

# Årsredovisning

ORG.NR 802000-1833 | **2023**  
RÄKENSKAPSÅR 2023-01-01 – 2023-12-31



# 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 99 000 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 är också chefens röst i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

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

## Ledarnas års- och koncernredovisning 2023

Organisationsnummer 802000–1833

Räkenskapsår 2023-01-01—2023-12-31

Styrelsens säte: Stockholm

Förbundets och koncernens redovisningsvaluta: svenska kronor (SEK)

Alla belopp redovisas, om inte annat anges, i tusentals kronor (tkr)

NOTERA: siffror inom parentes avser motsvarande period föregående år om inte annat anges.

Omslag: Ledarnas förbundsrad 2023.



# Innehåll

<b>FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE</b>	<b>4</b>
<b>VERKSAMHET OCH ORGANISATION</b>	<b>6</b>
<b>HUR LEDARNAS ÄNDAMÅL HAR FRÄMJATS UNDER RÅKENSKAPSÅRET</b>	<b>8</b>
<b>VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET</b>	<b>11</b>
<b>FÖRVÄNTAD FRAMTIDA UTVECKLING SAMT VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER</b>	<b>12</b>
<b>RESULTAT OCH STÄLLNING FÖR FÖRBUNDET</b>	<b>14</b>
<b>FINANSIELL FÖRVALTNING</b>	<b>15</b>
<b>HÅLLBARHETSRAPPORT</b>	<b>17</b>
<b>LEDARNA OCH HÅLLBARHETSARBETET</b>	<b>18</b>
<b>SOCIALA FÖRHÅLLANDEN</b>	<b>20</b>
<b>MEDARBETARE</b>	<b>24</b>
<b>RESPEKT FÖR MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER</b>	<b>28</b>
<b>MILJÖ</b>	<b>31</b>
<b>ANTI KORRUPTION</b>	<b>34</b>
<b>LEDARNA OCH AGENDA 2030</b>	<b>36</b>
<b>FINANSIELL REDOVISNING</b>	<b>39</b>
<b>RESULTATRÄKNING</b>	<b>41</b>
<b>BALANSRÄKNING</b>	<b>42</b>
<b>FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL</b>	<b>44</b>
<b>KASSAFLÖDEANALYS</b>	<b>45</b>
<b>TILLÄGGSUPPLYSNINGAR</b>	<b>46</b>
<b>NOTER</b>	<b>48</b>
<b>LEDARNAS FÖRBUNDSSTYRELSE</b>	<b>56</b>

# Förvaltningsberättelse

Styrelse och verkställande direktör för Ledarna - Sveriges chefsorganisation (Ledarna), avger härmed års- och koncernredovisningen för verksamhetsåret 2023-01-01—2023-12-31. I denna redovisning ingår inte Ledarnas 19 branschföreningar som är självständiga juridiska personer. Branschföreningarna upprättar egna separata årsredovisningar.

## **Ledarna – Sveriges chefsorganisation**

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 99 000 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.

**I Ledarnas verksamhetsberättelse** för 2023 framgår vilka projekt och aktiviteter som genomförts för medlemmarna under året.

**Ledarnas 19 branschföreningar** är självständiga juridiska personer med egna stadgar och beslutande organ. Föreningarnas uppgift, förutom att ta vara på den enskilde medlemmens demokratiska möjlighet att påverka Ledarnas inriktning och verksamhet, är att driva branschspecifika frågor.

**Vi är  
proffs på  
chefer.**

**ledarna**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION

# Verksamhet och organisation

## Förbundet

Ledarnas verksamhet utgår från medlemmarna och utövas genom:

- **Medlemmen**
- **Klubbar/fackliga företrädare** representerar och företräder Ledarna på arbetsplatsen.
- **Branschföreningarna** svarar bland annat för medlemmarnas inflytande i Ledarnas representativa demokrati.
- **Kongressen** är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år. Nästa kongress äger rum 29–30 maj 2024.
- **Förbundsstyrelsen** väljs av kongressen vart fjärde år och svarar för den strategiska styrningen av Ledarna. Styrelsen består av elva kongressvalda ledamöter, inklusive ett presidie med ordförande och första respektive andra vice ordförande, samt en representant för förbundets personal. Styrelseordförande är heltidsarvoderad och anställd av Ledarna enligt villkor som sätts av förbundsstyrelsen.

- **Förbundskansliet** svarar för det löpande och operativa arbetet och leds av en verkställande direktör. Löpande förvaltning och affärsverksamhet följer styrelsens riktlinjer och anvisningar. Antalet medarbetare på förbundskansliet 2023 motsvarade i genomsnitt 120 tillsvidareanställda heltidstjänster, bland annat förhandlare, chefsrådgivare och jurister.

## Ledarnas inkomstförsäkring

Ledarnas inkomstförsäkring är en del av medlemskapet i Ledarna och ger ett ekonomiskt skydd vid ofrivillig arbetslöshet om försäkringsvillkoren uppfylls. Basförsäkringen, den obligatoriska delen som ingår i medlemskapet, försäkrar månadsinkomster upp till 80 000 kronor. Basförsäkringen kan ge ersättning i 150 dagar med upp till 80 procent av en genomsnittlig månadsinkomst. Vill medlemmen försäkra en högre inkomst, och/eller ha en längre ersättningstid går det att komplettera basförsäkringen genom att teckna frivilliga tilläggsförsäkringar hos Bliwa Skadeförsäkring AB.

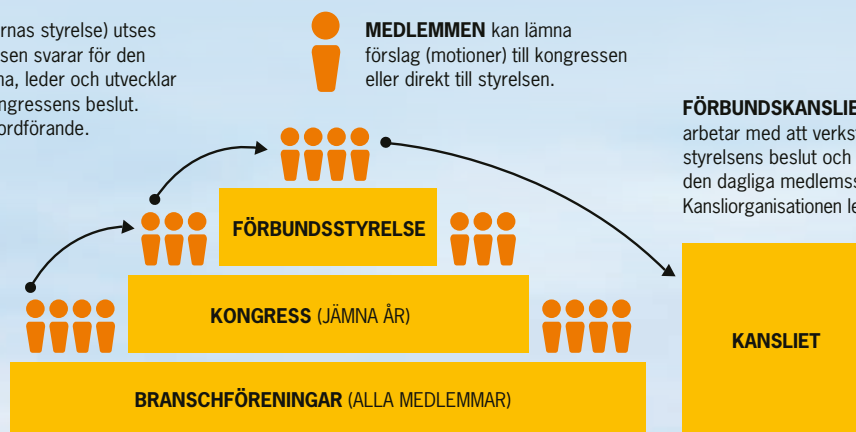
**FÖRBUNDSSTYRELSEN** (Ledarnas styrelse) utses på fyra år av kongressen. Styrelsen svarar för den strategiska styrningen av Ledarna, leder och utvecklar verksamheten i enlighet med kongressens beslut. Styrelsen leds av kongressvald ordförande.

**KONGRESSEN** är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år.

**BRANSCHFÖRENINGARNA** är 19 stycken och utser ombud till Ledarnas kongress och till förhandlingsdelegationer. Alla medlemmar är med i en branschförening.

**MEDLEM MEN** kan lämna förslag (motioner) till kongressen eller direkt till styrelsen.

**FÖRBUNDSKANSLIET** arbetar med att verkställa styrelsens beslut och med den dagliga medlemsservicen. Kansliorganisationen leds av vd.



## Koncernen

Ledarna äger ett dotterbolag, Ledarna Chefsservice LCS AB (LCS AB), som i sin tur, till 100 procent, äger bolaget Chefakademin i Stockholm AB, vilket är den affärsdrivande verksamheten knuten till Ledarna. Genom detta bygger Ledarna spetskunskap om chefers behov och utveckling. Det möjliggör att Ledarna kan erbjuda medlemmar, verksamheter och andra chefer mer kunskap, flera tjänster och produkter utöver Ledarnas eget medlemserbjudande. Chefakademin riktar sig till chefer i alla branscher och på alla nivåer och bidrar därmed till att stärka Ledarnas vision "Alla har en bra chef".



LEDARNAS VISION

**Alla har  
en bra chef.**

**Chefakademin ska komplettera** och stötta Ledarnas verksamhet och vision med målet att stärka alla Sveriges chefer. Bolagets kärnverksamhet är chefsutveckling med fokus på chefsutbildning och utgivning av tidningen Chef, kompletterat av ett utbud av utvecklingsmöjligheter, inspiration och stöd inom ledarskap och andra kompetenser som hör till chefsrollen. Målgruppen för utbildningsverksamheten är i första hand chefer som inte är medlemmar i Ledarna samt organisationer och företag som vill utveckla sina chefer.

Chefakademin genomför, på uppdrag av Ledarna, majoriteten av Ledarnas utbildningsprogram till medlemmar sedan början av 2022.



# Hur Ledarnas ändamål har främjats under räkenskapsåret

**Ledarna är Sveriges** chefsorganisation och har en särställning som fristående facklig organisation, bara för chefer. Av stadgarna framgår att "Ledarna samlar och företräder chefer på alla nivåer och alla områden för att tillgodose chefers gemensamma och enskilda behov och intressen både i fråga om ledarskap och chefsvillkor". Utifrån dessa stadgar arbetar Ledarna för att visionen "Alla har en bra chef" ska bli verklighet. Ledarna har över 99 000 medlemmar. Hos Ledarna 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 Ledarna chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap.

**Ledarna är chefens** röst i samhället och bildar opinion för ledarskap samt företräder chefer och chefers intressen. Ledarnas opinionsbildning syftar till att påverka beslut och samhällsdebatt i frågor som rör ledarskapets betydelse för samhällsutvecklingen, chefens lön och villkor, chefens organisatoriska förutsättningar, jämställdhet, hållbarhet och ledarskap.



**Ledarnas opinionsbildande arbete** utgår från Ledarnas förbundspolitiska program, Ledarskapets värde – för en hållbar värld, som antogs på Ledarnas kongress 2022 och beskriver Ledarnas identitet som samhällsaktör och de frågor som drivs.

**Viktiga och grundläggande** principer för Ledarna är tron på individens förmåga att ta eget ansvar för sin professionella utveckling samt värderingen om alla människors lika värde. I ett föränderligt samhälle och arbetsliv ser Ledarna möjligheter.

**Några särskilt viktiga** inslag i arbetet med att stärka chefers intressen under 2023 har varit: (Jämförelse med föregående år anges inom parentes).

- Ledarnas chefsrådgivare har hanterat 15 900 (12 700) ärenden där de ger råd i chefens alla frågor. Främst dominerar ämnen som rör anställning, avtal och överenskommelser, omorganisation, lön och förmåner, organisatorisk och social arbetsmiljö samt ledarskap. Ledarna ser en ökning främst inom omorganisationsärenden under 2023 vilket till största del beror på den osäkra omvärld vi befinner oss i. Även ärenden där chefen och arbetsgivaren väljer att gå skilda håll och sluter en överenskommelse har ökat under året. Ledarnas chefsrådgivning har överträffat sitt mål om ett högt rekommendationsindex och når för året 2023 ett RMI på 92,4 procent (93,1 procent).

92,4 %

SOM KONTAKTAT CHEFSRÅDGIVNINGEN  
REKOMMENDERAR LEDARNA TILL  
ANDRA CHEFSKOLLEGOR



- Ledarna har tillhandahållit drygt 1 000 karriär- och chefscoachningssamtal. Rekommenderaindex (RMI) för karriärrådgivningen är 94,7 procent (84 procent) och för chefscoachning är den 93,6 procent (80 procent).
- Förhandlarna har totalt hanterat 8 137 (ca 6 500) inkommande ärenden från arbetsgivare och medlemmar. Det har bland annat varit förhandlingsframställningar med stöd av lag och avtal, samverkanskallelser, löneöversyner och begäran av hjälp från företrädare. Av totala mängden ärenden gick drygt hälften till förhandling i till exempel omorganisationer eller tvister för medlems räkning såsom lönekrav eller ogiltig uppsägning. Förhandlaren har gjort skillnad för enskild medlem och rekommenderaindex (RMI) för enheten är 87 procent.
- Ledarnas företrädare har via Företrädarjouren, som förhandlarna bemannat, fått hjälp och stöd i till exempel pågående förhandlingsärenden som företrädare hanterat lokalt. Ett högt rekommenderaindex (RMI) över 93 procent visar att denna tjänst är uppskattad.
- Under året har 15 (23) medlemmar företrätts av förbundsjuristerna som ombud i domstolsprocesser varav 6 (14) i tingsrätt, 2 (1) i Arbetsdomstolen och 7 (6) vid överklaganden av a-kassebeslut men inga (2) skiljeförfarande. I de flesta mål har förlikning träffats.
- LO-TCO rättsskydd har anlitats för 12 (14) ärenden som rört beslut om bland annat sjukpenning, sjukersättning och livränta. 19 (30) ärenden har avslutats och medlemmarna har sammanlagt fått rätt till 9 596 000 kronor.
- En omfattande avtalsrörelse har genomförts. Ledarna har förhandlat fram förändringar i allmänna villkorsavtal på stora delar av den privata arbetsmarknaden samt för statligt anställda. Under 2024 kommer avtalet för anställda i kommuner och regioner samt Sobona-företag förhandlas. Ledarna har vunnit framgångar på för oss viktiga områden, bland annat ytterligare avsättningar till flex-/deltidspensioner. Ledarna har också kommit överens om ett 30-tal partsgemensamma arbetsgrupper för att förbättra den lokala lönebildningen för chefer och skapa förutsättningar för hållbara chefer.
- Ledarna är ett av 25 medlemsförbund i förhandlings- och samverkansrådet PTK. Ett år efter att PTK och Svenskt Näringsliv skrev under huvudav-

talet om trygghet, omställning och anställningsskydd i Saltsjöbaden, höjdes åldersgränsen för förmånerna i avtalet från 65 till 66 år. Dessutom höjdes åldersgränserna i arbetsskadeförsäkringen TFA och livförsäkringen TGL.

Ledarna arbetar kontinuerligt för att öka kunskapen om Trygghetsöverenskommelsen hos medlemmar, företrädare och anställda. Ledarna har bidragit till de utbildningar om turordningsregler som PTK har anordnat under året för företrädare och förbundsanställda. Arbetet med de lärarledda utbildningarna är avslutat, men hela det digitala utbudet av utbildningar finns kvar på PTK:s webbplats.

Arbetet med att hjälpa individer att stärka sin kompetens för framtidens arbetsmarknad och lösa kompetensbristen är påbörjat och på god väg. Genom PTK arbetar Ledarna för att säkerställa att omställningsstudiestödet börjar fungera och för att uppdatera utbildningsutbudet efter arbetsmarknadens behov.



- **Ledarna erbjuder chefer utveckling.** Totalt har Ledarna under året erbjudit medlemmarna 208 aktiviteter i form av digitala livekurser, webinarier och fysiska kurser. 11 640 (7 337) medlemmar har deltagit i aktiviteterna, vilket är en ökning jämfört med föregående år. Efter pandemiårets stora intresse för webinarier har deltagandet generellt sett ökat jämfört med före pandemin, eftersom fler medlemmar kan delta på aktiviteterna oavsett var i landet de befinner sig. Aktiviteterna får mycket goda omdömen av deltagarna och årets rekommenderaindex (RMI) för Ledarnas aktiviteter ligger på 86 procent. De digitala aktiviteterna, digitala

livekurser och webinarier efterfrågas fortfarande i större utsträckning av medlemmarna. De digitala formaten skapar möjlighet för fler att nyttja större delar av aktivitetsprogrammet och därför kommer medlemsaktiviteter även fortsättningsvis till stor del att levereras digitalt.

- **Podden Chefsrådgivarna produceras** för att nå både Ledarnas medlemmar och en intresserad allmänhet. Den ger kunskap och inspiration kring ledarskap och rollen som chef. Under 2023 publicerades 9 nya avsnitt med ämnen som pension, ledarskap på den hybrida arbetsplatsen och om gränsdragningen mellan arbetsliv och privatliv. Lyssnandet har jämfört med föregående år varken ökat eller minskat, samtidigt som podden fortsatt har en bra synlighet bland övriga konkurrerande poddar inom samma ämnesområde.
- **Ledarna.se** är vår främsta leveranskanal mot medlemmarna och en viktig yta för medlemsrekrytering. Webbplatsen uppdateras kontinuerligt med artiklar, tester, filmer, poddar och annat innehåll som stöd för chefen i vardagen.
- **Förstärkt position.** Under året har arbetet med att utveckla chefsfakta.se påbörjats. Syftet är att förbättra hur Ledarna samlar in, bearbetar och delar med sig av kunskap och information om chefer. Hållbar utveckling är en nyckelfråga för framtiden. Trycket att ställa om verksamheter till att bli mer hållbara ökar för var dag som går. Chefer står mitt i transformationen och för att klara omställningen behöver de rätt förutsättningar för att leda i förändring. Ledarna har som Sveriges chefsorganisation en möjlighet att påverka och bidra till omställning genom att sprida kunskap och på andra sätt stötta chefer. I syfte att förstärka Ledarnas position i den frågan har Ledarna under 2023 haft ett samarbete med Aktuell Hållbarhet vilket finansierats med medel ur Tillväxtprogrammet.
- **Förbättrad medlemsupplevelse.** Under 2023 har Ledarna avslutat arbetet med att skapa ett enklare förfarande och en ökad tillgänglighet för medlemmen när det gäller att kunna boka en personlig tid för att diskutera olika, lite mer tidskrävande ärenden med en chefsrådgivare, coach eller karriärrådgivare. Lansering sker i inledningen av 2024.

- **Anpassad kommunikation och förtydligt erbjudande.** Arbetet med marketing automation som arbetssätt för att bli än mer relevanta för medlemmarna och tydliggöra Ledarnas erbjudande har fortsatt under 2023. Det har lett till positiva effekter i form av att medlemmarna löpande påminns om medlemskapets alla möjligheter och tar del av Ledarnas tjänster i större utsträckning. Parallellt pågår arbete med att sätta upp ett system för att kunna arbeta mer insiktsdrivet utifrån relevanta data och därmed ytterligare förfina Ledarnas medlemserbjudande på ett mer personligt sätt.
- Under året har Ledarna också gått in som part i Fairtrans, ett samarbete mellan forskare och civilsamhälle där cirka 25 organisationer ingår. Syftet är att ta fram vetenskapligt grundade och genomförbara förslag för en rättvis klimatomställning.
- För att Ledarna ska få inflytande i **internationella frågor** är Ledarna engagerade i den europeiska organisationen CEC European Managers. Ledarnas biträdande förbundssekreterare är kassör i CEC. Även flera branschföreningar har medlemskap i internationella organisationer. Tillsammans lyfter vi Sveriges chefs frågor på agendan.
- **Ledarna är chefs röst** i samhället genom att driva och ta ställning i frågor som är relevanta för chefer. Det sker genom kommunikation i media och Ledarnas egna kanaler så som sociala medier, webb, blogg och podd samt via seminarier och rapporter. Dialog förs löpande med politiker, beslutsfattare och opinionsbildare. Ledarna driver opinion i ämnen som chefs lönen och villkor, chefs organisatoriska förutsättningar, mångfald, hållbar utveckling och ledarskap.

Utförligare information och beskrivningar finns i Ledarnas verksamhetsberättelse.

**Utförligare information**  
och beskrivningar finns i  
Ledarnas verksamhetsberättelse.



# Väsentliga händelser under året

## **Ett starkt år för tillväxt**

2023 har varit ett år som visar att Ledarnas erbjudande är attraktivt och tilltalar chefsmarknaden. Tillväxten blev rekordhög och landade på 3 079 (+3,2 procent) medlemmar. Vid årets slut hade Ledarna 99 545 medlemmar, vilket är det högsta antalet någonsin.

## **Förstärkt och utvecklad föreningservice**

Kongressuppdraget till Ledarnas kansli att utveckla och förstärka stödet till Ledarnas 19 branschföreningar har under året gått in

i en genomförandefas. Ledarnas kansli har förberett organisationen med resurser, processer och verktyg för att vara redo att leverera det nya stödet till branschföreningarna med start 2024. Målet är att stärka och effektivisera samarbetet mellan föreningar och kansli samt skapa synergier föreningar emellan när det gäller verksamhetsplanering och ökad medlemsnytta.

# Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

## **Förväntad framtida utveckling**

Under 2023 tilltog den osäkerhet som anades under 2022 med bland annat fortsatt krig i Europa, elbrist, hög inflation, räntehöjningar, lågkonjunktur och ytterligare krig och oroshärddar som uppstått bland annat i mellanöstern. Tyvärr ser det inte ut att lugna sig under 2024 även om hoppet finns. Allt pekar på att omvärldsläget kommer hålla i sig och fortsätta prägla såväl Ledarnas verksamhet som medlemmar även 2024.

**Ledarna följer medlemmarnas** löpande behov av stöd och jobbar ständigt för att ha en organisation som svarar mot deras behov.

**Att leda och** verka i en ständig förändring är det nya normala. Men den utmaningen består även av att verka i en allt mer raplex värld (rapidly changing more complex world) och det ställer ytterligare krav på chefer och ledarskap. Ledarna har under året anpassat stödet och utvecklingsmöjligheterna för medlemmarna kontinuerligt, utifrån rådande

situation, och ser att det är något som behöver hållas i även framåt.

**Exempel på nya** områden för chefer att hantera är krisberedskap, AI, visseblåsningar, hot och hat.

**Konkurrensen fortsätter att** öka och omvärlden förändras. Ledarna arbetar med att anpassa sig till den snabba utvecklingen inom digitalisering och förändrade konsumtionsbeteenden. För att stå fortsatt starka i konkurrensen har Ledarna tagit fram en ny strategi som sträcker sig fram till år 2030. Ledarna har tillsammans med styrelsen, medlemmarna och konsultbolaget Kairos Future gjort ett gediget arbete med att ta fram centrala omvärldsförändringar som Ledarna tror kommer att påverka chefer fram till 2030. Det Tillväxtprogram som Ledarna arbetat med sedan 2016 avslutades i slutet av 2023 och ersätts med Ledarna 2030, ett strategiarbete som innehåller nya mål och förändringselement att utveckla.

### **Risker och osäkerhetsfaktorer**

Ledarna har stort fokus på risk, styrning och kontroll på flertalet områden internt. Den främsta risken för en medlemsfinansierad organisation är att förlora medlemmar. Ledarna bevakar och anpassar tjänsteerbjudandet efter förändringar på chefsmarknaden och har genomfört det tidigare nämnda Tillväxtprogrammet (sid 12) som nu ersätts av strategin Ledarna 2030. Ledarnas kontinuerliga undersökningar visar på en hög upplevd nytta bland medlemmarna.

### **Inkomstförsäkringen till medlem-**

**marna** hanteras tillsammans med Bliwa Skadeförsäkring AB i en resultatdelningsfond. I avtalet finns reglerat när åtgärder ska vidtas om resultatdelningsfonden visar ett negativt resultat.

**För att ha** råd att satsa på utveckling, automatisering och digitalisering har Ledarna investerat i kapitalmarknaden och i fastigheter med målet att nyttja avkastningen till medlemsnytta. Finansverksamheten och fastighetsverksamheten beskrivs under avsnittet om *Finansiell förvaltning*.

**I jämförelse med** att investera kapital i fastigheter, räntebärande tillgångar eller aktiefonder medför styrelsebeslutet att investera i affärsdrivande bolag en högre risk. Ledarnas ägarbolag, Ledarnas Chefsservice LCS AB (LCS AB), arbetar aktivt med dotterbolagets lönsamhet och risker. I syfte att säkerställa avkastning och utveckling styr LCS AB genom tillväxtplaner, ägardirektiv samt har en dotterbolagsstyrelse med både interna och externa ledamöter inklusive en extern ordförande.

**Denna verksamhet beskrivs** närmare under rubriken *Koncernen* sidan 7.

**Under året har** Chefakademins utbildningserbjudande, företagsanpassade utbildningar och Mastersprogram fortsatt att leverera på samma nivå som 2022 trots ett svårt läge för utbildningsbranschen. Majoriteten av Ledarnas medlemsutbildningar har under 2023 levererats av Chefakademien.

# Resultat och ställning för förbundet

## Resultatutveckling

Årets resultat före finansiella poster uppgick till -14,8 mkr ( -18,3 mkr). Resultat före skatt summerar till 1,1 mkr (-17,2 mkr).

**Intäkterna ökade med** 9,4 mkr varav medlemsintäkterna med 6,2 mkr och hyresintäkterna från fastighetsverksamheten med 2,8 mkr.

**Rörelsekostnaderna ligger på** samma nivå som föregående år. Tack vare den rabatt på ITP som tillkom 2023 minskade pensionskostnader och särskild löneskatt med drygt 6 mkr jämfört med föregående år vilket kompenserade för övriga kostnadsökningar.

Flerårsöversikt förbundet	2023	2022	2021	2020
Medlemsintäkter och nettoomsättning (mkr)	264,9	258,6	254,8	250,7
Resultat efter finansiella poster (mkr)	3,2	-11,3	8,0	-17,6
Balansomslutning (mkr)	507,9	551,4	577,5	575,4
Soliditet (procent)	78%	72%	72%	73%
Medelantal anställda (helårsekvivalenter)	115	115	116	117
Antal medlemmar vid årets slut	99 545	96 466	95 389	95 828
Medlemsintäkter (mkr)	255,8	249,7	248,3	245,9

# Finansiell förvaltning

## Kapitalförvaltning

Inom ramen för Ledarnas placeringsreglemente fördelas ansvaret för de löpande placeringsbesluten på två kapitalförvaltare. Placeringsreglementet innehåller mål och principer för finansiellt risktagande samt riktlinjer för etik och hållbarhet.

**Ledarnas ränte- och** aktiefonder har under året ökat med i genomsnitt 14 procent. Ledarnas placeringsreglemente har sedan 2017 haft ett starkt hållbarhetsfokus och krav på hållbarhet har löpande förstärkts. Vid utgången av 2023 var kapitalplaceringarnas marknadsvärde 231,3 mkr.

## Fastigheter

Som en del av kapitalförvaltningen äger Ledarna fastigheter. Fastigheterna värderas vartannat år. Värderingen som genomfördes 2022 uppskattade värdet på fastigheterna till 981 mkr.

## Anställda

Ledarna upprättar årligen ett HR-bokslut som ger en noggrann beskrivning kring personal, kompetens, arbetsmiljö och hälsa under året som varit.

## Hållbarhet

Ledarna har följt verksamhetens klimatfotavtryck och klimatkompenserat sedan 2011. Verksamhetens klimatfotavtryck beräknas enligt Greenhouse Gas Protocol som är den mest använda standarden i världen. I Hållbarhetsrapporten som följer redovisas bland annat hållbarhetsarbetet och Ledarnas totala klimatpåverkan.







# Hållbarhets- rapport

# Ledarna och hållbarhetsarbetet

”En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”\*.

**Hållbarhetsrapporten handlar om** de förväntningar som ställs på Ledarna och den påverkan Ledarna har på omvärlden. Rapporten beskriver ambitionsnivån på Ledarnas arbete för att bidra till en långsiktig hållbar utveckling. Ledarnas påverkan begränsas inte av verksamhetens egna organisation utan innefattar i hög grad även medlemmar, leverantörer och intressenter i hela kedjan.

**Omställningen till ett** socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle möjliggörs genom stora och små beslut i vardagen. I det arbetet har chefer en unik position, genom att aktivt påverka strategisk inriktning på längre sikt, genom sin planering och arbetsledning i det dagliga arbetet, samt genom att verka för och understödja innovation och utveckling. Hållbar utveckling kräver ett långsiktigt, ansvarsfullt ledarskap. Chefer och ledare har ett viktigt uppdrag och kan göra skillnad. Ledarna har därför en viktig roll för att stötta chefer och ledare i deras uppdrag.

## Grundläggande värderingar

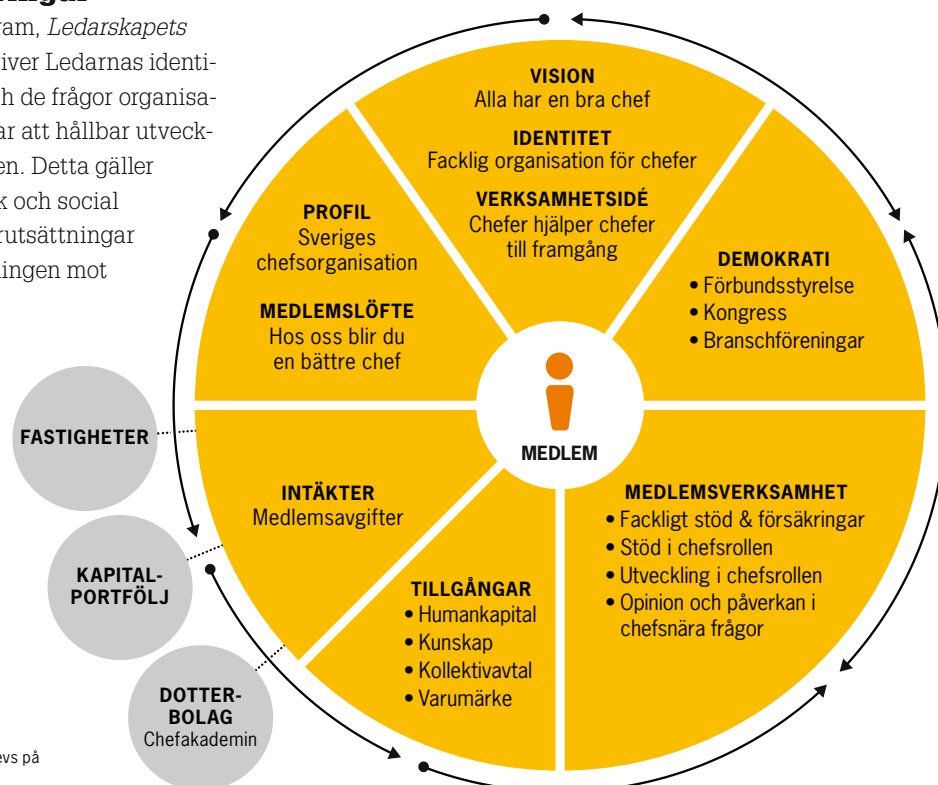
Ledarnas förbundspolitiska program, *Ledarskapets värde – för en hållbar värld*, beskriver Ledarnas identitet som samhällspolitisk aktör och de frågor organisationen driver. Programmet betonar att hållbar utveckling är en nyckelfråga för framtiden. Detta gäller såväl miljömässig som ekonomisk och social hållbarhet. Alla chefer ska ges förutsättningar i sin organisation att leda utvecklingen mot ökad hållbarhet.

**I arbetet för** ökad mångfald och inkludering utgår Ledarna från lagens diskrimineringsgrunder: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnicitet, trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning samt ålder.

## Affärsmodell

Ledarnas tjänster strävar till att uppfylla Ledarnas medlemslöfte: ”Hos oss blir du en bättre chef”. I medlemskapet ingår, bland annat, rådgivning, coaching, kurser och seminarier samt material i form av guider, filmer och poddar. Medlemmarna får också tillgång till förhandlarstöd, rättshjälp vid arbetstvister och avtalsgranskning. Dessutom ingår inkomstförsäkring. Ledarna driver även opinion i för medlemmarna viktiga samhällsfrågor.

**Ledarnas verksamhet finansieras** av intäkter från medlemsavgifter, fastighets- och kapitalförvaltning.



\* Definitionen enligt Bruntlandrapporten som skrevs på uppdrag av FN 1987.

## Ledarnas intressenter

Ledarna arbetar på flera plan för att påverka medarbetare, företrädare, förtroendevalda, medlemmar, leverantörer, myndigheter och samarbetspartners att verka för en hållbar utveckling.

## Styrning av hållbarhetsarbetet

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

**Styrdokument som rör** miljö, sociala förhållanden, medarbetare, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption stödjer hållbarhetsarbetet. Policyer är strategiska styrdokument som beslutas av Ledarnas förbundsstyrelse. Några gäller såväl medarbetare på Ledarnas kansli, som företrädare och förtroendevalda, andra enbart medarbetare. Kansliet kompletterar policyerna med instruktioner och vägledningar. Policyerna finns tillgängliga för medlemmarna på webbplatsen ledarna.se.

**Styrdokumentet följs upp** och revideras löpande av Ledarnas förbundsstyrelse och vd. I samband med uppdatering kommuniceras innehållet i organisationen via intranät, medarbetarmöten eller, vid behov, i dialog på enheterna.

## HÅLLBARHETSPOLICY

Ledarnas hållbarhetspolicy fokuserar på tre övergripande områden:

### 1. Hållbart samhälle

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

### 2. Hållbara chefer

Ledarna ska arbeta med 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. Det innebär tydligt mandat, rimlig arbetsbörda, tillräckliga resurser och tid för reflektion och återhämtning.

### 3. Hållbar verksamhet

Ledarnas verksamhet ska styras effektivt med beaktande av social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Ledarna ska välja leverantörer som stödjer hållbarhetsarbetet och som medför att det görs aktiva val avseende resursanvändning i det dagliga arbetet. Andelen hållbara resor och möten ska öka och det totala resandet, och därmed koldioxidutsläppen, ska aktivt minskas. Ledarna ska ha ett starkt arbetsgivarvarumärke och vara en arbetsplats med mycket engagerade chefer och medarbetare. Arbetsplatsen ska vara inkluderande och fri från diskriminering.

## Om hållbarhetsrapporten

Ledarnas förbundsstyrelse är ansvarig för hållbarhetsrapporten. Sist i årsredovisningen återfinns revisorns yttrande. Rapporten är avgränsad till att omfatta förbundskansliets verksamhet som bedrivs nationellt. De 19 branschföreningarna och Ledarnas dotterbolag är egna juridiska personer och inkluderas inte i rapporten.

Ledarna omfattas av årsredovisningslagens (ÅRL) krav på hållbarhetsrapportering och rapporten är upprättad enligt bestämmelserna i ÅRL kapitel 6.

Enligt ÅRL ska rapporten innehålla de hållbarhetsupplysningar som behövs för förståelsen av organisationens utveckling, ställning och resultat samt konsekvenserna av verksamheten.

Rapporten redogör för Ledarnas målsättningar avseende de fem obligatoriska sakområdena enligt ÅRL:

- 1) sociala förhållanden
- 2) medarbetare
- 3) respekt för mänskliga rättigheter
- 4) miljö
- 5) motverkande av korruption.

# Sociala förhållanden

Social hållbarhet är en grundfacklig fråga och därför av stor vikt för Ledarna, både i rollen som medlemsorganisation och arbetsgivare.

**Alla människors lika** värde är en grundläggande värdering för Ledarna, vilket, bland annat, motiverar arbetet för ökad mångfald och inkludering. Ledarna anser att arbetslivet gynnas av en jämn könsfördelning i alla sektorer och på alla chefsnivåer.

## Styrdokument

- Stadgar
- Förbundspolitiskt program
- Ledarnas etikpolicy
- Personalpolicy med tillhörande
  - Avtal om allmänna anställningsvillkor
  - Samverkansavtal med Ledarnas personal-förening
  - Lönestrategi och lokalt tillämpningsavtal lön
  - Bilpolicy förmånbilar
  - Arbetsmiljöpolicy
  - Mångfaldsplan

## Resultat, uppföljning och efterlevnad

Ledarna verkar för goda arbetsvillkor och förutsättningar både för organisationens medlemmar och på den egna arbetsplatsen. Kollektivavtal säkerställer goda arbetsvillkor och förutsättningar för såväl Ledarnas medlemmar som medarbetare.

**Ledarna verkar ständigt** för inflytande, delaktighet och mångfald i den demokratiska organisationen. Genom en bredd på förtroendevalda håller vi oss relevanta som en modern medlemsdriven organisation i framkant. I enlighet med en motion om mångfald som beslutades på kongressen 2022 har ett internt utbildningsarbete pågått under 2023.

**Chefer ska kunna** fungera långsiktigt och ha goda förutsättningar för sitt chefsuppdrag. Ledarna kallar det "Hållbara chefer", vilket är ett fokusområde som organisationen arbetat med under flera år och som idag är integrerat i den service som Ledarna erbjuder.

Ledarna har kunnat möta chefers behov genom att stötta enskilda medlemmar, sprida kunskap, utveckla metoder och verktyg, bilda opinion, samverka och sluta avtal med andra parter på arbetsmarknaden.

**Vid kongressen 2022** beslutades att Ledarna ska ta fram en hållbarhetsplan för Ledarna och dess 19 branschföreningar. Planen ska utgå från Agenda 2030. Detta arbete har pågått under året, i vilket alla branschföreningar varit involverade, bland annat genom en workshop som genomfördes under höstens förbundsrad. Allt för att säkra delaktighet, inkludering och många perspektiv i processen.

## MEDLEMSAKTIVITETER OCH UTBILDNINGAR

Arbetsmiljö, såväl fysisk som organisatorisk och social, är en central hållbarhetsfråga. Ledarna erbjuder sina medlemmar ett omfattande aktivitetsprogram som stöd i arbetet med social hållbarhet. Aktiviteterna inkluderar kurser och webinarier med ledarskaps- och chefsfokus samt Chefslab som är en variant av fysisk nätverksträff. På ledarna.se finns ett omfattande material om hållbarhet tillgängligt som stöd.

**Förmågan att balansera** ledarskapets olika perspektiv är avgörande för att individen ska kunna vara hållbar som chef och sköta sitt uppdrag med gott resultat. Ledarna erbjuder coachning för chefer, personliga samtal anpassat till medlemmens dilemma. I många fall handlar det om frågor som, ur olika perspektiv, rör chefers förutsättningar och hållbarhet.

**Under 2023 erbjöds** flera medlemsaktiviteter för att stödja och utveckla chefers kunskaper inom hållbart ledarskap. I utbudet ingick kurser, Chefslab, checklistor och rådgivning – även i form av poddar med teman som *Konflikthantering och hybrida ledarskapet – hur leder du?* Under året genomfördes, utöver detta, webinarier som *Hållbarhet – Verktyg för att skapa en strategi* och *Sju hållbara chefsvanor som stärker ditt självledarskap*. Kurser i förändringsledning utgör en del av Ledarnas ordinarie aktivitetsprogram, tillsammans med webinarier som erbjuds live, men som också går att ta del av i efterhand. Som exempel under 2023 kan nämnas webinariet *Upskill och reskill: skapa en lärande kultur*.

**Ledarna arbetar sedan** flera år med att förbättra möjligheterna för invandrare med cheferfarenhet att gå in i ett chefsuppdrag i Sverige. Under 2023 genomfördes webinarier inom interkulturellt ledarskap med teman som rekrytering och onboarding av nyanlända samt att leda olika. Arbetet finansieras delvis genom statsbidrag för särskilda främjande- och utvecklingsinsatser.

## RÅDGIVNING

I Chefsrådgivningen har Ledarnas medlemmar möjlighet till dialog och stöd från rådgivare som har egen cheferfarenhet och därmed god insikt i chefens vardag från olika branscher.

**För att kunna** nå ut till fler finns Chefsrådgivningen även tillgänglig i poddformatet Chefsrådgivarna. Här kan Ledarna ta upp aktuella ämnen och skapa förutsättningar för stöd och råd i frågor rörande chefens vardag och utmaningar. I poddavsnitten behandlades under året bland annat frågor rörande konflikthantering, hur det är att vara ung och chef över kollegor, hur det är att ingå i en ledningsgrupp och olika aspekter av visseblåsning.

**För att möta** behoven av psykosocialt stöd för chefer finns tjänsten Samtalsstöd som en del av Ledarnas erbjudande. Medlemmen kan vända sig dit med privata eller arbetsmässiga bekymmer som påverkar arbete och hälsa. Tjänsten är bemannad dygnet runt, året om. Samtalsstödet ges på flera europeiska språk samt arabiska, persiska och kurdiska. Samtalsstödet är ett etablerat tillägg till Ledarnas utbud. Det tillhandahålls genom Bliwa i samarbete med Falck.

## SAMHÄLLSPOLITISK PÅVERKAN

Ledarna är chefens röst i samhället. Ledarnas opinionsbildning syftar till att påverka beslut och föra samhällsdebatt i frågor som påverkar chefer och rör ledarskapets betydelse. Ledarna arbetar för att sprida kunskap och idéer genom bland annat rapporter och artiklar, samt genom samarbeten med akademien. Opinionsbildningen sker via media och genom Ledarnas egna kanaler i form av sociala medier, webb och blogg, men också genom seminarier, möten och samarbeten.

**Genom att förstå** samtiden kan Ledarna vara med och påverka framtiden och vara Sveriges chefers samlade röst i samhällsdebatten. Ledarnas samhällspolitiska påverkansarbete tar sin utgångspunkt i Ledarnas förbundspolitiska program, *Ledarskapets värde – för en hållbar värld*, som antogs på kongressen 2022. Viktiga

frågor under året var bland annat chefers organisatoriska förutsättningar, chefers roll och betydelse för hållbar omställning samt förutsättningarna för chefers egen kompetensutveckling.

## Rapporter

2023 presenterade Ledarna flera rapporter och undersökningar som belyser chefers förutsättningar ur olika perspektiv med koppling till en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling.

*Introvert och chef – ett underskattat drag?* Är en rapport som utmanar normen om att chefer bör vara extroverta och istället betonar vikten av kognitiv mångfald bland chefer. I rapporten *Livslångt lärande för chefen – behöver chefen kompetensutveckling?* analyserades chefernas kännedom om Trygghetsöverenskommelsen och det egna behovet av kompetensutveckling. *Att vara chef – chefers utmaningar och arbetssituation 2023* är en återkommande undersökning inom Ledarnas fokusområde kring förutsättningarna att vara långsiktigt hållbar i sitt chefsuppdrag. Syftet är att säkerställa aktuell kunskap om chefer och deras vardag samt att följa förändringar över tid. *Jämställdhetsbarometer 2023* är en återkommande undersökning om chefernas uppfattning kring jämställdhetsarbetet på deras egen arbetsplats. *Hållbarhetsbarometern 2023* är en undersökning om chefers uppfattning, uppdrag, ansvar och hur de arbetar med hållbarhetsfrågor.





## FRAMTIDENS KVINNLIGA LEDARE 2023

Framtidens kvinnliga ledare 2023:  
Azra Osmancevic, då Head of  
Business Development Content på  
Viaplay Group och medgrundare av  
legal tech-bolaget Justic.

### **Framtidens kvinnliga ledare (FKL)**

Årets vinnare av Ledarnas utmärkelse, Framtidens kvinnliga ledare, är Azra Osmancevic, då Head of Business Development Content på Viaplay Group och medgrundare av legal tech-bolaget Justic. Utmärkelsen lyfter fram Azras engagemang för ett transparent och inkluderande ledarskap och hennes insatser för att främja jämställdhet och social rättvisa. För 17:e året i rad presenterade Ledarna 75 unga kvinnor som är chefsförebilder, på listan över Framtidens kvinnliga ledare. Utmärkelsen syftar till att uppmärksamma och belöna unga kvinnor i ledande positioner samt lyfta fram förebilder och framhäva vikten av jämställdhet inom chefskapet. Prisutdelningen sker på ett livesant event i maj varje år.

### **Framtidens kvinnliga ledare**

Med Framtidens kvinnliga ledare vill Ledarna påverka föreställningen om ledarskapet som en manlig arena. År 2023 rankade Ledarna för 17:e året i rad 75 unga kvinnor under 36 år som nått chefspositioner, gör skillnad och som visar på värdet av ett bra ledarskap. Deltagarna på listan bedöms utifrån kriterierna kompetens, resultat och potential – hur de bland annat leder framtidsinriktat baserat på en vision om hållbar utveckling. Kandidaterna får en direkt fråga i materialet för urval om hur de ser på sitt eget, samt sin organisations ansvar för hållbar utveckling. Årets vinnare blev Azra Osmanovic, då Head of Business Development Content på Viaplay Group samt medgrundare av legal techbolaget Justic.

### **Föräldraförsäkring**

Ledarna har länge engagerat sig i frågan om föräldraförsäkringen. Svenska chefer ska vara världens bästa, och för att nå dit behöver rekryteringsunderlaget breddas så att fler, inte minst kvinnor, får möjlighet att göra karriär och ta en chefsroll. För att skapa en mer jämställd arbetsmarknad förespråkar Ledarna en individualiserad föräldraförsäkring, jämnt fördelad mellan vårdnadshavarna.

### **Ålderism**

Ledarna är starkt engagerade i att motverka alla former av ålderism. Sverige har inte råd att välja bort kompetens på grund av okunskap eller fördomar. I ett alltmer kunskapsintensivt och konkurrensutsatt samhälle är det viktigt att alla chefstalanger tas tillvara, oavsett ålder. Kompetens och meriter måste stå i fokus. Ålderism i arbetslivet kan inte motverkas enbart genom diskrimineringslagen, utan kräver bredare åtgärder. En effektiv sådan är att utöva ett åldersmedvetet ledarskap där rekrytering sker utifrån kompetens och erfarenhet i stället för ålder.

### **Risk och riskhantering**

En viktig del av Ledarnas uppdrag är att påverka beslutsfattare och bilda opinion. Det handlar om att på olika nivåer driva frågor som rör ledarskap, chefers förutsättningar och intressen, samt chefernas betydelse för en långsiktigt hållbar omställning. För att Ledarna ska kunna fortsätta sitt aktiva påverkansarbete, krävs engagemang, kompetens och kontinuitet i arbetet. Det skulle innebära en risk om Ledarna tappar i förmåga att påverka.

**Ledarna är en** representativ demokratisk organisation, som till stor del är beroende av engagemang från förtroendevalda på olika nivåer. Förtroendevalda och medlemmar måste uppfatta Ledarnas opinionsbildning som legitim och trovärdig. Brist på ideellt engagemang, eller bristande legitimitet, skulle därför kunna utgöra en risk.

**En utveckling där** samhället går i en riktning som gör att fackföreningarnas kärnverksamhet och viktiga frågor tappar stöd utgör även det en risk som kan påverka såväl Ledarnas möjlighet att värva medlemmar, som organisationens förmåga till påverkan i samhällspolitiska frågor.

**Ledarna hanterar dessa** risker genom att säkerställa att det finns medarbetare med kompetens i hållbarhetsfrågor på kansliet, genom att ingå och utveckla strategiska samarbeten, samt genom förankring av arbetet bland förtroendevalda och en kontinuerlig information till medlemmarna.

**På ett mer** övergripande plan verkar Ledarna för att utveckla den svenska partsmodellen för att därigenom upprätthålla folkligt stöd för parternas kärnverksamhet.

# Medarbetare

Medarbetarnas och organisationens hållbarhet är verksamhetskritisk för Ledarna. Samma filosofi gäller för medarbetare och medlemmar, förbund och samarbetspartners. Den bygger på att individen har förmåga att ta ansvar för sin egen och organisationens utveckling och effektivitet. Det betyder att Ledarna vill attrahera medarbetare med hög kompetens och värdefull erfarenhet som kan utvecklas tillsammans med organisationen.

**Ledarnas kansli ska** vara en uppskattad arbetsplats med en tydlig vision, verksamhetsriktning, mål och värdegrund. Ledarna verkar för goda arbetsvillkor på den egna arbetsplatsen. För att säkra ett homogent och konsekvent agerande finns en serie styrdokument som sätter ramar och inriktning för relationen till medarbetare och chefer.

**Ambitionen sträcker sig** även till samarbetspartners där Ledarna prioriterar samarbeten med leverantörer som har kollektivavtal, eller som förbinder sig att inom viss tid teckna kollektivavtal. Samtliga styrdokument följs upp av vd och förändringar genomförs i samverkan med Ledarnas personalförening.

## Styrdokument

Personalpolicy med tillhörande

- Avtal om allmänna anställningsvillkor
- Arbetsmiljöpolicy
- Samverkansavtal med Ledarnas personalförening
- Lönestrategi och lokalt tillämpningsavtal
- Mångfaldsplan
- Inköpspolicy

## Resultat, uppföljning och efterlevnad

Den operativa verksamheten genomsyras av ett värdegrundsarbete kring Ledarnas värderingar "Professionalism, Driv, Adaptivitet och Samverkan". Arbetet lägger grunden för en inkluderande kultur som tillvaratar fördelarna med jämställdhet och mångfald på arbetsplatsen, skapar en god arbetsmiljö och dialog mellan chef och medarbetare samt mellan enheter.

**För Ledarnas medarbetare** gäller ett specifikt lokalt kollektivavtal, *Avtal om allmänna anställningsvillkor*, samt ett lokalt tillämpningsavtal för löneprocessen enligt Ledarnas kollektivavtal. Ledarna och Ledarnas personalförening har tecknat samverkansavtal som syftar till att säkerställa ett nära och tätt samarbete, samt dialog mellan medarbetare, chef och ledning. Målsättningen är att samverkansparterna ska vara med tidigt i beslutsprocessen och ha en reell möjlighet till påverkan för att hitta de bästa lösningarna för medarbetare och verksamhet i stort. HR upprättar årligen ett HR-bokslut som följs upp av förbundsstyrelsen, vd, personalföreningen och arbetsmiljökommittén (AMK).

**För att behålla** de positiva aspekterna i hemarbete från pandemitiden har medarbetarna, i samråd med sin chef, under 2023 haft fortsatt möjlighet att arbeta upp till 50 procent av tiden hemifrån, förutsatt att arbetet så tillåter. Det framgick tydligt i de medarbetarundersökningar, "pulsmätningar", som gjordes under året, att engagemanget hos medarbetarna gradvis ökat. Även upplevelsen av en god laganda har ökat under 2023 samt att våra medarbetare i avsevärt högre grad uppgett att de kan rekommendera Ledarna som arbetsgivare. Under 2023 genomfördes två mindre och två större "pulsar" med fokus på medarbetarnas engagemang, samt en med fokus på den psykosociala arbetsmiljön respektive vår feedbackkultur.

## Kompetensutveckling

Ledarna genomförde under året två medarbetarkonferenser. Vårens konferens fokuserade på vidareutveckling av det goda medarbetarskapet för att ytterligare förstärka lagandan. På höstens medarbetarkonferens var temat mångfald, inkludering och värdegrund med efterföljande gruppdiskussioner.

**För medarbetare som** regelbundet träffar och företräder Ledarnas medlemmar i det fackliga uppdraget, det vill säga chefsrådgivare, förhandlare, jurister och branschansvariga, genomförs återkommande



Ledarnas medarbetare  
Ida Wanngård, chef Chefsrådgivning.



utbildningsinsatser under året för att stärka kompetensen i det fackliga arbetet. Alla medarbetare har också möjlighet till individuell kompetensutveckling inom sina respektive ansvarsområden för att stärka såväl den egna som organisationens samlade kompetens.

**Under 2023 genomfördes** sju interna Kunskapsstorg, en cirka 30 minuter lång kunskapsdelning om ett för Ledarna aktuellt ämne. Exempel på teman; *Om cybersäkerhet, Ledarna som fackförbund – vår historia och vårt nuvarande fackliga uppdrag, Samhällsekonomiska läget och Trendspaning ledarskap.*

**Ledarnas Teamsledare är** ambassadörer med kunskap om Ledarnas digitala arbetsverktyg Teams och OneDrive. Teamsledarna stöttar sina kollegor genom att dela tips, svara på frågor och genomföra supporttillfällen med olika teman.

**Både Kunskapsstorgen och** Teamsledarnas supporttillfällen är digitala och finns att ta del av i efterhand.

## MÅNGFALD

Ledarna har fastställt en mångfaldsplan för 2024-2026 som beskriver mål, aktiva åtgärder och uppföljning utifrån aspekterna att vara en inkluderande organisation med balans i könsfördelningen, olika etniska ursprung och åldrar, samt ökade möjligheter för personer med funktionsvariationer att arbeta hos Ledarna.

**Ledarnas strävan är** att rekryteringsprocessen inte ska påverkas av fördomar. Därför används kompetensbaserad rekrytering och ett screeningverktyg tidigt i processerna. Genom verktygets forskningsbaserade personlighets- och logiktester identifieras rätt person till rätt position och verktyget hjälper Ledarna att undvika eventuell diskriminering. Varken ålder, eller personligt brev efterfrågas och inga privata frågor ställs under intervjun. En strukturerad och standardiserad digital referenstagning används med syfte att eliminera subjektiva bedömningar.

**Under 2023 har** särskilt fokus satts på mångfald, inkludering samt vår värdegrund. Detta har skett bland annat genom föreläsningar och workshops ledda av en extern aktör specialiserad på mångfald och inkludering på arbetsmarknaden. Dessa har genomförts både i chefsgruppen och med alla medarbetare på medarbetarkonferensen i oktober.

**Uppföljning av mångfaldsplanen** sker i fem prioriterade områden:

### 1. Jämställdhet

Jämställdhetsmålet är satt till att minst 40 procent av vartdera könet ska vara representerat på övergripande nivå och i chefsledet. 2023 tog Ledarna ett steg närmare jämställdhetsmålet då andelen män ökade från 35 procent till 37 procent och andelen kvinnor minskade från 65 procent till 63 procent. Chefsgruppen når målet med en fördelning 47 procent kvinnor och 53 procent män. Det är en förändring från föregående år då gruppen bestod av 61 procent kvinnor respektive 39 procent män.

Ledarna använder positiv särbehandling på grund av kön i urval vid rekrytering. Detta är en åtgärd Ledarna haft sedan 2019. När det på övergripande nivå, eller inom en enhet, inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män, väljs kandidaten av det underrepresenterade könet om det står mellan två slutkandidater med likvärdig kompetens. Detsamma gäller olika åldrar, utländsk bakgrund och personer med funktionsvariationer i syfte att medarbetarna ska spegla mångfalden i samhället.

Lönekartläggningen 2023 avseende 2022 års löner, genomfördes i samverkan med personalföreningen under årets tredje kvartal. Utfallet påvisade ingen faktisk skillnad i löneläge baserat på kön som inte kunde förklaras utifrån befattningarnas krav och ansvar, utbildningskrav, eller marknadsläget för löner. Analysen visade också att det inte fanns någon diskrepans i löneläget mellan de olika grupp nivåerna av befattningar och att lönesättningen respekterade organisationens hierarki. Totalt sett kan Ledarna konstateras ha en jämställd lönepolitik.

### 2. Utländsk bakgrund\*

Utländsk bakgrund ska spegla mångfalden bland yrkesarbetande i övriga samhället. SCB analyserar Ledarnas personalförteckning och levererar avidentifierad statistik om medarbetarnas och chefernas bakgrund (svensk/utländsk). Ledarna har generellt sett färre medarbetare och chefer med utländsk bakgrund jämfört med omvärlden. 2023 var anställda med utländsk bakgrund 15 till antalet vilket är samma som föregående år. Antalet chefer med utländsk bakgrund var för 2023 två till antalet vilket är samma som 2022.

\* Utländsk bakgrund definieras som de individer som antingen är utrikes födda, eller inrikes födda med två utrikes födda föräldrar. Källa SCB.

Utvecklingen av Ledarnas arbetsgivarvarumärke sker, bland annat, genom ett aktivt arbete med kravprofilerna vid annonsering av lediga tjänster i syfte att attrahera nya medarbetare som kan bidra till mångfalden inom Ledarna. Hösten 2022 lanserades en ny "Employer brandingfilm" som fortsatt användas under 2023. I filmen speglas organisationens olika åldrar, kön och etnicitet genom Ledarnas egna medarbetare. Filmen finns med i all annonsering från Ledarna, bland annat för att attrahera kandidater, och finns även på Ledarnas webbplats.

### 3. Ålder

Målet är att öka antalet medarbetare under 35 år för att skapa en bättre balans i åldersgrupperna. En förnyring av organisationen är ett av de mål som satts upp för mångfaldsarbetet. Under 2023 ökade åldersgruppen yngre än 35 med en medarbetare. Det krävs fortsättningsvis ett ökat fokus på att anställa fler medarbetare i denna åldersgrupp för att nå målen i mångfaldsplanen.

### 4. Inkludering

Ledarnas inkluderingsmål mäts i eNPS\*\*. Inkluderingsmålet är att bibehålla eNPS-värdet, samt värdet för upplevd inkludering på arbetsplatsen. Målet för eNPS är +32. Under pandemin 2020 och 2021 utvecklades värdet negativt, men 2022 steg det till +16, en förbättring som tyder på att medarbetarna anser att Ledarna i högre omfattning är en arbetsgivare som man gärna rekommenderar. Glädjande att se är att Ledarna vid senaste mätningen i december 2023 uppnådde målet +32 med en svarsfrekvens på 80 procent.

### 5. Ökade möjligheter för personer med funktionsvariationer.

Det finns goda möjligheter för personer med funktionsvariationer att arbeta hos Ledarna. Lokalerna har kontinuerligt anpassats och investeringar i ökad tillgänglighet genomförts. Fokus på ökad mångfald i rekryteringsprocessen kvarstår.

## HÅLLBARA CHEFER OCH MEDARBETARE

Ledarna har ett starkt arbetsgivarvarumärke och är en arbetsplats med engagerade chefer och medarbetare. Efter pandemin har distansarbete fortsatt tillåtits upp till 50 procent av arbetstiden, under förutsättning att det fungerar med den roll man har.

## Sjuktal

Under 2023 ökade sjukfrånvaron något jämfört med 2022. Såväl kort- som långtidssjukfrånvaron ökade. Detta kan bero på en ökad närvaro på arbetsplatsen jämfört med 2022 då det fortsatt rådde en viss försiktighet efter pandemiåren. Den totala sjukfrånvaron för 2023 var 3 procent mot 2,30 procent 2022. Den totala sjukfrånvaron understiger fortsatt målet 4 procent. Långtidssjukfrånvaron 2023 uppgick till 1,41 procent mot 0,83 procent 2022, vilket är en låg siffra jämfört med omvärlden.

## Risk och riskhantering

Ledarna ser ett värde i att medarbetarna ses fysiskt och har därför valt att ange en viss minsta andel närvaro på kontoret. Risken finns att Ledarna därmed tappar några duktiga kandidater i rekryteringsprocesserna eller att medarbetare väljer att gå till arbetsgivare med andra förhållningsregler som innebär mer eller mindre fysisk närvaro.

**Risken med att** inte uppnå mångfaldsmålen innebär att Ledarna inte speglar samhället och inte blir tillräckligt relevanta eller attraktiva som organisationen önskar. Det finns också risk för att trovärdigheten påverkas eftersom Ledarna ofta pratar om betydelsen av förebilder för att få mer mångfald bland svenska chefer. Kontinuerligt arbete med att uppnå mångfaldsplanens mål avseende ökad jämställdhet, sänkt medelålder, ökad inkludering och ökat antal medarbetare med utländsk bakgrund pågår. Vissa framsteg kan noteras, dels baserat på proaktiva insatser, dels till följd av att pandemin är över. Risken kvarstår för att vissa mål inte uppnås trots stora insatser.

## VISSELBLÅSARFUNKTION

Risk för trakasserier, korruption, mutor, bedrägerier, eller allvarliga missförhållanden i arbetsmiljön, är exempel på situationer och händelser som kan uppkomma inom alla företag och organisationer. Risken hanteras bland annat genom att underlätta visselblåsning. Denna risk berör tre sakområden: Personal, Mänskliga rättigheter och Motverkande av korruption.

**Ledarna införde 2019** en visselblåsarfunktion för medarbetare och förtroendevalda, levererad av extern part. Information om funktionen kommuniceras via intranät och ledarna.se. Under 2023 har visselblåsarfunktionen inte använts. Det inträffade inte heller några rapporterade fall av diskriminering eller sexuella trakasserier under 2023.

\*\* eNPS: Employee Net Promoter Score bygger på frågan: "Skulle du rekommendera Ledarna till en vän". eNPS mäts på skalan -100 till +100 och generellt anses en poäng mellan 0 till +10 vara godkänt, +10-30 vara bra och över +30 anses utmärkt.

# Respekt för mänskliga rättigheter

Fackligt arbete utgör i sig en mänsklig rättighet. Respekt för mänskliga rättigheter är därför något som både är en viktig förutsättning och en självklar kärnfråga för Ledarna. Ledarnas grundläggande värderingar vilar på idéerna om demokrati, öppenhet, mångfald, mänskliga rättigheter och alla människors lika värde.

**Ledarna tecknar kollektivavtal** för chefer som täcker större delen av arbetsmarknaden, såväl allmänna villkorsavtal, löneavtal, pensions- och försäkringsavtal som avtal om kompetensutveckling, omställning, jämställdhet och inflytande.

**Ledarna företräder enskilda** medlemmar vid arbetstvister i fackliga förhandlingar och inför domstol.

**Ledarna arbetar för** ökad mångfald och inkludering och anser att arbetslivet gynnas av en jämn könsfördelning i alla sektorer och på alla chefsnivåer. Ett antal av de styrdokument som reglerar verksamheten kan även anses innefatta mänskliga rättigheter.

## Styrdokument

- Stadgar
- Förbundspolitiskt program
- Rättshjälpsregler
- Placeringsreglemente
- Etikpolicy
- Inköpspolicy
- Allmänna anställningsvillkor
- Samverkansavtal

## Resultat, uppföljning och efterlevnad

Stadgarna ger medlemmarna rätt till förhandlingservice och juridisk service vid bland annat föreningsrättskränkning och diskrimineringstvister. Om en medlem anser sig felaktigt behandlad av Ledarna i ett enskilt medlemsärende finns rätt att få frågan prövad. Förbundsstyrelsen kan utesluta medlem som motarbetar eller skadar Ledarna, eller på annat sätt åsidosätter sina skyldigheter.

**Under 2023 hanterade** Ledarnas förhandlingservice 138 medlemsärenden gällande lokala avtal, varav tre gällande diskriminering och 21 ärenden gällande kränkande särbehandling.

**I Chefsrådgivningen har** Ledarnas medlemmar möjlighet till dialog och stöd från rådgivare som har egen chefserfarenhet och därmed god insikt i chefens vardag från olika branscher. Hit kan man ringa varje vardag och Ledarna erbjuder generösa telefontider för att matcha chefens behov. 2023 inkom 1 053 ärenden som rörde chefens socio-organisatoriska arbetsmiljö. Dessutom hanteras ärenden som har koppling till hur chefen mår, däribland ärenden som handlar om att arbetsgivare och anställda vill gå åt skilda håll.

**De socio-organisatoriska ärendena** rör sig ofta om att chefen inte får rätt förutsättningar för att utföra uppdraget och att det finns ett bristande stöd uppiifrån. Rådgivaren coachar, stöttar och ger råd som kan vara till gagn för att komma vidare och i bästa fall inte fastna i mental ohälsa.

**För att kunna** nå ut till fler finns Chefsrådgivningen även tillgänglig i poddformatet "Chefsrådgivarna". Här tar Ledarna upp aktuella ämnen och skapar förutsättningar för stöd och råd i frågor rörande chefens vardag och utmaningar. I poddavsnitten behandlades under året bland annat frågor rörande konflikthantering, hur det är att vara ung och chef över kollegor, hur det är att ingå i en ledningsgrupp och olika aspekter av visselblåsning.

**För att möta** behoven av psykosocialt stöd för chefer finns tjänsten Samtalsstöd som en del av Ledarnas erbjudande. Medlemmen kan vända sig dit med privata eller arbetsmässiga bekymmer som påverkar arbete och hälsa. Tjänsten är bemannad dygnet runt, året om. Samtalsstödet ges på flera europeiska språk samt

arabiska, persiska och kurdiska. Samtalsstödet är ett etablerat tillägg till Ledarnas utbud. Det tillhandahålls genom Bliwa i samarbete med Falck.

**Genom urvalskriterier för** kapitalplaceringar tar Ledarna ansvar, vilket framgår av placeringsreglementet. Ledarna definierar ansvarstagande som respekt för de tio principer som återfinns i FN:s Global Compact gällande mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och anti-korruption. Definitionen av ansvarstagande omfattar också Internationella arbetsorganisationens (ILO) åtta kärnkonventioner gällande förenings- och organisationsfrihet, avskaffande av tvångsarbete, avskaffande av barnarbete samt avskaffande av diskriminering. Placeringar ska undvikas i bolag som inte efterlever förordningar eller konventioner inom miljöområdet i de länder där de är verksamma, eller som är vedertagna inom Sverige. Även Ledarnas etikpolicy och inköbspolicy verkar för samma syfte.

**Ledarna träffar kollektivavtal** om allmänna anställningsvillkor för de anställda med personalföreningen. Mellan Ledarna och personalföreningen gäller samverkansavtal.

### **Risk och riskhantering**

En potentiell risk är att leverantörer eller kapitalförvaltare inte uppfyller de krav Ledarna ställer och att efterlevnaden är svår, eller för resurskrävande, att kontrollera. Det finns även en risk att anställda eller förtroendevalda inte känner till lagar och interna regelverk. För att hantera risken finns en aktiv kommunikation och tydlighet ständigt i fokus.

**Rätten att bilda** och gå med i fackföreningar och att förhandla kollektivt skyddas av ILO:s konventioner 87 och 98. De fackliga rättigheterna tillhör därmed de grundläggande mänskliga rättigheterna. Ledarnas verksamhet vilar på dessa rättigheter, yttrande- och föreningsfrihet och på ett öppet och demokratiskt samhälle. Skulle dessa förutsättningar förändras eller utmanas kan Ledarnas förutsättningar att verka allvarligt förändras. Ledarna hanterar denna risk genom att på ett övergripande plan verka för att utveckla den svenska partsmodellen för att därigenom upprätthålla folkligt stöd för parternas kärnverksamhet.

**Risk för trakasserier**, korruption, mutor, bedrägerier, eller allvarliga missförhållanden i arbetsmiljön, se avsnittet Medarbetare, Visselblåsarfunktion.



# Miljö

Klimatomställningen kräver ett långsiktigt, ansvarsfullt ledarskap, vilket innebär att chefer och ledare har en viktig uppgift. Ett av Ledarnas viktigaste uppdrag är därför att stötta cheferna i arbetet med omställningen till ett hållbart samhälle och att påverka debatten. Sedan 2011 har Ledarna tagit fram en klimatredovisning och klimatkompenserat. Fokus har varit och är fortsättningsvis att minska verksamhetens klimatavtryck.

## Styrdokument

- Inköspolicy
- Mötes-, rese- och representationspolicy
- Hållbarhetspolicy
- Placeringsreglemente

## Resultat, uppföljning och efterlevnad

Ledarna är medlem i CEC European Managers som representerar en miljon europeiska chefer. Inom CEC återfinns klimatarbetet högt upp på agendan, med särskilt fokus på ledarskapets viktiga roll för hållbarhet. Under de senaste åren har europeiska chefer erbjudits nätverk, seminarier och verktyg för att mer effektivt kunna driva hållbarhetsfrågor.

## SAMHÄLLSPOLITISK PÅVERKAN

Klimatförändringen innebär att samhället står inför en omfattande omställning. Ledarnas medlemmar är chefer och innehar ansvarsfulla och strategiskt viktiga positioner i privata företag, i offentliga verksamheter och i idéburna organisationer. Deras beslut och prioriteringar påverkar den egna verksamheten, men också samhället i stort. Omställningen till ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle möjliggörs genom stora och små beslut i vardagen. I det arbetet har chefer en unik position – genom att vara med och påverka verksamheternas strategiska inriktning på längre sikt, genom planering och arbetsledning i det dagliga arbetet, samt genom att verka för och understödja innovation och utveckling.

**Ledarna fortsatte under** året det samarbete med Nätverket för Hållbart Näringsliv som inleddes 2021. Det är ett branschöverskridande nätverk och en mötesplats för omkring 200 företag och organisationer. I nätverket delas kunskaper, erfarenheter och idéer kring ett hållbart och framgångsrikt näringsliv.

**Ledarna deltar i** juryn för priset Hållbart Ledarskap som Nätverket för Hållbart Näringsliv delar ut till en vd, eller person med motsvarande befattning, som genom ett kompetent ledarskap har bidragit till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete i den egna organisationen, eller i samhället i stort.

**Utöver detta hade** Ledarna under året ett samarbete med Dagens Industri och Aktuell Hållbarhet. Förbundsordföranden Andreas Miller ingick i Aktuell Hållbarhets Advisory Board för att driva vikten av ledarskap och chefernas förutsättningar för den gröna omställningen. Ledarna satt också med i juryn för Årets bästa hållbarhetschef.

**Under 2023 har** Ledarna gått in som part i Fairtrans, vars syfte är att underlätta för och påskynda en grundläggande omställning (transformation) till en rättvis fossilfri framtid. Fairtrans är finansierat av Mistra och Formas och har ca 25 partnerorganisationer. Det är ett samarbete mellan forskare och civilsamhället vars mål är att skapa vetenskapligt underbyggda strategier och politiska ramverk för en snabb transformation för att säkerställa både social trygghet och klimatmål.

## KUNSKAP

Ledarnas uppdaterade *Hållbarhetsbarometer 2023* visade en fortsatt positiv utveckling där allt fler chefer har hållbarhet som ett ansvarsområde. Det innebär en markant ökning sedan 2014. Undersökningen visar också att en något högre andel av dem som har hållbarhetsansvar upplever målen som tydliga, jämfört med de närmast föregående åren.

**På ledarna.se kan** medlemmarna ta del av information och material om hållbarhet, som exempelvis en checklista för att komma i gång med hållbarhetsarbete. Att stödja och utveckla chefers kunskaper i hållbarhetsfrågor och förändringsledning är en del av aktivitetsutbudet.

## LEDARNAS KLIMATPÅVERKAN

Ledarna mäter sina koldioxidutsläpp enligt Greenhouse Gas Protocol som är den internationellt mest använda redovisningsstandard för att kvantifiera utsläpp av växthusgaser. Ledarnas direkta och indirekta utsläpp (scope 1,2 och 3) redovisas i ton koldioxidekvivalenter, CO<sub>2</sub>e. Till exempel mäts koldioxidutsläpp förorsakat av tjänsteresor, inköp av kontorsmaterial, IT-utrustning, förtäring vid medlemsaktiviteter, interna möten och konferenser, avfall samt fastighets- och lokalrelaterade kostnader.

## RESOR

Ledarnas utgångspunkter för medvetna val som definieras i Mötes-, rese- och representationspolicyn innebär bland annat att resfria möten ska undersökas som alternativ vid varje enskilt mötestillfälle, att resor görs utifrån medvetna val ur ett helhetsperspektiv. Resor mellan Göteborg–Stockholm ska ske med tåg. Taxiresor tillåts endast i undantagsfall. Klimatsmart, ekologisk och närodlat mat i säsong prioriteras vid konferenser och aktiviteter. Ledarna uppmuntrar gåvor av välgörenhetskaraktär och ett urval finns därför att beställa via Ledarnas webbshop.

**Under pandemiåren 2020 och 2021** var antalet resor mycket lågt, vilket ledde till att Ledarnas totala resande, och därmed även koldioxidutsläpp, minskade rejält under den perioden. Åren därefter har resandet, fysiska medlemsaktiviteter och möten till stor del återupptagits. Tjänsteresor ökade med 10 procent jämfört med 2022.

**Rese- och mötesmönster** har inte återgått helt till hur det var innan pandemin tack vare att andelen digitala möten fortsätter att vara högre än tidigare. Att transportera sig med bil har däremot ökat och antal körda mil närmar sig samma nivå som innan pandemin. Klimatpåverkan av körda mil utgör nästan 9 procent av kansliets CO<sub>2</sub>e.

## IT-UTRUSTNING

Under året hade Ledarna behov av att byta ut och komplettera IT-utrustning vilket ökar koldioxidutsläppet. IT-utrustning inklusive servrar utgör 18 procent av kansliets totala CO<sub>2</sub>e.

## FASTIGHETER

Ledarna äger tre fastigheter på Kungsholmen i Stockholm, inklusive den fastighet där Ledarna har sitt kansli. Fastigheterna ägs i syfte att förvalta Ledarnas kapital.

**Bruttoutsläppen avseende fastigheterna** har minskat stadigt de senaste åren tack vare Ledarnas insatser för hållbara fastigheter som i första hand går

ut på att minska energiförbrukningen. Trots minskad förbrukning av fjärrvärme ökar klimatpåverkan 2023 på grund av att emissionsfaktorn för omräkning till CO<sub>2</sub>e förändrats.

**Ett urval av** genomförda åtgärder för att minska energiförbrukningen i fastigheterna under året:

- För att minska Ledarnas inköp av fjärrvärme och fjärrkyla från Exergi har ett antal installationer i alla tre fastigheter genomförts. Installationerna är frånluftsåtervinning, avkylningsväxlare och baslastvärmepumpar.
- Med denna utrustning kommer fastigheternas befintliga övervärme och kyla kunna tas tillvara. Fastigheternas kylda värme och uppvärmda kyla återanvänds som internenergi istället för att återvända det till Exergi.
- Referensrumsgivare har installerats i alla lägenheter för att direkt kunna läsa av temperatur i respektive lägenhet och aktivt styra lägenhetstemperatur på innetemperatur istället för som hittills via yttertemperatur.
- Komplettering med nya termostater till radiatorerna i tekniska och allmänna ytor för att få en jämn och styrd temperatur i dessa utrymmen.
- Ett stort projekt under året har varit att utreda förutsättningar och ta fram underlag för att installera solceller på fastigheternas tak.

**Ledarna ställer krav** på leverantörer, samt entreprenörer i fastighetsverksamheten, att alltid följa de miljö- och hållbarhetskrav som Ledarna satt upp.

**För att bli** självförsörjande vad gäller förnybar energi har Ledarna investerat i ett vindkraftverk som är i bruk sedan januari 2015. Ägarandelen på tio procent, ger en produktion som täcker förbrukningen i Ledarnas fastigheter och lokaler. Övriga utsläpp av växthusgaser klimatkompenseras.

**Förutom satsningen på** vindkraft, energieffektivisering och klimatkompensation köps enbart ekologisk och/eller rättvisemärkt frukt, kaffe och te. Allt avfall återvinns i sex fraktioner: matavfall, plast, papper, metall, glas och brännbart. Matavfallet blir biogas. Kontorsmaterial är miljömärkt.

## Kapitalförvaltning

Ledarnas målsättning att medverka till ett hållbart samhälle gäller även kapitalplaceringar. Ledarna förvaltar cirka 1 212 miljoner kronor, placerade i fastigheter samt ränte- och aktiefonder.



**Sedan 2017 har** placeringsreglerna haft ett tydligt fokus på hållbarhet. Samtliga kapitalplaceringar innefattas av normbaserad samt negativ screening. Ledarna avstår från placeringar inom vapen, alkohol, tobak, spel, pornografi samt fossila bränslen. Under 2019 gjordes ytterligare ett tillägg om att Ledarna inte investerar, varken direkt eller indirekt, i bolag vars verksamhet, helt eller delvis, innefattar eller har någon form av intresse i cannabihantering, eller på annat sätt främjar användningen av cannabis.

**Reglementet anger att** Ledarna avser att stödja initiativ där kapitalförvaltare investerar i företag som arbetar för att bidra till FN:s 17 globala utvecklingsmål i Agenda 2030. Som exempel på detta kan nämnas företag som gör insatser för att negativa klimat- och andra miljöeffekter ska prissättas korrekt, som utvecklar och bedriver sin verksamhet i enlighet med Parisavtalet, eller som tydligt redovisar både den positiva och negativa miljö- och sociala påverkan deras produkter och tjänster har på ekosystem och samhället.

### KLIMATBOKSLUT OCH KOMPENSATION

Sedan 2011 har Ledarna tagit fram klimatredovisning och klimatkompenserat. Resultaten analyseras och kommuniceras internt. Utfallet bidrar till åtgärder som, till exempel, justeringar i styrdokument för att bättre nå uppsatta mål.

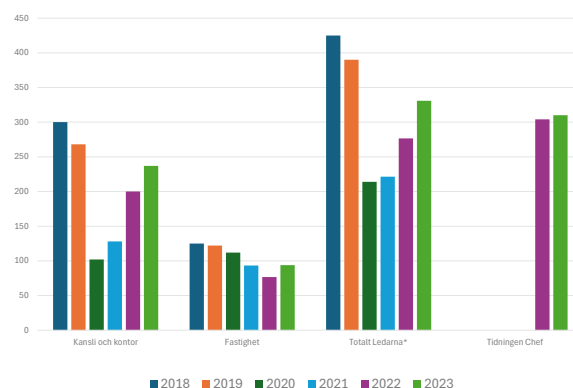
**Ledarna mäter en** stor del av de koldioxidutsläpp som är kopplade till verksamheten och arbetar kontinuerligt för att mätningarna ska omfatta hela organisationens påverkan. Detta år har klimatbokslutet kompletterats med klimatavtrycket från transporter av Ledarnas avfall och den överskottsdel som vindkraftverket producerar.

**Den största förändringen** för året är att Ledarna nu mäter och rapporterar den klimatpåverkan som tidningen Chef, Ledarnas medlemstidning, ger upphov till. En jämförelsesiffra för 2022 har beräknats och ingår i grafen nedan.

**Chefakademin har upphandlat** ett nytt tryckeri. Denna åtgärd kommer att halvera klimatpåverkan under 2024 för tidningen Chef.

Under 2023, ökade Ledarnas totala klimatavtryck med 20 procent till totalt 331 ton CO<sub>2</sub>e jämfört med 2022. Det är utsläppen kopplat till tjänsteresor, främst med bil, på grund av fler fysiska möten som står för ökningen tillsammans med större inköp av IT-utrustning.

Utveckling 2018-2023 (ton CO<sub>2</sub>E)



\*exklusive tidningen Chef

**Trots minskad förbrukning** av fjärrvärme ökar klimatpåverkan 2023 på grund av att emissionsfaktorn för omräkning till CO<sub>2</sub>e förändrats.

**Klimatkompensation sker genom** ett Plan Vivo-certifierat skogsprojekt i Uganda som, förutom klimatnytta, bidrar till positiva sociala och miljömässiga mervärden i regioner där människor är sårbara för effekten av klimatförändringarna. Klimatredovisningen har upprättats med hjälp av verktyget Our Impacts och granskats av ZeroMission.

### Risk och riskhantering

Ledarnas verksamhet kräver att Ledarnas anställda, företrädare och förtroendevalda möts och reser i tjänsten. 2022 återupptogs resandet något efter pandemin och fortsätter att öka under 2023. Arbetet med förstärkt och utvecklad föreningsservice och att ta fram en gemensam hållbarhetsplan tillsammans med föreningarna har krävt en viss andel fysiska möten. Ledarna fortsätter att uppmuntra digitala möten, när sådana är lämpliga, liksom utnyttjande av de fördelar som följer på en fortsatt digitalisering.

**Trots regelbunden kommunikation** kan det finnas en risk att anställda, eller leverantörer inte tagit del av information om regelverk, att de därför inte uppfyller Ledarnas krav. Total kontroll är svårt eller orimligt resurskrävande. Detta hanteras fortsatt genom möten, tydlig kommunikation och dialog i olika forum.

**Risken finns att** frågorna inte prioriteras i tillräcklig utsträckning och att organisationen inte har möjlighet att lägga tillräckliga resurser på att se till att alla känner till och respekterar regelverken. Fokus på ständiga förbättringar avseende riktlinjer, dialog, kommunikation och tydlighet är sättet riskerna hanteras.

# Antikorruption

Korruption är ett samlingsbegrepp för att ge och ta emot muta, trolöshet mot huvudman och att utnyttja sin ställning för att uppnå otillbörlig fördel för egen eller annans vinning. Ledarnas främsta möjlighet att verka mot korruption är internt genom en ständigt pågående dialog och nära relation mellan chef och medarbetare samt vägledande styrdokument.

## Styrdokument

- Placeringsreglemente
- Etikpolicy
- Policy för Ledarnas lägenheter
- Attestinstruktion för Ledarnas kansli
- Inköspolicy
- Mötes-, rese- och representationspolicy
- Policy för Ledarnas lägenheter

## Resultat, uppföljning och efterlevnad

Genom en nära relation mellan chef och medarbetare följs riskfyllda beteenden upp på ett tidigt stadium.

**Ledarnas etikpolicy ska** vägleda anställda och förtroendevalda till beteenden som minimerar risker för olagligt och olämpligt agerande. Policyn slår, bland annat, fast att gemensamma resurser ska användas klokt och måttfullt, intressekonflikter ska identifieras och hanteras så att personliga eller yrkesmässiga förhållanden inte påverkar organisationen eller medlemmarna, samt att upphandling och inköp ska göras ur helhetsperspektiv.

**Av Ledarnas inköspolicy** framgår att Ledarna motsätter sig alla former av försök till otillbörlig påverkan från leverantörer och samarbetspartners, samt att ingen anställd får acceptera någon form av ersättning som kan uppfattas som muta.

**Ledarna äger fastigheter** som utgör en kapitalplacering. Lägenhetspolicyn reglerar hur lägenheter tilldelas och beslutas av styrelsen. Av Policy för Ledarnas lägenheter framgår hur lägenheterna fördelas och att ledamöter i förbundsstyrelsen och cheftjänstemän som har ordinarie närvaro på styrelsens sammanträden, eller deras familjemedlemmar, inte kan tilldelas hyreskontrakt i annat fall än som tjänstebostad.

**Av Ledarnas mötes-, rese- och representationspolicy** framgår Ledarnas utgångspunkter för medvetna val. Som ett led i Ledarnas hållbarhetsarbete uppmuntras gåvor till ett välgörande ändamål när någon ska tackas eller uppvaktas. Interna gåvor följer Skatteverkets regler, och får inte heller bestå av alkoholhaltig dryck, då Ledarna inte representerar eller serverar alkohol vid intern eller extern representation.

**Av inköspolicyn framgår** att Ledarna motsätter sig alla former av försök till otillbörlig påverkan från leverantörer och samarbetspartners, samt att ingen anställd får acceptera någon form av ersättning som kan uppfattas som muta.

**Placeringsreglementet har beslutats** av styrelsen och två kapitalförvaltare har ett så kallat diskretionärt mandat, vilket innebär att ingen på Ledarna kan påverka placeringsbeslut, eftersom dessa endast kan styras av reglementet.

**Attestinstruktionen för Ledarnas kansli** säkerställer dualitet i alla beslut och inköp vilket säkerställs genom tvingande regler i ekonomi-, fakturahanterings- och avtalssystem. Efterlevnad granskas årligen av externa revisorer.

**Böter eller sanktioner** för brott mot lagar eller andra författningar har inte förekommit under 2023. Ledarna har heller inte haft några korruptionsanklagelser riktade mot sig under året och inte heller sagt upp några avtal, eller upplevt andra problem relaterade till korruption hos leverantörer eller andra samarbetspartners.

### **Risk och riskhantering**

Att företräda medlemmar som är beroende av Ledarnas kompetens ställer höga krav på integritet och att Ledarna identifierar och hanterar intressekonflikter så att personliga eller yrkesmässiga förhållanden inte påverkar organisationen eller medlemmarna.

**Inköp, placeringar och** lägenheter medför potentiell risk för jäv och ekonomiska intressen. Gällande fastighetsinnehavet hanteras risken, förutom med hjälp av ovan beskrivna styrdokument och uppföljning av dessa, genom en extern, oberoende fastighetsförvaltning.

**Det systematiska riskarbete** som pågår löpande på alla områden i organisationen hanterar risker kopplat till alla de fem sakområden som hållbarhetsrapporten omfattar. Cheferna inventerar, hanterar och följer upp riskerna varje tertiäl och styrelsen får en presentation av riskkartan och förändringar tertiälvis.

**Risk för trakasserier**, korrupcion, mutor, bedrägerier eller allvarliga missförhållanden i arbetsmiljön behandlas i avsnittet *Medarbetare under Visselblåsarfunktion*.



# Ledarna och Agenda 2030

FN:s 17 globala mål är den mest ambitiösa agendan för hållbar utveckling som världens länder antagit. Målen syftar till att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor, bekämpa klimatförändringarna samt främja fred och rättvisa.

## Ledarnas bidrag till de globala målen

Ledarna står bakom Agenda 2030 i dess helhet. I rollen som fackförbund, med uppdraget att verka för att alla har en bra chef, bidrar Ledarna särskilt till fyra av de globala målen.

### MÅL 5

#### JÄMSTÄLLDHET

Politisk, ekonomisk och social jämlikhet mellan kvinnor och män bidrar till alla dimensioner av hållbar utveckling.

**Ledarna anser att** arbetslivet gynnas av en jämn könsfördelning på alla nivåer och att samhällets mångfald ska återspeglas bland Sveriges chefer. Ledarna arbetar aktivt med frågan om jämställdhet i chefsleden genom opinionsbildning och kursverksamhet. En individualiserad föräldraförsäkring, samt lagstadgad kvotering till bolagens styrelser är andra frågor som drivs. (Se avsnittet om *Samhällspolitisk påverkan* för exempel på konkreta aktiviteter.)

### 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 inkluderar hela samhället.

**Ledarna är en** arbetstagarorganisation. Ledarna arbetar för att Sveriges chefer ska ha anständiga och goda villkor och förutsättningar samt en trygg och säker arbetsmiljö. Därför tecknar Ledarna ett 80-tal kollektivavtal inom såväl privat som offentlig sektor. Även Ledarnas medarbetare omfattas av kollektivavtal.

### MÅL 10

#### MINSKAD OJÄMLIKHET

Ett jämlikt samhälle bygger på principen om allas lika rättigheter och möjligheter oberoende av, till exempel, kön, etnicitet, religion, funktionsvariation eller ålder. Jämlikhet minskar risken för konflikter och främjar alla människors möjlighet att delta i och påverka samhällsutvecklingen.

**Ledarna anser att** arbetslivet gynnas av jämlikhet på alla nivåer och att samhällets mångfald ska återspeglas bland Sveriges chefer. Ledarna arbetar aktivt med frågan om mångfald i chefsleden genom opinionsbildning och kursverksamhet. (Se avsnittet om *Samhällspolitisk påverkan* för exempel på konkreta aktiviteter.)

### MÅL 13

#### BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA

Effekterna av den globala uppvärmningen är synliga redan nu och kommer att bli katastrofala om vi inte agerar. Genom utbildning, innovation och efterlevnad av våra klimatförpliktelser kan vi göra nödvändiga förändringar för att skydda planeten.

**Ledarnas främsta möjlighet** att bekämpa klimatförändringarna är att påverka och hjälpa Sveriges chefer med omställningen till ett hållbart samhälle. (Se avsnittet om *Samhällspolitisk påverkan* under Miljö för exempel på aktiviteter). Internt eftersträvar Ledarna att göra så mycket som möjligt för att bidra till mål 13. (Se avsnittet om Ledarnas klimatpåverkan under Miljö).





# Finansiell redovisning







# Resultaträkning

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2023	2022	2023	2022
Medlemsintäkter	1	255 849	249 659	255 849	249 659
Nettoomsättning	1	81 512	83 306	9 031	8 923
Övriga rörelseintäkter	2,3	31 775	28 553	33 841	30 570
		<b>369 136</b>	<b>361 518</b>	<b>298 721</b>	<b>289 152</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>					
Produktionskostnader		- 39 776	- 38 915	-	-
Övriga externa kostnader	4-6	- 123 438	- 121 682	- 141 860	- 136 285
Personalkostnader	7	- 191 484	- 196 636	- 145 284	- 150 955
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	- 28 010	- 28 465	- 19 979	- 20 083
Övriga rörelsekostnader	9	- 6 424	- 176	- 6 424	- 176
		<b>- 389 132</b>	<b>- 385 874</b>	<b>- 313 547</b>	<b>- 307 499</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>- 19 996</b>	<b>- 24 356</b>	<b>- 14 826</b>	<b>- 18 347</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>					
Resultat från andelar i koncernföretag	10	-	-	- 8 000	-
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	11	26 313	7 551	26 313	7 551
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		222	8	231	6
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	- 533	- 551	- 503	- 536
		<b>26 002</b>	<b>7 008</b>	<b>18 041</b>	<b>7 021</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>6 006</b>	<b>- 17 348</b>	<b>3 215</b>	<b>- 11 326</b>
Bokslutsdispositioner	13	-	-	- 2 150	- 5 763
<b>Resultat före skatt</b>		<b>6 006</b>	<b>- 17 348</b>	<b>1 065</b>	<b>- 17 089</b>
Skatt på årets resultat	14	- 9 169	- 4 624	- 8 294	- 3 198
<b>Årets resultat</b>		<b>- 3 163</b>	<b>- 21 972</b>	<b>- 7 229</b>	<b>- 20 287</b>

# Balansräkning

TILLGÅNGAR	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2023	2022	2023	2022
<b>Anläggningstillgångar</b>					
Immateriella anläggningstillgångar					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	15	30 120	37 994	22 937	33 605
Licensavtal	15	-	-	-	-
Goodwill	16	6 663	13 327	-	-
		<b>36 783</b>	<b>51 321</b>	<b>22 937</b>	<b>33 605</b>
Materiella anläggningstillgångar					
Byggnader och mark	17	154 844	156 568	154 844	156 568
Maskiner	18	2 378	2 594	2 378	2 594
Inventarier	19	15 700	15 956	14 570	14 509
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	20	3 196	2 819	3 196	2 819
		<b>176 118</b>	<b>177 937</b>	<b>174 988</b>	<b>176 490</b>
Finansiella anläggningstillgångar					
Andelar i koncernföretag	21	-	-	62 900	70 900
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	181 683	208 708	181 683	208 708
Uppskjuten skattefordran		1 540	1 958	-	-
Andra långfristiga fordringar	23	221	164	-	54
		<b>183 444</b>	<b>210 830</b>	<b>244 583</b>	<b>279 662</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>396 345</b>	<b>440 088</b>	<b>442 508</b>	<b>489 757</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
Varulager m.m.					
Färdiga varor och handelsvaror		22	78	-	53
		<b>22</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>53</b>
Kortfristiga fordringar					
Medlemsfordringar		3 124	2 801	3 124	2 801
Kundfordringar		13 090	18 144	7 722	7 356
Fordringar hos koncernföretag	24	-	-	6 502	2 533
Aktuella skattefordringar		609	1 738	-	300
Övriga fordringar		5 697	1 729	1 781	214
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	25	8 897	8 975	7 044	7 252
		<b>31 417</b>	<b>33 387</b>	<b>26 173</b>	<b>20 456</b>
Kassa och bank		41 357	49 159	39 203	41 215
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>72 796</b>	<b>82 624</b>	<b>65 376</b>	<b>61 724</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>469 141</b>	<b>522 712</b>	<b>507 884</b>	<b>551 481</b>

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2023	2022	2023	2022
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>					
<b>Eget kapital</b>					
Grundfond		63 366	60 545	63 366	60 545
Övrigt tillskjutet kapital		7 183	4 389	-	-
<b>Fria reserver</b>					
Fria reserver		267 319	294 906	306 170	329 277
Årets resultat		- 3 163	- 21 972	- 7 229	- 20 287
<b>Eget kapital hänförligt till förbundet</b>		<b>334 705</b>	<b>337 868</b>	<b>362 307</b>	<b>369 535</b>
<b>Eget kapital</b>		<b>334 705</b>	<b>337 868</b>	<b>362 307</b>	<b>369 535</b>
<b>Obeskattade reserver</b>					
Periodiseringsfonder	26	-	-	41 632	39 482
<b>Avsättningar</b>					
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	27	895	258	674	148
Uppskjuten skatteskuld	28	17 013	16 661	8 059	8 150
Övriga avsättningar	29	241	241	241	241
		<b>18 149</b>	<b>17 160</b>	<b>8 974</b>	<b>8 539</b>
<b>Långfristiga skulder</b>					
Skulder till kreditinstitut		21 000	30 000	21 000	30 000
Övriga skulder	30	200	200	200	200
		<b>21 200</b>	<b>30 200</b>	<b>21 200</b>	<b>30 200</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Kortfristiga lån från kreditinstitut		9 000	29 000	9 000	29 000
Förskott från kunder		3 456	3 146	3 286	3 027
Pågående arbeten		6 067	15 436	-	-
Leverantörsskulder		20 647	29 906	14 114	23 250
Skulder till koncernföretag	31	-	-	2 458	3 893
Aktuella skatteskulder		-	-	1 309	-
Övriga skulder		10 701	13 361	6 584	7 097
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	45 216	46 635	37 020	37 458
		<b>95 087</b>	<b>137 484</b>	<b>73 771</b>	<b>103 725</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>469 141</b>	<b>522 712</b>	<b>507 884</b>	<b>551 481</b>

# Förändring av eget kapital

## FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

### KONCERNEN

	Grundfond	Annat eget kap. inkl.	Årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans 2023-01-01</b>	60 545	299 295	- 21 972	337 868
Överföring resultat föregående år	-	- 21 972	21 972	-
Disposition enligt kongressbeslut	2 821	- 2 821	-	-
Årets resultat	-	-	- 3 163	- 3 163
<b>Utgående balans 2023-12-31</b>	<b>63 366</b>	<b>274 501</b>	<b>- 3 163</b>	<b>334 704</b>

### FÖRBUNDET

	Grundfond	Fritt eget kapital	Årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans 2023-01-01</b>	60 545	329 277	- 20 287	369 535
Överföring resultat föregående år	-	- 20 287	20 287	-
Disposition enligt kongressbeslut	2 821	- 2 821	-	-
Årets resultat	-	-	- 7 229	- 7 229
<b>Utgående balans 2023-12-31</b>	<b>63 366</b>	<b>306 170</b>	<b>- 7 229</b>	<b>362 307</b>

# Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
<b>Den löpande verksamheten</b>				
Rörelseresultat	- 19 996	- 24 356	- 14 826	- 18 347
<b>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet</b>				
Avskrivningar och nedskrivningar	28 010	28 465	19 979	20 083
Pensionsavsättningar	637	28	526	- 82
Övriga avsättningar	-	200	-	200
Vinst vid försäljning av inventarier	- 129	- 351	- 129	- 351
Förlust vid utrangering byggnad och mark	2 567	176	2 567	176
Förlust vid utrangering inventarier	5 000	-	5 000	-
	<b>16 089</b>	<b>4 162</b>	<b>13 117</b>	<b>1 679</b>
Erhållen ränta	222	8	231	6
Erlagd ränta	- 533	- 551	- 503	- 536
Betald skatt	- 7 270	- 1 923	- 6 776	- 1 153
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>8 508</b>	<b>1 696</b>	<b>6 069</b>	<b>- 4</b>
<b>Förändringar i rörelsekapital</b>				
Förändring av varulager	56	258	53	246
Förändring av rörelsefordringar	840	1 645	- 6 016	8 052
Förändring av rörelseskulder	- 22 397	- 2 897	- 11 263	- 11 187
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>- 12 993</b>	<b>702</b>	<b>- 11 157</b>	<b>- 2 893</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>				
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	- 3 843	- 3 055	-	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	- 15 863	- 9 742	- 15 863	- 8 987
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	248	533	248	533
Erhållet bidrag materiella anläggningstillgångar	368	-	368	-
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	53 281	10 116	53 392	10 226
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>34 191</b>	<b>- 2 148</b>	<b>38 145</b>	<b>1 772</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>				
Amortering av skuld	- 29 000	-	- 29 000	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>- 29 000</b>	<b>-</b>	<b>- 29 000</b>	<b>-</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>- 7 802</b>	<b>- 1 446</b>	<b>- 2 012</b>	<b>- 1 121</b>
Likvida medel vid årets början	49 159	50 605	41 215	42 336
Likvida medel vid årets slut	41 357	49 159	39 203	41 215

# Tilläggsupplysningar

## Redovisningsprinciper m.m.

### Allmänna redovisningsprinciper

Årsredovisningen har upprättats enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

Ledarna har ur skattesynpunkt en skattefri och skattepliktig del. Den skattefria delen är den ideella medlemsverksamheten som avser service till medlemmarna och ingår i medlemsavgiften. Den skattepliktiga näringsdrivande delen är förvaltningen av kapital som avser placerade medel i värdepapper samt fastigheter.

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen är upprättad enligt förvärvsmetoden. Koncernredovisningen omfattar moderföretaget samt dess dotterföretag. Med dotterföretag avses de företag i vilka moderföretaget, direkt eller indirekt, har ett bestämmande inflytande. I koncernredovisningen ingår dotterbolag från den dagen koncernen erhåller bestämmande inflytande tills den dagen det inte längre föreligger. Dotterföretagens redovisningsprinciper överensstämmer med koncernens redovisningsprinciper i övrigt.

I koncernredovisningen faller koncernföretagens bokslutsdispositioner bort och ingår i det redovisade resultatet efter avdrag för uppskjuten skatt. Detta innebär att koncernföretagens obeskattade reserver i koncernens balansräkning fördelas mellan uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

### Intäktsredovisning

Intäkter redovisas till verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas och redovisas i den omfattning det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillgodogöras och intäkterna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

### Medlemsintäkter

Medlemsavgifter omfattar inbetalningar från medlemmar. Medlemsavgifteterna intäktsförs vid debitering av medlem.

### Nettoomsättning

Som nettoomsättning redovisas Ledarnas aktiviteter i form av näringsverksamhet vilken enligt BFN klassificeras som nettoomsättning.

### Övriga rörelseintäkter

Övriga rörelseintäkter innehåller bland annat hyresintäkter och bidrag. Hyresintäkter redovisas linjärt över hyresavtalets löptid. Intäkter i form av bidrag intäktsförs när villkoren för bidraget är uppfyllda.

Ersättning i form av ränta och utdelning redovisas som intäkt när det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna som är förknippade med transaktionen och när inkomsten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

### Leasing

Leasing i redovisningen är klassificerad som operationell. Det finns en mindre del finansiell leasing som bedömts som marginell. Uppgifter i leasingnoter avser poster som är tvingade enligt avtal, eventuella löpande avräkningar upptas inte i dessa noter.

### Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt uppkommer som en differens mellan bokfört värde och skattemässigt värde. På skillnaden mellan dessa belopp beräknas skatt, för närvarande 20,6 %.

### Anläggningstillgångar

Materiella och immateriella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Materiella anläggningstillgångar har delats upp på betydande komponenter när komponenterna har väsentligt olika nyttjandeperioder.

Avskrivningsbart belopp utgörs av anskaffningsvärdet minskat med ett beräknat restvärde om detta är väsentligt. Avskrivning sker linjärt över den förväntade nyttjandeperioden.

Följande avskrivningstider tillämpas:

#### Immateriella anläggningstillgångar

Balanserade utgifter för forsknings- och utvecklingsarbeten och liknande	3–10 år
Goodwill	5–10 år

#### Materiella anläggningstillgångar

<b>Byggnader</b>	
Stomme och fasad	80–100 år
Tak, fönster, ventilation, hissar och dylikt	40 år
Inre ytskikt och värme, sanitet	12–18 år
El och våtrum	30 år
<b>Maskiner och andra tekniska anläggningar</b>	
Inventarier, verktyg och installationer	5–20 år
Vindkraftverk	3–20 år
	20 år

Ledarna är tillsammans med 10 andra delägare i ett vindkraftverk i Moratrakten. Ledarnas andel uppgår till 9,97% och vindkraftverket drivs via enkelt bolag. Vindkraftverket betraktas som en maskin enligt rekommendation från LRF Konsult och vindkraftsbyggaren. Vindkraftverket levererar energi till Ledarnas lokaler där det avtalsmässigt är möjligt. Överskottsenergi säljs på den externa marknaden.

### **Pågående arbeten**

Vid större ny-, till- och ombyggnader redovisas upparbetat belopp som pågående arbete. När arbetet är slutfört aktiveras det som värdehöjande och avskrivningar påbörjas. Om arbetet inte anses vara värdehöjande när det är slutfört kostnadsförs det istället i resultaträkningen.

### **Andelar i koncernföretag och goodwill**

De underliggande koncernvärdena för dotterbolag finns i Ledarna Chefsservice LCS AB. Bolaget har värderats enligt kassaflödesmodellen och denna ger inte anledning till en förändrad syn av redovisat värde. Vid en varaktig nedgång av resultaten i dotterbolaget kommer nedskrivning att ske av innehaven.

### **Långfristiga värdepappersinnehav**

Värdepapper redovisas till historisk anskaffningskurs och betraktas som en långsiktig placering. Portföljen värderas som en helhet. Vid en nedgång i marknaden sker en nedskrivning först då portföljens innehav understiger anskaffningsvärdet. Förvaltning av värdepapper ligger hos externa förvaltare. Förvaltarna har ett diskretionärt avtal, vilket innebär att de handlar med värdepapper inom de av Ledarna angivna ramarna i placeringsreglementet.

### **Varulager**

Varulagret har värderats till det lägsta av dess anskaffningsvärde och dess nettoförsäljningsvärde på balansdagen. Med nettoförsäljningsvärdet avses varornas beräknade försäljningspris, minskat med försäljningskostnader. Den valda värderingsmetoden innebär att eventuell inkurans i varulagret har beaktats.

### **Fordringar, skulder och avsättningar**

Om inget annat anges ovan värderas kortfristiga fordringar till det lägsta av dess anskaffningsvärde och det belopp varmed de beräknas bli reglerade. Långfristiga fordringar och långfristiga skulder värderas efter det första värderingstillfället till upplupet anskaffningsvärde. Övriga skulder och avsättningar värderas till de belopp varmed de beräknas bli reglerade. Övriga tillgångar redovisas till anskaffningsvärde om inget annat anges ovan.

### **Koncernbidrag**

Koncernbidrag som har erhållits eller lämnats redovisas som en bokslutsdisposition i resultaträkningen. Erhållna och lämnade koncernbidrag påverkar organisationens aktuella skatt.

### **Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalysen upprättas enligt den indirekta metoden det vill säga den utgår från verksamhetens resultat. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- och utbetalningar. Som likvida medel klassificeras kassa- och banktillgodohavanden.

### **Bedömningar och uppskattningar**

#### *Avskrivningstider fastigheter*

Avskrivningstider på fastigheter består av en värdering om förväntad nyttjandetid för de olika ingående komponenterna. Denna bedömning är utförd av ett väletablerat konsultbolag där Ledarnas underhållsplan för fastigheter ligger som grund.

# Noter

## NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Aktiva medlemmar	251 716	245 378	251 716	245 378
Passiva medlemmar	4 133	4 281	4 133	4 281
<b>Medlemsintäkter</b>	<b>255 849</b>	<b>249 659</b>	<b>255 849</b>	<b>249 659</b>
Tjänster	49 503	55 257	2 033	3 022
Mediaverksamhet	9 048	16 715	-	-
Aktiverat arbete för egen räkning	1 612	1 347	-	-
Förädning i aktiverat arbete för egen räkning	9 482	-1 699	-	-
Övriga intäkter	11 867	11 686	6 998	5 901
<b>Nettoomsättning</b>	<b>81 512</b>	<b>83 306</b>	<b>9 031</b>	<b>8 923</b>

## NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Hysesintäkter	29 047	26 231	31 649	28 860
Övriga rörelseintäkter	2 728	2 322	2 192	1 710
<b>Övriga rörelseintäkter</b>	<b>31 775</b>	<b>28 553</b>	<b>33 841</b>	<b>30 570</b>

## NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	29 048	26 231	31 649	28 860

Tabellen nedan visar kontrakterade betalningar för kommersiella lokaler.

Avtalade intäkter med betalning inom 1 år	19 990	18 216	23 931	21 963
Avtalade intäkter med betalning mellan år 1 och år 5	30 388	31 281	43 787	42 499
Avtalade intäkter med betalning senare än 5 år	2 568	-	13 592	13 850

Leasingavtal där organisationen är leasegivare avser hyra av bostäder, lokaler och garage. Hyresavtal avseende lokaler ingås normalt på 3–5 år. Hyresavtal avseende bostäder och garageplatser ingås normalt tillsvidare och där hyresgästen har möjlighet att säga upp avtalet med kort uppsägningstid. Tabellen ovan visar kontrakterade betalningar för kommersiella lokaler.

### Fördelning kontrakt

Lokalhyror	18 591	16 589	21 720	19 405
Bostäder	8 346	7 879	8 346	7 879
P-platser	2 111	1 763	1 583	1 576
	<b>29 048</b>	<b>26 231</b>	<b>31 649</b>	<b>28 860</b>

## NOT 4 ARVODE TILL REVISORER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
<b>Revisionsuppdrag</b>				
PWC	659	570	481	422
Skatterådgivning	33	10	17	8
	<b>692</b>	<b>580</b>	<b>498</b>	<b>430</b>

## NOT 5 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	1 901	1 707	1 750	1 675
<b>Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:</b>				
Ska betalas inom 1 år	1 471	1 418	1 387	1 330
Ska betalas inom 1–5 år	1 715	985	1 219	474
Ska betalas senare än 5 år	-	-	-	-



**NOT 6 INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG**

**FÖRBUNDET**

	2023	2022
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag inom koncernen	11%	10%
Andel av årets totala försäljning som skett till andra företag inom koncernen	16%	19%

Andel av Ledarnas inköp från koncernbolag består av rörelsekostnader exklusive avskrivningar.  
Andelar av Ledarnas försäljning till koncernbolag består av intäkter exklusive medlemsintäkter.

**NOT 7 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER**

	2023		2022	
<b>Medelantal anställda</b>	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Förbundet	115	37%	115	36%
Dotterföretag	42	33%	39	36%
<b>Koncernen totalt</b>	<b>157</b>	<b>36%</b>	<b>154</b>	<b>36%</b>
<b>Antal styrelseledamöter och vd</b>	Styrelse och vd	Varav män	Styrelse och vd	Varav män
Förbundet	12	58%	13	62%
Dotterföretag	6	17%	6	17%
	<b>18</b>	<b>44%</b>	<b>19</b>	<b>47%</b>
<b>Löner och andra ersättningar</b>	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	91 182	46 654	91 938	52 737
<i>varav pensionskostnad</i>		(14 359)		(19 103)
Dotterföretag	32 461	15 152	30 461	15 176
<i>varav pensionskostnad</i>		(4 356)		(4 483)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>123 643</b>	<b>61 806</b>	<b>122 399</b>	<b>67 913</b>
		(18 715)		(23 586)
<b>Löner och andra ersättningar fördelat mellan styrelseledamöter och vd resp. övriga anställda</b>	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda
Moderföretaget	7 042	84 140	5 626	86 312
Dotterföretag	3 703	28 758	3 563	26 898
<b>Koncernen totalt</b>	<b>10 745</b>	<b>112 898</b>	<b>9 189</b>	<b>113 210</b>
<b>Specifikation av löner, förmåner och andra ersättningar för förbundets styrelse, vd och vice vd</b>	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner
Styrelsens ordförande	2 068	1 635	2 168	1 785
Övriga styrelseledamöter	1 152	365	1 003	316
Vd	2 208	1 741	2 047	1 774
Vice vd (från 1/10 2022)	1 614	1 183	408	363
	<b>7 042</b>	<b>4 924</b>	<b>5 626</b>	<b>4 238</b>

För ledande befattningshavare i tabellen ovan uppgick pensionskostnaden 2023 till 2 116 tkr och 2022 till 1 957 tkr.

**Ersättningar och pensioner till ledande befattningshavare**

Avtal med vd sedan 1 februari 2020 innebär ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida utgår därefter ett avgångsvederlag motsvarande nio månadslöner med avräkning under de sista tre månaderna. Vid egen uppsägning är vd berättigad till avgångsvederlag motsvarande sex månadslöner vilket är avräkningsbart. ITP-planen gäller även ledande befattningshavare. Förbundsordföranden är verksam på heltid på Ledarna och väljs för en fyraårig mandatperiod vilket innebär att avtalet löper till och med kongressen 2026. För det fall förbundsordförande inte väljs om vid kongressen 2026 erhåller vederbörande avtalspension som uppgår till 70 % av grundlönen under tre år (fram till 65 års ålder). För vice vd innebär en uppsägning från arbetsgivarens sida lön under uppsägningstiden på tre månader utan avräkning. Därefter utgår avgångsersättning motsvarande 12 månadslöner utan avräkning. Om vice vd inte får ny anställning inom 12 månader utgår ytterligare 12 månadslöner som är avräkningsbart vid ny anställning eller egen verksamhet. Vid uppsägning från vice vd:s sida utgår lön under uppsägningstiden om tre månader utan avräkning. 1:e och 2:e vice ordförande i Ledarnas förbundsstyrelse får ersättning om 115 tkr per år. Till samtliga styrelseledamöter utgår, utöver styrelsearvode, ersättning för förlorad arbetsinkomst på grund av tjänstgöring i Ledarnas förbundsstyrelse.

**NOT 8 AV- OCH NEDSKRIVNINGAR AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Avskrivningar goodwill	6 664	6 907	-	-
Avskrivningar programvaror	6 717	7 088	5 668	6 018
Avskrivningar byggnader	10 890	10 559	10 890	10 559
Avskrivningar maskiner	216	216	216	216
Avskrivningar inventarier	3 523	3 695	3 205	3 290
	<b>28 010</b>	<b>28 465</b>	<b>19 979</b>	<b>20 083</b>

**NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Resultat vid utrangering immateriella tillgångar	5 000	-	5 000	-
Resultat vid avyttring materiella tillgångar	1 424	176	1 424	176
	<b>6 424</b>	<b>176</b>	<b>6 424</b>	<b>176</b>

**NOT 10 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET	
	2023	2022
Nedskrivning av dotterbolag	8 000	-
	<b>8 000</b>	<b>-</b>

**NOT 11 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Erhållna utdelningar	39	44	39	44
Fondprovision	1 277	1 378	1 277	1 378
Resultat vid avyttringar	24 997	6 129	24 997	6 129
	<b>26 313</b>	<b>7 551</b>	<b>26 313</b>	<b>7 551</b>

**NOT 12 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Räntekostnader till koncernföretag	-	-	18	-
Övriga räntekostnader	439	515	391	500
Övriga finansiella kostnader	94	36	94	36
	<b>533</b>	<b>551</b>	<b>503</b>	<b>536</b>

**NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER**

	FÖRBUNDET	
	2023	2022
Återföring från periodiseringsfond	10 850	937
Avsättning till periodiseringsfond	- 13 000	- 5 800
Lämnade koncernbidrag	-	- 900
	<b>- 2 150</b>	<b>- 5 763</b>

**NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Aktuell skatt	- 8 820	- 4 049	- 8 388	- 3 625
Justering skatt tidigare år	2	3	2	3
Uppskjuten skatt	- 351	- 578	92	424
	<b>- 9 169</b>	<b>- 4 624</b>	<b>- 8 294</b>	<b>- 3 198</b>
<b>Redovisat resultat före skatt</b>	<b>6 006</b>	<b>- 17 348</b>	<b>1 065</b>	<b>- 17 089</b>
Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	- 28 863	- 30 916	- 28 863	- 30 916
Resultat näringsdrivande skattepliktig verksamhet	33 534	15 612	32 079	13 827
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats 20,6%	- 6 908	- 3 216	- 6 608	- 2 848
<b>Skattemässiga korrigeringar</b>				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	- 364	- 282	- 364	- 282
Uttagsbeskattning	- 51	-	- 51	-
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	918	691	918	691
Skillnad skattemässig och bokföringmässig avskrivning	- 971	- 1 266	- 971	- 1 266
Övrigt	204	24	336	80
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar koncernföretag	- 1 648	-	- 1 648	-
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	2	3	2	3
Förändring uppskjuten skatt	- 351	- 578	92	424
<b>Skatt på årets resultat</b>	<b>- 9 169</b>	<b>- 4 624</b>	<b>- 8 294</b>	<b>- 3 198</b>

**NOT 15 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR EXKL GOODWILL**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
<b>Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten</b>				
Ingående anskaffningsvärden	81 577	78 522	71 471	71 471
Försäljningar/utrangeringar	- 10 000	-	- 10 000	-
Årets anskaffningar	3 843	3 055	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>75 420</b>	<b>81 577</b>	<b>61 471</b>	<b>71 471</b>
Ingående avskrivningar	- 37 622	- 30 534	- 31 905	- 25 887
Försäljningar/utrangeringar	5 000	-	5 000	-
Årets avskrivningar	- 6 717	- 7 088	- 5 668	- 6 018
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 39 339</b>	<b>- 37 622</b>	<b>- 32 573</b>	<b>- 31 905</b>
Ingående nedskrivningar	- 5 961	- 5 961	- 5 961	- 5 961
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>- 5 961</b>	<b>- 5 961</b>	<b>- 5 961</b>	<b>- 5 961</b>
<b>Utgående restvärde balanserade utgifter för utvecklingsarbeten</b>	<b>30 120</b>	<b>37 994</b>	<b>22 937</b>	<b>33 605</b>
<b>Licensavtal</b>				
Ingående anskaffningsvärden	90	90	90	90
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
Ingående avskrivningar	- 90	- 90	- 90	- 90
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 90</b>	<b>- 90</b>	<b>- 90</b>	<b>- 90</b>
<b>Utgående redovisat värde licensavtal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

NOT 16 GOODWILL	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Ingående anskaffningsvärden	101 582	101 582	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>101 582</b>	<b>101 582</b>	-	-
Ingående avskrivningar	- 88 255	- 81 348	-	-
Årets avskrivningar	- 6 664	- 6 907	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 94 919</b>	<b>- 88 255</b>	-	-
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>6 663</b>	<b>13 327</b>	-	-

NOT 17 BYGGNADER OCH MARK	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Ingående anskaffningsvärden	264 167	252 321	264 167	252 321
Årets anskaffningar	10 589	12 506	10 589	12 506
Försäljningar/utrangeringar	- 4 715	- 660	- 4 715	- 660
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>270 041</b>	<b>264 167</b>	<b>270 041</b>	<b>264 167</b>
Ingående avskrivningar	- 107 599	- 97 524	- 107 599	- 97 524
Försäljningar/utrangeringar	3 292	484	3 292	484
Årets avskrivningar	- 10 890	- 10 559	- 10 890	- 10 559
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 115 197</b>	<b>- 107 599</b>	<b>- 115 197</b>	<b>- 107 599</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>154 844</b>	<b>156 568</b>	<b>154 844</b>	<b>156 568</b>

Ledarna äger tre fastigheter med fyra tillhörande byggnader. Den senaste marknadsvärderingen utfördes i december 2022 och gav ett totalt marknadsvärde på 989 000 tkr, bokfört värde 2023 är 154 844 tkr. Värderingsmetoden är en så kallad kassaflödesanalys. Senaste taxeringsvärdet från 2022 uppgick till 513 800 tkr. Marknadsvärdering görs vart annat år och nästa värdering planeras till 2024.

NOT 18 MASKINER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Ingående anskaffningsvärden	4 324	4 324	4 324	4 324
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>4 324</b>	<b>4 324</b>	<b>4 324</b>	<b>4 324</b>
Ingående avskrivningar	- 1 730	- 1 513	- 1 730	- 1 513
Årets avskrivningar	- 216	- 217	- 216	- 217
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 1 946</b>	<b>- 1 730</b>	<b>- 1 946</b>	<b>- 1 730</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>2 378</b>	<b>2 594</b>	<b>2 378</b>	<b>2 594</b>

NOT 19 INVENTARIER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Ingående anskaffningsvärden	41 167	39 558	37 508	36 654
Årets anskaffningar	3 753	2 491	3 753	1 736
Försäljningar/utrangeringar	- 1 169	- 882	- 1 169	- 882
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>43 751</b>	<b>41 167</b>	<b>40 092</b>	<b>37 508</b>
Ingående bidrag	-	-	-	-
Årets bidrag	- 368	-	- 368	-
<b>Utgående ackumulerade bidrag</b>	<b>- 368</b>	<b>-</b>	<b>- 368</b>	<b>-</b>
<b>Netto anskaffningsvärde</b>	<b>43 383</b>	<b>41 167</b>	<b>39 724</b>	<b>37 508</b>
Ingående avskrivningar	- 25 211	- 22 217	- 22 999	- 20 410
Försäljningar/utrangeringar	1 050	700	1 050	700
Årets avskrivningar	- 3 522	- 3 694	- 3 205	- 3 289
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 27 683</b>	<b>- 25 211</b>	<b>- 25 154</b>	<b>- 22 999</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>15 700</b>	<b>15 956</b>	<b>14 570</b>	<b>14 509</b>

**NOT 20 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Ingående anskaffningsvärden	2 819	8 074	2 819	8 074
Årets anskaffningar	12 793	8 016	12 793	8 016
Kostnadsfört	- 1 144	-	- 1 144	-
Aktiveringar	- 11 272	- 13 271	- 11 272	- 13 271
<b>Utgående redovisat värde anskaffningsvärden</b>	<b>3 196</b>	<b>2 819</b>	<b>3 196</b>	<b>2 819</b>
<b>Specifikation</b>				
Pågående Energibesparingsprojekt	3 196	-	3 196	-
Pågående ombyggnation i fastighet H20	-	1 837	-	1 837
Pågående Plan 2 i fastighet H20 /tom lokal	-	536	-	536
Pågående elarbete	-	446	-	446
	<b>3 196</b>	<b>2 819</b>	<b>3 196</b>	<b>2 819</b>

**NOT 21 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET			
	2023		2022	
Ingående anskaffningsvärden	70 900		70 900	
Nedskrivning andelar i koncernföretag	- 8 000		-	
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>62 900</b>		<b>70 900</b>	
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>62 900</b>		<b>70 900</b>	
<b>Namn</b>	Kapitalandel	Rösträttsandel	Antal andelar	Bokfört värde
Ledarna Chefsservice LCS AB	100%	100%	1 000	62 900
				<b>62 900</b>
<b>Indirekta innehav</b>				
Chefakademin i Stockholm AB	100%	100%	10 000	56 000
				<b>56 000</b>
	Org.nr.	Säte	Eget kapital	Årets resultat
Ledarna Chefsservice LCS AB	556488-7668	Stockholm	46 585	57
<b>Indirekta innehav</b>				
Chefakademin i Stockholm AB	556692-9468	Stockholm	5 371	965

**NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Ingående anskaffningsvärden	208 708	211 269	208 708	211 269
Årets anskaffningar	57 343	31 489	57 343	31 489
Försäljningar	- 84 368	- 34 050	- 84 368	- 34 050
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>181 683</b>	<b>208 708</b>	<b>181 683</b>	<b>208 708</b>

**Värdepappersportfölj, FÖRBUNDET**

	2023	
	Bokfört värde	Marknadsvärde
Aktier och andelar i bolag med ägarintressen		
Collectum	10	10
<b>Summa aktier- och andelar i bolag med ägarintressen</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Aktier, aktiefonder, räntebärande värdepapper och räntefonder		
Aktieplaceringar	113 941	163 482
Ränteplaceringar	67 732	67 854
<b>Summa aktier, aktiefonder, räntebärande värdepapper och räntefonder</b>	<b>181 673</b>	<b>231 336</b>
<b>Summa totalt värdepapper</b>	<b>181 683</b>	<b>231 346</b>

**NOT 23 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Ingående fordringar	164	168	54	168
Kapitalförsäkring	111	110	-	-
Reglerade fordringar	- 54	- 114	- 54	- 114
<b>Summa långfristiga fordringar</b>	<b>221</b>	<b>164</b>	<b>-</b>	<b>54</b>

**NOT 24 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET	
	2023	2022
Ledarna Chefsservice LCS AB	5 333	1 431
Chefakademin i Stockholm AB	1 169	1 102
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>6 502</b>	<b>2 533</b>

**NOT 25 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Upplupna intäkter försäkringsprovision	2 015	1 957	2 015	1 957
Upplupna intäkter tjänster	504	336	-	-
Förutbetalda lokal- och fastighetskostnader	521	525	521	525
Förutbetalda IT-relaterade kostnader	2 979	2 731	2 979	2 731
Övriga förutbetalda kostnader	2 878	3 426	1 529	2 039
	<b>8 897</b>	<b>8 975</b>	<b>7 044</b>	<b>7 252</b>

**NOT 26 OBESKATTADE RESERVER**

	FÖRBUNDET	
	2023	2022
Periodiseringsfond avsatt 2017	-	10 850
Periodiseringsfond avsatt 2018	12 230	12 230
Periodiseringsfond avsatt 2019	4 602	4 602
Periodiseringsfond avsatt 2020	400	400
Periodiseringsfond avsatt 2021	5 600	5 600
Periodiseringsfond avsatt 2022	5 800	5 800
Periodiseringsfond avsatt 2023	13 000	-
	<b>41 632</b>	<b>39 482</b>

**NOT 27 AVSÄTTNING FÖR PENSIONER OCH LIKANDE FÖPLIKTELSE**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Belopp vid årets ingång	258	230	148	230
Årets avsättningar	785	744	674	634
Under året ianspråktaga belopp	- 148	- 716	- 148	- 716
	<b>895</b>	<b>258</b>	<b>674</b>	<b>148</b>

**NOT 28 UPPSKJUTEN SKATTESKULD**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Belopp vid årets ingång	16 661	16 083	8 150	8 574
Årets avsättningar	352	578	- 91	- 424
	<b>17 013</b>	<b>16 661</b>	<b>8 059</b>	<b>8 150</b>

**NOT 29 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Belopp vid årets ingång	241	241	241	241
	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>

**NOT 30 LÅNGFRISTIG SKULD**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Skulder till kreditinstitut	21 000	30 000	21 000	30 000
Depositioner (hyror)	200	200	200	200
	<b>21 200</b>	<b>30 200</b>	<b>21 200</b>	<b>30 200</b>

För jämförelseåret har skuld till kreditinstitut sänkts med 29 mkr vilken klassificerats om till kortfristig skuld.

De långfristiga skulderna för Koncernen och Förbundet förfaller till betalning enligt följande:

	2023			2022		
	Mellan 1 och 5 år	Senare än 5 år	Summa	Mellan 1 och 5 år	Senare än 5 år	Summa
Skulder till kreditinstitut	21 000	-	21 000	30 000	-	30 000
	21 000	-	21 000	30 000	-	30 000

**NOT 31 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET	
	2023	2022
Ledarna Chefsservice LCS AB	1 255	2 151
Chefakademin i Stockholm AB	1 203	1 742
	<b>2 458</b>	<b>3 893</b>

**NOT 32 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
Personalrelaterade kostnader	30 154	32 765	25 825	27 769
Förutbetalda intäkter	7 539	7 078	6 895	6 550
Förutbetalda prenumerationer	2 443	3 251	-	-
Övriga upplupna kostnader	5 080	3 541	4 300	3 139
	<b>45 216</b>	<b>46 635</b>	<b>37 020</b>	<b>37 458</b>

**NOT 33 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2023	2022	2023	2022
<b>Säkerheter ställda för annat</b>				
Fastighetsinteckningar	130 000	130 000	130 000	130 000
	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>

Stockholm den dagen som framgår av våra digitala signaturer

# Ledarnas förbundsstyrelse

Andreas Miller  
*Förbundsordförande*

Jenny Wibacke  
*1:e vice ordförande*

Anders Grahn  
*2:e vice ordförande*

Jeanet Corvinus

Peter Fahlström

Thomas Haglund  
*Personalrepresentant*

Peter Juhlin

Stina Nordström

Erica Permeklev

Mikael Svålas

Linda Wallberg

Martin Fridolf  
*vd*

Vår revisionsberättelse har lämnats den dagen som framgår av den digitala signaturen  
Öhrlings Pricewaterhouse Coopers AB

Johan Rönnkvist  
*Auktoriserad revisor*

Vår granskningsrapport har lämnats den dagen som framgår av den digitala signaturen

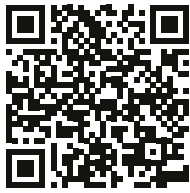
Annelie Samuelsson  
*Förtroendevald revisor*

Lars Karlsson  
*Förtroendevald revisor*

Jonas Regnell  
*Förtroendevald revisor*







## Bli medlem du också!

Läs mer på [ledarna.se](http://ledarna.se) eller  
scanna QR-koden och ansök  
om medlemskap i Ledarna.



## Ledarskapets värde – för en hållbar värld

Scanna QR-koden och läs  
Ledarnas förbundspolitiska  
program som pdf.

# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 99 000 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.