DELTAGARNA
REKOMMENDERAR GÄRNA
LEDARNAS AKTIVITETER

* Novus, 2019

Ökat antal aktiviteter för medlemmar

Sedan 2017 har Ledarna med en bred geografisk spridning nära nog fördubblat antalet aktiviteter för att möta medlemmarnas efterfrågan. Aktivitetssinnehållet har under samma tid utvecklats för att passa så många som möjligt.

Totalt har Ledarna under 2019 erbjudit medlemmarna 185 aktiviteter i form av kurser, seminarier, föreläsningar, mingel och nätverksträffar i det ordinarie kursprogrammet. Det är en ökning med 67 procent från 2018. Totalt har drygt 7 500 medlemmar deltagit i dessa aktiviteter, en ökning med 48 procent. Aktiviteterna får goda omdömen av deltagande medlemmar och årets rekommenderaindex (RMI) ligger på över 85 procent, vilket är över kvalitetsmålet på 80 procent.


Ledarna har erbjudit medlemmarna utveckling inom bland annat arbetsrätt, lönesättning, förändringsledning, verksamhetsutveckling, interkulturellt ledarskap, konflikthantering, arbetsmiljö, karriärfrågor

och coachning av medarbetare. Ledarnas chefsutvecklare medverkade också i åtta korta seminarier under årets Almedalsvecka och har också genomfört aktiviteter för olika branschföreningar.

Ledarna arbetar ständigt med att utveckla digitala sätt att ta del av insikter och råd när det gäller ledarskap och rollen som chef. Ett exempel är podden *Chefsrådgivarna*. Ett annat exempel är filmserien *Drömarbetsgivaren*, i samarbete med författaren och föreläsaren Svante Randler, som lanserades under senhösten och som fått ett mycket positivt mottagande. Serien ger, i tio korta avsnitt, inspiration till hur chefen kan utveckla såväl sig själv som sin organisation i en positiv riktning.

NYHETER I LEDARNAS AKTIVITETSUTBUD 2019

- Hur du skapar högpresterande team
- Att hantera missbruk på arbetsplatsen
- Effektiva möten
- Arbetsrätt i kommuner och landsting
- Diskriminering – att jobba med aktiva åtgärder och diskrimineringsskyddet
- Övertvinn teamets utmaningar
- Chefer läser en bok – reflektion kring ledarskapslitteratur
- Att ta styrelseuppdrag
- Vässa din hisspitch (tema karriär)
- Ledarnas chefsnätverk
- Mindfulness för chefer



RAISA LÅNG VELAZCO
Marknads- och utvecklingschef
på Fryshuset.

Personlig rådgivning i chefers vardag

Genom personlig kontakt med erfarna chefsrådgivare och ledarskapsutvecklare får Ledarnas medlemmar stöd att utvecklas i chefsrollen och att bemöta olika situationer i chefers vardag. Under 2019 har arbetet med att digitalisera tjänster och förbättra medlemskontakten fortsatt.

I Karriärrådgivningen får medlemmen stöttning och råd med utgångspunkt från medlemmens egen ledarprofil och förutsättningar. Karriärrådgivaren hjälper till att identifiera drivkrafter och spetskompetenser för att skapa en konkret karriärplan.

Chefscoachning ger medlemmen möjlighet att reflektera runt sina utmaningar, med en coach som har egen chefserfarenhet, och på så sätt få nya perspektiv på sin chefsvardag. Närmare 3000 samtal har genomförts inom Chefscoachningen och Karriärrådgivningen. Medlemmarna är nöjda och rekommenderar tjänsterna i hög grad.

Chefsrådgivningen ger medlemmar möjlighet att via webb eller telefon snabbt få stöd i frågor om sin egen anställning och i chefsrollen. Från arbetsledaren som undrar vad som gäller med tillgänglighet vid semestern till vd:n för det börsnoterade bolaget som står inför en fusion. En rangordning av chefernas vanligaste frågor 2019:

1. Anställningsvillkor
2. Omorganisation
3. Överenskommelser och avtal
4. Lön och förmåner
5. Chefs- och ledarskapsfrågor
6. Socioorganisatorisk arbetsmiljö

Ledarnas medlemmar ställer allt fler kvalificerade frågor. Under 2019 har förändringar gjorts för att möta detta behov av rådgivning genom bland annat ökad digitalisering. Totalt har Ledarna hanterat 13 300 ärenden på Chefsrådgivningen under 2019. Av de medlemmar som varit i kontakt med Chefsrådgivningen kände cirka 80 procent ett förtroende för chefsrådgivaren och även att chefsrådgivaren hade lätt för att förstå vad ärendet handlade om. 80,5 procent av alla som kontaktat Chefsrådgivningen rekommenderar Ledarna till andra chefskollegor.



80,5%

SOM KONTAKTAT CHEFSRÅDGIVNINGEN
REKOMMENDERAR LEDARNA TILL ANDRA
CHEFSKOLLEGOR

Fackligt stöd och chefers rättigheter

Ledarna erbjuder medlemmarna trygghet genom inkomstförsäkring, förhandlarstöd och samtalsstöd. Under 2019 ökade antalet förhandlingsärenden.

Medlemmar i Ledarna har tillgång till förhandlarstöd för att tillvarata sina rättigheter som anställd i förhållande till sin arbetsgivare. Ledarnas förhandlare är lokaliserade över hela landet. 2019 har Ledarnas förhandlare hanterat cirka 3 250 förhandlingsärenden, vilket är en ökning med 12 procent jämfört med föregående år. Förhandlingsärendena är fortsatt komplicerade och oftast riktade mot enskilda individer. Ledarna har också sett en viss ökning av arbetsbristförhandlingar, verksamhetsövergångar och fusioner.

Rättshjälp

I bland annat de arbetsrättsliga tvister som inte löses genom förhandling kan den som är medlem i Ledarna beviljas rättshjälp. Om Ledarnas jurister gör 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.

Under 2019 har 35 medlemmar företrätts av förbundsjuristerna som ombud i domstolsprocesser varav 14 i tingsrätt, 11 i Arbetsdomstolen och 10 vid överklaganden av a-kassebeslut. I de flesta mål har förlikning träffats.

Ledarna ser att medlemmar i ökad utsträckning blir stämnda av sina tidigare arbetsgivare med krav på höga skadestånd, bland annat med påstående om brott mot företagshemlighetslagen och illojalitet. Ledarnas jurister har under året företrätt sex medlemmar som blivit stämnda. I tre av dessa mål har förlikning träffats, två var vid årets slut pågående och ett har avgjorts till medlemmens fördel genom skiljedom.

Ledarnas inkomstförsäkring

I medlemskapet hos Ledarna 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. Inkomstförsäkringen har inte förändrats under 2019. Däremot har fler medlemmar fått nytta av försäkringen under 2019 jämfört med föregående år.

Samtalsstöd

Ett antal medlemmar har under året utnyttjat möjlighet att helt anonymt ringa till Ledarnas samtalsstöd när de mår dåligt och behöver någon att prata med. Samtalsstödet är kostnadsfritt och ingår i medlemskapet i Ledarna. Samtalsstödet tillhandahålls genom Bliwa i samarbete med Falck Healthcare.



MEDLEMSINTERVJU

”Jag vill inte gå miste om något”

Jag vill ha koll på läget så att jag inte går miste om något. Det är Mohammad Al-Sarraf's spontana svar på hur han tänker kring sin pension.

Som teamledare på Volvo Truck Center i Malmö har han arbetat sig upp inom företaget. I dag ansvarar han för utbildning, personalfrågor, lönefrågor för medarbetarna i teamet och är även med i det dagliga arbetet. Det är något han trivs bra med, men han vet att han så småningom kommer att vilja ta sig vidare i karriären och funderar på vilka möjligheter han har.

– Kanske kan jag utvecklas inom företaget och jobba inom teknisk support. Det skulle innebära att jag fick flytta utomlands, vilket kan vara kul. En annan möjlighet är att fortsätta här på verkstaden i Malmö med andra arbetsuppgifter. Eller så gör jag något helt annat. Men jag vet att jag vill framåt.

Mohammad Al-Sarraf försöker hålla sig informerad om vilka faktorer som påverkar hans framtida pension. Nyligen deltog han på ett pensionsseminarium där en seminarieledare från Ledarna besökte hans arbetsplats.

Där fick deltagarna en övergripande genomgång av hur pensionssystemet fungerar, vad de omfattas av och vilka valmöjligheter som finns. De fick även tips om att logga in på Rådgivningstjänst.se för att få personlig och kostnadsfri rådgivning gällande sin tjänstepension ITP.

Ledarnas seminarier anpassas efter olika branscher och sektorer. Det som Mohammad Al-Sarraf deltog i rörde privat tjänstesektor och hade tillkommit efter en förfrågan till Ledarna från klubben på hans arbetsplats. Men pensionen är inget han är särskilt stressad över.

– Jag tycker dock att det är väldigt bra att det finns så mycket information på nätet. Det är betydligt lättare att hålla koll i dag än det var förr. Någonstans i bakhuvudet har jag att när jag är i 40-årsåldern så ska jag börja engagera mig lite mer.



MOHAMMAD AL-SARRAF
Teamledare på Volvo Truck Center i Malmö.

Förbättrade medlemsförsäkringar

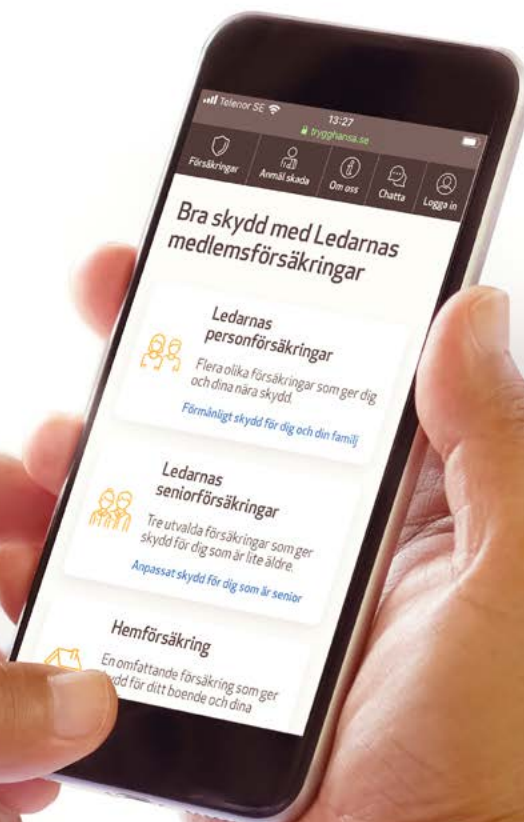
Ledarna arbetar hela tiden för att vässa och utveckla erbjudandet av medlemsförsäkringar. Med chefens behov i fokus bjöd Ledarna därför in till en upphandling med några av Sveriges största försäkringsbolag, där syftet var att hitta ett mer attraktivt försäkringserbjudande för medlemmarna.

I upphandlingen ingick både personförsäkringar, som till exempel olycksfalls- och livförsäkring, och sakförsäkringar, till exempel hem- och bilförsäkring. I september 2019 valdes Trygg-Hansa till ny försäkringsgivare. Trygg-Hansa kan erbjuda lika bra, bättre och i många fall billigare personförsäkringar än vad Ledarna tidigare haft, med fler smidiga digitala tjänster. Sakförsäkringar, som Trygg-Hansa även tidigare var försäkringsgivare för, får ett bättre och bredare erbjudande med utökade rabatter och fler villkorsfördelar från 1 januari 2020.

Informationsinsatser genomfördes under hösten och medlemmarnas personförsäkringar var den 1 januari 2020 överflyttade från den tidigare försäkringsgivaren Bliwa. Nyttillkomna medlemmar, från oktober månad

och framåt, hade då fått erbjudande om den nya medlemsförsäkringen. Precis som Bliwa erbjuder Trygg-Hansa ett urval av Ledarnas personförsäkringar kostnadsfritt de tre första månaderna, där medlemmar även kan välja att komplettera med fler försäkringar och få även dem kostnadsfritt under perioden. Ledarnas inkomstförsäkring, där Bliwa är försäkringsgivare, har inte berörts av denna upphandling.

Läs mer om Ledarnas nya försäkringserbjudande på trygghansa.se/ledarna.



Nya system ger förbättrad medlemsupplevelse

Under året införde Ledarna ett nytt reskontrasystem för bland annat medlemsuppgifter, medlemsavgifter, föreningsavgifter och debiteringar.

Införandet av det nya systemet skedde under första halvåret 2019 och i slutet av året var de flesta rättningarna av systemet klara. Det nya systemet gör att Ledarna kan följa teknikutvecklingen och erbjuda medlemmarna möjlighet att nyttja medlemskapet digitalt, om eller när man väljer det.

Systemet ger även en förbättring av den interna verksamheten. Ledarna kan nu leverera en ännu bättre medlemservice och en mer träffsäker kommunikation, som bidrar till att medlemmarna bemöts med professionalism, tillgänglighet och snabbhet. Systemet har bland annat skapat bättre förutsättningar att kontinuerligt presentera korrekta kollektivavtalsuppgifter, för de avtalsområden där Ledarna är part. En annan fördel är att Ledarna har säkrat hanteringen av personuppgifter enligt Dataskyddsförordningen.

På enheten som administrerar medlemskapet har stora effektiviseringar gjorts för att frigöra mer värdefull tid för kontakt med medlem. Under 2019 hanterade Ledarnas medlemservice 30 000 ärenden via kontaktformulär på ledarna.se och telefon. Kontaktformuläret på ledarna.se är den vanligaste kontaktvägen med ungefär 19 800 ärenden, 10 200 ärenden hanterades via telefon. Totalt sett ökade antalet medlemsärenden med 4 100 jämfört med föregående år.

Personuppgifter och dataskydd

Dataskyddsombudet övervakar att Ledarna följer Dataskyddsförordningen. Under året har fyra personer begärt att få sina personuppgifter raderade från Ledarnas register. Elva personuppgiftsincidenter har identifierats varav tre har rapporterats vidare till Datainspektionen. Ingen av incidentrapporteringarna har hittills lett till någon åtgärd från Datainspektionen. Ett stort projekt gällande lagring och gallring har påbörjats för att säkerställa gallringsrutiner av personuppgifter samt utveckla automatiserad gallring där det går.

Upptakt för avtalsrörelsen

Året 2019 har präglats av förberedelser inför avtalsrörelsen 2020. Ledarna har utvärderat resultatet av den förra avtalsrörelsen, lyssnat in vilka frågor som är aktuella hos Ledarnas medlemmar just nu och genomfört en avtalskonferens med förhandlingsdelegationerna.

Ledarnas förbundsstyrelse har

utifrån detta fastställt inriktningen för Ledarnas yrkanden i avtalsrörelsen 2020. Den innehåller yrkanden inom områdena hållbara chefer, förbättrad lönebildning för chefer, chefers kompetensutveckling samt chefers nåbarhet och flexibilitet. Avtalsrörelsen inleddes sedan genom att Ledarna i slutet av december började växla yrkanden på ett antal avtalsområden.

Nya kollektivavtal

Under 2019 har Ledarna med lyckat resultat förhandlat fram nya kollektivavtal med Arbetsgivaralliansen (en arbetsgivarorganisation verksam inom civilsamhället). Ledarna kommer att träffa sju nya kollektivavtal, som omfattar samtliga Arbetsgivaralliansens branschområden.

Ledarna har också fullföljt ett partsgemensamt samarbete med Almega, som spänt över områdena framtidens ledarskap, framtidens ledaravtal samt lokal facklig närvaro. Samtliga grupper har lämnat rapporter och vissa delar av arbetet kommer att fortsätta under 2020.


Avtalssamarbeten inom PTK och OFR

Ledarna har avtalssamarbeten med andra tjänstemannaförbund genom Förhandlings- och samverkansrådet PTK inom den privata sektorn och

Offentliganställdas Förhandlingsråd OFR inom den offentliga sektorn. Inom båda organisationerna har det under 2019 hållits förhandlingar kring frågor om anställningstrygghet, kompetensutveckling och omställning. Förhandlingarna har rört ganska omfattande förändringar inom dessa områden. Detta ska också ses i ljuset av en statlig utredning som även den utreder förändringar i lagen om anställningsskydd (LAS).

Förhandlingarna i privat sektor har resulterat i en avsiktsförklaring där parterna är överens om att fortsätta att utreda vissa frågor gemensamt för att sedan återuppta förhandlingarna efter sommaren 2020. För offentlig sektor har det träffats en principöverenskommelse om ett nytt avtal som ska träda i kraft den 1 maj 2020.

Inom PTK har det under 2019 även skett en omförhandling av avtalet om försäkringsinformation. Förhandlingen resulterade i att parterna (LO, PTK och Svenskt Näringsliv) gemensamt bildat ett nytt bolag som fortsättningsvis ska ta ansvar för försäkringsinformationen, och underlätta för såväl arbetsgivare som tjänstemän att ta del av relevant information kring kollektivavtalade pensioner och försäkringar.



STEFAN TALLFJÄRD
Produktionschef och Ledarnas
företrädare på LKAB, Malmberget.

Fortbildning av lokala företrädare

Ledarna har ungefär 2000 företrädare på olika arbetsplatser, både med och utan fackliga klubbar. Företrädaren verkar bland annat för att Ledarnas avtal tillämpas på arbetsplatsen. Ledarna fortsätter utvecklingen av företrädarrollen samt stödet till företrädarna. Som en del i det kompetenshöjande arbetet erbjöds företrädarna genom ledarna.se en fortbildning i aktuell arbetsrätt, sammanställd av Ledarnas chefsjurist. Grundutbildningen för företrädare, *Nytt uppdrag – att företräda chefer* har genomförts vid

tre tillfällen under året och fortsättningsutbildningen *Arbetsrätt och löneprocess för företrädare* har genomförts vid två tillfällen under året, samtliga utbildningstillfällen får höga betyg i utvärderingarna. I början av året hölls även en särskilt riktad utbildning till företrädare med särskilt omfattande uppdrag, som exempelvis koncernklubbsordföranden och liknande uppdrag. Sex nummer av det digitala utskicket *Företrädarnytt*, som innehåller viktig information till företrädarna, har levererats under året.

Chefens röst i samhället

Ledarna är chefens röst i samhället och 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, förutsättningar för chefsuppdraget, jämställdhet och ledarskap.

Opinion

Opinionsbildningen sker via medier och Ledarnas egna kanaler, som sociala medier, webb och blogg, men också genom seminarier, möten och poddar. Under året har podden *Miller möter ledare* producerats i 18 avsnitt. Här har inbjudna ledare samtalat med Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller om Ledarnas prioriterade ämnen, exempelvis digitalisering, inkludering och framtidens ledarskap. Under 2019 lanserade Ledarna ett flertal rapporter som rönt stor uppmärksamhet, även ett flertal debattartiklar publicerades.

I april publicerades *Chef i nöd och lust* som handlar om förutsättningarna för en lång och hållbar chefskarriär. I maj presenterades rapporten *Lönlöst att ta ansvar?* som bygger på Ledarnas lönestatistik. Studien visar att chefer i kvinnodominerade områden ofta har högre utbildning och fler medarbetare jämfört med dem i mansdominerade. Trots det har kvinnorna ofta lägre löner och sämre förutsättningar för sitt ledarskap. I juli presenterades rapporten *Framtidens ledarskap – om företags utmaningar och tankar om framtidens ledarskap*. Rapporten baserades på ett projekt som Ledarna genomförde tillsammans med Almega.

I oktober lanserades rapporten *AI bortom hypen* på ett mycket välbesökt och uppskattat seminarium. Rapporten, skriven av filosofie doktor Joakim Wernberg vid Entreprenörskapsforum på uppdrag av Ledarna, visar att AI-mognaden i Sverige är mycket lägre än vad tidigare studier har visat, och att organisatorisk anpassningsförmåga är en flaskhals för utvecklingen. I samband med lanseringen publicerades också en debattartikel i *Computer Sweden*, undertecknad av Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller och Joakim Wernberg.

Vid ett seminarium i november presenterades rapporten *9 nyanser av chefen*. Det är den första populärvetenskapliga rapporten i ett forskningsprojekt som Ledarna driver tillsammans med Institutet för social forskning (SOFI) vid Stockholms universitet. Syftet är att få bättre kunskap om rekryteringsprocesser och förståelse för varför det är fler män än kvinnor på

chefspositioner. Rapporten fick stor uppmärksamhet med inslag i TV4 samma dag som den publicerades och ett flertal nyhetsartiklar. Drygt 80 procent av seminariedeltagarna uppgav att de var nöjda eller mycket nöjda med seminariet.

I november introducerades också en ny seminarierie om aktuella samhällsfrågor ur ett ledarskapsperspektiv. Det fullsatta seminariet *Nya Karolinska och ledarskapet* var mycket uppskattat. I utvärderingen svarade 96 procent att de var mycket nöjda eller nöjda med seminariet. Seminarierien kommer att fortsätta under 2020.

I samband med Kvalitetsmässan publicerade Göteborgs-Posten en debattartikel av Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller och ledarskapsutvecklare Anki Udd om behovet av att minska administrationen för att locka unga till chefsyrket. I samband med FN:s klimatmöte i Madrid publicerade Göteborgs-Posten en debattartikel om vikten av att chefer och ledare tar nästa steg och antar klimatutmaningen. Artikeln undertecknades av Ledarnas förbundsordförande tillsammans med Svante Axelsson, nationell samordnare Fossilfritt Sverige, och Thomas Erséus, vd Almega.

Under året har Ledarna tagit fram rapporten *Att vara chef. Chefers utmaningar och arbetssituation 2019*. Det är en uppdatering av en undersökning från 2015 om chefers organisatoriska förutsättningar. Ledarna driver sedan länge frågan om hållbara chefer, det vill säga att chefer ska ha de bästa organisatoriska förutsättningarna för att långsiktigt kunna leverera fullt ut i sina chefsuppdrag. Den här rapporten är ett viktigt underlag i det arbetet.

Ledarnas aktiviteter under Almedalsveckan 2019 var huvudsakligen fokuserade på medlemsriktade seminarier, anpassade kortversioner från Ledarnas reguljära kursutbud. Seminarierna var välbesökta och deltagarna gav positiva omdömen. Målgruppen var både befintliga och potentiella medlemmar men aktiviteterna var även öppna för andra intresserade.

Media

Ledarnas experter fortsätter vara efterfrågade av media och organisationer, inte minst inom arbetsrätt, lön, hållbara chefer och jämställdhet. Totalt har Ledarna haft drygt 1 100 inslag i media under 2019. Antalet följare av Ledarnas sociala mediekkanaler fortsatte att öka varje månad under 2019. Högsta procentuella ökning hade LinkedIn där Ledarna ökade med dryga 40 procent till 21 138 följare, följt av Instagram som ökade med 25 procent till 3676 följare. Facebook och Twitter ökade med 4 respektive 0,5 procent till 27 037 respektive 5735 följare. Ämnen som under året visade på bästa räckvidd, engagemang och delningar handlade om *Högre yrkesstatus krävs för att klara framtidens vård* och *Minska administrationen för chefer*. Även lanseringen av rapporten *9 nyanser av chefen* fick stor spridning. Ledarnas evenemang och utmärkelse *Framtidens kvinnliga ledare* skapade också stort intresse.

Kvalitetsmässan

I november medverkade Ledarna på Kvalitetsmässan som äger rum vartannat år i Göteborg med cirka 7500 besökare från offentlig sektor. Ledarna deltog med en monter i syfte att träffa befintliga och potentiella medlemmar, och bjöd in till ett antal seminarier och andra aktiviteter på temat experten som chef, hållbara chefer och tillsitsstyrning. *Miller möter ledare* gjorde en live-podd med socialminister Lena Hallengren och Tillitsdelegationens tidigare ordförande, Laura Hartman, var gäst i ett samtal på scen. Samtliga aktiviteter var mycket välbesökta och Ledarna fick positiv respons från deltagarna.

Framtidens kvinnliga ledare

Den 16 maj gick *Framtidens kvinnliga ledare* 2019 av stapeln. För trettonde året i rad rankade Ledarna landets 75 främsta chefer som är kvinnor och max 35 år. Listan omfattar chefer som är verksamma i en mängd olika branscher och verksamheter, i Sverige och globalt. Årets vinnare blev Stina Andersson, Chief Operating Officer, Axel Johnson, med följande motivering från juryn:

"Stina Andersson, COO, Axel Johnson, står alltid stadigt i nuet, trots att hennes paradgren är strategi. Förmågan att kunna hålla blicken mot horisonten och samtidigt se sina medarbetare här och nu är inget annat än en sällsynt superkraft. Denna dalkulla har liknats vid ett kärnkraftverk av energi och driv. En inspirerande förebild för sina medarbetare som redan hunnit bygga ett imponerande cv. Med stort fokus på goda och långsiktiga affärer väver hon in alla variabler av hållbarhet i sina beslutsprocesser och visar vägen in i framtiden. Det gör henne till ena bland Framtidens kvinnliga ledare 2019."

Stina Andersson har som COO på Axel Johnson ett tydligt uppdrag att förändra och utveckla koncernen. Hon ska rusta koncernbolagen för att bland annat möta digitalisering och ökade krav på hållbarhet. Om detta pratar hon bland annat i Ledarnas podd *Miller möter ledare*. Framtidens kvinnliga ledare är ett evenemang som skapar positiv uppmärksamhet. Kandidaterna på listan har synts i ett 20-tal inslag, fördelat på olika lokalmedia.

Årets Innovativa Ledare

Ledarna delar även ut priset *Årets Innovativa Ledare* på den årliga Chefgalan, där Sveriges bästa chefer i sju olika kategorier koras. 2019 års innovativa ledare blev Jessica Nordlander, chief digital officer, STS Education, med följande motivering från juryn:

"Det är lätt att vara innovativ i en ny digital organisation, men det verkliga testet för en ledares förmåga är att omvandla en anrik analog rörelse. Det kräver mod, eftertanke och en vilja att försöka utan att förstöra, och att förstärka och frigöra allt det goda i organisationen och medarbetarna. Allt det har denna ledare visat prov på, samtidigt som hon reflekterar kring vad ledarskap är idag, vad vi kan lära oss av det förgångna och vad som är värt att ta med sig in i framtiden."

STINA ANDERSSON
COO Axel Johnson och
Framtidens kvinnliga
ledare 2019.





MATHILDA WELIN BROOK

Talent and organization development
manager på Philip Morris.

MEDLEMSINTERVJU

”Människan och AI är bra på olika saker”

Mathilda Welin Brooks resa inom hr och rekrytering började med ett intresse för hur du får in rätt individer i en organisation.

– Det handlar inte nödvändigtvis om att hitta den ”bästa” personen inom ett område utan om att förstå vad du har för behov inom just din organisation.

Här föddes också intresset för datadriven och fördomsfri rekrytering och i förlängningen AI som ett verktyg för det.

Sedan knappt ett år tillbaka arbetar Mathilda Welin Brook med talang- och organisationsutveckling på Philip Morris i Sverige.

– Just nu är företaget inne i en stor transformation för att genom alternativa produkter göra Sverige rökfritt. Det ställer enorma krav på organisationen, hur vi tar hand om våra talanger, hur vi utvecklar ledare och medarbetare i organisationen. Därför tittar vi på hur vi kan ligga i front när det gäller rekrytering.

Mathilda Welin Brooks arbete sker nära rekryteringsavdelningen. Hon har ett speciellt

fokus på hur bias och fördomar påverkar oss i våra processer på arbetsplatsen och vilka effekter det får när organisationen attraherar och rekryterar personal.

– Här har AI en viktig roll att fylla redan nu. Vi screenar exempelvis alla våra annonser genom en AI för att se att annonserna inte är vinklade utan att vi attraherar både kvinnliga och manliga kandidater.

Mathilda Welin Brook ser också möjligheter att i framtiden använda AI för exempelvis kandidathantering, återkoppling eller för att söka igenom cv-databaser. Men människan har fortfarande en plats.

– Magkänslan kan inte bedöma en individs framtida prestationer. Men vid en rekrytering måste du också känna in hur det skulle vara att arbeta tillsammans med en person i framtiden. Däri ligger, i alla fall än så länge, begränsningarna med AI.

Ledarnas demokratiska organisation

Ledarnas förbundsstyrelse hade under året fjorton protokollförda möten. Strategiska framtidsfrågor samt ett arbete med att utveckla den demokratiska organisationen var några av årets huvudfrågor.

Under 2019 fortsatte arbetet med att utveckla Ledarnas demokratiska organisation. En arbetsgrupp med deltagare från Ledarnas branschföreningar, kansli och förbundsstyrelse träffades för att diskutera frågan om en gemensam föreningsavgift. Förbundsstyrelsen har gett en intern arbetsgrupp i uppdrag att bereda frågan vidare fram mot kongressen 2020.

I september träffades förbundsstyrelsen under ett strategiseminarium. Där diskuterades ett antal strategiska framtidsfrågor inom områden som Ledarnas politik, marknad och demokratiska struktur. Under hösten har förbundsstyrelsen och i synnerhet presidiet arbetat intensivt med rekryteringen av en ny vd för Ledarna.

Under våren genomfördes två förbundsråd, då förbundsstyrelsen under en dag träffar representanter från branschföreningarna, samt en ordförandekonferens, då förbundsstyrelsen träffar ordförandena i branschföreningarna. På hösten samlades branschföreningarna och förbundsstyrelsen för ytterligare ett förbundsråd. Representanter från Ledarnas kansli och förbundsstyrelse har deltagit i ett flertal av föreningarnas styrelsemöten, stämmor, medlemsmöten och seminarier riktade till föreningarnas medlemmar. Kongressens godkännande av branschföreningen Ledarna inom idéburen sektor 2018, innebär att Ledarna nu har 18 branschföreningar.

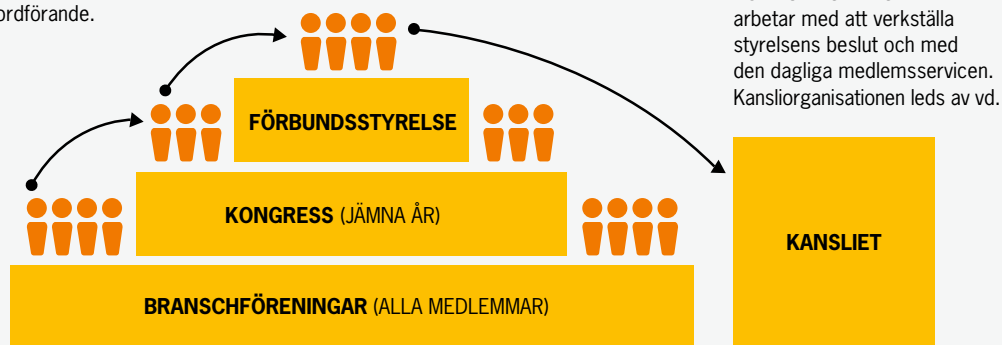
FÖRBUNDSSTYRELSEN (Ledarnas styrelse) utses på fyra år av kongressen. Styrelsen svarar för den strategiska styrningen av Ledarna, leder och utvecklar verksamheten i enlighet med kongressens beslut. Styrelsen leds av kongressvald ordförande.

KONGRESSEN är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år.

BRANSCHFÖRENINGARNA är 18 stycken och utser ombud till Ledarnas kongress och till förhandlingsdelegationer. Alla medlemmar är med i en branschförening.



MEDLEMMEN kan lämna förslag (motioner) till kongressen eller direkt till styrelsen.



Internationellt samarbete

För att Ledarna ska få inflytande i internationella frågor är Ledarna Sveriges representant i CEC European Managers. Under året har internationella frågor också drivits inom ramen för nybildade Arbetsmarknadens EU-råd.

Confédération Européenne des Cadres, CEC European Managers, är en europeisk sammanslutning av chefsorganisationer som representerar över en miljon europeiska chefer. När arbetsmarknaden i större 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. Ledarnas biträdande förbundssekreterare Ebba Öhlund sitter sedan 2018 i styrelsen 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 genomförde CEC en utbildning om EU som riktade sig till chefer, två medlemmar från Ledarna deltog.

Arbetsmarknadens parter har bildat Arbetsmarknadens EU-råd för att tillvarata parternas gemensamma intressen i arbetsmarknadsfrågor på EU-nivå. Förbundsordförande Andreas Miller representerar Ledarna i rådet. Kopplat till det har PTK skapat en ny samverkansgrupp för fackförbunden där Helena Wallin, förhandlare, representerar Ledarna med stöd av en intern referensgrupp.

MEDLEMSREKRYTERING

Tillväxtprogram

För att stärka Ledarnas position och erbjudande samt därigenom nå tillväxt beslutade Ledarnas styrelse 2016 om ett tillväxtprogram.

Tillväxtprogrammet syftar till att Ledarna ska växa genom att förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation, att förtydliga medlemserbjudandet, att förbättra medlemsupplevelsen genom digitalisering (se sidan 11) samt att arbeta mer målgruppsinriktat. Leveranser ur programmet har skett löpande och 2019 var inget undantag.

Under 2109 har en grund lagts för att utöka och stärka Ledarnas påverkansarbete. Genom att rekrytera en chef till enheten Samhälle och utredning, och i samband med det förändra arbetsprocesserna, har Ledarna skapat ännu bättre förutsättningar att driva chefs- och ledarskapsfrågor i samhällsdebatten. Under året släppte Ledarna sex rapporter, arrangerade ett flertal välbesökta och uppskattade opinionsseminarier och drev olika chefsfrågor i media.

Ledarna har under 2019 också genomfört ett antal målgruppsinriktade aktiviteter. I början av året slutfördes Ledarnas turné med fokus på offentlig sektor.

Turnén som inleddes 2017 besökte totalt 25 orter. Under året har Ledarna också gjort särskilda aktiviteter riktade till chefer inom samhällsbyggnadsbranschen, samt it-, marknads- och kommunikationschefer. Aktiviteterna har varit välbesökta och uppskattade och kommer nu att utvärderas.

Vad gäller Ledarnas fortsatta digitalisering har fokus framför allt legat på två områden. Dels att digitalt tillgängliggöra respektive medlems kollektivavtal, dels att förbättra medlemskommunikationen och göra den mer relevant genom så kallad marketing automation. Det innebär att Ledarna med automatiserade processer kan skicka mer personlig och behovsanpassad e-post och sms till medlemmar utifrån deras beteende och intresse. En första version av dessa båda initiativ lanserades i slutet på året. Arbetet kommer att tas vidare under 2020. Under året har Ledarna också konkretiserat arbetet med digitalisering av Ledarnas kansli som arbetsplats.

Ledarnas bidrag till hållbar utveckling

Ledarna spelar en roll i utvecklingen för ett hållbart samhälle främst genom att bidra till att Sveriges chefer agerar för en socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar utveckling.

Hållbarhetsarbetets övergripande inriktning hanteras i Ledarnas hållbarhetsgrupp. Gruppen leds av vd och består av kommunikationschef, förbundssekreterare, affärsansvarig, hr-chef och ekonomichef. Ledarna har en vägledande strategi, "Hållbarhet i allt vi gör". Ansvar för det löpande hållbarhetsarbetet ligger integrerat i linjen hos respektive chef.

Ledarna har flera styrdokument som rör miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption. Dessa strategiska styrdokument bidrar bland annat till de fyra globala målen (se nästa sida). Några policyer gäller såväl anställda på Ledarnas kansli, företrädare som förtroendevalda, andra gäller endast de anställda.

Kansliet kompletterar policyer med instruktioner och vägledningar. Policyerna finns tillgängliga för Ledarnas medlemmar på ledarna.se. I Ledarnas hållbarhetspolicy, som är under revidering, är fokus på sex övergripande områden; hållbara medlemmar, hållbar styrning, hållbara medarbetare, hållbara resor och möten, hållbart kontor och hållbara fastigheter.

Att stödja och utveckla chefers kunskaper i hållbarhetsfrågor är en del av det ordinarie aktivitetsutbudet. Under 2019 erbjöds fler medlemsaktiviteter med hållbarhetsfokus. Som exempel kan nämnas kurserna *Arbetsmiljö – chefers ansvar* och *Interkulturellt ledarskap* samt seminarierna *Hållbara chefer* och *Praktisk etik för chefer*. Att kunna balansera ledarskapets olika perspektiv är avgörande för att vara

hållbar som chef och omfamna chefsuppdraget med goda resultat. Ledarna erbjuder också coaching för chefer och i många fall handlar de dilemman som diskuteras om chefers förutsättningar och hållbarhet ur olika perspektiv.

Arbetsmiljö, såväl fysisk som psykisk och social, är centrala frågor för chefers och medarbetarnas hållbarhet. Ledarna arbetar aktivt med frågan om chefers hållbarhet och chefers ansvar på området och hur man kan arbeta med olika typer av arbetsmiljörelaterade frågor genom kurser, seminarier, checklistor och rådgivning. Även chefers ansvar kopplat till diskriminering och rehabilitering fanns under 2019 med i utbudet.

Chefer ska hålla långsiktigt och ha goda förutsättningar att verka i sitt chefsuppdrag. Det är det som Ledarna kallar Hållbara chefer, ett fokusområde Ledarna arbetat med under flera år.

Ledarnas totala klimatfotavtryck har minskat med 11 procent, vilket motsvarar 45 ton koldioxid-ekvivalenter (CO₂e). Totalt bruttoutsläpp uppgick 2019 till 380 ton CO₂e (425 ton CO₂e för 2018). Minskningen beror framförallt på färre långa och medellånga flygresor. Däremot har klimatpåverkan avseende mat vid medlemsaktiviteter, interna möten eller konferenser ökat i takt med att Ledarnas utbud av medlemsaktiviteter blivit avsevärt större. Fastigheternas klimatpåverkan uppgick till 120 ton CO₂e (125 ton CO₂e för 2018).

Ledarnas
hållbarhetsrapport
finns att läsa på
ledarna.se

Ledarnas arbete med de globala målen

Globala målen är den mest ambitiösa agenda för hållbar utveckling som världens länder någonsin antagit. Med syftet att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor i världen, främja fred och rättvisa och att lösa klimatkrisen.

De 17 mål som ska vara uppfyllda till 2030 berör samhällets alla aktörer. I rollen som fackförbund och i uppdraget att verka för att alla har en bra chef bidrar Ledarna direkt till följande mål:

Jämställdhet, mål 5

Jämställdhet mellan kvinnor och män är en förutsättning för en hållbar och fredlig utveckling. Jämställdhet handlar om rättvis fördelning av makt, inflytande och resurser. Ledarna arbetar särskilt aktivt för delmål 5.5 som handlar om att säkerställa fullt deltagande för kvinnor i ledarskap och beslutsfattande på alla beslutsnivåer i det politiska, ekonomiska och offentliga livet.

Hållbar energi för alla, mål 7

Genom att ändra hur vi producerar och konsumerar energi kan vi säkerställa tillgång till el och energitjänster för alla utan att vi skadar vår planet. Ledarnas insatser avseende egna fastigheter går i första hand ut på att minska

energianvändningen. För att bli självförsörjande på förnybar energi har Ledarna investerat i ett vindkraftverk. Produktionen täcker förbrukningen i egna fastigheter och lokaler.

Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, mål 8

Genom att skapa goda förutsättningar för innovation och entreprenörskap samt säkerställa anständiga arbetsvillkor för alla gynnas en hållbar ekonomisk tillväxt som inkluderar hela samhället.

Hållbara konsumtions- och produktionsmönster, mål 12

Genom att ändra hur vi producerar och konsumerar varor och resurser kan vi minska vårt klimatfotavtryck och uppnå hållbar utveckling. Hållbar konsumtion innebär förutom miljöfördelar även sociala och ekonomiska fördelar såsom ökad konkurrenskraft och tillväxt både lokalt och globalt, ökad sysselsättning och förbättrad hälsa.



Läs mer om Agenda 2030 på globalamalen.se

Väsentliga händelser under 2019

Ny vd

Efter ett beslut av Ledarnas förbundsstyrelse entledigades Ledarnas vd den 4 februari 2019 och arbetsbefriades samma dag. Ledarnas vice vd Helena Hedlund gick in som tillförordnad vd i avvaktan på ny vd.

I december utsåg förbundsstyrelsen Martin Fridolf till ny vd för Ledarna. Han tillträder tjänsten den 1 februari 2020. Martin Fridolf har sedan 2014 arbetat som försäljningschef och marknadschef på Ledarna och var vid rekryteringen tillförordnad vice vd för förbundet. Martin Fridolf har en lång och gedigen erfarenhet av att jobba med affärs- och marknadsstrategiska frågor. Han är utbildad civilekonom.

Granskning och åtgärdsprogram

Under februari 2019 granskades Ledarna i media. Fokus i artiklarna låg på hur Ledarna använt medlemmarnas pengar, bland annat lyftes generösa regler för resor och förmånsbilar. Mediegranskningen, och den förtroendekris som följde på den, ledde till att ca 1 500 fler medlemmar än normalt valde att lämna Ledarna under våren. Utträdena återgick till normala nivåer vid halvårsskiftet men året slutade i en negativ tillväxt för 2019.

Redan vid tillträdet 2018 påbörjade ordförande och den nya förbundsstyrelsen en översyn av policyer, regler och avtal. Det arbetet förstärkte förbundsstyrelsen efter mediegranskningen genom att beställa en extern genomlysning av verksamheten av KPMG.

Utifrån KPMG:s rekommendationer, och egna iakttagelser och slutsatser, beslutade Ledarnas förbundsstyrelse att genomföra åtgärder inom följande fyra områden:

- Risk, styrning och kontroll
- Hantering av resor, representation och förmåner
- Hantering av inköp, leverantörer samt intressekonflikter
- Information till förbundsstyrelse och andra organ

Åtgärderna har genomförts enligt plan under året och status har löpande kommunicerats till Ledarnas medlemmar via ledarna.se och internt till medarbetarna.

Tillväxt

2019 blev ett år som inleddes med en mycket stark försäljning i januari som ledde till att Ledarna nådde sitt högsta medlemstal någonsin med 94 479 medlemmar. I februari påverkades försäljningen negativt av mediegranskningen, vilket ledde till ett större medlemstapp under våren, för att därefter stabiliseras under sommaren. Under hösten återgick utträdena till mer normala nivåer samtidigt som försäljningen gick kraftigt framåt, med resultatet att Ledarna i november hade den kraftigaste tillväxten på sex år.

Sammantaget fick Ledarna 9 390 nya medlemmar under 2019, vilket är 7 procent färre än 2018. Under året var det 9 855 medlemmar som lämnade Ledarna, vilket är 26 procent fler än 2018. Det höga antalet utträden kan främst härledas till vårens medlemstapp. Utöver det övergick 883 medlemmar till passivt medlemskap (pensionärer). Trots höstens återhämtning har Ledarna en negativ tillväxt för 2019 med -1 348 medlemmar. Vid årets slut hade Ledarna 92 882 medlemmar.

Dotterbolagens ställning på marknaden

Ledarnas bolag bidrar till att Ledarna når hela chefsmarknaden med inspiration, utbildningar och tjänster. Under 2019 lanserades Chefakademin, ett samarbete mellan Ledarnas dotterbolag, som erbjuder smarta och flexibla chefs- och ledarskapsutbildningar såväl fysiskt som digitalt.

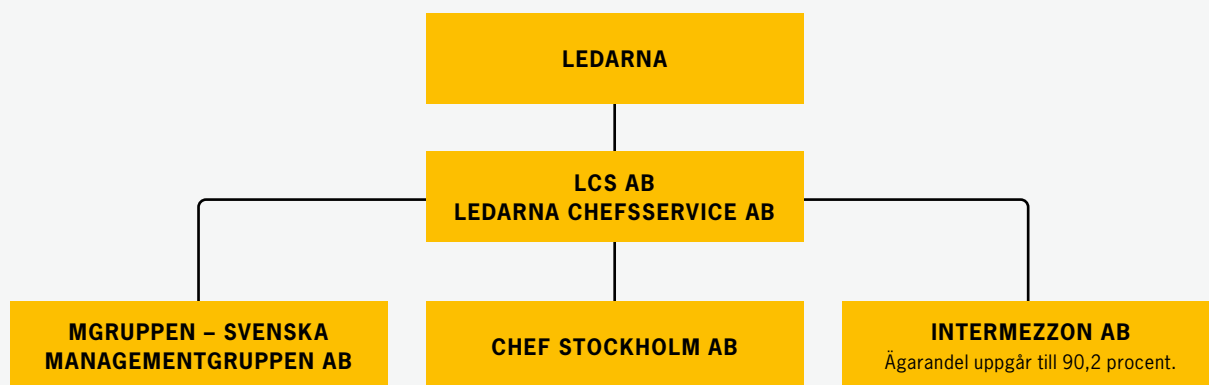
Genom Ledarna Chefsservice LCS AB äger Ledarna tre bolag som erbjuder Ledarnas medlemmar, och andra chefer samt företag, bättre kunskap, tjänster och produkter utöver Ledarnas medlemserbjudande. Mgruppen grundades 1930 och är ett av Sveriges mest erfarna utbildningsföretag inom ledarskap och management. Intermezzon är ledande inom blended learning och erbjuder interaktiva e-simuleringar där det går att träna på svåra situationer i en trygg miljö. Chef har i snart 25 år gett ut Nordens största ledarskapsmagasin. I dag är Chef ett mediehus som stöttar chefer på många sätt – bland annat genom hel- och halvdagsseminarier, sammanfattningar av den senaste ledarskapslitteraturen och innovativa digitala tjänster.

I september 2019 presenterades den koncerngemensamma satsningen Chefakademin. Chefakademin ska vara det självklara valet för den som söker ledarskaps-

utbildningar och kompetensutveckling för chefer. Flera utbildningar på Chefakademin är helt digitala och svarar på marknadens växande behov av lärande i arbetslivet. Chefakademin erbjuder även klassrumsutbildningar med eller utan övernattning, och längre program för den som söker djupgående kunskap och erfarenhetsutbyte. Flertalet program bygger på blended learning-metodik, där traditionellt lärande blandas med digitala element.

Ny vd för MGruppen

I december 2019 tillträdde Henrik Frohm som ny vd för Mgruppen. Han efterträdde Annica Söderberg som gick i pension. Henrik Frohm är diplomerad marknadsekonom med lång erfarenhet inom affärs- och verksamhetsutveckling, och har haft ledande positioner på Eniro, Trygg-Hansa och IHM Business School, senast i rollen som Head of IHM Business Network.



Ledarnas styrelse



Andreas Miller, ordförande

Uppsala, f. 1964
Förbundsordförande, Ledarna
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2019: 14(14)
Övriga uppdrag:
Styrelseordförande Ledarnas
Chefsservice LCS AB, styrelse-
ledamot PTK



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

Stockholm, f. 1969
Generalsekreterare, Reumatiker-
förbundet
Invald i styrelsen 2006
Närvaro 2019: 11(14)
Övriga uppdrag:
Styrelseledamot Ledarnas Chefsservice LCS AB, styrelseledamot
Chef i Stockholm AB, ordförande
Ledarna inom idéburen sektor



**Anders Grahn, 2:e vice
ordförande**

Skara, f. 1968
Chef Komponent, Vedum Kök &
Bad AB
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2019: 13(14)
Övriga uppdrag:
Ordförande Ledarna inom Skogs-
& Träindustrin, Ledamot i CEC
Steering Committee



Lorri Mortensen Mates

Åkersberga, f. 1968
Fritidschef, Olofströms kommun
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2019: 11(14)
Övriga uppdrag:
Ordförande Ledarna inom privat
tjänstesektor



Jenny Wibacke

Löddeköpinge, f. 1979
Områdeschef, Skånes
Universitetssjukhus
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2019: 13(14)
Övriga uppdrag:
Ordförande Ledarna inom vård
och omsorg



Linda Wallberg

Tierp, f. 1984
Departementssekreterare,
Utrikesdepartementet
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2019: 13(14)
Övriga uppdrag:
Ledamot i Ledarna inom
offentlig sektor



Kajsa Hessel

Stockholm, f. 1972
Regionchef installation, Sweco AB
Invald i styrelsen 2019
Närvaro 2019: 2(3)
Övriga uppdrag:
Ordförande Byggcheferna inom
Ledarna



Peter Juhlin

Göteborg, f. 1975
Shiftmanager, Gothenburg
Roro Terminal AB
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2019: 14(14)
Övriga uppdrag:
Sekreterare i Ledarna inom
Transport och Logistisk,
vice ordförande i lokal ledarklubb



Anneli Samuelsson

Hudiksvall, f. 1965
Projektledare, Region Gävleborg
Närvaro 2019: 10(14)
Övriga uppdrag:
Sekreterare i Ledarna inom vård
och omsorg, valberedning för
Ledarna inom vård och omsorg



Erica Permeklev

Nybro, f. 1973
Arbetsmiljöingenjör, Xylem Water
Solutions AB
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2019: 13(14)
Övriga uppdrag:
Ordförande Ledarna inom Teknik
& Motor, ledamot Ledarna inom
Teknik & Motor avd. Småland



Lars Tengvall

Limhamn, f. 1955
Projektchef, NCC Construction AB
Invald i styrelsen 2008
Närvaro 2019: 12(14)
Övriga uppdrag:
Vice ordförande för Byggcheferna,
avdelningsordförande för Bygg-
cheferna Skåne-Blekinge



**Anki Udd,
personalrepresentant**

Stockholm, f. 1964
Ledarskapsutvecklare, Ledarna
Invald i styrelsen 2019
Närvaro 2019: 5(5)

Kanslipersonal



**Helena Hedlund,
tillförordnad vd**

Stockholm, f. 1963
Närvaro 2019: 13(14)
Övriga uppdrag:
Styrelseledamot i Alecta,
styrelseledamot i TRR Trygghets-
rådet, styrelsesuppleant i PTK



Martin Fridolf, vice vd

Stockholm, f. 1964
Närvaro 2019: 13(13)
Övriga uppdrag:
Styrelseledamot LCS AB, Chef i
Stockholm AB, Intermezzon AB,
Mgruppen AB



**Tomas Oskarsson,
förbundssekreterare**

Stockholm, f. 1968
Närvaro 2019: 14(14)
Övriga uppdrag:
Styrelsesuppleant PTK



**Sara Kullgren,
protokollförare**

Stockholm, f. 1964
Chefsjurist Ledarna
Närvaro 2019: 14(14)

Förtroendevalda revisorer



**Egon Waldemarsson,
förtroendevald revisor**

Kungsbacka, f. 1954
Planering och produktions-
styrning, Peab
Övriga uppdrag:
Ordförande i koncernklubben
i Peab



**Suzanne Hammargren,
förtroendevald revisor**

Tingsryd, f. 1958
Bibliotekschef, Kultur- och fritids-
förvaltningen, Alvesta kommun



**Andreas Jacobsson,
förtroendevald revisor**

Furulund, f. 1976
TPM Manager/Industrial Director
Assistant
Övriga uppdrag:
Revisor Ledarna i livsmedels-
branschen



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 94 000 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.