

Årsredovisning

2021

ORG.NR 802000-1833
RÄKENSKAPSÅR 2021-01-01 – 2021-12-31



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 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefers individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Ledarna för också chefers talan i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

Alla vinner på ett bra ledarskap. Vi jobbar för att Svenska ha världens bästa chefer.

Ledarnas års- och koncernredovisning 2021

Organisationsnummer 802000-1833
Räkenskapsår 2021-01-01—2021-12-31

Styrelsens säte: Stockholm
Förbundets och koncernens redovisningsvaluta: svenska kronor (SEK)

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.



Innehåll

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	05
VERKSAMHET OCH ORGANISATION	06
HUR LEDARNAS ÄNDAMÅL HAR FRÄMJATS UNDER RÄKENSKAPSÅRET	08
VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET	10
FÖRVÄNTAD FRAMTIDA UTVECKLING SAMT VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER	12
RESULTAT OCH STÄLLNING FÖR FÖRBUNDET	14
FINANSIELL FÖRVALTNING	15
FINANSIELL REDOVISNING	17
RESULTATRÄKNING	19
BALANSRÄKNING	20
FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL	22
KASSAFLÖDESANALYS	23
TILLÄGGSUPPLYSNINGAR	24
NOTER	26
LEDARNAS FÖRBUNDSSTYRELSE	34





Förvaltningsberättelse

Styrelse och verkställande direktör för Ledarna - Sveriges chefsorganisation (Ledarna), avger härmed års- och koncernredovisningen för verksamhetsåret 2021-01-01–2021-12-31. I denna redovisning ingår inte Ledarnas 18 branschföreningar som är självständiga juridiska personer. Branschföreningarna upprättat egna separata årsredovisningar.

Ledarna – Sveriges chefsorganisation

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Vi för också chefs talan i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

I Ledarnas verksamhetsberättelse för 2021 framgår vilka projekt och aktiviteter som genomförts för medlemmarna under året.

Ledarnas 18 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.

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 2022.
- **Förbundsstyrelsen** väljs av kongressen vart fjärde år och svarar för den strategiska styrningen av Ledarna. Styrelsen består av styrelseordförande som är anställd av Ledarna, och tio aktiva medlemmar samt en representant för förbundets personal.
- **Förbundskansliet** svarar för det löpande och operativa arbetet och leds av en verkställande

direktör. Löpande förvaltning och affärsverksamhet följer styrelsens riktlinjer och anvisningar. På förbundskansliet är medelantalet anställda 116 (117) 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.

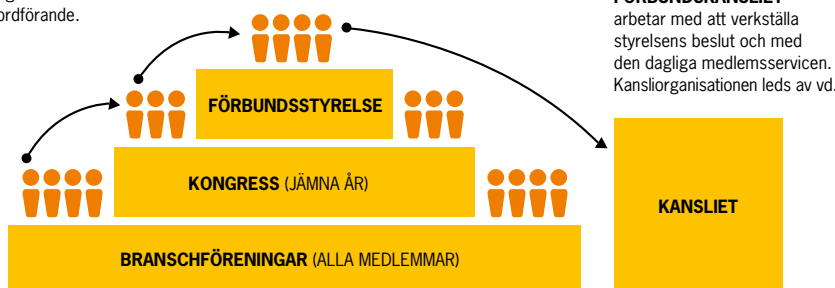
FÖRBUNDSSTYRELSEN (Ledarnas styrelse) utses på fyra år av kongressen. Styrelsen svarar för den strategiska styrningen av Ledarna, leder och utvecklar verksamheten i enlighet med kongressens beslut. Styrelsen leds av kongressvald ordförande.

KONGRESSEN är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år.

BRANSCHFÖRENINGARNA är 18 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.



Koncernen

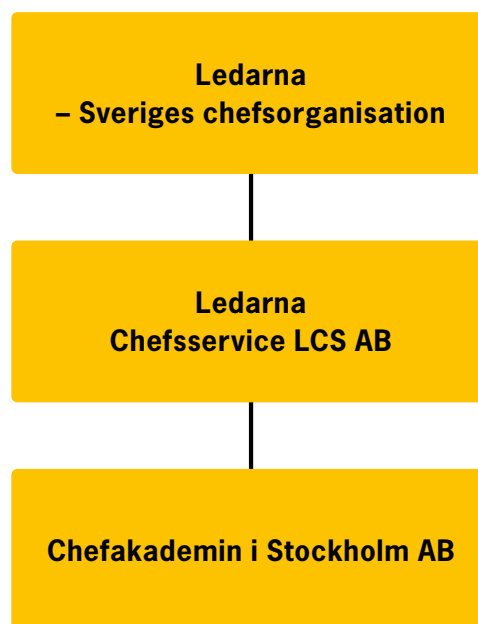
Ledarna äger ett dotterbolag, Ledarna Chefservice LCS AB (LCS), som samlar de affärsdrivande verksamheterna knutna till Ledarna. LCS ägde vid ingången av 2021 två helägda dotterbolag:

- **Chef Stockholm AB (Chef)** som bland annat ger ut tidningen Chef
- **Mgruppen Svenska Managementgruppen AB (Mgruppen)** som är ett utbildningsföretag som erbjuder ledarskapsutbildningar

Genom dotterbolagen bygger Ledarna spetskunskap om chefers behov och utveckling. Bolagen innebär också att Ledarna kan erbjuda medlemmar, verksamheter och andra chefer mer kunskap och flera tjänster och produkter utöver Ledarnas medlemserbjudande. Dotterbolagen riktar sig till chefer i alla branscher och på alla nivåer. För att stärka Ledarnas vision "Alla har en bra chef" har strategin att investera i bolag vuxit fram under ett antal år.

Under 2021 uppdaterades koncernstrategin. Chef och Mgruppen fusionerades och bildade Chefakademien i Stockholm AB. Syftet med fusionen är att stärka positionen på den svenska chefsmarknaden. Chefakademien 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. Målgrupperna är:

- **chefer** som inte är medlemmar i Ledarna och har behov av utveckling,
- **organisationer och företag** som behöver utveckla sina chefer,
- **individer** som vill utvecklas för att bli chefer,
- **medlemmar** i Ledarna som önskar ytterligare utveckling.



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. Ledarna bildar opinion för ledarskap och företräder chefer och chefers intressen." Utifrån dessa stadgar arbetar Ledarna för att visionen "Alla har en bra chef" ska bli verklighet.

Ledarna har drygt 95 000 medlemmar. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefers individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap.

I Ledarnas förbundspolitiska program Ledarskapets värde, antaget vid Ledarnas kongress 2018, slås fast att Ledarna ska fungera som "chefers röst i samhället". Det 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. Ledarnas naturliga utgångspunkt är alltid chefen och chefers verklighet. I ett föränderligt samhälls- och arbetsliv ser Ledarna möjligheter.

Några särskilt viktiga inslag i arbetet med att stärka chefers intressen under 2021 har varit:

- Under 2021 har Ledarnas chefsrådgivare hanterat 13 100 ärenden där de gett råd i chefers alla frågor. Främst dominerar ämnen som rör anställning,

avtal och överenskommelser, omorganisation, lön och förmåner, ledarskap, organisatorisk och social arbetsmiljö. Den sistnämnda av dessa har ökat något jämfört med 2020 till skillnad från frågor om rådgivning kopplat till omorganisation som minskat avsevärt jämfört med föregående år.

- Förhandlingarna har totalt hanterat omkring 6 500 inkommande ärenden från arbetsgivare och medlemmar. Det har bland annat varit förhandlingsframställningar med stöd av lag och avtal, samverkansskellelser, löneöversyner och begäran om hjälp från företrädare. Av totala mängden ärenden så gick cirka 2 900 till förhandling i till exempel omorganisationer eller tvister för medlemsräkning såsom lönekrav eller ogiltigt uppsägning, där förhandlaren gjort skillnad för enskild medlem.
- Förhandlingarna har under året bemannat Företrädarjouren, där Ledarnas företrädare fått hjälp i till exempel pågående förhandlingsärenden som de hanterar lokalt.
- Under 2021 har 43 (45) medlemmar företrätts av förbundsjuristerna som ombud i domstolsprocesser varav 21 (20) i tingsrätt, 8 (5) i Arbetsdomstolen och 11 (18) vid överklaganden av a-kassebeslut samt 3 (2) i skiljeförfarande. I de flesta mål har förlikning träffats.
- Under 2021 har LO-TCO rättsskydd anlitats för 80 (104) medlemmar, i ärenden som rört beslut om bland annat sjukpenning, sjukersättning och livränta. 30 (40) ärenden har avslutats och medlemmar har sammanlagt fått rätt till 3 094 000 kronor.
- Under 2021 startade några av de arbetsgrupper som blev resultatet efter avtalsförhandlingarna 2020. Ämnesområden som hanteras är hållbara

81%

av deltagarna rekommenderar gärna Ledarnas aktiviteter

chefer, förbättrad lönebildning för chefer och chefers kompetensutveckling. Dessa arbetsgrupper finns med på flertalet av Ledarnas avtalsområden. Arbetet inom grupperna har pågått under 2021 och kommer att fortsätta under 2022.

- Efter att PTK, där Ledarna ingår, och Svenskt Näringsliv tecknade överenskommelsen om trygghet, omställning och anställningsskydd hösten 2020 har stödet för Trygghetsöverenskommelsen ökat. Kommunal och IF Metall anslöt sig redan i december 2020, då överenskommelsen lämnades över till regeringen. Under 2021 anslöt sig Vision och ST och även LO valde att ställa sig bakom det nya huvudavtalet, ett beslut som PTK välkomnar. Denna breda uppslutning lägger grunden för ett huvudavtal som omfattar en stor del av den svenska arbetsmarknaden.
- Ledarna erbjuder chefer kompetensutveckling, bland annat genom kursdagar, seminarier, frukostföreläsningar, digitala kurser, webinarier, poddar, filmer, karriärrådgivning och chefscoaching. Utbudet utgår från chefens vardag. Totalt har Ledarna under 2021 erbjudit medlemmarna 121 aktiviteter i form av digitala livekurser, webinarier och under senhösten även ett fåtal fysiska kurser. 11 013 medlemmar har deltagit i dessa aktiviteter, en ökning med 27 procent jämfört med 2019. (2020 hade vi inte de tekniska förutsättningarna att mäta deltagandet.) Aktiviteterna får goda omdömen av deltagarna och årets rekommenderaindex (RMI) ligger på över 81 procent, vilket överträffar kvalitetsmålet på 80 procent. De digitala formaten är uppskattade och skapar möjlighet för fler att nyttja större delar av aktivitetsprogrammet. Därför kommer en stor del av medlemsaktiviteterna även fortsättningsvis att levereras digitalt.
- Utöver digitala livekurser och webinarier har Ledarna också producerat kortfilmer och poddar

med aktuellt innehåll för våra medlemmar. Ett antal temafilmer i kortare format och med Ledarnas egna experter, har producerats exempelvis inom områdena chefens karriär och arbetsrätt. Podden Chefsrådgivarna syftar till att leverera kunskap och inspiration kring ledarskap och rollen som chef. Podden har under året kompletterats med 6 nya avsnitt under rubrikerna Att vara ledare i motvind, Chef utan förtroende, Schyssta avslut – en podd om uppsägningar, Det hybrida ledarskapet, Håll dig anställningsbar som chef och Chef i demokratins tjänst.

- [Ledarna.se](https://www.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. Under 2021 hade [ledarna.se](https://www.ledarna.se) cirka 1,8 miljoner besök vilket ligger i nivå med året innan. Mobiltrafiken stod för mer än hälften av alla besök. Antal användare som loggar in ligger på samma nivå som föregående år.
- För att stärka Ledarnas position och tillväxt beslutade Ledarnas styrelse 2016 om ett tillväxtprogram. Ledarna ska fortsatt växa genom att förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation, förtydliga medlemserbjudandet, förbättra medlemsupplevelsen genom digitalisering samt arbeta mer målgruppsinriktat. Programmet löper till och med 2023. Under 2021 har vi bland annat tagit ett första steg och automatiserat del av förhandlingsframställan. När arbetsgivaren påkallar förhandling med Ledarna, kan denne nu lägga in uppgifterna via [ledarna.se](https://www.ledarna.se). Kansliet kan då snabbare, med mindre administration, påbörja ärendet hos rätt förhandlare.
- Under 2021 startade arbetet med att ta fram ett erbjudande till egenföretagare, ett erbjudande med relevanta aktiviteter och tjänster för målgruppen

utan att tappa chefsfokus. Här ingår att ta fram försäkringsmöjligheter för egenföretagare och att upprätta samarbeten med jurister som kan rådge i de delar av företagande som inte Ledarna ska hantera. Den enskilde medlemmen som är egenföretagare kan få sitt konsultavtal granskat av en chefsrådgivare, vilket skett redan under 2021. Målgruppen kommer att få ett riktat innehåll i form av utbildning och webinarium samt från årsskiftet 2021/2022 få karriärrådgivning och chefscoachning med inriktning på egenföretagande.

- I vår strävan att effektivisera, behovsanpassa och personalisera vår medlemskommunikation, och uppnå högre relevans, har vi genom "marketing automation" lyft fram Ledarnas erbjudande och aktiverat fler medlemmar. Detta nyttjande av medlemskapet har lett till högre upplevd nytta.

- För att Ledarna ska få inflytande i internationella frågor är Ledarna Sveriges representant i CEC European Managers, och genom branschföreningars medlemskap i flera andra internationella organisationer lyfts Sveriges ledarskap upp på agendan. Ledarnas biträdande förbundssekreterare är kassör i CEC.
- Ledarna är chefens röst i samhället genom att driva och ta ställning i frågor som är relevanta för chefer. Det sker via möten med politiker, beslutsfattare och opinionsbildare samt genom kommunikation i media och Ledarnas egna kanaler så som sociala medier, webb och blogg. Ledarna driver opinion i ämnen som chefens lön och villkor, chefens organisatoriska förutsättningar, jämställdhet, hållbarhet och ledarskap.

Utförligare information och beskrivningar finns i Ledarnas verksamhetsberättelse.

Några webinarier i Ledarnas aktivitetsutbud:

- Öppenhet & tillitsspiralen
- Arbetsmiljö – ohälsa & trygghet
- Digital kommunikation
- Hållbarhet – inre ledarskap
- Jämställt arbetsliv
- Hållbarhet – det transformativa ledarskapet
- Den skärmsmarta chefen
- Inkluderande ledarskap
- Att leda grupper
- Det hybrida ledarskapet
- Anställningsavtal
- Vässa din chefskarriär



Väsentliga händelser under året

Coronapandemins påverkan

Coronapandemin har haft en fortsatt påverkan på såväl interna arbetssätt som externa samarbeten och leveranser till våra medlemmar. Verksamheten har drivits med fokus på att bidra till minskad smittspridning i samhället och fortsatt kunna leverera på vårt uppdrag digitalt. Året har bland annat präglats av följande åtgärder:

- Ledarnas medarbetare har huvudsakligen fortsatt att jobba hemifrån.
- Genomfört regelbundna extra ledningsmöten i syfte att leda verksamheten utifrån rådande förutsättningar.
- Anpassat bemanningen för att kunna leverera på de behov som pandemin inneburit för våra medlemmar.
- Genomfört extra kommunikationsinsatser om olika chefsfrågor kopplat till pandemin.
- Ställt om fysiska aktiviteter och möten till andra format.
- Anpassningar har gjorts i Ledarnas lokaler för att minska smittspridningen.

Tillväxt

I inledningen av 2021 hade Ledarna 95 828 medlemmar efter en ovanligt kraftig tillväxt under 2020, som då var en direkt följd av pandemin.

Under hösten 2020 uppstod ett behov av att höja medlemsavgiften för den del som finansierar inkomstförsäkringen i och med fortsatt hög osäkerhet på arbetsmarknaden. Prishöjningen genomfördes den 1 januari 2021. I kombination med att många redan under 2020 tagit steget att ingå ett medlemskap, bidrog höjningen till att inflödet av medlemmar kraftigt bromsades in under de tre första kvartalen 2021, vilket innebar en negativ tillväxt under denna period.

När försäkringsprognoserna stabiliserades under sensommaren kunde avgiften sänkas igen, vilket har resulterat i att tillväxten under sista kvartalet återgått till normala nivåer.

Sammantaget blev 2021 ett speciellt år med en negativ medlemsutveckling. Vid årets slut var antalet medlemmar 95 389 vilket är en minskning med 439 medlemmar.



Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Pandemiläget är fortsatt osäkert och vi får räkna med att det kommer fortsätta prägla såväl Ledamas verksamhet som våra medlemmar även 2022. Vi tar med oss de lärdomar, arbets- och förhållningssätt som vi utvecklat så här långt och fortsätter att följa och anpassa oss till rådande situation. Ett andra pandemiår visar att vi har säkrat en långsiktigt hållbar grund att stå på för att leverera på vårt uppdrag även om nya restriktioner blir verklighet.

Pandemin har medfört snabb och omfattande övergång till digitala leveranser och arbetssätt. Vi ser många positiva effekter med det digitala och ser därför inte en fullständig återgång till fysiska möten, leveranser och arbetssätt framför oss. Vi planerar för att framtiden kommer bli en blandning av fysiska, digitala och hybrida lösningar. Detta skapar många

nya möjligheter, inte minst i mötet med medlemmen, och ställer även krav på ökad digital kompetens, utrustning och utveckling.

Konkurrensen fortsätter att öka och omvärlden förändras. Ledarna måste bland annat anpassa sig till den snabba utvecklingen inom digitalisering och det faktum att konsumtionsbeteendet förändras. Rätt bemanning och kompetens är två nyckelfaktorer för att lyckas liksom att vi fortsätter att jobba med följande identifierade utvecklingsområden:

- Förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation
- Förtydliga medlemserbjudandet
- Förbättra medlemsupplevelsen genom digitalisering
- Arbeta mer målgruppsinriktat

91,5%

**SOM KONTAKTAT CHEFSRÅDGIVNINGEN REKOMMENDERAR
LEDARNA TILL ANDRA CHEFSKOLLEGOR**

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 genomför därför det tidigare nämnda tillväxtprogrammet. Ledarnas kontinuerliga undersökningar visar på en hög upplevd nytta bland medlemmarna.

Inkomstförsäkringen till medlemmarna hanteras tillsammans med Bliwa Skadeförsäkring AB i en resultatdelningsfond. I avtalet finns reglerat när åtgärder ska vidtas om resultatdelningsfonden visar ett negativt resultat. Dialogen mellan Ledarna och Bliwa har varit intensiv från slutet av år 2019 då resultatet började försämrats.

Coronapandemin gav hög arbetslöshet även för Ledarnas medlemmar, vilket påverkat resultatet i inkomstförsäkringen negativt. Åtgärder som höjd avgift för den del av medlemsavgiften som betalar inkomstförsäkringens basförsäkring, höjda premier för frivilliga tilläggsförsäkringar och förändrade villkor trädde i kraft den 1 januari 2021. Avgiften kunde sänkas senare under året när resultatet stabiliserats. Per 2021-12-31 var resultatet i fonden positivt.

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* sidan 15.

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, arbetar aktivt med dotterbolagens lönsamhet och risker samt styr genom tillväxtplaner och ägardirektiv för att säkerställa avkastning och utveckling. Denna verksamhet beskrivs närmare under rubriken *Koncernen* sidan 7. Ett arbete med att genomföra en utvecklad koncernstrategi med fokus på ekonomisk stabilitet, chefsutveckling och värdeskapande för Ledarna genomfördes under året då Chef och Mgruppen fusionerades till ett bolag, Chefakademien.

Dotterbolagen har fortsatt drabbats av pandemin men inte i samma omfattning som tidigare tack vare den omställning som gjordes 2020. Samtidigt har det varit ett stort fokus på fusionsarbetet. Ledarna ser ingen förändrad bedömning i förhållande till tidigare värdering av Chefakademins intjäningsförmåga eller av marknadsförutsättningarna oaktat pandemin.

Resultat och ställning för förbundet

Resultatutveckling

Årets resultat efter avskrivningar och övriga rörelsekostnader och före finansiella poster uppgick till -8,7 (-28 mkr). Resultat före skatt summerar till -0,2 mkr (-31,7 mkr).

Intäkterna ökade med 6,7 mkr varav medlemsintäkterna ökade med knappt 2,4 mkr. En ökning på nästan 1 %. Trots att medlemsantalet minskade något vid en jämförelse av antal medlemmar i januari med december var genomsnittet över hela året högre än 2020. Resultat avseende sakförsäkringar var högre än året innan främst för att det 2020 var ovanligt lågt. Intäkterna från fastighetsverksamheten ökade tack vare hyreshöjningar och ökad uthyrning.

Rörelsekostnader minskade med 7,4 mkr. På grund av att pandemin fortsatt har något färre antal fysiska möten och medlemsaktiviteter kunnat genomföras och kostnader uteblivit. Av samma orsak har bland annat kostnader för förbrukningsinventarier, transporter och städning minskat ytterligare. Konsultkostnader minskade rejält tack vare mer kostnadseffektiva lösningar men också på grund av att ett projekt kopplat till medlemsreskontrasystemet dragit ut på tiden och därmed fördröjt ett antal andra utvecklingsprojekt som förutsätter anlitan av konsulter.

Avskrivningar minskade 1,7 mkr främst för att Ledamas nya webb nu är fullt avskriven.

2020 genomfördes en stor garagerenovering i en av Ledamas fastigheter som resulterade i stora utrangeringar, så kallade övriga rörelsekostnader. Det är följaktligen föregående års höga utfall som förklarar den stora minskningen av övriga rörelsekostnader med 3,5 mkr i en jämförelse mellan åren.

I resultatet ingår särskilda satsningar som beslutas av förbundsstyrelsen och finansieras med Ledamas samlade kapital. Under året har styrelsen beslutat om satsningar som medfört kostnader motsvarande 15,1 mkr (21,5 mkr).

Flerårsöversikt förbundet

	2021	2020	2019	2018
Medlemsintäkter och nettoomsättning (mkr)	254,8	250,7	248,5	245,0
Resultat efter finansiella poster (mkr)	8,0	-17,6	-3,6	20,4
Balansomslutning (mkr)	577,5	575,4	596,4	552,0
Soliditet (%)	72%	73%	75%	87%
Medelantal anställda (helårsekvivalenter)	116	117	116	116
Antal medlemmar vid årets slut	95 389	95 828	92 882	94 230
Medlemsintäkter (mkr)	248,3	245,9	241,7	238,9

Finansiell förvaltning

Kapitalförvaltning

TVå förvaltare har ett så kallat diskretionärt mandat vilket innebär att de löpande kan fatta placeringsbeslut inom ramen för Ledarnas placeringsreglemente. Reglementet innehåller mål och principer för finansiellt risktagande samt riktlinjer för etik och hållbarhet.

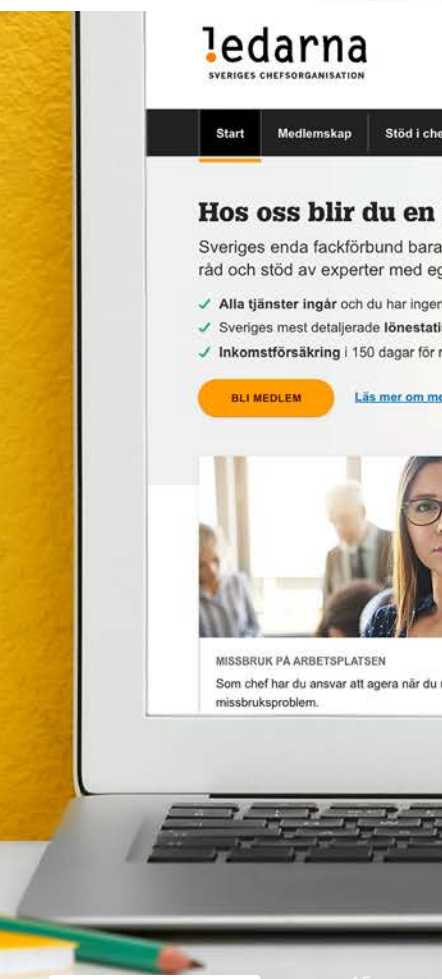
Ledarnas kapitalportfölj bestående av både ränte- och aktiefonder har under året avkastat i genomsnitt 23,6 % (9 %) vilket avspeglar det historiskt mycket starka börsåret. Vid utgången av 2021 var kapitalplaceringarnas marknadsvärde 300 mkr.

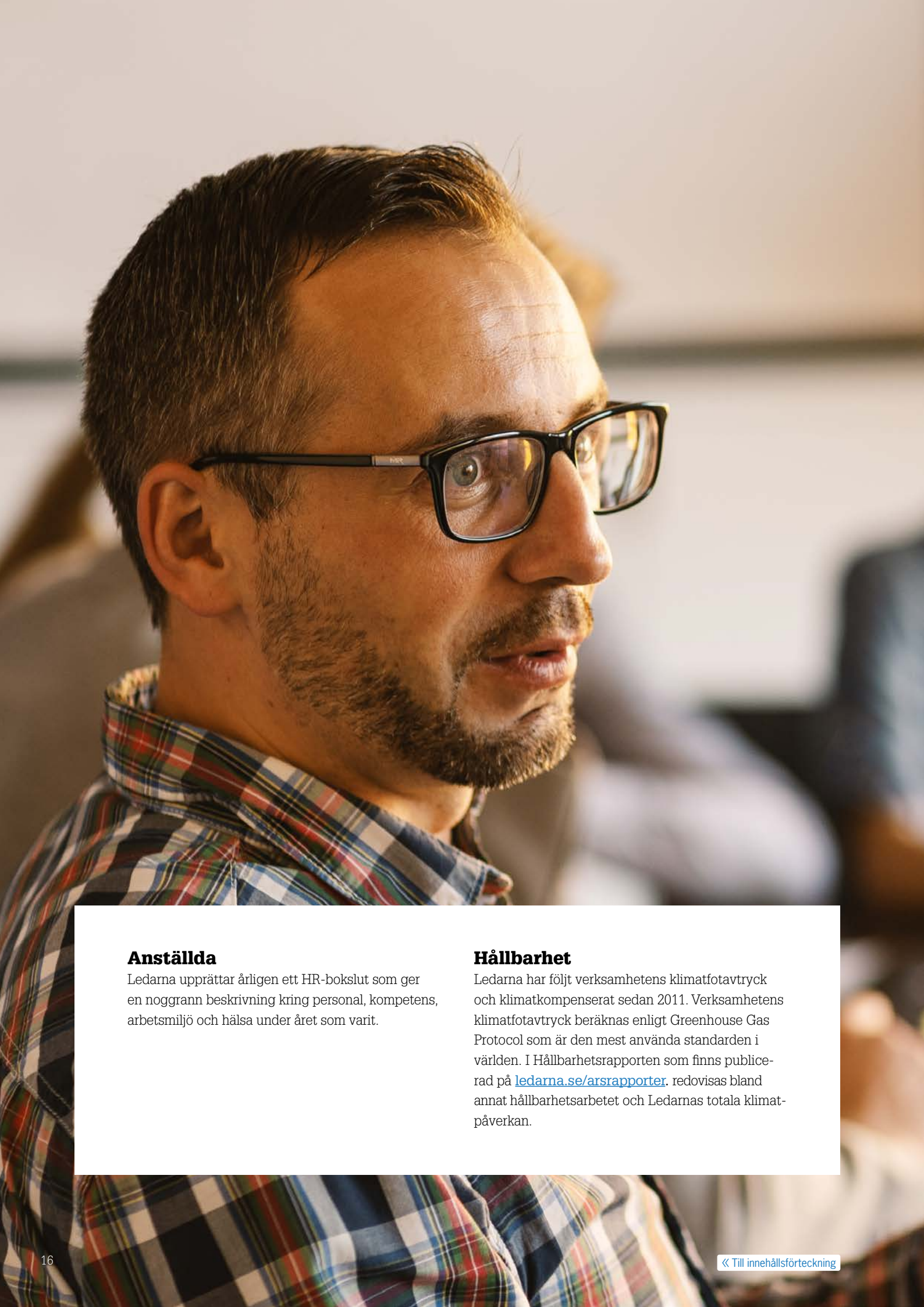
Det reviderade placeringsreglemente som innebar en förflyttning mot ett tydligare hållbarhetsfokus beslutades av förbundsstyrelsen 2017. Reglementet reviderades under 2019 då formuleringar och krav

kring hållbarhet ytterligare förstärktes. Förvaltarna lever upp till hållbarhetskraven och deras rapportering av hållbarhetsaspekterna fortsätter att förbättrats.

Fastigheter

Ledarna äger fastigheter i syfte att förvalta kapital. Fastigheterna värderas vartannat år. Värderingen som genomfördes 2020 uppskattade värdet på fastigheterna till 906 mkr. Värdeökningen reflekterar de investeringar som gjorts i fastigheterna. Renoverings- och underhållsarbeten genomförs i Ledarnas fastigheter enligt underhållsplaner som årligen revideras.





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 finns publicerad på ledarna.se/arsrapporter, redovisas bland annat hållbarhetsarbetet och Ledarnas totala klimatpåverkan.

A blurred background image showing a group of people in a meeting or office setting. The focus is on the text in the center, with the people and their interactions being out of focus. The lighting is soft and indoor.

Finansiell redovisning



Resultaträkning

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2021	2020	2021	2020
Medlemsintäkter	1	248 281	245 923	248 281	245 923
Nettoomsättning	1	69 146	69 302	6 524	4 781
Övriga rörelseintäkter	2,3	28 437	26 231	29 728	27 168
		345 864	341 456	284 533	277 872
Rörelsens kostnader					
Produktionskostnader		- 29 783	- 30 607	-	-
Övriga externa kostnader	4-6	- 110 367	- 124 456	- 115 511	- 128 832
Personalkostnader	7	- 208 115	- 205 923	- 158 092	- 152 194
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	- 27 412	- 30 686	- 18 976	- 20 693
Övriga rörelsekostnader	9	- 688	- 4 162	- 688	- 4 162
		- 376 365	- 395 834	- 293 267	- 305 881
Rörelseresultat		- 30 501	- 54 378	- 8 734	- 28 009
Resultat från finansiella investeringar					
Resultat från andelar i koncernföretag		1 133	-11 305	-	-
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	17 522	10 861	17 522	10 861
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	11	9	23	1	-
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	- 532	- 584	- 785	- 492
		18 132	- 1 005	16 738	10 369
Resultat efter finansiella poster		- 12 369	- 55 383	8 004	- 17 640
Bokslutsdispositioner	13	-	-	- 8 200	- 14 100
Resultat före skatt		- 12 369	- 55 383	- 196	- 31 740
Skatt på årets resultat	14	- 3 387	- 1 373	- 4 602	- 1 334
Årets resultat		- 15 756	- 56 756	- 4 798	- 33 074
Hänförligt till					
Förbundet		- 15 756	- 56 079	-	-
Minoritetsintresse		-	- 677	-	-

Balansräkning

TILLGÅNGAR	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2021	2020	2021	2020
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	15	42 027	48 016	39 623	44 543
Goodwill	16	20 234	27 262	-	-
Pågående utvecklingsarbeten	15	-	1 552	-	1 552
		62 261	76 830	39 623	46 095
Materiella anläggningstillgångar					
Byggnader och mark	17	154 797	153 628	154 797	153 628
Maskiner	18	2 811	3 027	2 811	3 027
Inventarier	19	17 341	18 391	16 244	17 623
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	20	8 074	414	8 074	414
		183 023	175 460	181 926	174 692
Finansiella anläggningstillgångar					
Andelar i koncernföretag	21	-	-	70 900	70 900
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	211 269	224 858	211 269	224 858
Uppskjuten skattefordran		2 379	-	-	-
Andra långfristiga fordringar	23	168	466	168	466
		213 816	225 324	282 337	296 224
Summa anläggningstillgångar		459 100	477 614	503 886	517 011
Omsättningstillgångar					
Varulager m.m.					
Färdiga varor och handelsvaror		336	192	299	-
		336	192	299	-
Kortfristiga fordringar					
Medlemsfordringar		1 874	1 801	1 874	1 801
Kundfordringar	24	19 888	11 941	6 714	3 642
Fordringar hos koncernföretag	25	-	-	11 729	10 220
Aktuella skattefordringar		3 440	2 888	2 769	1 159
Övriga fordringar		2 456	4 264	290	793
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	9 077	9 527	7 601	6 062
		36 735	30 421	30 977	23 677
Kortfristiga placeringar					
Kassa och bank		50 605	40 343	42 336	34 753
Summa omsättningstillgångar		87 676	70 956	73 612	58 430
SUMMA TILLGÅNGAR		546 776	548 570	577 498	575 441

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2021	2020	2021	2020
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital					
Grundfond		58 087	55 155	58 087	55 155
Övrigt tillskjutet kapital		2 404	3 473	-	-
Fria reserver					
Fria reserver		315 106	374 180	336 534	372 540
Årets resultat		- 15 756	- 56 079	- 4 798	- 33 074
Eget kapital hänförligt till förbundet		359 841	376 729	389 823	394 621
Minoritetsintresse, årets resultat		-	- 677	-	-
Minoritetsintresse		-	677	-	-
		-	-	-	-
Eget kapital		359 841	376 729	389 823	394 621
Obeskattade reserver					
Periodiseringsfonder	27	-	-	34 618	29 018
Avsättningar	28				
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelse		230	432	230	432
Uppskjuten skatteskuld		16 083	13 788	8 574	7 433
Övriga avsättningar		241	241	241	241
		16 554	14 461	9 045	8 106
Långfristiga skulder					
Övriga skulder	29	59 000	63 777	59 000	63 777
		59 000	63 777	59 000	63 777
Kortfristiga skulder					
Förskott från kunder		3 048	-	2 919	-
Pågående arbeten		13 678	13 517	-	-
Leverantörsskulder		33 257	24 232	22 048	21 079
Skulder till koncernföretag	30	-	-	13 725	19 003
Övriga skulder	31	11 586	13 338	7 269	7 882
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	49 812	42 516	39 051	31 955
		111 381	93 603	85 012	79 919
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		546 776	548 570	577 498	575 441

Förändring av eget kapital

FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

KONCERNEN	Grundfond	Annat eget kap. inkl. årets res.	Minoritets-intresse	Totalt eget kapital
Ingående balans 2021-01-01	55 155	321 574	-	376 729
Försäljning under året	-	- 1 133	-	- 1 133
Disposition enligt kongressbeslut	2 932	- 2 932	-	-
Årets resultat	-	- 15 756	-	- 15 756
Utgående balans 2021-12-31	58 087	301 754	-	359 841

FÖRBUNDET	Grundfond	Fritt eget kapital	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans 2021-01-01	55 155	372 540	- 33 074	394 621
Överföring resultat föregående år	-	- 33 074	33 074	-
Disposition enligt kongressbeslut	2 932	- 2 932	-	-
Årets resultat	-	-	- 4 798	- 4 798
Utgående balans 2021-12-31	58 087	336 534	- 4 798	389 823

Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Den löpande verksamheten				
Rörelseresultat	- 30 501	- 54 378	- 8 734	- 28 009
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet				
Avskrivningar och nedskrivningar	27 412	30 686	18 976	20 693
Pensionsavsättningar	- 202	403	- 202	403
Vinst vid försäljning av inventarier	- 435	- 5 150	- 435	- 648
Förlust vid utrangering byggnad och mark	687	4 147	687	4 147
Förlust vid utrangering inventarier	-	23	-	23
	- 3 039	- 24 269	10 292	- 3 391
Erhållen ränta	9	23	1	-
Erlagd ränta	- 532	- 584	- 785	- 492
Betald skatt	- 4 023	2 912	- 5 071	340
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	- 7 585	- 21 918	4 437	- 3 543
Förändringar i rörelsekapital				
Förändring av varulager	- 144	121	- 299	-
Förändring av rörelsefordringar	- 5 761	10 676	- 5 690	15 969
Förändring av rörelseskulder	17 778	- 23 265	2 494	- 29 073
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 288	- 34 386	942	- 16 647
Investeringsverksamheten				
Försäljning av dotterbolag	-	1 034	-	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	-	1 184	-	1 774
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	- 21 687	- 20 164	- 20 920	- 20 108
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	1 029	5 844	929	1 152
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	31 409	15 237	31 409	15 237
Kassaflöde från investeringsverksamheten	10 751	3 135	11 418	- 1 945
Finansieringsverksamheten				
Återbetald deposition	- 477	-	- 477	-
Nyupptagna lån	-	26 000	-	26 000
Amortering av skuld	- 4 300	-	- 4 300	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	- 4 777	26 000	- 4 777	26 000
Årets kassaflöde	10 262	- 5 251	7 583	7 408
Likvida medel vid årets början	40 343	45 594	34 753	27 345
Likvida medel vid årets slut	50 605	40 343	42 336	34 753

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 en 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 och kapitel 9 och 19 i BFNAR 2012:1 (K3). Koncernredovisningen omfattar moderföretaget samt dess dotterföretag. Med dotterföretag avses de företag i vilka moderföretaget, direkt eller indirekt, har ett bestämmande inflytande.

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.

Utöver vad som framgår om bokslutsdispositioner och obeskattade reserver så överensstämmer samtliga i koncernredovisningen tillämpade redovisnings- och värderingsprinciper med de som beskrivs och tillämpas av Ledarna.

Intäktsredovisning

Inkomsten redovisas till verkligt värde av vad organisationen fått eller kommer att få. Vid försäljning av prenumerationer redovisas inkomsten som intäkt periodiserat utifrån skickade upplagor. Försäljning av tjänster redovisas periodiserat efter upparbetsgrad. Hyresintäkter inklusive energi och fastighetsskatt redovisas i den period den avser.

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

Leasingen i redovisningen är klassificerad som operationell. Det finns en mindre del finansiell leasing som bedömts som marginell. Uppgifter i leasingnoter avser poster som är tvinga-

de 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

Byggnader	
Stomme och fasad	80–100 år
Tak, fönster, ventilation, hissar o dyl	40 år
Inre ytskikt och värme, sanitet	12–18 år
El och våtrum	30 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	5–20 år
Inventarier, verktyg och installationer	3–20 år
Vindkraftverk	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 är avtalsmässigt 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 i stället i resultaträkningen.

Andelar i koncernföretag och goodwill

De underliggande koncernvärdena av dotterbolag finns i Ledarna Chefsservice LCS AB. Dessa värden består huvudsakligen av ett bolag som förvärvades 2014 och som under 2021 har fusionerats med ett dotterbolag. Bolaget har värderats enligt kassaflödesmodellen och denna ger inte anledning till en förändrad syn av redovisat värde. Vid en varaktig nedgång av resultat i dotterbolag 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 ingående komponenter. Denna bedömning är utförd av ett väletablerat konsultbolag där Ledarnas underhållsplan för fastigheter ligger som grund.

Noter

NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Aktiva medlemmar	244 047	241 731	244 047	241 731
Passiva medlemmar	4 234	4 192	4 234	4 192
Medlemsintäkter	248 281	245 923	248 281	245 923
Tjänster	49 408	48 750	3 011	2 883
Mediaverksamhet	13 217	15 006	-	-
Övriga intäkter	6 521	5 546	3 513	1 898
	69 146	69 302	6 524	4 781

NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Hysesintäkter	25 560	23 300	27 501	25 822
Övriga rörelseintäkter	2 877	2 931	2 227	1 346
	28 437	26 231	29 728	27 168

NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	25 560	23 300	27 501	25 822

Tabellen nedan visar kontrakterade betalningar för kommersiella lokaler.

Avtalade intäkter med betalning inom 1 år	16 978	17 998	20 398	19 380
Avtalade intäkter med betalning mellan år 1 och år 5	24 591	30 124	34 077	33 632
Avtalade intäkter med betalning senare än 5 år	-	1	3 116	1

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	16 121	14 654	18 238	17 055
Bostäder	7 712	7 229	7 712	7 229
P-platser	1 727	1 417	1 551	1 538
	25 560	23 300	27 501	25 822

NOT 4 ARVODE TILL REVISORER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Revisionsuppdrag				
PWC	471	641	325	310
Skatterådgivning	58	27	43	15
	529	668	368	325
Övriga tjänster				
PWC	97	-	97	-
	97	-	97	-

NOT 5 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	2 271	2 757	2 034	2 157
Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:				
Ska betalas inom 1 år	1 973	1 177	1 709	867
Ska betalas inom 1–5 år	1 990	1 660	1 509	1 245

	2021	2020
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag inom koncernen	9%	8%
Andel av årets totala försäljning som skett till andra företag inom koncernen	19%	21%

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

	2021		2020	
Medelantal anställda	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Förbundet	116	34%	117	35%
Dotterföretag	39	36%	41	41%
Koncernen totalt	155	35%	158	37%
Antal styrelseledamöter och vd	Styrelse och vd	Varav män	Styrelse och vd	Varav män
Förbundet	13	54%	13	31%
Dotterföretag	10	70%	15	75%
	23	61%	28	68%
Löner och andra ersättningar	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	94 624	58 347	92 005	55 381
<i>varav pensionskostnad</i>		(22 660)		(21 158)
Dotterföretag	31 427	15 476	35 479	16 387
<i>varav pensionskostnad</i>		(4 811)		(5 158)
Koncernen totalt	126 051	73 823	127 484	71 768
		(27 471)		(26 316)
Löner och andra ersättningar fördelat mellan styrelseledamöter och vd resp. övriga anställda	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda
Förbundet	4 714	89 910	6 417	85 588
Dotterföretag	3 786	27 641	4 149	31 330
Koncernen totalt	8 500	117 551	10 566	116 918
Specifikation av löner, förmåner och andra ersättningar för förbundets styrelse, vd och vice vd	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner
Styrelsens ordförande	1 931	1 838	1 877	1 756
Övriga styrelseledamöter	1 012	302	1 089	340
Verkställande direktör + tillförordnad verkställande direktör	1 771	1 715	3 451	1 643
	4 714	3 855	6 417	3 739

För ledande befattningshavare i tabellen ovan uppgick pensionskostnaden 2021 till 1 909 tkr och 2020 till 2 320 tkr.

Ersättningar och pensioner till ledande befattningshavare

Avtal med ny 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 tom kongressen 2022. För det fall att ordförande inte väljs om 2022 erhåller vederbörande en tillsvidareanställning på Ledarnas kansli, till den lön han hade på sitt tidigare jobb, uppräknat med 10 %. För det fall att förbundsordförande inte väljs om vid kongressen 2026 erhåller vederbörande avtalspension som uppgår till 70 % av grundlönen under tre år (fram till 65 års ålder). 1:e och 2:e vice ordförande i Ledarnas förbundsstyrelse får ersättning om 115 tkr per år. Till samtliga styrelseledamöter utgår ersättning för förlorad arbetsinkomst på grund av tjänstgöring i Ledarnas förbundsstyrelse.

NOT 8 AV- OCH NEDSKRIVNINGAR AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Avskrivningar goodwill	7 028	8 676	-	-
Avskrivningar programvaror	7 541	9 326	6 472	8 355
Avskrivningar byggnader	9 150	9 330	9 150	9 330
Avskrivningar maskiner	216	216	216	216
Avskrivningar inventarier	3 477	3 138	3 138	2 792
	27 412	30 686	18 976	20 693

NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Kursförluster av rörelsekaraktär	688	4 162	688	4 162
	688	4 162	688	4 162

NOT 10 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Erhållna utdelningar	42	41	42	41
Fondprovision	1 766	1 771	1 766	1 771
Resultat vid avyttringar	15 714	9 049	15 714	9 049
	17 522	10 861	17 522	10 861

NOT 11 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Övriga ränteintäkter	9	23	1	-
	9	23	1	-

NOT 12 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Räntekostnader till koncernföretag	-	-	261	-
Övriga räntekostnader	497	567	489	475
Övriga finansiella kostnader	35	17	35	17
	532	584	785	492

NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	FÖRBUNDET	
	2021	2020
Avsättning till periodiseringsfond	- 5 600	- 400
Lämnade koncernbidrag	- 2 600	- 13 700
	- 8 200	- 14 100

NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Aktuell skatt	- 3 528	- 369	- 3 518	- 304
Justering skatt tidigare år	57	- 377	57	- 377
Uppskjuten skatt	84	- 627	- 1 141	- 653
	- 3 387	- 1 373	- 4 602	- 1 334
Redovisat resultat före skatt	- 12 369	- 55 383	- 196	- 31 740

FORTS. **NOT 14** >>

FORTS. NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	- 21 310	- 34 736	- 21 310	- 34 736
Resultat näringsdrivande skattepliktig verksamhet	21 151	14 232	21 114	2 996
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats 20,6% (21,4%)	- 4 357	- 3 046	- 4 349	- 641
Skattemässiga korrigeringar				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	- 252	- 149	- 252	- 149
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	2 267	1 608	2 267	1 608
Skillnad skattemässig och bokföringmässig avskrivning	- 1 313	- 1 226	- 1 313	- 1 226
Övrigt	127	31	129	105
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar koncernföretag	-	2 413	-	-
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	57	- 377	57	- 377
Förändring uppskjuten skatt	84	- 627	- 1 141	- 653
Skatt på årets resultat	- 3 387	- 1 373	- 4 602	- 1 334

NOT 15 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR EXKL GOODWILL

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten				
Ingående anskaffningsvärden	76 970	76 380	69 919	69 919
Årets anskaffningar	1 552	590	1 552	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	78 522	76 970	71 471	69 919
Ingående avskrivningar	- 22 993	- 13 677	- 19 415	- 11 071
Årets avskrivningar	- 7 541	- 9 316	- 6 472	- 8 344
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 30 534	- 22 993	- 25 887	- 19 415
Ingående nedskrivningar	- 5 961	- 5 961	- 5 961	- 5 961
Utgående ackumulerade nedskrivningar	- 5 961	- 5 961	- 5 961	- 5 961
Utgående restvärde balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	42 027	48 016	39 623	44 543
Licensavtal				
Ingående anskaffningsvärden	90	90	90	90
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	90	90	90	90
Ingående avskrivningar	- 90	- 79	- 90	- 79
Årets avskrivningar	-	- 11	-	- 11
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 90	- 90	- 90	- 90
Utgående redovisat värde licensavtal	-	-	-	-
Pågående utvecklingsarbeten				
Ingående anskaffningsvärden	1 552	3 326	1 552	3 326
Årets anskaffningar	-	1 233	-	1 233
Kostnadsfört	-	- 3 007	-	- 3 007
Aktiveringar	- 1 552	-	- 1 552	-
Utgående ackumulerat pågående arbete	-	1 552	-	1 552

NOT 16 GOODWILL

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Ingående anskaffningsvärden	101 582	123 555	-	-
Försäljningar/utrangeringar	-	- 21 973	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	101 582	101 582	-	-
Ingående avskrivningar	- 74 320	- 76 813	-	-
Försäljningar/utrangeringar	-	11 169	-	-
Årets avskrivningar	- 7 028	- 8 676	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 81 348	- 74 320	-	-
Utgående redovisat värde	20 234	27 262	-	-

NOT 17 BYGGNADER OCH MARK

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Ingående anskaffningsvärden	244 878	209 769	244 878	209 769
Årets anskaffningar	11 006	44 571	11 006	44 571
Försäljningar/utrangeringar	- 3 563	- 9 462	- 3 563	- 9 462
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	252 321	244 878	252 321	244 878
Ingående avskrivningar	- 91 250	- 87 242	- 91 250	- 87 242
Försäljningar/utrangeringar	2 876	5 322	2 876	5 322
Årets avskrivningar	- 9 150	- 9 330	- 9 150	- 9 330
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 97 524	- 91 250	- 97 524	- 91 250
Utgående redovisat värde	154 797	153 628	154 797	153 628

Ledarna äger tre fastigheter med fyra tillhörande byggnader. Den senaste marknadsvärderingen utfördes i december 2020 och gav ett totalt marknadsvärde på 906 000 tkr, bokfört värde 2021 är 154 797 tkr. Värderingsmetoden är en så kallad kassaflödesanalys. Senaste taxeringsvärdet från 2019 uppgick till 439 600 tkr. Marknadsvärdering görs vart annat år och nästa värdering planeras till 2022.

NOT 18 MASKINER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Ingående anskaffningsvärden	4 324	4 324	4 324	4 324
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 324	4 324	4 324	4 324
Ingående avskrivningar	- 1 297	- 1 081	- 1 297	- 1 081
Årets avskrivningar	- 216	- 216	- 216	- 216
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 1 513	- 1 297	- 1 513	- 1 297
Utgående redovisat värde	2 811	3 027	2 811	3 027

NOT 19 INVENTARIER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Ingående anskaffningsvärden	38 637	45 862	35 698	41 901
Justering anskaffningsvärden	- 10	5	-	-
Årets anskaffningar	3 021	2 831	2 254	2 775
Försäljningar/utrangeringar	- 2 090	- 10 061	- 1 298	- 8 978
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	39 558	38 637	36 654	35 698
Ingående avskrivningar	- 20 246	- 26 543	- 18 075	- 23 734
Justering avskrivningar	10	- 5	-	-
Försäljningar/utrangeringar	1 496	9 439	804	8 451
Årets avskrivningar	- 3 477	- 3 137	- 3 139	- 2 792
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 22 217	- 20 246	- 20 410	- 18 075
Utgående redovisat värde	17 341	18 391	16 244	17 623

NOT 20 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Ingående anskaffningsvärden	414	27 659	414	27 659
Årets anskaffningar	18 666	18 190	18 666	18 190
Kostnadsfört	-	- 7	-	- 7
Aktiveringar	- 11 006	- 45 428	- 11 006	- 45 428
Utgående redovisat värde anskaffningsvärden	8 074	414	8 074	414
Specifikation				
Pågående renovering tvättstuga	-	414	-	414
Pågående Hyresgästpassning Chefakademin	7 974	-	7 974	-
Pågående Laddstationer	29	-	29	-
Pågående tvättstuga/bakre entré	71	-	71	-
	8 074	414	8 074	414

NOT 21 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

FÖRBUNDET

			2021	2020
Ingående anskaffningsvärden			70 900	70 900
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden			70 900	70 900
Utgående redovisat värde			70 900	70 900
Namn	Kapital- andel	Rösträtts- andel	Antal andelar	Bokfört värde
Ledarna Chefsservice LCS AB	100%	100%	1 000	70 900
				70 900
Indirekta innehav				
Chefakademin i Stockholm AB	100,0%	100,0%	10 000	56 000
				56 000
	Org.nr.	Säte	Eget kapital	Årets resultat
Ledarna Chefsservice LCS AB	556488-7668	Stockholm	46 515	27
Indirekta innehav				
Chefakademin i Stockholm AB	556692-9468	Stockholm	3 060	- 8 751

NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2021	2020	2021	2020
Ingående anskaffningsvärden	224 858	228 938	224 858	228 938
Årets anskaffningar	31 497	27 982	31 497	27 982
Försäljningar	- 45 086	- 32 062	- 45 086	- 32 062
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	211 269	224 858	211 269	224 858
Utgående redovisat värde	211 269	224 858	211 269	224 858
Värdepappersportfölj, FÖRBUNDET				
Aktier och andelar i bolag med ägarintressen			Bokfört värde	Marknads- värde
Collectum			10	10
Summa aktier- och andelar i bolag med ägarintressen			10	10
Aktier, aktiefonder, räntebärande värdepapper och räntefonder				
Aktieplaceringar			129 653	219 253
Ränteplaceringar			81 606	80 953
Summa aktier, aktiefonder, räntebärande värdepapper och räntefonder			211 259	300 206
Summa totalt värdepapper			211 269	300 216

NOT 23 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2021	2020	2021	2020
Ingående fordringar	466	762	466	762
Reglerade fordringar	- 298	- 296	- 298	- 296
Summa långfristiga fordringar	168	466	168	466

NOT 24 KUNDFORDRINGAR	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Hysesfordringar	7 255	3 642	6 601	3 642
Kundfordringar tjänster	12 633	8 299	113	-
Summa kundfordringar	19 888	11 941	6 714	3 642

NOT 25 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG	FÖRBUNDET	
	2021	2020
Chef Stockholm AB	-	9 441
Ledarna Chefsservice LCS AB	787	337
Chefakademin i Stockholm AB	10 942	442
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	11 729	10 220

NOT 26 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Upplupna intäkter försäkringsprovision	1 781	1 855	1 781	1 855
Upplupna intäkter tjänster	252	463	90	45
Förutbetalda lokal- och fastighetskostnader	343	626	343	286
Förutbetalda IT-relaterade kostnader	3 299	2 428	3 299	2 428
Övriga förutbetalda kostnader	3 402	4 155	2 088	1 448
	9 077	9 527	7 601	6 062

NOT 27 OBESKATTADE RESERVER	FÖRBUNDET	
	2021	2020
Periodiseringsfond avsatt 2016	937	937
Periodiseringsfond avsatt 2017	10 850	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	-
	34 618	29 018

NOT 28 AVSÄTTNINGAR	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Pensioner och liknande förpliktelser				
Belopp vid årets ingång	432	29	432	29
Årets avsättningar	323	883	323	883
Under året ianspråktaga belopp	- 525	- 480	- 525	- 480
	230	432	230	432
Uppskjuten skatteskuld				
Belopp vid årets ingång	13 788	13 160	7 433	6 779
Årets avsättningar	2 295	628	1 141	654
	16 083	13 788	8 574	7 433
Övriga avsättningar				
Belopp vid årets ingång	241	241	241	241
	241	241	241	241

NOT 29 LÅNGFRISTIG SKULD

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Skulder till kreditinstitut	59 000	63 300	59 000	63 300
Depositioner (hyror)	-	477	-	477
	59 000	63 777	59 000	63 777

NOT 30 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG

	FÖRBUNDET	
	2021	2020
Chef Stockholm AB	-	6 894
Ledarna Chefsservice LCS AB	5 742	11 770
Chefakademin i Stockholm AB	7 983	339
	13 725	19 003

NOT 31 ÖVRIGA SKULDER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Moms och källskatter	5 770	6 294	2 885	3 572
Övriga poster	5 816	7 044	4 384	4 310
	11 586	13 338	7 269	7 882

NOT 32 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Personalrelaterade kostnader	34 392	25 584	30 158	23 141
Förutbetalda intäkter	7 421	6 581	5 945	5 749
Förutbetalda prenumerationer	3 927	5 536	-	-
Övriga upplupna kostnader	4 072	4 815	2 948	3 065
	49 812	42 516	39 051	31 955

NOT 33 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2021	2020	2021	2020
Säkerheter ställda för annat				
Fastighetsinteckningar	130 000	130 000	130 000	130 000
	130 000	133 300	130 000	130 000
Eventualförpliktelser				
Bankgaranti	-	-	-	-
	-	-	-	-

NOT 34 VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER RÅKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

Utvecklingen i Ukraina är plötslig och tragisk. Förutom den mänskliga katastrof detta innebär, kommer det i marknadstermer i framtiden förmodligen att betecknas som en black swan, risker som man inte kan förutse. Det är svårt att förutspå effekten av en utveckling som pågår och vi inte vet utgången eller konsekvenserna av. Men liksom ekonomin i stort kan vi anta att Ledarnas tillgångar i värdepapper kommer att påverkas 2022.

Idag konstaterar våra kapitalförvaltare att finansmarknaden reagerade genom att korrigerade ner relativt snabbt. Marknadsaktörerna följer nu utvecklingen noga och hanterar all ny information dagligen.

Osäkerheten är större än vanligt avseende tillväxt och räntebild. Osäkerheten är lika för alla marknadsaktörer. Att hushållen har sparat en del inför 2022 och att Sveriges starka statsfinanser ger möjlighet att agera bör ge förutsättningar att kunna stå emot sämre tider.

Ledarnas förvaltare tror att värdet på aktier har möjlighet att återhämta sig, även om man inte kan förvänta sig en lika stark utveckling som de två senaste åren. Läget kan snabbt ändras och förvaltarna övervakar läget kontinuerligt och är beredda att justera portföljerna efter det.

Stockholm den dagen som framgår av våra digitala signaturer

Ledarnas förbundsstyrelse

Andreas Miller, *Förbundsordförande*

Stina Nordström, *1:e vice ordförande*

Anders Grahn, *2:e vice ordförande*

Johan Videkorp

Peter Juhlin

Lorri Mortensen Mates

Thomas Haglund, *Personalrepresentant*

Erica Permeklev

Anneli Samuelsson

Linda Wallberg

Jenny Wibacke

Martin Fridolf
vd

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

Johan Rönnkvist, *Auktoriserad revisor*

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

Suzanne Hammargren
Förtroendevald revisor

Andreas Jacobsson
Förtroendevald revisor

Egon Waldermarsson
Förtroendevald revisor

Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

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