



Verksamhets- berättelse 2020

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 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
VD HAR ORDET	6
MEDLEMSERBJUDANDE	8
MEDLEMSINTERVJU	14
VÄSENTLIGA HÄNDELSE R UNDER 2020	16
MEDLEMSUPPLEVELSE	17
AVTAL OCH SAMARBETSORGANISATIONER	18
LOKALA FÖRETRÄDARE FÅR BÄTTRE STÖD	19
OPINION	20
MEDLEMSREKRYTERING	23
MEDLEMSINTERVJU	24
LEDARNAS DEMOKRATISKA ORGANISATION	26
INTERNATIONELLT SAMARBETE	27
LEDARNAS BOLAG	27
HÅLLBARHET	28
LEDARNAS STYRELSE	30



Ledarskapets betydelse i blyxtbelysning

När jag i början av 2020 skrev en krönika om det nya decenniet rymdes många bilder av vad som stod framför oss, men inte ett ord om coronapandemin. Få förutsåg den utveckling som skulle ske. Pandemin har utmanat ledarskapet i de mest skiftande verksamheter i Sverige och världen. Chefer har fått ställa om på nolltid och pandemin har visat på ledarskapets stora betydelse. Det har krävts ett situationsanpassat, kommunikativt och närvarande ledarskap. Uppfinningsrikedomen har varit stor. Våldigt många har lyckats ställa om istället för att ställa in.

Vi har sett verksamheter gå för högtryck och andra där hela affärsidén har förhindrats av pandemins härjningar. Chefer inom sjukvården har jobbat under enorm påfrestning för att vårda och rädda liv! 2020 visade att det politiska ledarskapet behöver uppvärdera det operativa ledarskapet inom offentlig sektor. Chefer inom äldreomsorgen behöver få bättre förutsättningar vad avser gruppstorlek, tid och resurser. Samordning och ansvarsfördelning mellan stat, regioner och kommuner behöver utvecklas och förbättras.

Pandemin har satt ledarskapets betydelse och värde i blyxtbelysning. Ledarna har aldrig haft så många medlemmar som nu. Vi har ställt om för att möta den ökade efterfrågan av vår roll både som chefsorganisation och fackförbund. Ledarnas nya vd Martin Fridolf, som tillträdde 1:a februari, har lett detta arbete på ett framgångsrikt sätt.

Efter pandemin kommer något nytt och många har börjat jobba med en grön återställning. Ledarna menar att vi måste ställa om nu till ett hållbart samhälle och att chefens roll i detta är helt central. Vi vill ge chefer och ledare kunskap och rätt verktyg för att klara uppdraget.

Förändringstrycket på svensk arbetsmarknad är högt och det är därför PTK (där Ledarna ingår),

Svenskt Näringsliv, IF Metall och Kommunal slöt en historisk överenskommelse om utökad anställningstrygghet under hösten. En överenskommelse som hade fokus på kompetensutveckling och en bättre omställningsorganisation. Allt för att stärka individens möjligheter på en snabbt föränderlig arbetsmarknad. Förhandlingen visade att den svenska modellen levererar. Det är en modell vi ska förädla och värna inte minst i relation till EU-kommissionen. Kommissionen har under 2020 visat att den vill lagstifta på arbetsmarknadsområdet på ett sätt som slår undan benen på den svenska modellen. Vi har tillsammans med parterna på svensk arbetsmarknad skapat opinion mot detta genom arbetsmarknadens EU-råd, en sammanslutning av PTK, LO och Svenskt Näringsliv.

Vår demokratiska organisation har ställt om. Ledarnas digitala kongress fick goda betyg av ombuden. En kongress som bland annat beslutade om stöd till arbetsmiljöombud, utökad föreningsservice och ett tydligare erbjudande till egenföretagare. Digitala förbundsråd med branschföreningarna har skapat en tät dialog. Förbundsstyrelsen har utvecklat styrelsemötena under rådande pandemi. Demokratin gav inte vika för pandemin, gemensamt utvecklade vi den istället.

2020 fick Ledarna bekräftat att Sveriges chefsorganisation behövs mer än någonsin. Men kanske är det ytterst ett år då vi längtat efter att det här snart ska vara över. Längtat efter fysiska möten, ett handslag, det glada återseendets omfamning. Det ser ut att kunna dröja ett tag till och vi som chefer och ledare får fortsätta att driva ett situationsanpassat ledarskap samt hålla i och hålla ut ännu en tid.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

VD HAR ORDET

Ett år av snabb anpassning

2020 blev ett väldigt speciellt år för Ledarna såsom för många andra verksamheter på grund av pandemin. I tuffa tider är det särskilt viktigt att medlemmarna får det stöd och hjälp som de behöver. För Ledarna har det gällt att snabbt kunna anpassa sig efter de nya behov och situationer som chefer ställts inför. Och för att klara av det under rådande pandemi har vi behövt ställa om hela kedjan – från att ge alla medarbetare förutsättningar att jobba hemifrån till att genomföra historiens första digitala kongress. Vi har hittat nya vägar, kanaler, plattformar och sätt att leda verksamheten, samarbeta med varandra, leverera aktiviteter och service till våra medlemmar. Vi har levererat medlemsnytta med hög kvalitet som aldrig förr.

Medlemmarnas behov av Ledarna har av naturliga skäl varit stort. Behoven har sett olika ut beroende på verksamhet och bransch. En del har drabbats av neddragningar medan andra har gått för högtryck. Vissa månader har vi haft upp till 300 procent fler medlemsärenden än 2019. Det har handlat om allt från hur cheferna ska hantera regeringens stödåtgärder och att leda på distans till frågor om kollektivavtal, löneöversyn och inkomstförsäkring.

Avtalsfrågor är något som präglat året starkt inte bara på grund av en uppskjuten och annorlunda avtalsrörelse utan även på grund av alla avtal om korttidspermitteringar som tecknats i flera omgångar, allt eftersom regeringens stödåtgärder har utvecklats.

Dessvärre har många medlemmar förlorat sitt jobb, vilket har lett till att betydligt fler än vanligt har ansökt om att använda inkomstförsäkringen. Detta och svårigheten att göra prognoser under rådande pandemi har resulterat i att Ledarna har behövt höja den del av medlemsavgiften som finansierar inkomstförsäkringen, både i mars och vid årsskiftet 2020/2021, för att säkerställa att försäkringen klarar av trycket. Många medlemmar har också fått nya jobb vilket är hoppfullt och en signal att delar av ekonomin rullat på som vanligt.

Vi har levererat medlemsnytta via poddar, filmer och digitala kurser och seminarier, såväl inom traditionella chefsutvecklingsområden som inom nya områden kopplat till pandemin. De ökade digitala leveranserna har möjliggjort för fler medlemmar att delta och även att konsumera delar av innehållet i efterhand.

Trots ett stort fokus på att möta den kraftigt ökade mängden av medlemsärenden har Ledarna även fortsatt sin digitaliseringsresa och utvecklingen av medlemserbjudandet inom ramen för det Tillväxtprogram som startades 2016. Vi har fortsatt att stärka vår position som Sveriges chefsorganisation. Vi har förbättrat tillgänglighet och medlemsupplevelsen bland annat genom att införa e-signering för allt från förhandlingsprotokoll till avtal mellan olika parter. Vi har fortsatt arbetet med att personalisera vår kommunikation för att bättre passa medlemmarnas individuella behov. Vi har även tillgängliggjort ungefär hälften av våra medlemmars kollektivavtal på ledarna.se. och vi fortsätter arbeta för att detta ska bli möjligt för fler avtal under 2021.

Även Ledarnas dotterbolag har påverkats av pandemin och har behövt ställa om. Under året har vi förtydligat koncernstrategin och sålt ett av bolagen.

Ledarna blev under 2020 fler än någonsin. Vi växte med 2 962 medlemmar och var vid årsskiftet 95 829.

Jag är väldigt stolt över det sätt Ledarna har kunnat möta medlemmarnas behov under året. Alla medarbetare på Ledarna har ställt om och ställt upp på ett fantastiskt sätt.



MARTIN FRIDOLF, VD, LEDARNA



Ledarna utvecklar Sveriges chefer

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

Under 2020 har det ställts annorlunda krav på Sveriges chefer. Att vara chef är ett lustfyllt, men också utmanande uppdrag, speciellt i tider av osäkerhet och oro. Då är det värdefullt att få bolla med någon som förstår chefs förutsättningar. Under året har chefer i större utsträckning behövt Ledarnas stöd för att hitta lösningar, eller komma vidare i sitt ledarskap. Normalt handlar det om att träna sin förmåga att leda sina medarbetare, lösa konflikter, utveckla sin verksamhet eller leda större förändringar. I år har det också i högre grad handlat om att leda på distans, hantera medarbetarnas arbetsmiljö, psykiska hälsa samt omorganisationer och permitteringar.

Gott ledarskap gör skillnad och det är utgångspunkten för erbjudandet inom Ledarnas kursverksamhet. Målet är att skapa förutsättningar för medlemmen att utvecklas till en bättre och mer hållbar chef. Ledarna erbjuder 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 är en viktig kanal för chefs alla frågor och uppdateras kontinuerligt med aktuella

artiklar, checklistor, filmer, poddar och andra praktiska verktyg som stöd för chefen i vardagen. Under 2020 har ledarna.se löpande kompletterats med innehåll kopplat till coronapandemins påverkan på chefs vardag och de utmaningar chefen ställts inför utifrån det rådande läget.

Antalet besök på ledarna.se ökade med 12 procent och antalet användare ökade med 14 procent jämfört med föregående år. Mobiltrafiken stod för ungefär hälften av alla besök och har inte förändrats mot året innan. Antal inloggningar under året har ökat och så även antalet användare som har loggat in. Sökmotoroptimering och anpassning av användarupplevelsen sker kontinuerligt. Användarna besöker i genomsnitt något färre antal sidor och stannar inte lika länge per besök som föregående år. Med stor sannolikhet beror det på att vi har förpackat innehållet på ett bra sätt som kräver färre klick till andra sidor. Det mest besökta innehållet var i likhet med föregående år Ledarnas lönestatistik för chefer.

85%

AV DELTAGARNA
REKOMMENDERAR GÄRNA
LEDARNAS AKTIVITETER

* Novus, 2019

Ökat antal digitala aktiviteter för medlemmar

2020 blev ett speciellt år då Ledarna fick ställa in och ställa om de fysiska kurserna av hänsyn till smittriskerna för våra medlemmar. Samtidigt har Ledarna arbetat intensivt med att ta fram digitala format och aktiviteter istället.

Totalt hann Ledarna erbjuda medlemmarna 28 aktiviteter i form av kurser, seminarier, föreläsningar och mingel i det ordinarie kursprogrammet fram till den 10 mars. Resten av årets 169 planerade fysiska medlemsaktiviteter fick ställas in.

Därefter har Ledarna ställt om och erbjudit aktiviteter i form av webinarier, men också producerat kortfilmer och poddar med aktuellt innehåll för våra medlemmar. Totalt har drygt 7800 medlemmar anmält sig till de olika webinarier. Aktiviteterna får goda omdömen av deltagande medlemmar där över 85 procent gärna rekommenderar dem vidare till andra. Detta innebär att Ledarna ligger över kvalitetsmålet på 80 procent.

Utveckling har erbjudits medlemmarna inom bland annat arbetsrätt, lönesättning, förändringsledning, verksamhetsutveckling, interkulturellt ledarskap, konflikthantering, arbetsmiljö, karriärfrågor och coaching av medarbetare.


Ett antal temafilmer i kortare format har producerats. Ledarnas chefsutvecklare har medverkat i flera av dem såsom *Chefens balansbräda* och *Chefens arbetsmiljö*. Ytterligare ett antal kortfilmer har producerats om chefs karriär och arbetsrätt med medarbetare från andra enheter inom Ledarna.

Ledarna arbetar även med andra digitala format när det gäller ledarskap och rollen som chef. Ett exempel är podden *Chefsrådgivarna*. Under pandemins början producerades fyra corona-specialavsnitt inom denna poddserie med teman som arbetsbrist/trygghetssystem, chefsansvar vid smittrisk, distansarbete och korttidsavtal.

I slutet av 2020 förbereddes lansering av digitala livekurser inom områdena rekrytering och arbetsmiljö. Detta är ett format Ledarna bedömer är här för att stanna.

WEBBINARIER I LEDARNAS AKTIVITETSUTBUD 2020

- Hur du skapar högpresterande team
- Att leda i förändring
- Omorganisation och arbetsrätt
- Drömledarskapet efter 2020
- Bli en drömledare
- En drömledare fortsättning 1
- En drömledare fortsättning 2
- En drömledare fortsättning 3
- Onboarding av utlandsfödda
- Om Ann-Sofie och Hassan på jobbet
- I huvudet på en chefsrekryterare
- Vässa din konflikthantering
- Kollektiv intelligens, relationsförmågan
- Kollektiv intelligens, reflektionsförmågan
- Kollektiv intelligens, mikrosystemperspektiv

A portrait of Cecilia Ulvegård, a woman with long, wavy brown hair, smiling and looking slightly to the right. She is wearing a light yellow button-down shirt and blue jeans. The background is a blurred outdoor setting with green foliage.

CECILIA ULVEGÅRD
Rektor på Kungsholmens friskola.

91 %

SOM KONTAKTAT CHEFSRÅDGIVNINGEN
REKOMMENDERAR LEDARNA TILL ANDRA
CHEFSKOLLEGOR

Råd och stöd i chefens vardag

Ledarnas medlemmar får genom personlig kontakt med erfarna chefsrådgivare och ledarskapsutvecklare stöd att utvecklas i chefsrollen och att bemöta olika situationer i chefens vardag. Under 2020 har trycket på rådgivningstjänsterna ökat markant som en följd av coronapandemins påverkan på chefens vardag.

I Karriärrådgivningen får medlemmen stöttning och råd med utgångspunkt från medlemmens karriärfråga och förutsättningar. Karriärrådgivaren hjälper till med att identifiera drivkrafter och spetskompetenser så att medlemmen kan skapa en konkret karriärplan, cv eller något annat i sin karriärplanering – något som varit fortsatt efterfrågat på en osäker arbetsmarknad.

Chefscoachning ger medlemmen möjlighet att reflektera runt sina chefsutmaningar och på så sätt få nya perspektiv på sin chefsvardag. Detta görs med en coach som har lång och gedigen egen chefserfarenhet.

Drygt 1000 samtal har genomförts inom Chefscoachningen och Karriärrådgivningen vilket är färre än 2019. Pandemin innebar att medlemmarna i större utsträckning behövde chefsrådgivning eller förhandlingshjälp och därför har inte samma mängd samtal genomförts inom Karriärrådgivningen och Chefscoachningen som tidigare år. Medlemmarna är nöjda och rekommenderar tjänsterna i hög grad. 83 procent är mycket nöjda eller nöjda och 80 procent rekommenderar tjänsterna.

Chefsrådgivningen ger medlemmar möjlighet att via webb eller telefon snabbt få stöd i frågor om sin egen anställning och i chefsrollen. Ledarnas chefsrådgivare har förmånen att vara med i chefens alla frågor, från arbetsledaren som undrar vad som gäller vid schemaläggning till vd:n för det större bolaget som ställs inför att omorganisera sin verksamhet och behöver råd inom verksamhetsutveckling. Ledarna ger råd till

chefen som anklagas eller utsätts och utgångspunkten är alltid att komma framåt genom dialog.

De vanligaste områdena för chefsfrågor 2020 är:

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

Ledarnas chefsrådgivare har hanterat cirka 15500 ärenden under 2020 där den största ökningen består av kortidspermitteringarna som är en konsekvens av pandemin. Under några år har Chefsrådgivningen även renodlat tjänsten och plockat bort viss administration. Detta har möjliggjort en bättre rustad organisation inför den ärendeökning som blev i och med coronapandemin. Chefsrådgivningen har trots pandemin fortsatt att fokusera på att utveckla digitala förutsättningar för en snabbare och mer homogen service till medlemmen och ett bättre sätt att följa upp resultatet. Detta genom att förbättra mallar och verktyg samt arbeta med SLA (Service level agreement).

Av de medlemmar som varit i kontakt med Chefsrådgivningen 2020, rekommenderar 91,2 procent Ledarna till andra chefskollegor. Det är det högsta index som uppnåtts och skapar stolthet i synnerhet under ett år där det ställts extra höga krav på att möta helt nya frågeställningar.

Fackligt stöd och chefers rättigheter

Förhandling

Förhandlarstöd finns att tillgå för Ledarnas medlemmar så att de kan tillvarata sina rättigheter som anställd i förhållande till sin arbetsgivare. Ledarnas förhandlare är lokaliserade över hela landet. Under 2020 har de tillsammans hanterat cirka 9600 ärenden, vilket är en ökning med cirka 60 procent jämfört med föregående år.

Förhandlingsärendena är fortsatt komplicerade och av förklarliga skäl är mycket kopplat till den pågående coronapandemin. En stor mängd ärenden har rört omorganisationer (cirka 2900 ärenden), med påföljande arbetsbrister, och korttidspermitteringar där Ledarna sedan april har tecknat cirka 1 300 lokala kollektivavtal med anledning av Tillväxtverkets stöd till företag. Ledarna ser att fler medlemmar är berörda i enskilda ärenden om arbetsbrist än tidigare år. Då avtalsrörelsen sköts fram under året har en stor mängd löneöversyns-ärenden inkommit mot slutet av året (cirka 360 på året). En majoritet av dessa ärenden kopplas till offentlig sektor. 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

Rättshjälp kan beviljas för Ledarnas medlemmar 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.

- Under 2020 har det skett en ökning av medlemmar som vill få stöd i en rättslig process. Ledarnas förbundsjurister har varit ombud i 45 domstolsprocesser varav 20 i tingsrätt, fem i Arbetsdomstolen, 18 vid överklaganden av a-kassebeslut och två i skiljeförfaranden. I de flesta mål har förlikning träffats.
- Under året har ett ökat antal rättshjälpsprövningar avsett hävning av vd-avtal och lönefordringar samt a-kassebeslut.
- Vid bedömning och handläggning av ärenden rörande bland annat arbetsskador och sjukpenning anlitar vi LO-TCO rättsskydd. Under 2020 avslutades 40 ärenden.

Ledarnas inkomstförsäkring

I medlemskapet hos Ledarna ingår en inkomstförsäkring hos Bliwa som försäkrar en månadsinkomst upp till 80000 kronor i 150 dagar vid ofrivillig arbetslöshet. Med tilläggsförsäkringar kan medlemmar välja att lägga till 100 extra ersättningsdagar och försäkra månadsinkomst upp till 120000 kronor.

De senaste åren har våra medlemmars månadslöner ökat. Något som Ledarna gläds över. Samtidigt har fler medlemmar blivit ofrivilligt arbetslösa och fått ersättning från inkomstförsäkringen. Från och med den 1 mars 2020 höjdes därför avgiften med 21 kronor per månad för den del av medlemsavgiften som betalar inkomstförsäkringen. Premier för frivilliga tilläggsförsäkringar har inte påverkats.

Samtalsstöd

Ett antal medlemmar har under året utnyttjat möjligheten att helt anonymt ringa till Ledarnas samtalsstöd. En tjänst för den som behöver stöd av psykolog eller psykoterapeut, oavsett om det handlar om privata eller arbetsrelaterade bekymmer. Samtalsstödet är kostnadsfritt och ingår i medlemskapet. Det tillhandahålls genom Bliwa i samarbete med Falck Healthcare.

Ledarnas medlemsförsäkringar hos Trygg-Hansa

Från den 1 januari 2020 är Trygg-Hansa försäkringsgivare för Ledarnas medlemsförsäkringar med ett förbättrat medlemserbjudande för person- och sakförsäkringar efter den upphandling som gjorts. Försäkrade som tidigare haft personförsäkringar genom Ledarna hos Bliwa har nu fått motsvarande försäkringar hos Trygg-Hansa. Medlemmar med sjukförsäkring och som var sjukskrivna vid övergången har kvar sin försäkring hos Bliwa. Under våren har en informationskampanj genomförts för medlemmarna för att berätta om det förbättrade erbjudandet vilket har gett bra resultat med närmare 2000 fler medlemmar som valt att teckna sakförsäkringar. Nya medlemmar får fyra försäkringar premiefritt under tre månader utan att behöva fylla i hälsodeklaration, fullt arbetsför räcker. Försäkringarna som ges är livförsäkring med barn tillägg, olycksfallsförsäkring, sjukförsäkring och sjukkapital. Läs mer på trygghansa.se/ledarna.

MARTIN JOHANSSON
Produktionsledare Xylem.



MEDLEMSINTERVJU

”Tvärgrupper stärker sammanhållningen”

På glasbruket i Limmared är organisationskulturen viktig för verksamheten. Produktionen som är igång dygnet runt, sju dagar i veckan, bemannas av nio olika skift eller arbetslag. Produktionschefen Pia Gustavsson arbetar strategiskt för att skapa arbetsglädje, samhörighet och gemensamma målbilder i en verksamhet där många medarbetare har helt olika arbetstider och går om varandra.

– Förr sa man ofta att kulturen sitter i väggarna, men det är helt fel, den sitter i människorna. Verksamheten är beroende av medarbetarnas kompetens, vilja och engagemang, säger Pia Gustavsson. Organisationskultur handlar om att bygga ett kitt genom att skapa gemensamma mål och arbeta fram lösningar tillsammans.

– I alla skift har vi samma typer av befattningshavare, som till exempel operatörer eller tekniker. Emellanåt samlar jag befattningshavarna från de olika skiften och från dagarbetet i funktionsgrupper där de gemensamt kan diskutera sina utmaningar och jobba fram idéer kring vad de i just sin roll kan göra för att skapa förbättring.

Genom att sätta ihop arbetsgrupper som består av befattningshavare inom kategorier som annars inte träffas, jobbar Pia Gustavsson för att medarbetarna ändå ska ha en mångfald av perspektiv på verksamheten.

Att snappa upp signaler om välbefinnande kan vara knepigt på en arbetsplats med skiftarbete. För en tid sedan infördes mätverktyget Winningtemp.

– En gång i veckan mäter vi olika aspekter av psykosocial hälsa. Tillsammans har vi tagit fram mål för trivsel och nu kan vi arbeta proaktivt och faktabaserat med välbefinnandet på ett sätt som vi inte kunde tidigare.

Den stora utmaningen är att få alla att uppleva samma engagemang.

– Många medarbetare lägger mycket energi på att skapa förbättring och hitta lösningar, men om alla inte har samma driv så blir det svårt att komma framåt. Jag försöker hitta nyckelpersoner som befinner sig ute i verksamheten och som kan vara med och driva utvecklingsprojekt och engagemang.

PIA GUSTAVSSON

Produktionschef på glasbruket
Ardagh Glass i Limmared.



Väsentliga händelser under 2020

Ny vd

Den 1 februari tillträdde Martin Fridolf som ny vd för Ledarna. Sedan 2014 har han haft rollen som försäljningschef och marknadschef på Ledarna. När Ledarnas förbundsstyrelse utsåg honom till vd var han även tillförordnad vice vd för förbundet. Martin, som är utbildad civilekonom, har en lång och gedigen erfarenhet av att jobba med affärs- och marknadsstrategiska frågor.

Coronapandemins påverkan

Coronapandemin har haft en stor påverkan och inverkan på Ledarnas verksamhet, liksom på de flesta övriga verksamheter i samhället. Verksamheten gick snabbt in i förstärkningsläge i syfte att bidra till minskad smittspridning i samhället och fortsatt kunna leverera på vårt uppdrag. Ledarna har bland annat genomfört följande åtgärder:

- Skapat förutsättningar för våra medarbetare att jobba hemifrån.
- Vidtagit åtgärder i Ledarnas lokaler för att minska smittspridningen.
- Genomfört regelbundna extra ledningsmöten i syfte att snabbt kunna ställa om och leda verksamheten utifrån rådande förutsättningar.
- Ställt om fysiska medlemsaktiviteter och opinionsaktiviteter till digitala.
- Anpassat bemanningen för att kunna leverera på det ökade behov av rådgivning och stöd som pandemin inneburit för våra medlemmar.
- Genomfört extra kommunikationsinsatser om olika chefsfrågor kopplat till pandemin. Bland annat har Ledarnas poddserie Chefsrådgivarna kommit ut som en coronaspecial och ledarna.se har dagligen uppdaterats med frågor och svar kopplat till pandemin.

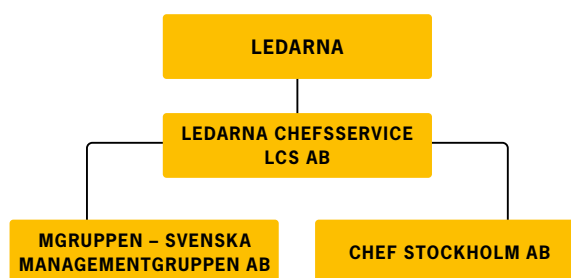
Tillväxt

I inledningen av 2020 hade Ledarna knappt 93 000 medlemmar. I slutet på februari började vi se effekter av pandemin genom att antalet inträden ökade markant till rekordnivåer under mars och april för att därefter stabiliseras på en mer normal nivå under sommaren och hösten. Under året har vi sett en minskning av antalet utträden.

Sammantaget fick Ledarna 10 923 nya medlemmar under 2020, vilket är 16 procent fler än 2019 och 8 procent fler än 2018. Under året var det 6 983 medlemmar som lämnade Ledarna, vilket är 29 procent färre än 2019 och 11 procent färre än 2018. Det höga antalet inträden under våren i kombination med ovanligt få utträden under merparten av året gör att tillväxten för året blev +2962 medlemmar. Vid årets slut hade Ledarna 95 829 medlemmar vilket är det högsta medlemsantalet vid ett årsskifte genom tiderna.

Försäljning av dotterbolag

Under oktober genomförde Ledarna Chefsservice LCS AB försäljning av sin ägarandel i Intermezzon AB. Bakgrunden är att Intermezzons verksamhet inte passar in i Ledarnas utvecklade koncernstrategi.



Ledarnas koncern efter förändringen.

Förbättrad medlemsupplevelse med nya rutiner och processer

Mätetalen SLA och RMI

För en bättre upplevelse av Ledarnas medlemserbjudande har Ledarna under 2020 arbetat vidare med flera insatser kopplat till hur service och erbjudande upplevs. För att hålla en jämn servicenivå i leveransen till medlemmarna har Ledarna satt tjänstenivåavtal, så kallade SLA (Service Level Agreements), på flertalet tjänster. Det kan handla om att sätta mål för bland annat svarstider och handläggningstider.

Det blir sedan naturligt, kopplat till SLA, att Ledarna också mäter RMI (rekommendera index) när medlemmen nyttjat någon av Ledarnas tjänster. Detta har sedan tidigare genomförts på några av Ledarnas tjänster och nu är det implementerat på samtliga:

- Företrädarjouren
- Medlemsservice
- Chefsrådgivningen
- Förhandlingsservice
- Kurser
- Karriär
- Chefscoachning

Klagomålshanteringsprocess

Ledarna vill gärna lära av medlemmarna, så synpunkter och idéer är mer än välkommet. Därför har Ledarnas klagomålshanteringsprocess setts över och utvecklats under året. Bland annat har det byggts en intern process, för att minska antalet kontakter för medlemmen och säkerställa att medlemmen uppfattar hanteringen av sitt klagomål som professionellt.

Medlemsservice

Ledarnas medlemsservice administrerar allt kring medlemskapet och inkomna förhandlingsframställningar. De arbetar kontinuerligt med effektiviseringar och automatiseringar för att frigöra värdefull tid till kontakt med medlemmarna. Under 2020 hanterade enheten totalt 34 870 ärenden. Den vanligaste kontaktvägen är digitala kanaler som står för 78 procent av alla ärenden, resterande 22 procent av ärendena hanterades via telefon. Totalt sett ökade antalet ärenden till Medlemsservice med 16 procent jämfört med föregående år.

Personuppgifter och dataskydd

Dataskyddsombudet övervakar att Ledarna följer Dataskyddsförordningen. Under året har tre personer begärt att få sina personuppgifter raderade från Ledarnas register. Två personer har begärt ut registerutdrag. Tio personuppgiftsincidenter har identifierats. Ingen av incidenterna har bedömts behöva rapporteras vidare till Datainspektionen.

Ett stort projekt gällande lagring och gallring har avslutats där ett antal gallringsrutiner är på plats. Vissa gallringar är genomförda, arbete med automatiserad gallring pågår och en åtgärdslista finns framtagen för vidare åtgärder. Efter att det kommit nya domar i EU-domstolen har det även varit stort fokus på utredningar och frågor kring cookies och tredjelandsöverföringar.

Utmanande avtalsrörelse

Avtalsförhandlingarna 2020 har varit en utmaning på många sätt. Parterna träffades i början på året och växlade yrkanden. Därefter påbörjades avtalsförhandlingarna på många områden, innan allt avstannade på grund av coronapandemin. Förhandlingarna sköts upp i sju månader.

I oktober återupptogs förhandlingarna och de flesta avtalen var färdiga vid årets slut. Några avtal fick skjutas fram för att förhandlas i början av 2021. Utifrån avtalsinriktningen som Ledarnas förbundsstyrelse fastställt har Ledarna haft framgång i flera frågor. På flera avtalsområden har nu Ledarna skrivningar kring hållbara chefer, förbättrad lönebildning för chefer och även chefers kompetensutveckling. Ytterligare deltidspensionsavsättningar har också förhandlats fram.

Kollektivavtalstecknande/korttidsavtal

En stor mängd centrala och lokala korttidsavtal som reglerar formerna för korttidsarbete på grund av coronapandemin har tecknats av Ledarnas bransch- och avtalsansvariga samt förhandlare.

Korttidsarbete innebär att anställda under en period går ner i arbetstid (permittering) samtidigt som staten går in och ger ekonomiskt stöd till företag som drabbas av tillfälliga ekonomiska problem till följd av att något oväntat händer. Det kräver stöd i centrala/lokala kollektivavtal eller i egna avtal. Arbetsgivare med kollektivavtal som vill använda korttidsarbete förhandlar det med facket och gör en överenskommelse.

Även arbetsgivare utan kollektivavtal kan göra en överenskommelse om korttidsarbete, men under lite andra premisser.

Avtalen som tecknades före sommaren fick ingås för att gälla retroaktivt från 16 mars 2020 och året ut.

Partssamarbete

Ledarna har under 2020 fortsatt med det partsgemensamma samarbetet med Almega. Arbetet inom områdena framtidens ledarskap, framtidens ledaravtal samt lokal facklig närvaro beräknas bli klart under 2021. Harmoniseringsarbetet mellan fem avtal inom Industriarbetsgivarna har slutförts efter närmare tre års arbete.

Avtalssamarbetet inom PTK

Ledarna har genom sitt samarbete i Förhandlings- och samverkansrådet PTK deltagit i förhandlingar kring frågor om anställningstrygghet, kompetensutveckling och omställning. Förhandlingarna har rört ganska omfattande förändringar inom dessa områden och ska också ses i ljuset av den statliga utredning som samtidigt utredde förändringar i lagen om anställningsskydd (LAS).

Förhandlingarna resulterade i en överenskommelse som parterna, PTK och Svenskt Näringsliv, undertecknade den 4 december. Två LO-förbund, IF Metall och Kommunal, valde att vid samma tidpunkt ansluta sig efter att LO som organisation ställde sig utanför överenskommelsen som fått namnet LAS-överenskommelsen. Den innebär förbättrade möjligheter att kompetensutveckla sig både under anställning och mellan jobb. Förslaget innehåller också betydande förbättringar för visstidsanställda och anställda på företag utan kollektivavtal, både när det kommer till möjligheter för kompetensutveckling och skärpningar i reglerna kring förtur till anställning. Statliga utredningar kommer att tillsättas för att omhänderta intentionerna i avtalet. Avtalet ses som ett historiskt avtal.

Under årsskiftet 2020/2021 räknar man med att kunna starta det gemensamma bolaget, Informationsbolaget, som parterna (LO, PTK och Svenskt Näringsliv) gemensamt bildade för att fortsättningsvis ta ansvar för försäkringsinformationen. Informationsbolaget ska underlätta för såväl arbetsgivare som tjänstemän att ta del av relevant information kring kollektivavtalade pensioner och försäkringar och har registrerat *Avtalat* som varumärke.



Lokala företrädare utvecklas och får bättre stöd

Ledarnas företrädare verkar bland annat för att Ledarnas avtal tillämpas på arbetsplatsen. Ungefär 1600 företrädare finns på olika arbetsplatser, både med och utan fackliga klubbar. Ledarna fortsätter utvecklingen av företrädarrollen samt stödet till företrädarna. I januari hölls i Göteborg en särskilt riktad utbildning för den grupp företrädare som innehar de mest omfattande uppgifterna. Därefter ställdes resterande fysiska utbildning in vartefter och i enlighet med rekommendationerna

ifrån Folkhälsomyndigheten. För att möta upp behovet av utbildning om arbetsrätten vid omorganisation har en föreläsning med Ledarnas chefsjurist spelats in och publicerats på företrädersidorna på ledarna.se, tillsammans med en interaktiv förhandlingsfilm. Under året har fem nummer av det digitala utskicket Företrädarlyst, som innehåller viktig information till företrädarna, levererats. En omfattande registervårdsinsats har påbörjats inför införandet av en förbättrad företrädaradministration.

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.

Media

2020 års mediebild har präglats av coronapandemin. Mycket av mediebildens format har påverkats av pandemins konsekvenser i artiklar om den uppskjutna avtalsrörelsen och texter om varsel där Ledarna agerat för sina medlemmar. Trots det har Ledarnas experter under året varit fortsatt efterfrågade av media och organisationer, främst kopplat till hållbarhet men även hemarbete, äldreomsorg, lön, hållbara chefer och jämställdhet. Majoriteten av artiklarna har varit positiva eller neutrala för Ledarna.

Totalt hade Ledarna drygt 700 inslag i alla typer av media under 2020, jämfört med 1 100 inslag 2019. Framtidens kvinnliga ledare fick god publicitet och genererade 66 artiklar. Flera debattartiklar om chefers förutsättningar i coronapandemin samt villkoren för chefer i offentlig sektor togs fram av Ledarna och publicerades i medier som Svenska Dagbladet, Aftonbladet, Dagens samhälle och Altinget.

Flera poddar gästades av Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller, bland annat Wise consultings *Påjobbetpodden* och tidningen Resumés *Kommunikationspodden* där han pratade om ledarskap och hållbarhet.

Antalet följare av Ledarnas sociala mediekanalet fortsatte att öka varje månad under 2020. Högsta procentuella ökning hade LinkedIn där Ledarna ökade med dryga 30 procent till 27 878 följare, följt av Instagram som ökade med 19 procent till 4 380 följare. Facebook ökade med 6 procent till 28 623 följare medan Twitter kvarstår med samma antal på 5 735 följare. Ämnen som under året visade på bästa räckvidd, engagemang och delningar handlade om ledarskap i pandemikrisen. Bästa inlägg under året blev Ledarnas chefsrådgivare och coach Catarina Gimströmers tips till chefen som tycker att tiden aldrig räcker till. Tätt följt av en chefsblogg med Andreas Miller som handlar om att leda i tider av oro som publicerades i mars. Frågor och svar kopplat till coronapandemin fick mycket stor räckvidd. Ledarnas inlägg under Prideveckan i Stockholm visade återigen på stort engagemang.

Miller möter ledare

På hösten lanserades tredje säsongen av *Miller möter ledare*. En poddserie där Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller samtalar med chefer om ledarskap kopplat till olika prioriterade samhällsfrågor för Ledarna som till exempel hållbarhet, mångfald och chefers förutsättningar. Först ut var Maria Wetterstrand, som lämnade politiken för att bli konsult och grön samhällsdebattör, följt av Björn Wiman, kulturchef Dagens Nyheter.

Miller möter ledare i pandemikrisen

Under konceptet *Miller möter ledare* har det under året gjorts ett antal specialinspelningar med anledning av pandemin. Forskaren Joakim Wernberg och *Framtidens kvinnliga ledare 2020* Nina Åxman, deltog i ett poddavsnitt om hur chefers ledarskap påverkas under pandemikrisen när medarbetare tvingas arbeta hemifrån. En vloggserie lanserades också under namnet *Miller möter ledare i pandemikrisen* där representanter för Ledarnas olika branschföreningar intervjuas om hur olika branscher påverkas av pandemin.

Chefsrådgivarna

Årets säsong av Ledarnas podd *Chefsrådgivarna* inleddes under våren med fyra specialavsnitt med frågor kopplade till coronakrisen. Ledarnas chefsjurist och övriga experter pratade bland annat om pandemins effekter på arbetsrätten, arbetsmiljöansvaret kopplat till hemarbete, smittrisk och skyddsutrustning samt trygghetssystemet kopplat till varsel och uppsägningar. Under hösten gick Ledarna över till ordinarie innehåll. 2020 är det bästa året i poddseriens historia, mätt i antal startade strömmar. En bidragande orsak till det goda resultatet är specialavsnitten med coronarelaterade frågeställningar.

Årets Innovativa Ledare

Ledarna delade ut priset Årets Innovativa Ledare på den årliga Chefgalan som genomfördes digitalt. Årets Innovativa Ledare blev Niclas Gerdbö, chef för Polisens kontaktcenter i region syd, PKC Syd, med motiveringen:

"Här är en chef vars ledarskap hämtar kraft i ambitionen att ständigt överträffa allmänhetens förväntningar. Han hämtar sin inspiration på oväntat håll och med nyskapande metoder. Med mod, energi och uthållighet har han förändrat sin organisation genom att odla en ny kultur och därmed skapat märkbar och mätbar förändring som gynnar både medarbetarna och samhället."

Framtidens kvinnliga ledare

Ledarna rankade för fjortonde året i rad landets 75 främsta chefer som är kvinnor och max 35 år. Listan lyfter chefer som är verksamma både i Sverige och globalt, och återfinns i en mängd olika branscher och verksamheter. Årets vinnare blev Nina Åxman, Vice President Global Operations på Sandvik Rock Tools. Juryns motivering löd:

"Patos, genuin, autentisk... Listan över ledarskapets viktigaste adjektiv tar aldrig slut, när Nina Åxman ska beskrivas. Tydligt är att hon skapar tillit hos sina medarbetare och får med sig alla på förändringsresan. Det är en bra egenskap när hon ska leda 1 300 medarbetare utspridda i nio länder och i sex fabriker och det placerar henne som nummer 1 bland Framtidens kvinnliga ledare 2020."

I år gjordes en digital version av *Framtidens kvinnliga ledare* med samtal, intervjuer och nedräkning av listan. Omkring 300 personer följde sändningen live och det digitala materialet fick stor spridning i sociala medier. Både Dagens Nyheter och Dagens industri uppmärksammade vinnaren och lokala medier rapporterade om kvinnor med lokal koppling som fanns på listan.

Opinion

CHEFENS RÖST I SAMHÄLLET

Ledarna driver och tar ställning i frågor som är relevanta för chefer. Ledarnas opinionsbildning ska påverka beslut och samhällsdebatt i frågor som rör ledarskapets betydelse för samhällsutvecklingen, chefs lönsamhet och villkor, förutsättningar för chefsuppdraget, jämställdhet och ledarskap. Den utgår från Ledarnas förbundspolitiska program, Ledarskapets värde.

Ledarnas opinionsbildning sker via medier och Ledarnas egna kanaler, som sociala medier, webb och blogg men också genom seminarier och möten. Under 2020 har den opinionsbildande verksamheten i hög grad påverkats av coronapandemin, både vad gäller val av frågor, inriktning och aktiviteter. Pandemin, och den ekonomiska kris som den fört med sig, innebar att nya frågor kom upp på dagordningen. Från mitten av mars införde myndigheterna restriktioner för att

dämpa smittspridningen vilket innebar att flera inplanerade aktiviteter fick ställas in, flyttas fram och/eller genomföras på andra sätt.

Trots det rådande läget har Ledarna under året genomfört och publicerat ett flertal rapporter och undersökningar som fått stor uppmärksamhet. Även ett flertal debattartiklar publicerades. Ledarna arrangerade två möten med regeringens nationella samordnare för kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre, Göran Johnsson, tillsammans med hans utredningssektariat. Vid ett av mötena medverkade fem operativa chefer inom äldreomsorgen. Syftet var att lyfta ledarskapets betydelse och ge chefernas perspektiv på de frågeställningar och förslag som utredningen jobbar med och som ska presenteras i utredningens slutbetänkande i juni 2021.

RAPPORTER OCH UNDERSÖKNINGAR

I januari lanserades rapporten *Att vara chef – chefers utmaningar och arbetssituation 2019*. I rapporten studeras chefers upplevelse av sin arbetssituation och organisatoriska förutsättningar för att hantera chefsuppdragen – i vilken utsträckning upplevs uppdragen begripliga, hanterbara och meningsfulla? Rapporten är en viktig del av arbetet med hållbara chefer.



1

Framtidens kvinnliga ledare 2020: Nina Åxman, VP Global Operations på Sandvik Rock Tools.



2

Andra placering, Framtidens kvinnliga ledare 2020: Heaven Bereket, Regional Director Europe på Gebeya och grundare av Bambino Foundation.



3

Tredje placering, Framtidens kvinnliga ledare 2020: Therese Willstedt, vd och scenkonstchef, Regionteatern Blekinge Kronoberg, Växjö.

I mars genomfördes en undersökning av Novus på uppdrag av Ledarna och branschföreningen Ledarna inom Kriminalvården. Den visade att cheferna i kriminalvården måste lägga mycket av sin arbetstid på administration, exempelvis budgetarbete och rapportering, istället för att utveckla verksamheten och minska återfall i brottslighet. Resultaten lanserades på Ledarnas webbplats.

I maj publicerades framtidsrapporten *I förändringens riktning* skriven av filosofie doktor Joakim Wernberg vid Entreprenörskapsforum på uppdrag av Ledarna. Den baseras på enkätsvar från över 5000 chefer i Sverige och är därmed en av de mest omfattande genomlysningar av tillståndet på den svenska arbetsmarknaden som gjorts och ger ett unikt perspektiv på stora pågående strukturomvandlingar av svenskt arbetsliv. Rapporten genererade bland annat ett större uppslag i Dagens Nyheter där Ledarnas ledarskapsutvecklare Anki Udd intervjuades om förutsättningarna att leda på distans.

På mycket kort tid förändrade coronapandemin arbetslivet radikalt för såväl chefer som medarbetare. För att ta reda på hur Ledarnas medlemmar påverkades genomfördes undersökningen *Chefer under coronakrisen*. Studiens resultat presenterades i juni i ett pressmeddelande med rubriken "Coronakrisen gör chefer i Sverige mer digitalt innovativa". Pressmeddelandet fick relativt stor spridning och plockades upp på flera nyhetsplatser även en bit in på hösten.

Ledarnas Hållbarhetsbarometer presenterades i juli. Huvudresultatet visade att en allt större andel chefer har ett hållbarhetsuppdrag men att otydlighet och avsaknad av konkreta mål leder till att omställningen till ett mer hållbart samhälle riskerar att bromsa in. Resultaten har spridits via pressmeddelande samt förbundsordförandes medverkan i poddar och konferenser.

I november presenterades studien *Lönlöst att få det att fungera?* som visar att chefer i kvinnodominerade arbetsområden har sämre förutsättningar att göra sitt jobb än chefer i mansdominerade områden. Rapportens resultat presenterades på ett seminarium som sändes den 25 november samt i en debattartikel i Dagens Samhälle den 26 november med rubriken "Vem vill vara chef i vård och omsorg när krisen är över?".

HÅLLBART NÄRINGS LIV

Den 18 november deltog Ledarna som samarbetspartner i den digitala konferensen *Hållbart Näringsliv* som arrangerades av DI Event och Aktuell hållbarhet. Konferensen, som genomförs årligen, samlar några av Sveriges största experter på hållbarhet för att diskutera hur bolag hanterar klimat- och hållbarhetsutmaningar på ett affärsmässigt framgångsrikt sätt. Ledarnas förbundsordförande Andreas Miller deltog i seminariet "Ledarskap i tider av förändring".

CHEFSBLOGG.SE

Efter att bloggandet minskat under en följd av år beslutades i början av året att ta ett nytt grepp för att öka frekvensen i uppdateringar och även läsandet av inläggen på bloggen. Målet är minst en uppdatering per vecka. Under året har det publicerats 83 bloggposter – det vill säga 30 fler än målsättningen och 49 fler än under hela 2019. Antalet sidvisningar under året ökade med 68 procent jämfört med samma period 2019 och antalet unika användare ökade med 53 procent.

OPINIONSSEMINARIER

Under hösten 2020 genomfördes två webinarier. Det första hade rubriken Hur skapar vi äldreomsorg i världsklass? Temat var vad chefer inom äldreomsorgen behöver för förutsättningar för att kunna utveckla sina verksamheter och medarbetare och för att vi ska komma närmare visionen om världens bästa äldreomsorg. Medverkade gjorde bland andra Göran Johnsson, nationell samordnare för kompetensförsörjning i vård och omsorg om äldre.

Vid det andra webinariet presenterades rapporten *Lönlöst att få det att fungera?* Fokus var hur chefer inom vård och omsorg ska hinna med sitt egentliga uppdrag – att leda och utveckla verksamhet och medarbetare. Ledarnas chefsekonom Anna Thoursie presenterade rapporten som följdes av panelsamtal med flera inbjudna gäster.

Rapporten *Lönlöst att få det att fungera?*



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 samt att arbeta mer målgruppsinriktat. Leveranser ur programmet har skett löpande även under 2020.

Förstärkt position

Under året har Ledarna fortsatt arbetet med att utöka och stärka förbundets påverkansarbete. Nya lösningar och format har tagits fram för att lyfta chefs- och ledarskapsfrågor i samhällsdebatten trots pandemin. Under året har Ledarna släppt ett flertal rapporter och arrangerat olika digitala opinionsaktiviteter. Vi har även drivit chefsfrågor i media samt i vloggar, poddar och bloggar. I november deltog Ledarna som samarbetspartner i den digitala konferensen Hållbart Näringsliv som arrangerades av DI Event och Aktuell hållbarhet.

Förbättrad medlemsupplevelse

För att förbättra medlemsupplevelsen har Ledarna bland annat levererat:

- E-signering för viktiga dokument till exempel förhandlingsprotokoll eller avtal mellan olika parter. Möjligheten att signera dokument digitalt leder till att Ledarna upplevs professionella och enkla att ha att göra med. Dessutom blir hanteringen säkrare och Ledarna spar administrativ tid och portokostnader.
- Digitalisering av företrädaradministration för att säkerställa att företrädarna bland annat ska vara certifierade och regelbundet valda på ett korrekt vis utifrån det regelverk som förbundsstyrelsen beslutat. Arbetet blir klart i början av 2021 (se sidan 19).
- SLA – (Service level agreement) leveransnivåer (tid) har satts på ett antal tjänster och i flera kanaler, såsom telefon och digitalt (se sidan 17).

DEN DIGITALA ARBETSPLATSEN

Under året har Ledarna snabbat på arbetet med att digitalisera Ledarnas kansli som arbetsplats. Ett stort migrerings- och förändringsarbete har genomförts

och sedan oktober arbetar samtliga medarbetare i en och samma plattform, Office 365. Detta innebär att Ledarnas medarbetare kan kommunicera, samarbeta och hantera informations- och dokumentprocesser på ett mer effektivt sätt.

Anpassad kommunikation och förtydligt erbjudande

För att bli än mer relevanta för våra medlemmar och tydliggöra vårt erbjudande har Ledarna under 2020 fortsatt arbetet med att bygga upp strukturer och innehåll för så kallad marketing automation. Med automatiserade processer kan Ledarna skicka mer personlig och behovsanpassad kommunikation via digitala kanaler till medlemmar utifrån deras beteende och intresse. Beroende på hur medlemmen agerar efter denna kommunikation blir nästa utskick anpassat för att bli mer personligt. Under 2020 har totalt fem automatiserade medlemsresor lanserats med mycket positiva resultat. Bland annat ser vi att fler medlemmar börjat nyttja vårt erbjudande efter att ha nåtts av kommunikationen, vilket borgar för att medlemmen upplever ett högre värde av att vara medlem. Arbetet kommer att tas vidare genom fler medlemsresor under 2021.

Målgruppsinriktat arbete

I syfte att jobba mer målgruppsinriktat har Ledarna de senaste åren genomfört särskilda satsningar riktade till chefer i offentlig sektor. En satsning som gett gott resultat och som nu fortsätter i linjen. Ett arbete har också påbörjats för att Ledarna bättre ska möta målgruppen egenföretagare. Satsningar görs bland annat på intern kompetenshöjning och utveckling i syfte att ha ett så relevant erbjudande för målgruppen som möjligt. Arbetet, som består av två faser, beräknas vara klart under 2021.

Vi har också genomfört piloter för att erbjuda chefer och medlemmar medlemsaktiviteter utifrån yrkesidentifikation, som it-chefer och marknadschefer, vilket resulterat i nya insikter.

CEM GÖGGÖREN
sektionschef inom
Försvarmakten.



MEDLEMSINTERVJU

”Alla bränder måste inte släckas”

Erfarenhet och fysisk träning gör att du står pall. Efter 13 år som chef vet Cem Göcgören vad som är viktigt, han vågar vara strategisk och fokuserar på rätt saker.

– Jag sätter upp mål för min verksamhet som jag vet att jag kan hålla fast i, vad som än händer. Det är en viktig strategi, inte bara för att medarbetarna och verksamheten ska må bra, utan även för min egen hållbarhet. När det dyker upp detaljfrågor eller akuta ärenden kan jag alltid ställa mig frågan hur just denna brandhärd kopplar till det övergripande målet och vilka konsekvenser det får om vi inte prioriterar den, och det vägleder mig i mina beslut.

Cem Göcgören är utbildad officer, sektionschef i Försvarsmakten på Must och avdelningen för krypto- och it-säkerhet.

– När du är ny som chef tänker du nog inte så mycket på hur verksamheten ska se ut om tio år. Ofta hamnar du i ett konstant ”brandsläckningsmood”, blir väldigt operativ och kämpar för att hålla näsan ovanför ytan. Det är lätt

att säga för mig som har jobbat länge, men det är klart att om du investerar tid i att tänka långsiktigt och sätta upp mål, kommer det att ge avkastning och allt blir enklare.

Att ha stöd från organisationen och chefer högre upp är en förutsättning för att kunna jobba målinriktat, påpekar Cem Göcgören.

– Som nytilträdd chef är det viktigt att exponera organisationen uppåt och peka på de brister som redan finns när du tar över. Klar gör vilka delar du kan ta ansvar för med ditt chefskap och vad som faktiskt ligger utanför din kontroll.

Men det allra viktigaste för att hålla som chef är att satsa på sin egen hälsa.

– Om jag bara fick ge ett enda tips så är det att träna regelbundet. Du blir gladare, mer fokuserad och bättre på att hantera stress. Du orkar helt enkelt mer. För mig är det som dag och natt om jag jämför med de perioder när jag inte kunnat träna.

Ledarnas demokratiska organisation

Ledarnas förbundsstyrelse

Ledarnas förbundsstyrelse består av 11 kongressvalda ledamöter och en personalrepresentant.

Med anledning av coronapandemin har förbundsstyrelsen sedan mars genomfört samtliga styrelsemöten digitalt vilket inledningsvis var en teknisk utmaning men i det stora hela har fungerat bra. Presidiemötena och några workshops har även de genomförts digitalt.

Förbundsstyrelsen har under året lagt ett särskilt fokus på att fortsätta arbetet med att utveckla Ledarnas föreningsstruktur. Dessutom har styrelsen inlett ett arbete för att vitalisera Ledarnas demokrati. Året har även inneburit ett omfattande arbete kring lag och avtalsfrågor, särskilt förhandlingarna om utökad anställningstrygghet som ledde fram till överenskommelsen mellan PTK, Svenskt Näringsliv, IF Metall och Kommunal.

Förbundsråd

Ledarnas förbundsråd är möten där förbundsstyrelsen träffar branschföreningarna ett par gånger per år för att diskutera aktuella frågor. I år har förbundsråden framförallt handlat om att förbereda kongressen och att utbyta erfarenheter mellan olika branscher om pandemins effekter. Det första förbundsrådet i mars genomfördes fysiskt. Därefter har två förbundsråd genomförts digitalt. Deltagarna delades då upp i mindre grupper i olika möten och uppslutningen var god.

Ledarnas kongress 2020

Kongressen är Ledarnas högsta beslutande instans. Ombuden väljs av branschföreningarna. Ledarnas kongress skulle i år ha hållits som ett två dagar långt möte i Stockholm. Ambitionen var dessutom att lägga till ytterligare en dag med ett stort antal externa gäster i en hållbarhetskonferens. På grund av coronapandemin fick arrangemanget göras om. Istället beslutade förbundsstyrelsen att genomföra hela kongressen digitalt under bara en dag. Den 21 oktober genomförde Ledarna sin första digitala kongress ledarna.se/kongress2020.

FÖRBUNDSSEKRETERARE TOMAS OSKARSSON OM KONGRESSEN



– Det är alltid lite spännat när vi ska göra något vi aldrig tidigare har gjort men jag tycker att det gick över förväntan. Det blev väldigt bra! Det viktigaste för mig under en kongress är avvägningen mellan effektiviteten, att vi verkligen hinner med det som måste beslutas, och att ombuden känner att de är en del i en levande demokrati och har ett reellt inflytande över besluten.

– Mötesordförandena Björn Karlsson från Sveriges skogstjänstemannaförening och Jeanet Corvinus från Byggcheferna gjorde en mycket fin och värdefull insats. Jag vill särskilt tacka dem och vår projektledare på kansliet, Ebba Öhlund.

På kongressen behandlades 23 motioner och ett nytt valutskott valdes. Kongressen beslutade bland annat att utreda hur vi kan samarbeta mellan klubbar över flera juridiska personer, att fortsätta utveckla ett koncept för att organisera egenföretagare och att utveckla Ledarnas arbete med arbetsmiljöombud. Dessutom beslutades att utöka stödet till Ledarnas branschföreningar.

Kongressen gav många lärrika erfarenheter och Ledarnas mötesformer framåt behöver ta vara på den nyvunna kunskapen. Detta framkom även i utvärderingen. Många tyckte att det fungerade bra och blev effektivt, även om man längtar efter att få träffas och nätverka.



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 Arbetsmarknadens EU-råd.

CEC European Managers, är en europeisk sammanlutning 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 har CEC European Managers med stöd från EU-kommissionen haft särskilt fokus på hållbart ledarskap.

Arbetsmarknadens EU-råd är ett samarbete mellan PTK, LO och Svenskt Näringsliv. Ledarna representeras genom förbundsordförande Andreas Miller. Bakgrunden till att rådet bildades 2018 är

den ökade omfattningen av lagstiftning och andra initiativ från EU som påverkar den svenska arbetsmarknaden. Gemensamma ställningstaganden inom Arbetsmarknadens EU-råd ökar möjligheterna att påverka såväl den svenska regeringen som EU:s olika instanser i deras ställningstaganden. EU-rådet har medfört tätare samarbete mellan de deltagande organisationerna vilket gett ökad styrka i påverkansarbetet och även ökad förståelse för varandras ståndpunkter och argument.

Minimilönefrågan har under 2020 varit den helt överskuggande och prioriterade frågan. EU-kommissionen presenterade i oktober ett förslag till direktiv om minimilöner som skulle få en mycket negativ inverkan på den svenska modellen om det genomförs. Arbetsmarknadens EU-råd har bedrivit ett intensivt påverkansarbete genom artiklar, utredningar och brev till bland annat EU-kommissionen för att stoppa att direktivet genomförs.

LEDARNAS BOLAG

Genom dotterbolagen når Ledarna fler chefer

Ledarnas bolag (se sidan 16) bidrar till att Ledarna når hela chefsmarknaden med tjänster, utbildningar och inspiration.

Under 2020 fastställde styrelsen i Ledarna Chefsservice LCS AB en utvecklad koncernstrategi, ett arbete som påbörjades under 2019. I och med den nya koncernstrategin såldes Intermezzon AB under oktober.

Året har präglats av pandemins påverkan för bolagen. Utbildningsföretaget Mgruppen har ställt om sin verksamhet från att vara helt analog till att vara både analog och digital. Därmed kan Mgruppen möta 2021 med ett förändrat utbud anpassat utifrån de rådande omständigheterna och är samtidigt bättre rustade inför framtiden.

Chef, som bland annat ger ut tidningen Chef, har också tagit fram alternativa lösningar för sina utbildningar och evenemang. Bland annat omvandlades den årliga *Chefgalan* till en digital prisutdelning och *Chefdagen* genomfördes med fullt program i digitalt format. En utbildningsansvarig har rekryterats för att ta fram nya koncept.

Chefakademien är en gemensam säljkanal för dotterbolagen och adderar värde till bolagens befintliga sälj- och marknadsföringsaktiviteter i form av leads och intresseanmälningar. Pandemin har påverkat försäljningen negativt då många organisationer pausat sina utbildningsinsatser.

HÅLLBARHET

Ledarna bidrar till en hållbar utveckling

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.

Ledarna har en vägledande strategi, "Hållbarhet i allt vi gör". Hållbarhetsarbetets övergripande inriktning och frågor hanteras i Ledarnas hållbarhetsgrupp. Gruppen leds av vd och består av kommunikationschef, förbundssekreterare, affärsansvarig, hr-chef och economichef. Ansvaret 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 som valts ut. 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 formuleras de tre perspektiv som hållbarhetsarbetet fokuserar kring: hållbart samhälle, hållbara chefer och hållbar verksamhet.

Ledarna ska spela en viktig roll i utvecklingen mot ett hållbart samhälle genom att bidra till att Sveriges chefer kan agera för en ekologisk, social och ekonomisk hållbar utveckling. Ledarna ska påverka debatten och synliggöra chefernas förutsättningar att ta ansvar och leda i förändring vid omställning till ett hållbart samhälle.

Det arbetet som Ledarna gör med fokus på hållbara chefer innebär bland annat att förbättra förutsättningarna för chefer och ge råd och stöd i chefsrollen. Chefer ska hålla långsiktigt och ha goda förutsättningar att verka i sitt chefsuppdrag.

Hållbar verksamhet innebär att Ledarnas styrs effektivt med beaktande av ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Bland annat genom att välja att samarbeta med leverantörer som stödjer hållbarhetsarbetet och vara en arbetsplats som är inkluderande och fri från diskriminering.

Ledarnas totala klimatfotavtryck minskade med 45 procent under 2020, vilket motsvarar 176 ton koldioxidekvivalenter (CO₂e). Totalt, inklusive fastigheter, uppgick klimatpåverkan till 214 ton CO₂e (390 ton CO₂e för 2019). Minskningen beror framförallt på att pandemin lett till färre resor och fysiska möten. Fastigheternas klimatpåverkan uppgick till 112 ton CO₂e (122 ton CO₂e för 2019). Ledarnas egen verksamhet gav upphov till 102 ton CO₂e (268 ton CO₂e för 2019) för vilka Ledarna klimatkompenserar.

Ledarnas
hållbarhetsrapport
finns att läsa på
ledarna.se

Ledarnas arbete med de globala målen

Den mest ambitiösa agendan för hållbar utveckling som världens länder någonsin antagit är de globala målen. Samhällets alla aktörer samverkar med hjälp av 17 mål för att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor, bekämpa klimatförändringarna och främja fredliga och inkluderande samhällen.

Målen är integrerade och odelbara, vilket betyder att inget mål kan nås utan framgång inom ett annat – därför behövs alla mål för att agendan ska kunna uppnås. I rollen som fackförbund och i uppdraget om att verka för att alla har en bra chef bidrar Ledarna särskilt till följande fyra globala 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 skada 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

Ledarnas styrelse



Andreas Miller, ordförande

Uppsala, f. 1964
Förbundsordförande, Ledarna
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Styrelseordförande Ledarna
Chefsservice LCS AB, styrelseledamot PTK



Stina Nordström, 1:e vice ordförande

Stockholm, f. 1969
Generalsekreterare, Reumatikerförbundet
Invald i styrelsen 2006
Närvaro 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Styrelseledamot Ledarna 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 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Ordförande Ledarna inom Skogs- & Träindustrin, styrelseledamot LCS AB, ledamot i CEC Steering Committee



Lorri Mortensen Mates

Åkersberga, f. 1968
Fritidschef, Olofströms kommun
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2020: 8(12)
Övriga uppdrag:
Ordförande Ledarna inom privat tjänstesektor



Jenny Wibacke

Lödeköpinge, f. 1979
Områdeschef, Skånes Universitetssjukhus
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Ordförande Ledarna inom vård och omsorg



Linda Wallberg

Tierp, f. 1984
Departementssekreterare, Utrikesdepartementet
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Ledamot i Ledarna inom offentlig sektor



Kajsa Hessel

Stockholm, f. 1972
Regionchef installation, Sweco AB
Invald i styrelsen 2019
Närvaro 2020: 11(12)
Övriga uppdrag:
Ordförande Byggcheferna inom Ledarna



Peter Juhlin

Göteborg, f. 1975
Shiftmanager, Gothenburg Roro Terminal AB
Invald i styrelsen 2018
Närvaro 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Sekreterare i Ledarna inom Transport och Logistisk, vice ordförande i lokal ledarklubb



Anneli Samuelsson

Hudiksvall, f. 1965
Projektledare, Region Gävleborg
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2020: 9(12)
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 2020: 12(12)
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 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Vice ordförande för Byggcheferna, avdelningsordförande för Byggcheferna Skåne-Blekinge



Thomas Haglund, personarepresentant

Trollhättan, f. 1964
Förhandlare/Chefsrådgivare, Ledarna
Invald i styrelsen februari 2020
Närvaro 2020: 10(11)
Invald i styrelsen februari 2020 och ersatte då Anki Udd.

Kanslipersonal



Martin Fridolf, vd
Stockholm, f. 1964
Närvaro 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Styrelseledamot LCS AB, Chef i Stockholm AB, Intermezzon AB till oktober 2020, Mgruppen AB



Helena Hedlund, t.f. vd t.o.m. januari, vice vd, förhandlingschef
Stockholm, f. 1963
Ingick i styrelsen t.o.m. maj 2020.
Närvaro 2020: 5(5)
Övriga uppdrag:
Styrelseledamot i Alecta, styrelseledamot i TRR Trygghetsrådet, styrelsesuppleant i PTK



Thomas Eriksson, t.f. förhandlingschef
Örebro, f. 1962
Affärsansvarig Ledarna, vd LCS AB
Ingått i styrelsen sedan juni 2020
Närvaro 2020: 7(7)
Övriga uppdrag:
Ordförande Mgruppen och Intermezzon AB till oktober 2020, styrelseledamot i Collectum AB och PRI Pensionsgaranti, styrelsesuppleant Tidningen Chef.



Tomas Oskarsson, förbundssekreterare
Stockholm, f. 1968
Närvaro 2020: 12(12)
Övriga uppdrag:
Styrelsesuppleant PTK



Sara Kullgren, protokollförare
Stockholm, f. 1964
Chefsjurist Ledarna
Närvaro 2020: 11(12)

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 i 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.