

# Ledarnas Årsredovisning 2017

ORG.NR 802000-1833  
RÄKENSKAPSÅR 2017-01-01-2017-12-31

ledarna  
SVERIGES CHEFSORGANISATION



**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.

# Innehållsförteckning

<b>Förvaltningsberättelse</b>	<b>06</b>
<b>Finansiell redovisning</b>	<b>13</b>
Resultaträkning	<b>15</b>
Balansräkning	<b>16</b>
Förändring av eget kapital	<b>18</b>
Kassaflödesanalys	<b>19</b>
Tilläggsupplysningar	<b>20</b>
Noter	<b>22</b>
Underskrifter	<b>32</b>



Styrelsens säte: Stockholm  
Företagets 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

A group of four diverse people (three men and one woman) are smiling and looking towards the camera. They are in an office setting with a blurred background. The woman in the center is wearing glasses and a striped shirt. The man on the right is wearing a blue shirt and glasses. The man on the left is wearing a blue shirt. The man in the foreground on the left is wearing a striped shirt.

# Förvaltnings- berättelse

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Ledarna - Sveriges chefsorganisation (Ledarna), avger härmed årsredovisningen för verksamhetsåret 2017-01-01–2017-12-31.

I denna redovisning ingår inte Ledarnas 18 branschföreningar som är självständiga juridiska personer. Branschföreningarna upprättar egna separata årsredovisningar.

## Ledarna – Sveriges chefsorganisation

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov. 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 2017 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 på-

verka 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 2018.

**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 kongressvalde ordförande.

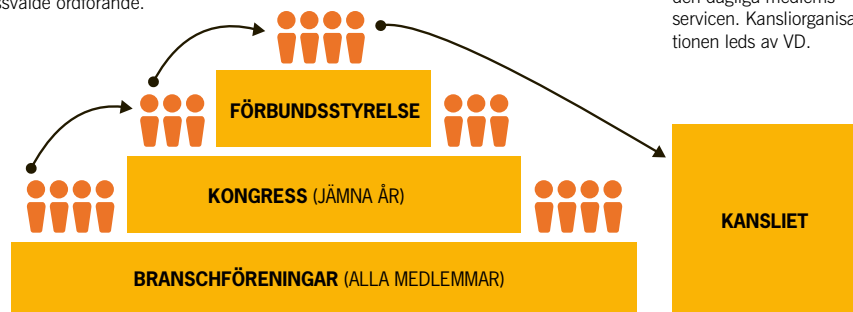
**KONGRESSEN** är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år.

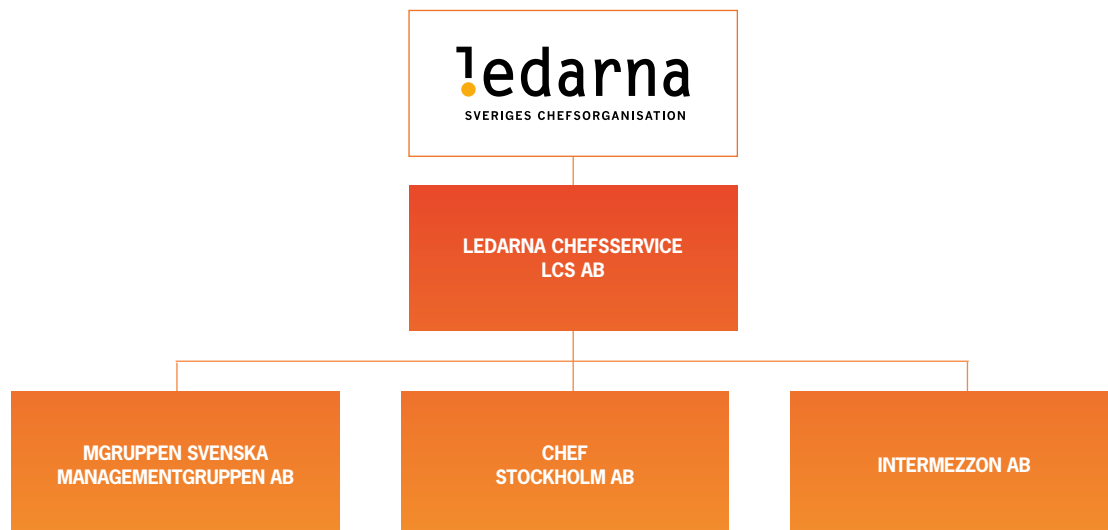
**BRANSCHFÖRENINGARNA** är 18 st och utser ombud till Ledarnas kongress och till förhandlingsdelegationer. Alla medlemmar är med i branschförening.



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

**FÖRBUNDSKANSLIET** arbetar med att verkställa styrelsens beslut och med den dagliga medlems-servicen. Kansliorganisationen leds av VD.





- **Förbundsstyrelsen** väljs av kongressen vart fjärde år och svarar för den strategiska styrningen av Ledarna. Styrelsen består av styrelseordförande Annika Elias, 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 verkställande direktören Per Hedelin. Löpande förvaltning och affärsverksamhet följer styrelsens riktlinjer och anvisningar. På förbundskansliet är medelantalet anställda 112 (107), bland annat jurister, chefsrådgivare, förhandlare och ledarskapse experter. Kansliorganisationen är uppdelad i fem avdelningar: Marknad, Chefsservice, Avtal och förhandling, Ekonomi och verksamhetsstöd samt Stab.

### Ledarnas inkomstförsäkring

Ledarnas inkomstförsäkring är en del av medlemskapet i Ledarna och ger ett ekonomiskt skydd vid ofrivillig arbetslöshet om villkoren uppfylls. Basförsäkringen, den obligatoriska delen som ingår i medlemskapet, försäkrar månadsinkomster upp till 80 000 kronor. Basförsäkringen kan ge ersättning i 100 ersättningsdagar med upp till 80 procent av en genomsnittlig månadsinkomst. Vill man som medlem försäkra en högre inkomst, och/eller ha en längre ersättningstid kan man komplettera basförsäkringen genom att teckna frivilliga tilläggsförsäkringar hos Bliwa Skadeförsäkring AB.

Tillsammans med Bliwa Skadeförsäkring AB har Ledarna en resultatdelningsfond. I avtalet finns reglerat när åtgärder ska vidtas om resultatdelningsfonden visar ett negativt resultat. Utfallet för fonden per 2017-12-31 är positivt.

### Koncernen

Ledarna äger ett dotterbolag, **Ledarna Chefsservice LCS AB**, som samlar de affärsdrivande verksamheterna knutna till Ledarna. **Ledarna Chefsservice LCS AB** äger följande tre hel- och delägda dotterbolag (ägarandel anges inom parentes):

- **Chef Stockholm AB** (100 %) som bland annat ger ut tidningen Chef.
- **Mgruppen Svenska Managementgruppen AB** (100 %) är ett utbildningsföretag som erbjuder ledarskapsutbildningar.
- **Intermezzon AB** (58 %) som erbjuder utbildningar inom så kallad "blended learning" främst inom ledarskap och sälj, ett koncept som kombinerar digitalt lärande med mer traditionella klassrumsmetoder.

Namn	Ägarandel	Eget kapital (tkr)*	Årets omsättning (tkr)*
Chef Stockholm AB	100%	4 771	51 841
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	100%	4 177	48 917
Intermezzon AB	58%	2 251	33 704

\*Eget kapital och årets omsättning anges i sin helhet oavsett ägarandel.

Genom dotterbolagen bygger Ledarna spetskunskap om chefers behov och utveckling. Genom bolagen kan Ledarna erbjuda medlemmar, företag och andra chefer

## Nöjda medlemmar

# 90,3%

av medlemmarna kan tänka sig att rekommendera Ledarnas aktiviteter.

mer kunskap och flera tjänster och produkter utöver Ledarnas medlemserbjudande. Dotterbolagen riktar sig till samma målgrupp som Ledarna, det vill säga chefer i alla branscher och på alla nivåer. För att stärka Ledarnas vision "Alla har en bra chef" har strategin att investera i dessa bolag vuxit fram under ett antal år.

### Hur Ledarnas ändamål har främjats under räkenskapsåret

Ledarna är Sveriges chefsorganisation. 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 Ledarnas styrelse för att visionen "Alla har en bra chef" ska bli verklighet.

Ledarnas förbundspolitiska program Idé & Framtid, antaget vid Ledarnas kongress 2014, innehåller Ledarnas verksamhetsidé, identitet och ideologiska plattform. Dokumentet lyfter fram Ledarnas fyra fokusområden – Lön, Ledarskap, Mångfald och Hållbarhet. Verksamheten inom Ledarna har under 2017 utgått från dessa fokusområden.

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

- För att skapa nytta för medlemmarna erbjuder Ledarna kompetensutveckling, bland annat genom kurser, seminarier och frukostföreläsningar över hela landet samt digitala kurser, poddar, filmer, karriär- rådgivning och chefscoachning. Utbudet är baserat på chefers behov. Under 2017 genomfördes 108 kurs-

och seminarieaktiviteter med 4 652 deltagare på 20 olika orter i landet.

- En ny typ av digitala kurser har utvecklats i samarbete med dotterbolaget Intermezzon AB. Kurserna bygger på simulerade situationer som användaren får kliva in i och påverka genom att göra aktiva val.
- Inom Ledarnas integrationsprojekt genomfördes 2017 fyra Managers' Express, ett fyradagarsprogram speciellt utvecklat för asylinvandrare med cheferfarenhet innehållande utbildning, coachning och företagskontakter. Syftet var att skapa förutsättningar för att deltagarna ska få relevanta jobb i Sverige.
- Under 2017 lanserade Ledarna den nya podcasten Chefsrådgivarna som hjälper chefen med chefsutmaningar. Under året producerades 10 avsnitt.
- Ledarna erbjuder medlemmarna råd och stöd. Antal ärenden där medarbetare på rådgivning, juridik och förhandling hjälpt enskilda medlemmar var 20 931 år 2017. Det är en ökning från 16 374 ärenden 2016. Av dessa 20 931 gick 6 903 ärenden över till förhandling vilket är en ökning mot 2016 då antalet var 6 561. Av dessa är ca 2 000 ärenden renodlade förhandlingsärenden där förhandlare åker ut till medlemmen.
- Ledarna arbetar intensivt för att i högre utsträckning digitalisera medlemsupplevelsen. Medlemmen ska på det sättet enklare kunna ta del av erbjudandet och lättare få kontakt. Ledarna kommer därmed närmare medlemmen och blir mer relevant.
- Ledarna har engagemang i internationella frågor på flera nivåer, främst som Sveriges representant i CEC



Inom Ledarnas reguljära kurs- och seminarieutbud genomfördes under året 108 aktiviteter med 4 652 medlemmar och företrädare. Aktiviteterna har ett genomsnittligt rekommenderaindex på 90,3 %.

Utöver Ledarnas ordinarie utbud har Ledarnas integrationsprojekt erbjudit ett antal olika aktiviteter riktade till både asylinvandrare med cheferfarenhet och medlemmar. Dessutom får Ledarnas ledarskapsutvecklare löpande förfrågningar om medverkan externt i olika sammanhang. Vid dessa tillfällen mötte vi under året ca 1 300 chefer och medlemmar som inte synliggörs vid redovisningen av vårt reguljära utbud.

European Managers. CEC är en europeisk sammanlutning av chefsorganisationer som representerar över en miljon europeiska chefer. Behovet av samarbete över gränserna ökar i takt med att arbetsmarknaden internationaliseras.

- 2017 tecknades 80 centrala kollektivavtal, nu på tre år istället för ett år. Ledarna gick in i avtalsrörelsen med krav på fyra prioriterade områden; hållbara chefer, utvecklad lokal lönebildning, chefers kompetensutveckling och karriär samt flexpension. Störst genomslag fick hållbara chefer.
- Under året har Ledarna förbättrat inkomstförsäkringen genom att höja den försäkrade månadslönen som ingår från 50 000 kronor i månaden till 80 000 kronor i månaden.
- Ledarna tecknade avtal med Bliwa gällande samtalsstöd för medlemmar som hamnar i situationer där de kan behöva prata med psykolog eller psykoterapeut. Upp till tre samtal ingår i medlemskapet.
- Ledarna har under året stärkt sitt inflytande som påverkansorganisation och opinionsbildare genom fler kontakter med politiker och andra beslutsfattare.
- Som en del av Ledarnas opinionsbildning deltog Ledarna för nionde året i rad i Almedalsveckan. Ledarna hade ett eget Ledarnas hus med seminarier och aktiviteter såsom "Svenska chefer nyckeln till integration", "Chefers roll i framtidens digitala och automatiserade värld" samt "Framtidens arbetsmarknadsdialog".
- Framtidens kvinnliga ledare, FKL, delades ut för elfte

året 2017. Ledarna presenterade en lista över 75 tongivande kvinnliga ledare under 36 år. Listan tas fram i syfte att modernisera synen på den svenska chefsmarknaden och visa den potential som finns hos unga chefer som är kvinnor.

- Ledarna deltog under året bland annat i ett forskningsprojekt inom ramen för Studieförbundet näringsliv och samhälle, SNS, om framtidens kompetensförsörjning och ett forskningsprojekt på Karolinska institutet om chefers arbetsmiljö: "Chefer i skottlinjen".
- Representanter från Ledarna ingick i den statliga Arbetsmarknadsutredningen och Hållbart arbetsliv över tid.
- Under en tvåårsperiod satsar Ledarna på ett tanke- och dialogarbete om den svenska arbetsmarknadsmodellen och dess framtid. Bland annat tillsattes en utredningsgrupp med arbetsmarknadsexperter och under året bjöds in till seminarier och diskussioner om den svenska modellen.
- Projektet "Ökat lokalt stöd för företrädare", har syftat till att Ledarnas företrädare i större utsträckning ska stöttas i sitt uppdrag som Ledarnas förlängda arm på den egna arbetsplatsen.
- Flera av Ledarnas branschföreningar har haft lyckade branschaktiviteter som genererat stort intresse bland chefer. Inte minst under Almedalsveckan.

Utförligare information och beskrivningar finns i Ledarnas verksamhetsberättelse.

## FLERÅRSÖVERSIKT FÖRBUNDET

	2017	2016	2015	2014
Medlemsintäkter och nettoomsättning (tkr)	232,9	231,6	232,6	231,2
Resultat efter finansiella poster (tkr)	11,0	-10,4	29,7	10,8
Balansomslutning (tkr)	532,2	529,4	568,5	548,7
Soliditet (%)	87%	87%	84%	84%
Medelantal anställda (helårsekvivalenter)	112	107	116	116
Antal medlemmar vid årets slut	92 818	91 451	93 381	92 409
Medlemsintäkter (tkr)	227,8	225,2	230,4	228,1

## Väsentliga händelser under året

### Fortsatt utveckling av IT-system

I oktober 2014 driftsattes en modernare IT-plattform för hantering av medlemsärenden. Ett stort arbete med anpassningar och utveckling har fortsatt under 2015–2017. Ett omfattande projekt för att byta ut bland annat medlemsreskontran kopplat till systemet har dragit ut på tiden och planen att driftsätta detta under senare delen av 2017 har förskjutits till 2018. Fram till slutet av 2017 drevs arbetet som ett utvecklingsprojekt men kommer framöver att drivas som ett så kallat implementationsprojekt. En ny samarbetspartner som tar helhetsansvar för att ha rätt resurser (utvecklare) och ytterligare två leverantörer har knutits till projektet. Nystart av projektet innebar att vissa delar inte kommer att kunna nyttjas och därmed sker en nedskrivning av visst genomfört arbete vilket påverkar resultatet 2017 negativt med ca 6 mkr.

### Nedskrivning av medlemsfordran

På grund av ett fel i konteringsuppsättningen i den befintliga medlemsreskontran har under ett flertal år ospecificerade medlemsfordringar ackumulerats i balansräkningen. Dessa fordringar skrivs av i samband med bokslutet 2017 och påverkar resultatet negativt med ca 4 mkr.

### Förändringar i koncernen

I enlighet med avtalet som tecknades i samband med förvärvet har minoritetsägaren i BII-Business Improvement Institute AB sålt resterande 7 % till Ledarna Chefsservice LCS AB som därmed äger 100 %. BII-Business Improvement Institute AB har därefter delat ut aktierna i Mgruppen Svenska Managementgruppen AB till Ledarnas Chefsservice LCS AB och det tomma

ägarbolaget BII-Business Improvement Institute AB har sålts.

## Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

### Förväntad framtida utveckling

Ledarnas marknadssituation är stabil, men konkurrensen ökar och omvärlden förändras. Ledarna måste anpassa sig till den snabba utvecklingen inom digitalisering och det faktum att konsumtionsbeteendet förändras. För att öka organisationens attraktivitet, konkurrensförmåga och position framåt beslutade förbundsstyrelsen 2016 om ett tillväxtprogram. Det handlar främst om att Ledarna ska växa genom att förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation, förtydliga medlemserbudandet, förbättra medlemsupplevelsen genom digitalisering samt att arbeta mer målgruppsinriktat.

Under 2017 har arbetet resulterat i att Ledarna har haft en mer positiv mediebild samt syns mer i de sociala medierna och i debatten. En ny webbplats har lanserats som tydliggör Ledarnas erbjudande och flera åtgärder har genomförts för att fler av medlemmarna på ett enklare sätt ska kunna använda sig av Ledarnas erbjudande. Flera lyckade pilotprojekt har också genomförts inom strategiskt valda målgrupper. Med teknikens hjälp har dessutom en rad åtgärder genomförts som effektiviserar och underlättar det interna arbetet och stärker relationen med medlemmarna. Bedömning är att arbetet inom tillväxtprogrammet kommer att öka relevansen i medlemskapet och därigenom öka förutsättningarna för medlemstillväxt i Ledarna.

Arbetet inom samtliga tillväxtområden fortsätter och intensifierades under 2018.

För att ha råd att satsa på utveckling, automatisering och digitalisering investerar Ledarna i kapitalmarknaden, fastigheter och affärsdrivande verksamheter med målet att långsiktigt öka intäkterna. Finansverksamheten och fastighetsverksamheten beskrivs under avsnittet om **Finansiell förvaltning** (sidan 11–12). Affärsdrivande verksamheter i form av dotterbolag leds av Ledarna Chefsservice LCS AB enligt beskrivningen av koncernen (sidan 7–8).

### **Risker och osäkerhetsfaktorer**

Den främsta risken för en medlemsfinansierad organisation är att förlora medlemmar. Ledarna bevakar och anpassar tjänsterbjudandet efter förändringar på chefsmarknaden och genomför därför det tidigare nämnda tillväxtprogrammet under 2017–2018.

Konkurrensen bland fackförbunden påverkar Ledarna, framför allt när det gäller priset på medlemskapet. Ledarna konkurrerar inte med pris utan ser att cheferna blir medlemmar och stannar kvar tack vare högkvalitativ, relevant och säker service samt hög upplevd nytta. Ledarna arbetar även kontinuerligt med intern kontroll och värdegrund.

Ledarna placerar kapital i tre fastigheter, finansiella tillgångar och affärsdrivande bolag. Avkastningen på dessa placeringar finansierar, efter beslut av Ledarnas förbundsstyrelse, särskilda satsningar för att öka medlemsnyttan.

I jämförelse med att investera kapital i fastigheter eller räntebärande tillgångar och aktiefonder medför styrelsebeslutet att investera i affärsdrivande bolag en högre risk. För att långsiktigt öka intäkterna och stärka Ledarnas vision "Alla har en bra chef" har strategin att investera i affärsdrivande verksamheter vuxit fram under ett antal år. Ledarnas ägarbolag, Ledarnas Chefsservice LCS AB, arbetar aktivt med dotterbolagens lönsamhet och styr genom tillväxtplaner och ägardirektiv för att säkerställa avkastning och utveckling. När det gäller den affärsdrivande verksamheten krävs inledningsvis extra insatser vilket betyder att avkastningskraven på dotterbolagen är lägre initialt, men kommer att öka på sikt.

Ledarna ser ingen förändrad bedömning i förhållande till tidigare värdering av bolagens intjäningsförmåga eller av marknaden.

## **Resultat och ställning för förbundet**

### **Medlemsutvecklingen**

Medlemsantalet har under året ökat med 1 370 medlemmar till 92 818 vilket motsvarar en ökning med 1,5 %. Den löpande utvärdering som görs bland medlemmarna visar att Ledarnas medlemserbjudande är relevant för och uppskattat av Sveriges chefer. Vi ser också att efterfrågan från omvärlden på Ledarnas kunskap i olika chefsfrågor fortsätter att öka.

### **Resultatutveckling**

Årets resultat före finansiella poster uppgick till -23,5 mkr (-12 mkr) och är 11,5 mkr sämre än föregående års resultat. Jämfört med föregående år har verksamhetens intäkter ökat med 1,0 mkr, verksamhetens kostnader har ökat med 6,5 mkr och av- och nedskrivningar ökat med 6 mkr.

Särskilda satsningar beslutas av förbundsstyrelsen och finansieras genom Ledarnas samlade kapital. Under året har styrelsen beslutat om satsningar som medfört kostnader motsvarande 18,7 mkr. Medlemsverksamheten och fastighetsverksamheten ger ett underskott motsvarande 4,8 mkr. Medlemsverksamheten belastades med en engångsnedskrivning av medlemsfordran på ca 4 mkr. På grund av ett fel i konteringsuppsättningen i den befintliga medlemsreskontran har under ett flertal år dessa ospecificerade medlemsfordringar ackumulerats i balansräkningen.

Årets resultat efter finansiella poster uppgick till 11,0 mkr (-10,4) mkr. Det beror på att resultatet från den finansiella verksamheten var så högt som 34,4 mkr, till följd av realiserade värdeökningar. Försäljning av innehav motsvarande en tredjedel av portföljen genomfördes för omplacering enligt ny placeringspolicy. Innehav realiserades även för att finansiera investeringar i verksamheten.

## **Finansiell förvaltning**

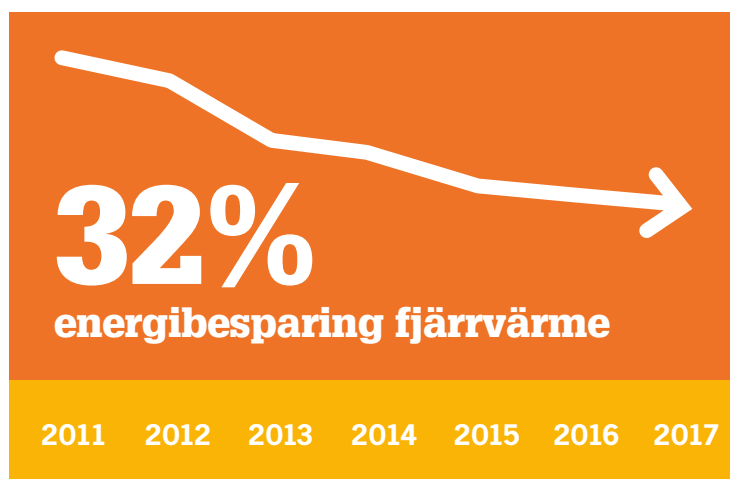
### **Kapitalförvaltning**

Ledarnas kapital ska förvaltas tryggt och långsiktigt med låg riskexponering. Kapitalförvaltningen sköts externt via så kallad diskretionär förvaltning enligt Ledarnas placeringspolicy. Placeringspolicyn fastställs årligen av styrelsen och innehåller mål och principer för finansiell risktagande samt riktlinjer för etik och hållbarhet.

Ledarnas kapitalförvaltning under 2017 har avkastat i genomsnitt 5,4 % (7,5 %), vilket var högre än till exempel börsens vanligaste jämförelseindex OMXS30 som gav 3,9 % (4,9 %) för året.

Grafen visar Ledarnas energibesparing i kontorshus. Från 2011 till 2017 har fjärrvärmens minskat med 32%. Med dagens prissättning är detta värt ca 300 tkr årligen.

Källa: Fortum



Under året beslutade Ledarnas förbundsstyrelse om en ny placeringspolicy som innebär en förflyttning mot ett tydligare hållbarhetsfokus genom gröna fonder och ökad riskspridning genom globala placeringar. Implementering av den nya placeringspolicyn innebär att innehav säljs och ersätts med nya placeringar.

För en säker och kontrollerad övergång till den nya policyn kommer denna att implementeras stegvis under 2017–2019.

Vid utgången av 2017 var det förvaltade kapitalets marknadsvärde 278 mkr (305 mkr). Under året har kapital realiserats för att täcka likviditetsbehov främst till följd av satsningar på tillväxt, IT-investeringar, underhåll av fastigheterna och investeringar i utveckling av dotterbolag.

Realisationsvinsten totalt uppgick till 34,4 mkr före skatt. Orealiserade värdeökningar på placeringarna uppgick per 31 december till 59,6 mkr (79,6 mkr).

### Fastigheter

Ledarna äger sedan lång tid tillbaka fastigheter i syfte att förvalta kapital. 2015 gjordes en extern värdering av fastigheterna som resulterade i ett marknadsvärde på 559 mkr. En ny extern värdering av fastigheterna genomfördes 2017 och värdet uppgår nu till 595 mkr. Utöver värdetillväxten finansierar intäkterna från fastighetsverksamheten även stor del av förbundskansliets egna hyres- och lokalkostnader.

Under 2014–2017 har ett omfattande renoverings-, stam- och ombyggnadsarbete av Ledarnas fastigheter, med stort fokus på att sänka energiförbrukningen, genomförts.

### Anställda

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

### Hållbarhet

Ledarna tar fram en klimatredovisning och klimatkompenserar sedan 2011. Hållbarhetsredovisningen finns publicerad på [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se).

# Finansiell redovisning



# Resultaträkning

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2017-01-01- 2017-12-31	2016-01-01- 2016-12-31	2017-01-01- 2017-12-31	2016-01-01- 2016-12-31
<i>Rörelsens intäkter</i>					
Medlemsintäkter	1	227 765	225 178	227 765	225 178
Nettoomsättning	1	111 299	109 584	5 107	6 453
Övriga rörelseintäkter	2,3	25 576	25 654	25 852	26 056
		<b>364 640</b>	<b>360 416</b>	<b>258 724</b>	<b>257 687</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Produktionskostnader		-36 085	-36 617	-	-
Övriga externa kostnader	4-6	-135 916	-129 731	-125 858	-118 678
Personalkostnader	7	-200 492	-192 045	-138 246	-138 901
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	-28 306	-21 181	-17 829	-11 249
Övriga rörelsekostnader	9	-423	-933	-314	-899
		<b>-401 222</b>	<b>-380 507</b>	<b>-282 247</b>	<b>-269 727</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-36 582</b>	<b>-20 091</b>	<b>-23 523</b>	<b>-12 040</b>
<i>Resultat från finansiella investeringar</i>					
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	36 623	3 612	36 623	3 612
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	11	73	77	70	14
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-2 281	-2 018	-2 211	-1 975
		<b>34 510</b>	<b>1 671</b>	<b>34 482</b>	<b>1 651</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-2 167</b>	<b>-18 420</b>	<b>10 959</b>	<b>-10 389</b>
Bokslutsdispositioner	13	-	-	-8 493	-7 336
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-2 167</b>	<b>-18 420</b>	<b>2 466</b>	<b>-17 725</b>
Skatt på årets resultat	14	-9 190	71	-7 447	205
<b>Årets resultat</b>		<b>-11 357</b>	<b>-18 349</b>	<b>-4 981</b>	<b>-17 520</b>
<i>Hänförligt till</i>					
Förbundet		-11 436	-17 418	-	-
Minoritetsintresse		79	-931	-	-

# Balansräkning

TILLGÅNGAR	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
<b>Anläggningstillgångar</b>					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	15	29 008	18 819	28 624	18 819
Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter	15	1 135	-	-	-
Goodwill	16	65 576	75 185	-	-
		<b>95 719</b>	<b>94 004</b>	<b>28 624</b>	<b>18 819</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Byggnader och mark	17	133 949	137 316	133 949	137 316
Maskiner	18	3 675	3 892	3 675	3 892
Inventarier	19	19 010	19 531	18 495	18 924
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	20	-	669	-	669
		<b>156 634</b>	<b>161 408</b>	<b>156 119</b>	<b>160 801</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	21	-	-	70 900	70 900
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	218 258	225 263	218 258	225 263
Uppskjuten skattefordran		501	-	-	-
Andra långfristiga fordringar	23	1 524	5 754	1 524	5 174
		<b>220 283</b>	<b>231 017</b>	<b>290 682</b>	<b>301 337</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>472 636</b>	<b>486 429</b>	<b>475 425</b>	<b>480 957</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
<i>Varulager m.m.</i>					
Färdiga varor och handelsvaror		513	439	-	-
		<b>513</b>	<b>439</b>	-	-
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Medlemsfordringar		2 412	2 006	2 412	2 006
Kundfordringar	24	22 869	18 785	4 570	3 386
Fordringar hos koncernföretag	25	-	-	9 690	4 564
Aktuella skattefordringar		3 274	6 192	14	1 872
Övriga fordringar		12 214	10 996	4 017	5 260
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	13 516	11 040	8 623	8 607
		<b>54 285</b>	<b>49 019</b>	<b>29 326</b>	<b>25 695</b>
Kassa och bank		44 383	46 906	27 458	22 728
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>99 181</b>	<b>96 364</b>	<b>56 784</b>	<b>48 423</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>571 817</b>	<b>582 793</b>	<b>532 209</b>	<b>529 380</b>



EGET KAPITAL OCH SKULDER		KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
	NOT				
<b>Eget kapital</b>					
Grundfond		50 717	48 162	50 717	48 162
Fria reserver		424 325	444 368	407 462	427 539
Årets resultat		-11 436	-17 418	-4 981	-17 520
<b>Eget kapital hänförligt till förbundet</b>		<b>463 606</b>	<b>475 112</b>	<b>453 198</b>	<b>458 181</b>
Minoritetsintresse, årets resultat		79	-931	-	-
Minoritetsintresse		7 012	13 557	-	-
		<b>7 181</b>	<b>12 626</b>	-	-
<b>Eget kapital</b>		<b>470 787</b>	<b>487 738</b>	<b>453 198</b>	<b>458 181</b>
<b>Obeskattade reserver</b>					
Periodiseringsfonder	27	-	-	11 953	3 460
<b>Avsättningar</b>	28				
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser		249	3 103	249	3 103
Uppskjuten skatteskuld		10 721	9 438	8 091	8 333
Övriga avsättningar		241	241	241	241
		<b>11 211</b>	<b>12 782</b>	<b>8 581</b>	<b>11 677</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Checkräkningskredit		1 695	653	-	-
Förskott från kunder		-	253	-	-
Pågående arbeten		8 347	9 632	-	-
Leverantörsskulder		23 033	20 841	15 514	14 625
Skulder till koncernföretag	29	-	-	9 769	9 775
Aktuella skatteskulder		-	-	1 615	-
Övriga skulder	30	9 887	10 634	5 444	6 342
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	31	46 857	40 260	26 135	25 320
		<b>89 819</b>	<b>82 273</b>	<b>58 477</b>	<b>56 062</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>571 817</b>	<b>582 793</b>	<b>532 209</b>	<b>529 380</b>

# Förändring av eget kapital

## FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

KONCERNEN	Grundfond	Annat eget	Minoritets- intresse
		kap. inkl. årets res.	
<b>Ingående balans 2017-01-01</b>	<b>48 162</b>	<b>426 950</b>	<b>12 626</b>
Lämnad utdelning	-	-70	-
Justering minoritetens andel	-	-	-5 524
Disposition enligt kongressbeslut	2 555	-2 555	-
Årets resultat	-	-11 436	79
<b>Utgående balans 2017-12-31</b>	<b>50 717</b>	<b>412 889</b>	<b>7 181</b>

FÖRBUNDET	Grundfond	Fritt eget	Årets
		kapital resultat	resultat
<b>Ingående balans 2017-01-01</b>	<b>48 162</b>	<b>427 539</b>	<b>-17 520</b>
Överföring resultat föregående år	-	-17 520	17 520
Uttag	-	-2	-
Disposition enligt kongressbeslut	2 555	-2 555	-
Årets resultat	-	-	-4 981
<b>Utgående balans 2017-12-31</b>	<b>50 717</b>	<b>407 462</b>	<b>-4 981</b>

# Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-01-01- 2017-12-31	2016-01-01- 2016-12-31	2017-01-01- 2017-12-31	2016-01-01- 2016-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>				
Rörelseresultat	-36 582	-20 091	-23 523	-12 040
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet				
Avskrivningar och nedskrivningar	28 306	21 181	17 829	11 249
Pensionsavsättningar	-2 854	-4 228	-2 854	-4 228
Vinst vid försäljning av inventarier	-57	-92	-57	-
Förlust vid utrangering av inventarier	306	894	306	894
	<b>-10 881</b>	<b>-2 336</b>	<b>-8 299</b>	<b>-4 125</b>
Erhållen ränta	73	77	70	14
Erlagd ränta	-2 281	-2 018	-2 211	-1 975
Betald skatt	-5 490	-3 605	-4 217	-3 906
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-18 579</b>	<b>-7 882</b>	<b>-14 657</b>	<b>-9 992</b>
<i>Förändringar i rörelsekapital</i>				
Förändring av varulager	-74	-178	-	-
Förändring av rörelsefordringar	-8 184	-7 824	-5 489	-7 912
Förändring av rörelseskulder	7 523	-20 660	800	-22 465
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-19 314</b>	<b>-36 544</b>	<b>-19 346</b>	<b>-40 369</b>
<i>Investeringsverksamheten</i>				
Försäljning av dotterbolag	-5 500	-1 550	-	-1 550
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	-18 822	-12 231	-16 736	-12 231
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-7 735	-8 717	-7 022	-8 411
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	1 060	453	556	453
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	47 858	-14 158	47 278	-13 579
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>16 861</b>	<b>-36 203</b>	<b>24 076</b>	<b>-35 318</b>
<i>Finansieringsverksamheten</i>				
Utbetald utdelning	-70	-288	-	-
Aktieägartillskott minoritet	-	840	-	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-70</b>	<b>552</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-2 523</b>	<b>-72 195</b>	<b>4 730</b>	<b>-75 687</b>
Likvida medel vid årets början	46 906	119 101	22 728	98 415
Likvida medel vid årets slut	44 383	46 906	27 458	22 728

# 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

Inkomster redovisas till verkligt värde av vad organisationen fått eller kommer att få. Medlemsintäkter intäktsförs först när betalningen är säkerställd. Vid försäljning av prenumerationer redovisas inkomsten som intäkt periodiserat utifrån skickade upplagor. Försäljning av tjänster redovisas periodiserat efter uppberedningsgrad. 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 företaget kommer att få de ekonomiska fördelar som är förknippade med transaktionen och när inkomsten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Samtliga lokalhyresavtal redovisas som operationella leasingavtal.

### Leasingkostnader

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 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 med vid var tid gällande skattesats, för närvarande 22%.

### 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

Utvecklingsarbeten och liknande arbeten	3–5 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 har tillsammans med 10 andra delägare investerat i ett vindkraftverk i Mora trakten. 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 leverar energi till Ledarnas lokaler där det är avtalsmässigt är möjligt. Överskottsenergi säljs på den externa marknaden.

#### ***Pågående arbeten***

Avskrivningar pågående arbeten påbörjas vid driftsättning/färdigställande.

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

De underliggande koncernvärdena av dotterbolag finns i Ledarna Chefsservice LCS AB. Dessa värden består huvudsakligen av nyförvärvade företag under 2014 och 2015. Företagen har värderats enligt kassaflödesmodellen och denna ger inte anledning till en förändrad syn av redovisat värde. Vid en varaktigt nedgång av resultaten 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 ramar.

#### **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/lämnats redovisas som en bokslutsdisposition i resultaträkningen. Erhållna/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**

##### ***Momsavdragsrätt i samband med företagsköp***

Dotterbolaget Ledarna Chefsservice LCS AB har i samband med förvärven av dotterbolag inte gjort momsavdrag för konsultkostnader som har ett direkt samband till förvärven. Företaget har inlämnat en skrivelse till Skatteverket där momsavdrag yrkas med hänvisning till en gällande EU-dom i målet C-109/14 Larentia.

##### ***Avskrivningstider fastigheter***

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

#### **Närstående transaktioner**

Ledarna tillhandhåller styrelseordförande med ett ränte- och amorteringsfritt bostadslån om 3 100 000 kr under mandatperioden som styrelseordförande till följd av dubbel bosättning. Lånet har säkerhet ställd i bostadsrätten. Förmånsbeskattning sker enligt gällande regelverk.

# Noter

NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Aktiva medlemmar	223 327	220 598	223 327	220 598
Passiva medlemmar	4 417	4 561	4 417	4 561
Studerande medlemmar	21	19	21	19
<b>Medlemsintäkter</b>	<b>227 765</b>	<b>225 178</b>	<b>227 765</b>	<b>225 178</b>
Tjänster	78 393	77 606	2 450	2 082
Mediaverksamhet	27 064	27 592	-	-
Övriga intäkter	5 842	4 386	2 657	4 371
	<b>111 299</b>	<b>109 584</b>	<b>5 107</b>	<b>6 453</b>

NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Hysesintäkter	22 229	21 341	23 342	22 455
Övriga rörelseintäkter	3 347	4 313	2 510	3 601
	<b>25 576</b>	<b>25 654</b>	<b>25 852</b>	<b>26 056</b>

NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	22 229	21 341	23 342	22 455

Tabellen nedan visar kontrakterade betalningar för kommersiella lokaler.

Avtalade intäkter med betalning inom 1 år	14 709	14 385	15 818	15 476
Avtalade intäkter med betalning mellan år 1 och år 5	17 211	18 524	18 330	20 739

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.

#### Externa kontrakt

Lokalhyror	13 935	13 089	15 027	14 182
Bostäder	6 936	7 006	6 936	7 006
P-platser	1 358	1 246	1 379	1 267
	<b>22 229</b>	<b>21 341</b>	<b>23 342</b>	<b>22 455</b>

<b>NOT 4</b> ARVODE TILL REVISORER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
<i>Revisionsuppdrag</i>				
PWC	555	546	336	296
Ernst & Young	-	299	-	187
KPMG	-	25	-	-
	<b>555</b>	<b>870</b>	<b>336</b>	<b>483</b>
<i>Övriga tjänster</i>				
PWC	44	-	44	-
	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>-</b>

<b>NOT 5</b> OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	6 840	4 069	2 530	1 848
<i>Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:</i>				
Ska betalas inom 1 år	4 346	3 728	1 293	614
Ska betalas inom 1–5 år	3 797	3 183	1 443	1 690

<b>NOT 6</b> INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG	FÖRBUNDET	
	2017	2016
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag inom koncernen	9%	7%
Andel av årets totala försäljning som skett till andra företag inom koncernen	12%	2%

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**

	2017		2016	
<i>Medelantalet anställda</i>	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Förbundet	112	39%	107	38%
Dotterföretag	70	44%	61	43%
<b>Koncernen totalt</b>	<b>182</b>	<b>41%</b>	<b>168</b>	<b>40%</b>
	2017		2016	
<i>Antal styrelseledamöter och VD</i>	Styrelse och VD	Varav män	Styrelse och VD	Varav män
Förbundet	13	38%	13	38%
Dotterföretag	18	67%	24	75%
	<b>31</b>	<b>55%</b>	<b>37</b>	<b>62%</b>
	2017		2016	
<i>Löner och andra ersättningar</i>	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	82 747	47 413	81 212	47 755
<i>varav pensionskostnad</i>		(16 748)		(17 436)
Dotterföretag	37 885	19 208	34 067	17 651
<i>varav pensionskostnad</i>		(6 787)		(6 020)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>120 632</b>	<b>66 621</b>	<b>115 279</b>	<b>65 406</b>
		(23 535)		(23 456)
<b>Löner och andra ersättningar fördelat mellan styrelseledamöter och VD resp. övriga anställda</b>	2017		2016	
	Styrelse och VD, VVD	Övriga anställda	Styrelse och VD, VVD	Övriga anställda
Moderföretaget	6 455	76 292	6 497	74 715
Dotterföretag	6 331	31 554	6 236	27 889
<b>Koncernen totalt</b>	<b>12 786</b>	<b>107 846</b>	<b>12 733</b>	<b>102 604</b>
<b>Specifikation av löner, förmåner och andra ersättningar för förbundets styrelse, VD och VVD</b>	2017		2016	
	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner
Styrelsens ordförande	1 893	862	1 859	1 831
Övriga styrelseledamöter	1 093	350	1 147	356
Verkställande direktören	2 061	1 478	2 005	1 403
Vice verkställande direktören	1 408	1 383	1 485	1 314
	<b>6 455</b>	<b>4 073</b>	<b>6 496</b>	<b>4 904</b>

För ledande befattningshavare i tabellen ovan uppgick pensionskostnaden 2017 till 1 534 tkr och för 2016 till 2 206 tkr.

**Ersättningar och pensioner till ledande befattningshavare**

Verkställande direktörens anställningsvillkor innebär vid uppsägning från arbetsgivarens sida lön under uppsägningstiden om 6 månader utan avräkning. Därefter utgår avgångsersättning motsvarande 24 månadslöner utan avräkning. Vid uppsägning från VD:s sida kan under vissa särskilda förutsättningar avgångsersättning utgå med 12 månadslöner, med avräkning för de sista 6 månaderna.

För vice verkställande direktören innebär en uppsägning från arbetsgivarens sida lön under uppsägningstiden 6 månader utan avräkning. Därefter utgår avgångsersättning motsvarande 12 månadslöner utan avräkning. Under särskilda förutsättningar utgår ytterligare 6 månadslöner som är avräkningsbart vid ny anställning eller egen verksamhet. Vid uppsägning från vice verkställande direktörens sida utgår lön under uppsägningstiden om 6 månader utan avräkning.

Efter uppnådd pensionsålder finns inga förpliktelser från Ledarna. ITP-planen gäller även ledande befattningshavare.

1:e och 2:e vice ordförande i Ledarnas förbundsstyrelse får ersättning om 110 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	
	2017	2016	2017	2016
Nedskrivningar programvaror	5 961	-	5 961	-
Avskrivningar goodwill	9 609	9 610	-	-
Avskrivningar programvaror	1 537	81	970	81
Avskrivningar byggnader	7 956	8 300	7 956	8 300
Avskrivningar maskiner	217	216	216	216
Avskrivningar inventarier	3 026	2 974	2 726	2 652
	<b>28 306</b>	<b>21 181</b>	<b>17 829</b>	<b>11 249</b>

**NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Kursförluster av rörelsekaraktär	116	39	8	5
Resultat vid avyttring materiella tillgångar	307	894	306	894
	<b>423</b>	<b>933</b>	<b>314</b>	<b>899</b>

**NOT 10 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Erhållna utdelningar	30	39	30	39
Fondprovision	2 242	2 124	2 242	2 124
Resultat vid avyttringar	34 351	1 449	34 351	1 449
	<b>36 623</b>	<b>3 612</b>	<b>36 623</b>	<b>3 612</b>

**NOT 11 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	66	-
Övriga ränteintäkter	73	77	4	14
	<b>73</b>	<b>77</b>	<b>70</b>	<b>14</b>

**NOT 12 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Övriga räntekostnader	112	53	42	11
Övriga finansiella kostnader	2 169	1 965	2 169	1 964
	<b>2 281</b>	<b>2 018</b>	<b>2 211</b>	<b>1 975</b>

**NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER**

	FÖRBUNDET	
	2017	2016
Återföring från periodiseringsfond	-	5 551
Avsättning till periodiseringsfond	-10 850	-3 460
Lämnade koncernbidrag	-	-9 427
Korrigerig periodiseringsfond 2016 efter slutskatt	2 357	-
	<b>-8 493</b>	<b>-7 336</b>

**NOT 14** SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017	2016	2017	2016
Aktuell skatt	-8 914	-344	-7 171	-210
Justering skatt tidigare år	-518	337	-518	337
Uppskjuten skatt	242	78	242	78
	<b>-9 190</b>	<b>71</b>	<b>-7 447</b>	<b>205</b>
<b>Redovisat resultat före skatt</b>	<b>-2 167</b>	<b>-18 420</b>	<b>2 466</b>	<b>-17 725</b>
Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	-30 070	-20 091	-30 070	-20 091
Resultat näringsdrivande skattepliktig verksamhet	27 903	1 688	32 536	2 365
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats (22%)	-6 139	-371	-7 158	-520
<i>Skattemässiga korrigeringar</i>				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	-270	-243	-269	-241
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	502	1 601	502	1 601
Övrigt	-330	-55	-246	-712
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar koncern ftg	-2 677	-2 809	-	-
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	-518	1 870	-518	-
Förändring uppskjuten skatt	242	78	242	78
<b>Skatt på årets resultat</b>	<b>-9 190</b>	<b>71</b>	<b>-7 447</b>	<b>205</b>

**NOT 15** IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR  
EXKL GOODWILL

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ingående anskaffningsvärden	400	-	400	-
Årets anskaffningar	14 801	400	13 099	400
Omklassificeringar	38	-	38	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>15 239</b>	<b>400</b>	<b>13 537</b>	<b>400</b>
Ingående avskrivningar	-81	-	-81	-
Årets avskrivningar	-1 537	-81	-970	-81
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-1 618</b>	<b>-81</b>	<b>-1 051</b>	<b>-81</b>
Årets nedskrivningar	-5 961	-	-5 961	-
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-5 961</b>	<b>-</b>	<b>-5 961</b>	<b>-</b>
Pågående arbeten medlemsreskontra/övrigt	22 483	18 500	22 099	18 500
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>30 143</b>	<b>18 819</b>	<b>28 624</b>	<b>18 819</b>

NOT 16 GOODWILL	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ingående anskaffningsvärden	123 555	123 555	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>123 555</b>	<b>123 555</b>	-	-
Ingående avskrivningar	-48 370	-38 760	-	-
Årets avskrivningar	-9 609	-9 610	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-57 979</b>	<b>-48 370</b>	-	-
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>65 576</b>	<b>75 185</b>	-	-

NOT 17 BYGGNADER OCH MARK	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ingående anskaffningsvärden	200 348	193 536	200 348	193 536
Årets anskaffningar	5 142	8 134	5 142	8 134
Försäljningar/utrangeringar	-755	-1 322	-755	-1 322
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>204 735</b>	<b>200 348</b>	<b>204 735</b>	<b>200 348</b>
Ingående avskrivningar	-63 032	-55 169	-63 032	-55 169
Försäljningar/utrangeringar	202	437	202	437
Årets avskrivningar	-7 956	-8 300	-7 956	-8 300
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-70 786</b>	<b>-63 032</b>	<b>-70 786</b>	<b>-63 032</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>133 949</b>	<b>137 316</b>	<b>133 949</b>	<b>137 316</b>

Ledarna äger tre fastigheter med fyra tillhörande byggnader. Ledarna sitter själva i en av fastigheterna – benämnd rörelsefastighet – tillsammans med några få externa hyresgäster. Denna fastighet har ett marknadsvärde på 199 853 tkr och ett bokfört värde på 66 911 tkr. De två övriga fastigheterna – förvaltningsfastigheter – har ett sammanlagt värde på 394 756 tkr med ett bokfört värde på 63 920 tkr. Det bokförda markvärdet för de tre fastigheterna uppgår totalt till 4 604 tkr. Den senaste marknadsvärderingen utfördes i december och gav ett marknadsvärde på 594 609 tkr. Värderingsmetoden är en så kallad kassaflödesanalys. Senaste taxeringsvärdet från 2016 uppgick till 337 331 tkr.

NOT 18 MASKINER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
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	-432	-216	-432	-216
Årets avskrivningar	-217	-216	-217	-216
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-649</b>	<b>-432</b>	<b>-649</b>	<b>-432</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>3 675</b>	<b>3 892</b>	<b>3 675</b>	<b>3 892</b>

**NOT 19 INVENTARIER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ingående anskaffningsvärden	40 410	41 192	37 456	38 248
Årets anskaffningar	3 094	1 072	2 885	1 062
Försäljningar/utrangeringar	-1 413	-1 854	-1 215	-1 854
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>42 091</b>	<b>40 410</b>	<b>39 126</b>	<b>37 456</b>
Ingående avskrivningar	-20 879	-19 383	-18 532	-17 358
Försäljningar/utrangeringar	825	1 478	627	1 478
Årets avskrivningar	-3 027	-2 974	-2 726	-2 652
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-23 081</b>	<b>-20 879</b>	<b>-20 631</b>	<b>-18 532</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>19 010</b>	<b>19 531</b>	<b>18 495</b>	<b>18 924</b>

**NOT 20 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ingående anskaffningsvärden	669	1 087	669	1 087
Årets anskaffningar	-	7 716	-	7 716
Aktiveringar	-669	-8 134	-669	-8 134
<b>Utgående redovisat värde anskaffningsvärden</b>	<b>-</b>	<b>669</b>	<b>-</b>	<b>669</b>

**NOT 21 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET			
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ingående anskaffningsvärden	70 900	72 236		
Försäljningar/utrangeringar	-	-1 336		
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>70 900</b>	<b>70 900</b>		
Ingående nedskrivningar	-	-1 336		
Försäljningar/utrangeringar	-	1 336		
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>70 900</b>	<b>70 900</b>		
Namn	Kapitalandel	Rösträttsandel	Antal andelar	Bokfört värde
Ledarna Chefsservice LCS AB	100%	100%	1 000	70 900
				<b>70 900</b>

	Org.nr.	Säte	Eget kapital	Årets resultat
Ledarna Chefsservice LCS AB	556488-7668	Stockholm	75 811	-20 694

**NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ingående anskaffningsvärden	225 263	208 465	225 263	208 465
Årets anskaffningar	83 805	30 357	83 805	30 357
Försäljningar	-90 810	-13 559	-90 810	-13 559
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>218 258</b>	<b>225 263</b>	<b>218 258</b>	<b>225 263</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>218 258</b>	<b>225 263</b>	<b>218 258</b>	<b>225 263</b>

**Förbundets värdepappersportfölj 2017***Aktier och andelar i bolag med ägarintressen*

	Bokfört värde	Marknadsvärde
Collectum	10	10
<b>Summa aktier- och andelar i bolag med ägarintressen</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

*Aktier och aktiefonder*

DI Aktiv Förmögenhetsförvaltning	35 946	74 307
DI Danske Invest Sverige	30 125	49 733
DI Global SRI	25 000	24 335
DI Engross Global	56 000	54 663
<b>Summa aktier- och aktiefonder</b>	<b>147 071</b>	<b>203 038</b>

*Räntebärande värdepapper och räntefonder*

DI Sverige Kort ränta	71 100	74 720
SHB Räntestrategi Criteria A2	77	79
<b>Summa räntebärande värdepapper och räntefonder</b>	<b>71 177</b>	<b>74 799</b>
<b>Summa totalt värdepapper</b>	<b>218 258</b>	<b>277 847</b>

**NOT 23 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ingående fordringar	5 754	4 782	5 174	4 781
Tillkommande fordringar	-	1 835	-	1 256
Omklassificeringar	-3 908	-	-3 407	-
Reglerade fordringar	-322	-863	-243	-863
<b>Summa långfristiga fordringar</b>	<b>1 524</b>	<b>5 754</b>	<b>1 524</b>	<b>5 174</b>

**NOT 24 KUNDFORDRINGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Hysesfordringar	3 990	3 219	3 990	3 219
Kundfordringar tjänster	18 879	15 566	580	167
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>22 869</b>	<b>18 785</b>	<b>4 570</b>	<b>3 386</b>

**NOT 25 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG**

FÖRBUNDET

	2017-12-31	2016-12-31
Chef Stockholm AB	-	240
Intermezzon AB	-	1 250
Ledarnas Chefsservice LCS AB	9 674	3 012
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	16	62
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>9 690</b>	<b>4 564</b>

**NOT 26 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Upplupna intäkter försäkringsprovision	2 017	2 017	2 017	2 017
Upplupna intäkter tjänster	3 884	510	1 280	-
Förutbetalda lokal- och fastighetskostnader	1 824	2 203	1 337	2 203
Förutbetalda IT relaterade kostnader	2 841	2 982	2 840	2 982
Övriga förutbetalda kostnader	2 950	3 328	1 149	1 405
	<b>13 516</b>	<b>11 040</b>	<b>8 623</b>	<b>8 607</b>

**NOT 27 OBESKATTADE RESERVER**

FÖRBUNDET

	2017-12-31	2016-12-31
Periodiseringsfond avsatt 2016	1 103	3 460
Periodiseringsfond avsatt 2017	10 850	-
	<b>11 953</b>	<b>3 460</b>

**NOT 28 AVSÄTTNINGAR**

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
<i>Pensioner och liknande förpliktelser</i>				
Belopp vid årets ingång	3 103	7 331	3 103	7 331
Under året ianspråktaga belopp	-	483	-	483
Under året återförda belopp	-2 854	-4 711	-2 854	-4 711
	<b>249</b>	<b>3 103</b>	<b>249</b>	<b>3 103</b>
<i>Uppskjuten skatteskuld</i>				
Belopp vid årets ingång	9 438	9 937	8 333	8 412
Årets avsättningar	2 240	1 852	715	1 600
Under året återförda belopp	-957	-2 351	-957	-1 679
	<b>10 721</b>	<b>9 438</b>	<b>8 091</b>	<b>8 333</b>
<i>Övriga avsättningar</i>				
Belopp vid årets ingång	241	241	241	241
Under året återförda belopp	-	-	-	-
	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>

**NOT 29 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31
Ledarna Chefsservice LCS AB	9 555	9 427
Chef Stockholm AB	210	278
Intermezzon AB	4	70
	<b>9 769</b>	<b>9 775</b>

**NOT 30 ÖVRIGA SKULDER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Moms och källskatter	6 865	7 588	2 727	3 307
Övriga poster	3 022	3 046	2 717	3 035
	<b>9 887</b>	<b>10 634</b>	<b>5 444</b>	<b>6 342</b>

**NOT 31 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Personalrelaterade kostnader	21 304	20 119	18 288	18 306
Förutbetalda intäkter	5 967	5 445	5 968	5 445
Förutbetalda prenumerationer	8 579	8 274	-	-
Övriga upplupna kostnader	11 007	6 422	1 879	1 569
	<b>46 857</b>	<b>40 260</b>	<b>26 135</b>	<b>25 320</b>

**NOT 32 STÄLLDA SÄKERHETER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
<i>Säkerheter ställda för annat:</i>				
Fastighetsinteckningar	130 000	130 000	130 000	130 000
Företagsinteckning	3 300	-	-	-
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>133 300</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>

Stockholm den 19 mars 2018

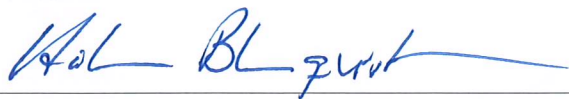
# Ledarnas förbundsstyrelse



Annika Elias  
Förbundsordförande



Katarina Lindh  
2:e vice ordförande



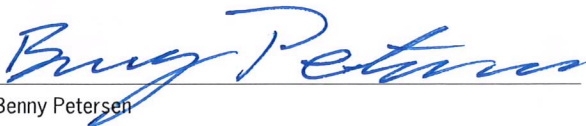
Håkan Blomqvist



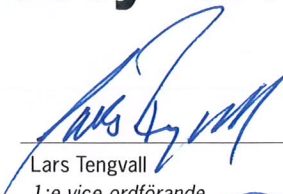
Kajsa Hessel



Anna Nilsson  
Personalrepresentant



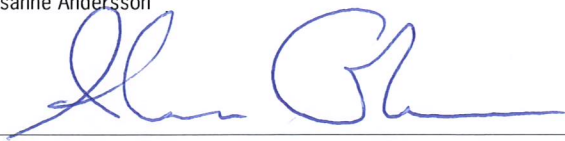
Benny Petersen



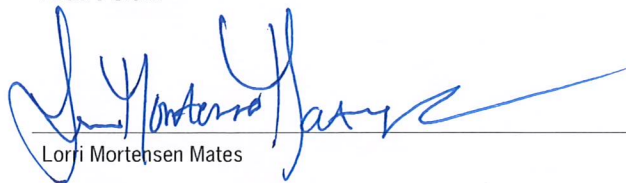
Lars Tengvall  
1:e vice ordförande



Susanne Andersson



Anders Grahn



Lorri Mortensen Mates



Stina Nordström



Anneli Samuelsson



Per Hedelin  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 19 mars 2018

PwC

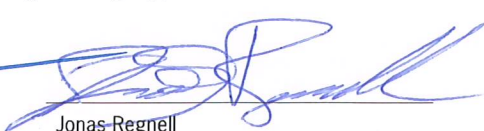


Johan Rönnkvist  
Auktoriserad revisor

Vår granskningsrapport har lämnats den 19 mars 2018



Bert-Ivar Pettersson  
Förtroendevald revisor



Jonas Regnell  
Förtroendevald revisor



Egon Waldemarsson  
Förtroendevald revisor





# Ledarna

**SVERIGES CHEFSORGANISATION**

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

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

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