

# Alla vinner på ett bra ledarskap.

LEDARNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE 2016



**ledarna**

SVERIGES CHEFSORGANISATION

LEDARNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE 2016

# Alla vinner på ett bra ledarskap.

**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 90 000 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
VD HAR ORDET	07
MEDLEMSERBJUDANDE	08
CHEFSINTERVJU	10
MEDLEMSERBJUDANDE	12
PROJEKT	14
PROFILFRÅGOR	16
CHEFSINTERVJU	18
AVTAL	20
INTERVJU MED FKL-VINNARE	22
LEDARNA I VÄRLDEN	24
DEMOKRATIORGANISATIONEN	26
LEDARNAS BOLAG	28
MEDLEMSREKRYTERING	29
LEDARNAS STYRELSE	30



*Annika Elias*

ANNIKA ELIAS, ORDFÖRANDE LEDARNA

ORDFÖRANDE HAR ORDET

# Erkänn ledarskapets värde

Chefen gör skillnad, både på arbetsplatsen och i samhället. I en tid med oroligt samhällsklimat är ledarskapet viktigare än någonsin. När samhället förändras gör goda ledare det till det bättre.

**Det finns en oro** i samhället just nu. En känsla sprids av att något grundläggande håller på att ändras i Sverige. Den tillit och trygghet som funnits i det svenska samhällets alla delar börjar ifrågasättas, och detta trots att Sverige befinner sig i en stark högkonjunktur och de flesta människor lever sina liv ungefär som vanligt utan större förändringar.

**Men omvärlden** har kommit närmare och de stora politiska och ekonomiska rörelser som överraskar och oroar världen, präglar också Sverige och svenska arbetsplatser. Utmaningarna avlöser varandra i rask takt; ökad konkurrens, nya kompetensbehov och demografiska förändringar ritar om kartan. Många upplever också en ökad press både i arbetet och i privatlivet, och stressrelaterade hälsoproblem ökar kraftigt.

**Mitt i detta står chefen.**

**På alla Sveriges** arbetsplatser finns det chefer. Chefer som ska ta ansvar för resultat, se till att lagar och förordningar följs och skapa en trygg och utvecklande arbetsmiljö för alla. Inte sällan landar också privata bekymmer i chefens knä, eftersom vi lever i ett samhälle där starka sociala band i hög utsträckning bytts mot ett individuellt oberoende.

**Chefer ska också** förmedla och värna företagets eller verksamhetens värderingar, ett uppdrag som blir viktigare. Att bereda plats för samtal om arbetets innehåll och mål, samtal som präglas av respekt och öppenhet mot varandra, är ledarskapets kärna. I det arbetet blir chefer också bärare av samhällets demokratiska ideal.

**Chefer gör skillnad.** En bra chef med rätt förutsättningar skapar ett stort värde i verksamheten, för medarbetarna och för samhället. Men långtifrån alla chefer har de villkor som krävs för att kunna ta sitt ledarskap på allvar. Många har stora eller otydliga uppdrag och slits mellan ökande krav från företagsledning och medarbetare.

**För att näringsliv** och offentliga verksamheter ska kunna möta konkurrens och krav på ökad effektivitet, för att medarbetare ska kunna gå till jobbet utan att känna sig stressade, och för att vi i Sverige ska kunna ta oss an de utmaningar vi just nu har framför oss måste vi ha engagerade och kompetenta chefer. Det är Ledarnas främsta uppgift att arbeta för att chefer får rätt förutsättningar för att utföra sitt uppdrag och att ledarskapets värde erkänns av alla.

**ANNIKA ELIAS, ORDFÖRANDE LEDARNA**

VD HAR ORDET

# Utveckling för medlemmarnas bästa

Under 2016 var förändring och utveckling det vi fokuserade allra mest på vid sidan om leverans av utmärkt medlemservice. Att möta medlemmars förväntningar och behov nu och framåt innebär omfattande förändringar i Ledarnas verksamhet även kommande år.

**Digital transformation** är kanske ett komplicerat begrepp, men en förändring som kommer ge Ledarnas medlemmar tillgång till våra tjänster på nya sätt. Utveckling som leder mot ett allt mer behovsanpassat medlemskap ger oss möjlighet att agera proaktivt och skapa ännu högre relevans för varje medlem.

**Ledarnas förbundsstyrelse** beslutade 2016 att sätta in extra resurser för att skapa förutsättningar för vår digitala transformation. Redan vid slutet av 2017 kommer varje medlem möta ett mer tillgängligt Ledarna oavsett om det sker via telefon, surfplatta eller dator.

**Men all utveckling** ligger inte i framtiden utan vi ser goda resultat redan nu för Ledarnas tjänster. Under året har vi bland annat coachat chefer i ledarskapsutmaningar, gett dem stöd och kunskap, stöttat med karriärrådgivning och gjort en satsning på digitala utbildningar som ett komplement till våra fysiska seminarier och kurser.

**De medlemmar som** använt våra tjänster under 2016 ger oss riktigt bra betyg. Allra bäst betyg med omdömen i världsklass får Chefsrådgivningen och våra utbildningar. Men även de som fått stöd i svåra frågor och situationer av jurister och förhandlare är riktigt nöjda.

**Nöjda medlemmar** som kommer tillbaka och använder Ledarnas tjänster, och även rekommenderar oss till sina chefskollegor, är ett av våra viktigaste mål.

**Huvuddelen av** Ledarnas tjänster riktar sig till den enskilde medlemmen. Men en del av verksamheten syftar till att skapa förutsättningar för chefer, sätta fokus på viktiga frågor i vår opinionsbildning och ge våra branschföreningar och vår demokrati förutsättningar att fungera på bästa sätt. Allt för att nå vår vision; Alla ska ha en bra chef. En vision som vi lägger all vår kraft på att nå, tillsammans med Ledarnas företrädare och branschföreningar.

**Under året minskade** Ledarnas medlemsantal som ett resultat av att Sjöbefälsföreningen lämnade Ledarna under året. Inför 2017 anstränger vi oss för att få tillväxt och vidga vår chefs-gemenskap ytterligare.

**Ett stort tack** till alla kollegor, företrädare, förtroendevalda och medlemmar för ett bra år.

**PER HEDELIN, VD LEDARNA**



*Per Hedelin*

PER HEDELIN, VD LEDARNA

## MEDLEMSERBJUDANDE

# För chefsens behov

Ledarna erbjuder medlemmarna kompetensutveckling, genom bland annat kurser, seminarier och frukostföreläsningar som är spridda över hela landet. Men också via digitala kurser. Utbudet är helt baserat på chefsens behov och är spridda över hela landet.

**Precis som tidigare** är efterfrågan på Ledarnas kurser och seminarier hög från medlemmarna. Under året genomfördes 109 olika aktiviteter med 4 843 deltagare, vilket är en ökning med över 400 deltagare jämfört med i fjol.

**Den mest efterfrågade** kursen 2016 var Konflikt- hantering med över 800 anmälda deltagare.

**Under årets producerades** en helt ny digital företrädcertifiering som ska ge nya och gamla företrädare relevanta kunskaper om Ledarna, arbetsrätt, lön och annat som är viktigt för att kunna axla företrädarrollen på ett bra sätt. En annan nyhet var en digital kurs i arbetsrätt.

**I samarbete med** Ledarnas dotterbolag Intermezzon producerades det också interaktiva filmer om coachande samtal och återkoppling.

**Med Chefskompassen** lanserades ett nytt digitalt verktyg, där medlemmarna kan testa sin egen situation och få en bild av hur meningsfullt, begripligt och hanterbart det egna chefsuppdraget är. Genom att ta ställning till 18 påståenden får chefen råd och stöd kring vad hen kan behöva tänka på eller förändra för att trivas, må bra och hålla i sin chefsroll på sikt. Chefskompassen används också vid rekrytering av nya medlemmar.

## NYA KURSER OCH SEMINARIER

### ETT HÅLLBART ARBETSLIV

Kursdagen tar avstamp i reglerna om organisatorisk och social arbetsmiljö och vänder sig till dem som vill få ökad kunskap, inspiration och tips för att hitta vägar som förebygger ohälsa i arbetslivet; både för chefen och dess medarbetare.

### FRÅN MÅNGFALD TILL INKLUDERING

Ett seminarium för dem som vill få nya perspektiv på sitt förhållningssätt som chef i arbetet med inkludering på arbetsplatsen. För att lyckas ta hand om mångfalden i sin organisation behöver chefen, förutom att följa de lagar och regler som finns och säkerställa jämlika processer, också skapa en inkluderande organisation.

### JURIDIKEN KRING REKRYTERING

Seminarieret handlar om de juridiska förutsättningarna för att lyckas med sina rekryteringsprocesser på bästa sätt. Allt från att välja rätt anställningsform till vad som är okej att fråga om vid intervjun till andra möjligheter och fallgropar.

### MANAGERS' EXPRESS

Ledarna vill aktivt verka för att asylinvandrare med chefsferfarenhet ska kunna fortsätta sin yrkeskarriär här i Sverige. Under våren 2016 anställdes därför två medarbetare med uppdraget att skapa och driva aktiviteter för snabbare integration. En sådan aktivitet är Managers' Express, ett intensivt fyradagarsprogram med relevant utbildning, coaching och företagskontakter. Programmet genomfördes två gånger under året, med cirka 50 deltagare. Vid upprepade tillfällen genomfördes även "Professionell Fika", möten mellan olika svenska företags- eller branschrepresentanter och invandrade chefer, för närtkontakt och erfarenhetsutbyten.

# 22 000

## BESÖK PÅ LEDARNA PLAY

Under året har det producerats en mängd nya filmer och poddar för Ledarna play. En del kopplar till seminarier eller aktiviteter som Ledarna gjort, andra till aktualiteter eller ny lagstiftning. En av årets mest lyssnade poddar är Nya regler för bättre arbetsmiljö. Ledarna Play hade nästan 22 000 besök under året vilket kan jämföras med 17 000 året innan.



# 91%

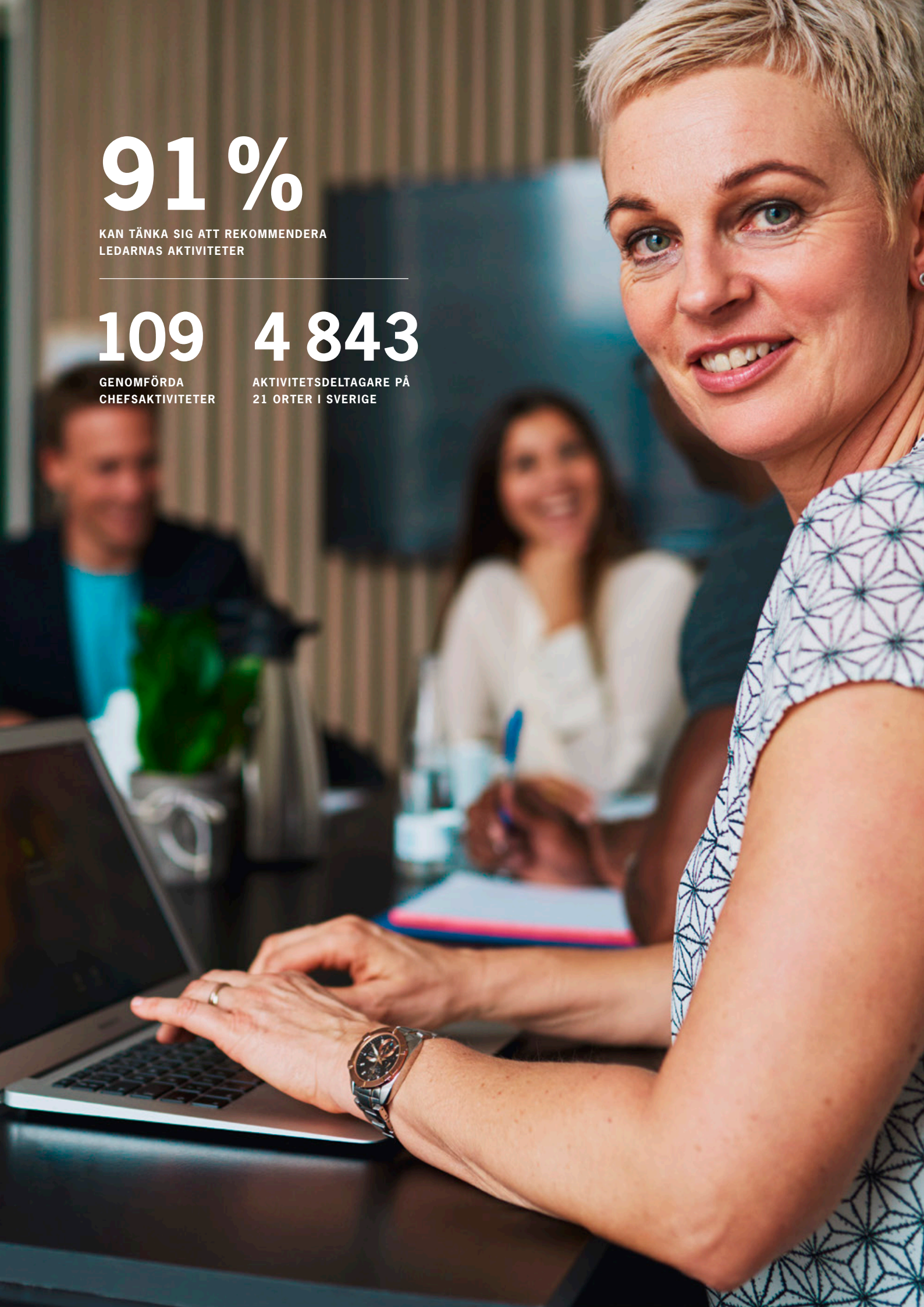
KAN TÄNKA SIG ATT REKOMMENDERA  
LEDARNAS AKTIVITETER

---

# 109 4 843

GENOMFÖRDA  
CHEFSAKTIVITETER

AKTIVITETSDELTAGARE PÅ  
21 ORTER I SVERIGE





**ANNIE GERDSDOTTER**  
62 år, Integrationskonsult

## MEDLEMSINTERVJU

# ”Jag har fått goda kunskaper för mitt framtida arbete”

Ledarnas coachning och kurser hjälpte Annie Gerdsdotter genom en tuff period i livet. Nu har hon lyckats ta sig ur en ohållbar situation och fokuserar på framtiden.

**Annie Gerdsdotter** var chef på ett företag, som hon upplevde hade ett mycket otydligt ledarskap. För att få hjälp med sin oklara arbetssituation kontaktade hon Ledarnas chefscoachning.

– Jag behövde stöd från någon utanför organisationen. Det var otydligt för mig vilket ansvar och vilka befogenheter jag hade i min roll som chef. Min arbetsgivare gav mig inte någon tydlig arbetsbeskrivning och jag fick därför skriva en sådan själv, säger hon.

**Vid sitt första** samtal med Ledarnas chefscoachning fick hon frågor som; på vilken skala mellan 1–10 befinner du dig nu och i ditt arbete, vilket önskat läge vill du vara på?

– Jag såg bara hinder och problem, och behövde hjälp med hur jag skulle ta mig från organisationen. Genom coachningen fick jag den bekräftelse och styrka jag behövde för att se andra perspektiv. Jag lyckades efter det sätta upp en strategi, dels hur jag skulle överleva på dåvarande arbetsplatsen, dels hur jag kunde ta mig vidare. Ledarna hjälpte mig även med karriärrådgivning så jag skulle kunna hitta nya möjligheter till ett nytt arbete.

**Annie Gerdsdotter** fick även hjälp av Ledarnas förhandlare för att lösa situationen på arbetsplatsen. Förhandlaren kom överens med arbetsgivaren om ett avgångsvederlag på åtta månader eftersom Annie blivit sjukskrivna på grund av sin arbetssituation.

**För att komma** vidare i karriären har Ledarnas kurser varit till stor hjälp för Annie. De har också varit viktiga för att knyta nya kontakter.

– Genom kurserna har jag fått goda kunskaper för mitt framtida arbete som chef, men också knutit många nya kontakter. Jag har till och med fikar med några av dem vid senare tillfällen. Ledarnas kurser håller vad de lovar. Jag har aldrig varit missnöjd med kurserna som alltid svarat upp till mina förväntningar.

**Enligt Annie Gerdsdotter** är det som chef viktigt att vara med i Ledarna.

– Ledarna har en genuin erfarenhet och kunskap om chefskapet vilket hjälpt mig. Jag blev bemött med respekt och fick prata med någon som lyssnade på hur just min situation var.

# Stöd när du behöver det

För att öka tillgängligheten har Ledarna påbörjat ett arbete för att digitalisera medlemsupplevelsen och skapa fler kontaktvägar. Det har tagits emot väl och Ledarna kan se att kontakter den digitala vägen har ökat successivt inom alla frågeområden. Det vanligaste sättet är fortfarande kontakt via telefon, men om 2016 års utveckling håller i sig kommer den digitala kontaktvägen inom kort att gå om telefonen.

**Genom att styra** medlemmar till olika ämnesguider på ledarna.se, som är relevant för medlemmens frågeställning, kan medlemmen själv hitta svar eller på bättre sätt förbereda sig inför ett samtal med Ledarnas chefsrådgivning. Det sparar tid för medlemmen.

**Allt fler av dem** som kontaktar Ledarna vill diskutera den egna chefsrollen och sitt eget ledarskap. Dessa frågor har ökat mest under 2016. Precis som föregående år handlar de vanligaste frågorna om anställningsavtal, omorganisation och lön. De två sistnämnda har också blivit fler jämfört med föregående år.

**Under flera år** har Ledarnas Chefsrådgivning också sett en ökning för rådgivning kring den psykosociala arbetsmiljön. Under 2016 kunde Ledarna se att denna typ av ärenden ökat med 26 procent mot föregående år till 923 ärenden.

**Ledarnas nya** medlemshanteringssystem har möjliggjort att det går lättare att identifiera medlemmars behov i syfte att hjälpa dem på ett effektivare och bättre sätt. Dessutom har vi förfinat vårt sätt att mäta vad medlemmar tycker om oss. Det gör att vi snabbare kan anpassa service, tjänster och bemötande efter våra medlemmars behov.

# Frågor & svar

Här hittar du några av de vanligaste frågorna om bland annat medlemskapet, arbetsrätt och lön. Välj kategori för att hitta de vanligaste frågorna – och svaren – inom respektive ämne. Hjälp oss gärna med att bli ännu bättre genom att ge återkoppling på vårt svar!

Det finns **17 frågor och svar** inom ditt val

[Visa alla](#) 106 frågor och svar

A-kassa

Avtal

Ledarna

Medlemsavgift

Arbetsrätt

Försäkringar

Logga in

Medlemskap

Arbetsmiljö

Karriär

Lön

Pension

Arbetsgivaren vill behålla personen som vikarierade under min föräldraledighet och därför säga upp mig. Är detta möjligt? ▼

En av mina medarbetare ska sluta och jag har upptäckt att hen har fått för mycket i lön under en längre sjukfrånvaro. Kan jag kvitta på slutlönen trots att medarbetaren motsätter sig? ▼

Finns utländska kollektivavtal eller gäller mitt svenska kollektivavtal under ett utlandsuppdrag? ▼

Hur lång uppsägningstid har jag om jag säger upp mig själv? ▼

Hur många semesterdagar får jag spara per år? ▼

# 12 000

ÄRENDEN TILL LEDARNAS  
CHEFSRÅDGIVARE

# 82,9 %

KAN REKOMMENDERA  
LEDARNAS CHEFSRÅDGIVNING

## PROJEKT

# Dialogen ger framgång

Kongressen 2014 beslutade att Ledarna skulle fortsätta arbeta för en bättre tillämpning av Ledaravtalet. Arbetet skulle vara företagsnära och medlemsnära. Resultatet är ett projekt riktat till de sex största bolagen inom byggbranschen.

**I maj 2016 fick** Ledarnas kongress en rapport från projektet. Den visade att dialogen alla parter emellan är avgörande, att arbetet behöver vara långsiktigt med anpassade aktiviteter för varje företag och riktat stöd till Ledarnas företrädare.

**Under projektets andra** år har fokus legat på att stärka kompetens kring och förståelse för avtalet. Att bibehålla goda relationer med företrädare och företag fortsätter bidra till en positiv utveckling på företagen. Företrädare och representanter från samtliga bolag träffades vid ett seminarium i mars 2016. Erfarenhetsutbytet handlade om företagens löneprocesser i relation till Ledaravtalet och Ledarnas utgångspunkter kring dialogen om lön, motivation och prestation.

**Förhandlare från** Ledarna har fortsatt arbeta företagsanpassat och samtliga företag visar intresse för att förbättra löneprocesserna. Bland aktivite-

terna ser vi nya eller utvecklade utbildningar för lönesättande chefer med exempel på hur man kombinerar Ledarnas syn på lön med företagets lönemodell.

**Årets löneprocessenkät** visar att fler medlemmar svarade ja på frågan om arbetsresultatet diskuterats i lönesamtalet. Enkäten stärker uppfattningen att det behövs utbildning för både chefer och medarbetare.

**Ledarna har 2016** stärkt kunskapsområdet lön i den nya företrädarcertifieringen, kurser riktade till företrädare, två nya filmer samt ett talarmanus för företrädare som ska presentera Ledarnas syn på lön. Ledarna har också riktat sig till medlemmarna i byggbranschen inför lönesamtal och utvecklingsamtal för att stötta dem i att ta ansvar för sin egen professionella utveckling och löneutveckling.



# Bättre stöd för företrädare

Projektet Ökat lokalt stöd har syftat till att Ledarnas företrädare i större utsträckning ska stöttas i sitt uppdrag som Ledarnas förlängda arm på den egna arbetsplatsen.

**Till kongressen** 2014 inkom ett antal motioner som på olika sätt gav uttryck för behov av ett förbättrat stöd till lokala företrädare. Kongressen antog motionerna och ett av förbundsstyrelsen beslutat projekt: "Ökat Lokalt Stöd" tillsattes. Till projektet knöts 2015 en referensgrupp. Efter att de formulerat företrädarnas behov tog Ledarna fram fyra tjänster: Företrädarjour, Företrädarcoachning, Intensivutbildning företrädare och Fördjupningsforum företrädare.

**Målet med tjänsterna** är att företrädarna ska få ett tillfredställande stöd för att kunna göra ett gott jobb som Ledarnas förlängda arm på den egna arbetsplatsen.

**Tjänsterna testats** och utvärderas löpande. Under 2016 innebar det mätningar, telefonintervjuer och kursutvärderingar. Slutsatserna av det är att tjänsterna kommer att bli en del av den löpande verksamheten i och med att projektet avslutas.

**Företrädarjour.** Tjänst med daglig telefon och mejljour där företrädarna snabbt och enkelt kommer i kontakt med en av Ledarnas förhandlare för att exempelvis få ett råd i en förhandlingssituation. RMI: 82,6

**Företrädarcoachning.** Nyblivna företrädare får coachning av Ledarnas förhandlare för att ta sig genom de första förhandlingstillfällena. Har fått högt betyg vid intervjuer: "Mycket värdefullt när man är ny i rollen för att känna sig trygg"

**Intensivutbildning företrädare.** Korta situationsanpassade utbildningar i ämnena omorganisation, lön och arbetsmiljö. RMI: 100

**Fördjupningsforum företrädare.** Ett kompetensutvecklingskoncept för de företrädare som har de mest omfattande uppdragen, till exempel i stora organisationer med många medlemmar hos Ledarna. RMI: 100



## FÖRETRÄDARJOUR

Tjänst med daglig telefon och jour via mail där företrädarna snabbt och enkelt kommer i kontakt med en av Ledarnas förhandlare för att exempelvis få ett råd i en förhandlingssituation.

# 100 %

## KAN REKOMMENDERA INTENSIVUTBILDNING FÖRETRÄDARE

Korta situationsanpassade utbildningar för företrädare i ämnena omorganisation, lön och arbetsmiljö.

**"Mycket värdefullt när man är ny i rollen för att känna sig trygg"**

## FÖRETRÄDARCOACHNING

Nyblivna företrädare får coachning av Ledarnas förhandlare för att ta sig genom de första förhandlingstillfällena. Har fått högt betyg vid intervjuer.

# 100 %

## KAN REKOMMENDERA FÖRDJUPNINGSFORUM FÖRETRÄDARE

Ett kompetensutvecklingskoncept för de företrädare som har de mest omfattande uppdragen, till exempel i stora organisationer med många medlemmar hos Ledarna.

# Chefens röst i samhället

Genom att driva frågor och ta ställning inom områden som har relevans för chefer, är Ledarna chefens röst i samhällsdebatten. Med den utgångspunkten driver Ledarna opinion i ämnen som chefers lön och villkor, förutsättningar för chefsuppdrag och ledarskap, hållbarhet samt attityder till chefer och chefsrollen.

**Syftet med** opinionsbildningen är bland annat att skapa förståelse för chefsrollen och ledarskapets betydelse samt att skapa goda förutsättningar för chefer att utföra sina uppdrag. Det görs till stor del med media som arena. Det är främst Ledarnas arbete med kunskapsrapporter, seminarier och annat aktivt mediearbete som driver den publicitet Ledarna får. Hela 99 procent av publiciteten kring Ledarna är positiv eller neutral. I 48 procent av inslagen förekommer en talesperson från Ledarna, oftast ordförande Annika Elias.

**Ledarna har under** 2016 publicerat fem rapporter som lyfter chefsfrågor. Framtidsrapporten belyste ledarskap i den nya plattformsekonomin. Jämställdhetsbarometern speglade utmaningarna med att skapa en jämn könsfördelning bland Sveriges chefer. Mångfaldsrapporten visade att svensken inte anser att chefskåren speglar samhället i stort och att ingen kvinna hamnar på topp tio-listan när allmänheten ska nämna en chef. Lönekarriär-rapporten problematiserade de sammanpressade lönestrukturerna i kvinnodominerade yrken inom välfärden. Lönestatistikrapporten visade att svenska chefer tjänar långt ifrån de fantasilöner som media ofta gör gällande och möjliggör en diskussion om individuell lön.

**Rapporterna, och** de olika aktiviteter som kopplas till dessa, har blivit väl etablerade inslag i Ledarnas kommunikation och stod för en övervägande del av publiciteten. Mest publicitet har uppnåddes kring tema lön, följt av jämställdhet och diskriminering.

**Som en viktig** del av Ledarnas opinionsbildning deltog Ledarna för åttonde året i rad i Almedalsveckan. I samarbete med tidningen Chef, på deras scen, arrangerade Ledarna två oerhört välbesökta seminarier, där Lönekarriär-rapporten och Mångfaldsrapporten bildade stomme för att diskutera chefens förutsättningar. Medarbetare hos Ledarna deltog även i andra arrangemang som experter och paneldeltagare.

**Kvotering till** börsbolagsstyrelser har varit en av årets prioriterade frågor, där Ledarna varit en av de tydligaste rösterna i media. Under 2016 fanns ett lagförslag för kvotering från regeringen.

**I oktober bjöd** Ledarna in representanter från kommuner och landsting och för att diskutera villkoren på framtidens arbetsmarknad och hur den offentliga sektorn i den ska kunna rekrytera och behålla de bästa cheferna. Seminariet finns att se på Ledarna Play: "Vilka blir framtidens chefer i offentlig sektor?".

**Arbetet med sociala** medier har varit fortsatt intensivt under året. På Facebook ökade följarna med 72 procent, jämför med året innan, till drygt 14 200. På LinkedIn skedde en 20-procentig ökning av följare till drygt 10 200. Instagram är den kanal som procentuellt fått flest nya följare under året, en ökning med 140 procent till 1 350. Twitter hade en ökning med 20 procent till drygt 5 100 följare.





#### FRAMTIDENS KVINNliga LEDARE

Framtidens kvinnliga ledare, FKL, firade jubileumsår. I tio år i rad har Ledarna presenterat en lista över 75 tongivande kvinnliga ledare upp till 36 år. Listan tas fram i syfte att modernisera synen på den svenska chefsmarknaden och visa den potential som finns bland unga kvinnliga ledare.

Priset Framtidens kvinnliga ledare 2016 gick till Anna Brynås, vd och koncernchef Swedish Biogas International med motiveringen: "Hon beskrivs som äkta, ödmjuk och rolig. I sin roll som koncernchef påverkar hon inte bara sina medarbetare, utan når långt utanför Swedish Biogas International med sitt engagemang för affärsmässig hållbarhet. Hennes gedigna kunskap, entusiasm och relationsbyggande lobbyarbete har gett hela biogasbranschen nytt liv och bättre förutsättningar. Att hon är en trygg och modig ledare som sällan backar för en utmaning gör henne till Framtidens kvinnliga ledare 2016."

#### ÅRETS LEDARUTVECKLARE

Ledarna delar varje år ut ett pris som särskilt uppmärksammar det goda ledarskapet. Priset Årets Ledarutvecklare delades ut på Chefsgalan, som arrangeras av tidningen Chef. Priset delas ut syfte att belöna personer som på ett föredömligt sätt utvecklat ledare, förbättrat deras förutsättningar att utöva ledarskap och på så sätt bidra till att driva ledarskapet i Sverige framåt.

2016 gick priset Årets Ledarutvecklare till Ida Karlberg Gidlund, vd för utbildningsföretaget Teach for Sweden med motiveringen: "Denna chef har genom hela sin karriär brunnit för idén att skapa och utveckla en likvärdig skola genom att utveckla och stärka ledarskapet i klassrummet. Genom att komplettera den traditionella lärarrollen med ledarinfluenser från näringsliv, offentlig sektor och forskning har hon en långsiktighet i sitt arbete och driver envetet och kraftfullt mot den långsiktiga visionen att utveckla ett hållbart demokratiskt samhälle, där alla barn får möjlighet att bli sitt bästa jag."

Under 2016 beslutades att priset Årets Ledarutvecklare ska ersättas med ett nytt pris – Årets Innovativa Ledarskap som ska delas ut till en eller flera personer som på ett innovativt och visionärt sätt har arbetat för att utforska och anpassa ledarskapet och verksamheten till den nya globaliserade och digitaliserade värld och arbetsmarknad vi ser växa fram. Pristagaren ska också tagit märkbar hänsyn till de tongivande trender som kommer att skapa än mer omvälvande förändringar på längre sikt. Under 2016 har nominering kunnat ske och tre finalister presenterats. Priset delas ut på Chefsgalan 2017.

# 886

MEDIEINSLAG

# 18 MILJONER

EXPONERINGSTILLFÄLLEN I MASSMEDIA

## MEDLEMSINTERVJU

# ”Stödet från Ledarna stärkte mig”

När företaget skulle genomgå en omorganisation skulle Bengt Larsson få lämna sin tjänst som produktions- och kvalitetsansvarig. Men med hjälp av Ledarnas förhandlare kunde Bengt vara kvar på företaget.

– Jag hade många frågor och var uppgiven inför framtiden, men genom min kontakt på Ledarna blev jag starkare och kände mig trygg. Under hela förhandlingen kunde jag när som helst kontakta Ledarna, vilket var ett stort stöd, säger Bengt Larsson som varit medlem i Ledarna i över tio år.

**Företaget som** Bengt Larsson arbetade på skulle genomgå en omorganisation när nya ägare tog över verksamheten. Flera chefs-tjänster skulle försvinna, däribland Bengts tjänst som produktions- och kvalitetsansvarig.

**Bengt kontaktade** då Ledarna för att få hjälp och stöd. Ledarnas förhandlare i Skåne och Bengt fick bra kontakt och kunde tillsammans gå in i en förhandling med företaget.

– Förhandlaren på Ledarna var mycket snabb och drev hela processen mot företaget på ett professionellt sätt, säger Bengt Larsson.

**Medlemskapet i Ledarna** har stärkt Bengt på fler sätt. Han har gått flera kurser hos Ledarna, bland annat om just omorganisation och tycker att nätverkande är en viktig del av medlemskapet.

– Det är bra att träffa andra personer i samma situation, man blir starkare tillsammans. Vi fick konkreta exempel från verkligheten plus fick arbeta i workshop, vilket fungerade väldigt bra.

**Bengts egen förhandling** slutade i två alternativ; en omplacering inom företaget eller uppsägning på grund av arbetsbrist. Ledarnas förhandlare och Bengt kom överens med företaget om en omplacering, vilket var det bästa för alla parter enligt Bengt.

– Jag är prestigelös och känner att det var en bra lösning. Stödet från Ledarna stärkte mig i en svår situation och nu kan jag fokusera på min framtida karriär.



**BENGT LARSSON**  
57 år, Produktions- och kvalitetschef

## AVTAL

# Nya och utvecklade avtal

2016 har varit ett år med en avtalsrörelse i samtliga sektorer på svensk arbetsmarknad.

**Ledarna har cirka** 80 centrala kollektivavtal och nästan alla dessa avtal omförhandlades under våren 2016. Undantaget är kollektivavtalen med kommuner och landsting som har en avtalsperiod som sträcker sig till 2017.

**Ledarna gick in** i avtalsrörelsen med krav inom fyra prioriterade områden; hållbara chefer, utvecklad lokal lönebildning för chefer, chefers kompetensutveckling och karriär samt flexpension.

**På de flesta** avtalsområdena har Ledarna haft framgång. Det som fått störst genomslag är Hållbara chefer – dels genom införande av krav på dialog kring chefers förutsättningar i flera avtal och dels genom olika typer av partsgemensamma insatser som påbörjats i olika branscher.

**På flera** avtalsområden har Ledarna också träffat nya, utvecklade Ledaravtal. Avtalen har fått modernare språk för att öka tillämpningen av avtalen och de har ett ökat fokus på dialogen. De nya avtalen ska ge bättre stöd för den lokala löneprocessen i varje företag eller organisation, oberoende av de lokala förutsättningarna. Avtalen innehåller också krav på ökad dialog kring Hållbara chefer.

**PTK och OFR.** Ledarna har ett avtalssamarbete med andra fackförbund. Detta sker på den privata sidan inom PTK och på den offentliga sidan inom OFR.

**Inom PTK har** diskussionerna under 2016 framför allt handlat om olika försäkrings- och pensionsfrågor, såsom flexpension och ökade avsättningar till pension. Försök att förhandla med Svenskt Näringsliv om ökade pensionsavsättningar i ITP gjordes utan framgång. Diskussionerna om flexpension och ökade avsättningar hanterades istället i respektive förbunds branschvisa avtalsförhandlingar, vilket var framgångsrikt. Ledarna har en fortsatt dialog med Almega kring avtal.

**PTK har under** 2016 också begärt förhandling med Svenskt Näringsliv om förbättrade villkor i TFA-försäkringen, trygghetsförsäkring vid arbets-skada. Förhandlingarna fortsätter efter årsskiftet. OFR tecknade efter två års förhandling ett nytt pensionsavtal med Arbetsgivarverket gällande tjänstepension inom staten. Pensionsavtalet, PA16, gäller från 1 januari 2016. Förändringarna i pensions-avtalet avser främst personer födda 1988 eller senare.

**OFR har förhandlat** fram ett nytt centralt samverkansavtal på statlig sektor med stfte utveckla och modernisera avtalet för att stödja myndigheters behov av utveckling. Avtalet har ett tydligt fokus på verksamhetsutveckling, och sätter dialogen mellan chef och medarbetare i centrum. Det skapar förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap och möjlighet till samverkan.





**ANNA BRYNÅS**

34 år, Vinnare av Framtiden kvinnliga ledare 2016

# ”Mitt största jobb är att lyssna”

Att gå från röda till svarta siffror i en bransch som krisar är en tuff utmaning. Men Anna Brynås som 2016 var vd och koncernchef på Swedish Biogas International och ett stjärnskott i energibranschen är en modig ledare.

– Jag är helt enkelt inte rädd för att ta beslut, säger hon. Som vd tvingas man ofta till jobbiga avgöranden, men min trygghet är att jag vet att i allt jag gör har jag företagets och mina anställdas bästa i åtanke. Dessutom ser jag vilken potential vi har.

**Bra ledarskap** handlar om att vara rak och tydlig och att kunna kommunicera sina förväntningar och värderingar så att andra förstår.

– Men jag ägnar också väldigt mycket tid åt att lyssna. Prestige är helt oviktig för mig. Som ledare måste jag kunna ifrågasätta min egen förståelse och uppfattning av världen och ta in kunskap och erfarenheter från mina medarbetare.

**Miljöfrågor och psykologi** är det som engagerar Anna Brynås på djupet. Sin bana valde hon utifrån en önskan om att få vara med och påverka.

– En av mina starkaste drivkrafter är att få syssla med någonting som känns meningsfullt och bra och som gör världen lite bättre. Motivationen gör att motgångar inte känns så tunga.

**Anna Brynås är en** person med både starka värderingar och stor integritet. Det ger henne ett mod som ledare, tror hon.

– De bästa personerna att arbeta med, både anställda och chefer, är faktiskt de som vågar erkänna när de gjort fel. Det är viktigt för mig att det är så högt i tak att mina anställda vågar komma till mig om något gått på tok och att de vågar säga till mig när de inte håller med mig eller tycker att jag gjort fel. Förtroendet är en förutsättning för ledarskap.

# Internationellt samarbete

Ledarna har engagemang i internationella frågor på flera nivåer, som Sveriges representant i CEC European Managers och genom branschföreningars medlemskap i flera andra internationella organisationer.

## **CEC European managers,**

Confédération Européenne des Cadres, är en europeisk sammanslutning av chefsorganisationer som representerar över en miljon europeiska chefer. Behovet av samarbete över gränserna ökar i takt med att arbetsmarknaden internationaliseras. Därför är det viktigt att Ledarna genom CEC deltar i den sociala dialogen, trepartssamtal med arbetsmarknadens parter och EU-kommissionen.

**Ledarna har under** 2016 representerat CEC i förhandlingarna kring ett ramavtal om vad parterna bör göra för att underlätta för äldre att stanna kvar i arbetslivet och för yngre att komma in: European social partners' autonomous framework agreement on active ageing and an inter-generational approach. Förhandlingarna, som genomförts tillsammans med andra europeiska arbetsmarknadsparter, är en följd av den tidigare överenskommelsen The 2015–2017 Work Programme of the European Social Partners. Det är första gången som CEC fått möjlighet att aktivt delta i förhandlingar på denna nivå.

## **Ramavtalet identifierar** åtgärder

som ska beaktas av arbetsmarknadens parter och HR-chefer, i enlighet med nationell praxis och nationella förfaranden, för att äldre ska kunna arbeta längre och yngre lättare ska kunna etablera sig på arbetsmarknaden. Här understryks den viktiga roll som chefer har för att avtalets mål ska kunna nås. Utan kompetenta chefer som får de rätta förutsättningarna för sitt arbete, kan medarbetarnas hälsa, såväl den fysiska som den psykiska, vara i riskzonen.

**En grupp från Ledarna,** bestående av förbundsstyrelseledamöter och kanslipersonal deltog i en europeisk chefskonferens som ägde rum i Budva, Montenegro. Arrangör var "Association of Montenegrin Managers" i samarbete med bland andra CEC. Temat för konferensen var "Leadership in Challenging Times". På konferensen föreläste Ledarna om viktiga trender för morgondagens ledarskap.









# 17 ST

BRANSCHFÖRENINGAR UTGJORDE  
LEDARNA VID SLUTET AV 2016

17 ST  
BRANSCHFÖRENINGAR  
UTGJORDE  
LEDARNA  
VID  
SLUTET  
AV  
2016



## DEMOKRATIORGANISATIONEN

# Ledarnas demokratiska arbete

Förbundsstyrelsen hade under året åtta fysiska styrelsemöten.

**Ledarnas kongress** 2016 hölls i Stockholm. Vid kongressen gästtalade arbetsmarknadsminister Ylva Johansson. Kongressen beslutade bland annat att en översyn av Ledarnas demokratiska organisation ska ske. På kongressen inleddes arbetet med Ledarnas kommande förbundspolitiska plattform, det skedde genom så kallade open space-övningar.

**Under året ordnades** även två förbundsråd där styrelsen träffade representanter inklusive ordförandena från Ledarnas branschföreningar.

**Under våren 2016** deltog 15 förtroendevalda från tolv olika branschföreningar Ledarnas utvecklingsprogram Plantskolan. Skolan riktar sig till medlemmar som är relativt nya i sina förtroendeuppdrag. Syftet är att ge ökad kunskap om de frågor Ledarna driver och fördjupad förståelse för den omvärld som påverkar oss.

**Ledarna hade** under 2016 17 branschföreningar som ger medlemmarna fördjupning i ledarskapsfrågor som är relevanta för respektive bransch.

# En bredare affär på arbetsmarknaden

Genom Ledarnas helägda dotterbolag Ledarna Chefsservice LCS AB nås hela chefsmarknaden med erbjudande om chefsutveckling. Bolagen som ingår i LCS genererar intäkter som skapar ekonomiska förutsättningar för Ledarna att driva i den idéburna organisationen.

**För att bli en bredare** aktör på chefsmarknaden har Ledarna under 2016 fortsatt sitt utvecklingsarbete av bolagen inom LCS; Chef i Stockholm AB, Svenska managementgruppen AB (Mgruppen) och Intermezzon AB. Genom dem kan Ledarna erbjuda medlemmar och andra chefer bättre kunskap, tjänster och produkter utöver Ledarnas medlemserbjudande.

**Ledarnas bolag** Ledarna Chefsservice LCS AB äger till 100 procent Chef i Stockholm AB och BII Buisness Improvement Institute AB (där Svenska Managementgruppen AB, Mgruppen, ingår). Intermezzon som ägs till 58 procent av LCS, står precis som Chef och BII på egna ben under eget

varumärke. Chef i Stockholm AB och Intermezzon AB har påbörjat en viss samverkan i form av utbildningar. Intermezzon AB var också underleverantör till Ledarnas företrädcertifiering under 2016.

**Under året har** koncernbildningen och rutiner för bolagen strukturerats klart. Det finns en färdig styrmodell för Ledarna Chefsservice LCS som går ut på att klargöra vem som gör vad samt var respektive ansvar ligger och att det grundar sig i koncernstrategin. De helägda bolagen styrs genom ägardirektiv som berättar inom vilket område bolaget ska verka, som fastställs av LCS styrelse.



# Rekommendation är bästa rekryteringsmetoden

Under 2016 valde 9 717 personer att bli medlemmar i Ledarna. Flera kampanjer har gjort att många fler personer har ansökt om medlemskap digitalt. Ledarna hade 91 451 medlemmar vid årsskiftet 2016/2017. Det är en minskning sen föregående år på grund av att Husdjursteknikernas riksförbund och Sjöbefälsföreningen valde att i samråd med Ledarna lämna organisationen.

**Antalet ansökningar** som sker digitalt har ökat under året. Cirka hälften av rekryteringen sker på digitala plattformar, medan den andra halvan sker via telefon.

**Ledarnas företrädare** spelar en stor och viktig roll i rekryteringen av nya medlemmar. Den bästa rekryteringsmetoden är genom rekommendation.

**Det senaste året** har Ledarna haft flera rekryteringskampanjer för att stärka varumärket och attrahera nya medlemmar. Ledarna har haft digitala kampanjer och redaktionella samarbeten, bland

annat webbtv-programmet @Work. De digitala kampanjerna låter ofta medlemmarna prova på vad Ledarna kan erbjuda genom att låta dem testa till exempel Lönekollen eller det nya verktyget Chefskompassen som hjälper chefer att kartlägga förutsättningarna för sitt eget chefsuppdrag.

**En kombination av** varumärkesbyggande insatser och mer direkta rekryteringsaktiviteter ligger bakom medlemstillströmingen. Responsen var över förväntan, vilket i sin tur bidrog till att många chefer valde bli medlem i Ledarna.



# 9 717

NYA MEDLEMMAR 2016

# Ledarnas styrelse



## 1. ANNIKA ELIAS, ORDFÖRANDE

Göteborg, f 1952  
Arbetande styrelseordförande, Ledarna  
Invald i styrelsen 2002  
Närvaro 2016: 8(8)  
Övriga uppdrag: Ledamot i Alectas överstyrelse, suppleant i Alectas beredningsnämnd, ledamot i styrelsen för Chef i Stockholm AB samt Ledarna Chefservice LCS AB, ledamot i styrelsen för Diversity Charter. Ledamot i PTK.

## 2. LARS TENGVALL, 1:E VICE ORDFÖRANDE

Limhamn, f 1955  
Projektchef, NCC Construction AB  
Invald i styrelsen 2008  
Närvaro 2016: 8(8)  
Övriga uppdrag: Vice ordförande för Byggcheferna, avdelningsordförande för Byggcheferna Skåne-Blekinge, Ordförande för Ledarnas Chefsservice LCS, Ledamot i M Gruppen

## 3. KATARINA LINDH, 2:E VICE ORDFÖRANDE

Träslövsläge, f 1971  
Fastighetschef, Varbergs kommun  
Invald i styrelsen 2008  
Närvaro 2016: 7(8)  
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Ledarna Chefsservice LCS AB

## 4. BENNY PETERSEN

Köping, f 1957  
Avdelningschef, GKN Driveline AB  
Invald i styrelsen 2006  
Närvaro 2016: 8(8)  
Övriga uppdrag: 1:e vice ordförande för Ledarna Teknik och Motor, vice klubbordförande för GKN Driveline AB, vice ordförande för Ledarna Teknik och Motor avdelningen Mellansverige.

## 5. ANNELIE SAMUELSSON

Hudiksvall, f 1965  
Projektledare, Region Gävleborg  
Invald i styrelsen 2014  
Närvaro 2016: 7(8)  
Övriga uppdrag: Suppleant i Ledarna inom vård och omsorg.

## 6. HÅKAN BLOMQUIST

Filipstad, f 1957  
Ansvarig butik/museum, Wasabröd  
Invald i styrelsen 2006  
Närvaro 2016: 6(8)  
Övriga uppdrag: Ordförande för Ledarna inom Livsmedelsindustrin, klubbordförande för Barilla Sverige AB, ordförande för Ledarnas a-kassa.

## 7. KAJSA HESSEL

Stockholm, f 1972  
Vd, Projektgaranti AB  
Invald i styrelsen mars 2016  
Närvaro 2016: 5(7)  
Övriga uppdrag: Adjungerad styrelsemedlem i Byggcheferna

## 8. LORRI MORTENSEN MATES

Åkersberga, f 1968  
Communication and political advisor, Nya Moderaterna  
Invald i styrelsen 2014  
Närvaro 2016: 8/8  
Övriga uppdrag: Ordförande för Ledarna inom privat tjänstesektor.

## 9. STINA NORDSTRÖM

Stockholm, f 1969  
Biträdande generalsekreterare och kommunikationschef, SPF Seniorerna  
Invald i styrelsen 2006  
Närvaro 7(8)  
Övriga uppdrag: Förtroendevald i Ledarna inom privat tjänstesektor



#### 10. ANDERS GRAHN

Skara, f 1968  
 Chef Komponenttillverkning, Vedum kök & bad AB  
 Invald i styrelsen 2014  
 Närvaro 2016: 8(8)  
 Övriga uppdrag: Ordförande för Ledarna Skogs & Träindustrin

#### 11. ANNA NILSSON, PERSONALREPRESENTANT

Stockholm, f 1965  
 Bransch- och avtalsansvarig, Ledarna  
 Närvaro 2016: 7(8)

#### SUSANNE ANDERSSON (ej på bild)

Stockholm, f 1962  
 Programkoordinator, Tullverket  
 Närvaro 7(8)  
 Övriga uppdrag: Kassör i Ledarna inom offentlig sektor.

#### DASTAN MEDIA RINGLUND (ej på bild)

Göteborg, f 1982  
 Invald i styrelsen 2014, lämnade styrelsen mars 2016  
 Närvaro 2016: 0(1)  
 Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Byggcheferna

#### 12. PER HEDELIN, VD

Stockholm, f 1965  
 Närvaro 2016: 8(8)  
 Övriga uppdrag: Styrelseledamot i PRI Pensionsgaranti, Alecta, Bliwa Livförsäkring, styrelseordförande för Ledarna Chefsservice LCS AB.

#### 13. HELENA HEDLUND, VICE VD

Stockholm, f 1963  
 Närvaro 2016: 8(8)  
 Övriga uppdrag: Styrelseledamot i TRR Trygghetsrådet, styrelsesuppleant i Collectum, styrelsesuppleant i PTK

#### 14. TOMAS OSKARSSON, FÖRBUNDSSEKRETERARE

Stockholm, f 1968  
 Närvaro: 8(8)

#### 15. SARA KULLGREN, PROTOKOLLFÖRARE

Stockholm, f 1964  
 Chefsjurist, Ledarna  
 Närvaro: 8(8)

#### JONAS REGNELL (ej på bild)

Nacka, f 1965  
 Förtroendevald revisor  
 Trafikledare, Stockholms Hamn AB  
 Övriga uppdrag: Förtroendevald revisor, Ledarna inom Transport & Logistik

#### EGON WALDEMARSSON (ej på bild)

Habo, f 1954  
 Förtroendevald revisor  
 Produktionsstyrning, planerare, Peab Sverige AB, Region Bygg Väst  
 Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Byggcheferna, företrädare för medlemmar i Peab Bygg Väst, ledamot i YH-ledningsgrupp Jönköping.

#### BERT-IVAR PETERSSON (ej på bild)

Njurunda, f 1955  
 Förtroendevald revisor  
 Underhållsledare el & styr, SCA Graphic Sundsvall  
 Övriga uppdrag: Revisor i Ledarnas a-kassa, kassör i Ledarna Skogs- & och Träindustrin, klubbordförande, Ledarna Graphic Sundsvall.



# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 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.