

# Verksamhets- berättelse 2018



**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 fler än 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. Vi för också chefers 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

ORDFÖRANDE HAR ORDET	04
MEDLEMSERBJUDANDE	06
MEDLEMSINTERVJU	08
MEDLEMSERBJUDANDE	10
PROJEKT	12
MEDLEMSINTERVJU	14
AVTAL	16
INTERVJU MED FKL-VINNARE	18
LEDARNA I VÄRLDEN	20
DEMOKRATIORGANISATIONEN	22
LEDARNAS BOLAG	24
MEDLEMSREKRYTERING	25
HÅLLBARHET	26
LEDARNAS STYRELSE	28





*Andreas Miller*

ANDREAS MILLER, ORDFÖRANDE LEDARNA

ORDFÖRANDE HAR ORDET

# I brytningstiden behövs ledarskapet

Vi lever i en brytningstid där det krävs mycket av chefer och ledare inom alla branscher och verksamheter.

**2018 var en brytningstid** även för Ledarna då kongressen avtackade Annika Elias efter tolv år som ordförande och valde ny förbundsstyrelse och undertecknad till ny ordförande. Kongressen tog flera viktiga inriktningsbeslut däribland vårt förbundspolitiska program Ledarskapets värde. Programmet ska prägla verksamheten de fyra kommande åren. Kongressen gav också Ledarna i uppdrag att utveckla kontakterna med akademisk forskning kring chef- och ledarskap.

**En av årets "ledare"** var Greta Thunberg som startade en kedja av skolstrejker för klimat. Greta och hennes generation utmanar chefer och ledare att ställa om till ett hållbart och fossilfritt samhälle. Det innebär att det vi gör idag kan vi inte göra imorgon utan vi måste göra nya saker. Vi måste rusta dagens och framtidens ledare för att vara med i omställningen. Vi inom Ledarna menar att chefen är samhällsbärare. Chefens visioner och förmåga att skapa en meningsfull berättelse tillsammans med sina medarbetare är avgörande för samhällets utveckling. Inte minst i tider av stora strukturomvandlingar där sociala spänningar kan uppstå och förändringar kan skapa oro och rädsla. Vad är den större och långsiktiga meningen med det vi gör? Om du som ledare vågar ställa den frågan till dig själv och din verksamhet har du mycket att vinna. Den berättelse som Ledarna vill vara med och skapa handlar om visionen att alla har en bra chef. Det är ett Ledarskap som kombinerar effektivitet med delaktighet, mångfald och inkludering. En berättelse om en värld där individer och verksamheter utvecklas och förnyas och tillsammans bygger ett hållbart samhälle.

**2018 var det 80 år sedan** den svenska modellen såg sitt ljus genom Saltsjöbadsavtalet. Under hösten har de segslitna regeringsförhandlingarna delvis handlat om den svenska modellen.

LAS, turordningsregler, flexicurity, allt är uppe till diskussion. Vi vet att LAS inte är det största problemet för chefer som leder och fördelar arbetet på svenska arbetsplatser, utan det är bristen på rätt kompetens. Vi behöver hitta nya former för kompetensutveckling och omställning på svensk arbetsmarknad. Ledarna har under 2018 bjudit in till en öppen diskussion om hur den svenska modellen, med hög organisationsgrad i fackförbund och arbetsgivarorganisationer samt hög täckningsgrad av kollektivavtal och trygghetssystem, ska förbli relevant och långsiktigt hållbar.

Debattens angelägenhetsgrad har ökat under 2018 och kommer bara öka. Det är parterna som ska lösa det här och inte olika politiska majoriteter. Den svenska modellen har levererat historiskt och kommer även att göra det framöver.

**Ledarna växer** och under 2018 nådde vi vårt högsta medlemsantal hittills - drygt 94 000. Vår tillväxt visar på behovet av ett fack enbart för chefer. Vi måste hela tiden förvalta det förtroende vi fått från våra medlemmar. Strax före den här verksamhetsberättelsen skulle gå i tryck blev Ledarna föremål för granskning i media, med fokus på en otidsenligt generös kultur som rått i delar av organisationen. Så ska det inte vara och så vill jag inte ha det framåt. I skrivandets stund pågår därför en genomlysning av verksamheten, under ledning av revisionsbyrån KPMG. Ledarna ska vara en organisation som ligger i takt med tiden i alla sina delar och vi ska alltid ha medlemsnyttan i fokus. Allt för att vi ska vara relevanta och ge de bästa förutsättningarna för Sveriges chefer. Det är med ödmjukhet och stolthet vi berättar om verksamheten 2018 och med stor tillförsikt som vi blickar in i framtiden.

ANDREAS MILLER, ORDFÖRANDE LEDARNA



## MEDLEMSERBJUDANDE

# Möjlighet till bred kompetensutveckling

Ledarna erbjuder medlemmar kompetensutveckling, bland annat genom kursdagar, seminarier, frukostföreläsningar, digitala kurser, poddar, filmer, karriärrådgivning och chefscoaching. Utbudet utgår från chefsens vardag och behov.

**Det är stor efterfrågan** på Ledarnas kurser, seminarier och föreläsningar. Under 2018 genomfördes 113 aktiviteter över hela landet med närmare 5 600 deltagare. Medelvärde för aktiviteternas sammantagna rekommendationsindex, RMI, ligger på god marginal över målet 80 procent och vid flera tillfällen har medlemmarna angivit ett rekommendationsindex på 100%, vilket även varit fallet ett par gånger när det gäller upplevd nytta.

**Medlemmar erbjuds även** möjlighet att komma vidare i sin karriär genom Ledarnas Karriärrådgivning. Också där ges möjlighet till tre samtal per år. Samtalen utgår från medlemmens ledarprofil och förutsättningar där karriärrådgivaren hjälper till att identifiera drivkrafter och spetskompetenser för att skapa en konkret karriärplan. Under året genomfördes drygt 1000 karriärrådgivningssamtal för drygt 500 medlemmar.

**Ledarna erbjuder utöver detta** även chefscoaching för att medlemmarna ska få möjlighet till utveckling och få nya perspektiv på sin chefsvardag. Medlemmen får tre telefonsamtal med en coach under ett kalenderår där hen själv väljer utmaning att samtala kring. Under året genomfördes drygt 500 coachingssamtal med drygt 400 medlemmar.

113

OLIKA AKTIVITETER  
GENOMFÖRDES 2018

1000

KARRIÄRRÅDGIVNINGSSAMTAL  
MED DRYGT 500 MEDLEMMAR

# Erbjudande och kurser

Ledarnas utbud innehåller en rad olika tjänster. Här är några exempel genomförda under 2018.



## DIN CHEFSHJÄRNA 2.0

Insikterna om att chefer vill få ut mer effekt av vardagen har resulterat i den nya webbtv-serien Din chefshjärna 2.0. I tio avsnitt ger minnesmästaren och författaren Mattias Ribbing tips för hur chefen med kvalitet kan jobba med effektivt och hållbart i vardagen. Serien innehåller avsnitt så som Arbeta Hjärnsmart, Väck din kreativitet och Börja alltid med helheten.



## CHEFSKONFERENS

Under året har konceptet Chefskonferens utvecklats där medlemmarna får föreläsningar, workshops och tillfälle till erfarenhetsutbyte, med utgångspunkt från sitt eget chefsdilemma. Konferensen består av en heldag där invanda arbetssätt ifrågasätts och chefen får nya perspektiv på sin vardag och inspireras till att bli en ännu bättre chef.



## LEDARSKAP DÄR LIV OCH DÖD MÖTS

Årets frukostföreläsningar har handlat om mångdimensionella organisationer, innovativ rekrytering och att leda i en verksamhet där liv och död möts. Den senare en föreläsning med Maria Hedström, chefbarnmorska på Södertälje sjukhus. När förlossningsvården krisat på andra håll har hon lyckats både behålla och rekrytera medarbetare. En uppskattad och inspirerande föreläsning om hur chefen kan leda värderingsstyrt och där tillit till medarbetare är central.



## CHEFENS KARRIÄR – SÖKA JOBB

Chefens karriär – söka chefsjobb är en kurs som under året har utvecklats vidare. Kursen vänder sig till medlemmar som planerar att söka ett nytt chefsjobb. Målet är att ge perspektiv och praktiska övningar som hjälper medlemmen att se alternativ och kunna presentera sig på ett attraktivt och tydligt sätt. På kursen får deltagaren bland annat inblick i hur man kan arbeta med sitt cv och sin LinkedIn profil samt hur man formulerar sin "hisspitch".



## CHEFSRÅDGIVARNA – PODDEN FÖR ATT BLI EN BÄTTRE CHEF

Under 2018 producerades och publicerades den tredje säsongen av Chefsrådgivarna. I podden deltar Ledarnas chefsrådgivare tillsammans med programledare och inbjuden gäst för att svara på medlemmarnas frågor kring ledarskap och ge tips och råd. Säsong tre innehöll XXX avsnitt med rubriker så som Hitta ditt dröjobb, Leda olikheter och Vem f\*n vill bli chef?





## MEDLEMSINTERVJU

# ”Tänk om jag vill starta eget efter 65”

När vi känner oss unga till sinnet är det lätt att skjuta tankarna på pensionen på framtiden. Men den dag vi trots allt slutar arbeta kommer vi att tacka vårt yngre jag som engagerade sig. Monica Stolpe-Nordin är en av dem som bestämt sig för att ta kontroll över sin framtid.

– Jag har kommit på att jag faktiskt är 55, att pensionen närmar sig och jag behöver ha bättre koll, säger hon.

### När Ledarna höll pensionsutbildning

i Västerås där Monica Stolpe-Nordin bor tog hon chansen. Under ett heldagsseminarium fick hon och de andra deltagarna en genomgång av några av de viktigaste parametrarna som styr den slutliga pensionen och tips om vad man bör tänka på.

– Jag kände ju naturligtvis till vilka pensioner och försäkringar jag har, men jag har ingen vidare koll på hur de påverkar min ekonomi i dag och min framtida pension.

**Efter kursen har Monica** Stolpe-Nordin satt sig ner och tittat igenom hela sitt paket. Bland annat funderar hon på att göra sig av med familjeskyddet som hon inte tycker att hon behöver längre och hon har satt in lönevaxling så att en del av hennes nuvarande lön betalas in till hennes tjänstepension.

**Hon har också bestämt** sig för att skaffa sig ännu bättre koll och försöka hitta fler utbildningar.

– Förr när jag fick information om pensionen från olika håll kastade jag den bara. Nu läser jag igenom allt och försöker förstå vad det innebär för mig.

**En annan åtgärd** är att se över den ordinarie ekonomin och förbereda den för hennes och makens pension.

– Vi funderar över hur vi ska lägga om våra lån och var vi kan tänka oss att bo i framtiden när vi inte jobbar längre. Efter kursen har jag börjat amortera av mer på mina bostads-lån och jag sparar mer av min lön.

**Monica Stolpe-Nordin funderar** mycket över den höjda pensionsåldern.

– Jag är inte säker på att jag vill arbeta som chef till 70 när jag jobbat så mycket i mitt liv. Kanske vill jag göra något annat mellan 65 och 70, som att starta eget eller jobba mer i den praktiska verksamheten med kunskapsöverföring. Där vet jag att jag har mycket att ge. Och för att kunna göra det behöver jag ha koll på min ekonomi.



## MEDLEMSERBJUDANDE

# Förbättrad medlemsupplevelse

För att underlätta för medlemmarna har Ledarna arbetat med att förbättra processer i många delar av organisationen. Särskilt fokus har legat på att digitalisera medlemmars stödfunktioner och kontaktvägar. Ledarnas chefsrådgivare har bistått medlemmar med kvalitativ rådgivning via telefon, web och mejl. Medlemmarna har även använt webben i stor uträkning för att hitta stöd och information.

**För att underlätta** för medlemmar i deras vardag har Ledarna arbetat med nya strategier för service och it. På det sättet ska fler medlemmar få snabbare svar på ett proffsigare sätt.

**Ledarna har byggt formulär** för lönefordran och avtalsgranskning samt förbättrat informationen för vad medlemmen behöver bidra med för att få bästa möjliga service. På det sättet förbereder sig medlemmen mer innan hen hör av sig till Ledarna, och ärendet går snabbare. Chefen spar tid och Ledarna kan hjälpa fler och snabbare

**Till stöd för bästa resultat** i digitaliseringsarbetet har en intern processkartläggning påbörjats. Syftet är att bli effektivare, mindre sårbar och att ärenden hanteras på samma sätt av alla handläggare.

**Ledarnas Chefsrådgivare** har hanterat 14 700 ärenden under året. Några av de områden som ökat mer än 25 % samt har en generellt hög volym jämfört med 2017 är inom Socio-organisatoriska arbetsmiljön, arbetsbrist, lönefordringar, konkurrensklausuler, överenskommelser om avslut samt området chefs- och ledarskapsfrågor.

**Under året hade Medlemsservice** 25 904 frågor/ärenden, vilket är en ökning med 308 ärenden från året innan. Under 2018 gick antalet ärenden inkomna via E-post (35 %) om kanalen telefon (32 %)

**Ledarna fick 2017 en ny webbsida**, vilket innebär att arbetet med att förstärka webbens position och sökbarhet har under 2018 tagit stor plats. Ledarna.se hade nära en miljon besökare under året, vilket är en minskning med cirka tio procent från föregående år. Besökarna stannar dock längre och besöker fler sidor, vilket tyder på att ledarna.se har mer relevant innehåll och högre kvalitet 2018 jämfört med 2017. Antalet inloggade medlemmar ökade under 2018 jämfört med året innan. En annan positiv trend för sajten var det ökade antalet medlemsansökningar från mobila enheter. Det är ett kvitto på att mobilanpassningen av sajten fallit väl ut, då en ökning av mobiltrafiken snarare brukar minska benägenheten att fullfölja ett köp. Det mest besökta området var "Din anställning och trygghet" med över 650 000 besök, där frågor om lönesättning, regler och avtal var populära ämnen. Lönestatistiken var det största dragplåstret. Andra ämnen i topp var sidor som rör ledarskap, rekrytering och arbetsrätt.

**14 700**

ANTAL ÄRENDEN HAR LEDARNAS  
CHEFSRÅDGIVARE HANTERAT 2018

**650 000**

PERSONER BESÖKTE SIDAN  
DIN ANSTÄLLNING OCH TRYGGHET



PROJEKT

# Dialog om arbetsmarknaden

På uppdrag av Ledarna har en fristående utredningsgrupp tillsatts för att resonera kring hur den svenska arbetsmarknadsmodellen kan anpassas för framtiden. Gruppens arbete presenterades under 2018 genom ett seminarium och en rapport som visar på flera vägar som modellen kan gå i framtiden.

**I oktober 2018** genomfördes ett seminarium under rubriken "Vad krävs av parterna när arbetsmarknaden förändras?" där ett 80-tal deltagare från framförallt arbetsmarknadens parter fick sig presenterat rapporten "Arbetsmarknadsdialog för framtiden".

**Rapporten var resultatet** av ett tanke- och dialogarbete som Ledarna initierat två år tidigare, där en fristående utredningsgrupp med arbetsmarknadsexperter, med nationalekonomen tillika utredningsgruppens ordförande Laura Hartman, granskat och resonerat om den svenska arbetsmarknadsmodellen och dess framtid. Till detta arbete har det ordnats seminarier och diskussioner om den svenska modellen, där representanter för arbetsmarknadens parter och andra nyckelpersoner deltagit.

**Utredningsgruppen pekar ut** olika möjliga vägar att gå; i flera fall helt motsatta. Rapporten ska fungera som ett underlag till fortsatt diskussion. Alla delar av rapporten är inte relevanta ur ett chefsperspektiv, men allt kommer att finnas med som ett underlag i Ledarnas arbete framåt med dessa frågor.

**Resultatet av arbetet** presenterades hösten 2018, i samband med 80-årsjubileet av Saltsjöbadsavtalets undertecknande. Inför seminariet publicerade även Svenska Dagbladet en debattartikel av Ledarnas ordförande, Andreas Miller, som tidningen gav rubriken "Den svenska modellen pressas av megatrender".

**Rapporten från utredningsgruppen** ligger till grund för en fortsatt dialog mellan Ledarna och andra arbetsmarknadsparter om den svenska modellens framtid.



PROJEKT

# För chefer i offentlig sektor

Under året har Ledarna genomfört en omfattande event-turné för medlemmar och andra inbjudna chefer inom offentlig sektor. Besökarna har bjudits på seminarier och mingel med möjlighet att prova flera av Ledarnas tjänster.

**Ledarna besökte under året** 23 orter i hela Sverige där chefer inom offentlig sektor bjöds in till event med seminarier och mingel. Eventet bestod av två halvdagarsseminarier på varje ort med mingel för medlemmar och andra intresserade chefer och möjlighet att prova Ledarnas tjänster. Bland annat genom en telefonlinje direkt till Ledarnas chefsrådgivning som ger den enskilda chefen råd och stöd i olika frågor.

**Projektet syftade till** att presentera Ledarnas utbud för både nuvarande och presumtiva medlemmar inom sektorn. Vi vet att medlemmar som

använder Ledarnas tjänster stannar kvar längre som medlemmar och nya medlemmar får möjlighet att se hela utbudet. Dessutom synliggjordes hela Ledarnas utbud och kompetens för att stötta chefer i sektorn.

**I samband med turnén** erbjöds lokalmedia på några av orterna en debattartikel baserad på en enkät bland Ledarnas samtliga medlemmar kombinerat med inspel från medlemmar i regionen. Av enkäten framgår att chefer i offentlig sektor behöver bättre förutsättningar och verktyg för att utveckla verksamheter och vara hållbara chefer.



Vi vet hur du har det på jobbet.





SEBASTIAN SANDBERG  
Morups fönster

## MEDLEMSINTERVJU

# ”Jag sätter mål för min utveckling”

Karriär handlar om att vilja utveckla sig själv och den organisation man befinner sig i. Det menar Sebastian Sandberg, nytilträd vd på Morups fönster i Falkenberg, som använt både karriärrådgivning och gått kurser hos Ledarna.

– Så länge jag kan komma ihåg har jag varit hungrig på utmaningar. Jag har alltid brunnit för att utveckla, förbättra och förenkla, säger Sebastian Sandberg.

**När han började** på Morups fönster i Falkenberg 2014 var det för att öka kapaciteten i fabriken och höja kvaliteten på produkterna. Med tiden blev utvecklingsbehoven större i andra delar av bolaget och Sebastian Sandberg gick vidare för att arbeta med försäljningssidan. De senaste åren har han varit vice vd. Den nya tjänsten som vd innebär inga enorma förändringar vad gäller arbetsuppgifter, men som vd har han ett större personligt ansvar för verksamheten.

– Min drivkraft har inte varit att bli just vd. För mig är det framför allt viktigt att skapa förutsättningar, att se till att andra människor lyckas i sina roller och att själv lära mig mer. Samtidigt behöver det finnas en öppning, en karriärväg, annars blir man också frustrerad.

**För att utveckla sig själv**, både sin karriär och i sin roll som ledare har Sebastian tagit Ledarnas Karriärrådgivning samt gått kurser i Ledarnas regi.

– Redan innan karriärrådgivningen fick jag göra övningar, vilket var väldigt bra. Det fanns en röd tråd mellan övningarna och de efterföljande samtalen med Ledarnas karriärrådgivare. Det blev inte bara ett samtal, jag hade redan innan hunnit reflektera och sätta ord på mitt ledarskap samt känna efter vilka karriärmål jag har.

**När Sebastian Sandberg sökt** sig vidare från olika arbetsplatser eller positioner är det framför allt för att han känt att han gjort vad han kunnat på den position han befunnit sig på. Att han skulle kunna göra mer nytta och förändring någon annanstans och dessutom få större egen utveckling.

– Karriären är ju ett resultat av att man åstadkommer saker, inte tvärtom, säger han.



# Ledarna i många förhandlingar

Under året har det varit långdragna förhandlingar om avtal kring pensioner och omställning på KFO-området (kooperation, civilsamhälle, idéburen välfärd och samhällsnytta). Förhandlingarna har resulterat i att Ledarnas medlemmar inom detta område får samma ITP-lösning som övriga tjänstemän. Gällande omställning kommer medlemmarna vara anslutna till TRS trygghetsfond.

**Inom arbetsgivarorganisationens Almegas** området har Ledarna startat ett partsgemensamt utvecklingsarbete. Det sker i tre arbetsgrupper med inriktningarna framtidens ledaravtal, framtidens ledarskap och lokal facklig representation.

**Ledarna har också i diskussion** med arbetsgivarorganisationerna ändrat sjuklönerreglerna i kollektivavtalen med anledning av de lagändringar om karensavdrag som skett samt höjt tak för SGI (sjukpenninggrundande inkomst) som införts under året. Trots lagstiftning som gäller alla har det krävts olika lösningar inom olika branscher.

**Två större förändringar** har skett på arbetsgivar sidan som föranlett att Ledarna fått hantera förändringar i befintliga kollektivavtal. Förändringarna beror på att tidigare arbetsgivarorganisationerna KFS och Pacta har slagit ihop sina verksamheter och skapat en ny arbetsgivarorganisation, Sobona som tillsammans blir kommunala företagens arbetsgivarorganisation. Samhallföretagen har också under året valt att lämna Almega och istället gått in i KFO.

## PTK och OFR

Ledarna har ett avtalssamarbete med andra fackförbund, Förhandling- och samverkansrådet, PTK inom den privata sektorn och Offentliganställdas Förhandlingsråd, OFR inom den offentliga sektorn.

**Inom båda organisationerna** har diskussionerna under 2018 framförallt handlat om pensionsfrågor. Främsta anledning är att den statliga pensionsgruppen har lämnat förslag som kan leda till lagändringar som påverkar avtalen om tjänstepension i samtliga sektorer negativt. PTK, OFR och även Ledarna har på olika sätt försökt informera, i syfte att påverka, så att förändringarna inte blir så ingripande.

**PTK har under året** avslutat upphandlingen av nya pensionsbolag som ska finnas med i ITP-planen, med gott resultat. Återigen har PTK kunnat pressa ner avgifter och samtidigt bibehålla bra pensionslösningar.

**PTK har också förhandlat fram** en förbättring i omställningsavtalet. De två förbättringarna är dels utökade möjligheter till studieersättning vid omställning och dels omställningsstöd om man blir uppsagd på grund av sjukdom. Samtidigt sker en sänkning av avgiften för de anslutna företagen, vilket möjliggörs genom att det finns ett stort upparbetat kapital inom TRR.

## Försäkring

Inkomstförsäkringen som ingår i medlemsavgiften har förbättrats då antalet ersättningsdagar ökat från och med oktober, från 100 dagar till 150 dagar, för att öka skyddet för Ledarnas medlemmar.

**I personförsäkringarna**, så som olycksfall och livförsäkring, har förbättringar gjorts vid två tillfällen under 2018. Dels sänktes premierna för många av produkterna, dels höjdes försäkringsbeloppen.

**En ny sjukvårdsförsäkring**, Sjukvårdsförsäkring Bas, infördes. För att kunna använda försäkringen måste medlemmen fått en remiss från primärvården eller företagshälsovården. Med sjukvårdsförsäkringen får medlemmen trygg och säker tillgång till specialister. Det kan vara besök hos specialistläkaren, sjukgymnasten, naprapaten eller psykologen, som utreder och behandlar medlemmens besvär.

**Under året förbättrades** instegserbjudandet till nya medlemmar. Nu får nya medlemmar fem försäkringar premiefritt under tre månader, istället för fyra försäkringar som tidigare. Den försäkringen som har lagts till är Sjukvårdsförsäkring Bas med remiss.

**Sedan första oktober** gjordes villkorsförbättringar för personförsäkringar. Vilket innebär att slutåldern för hur länge man kan ha de flesta försäkringar höjdes från 65 till 67 år.

**Det har också gjorts stora förbättringar** i sjukkapitalförsäkringen och sjukförsäkringen. I sjukkapitalförsäkringen sänktes kravet på arbetsförmågan. Tidigare var medlemmen tvungen att vara arbetsförmögen till 50 procent för att få ersättning

från försäkringen, nu räcker det att medlemmen är arbetsförmögen till 25 procent. Sjukförsäkringen kan ge ersättning upp till 4 år istället för i 3 år. Läs mer om villkoren i försäkringen på [bliwa.se/ledarna](http://bliwa.se/ledarna).

## Företrädarna

Ledarna har fortsatt utvecklingen och stödet för företrädarrollen. Bland annat har det tagits fram en digital grundutbildning i GDPR. Dessutom uppdaterades certifieringsutbildningen, bland har den kompletterats med en modul om GDPR.







INTERVJU MED FRAMTIDENS KVINNLIGA LEDARE 2018

## ”Jag tar extrema risker”

Serieentreprenör, inspiratör, förebild och visionär. Det är några av epiteten som gör Ishtar Touailat till framtidens kvinnliga ledare. När hon ser någonting som inte fungerar nöjer hon sig inte med ett konstaterande, hon löser problemet.

– Den kritiska faktorn när det handlar om ledarskap i innovativa organisationer är att vara snabb och våga ta beslut på dagen. Det är bara att göra. Så länge du är schysst och respektfull så kör på.

**I dag arbetar hon som innovationschef** på Tieto där hon också driver en ai- och datainkubator. Här leder hon utveckling inom ai och andra transformativa teknologier. Men i bagaget har hon mängder med projekt och startup-projekt, de flesta kretsar kring att stötta och skapa utrymme för kvinnor med bra idéer och entreprenörsanda i techbranschen och forskningsvärlden.

– Många av de projekt jag åtagit mig har varit omöjliga uppdrag, men jag drivs av oerhört starka visioner om jämställdhet och att göra saker bättre. Jag tror att det är min självförtroelse som får andra att tro på det lika mycket som jag.

**Ishtar Touailat har lärt sig lyssna** på sin intuition. Hon fick växa upp snabbt, ta hand om sig själv från unga år och flyttade hemifrån tidigt.

– I dag är min intuition kristallklar. Jag är extremt riskbenägen och många skulle nog kalla mig galen, men det har ju funkade hittills. Jag lyssnar inåt och har en ständig inre dialog.

**En stark drivkraft är** att få människor att utveckla sin fulla potential. Det är en förmåga hon också hänför till sin bakgrund.

– Jag har befunnit mig i så många olika miljöer, från betongförort till fina salonger. Det har lärt mig att bli väldigt observant på andra och att försöka förstå vad människor verkligen vill ha sagt i stället för att bara utgå ifrån mina egna förutfattade meningar. Jag lär mig ingenting om andra om jag inte lyssnar.

**Människor som arbetar med henne** vittnar om hennes unika förmåga att driva innovation och skapa förändring. Vad är hemligheten?

– Visualisera, kommunicera och skapa struktur för att andra ska våga experimentera. Och ta bort hierarkier. Då kan man göra som jag gör och sätta trainees på tunga innovationsprojekt. De kan ju ”golvet” bättre än cheferna som mest pratar strategi. Plötsligt blir de chefer över sina chefer och det gör dem livrädda, men de växer så oerhört mycket. Innovation ska vara en del av den dagliga verksamheten.




# Internationellt samarbete

För att Ledarna ska få inflytande i internationella frågor är Ledarna Sveriges representant i CEC European Managers, och genom Ledarnas branschföreningars medlemskap i flera andra internationella organisationer lyfts Sveriges ledarskap upp på agendan.

**Confédération Européenne des Cadres**, CEC European Managers, är en europeisk sammanslutning av chefsorganisationer, i vilken Ledarna är medlem, 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 aktiva medlemskap ger möjlighet att påverka chefernas förutsättningar på ett internationellt plan samtidigt som vi kan lära och inspireras av varandra samt samarbeta för att driva chefsfrågorna framåt i Europa.

**I maj höll CEC** en kongress i Tyskland där Ledarnas internationella sekreterare Ebba Öhlund valdes in som biträdande generalsekreterare i styrelsen för CEC.

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



När arbetsmarknaden i större grad internationaliseras ökar behovet av samarbete över gränserna.





## DEMOKRATIORGANISATIONEN

# Ett kongressår

Året präglades av Ledarnas kongress i Malmö i maj, där en ny ordförande och förbundsstyrelse valdes. Kongressen beslutade även om flera motioner, dessutom godkändes en ny branschförening.

**Ledarnas förbundsstyrelse** hade under året nio fysiska möten och ett telefonmöte.

**På kongressen valdes** en ny förbundsstyrelse och Andreas Miller valdes till ny ordförande. Förbundsstyrelsen, inklusive ordförande, utses på fyra år av kongressen som i maj 2018 hölls i Malmö.

**Under kongressen avgick** Annika Elias, som varit Ledarnas ordförande i 12 år.

**Motioner som bifölls** av kongressen var bland annat en som berörde rimliga villkor och rimligt antal underställda medarbetare, vilket ska leda fram till ett handlingsprogram för chefer som kan användas av lokala företrädare i det lokala arbetsmiljöarbetet. Kongressen biföll även en motion om forskning och utveckling vilket bland annat innebär att förbundsstyrelsen fick i uppdrag att utreda möjligheten till organiserat och formaliserat samarbete med högskola/universitet.

**Kongressen godkände bildandet** av branschföreningen Ledarna inom idéburen sektor, vilket innebär att Ledarna har 18 branschföreningar. Ledarnas branschföreningar har haft något färre medlemsaktiviteter under året jämfört med tidigare, vilket främst berott på att föreningarna ägnat mycket tid åt kongressförberedelser. Trots detta har det genomförts cirka 110 medlemsaktiviteter med 4 450 deltagande medlemmar eller intresserade av Ledarnas frågor. Representanter från Ledarna har deltagit i ett flertal av föreningarnas styrelsemöten, stämmor, medlemsmöten och seminarier riktade till föreningarnas medlemmar. Ledarna har också administrerat större delen av föreningarnas aktiviteter och styrelsemöten.

**Två förbundsråd genomfördes** under året, varav ett fokuserade på kongressförberedande aktiviteter. Under hösten fick deltagare ta del av en föreläsning på temat "Ett fossilfritt Sverige" och arbetet med Ledarnas demokratiprojekt inleddes. Demokratiprojektet ska bland annat behandla utvecklingen av förtroendemannauppdragen, utreda en effektiv finansiering av Ledarna samt titta på alternativa demokratiska metoder.



# Ledarna för alla chefer

Ledarnas bolag bidrar till att Ledarna nått hela chefsmarknaden med utbildningar, tjänster och produkter. Tidningen Chef vann för andra året i rad priset Årets utvecklare på Tidskriftsgalan, Mgruppen flyttade in i Ledarnas lokaler och Intermezzon skapade bland annat utbildningspaket för chefer.

**Ledarna når hela chefsmarknaden** genom sitt helägda bolag Ledarna Chefservice LCS AB, (LCS), där bolagen Chef i Stockholm AB, Mgruppen Svenska Managementgruppen AB och Intermezzon AB ingår. Genom Bolagen blir Ledarna en bredare aktör på marknaden för chefer. Bolagen erbjuder Ledarnas medlemmar och andra chefer samt företag bättre kunskap, tjänster och produkter utöver Ledarnas medlemserbjudande.

**Ledarna äger**, efter en aktieemission gjord under året, 90,2 procent av Intermezzon AB. Intermezzon gjorde under 2018 bland annat ett digitalt utbildningspaket för chefer; Chefen i Praktiken, där de samlat allt chefen behöver ha koll på för att kunna leda sig själv, verksamheten, sina medarbetare och sitt team. Chefen i Praktiken hjälper chefen att ta steget till att våga, kunna och göra.

**Chef i Stockholm AB** ägs till 100 procent av Ledarna och fick 2018, för andra året i rad, utmärkelsen Årets utvecklare på Tidskriftsgalan 2018 med nomineringen; "Konkurrensen om läsarna är tuffare än någonsin. Men tack vare ett tydligt läsarfokus och vältrimmade digitala muskler fortsätter årets vinnare att leverera värde till en kräsen publik." Chef har också sålt flera framgångsrika digitala utbildningar för chefer.

**Ledarnas andra helägda dotterbolag**, Mgruppen Svenska Managementgruppen AB, flyttade under 2018 in i Ledarnas hus på S:t Eriksgatan 26 i Stockholm. De nya lokalerna är mer ändamålsenliga för verksamheten samt mer kostnadseffektiva. Under året har Salesforce integrering slutförts som ger ett starkt sälj- och crm-system för att öka försäljningen.

# Stark position på marknaden

Ledarna har en stark position på marknaden och mycket hög kännedom bland chefer. Genom kampanjer av olika slag, för att förstärka positionen, och effektiv medlemsrekrytering har Ledarna lyckats nå bra resultat under året. Ledarna har aldrig varit fler än nu.

**Under året har Ledarna förstärkt** sin position, bland annat genom framgångsrika samarbeten och kampanjer. Trots att många andra fackförbund allt tydligare riktar sig även till chefer har Ledarna än mer förstärkt sin position som Sveriges enda organisation bara för chefer. I den varumärkesundersökning som genomfördes av Ipsos under året ombads cheferna nämna en organisation som riktar sig till chefer för att stödja dem i deras roll. Ledarna är den organisation som omnämns av flest, fyra gånger fler än den organisation som nämns näst mest.

**Under året genomförde Ledarna** bland annat ett samarbete med podden Tjena chefen! i vilken journalisten Filip Strömbäck intervjuar kända chefer från näringslivet. Ledarnas webbserie Din chefshjärna 2.0 producerades tillsammans med minnesmästaren och författaren Mattias Ribbing. Den ska hjälpa chefen att arbeta med kvalitet i vardagen genom att jobba hjärnsmart. Dessutom har en ny säsong av Ledarnas Chefsrådgivarna, podden för att bli en bättre chef, släppts.

Under 2018 valde  
10 138 chefer att bli  
medlemmar i Ledarna  
som nu nått sin högsta  
medlemsbas hitintills –  
**94 233 medlemmar**





## HÅLLBARHET

# Ledarnas bidrag till hållbar utveckling

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

**2016 tecknades ett internationellt avtal** på regeringsnivå, som rör samtliga länder i världen, om de nya globala målen. I Sverige kallas detta Agenda 2030. (Läs mer om Agenda 2030 på [globalamalen.se](#)). De 17 mål som ska vara uppfyllda till 2030 berör samhällets alla aktörer. Ledarnas uppdrag, att verka för att alla har en bra chef, och i rollen som fackförbund bidrar Ledarna direkt till följande mål:

### Mål 5 Jämställdhet

Det har bevisats att politisk, ekonomisk och social jämlikhet mellan kvinnor och män bidrar till alla dimensioner av hållbar utveckling.

### Mål 7 Hållbar energi för alla

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.

### Mål 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

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

### Ledarnas hållbarhetsarbete

Ledarna - Sveriges chefsorganisation har en hållbarhetspolicy som fokuserar på sex övergripande områden; hållbara medlemmar, hållbar styrning, hållbara medarbetare, hållbara resor och möten, hållbart kontor och hållbara fastigheter.

Ledarna har också en vägledande strategi, "Hållbarhet i allt vi gör". Ansvar för hållbarhetsarbetet ligger integrerat i linjen hos respektive chef. Under 2017 antog Ledarna en ny policy och strategi för ökad mångfald på Ledarna

### Ledarna erbjuder kunskap för hållbar utveckling

Ledarna utvecklar och erbjuder kunskap i form av mötesplatser, verktyg och tjänster. Under 2018 deltog drygt 5 600 medlemmar i Ledarnas 113 centralt anordnade medlemsaktiviteter över hela landet. Aktiviteterna inkluderar kurser, seminarier och föreläsningar, samtliga med chefs- och ledarfokus. Till exempel kan nämnas kurserna "Ledarskapets balansakt", "Arbetsmiljö – chefens ansvar" och "Interkulturellt ledarskap" samt seminarierna "Hållbara chefer" och "Praktisk etik för chefer".

### Hållbara chefer

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. Bland annat genom att sprida kunskap, utveckla metoder och verktyg, driva opinion, stötta enskilda medlemmar, samverka och sluta avtal med andra parter på arbetsmarknaden. Ledarna fortsätter arbetet kring chefers förutsättningar, ansvar och utveckling under de kommande åren.

### Friska medarbetare

Sjukfrånvaron bland Ledarnas medarbetare har minskat sedan förra året med 1,53 procent till 2,78 procent. Antalet långtidssjukskrivna (<60 dagar) var 1,52 procent och i samma nivå som året innan.

### Klimatbokslut och kompensation

Ledarnas totala klimatfotavtryck, inklusive fastigheter, uppgår 2018 till 425 ton CO<sub>2</sub>e (516 ton CO<sub>2</sub>e för 2017). Den totala minskningen beror framförallt på färre flygresor.



Ledarnas  
hållbarhetsredovisning  
finns att läsa på  
[ledarna.se](https://www.ledarna.se)



# Ledarnas styrelse

Ledarnas styrelse från och med 30 maj 2018.



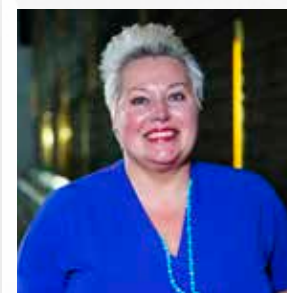
**Andreas Miller, Ordförande**  
Uppsala, f 1964  
Förbundsordförande, Ledarna  
Invald i styrelsen år: 2018  
Närvaro 2018:5(5)



**Stina Nordström, 1:e vice ordförande**  
Stockholm, f 1969  
Generalsekreterare Reumatikerförbundet  
Invald i styrelsen 2006  
Närvaro 2018: 8(9)  
Övriga uppdrag:  
Styrelseledamot Ledarnas Chefservice LCS AB, styrelseledamot Tidningen Chef, ordförande Ledarna inom idéburen sektor



**Anders Grahn, 2:a vice ordförande**  
Skara, f 1968  
Chef Komponent, Vedum Kök & Bad AB  
Invald i styrelsen 2014  
Närvaro 2018: 9(9)  
Övriga uppdrag:  
Ordförande Ledarna inom Skogs & Trä Industrin, Ledamot i CEC Steering Committé



**Lorri Mortensen Mates**  
Åkersberga, f 1968  
Fritidschef, Stabs-administrativchef och tf förvaltningschef  
Invald i styrelsen 2014  
Närvaro 2018: 6(9)  
Övriga uppdrag:  
Ordförande Ledarna privat tjänstesektor



**Jenny Wibacke**  
Löddeköpinge, f 1979  
Områdeschef Skånes Universitetssjukhus  
Invald i styrelsen 2018  
Närvaro 2018: 5(5)  
Övriga uppdrag:  
ordförande Ledarna inom vård och omsorg



**Linda Wallberg**  
Tierp, f 1984  
Departementssekreterare, Utrikesdepartementet  
Invald i styrelsen 2018  
Närvaro 2018: 4(5)  
Övriga uppdrag:  
Ledamot i Ledarna inom offentlig sektor



**Moa Vallgård**  
Stockholm, f 1985  
Chef organisationsutveckling SVT  
Invald i styrelsen 2018  
Närvaro 2018: 4(5)  
Övriga uppdrag:  
suppleant Ledarna inom privat tjänstesektor



**Peter Juhlin**  
Göteborg, f 1975  
Shiftmanager i Gothenburg Roro Terminal  
Invald i styrelsen 2018  
Närvaro 2018: 5(5)  
Övriga uppdrag:  
Sekreterare i Ledarna inom Transport och Logistisk, vice ordförande i lokal ledarklubb



**Anneli Samuelsson**  
Hudiksvall, f 1965  
Projektleadare  
Närvaro 2018: 8(9)  
Övriga uppdrag:  
Sekreterare i Ledarna inom vård och omsorg



**Erica Klint**  
Nybro, f 1973  
Arbetsmiljöingenjör  
Invald i styrelsen 2018  
Närvaro 2018: 4(5)  
Övriga uppdrag:  
Ordförande Ledarna inom Teknik & Motor, ledamot Ledarna inom Teknik & Motor avd. Småland

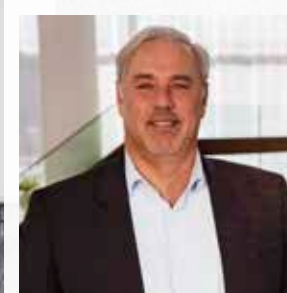


**Lars Tengvall**  
Limhamn, f 1955  
Projektchef, NCC Construction AB  
Invald i styrelsen 2008  
Närvaro 2018: 8(9)  
Övriga uppdrag:  
Vice ordförande för Byggcheferna, avdelningsordförande för Byggcheferna Skåne-Blekinge, ordförande för Ledarna Chefservice LCS AB, styrelseledamot Mgruppen Svenska Managementgruppen AB



**Anna Nilsson, personalrepresentant**  
Stockholm, f 1965  
Bransch- och avtalsansvarig Ledarna  
Invald i styrelsen 2014  
Närvaro styrelsemöten 2018: 8(9)

## Kanslipersonal



**Per Hedelin, vd**  
Nacka, f 1965  
Närvaro styrelsemöten 2018: 9(9)  
Övriga uppdrag:  
Styrelseledamot i PRI Pensionsgaranti, Alecta, Bliwa Livförsäkring, styrelseordförande för Ledarna Chefservice LCS AB



**Helena Hedlund, vice vd**  
Stockholm, f 1963  
Närvaro 2018: 9(9)  
Övriga uppdrag:  
Styrelseledamot i TRR Trygghetsrådet, styrelsesuppleant i Collectum, styrelsesuppleant i PTK



**Tomas Oskarsson, förbundssekreterare**  
Stockholm, f 1968  
Närvaro 2018: 9(9)  
Övriga uppdrag:  
Styrelseledamot PTK



**Sara Kullgren, protokollförare**  
Stockholm, f 1964  
Chefsjurist Ledarna  
Närvaro 2018: 8(9)

## Förtroendevalda revisorer



**Egon Waldemarsson, förtroendevald revisor**  
Kungsbacka, f 1954  
Planering och produktionsstyrning, Peab  
Övriga Uppdrag:  
Ordförande i koncernklubben i Peab



**Suzanne Hammargren, förtroendevald revisor**  
Tingsryd, f 1958  
Tf förvaltningschef



**Andreas Jacobsson, förtroendevald revisor**  
Furulund, f 1976  
TPM Manager/Industrial Director Assistant  
Övriga uppdrag:  
Revisor Ledarna i livsmedelsbranschen









# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 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.

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