


# Ledarnas Årsredovisning 2018

ORG.NR 802000-1833  
RÄKENSKAPSÅR 2018-01-01-2018-12-31

**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>05</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.



# Förvaltnings- berättelse



# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Ledarna - Sveriges chefsorganisation (Ledarna), avger härmed årsredovisningen för verksamhetsåret 2018-01-01–2018-12-31.

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 93 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Vi för också chefers talan i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

I Ledarnas verksamhetsberättelse för 2018 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 2020.

**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.

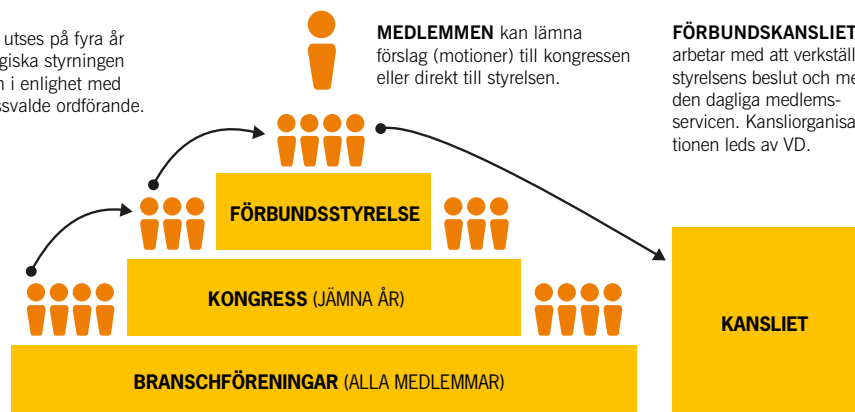


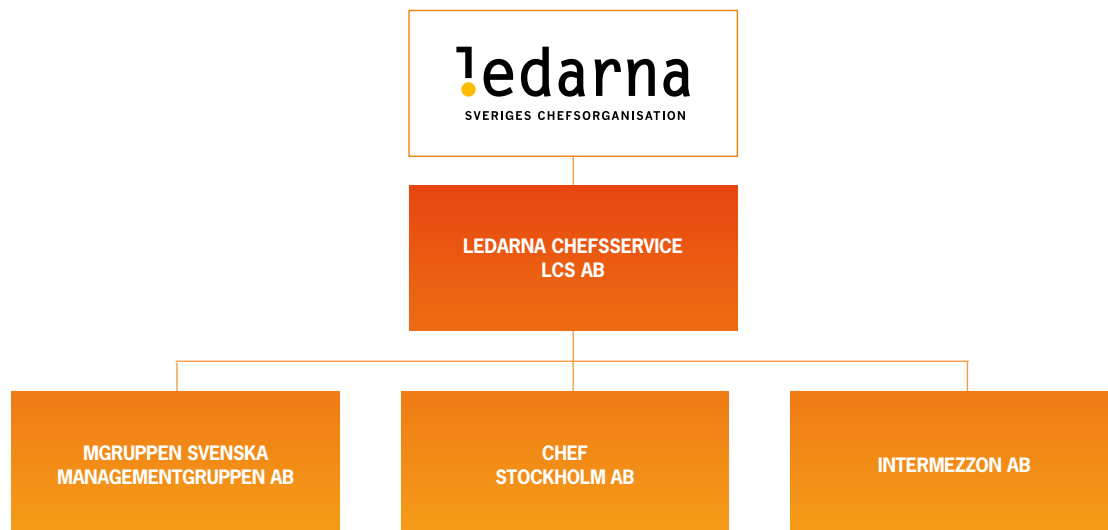
**MEDLEMMEN** kan lämna förslag (motioner) till kongressen eller direkt till styrelsen.

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

**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.





- **Förbundsstyrelsen** väljs av kongressen vart fjärde år och svarar för den strategiska styrningen av Ledarna. Styrelsen består av ordförande som är anställd av Ledarna och tio aktiva medlemmar samt en representant för förbundets personal. Styrelseordförande Andreas Miller valdes in av kongressen 30 maj 2018 efter Annika Elias som varit ordförande i 12 år.
- **Förbundskansliet** svarar för det löpande och operativa arbetet och leds av verkställande direktören. Löpande förvaltning och affärsverksamhet följer styrelsens riktlinjer och anvisningar. På förbundskansliet är medelantalet anställda 116 (112), bland annat förhandlare, chefsrådgivare, jurister och chefsutvecklare. Kansliorganisationen organiserar verksamheten i tre avdelningar, Marknad, Chefsservice och Avtal & Förhandling. Stödfunktioner såsom Ekonomienheten, IT-enheten och Staben inklusive HR tillkommer.

### 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 150 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 tilläggförsäkringar 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 2018-12-31 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** som bland annat ger ut tidningen Chef.
- **Mgruppen Svenska Managementgruppen AB** är ett utbildningsföretag som erbjuder ledarskapsutbildningar.
- **Intermezzon AB** som erbjuder utbildningar inom så kallad "blended learning" främst inom ledarskap och försäljning.

Namn	Ägarandel	Årets omsättning (tkr)*
Chef Stockholm AB	100%	54 227
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	100%	50 336
Intermezzon AB	90,7%	22 386

Genom dotterbolagen bygger Ledarna spetskunskap om chefers behov och utveckling. Genom bolagen kan Ledarna erbjuda medlemmar, företag och andra chefer mer kunskap och flera tjänster och produkter utöver Ledarnas medlemserbjudande. Dotterbolagen riktar sig

## Nöjda medlemmar

# 90,4%

av medlemmarna kan tänka sig att rekommendera Ledarnas aktiviteter.

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 Ledarskapets värde, antaget vid Ledarnas kongress 2018, lägger grunden för Ledarnas verksamhet. I programmet slås fast att Ledarna ska fungera som "chefens röst i samhället" och beskriver Ledarnas identitet som samhällsaktör och de frågor som drivs.

Några viktiga grundläggande principer i programmet 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 chefens verklighet. I ett föränderligt samhälls- och arbetsliv ser Ledarna möjligheter.

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

- Ledarna erbjuder chefer kompetensutveckling, bland annat genom kursdagar, seminarier, frukostföreläsningar, digitala kurser, poddar, filmer, karriärrådgiv-

ning och chefscoaching. Utbudet utgår från chefens vardag och behov.

- Ledarna stöttar chefer genom rådgivning, förhandling och i förekommande fall processer i domstol. Under 2018 har Ledarna, med hög kvalitet och gott resultat, stöttat chefer i drygt 21 900 rådgivningsärenden varav ca 7 100 gick över till förhandlingar och 36 till domstolsprocesser.
- Under 2018 producerades och publicerades den tredje säsongen av podden Chefsrådgivarna. I podden deltar Ledarnas chefsrådgivare tillsammans med programledare och inbjuden gäst för att svara på lyssnarnas frågor kring ledarskap och ge tips och råd.
- Ledarna har under 2018 tagit fram den nya webbtv-serien Din chefshjärna 2.0. I tio avsnitt ger minnesmästaren och författaren Mattias Ribbing tips för hur chefen med kvalitet ska jobba i vardagen.
- 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 närmare medlemmen och lever upp till den digitala missionen: "Ledarna – i varje chefs ficka".
- Ledarna har under året arbetat för att stärka förutsättningarna för en ännu bättre medlemsupplevelse. En åtgärd har varit att förbättra processer i många delar av organisationen, med fokus på områden där medlemmar är i kontakt med Ledarna. Arbetet ska öka kvalitet, effektivitet och minska sårbarhet.



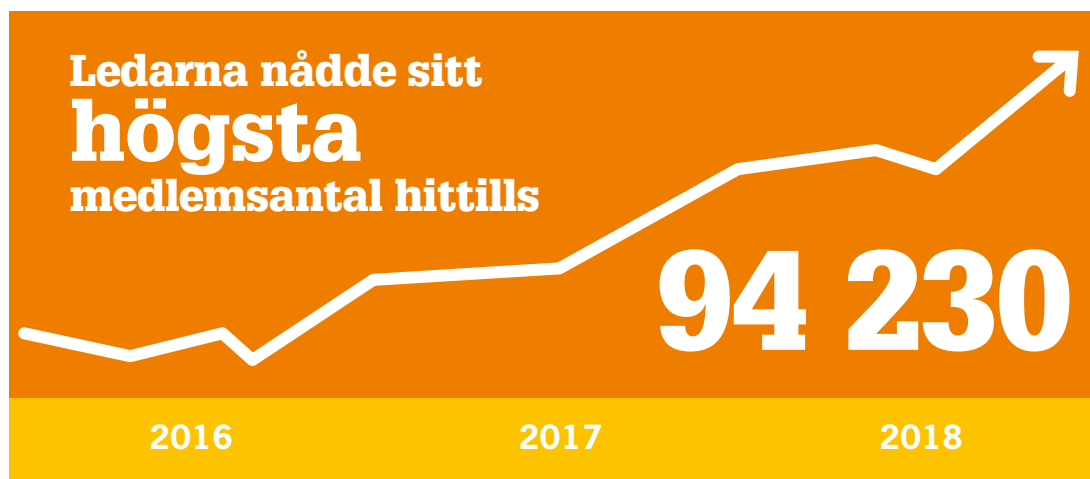
- För att få inflytande i internationella frågor är Ledarna medlem i CEC European Managers. På CEC:s kongress i maj 2018 valdes Ledarnas biträdande förbundssekreterare in som biträdande generalsekreterare i styrelsen för CEC. Även branschföreningars medlemskap i flera andra internationella organisationer bidrar till att synliggöra den svenska arbetsmarknadsmodellen och att även ledarskaps-frågorna finns på agendan.
- Under året har förhandlingar om avtal kring pensioner och omställning på KFO-området (kooperation, civilsamhälle, idéburen välfärd och samhällsnytta) resulterat i att Ledarnas medlemmar på detta område får samma ITP lösning som övriga tjänstemän.
- Tillsammans med Almega har Ledarna startat ett partsgemensamt utvecklingsarbete. Det sker i tre arbetsgrupper som arbetar med framtidens ledaravtal, framtidens ledarskap och lokal facklig representation.
- Genom PTK har Ledarna under året deltagit i upphandlingen av de pensionsbolag som ska finnas med i ITP-planen. Upphandlingen har gett gott resultat genom att PTK kunnat pressa avgifter och samtidigt bibehålla bra pensionslösningar. Genom PTK har även förbättring av omställningsavtalet förhandlats fram.
- Inkomstförsäkringen som ingår i medlemsavgiften har förbättrats då antalet ersättningsdagar ökat från 100 dagar till 150 dagar.
- Ledarna är chefens röst i samhället genom att driva och ta ställning i frågor som är relevant för chefer. Det sker via medier och Ledarnas egna kanaler såsom sociala medier, webb och blogginlägg. Ledarna driver opinion i ämnen som chefens lön och villkor, förutsättningar för chefsuppdraget, jämställdhet och ledarskap.
- Under året publicerade Ledarna ett stort antal debattartiklar och förde diskussionen om hur den svenska modellen, med hög organisationsgrad i fackförbund och arbetsgivarorganisationer samt hög täckningsgrad av kollektivavtal och trygghetssystem, ska förbli relevant och långsiktigt hållbar.
- På uppdrag av Ledarna tillsattes en utredningsgrupp för att resonera kring den svenska arbetsmarknadsmodellen och dess framtid. Arbetet gruppen genomfört presenterades under 2018 genom ett seminarium och en rapport som visar på flera alternativa vägar för den svenska modellen. Arbetet kan utgöra underlag för fortsatt diskussion.
- Ledarna har ökat antalet följare i alla sociala mediekonkanaler varje månad under året. Facebook ökade med cirka 26 procent till närmare 25 700 följare. Högsta procentuella ökning hade Instagram. Kanalen ökade med 40 procent till drygt 2 800 följare.
- Ledarna rankade, genom Framtidens kvinnliga ledare (FKL), för trettonde året i rad, landets 75 främsta unga kvinnor som nått chefspositioner. Gemensamt för dessa kvinnor är att de gör skillnad och visar på värdet av ett bra ledarskap.
- Under året har Ledarna genomfört en omfattande event-turné för medlemmar och andra inbjudna chefer inom offentlig sektor. Seminarium och mingel med möjlighet att prova Ledarnas tjänster har erbjudits.
- På Ledarnas kongress i Malmö i maj, valdes en ny ordförande och en ny förbundsstyrelse. Kongressen beslutade om ett nytt förbundspolitiskt program, flera motioner och godkände en ny branschförening, Ledarna inom idéburen sektor.
- Ledarna.se hade nära en miljon besökare under 2018, vilket är en minskning med cirka tio procent från föregående år. Besökarna stannar dock längre och besöker fler sidor, vilket tyder på att ledarna.se har mer relevant innehåll och högre kvalitet 2018 jämfört med 2017.
- Genom kampanjer av olika slag, för att förstärka positionen, och effektiv medlemsrekrytering har Ledarna lyckats nå bra tillväxt under året. Under 2018 valde 10 138 chefer att bli medlemmar i Ledarna som nu nått sitt högsta medlemsantal hittills – 94 230 medlemmar.
- Flera av Ledarnas branschföreningar har haft ett stort antal lyckade branschaktiviteter som genererat stort intresse bland chefer.

Utförligare information och beskrivningar finns i Ledarnas verksamhetsberättelse.

## Väsentliga händelser under året

### Fortsatt utveckling av IT-system

I oktober 2014 driftsattes en IT-plattform för hantering av medlemsärenden. Löpande har anpassningar och utveckling av IT-plattformen skett fram till 2017. Ett omfattande implementationsprojekt har pågått för att byta ut medlemsreskontran och uppdatera till en ny standardiserad IT-plattform för att kunna tillhandahålla nya funktioner och tjänster. Projektet har dragit ut på



tiden och efter reviderad projektplan har delprojektet Sälj implementerats i december 2018. Resterande delar av projektet ska implementeras under första kvartalet 2019. Implementationsprojektet drivs av en samarbetspartner som tar helhetsansvar för att ha rätt resurser (utvecklare) och ytterligare två leverantörer har knutits till projektet.

### Förändringar i koncernen

Ledarna Chefsservice LCS AB har under året köpt ytterligare 18,8 % av aktierna i Intermezzon AB av den andra delägaren Dactus AB.

Dessutom har en nyemission i Intermezzon AB genomförts, vilket gör att Ledarna Chefsservice LCS AB vid årsskiftet äger 90,7 % av aktierna i Intermezzon AB.

### Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

#### Förväntad framtida utveckling

Under 2018 har marknadssituationen varit stabil. Den senaste varumärkesundersökningen, som genomfördes under hösten 2018, visar att Ledarna har ett starkt varumärke, även när konkurrensen ökar och omvärlden förändras. Ledarna måste fortsätta att anpassa sig till den snabba utvecklingen inom digitalisering och det faktum att konsumtionsbeteendet förändras.

För att öka organisationens attraktivitet, konkurrensförmåga och position framåt beslutade Ledarnas förbundsstyrelse 2016 om ett tillväxtprogram som ska löpa över flera år. Det handlar främst om att Ledarna ska växa genom att förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation, förtydliga medlemserbjudandet, förbättra

medlemsupplevelsen genom digitalisering samt att arbeta mer målgruppsinriktat.

Ur ett utvecklingsperspektiv präglades 2018 av fortsatt utveckling och införande av ett nytt system för Ledarnas medlemsreskontra. Systemet kommer att färdigställas under första kvartalet 2019. Detta är ett större IT-utvecklingsprojekt och det har medfört att övrig utveckling i stor omfattning fått stå tillbaka, främst inom utvecklingsområdena tydligare medlemserbjudande och förbättrad medlemsupplevelse. När det nya systemet är på plats skapas nya möjligheter och förutsättningar för fortsatt digitalisering och utveckling. I avvaktan på det har fokus legat på förberedande aktiviteter inför fortsatt digitalisering, till exempel framtagande av processer, servicekoncept och medlemresor. För att öka utvecklingstakten har dessutom ett nytt arbetssätt för strategisk utveckling och digitalisering tagits fram.

En omfattande satsning, inom målgruppsinriktat arbete, med inriktning på offentlig sektor har genomförts framgångsrikt under 2018. Det är inom offentlig sektor som Ledarna växer mest, relativt sett, och under början 2019 kommer en ny strategisk plan för nästa steg i detta arbete tas fram.

Arbetet inom samtliga utvecklingsområden fortsätter och intensifieras under 2019.

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**. Affärsdrivande verksamheter i form av dotterbolag leds av Ledarna Chefsservice LCS AB enligt den inledande beskriv-

ningen av Ledarnas verksamhet och organisation under rubriken **Koncernen**.

### **Risker och osäkerhetsfaktorer**

Den främsta risken för en medlemsfinansierad organisation är att förlora medlemmar. Ledarna bevakar och anpassar ständigt tjänsteerbjudandet efter förändringar på chefsmarknaden. Detta sker såväl i våra dagliga medlemsleveranser som inom det ovan nämnda tillväxtprogrammet.

Konkurrensen bland fackförbunden påverkar Ledarna. Ledarna väljer att möta denna konkurrens med en relevant, högkvalitativ och säker service, vilket gör att chefer väljer att bli medlem i Ledarna och stanna kvar. Ledarna genomför kontinuerliga undersökningar som visar på en hög upplevd nytta bland medlemmarna. 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.

### **Väsentliga händelser efter räkenskapsårets slut**

Efter ett beslut av Ledarnas förbundsstyrelse entledigades vd den 4 februari 2019 och arbetsbefriades samma dag. Ledarnas vice vd gick in som tillförordnad vd fram till dess en ny vd har rekryterats. Enligt tidigare vd:s

anställningsvillkor utgår lön under uppsägningstiden 6 månader och där-efter avgångsersättning motsvarande 20 månadslöner med skyldighet till avräkning för de sista 6 månaderna.

Under februari 2019 granskades Ledarna i media. Fokus i artiklarna var hur Ledarna använt medlemmarnas pengar och tidningen pekar bland annat på generösa regler för resor och förmånsbilar. Mediagranskningen har lett till att ca 1 500 medlemmar valt att lämna Ledarna under februari. Ledarnas ordförande sedan 1 juni 2018, Andreas Miller, har tagit avstånd från den förmånskultur som det pekats på i granskningen, bland annat i ett öppet brev till samtliga medlemmar samt i ett flertal intervjuer i media. Vid sitt tillträde påbörjade ordförande Andreas Miller ett översynsarbete av policies, regler och avtal. Styrelsen har beställt en extern genomlysning av verksamheten av KPMG. Granskningen ska bland annat omfatta en inventering av regelverk, policies och villkor samt kontroll av processer och verifikationer. Den ska också ta fram en plan för nödvändiga åtgärder framåt.

## **Resultat och ställning för förbundet**

### **Medlemsutvecklingen**

Medlemsantalet har under året ökat med 1 412 medlemmar till 94 230 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 för förbundet före finansiella poster uppgick till -15,5 mkr (-23,5 mkr) och är 8,0 mkr bättre än föregående årsresultat. Jämfört med 2017 har verksamhetens intäkter ökat med 12,3 mkr, verksamhetens kostnader har ökat med 4,2 mkr.

Särskilda satsningar beslutas av förbundsstyrelsen och finansieras genom Ledarnas samlade kapital. Under året har styrelsen beslutat om satsningar som medfört kostnader motsvarande 16,6 mkr. Då underskottet var 15,5 mkr och särskilda satsningar 16,6 mkr har del av investeringarna kunnat täckas av årets medlemsintäkter.

Årets resultat efter finansiella poster uppgick till 20,4 mkr (11,0 mkr), vilket kommer av resultatet från den finansiella verksamheten som var 35,9 mkr (34,5 mkr) och består av realiserade värdeökningar i samband med försäljning

## FLERÅRSÖVERSIKT FÖRBUNDET

	2018	2017	2016	2015
Medlemsintäkter och nettoomsättning (tkr)	245,0	232,9	231,6	232,6
Resultat efter finansiella poster (tkr)	20,4	11,0	-10,4	29,7
Balansomslutning (tkr)	552,0	532,2	529,4	568,5
Soliditet (%)	87%	87%	87%	84%
Medelantal anställda (helårsekvivalenter)	116	112	107	116
Antal medlemmar vid årets slut	94 230	92 818	91 451	93 381
Medlemsintäkter (tkr)	238,9	227,8	225,2	230,4

av kapitalplaceringar. Större försäljningar motsvarande en tredjedel av portföljen genomfördes för omplacering enligt ny placeringspolicy. Innehav realiserades även för att finansiera investeringar i verksamheten och lån till dotterbolag.

## Finansiell förvaltning

### Kapitalförvaltning

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

Ledarnas kapitalportfölj består av både ränte- och aktiefonder. Under 2018 har portföljen avkastat i genomsnitt -4,0 % (5,4 %), vilket delvis återspeglar börsens fall som slutade på -4,4 % (9,5 %) för Stockholmsbörsen (SIX-PRX). Stockholmsbörsens index för de 30 mest omsatta aktierna (OMXS30) gav -10,8 % (3,9 %) för året.

År 2017 beslutade Ledarnas förbundsstyrelse om en ny placeringspolicy som innebar en förflyttning mot ett tydligare hållbarhetsfokus genom gröna fonder och ökad riskspridning genom att tillåta globala placeringar. Implementering av den nya placeringspolicyn innebär att innehav säljs och ersätts med nya placeringar fram till 2019. Både policyn och kapitalförvaltningen utvärderas regelbundet.

Vid utgången av 2018 var det förvaltade kapitalets marknadsvärde 230,6 mkr (278,0 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 34,8 mkr före skatt. Orealiserade värdeökningar på placeringarna uppgick per 31 december till 15,8 mkr (59,6 mkr).

### Fastigheter

Ledarna äger sedan lång tid tillbaka fastigheter i syfte att förvalta kapital. 2017 gjordes en extern värdering av fastigheterna som resulterade i ett marknadsvärde på 595 mkr vilket är en ökning med 36 mkr jämfört med 2015 års värdering som uppgick till 559 mkr. Fastigheterna värderas vartannat år. Utöver värdetillväxten finansierar de löpande intäkterna från fastighetsverksamheten en stor del av förbundskansliets egna hyres- och lokalkostnader.

### 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	
		2018-01-01- 2018-12-31	2017-01-01- 2017-12-31	2018-01-01- 2018-12-31	2017-01-01- 2017-12-31
<i>Rörelsens intäkter</i>					
Medlemsintäkter	1	238 934	227 765	238 934	227 765
Nettoomsättning	1	107 468	111 299	6 034	5 107
Övriga rörelseintäkter	2,3	25 504	25 576	26 016	25 852
		<b>371 906</b>	<b>364 640</b>	<b>270 984</b>	<b>258 724</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Produktionskostnader		-44 416	-36 085	-	-
Övriga externa kostnader	4-6	-121 864	-135 916	-122 042	-125 858
Personalkostnader	7	-213 242	-200 492	-149 665	-138 246
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	-25 636	-28 306	-14 773	-17 829
Övriga rörelsekostnader	9	-117	-423	-12	-314
		<b>- 405 275</b>	<b>-401 222</b>	<b>-286 492</b>	<b>-282 247</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-33 369</b>	<b>-36 582</b>	<b>-15 508</b>	<b>-23 523</b>
Resultat från andelar i koncernföretag					
		-	-	-	-
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	36 773	36 623	36 773	36 623
Övriga ränteutäkter och liknande resultatposter	11	143	73	294	70
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-1 242	-2 281	-1 192	-2 211
		<b>35 674</b>	<b>34 415</b>	<b>35 875</b>	<b>34 482</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>2 305</b>	<b>-2 167</b>	<b>20 367</b>	<b>10 959</b>
Bokslutsdispositioner	13	-	-	-10 864	-8 493
<b>Resultat före skatt</b>		<b>2 305</b>	<b>-2 167</b>	<b>9 503</b>	<b>2 466</b>
Skatt på årets resultat	14	-3 553	-9 190	-3 072	-7 447
<b>Årets resultat</b>		<b>-1 248</b>	<b>-11 357</b>	<b>6 431</b>	<b>-4 981</b>
Hänförligt till					
Förbundet		-522	-11 436	-	-
Minoritetsintresse		-726	79	-	-

# Balansräkning

TILLGÅNGAR	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
<b>Anläggningstillgångar</b>					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	15	37 331	29 008	34 895	28 624
Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter	15	16 451	1 135	15 884	-
Goodwill	16	55 967	65 576	-	-
		<b>109 749</b>	<b>95 719</b>	<b>50 779</b>	<b>28 624</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Byggnader och mark	17	127 435	133 949	127 435	133 949
Maskiner	18	3 459	3 675	3 459	3 675
Inventarier	19	19 183	19 010	17 891	18 495
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	20	884	-	884	-
		<b>150 961</b>	<b>156 634</b>	<b>149 669</b>	<b>156 119</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	21	-	-	70 900	70 900
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	214 739	218 258	214 739	218 258
Uppskjuten skattefordran		2 685	501	-	-
Andra långfristiga fordringar	23	1 124	1 524	1 124	1 524
		<b>218 548</b>	<b>220 283</b>	<b>286 763</b>	<b>290 682</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>479 258</b>	<b>472 636</b>	<b>487 211</b>	<b>475 425</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
<i>Varulager m.m.</i>					
Färdiga varor och handelsvaror		360	513	-	-
		<b>360</b>	<b>513</b>	-	-
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Medlemsfordringar		3 650	2 412	3 650	2 412
Kundfordringar	24	16 479	22 869	3 682	4 570
Fordringar hos koncernföretag	25	-	-	18 127	9 690
Aktuella skattefordringar		3 117	3 274	111	14
Övriga fordringar		5 630	12 214	1 016	4 017
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	10 071	13 516	6 679	8 623
		<b>38 947</b>	<b>54 285</b>	<b>33 265</b>	<b>29 326</b>
<i>Kortfristiga placeringar</i>					
Kassa och bank		56 471	44 383	31 548	27 458
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>95 778</b>	<b>99 181</b>	<b>64 813</b>	<b>56 784</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>575 036</b>	<b>571 817</b>	<b>552 024</b>	<b>532 209</b>

		KONCERNEN		FÖRBUNDET	
EGET KAPITAL OCH SKULDER	NOT	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
<b>Eget kapital</b>					
Grundfond		52 405	50 717	52 405	50 717
Övrigt tillskjutet kapital		2 436	-	-	-
<i>Fria reserver</i>					
Fria reserver		412 007	424 325	400 793	407 462
Årets resultat		-522	-11 436	6 431	-4 981
<b>Eget kapital hänförligt till förbundet</b>		<b>466 326</b>	<b>463 606</b>	<b>459 629</b>	<b>453 198</b>
Minoritetsintresse, årets resultat		-726	79	-	-
Minoritetsintresse		3 759	7 102	-	-
		<b>3 033</b>	<b>7 181</b>	-	-
<b>Eget kapital</b>		<b>469 359</b>	<b>470 787</b>	<b>459 629</b>	<b>453 198</b>
<b>Obeskattade reserver</b>					
Periodiseringsfonder	27	-	-	24 017	11 953
<b>Avsättningar</b> 28					
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser		934	249	934	249
Uppskjuten skatteskuld		13 490	10 721	8 206	8 091
Övriga avsättningar		241	241	241	241
		<b>14 665</b>	<b>11 211</b>	<b>9 381</b>	<b>8 581</b>
<b>Långfristiga skulder</b>					
Övriga skulder		477	-	477	-
		<b>477</b>	-	<b>477</b>	-
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Checkräkningskredit		-	1 695	-	-
Pågående arbeten		9 679	8 347	-	-
Leverantörsskulder		21 850	23 033	16 068	15 514
Skulder till koncernföretag	29	-	-	3 412	9 769
Aktuella skatteskulder		-	-	2 356	1 615
Övriga skulder	30	12 260	9 887	7 268	5 444
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	31	46 746	46 857	29 416	26 135
		<b>90 535</b>	<b>89 819</b>	<b>58 520</b>	<b>58 477</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>575 036</b>	<b>571 817</b>	<b>552 024</b>	<b>532 209</b>

# Förändring av eget kapital

## FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

KONCERNEN	Grundfond	Annat eget	Minoritets- intresse
		kap. inkl. årets res.	
<b>Ingående balans 2018-01-01</b>	<b>50 717</b>	<b>412 889</b>	<b>7 181</b>
Utköp minoritet	-	3 242	-
Justering minoritetens andel	-	-	-3 422
Disposition enligt kongressbeslut	1 688	-1 688	-
Årets resultat	-	- 522	- 726
<b>Utgående balans 2018-12-31</b>	<b>52 405</b>	<b>413 921</b>	<b>3 033</b>

FÖRBUNDET	Grundfond	Fritt eget	Årets
		kapital	resultat
<b>Ingående balans 2018-01-01</b>	<b>50 717</b>	<b>407 462</b>	<b>-4 981</b>
Överföring resultat föregående år	-	-4 981	4 981
Disposition enligt kongressbeslut	1 688	-1 688	-
Årets resultat	-	-	6 431
<b>Utgående balans 2018-12-31</b>	<b>52 405</b>	<b>400 793</b>	<b>6 431</b>



# Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-01-01- 2018-12-31	2017-01-01- 2017-12-31	2018-01-01- 2018-12-31	2017-01-01- 2017-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>				
Rörelseresultat	- 33 369	-36 582	-15 508	-23 523
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet				
Avskrivningar och nedskrivningar	25 636	28 306	14 773	17 829
Pensionsavsättningar	685	-2 854	685	-2 854
Vinst vid försäljning av inventarier	-139	-57	-139	-57
Förlust vid utrangering av inventarier	93	306	-	306
	<b>-7 094</b>	<b>-10 881</b>	<b>-189</b>	<b>-8 299</b>
Erhållen ränta	143	73	294	70
Erlagd ränta	-1 242	-2 281	-1 192	-2 211
Betald skatt	-2 811	-5 490	-2 313	-4 217
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-11 004</b>	<b>-18 579</b>	<b>-3 400</b>	<b>-14 657</b>
<i>Förändringar i rörelsekapital</i>				
Förändring av varulager	153	-74	-	-
Förändring av rörelsefordringar	15 077	-8 184	-3 842	-5 489
Förändring av rörelseskulder	716	7 523	502	800
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>4 942</b>	<b>-19 314</b>	<b>-6 740</b>	<b>-19 346</b>
<i>Investeringsverksamheten</i>				
Förvärv av dotterbolag	-128	-5 500	-	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	-27 694	-18 822	-25 420	-16 736
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-7 285	-7 735	-5 951	-7 022
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	1 032	1 060	1 032	556
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	40 692	47 858	40 692	47 278
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>6 617</b>	<b>16 861</b>	<b>10 353</b>	<b>24 076</b>
<i>Finansieringsverksamheten</i>				
Erhållen deposition	477	-	477	-
Utbetald utdelning	52	-70	-	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>529</b>	<b>-70</b>	<b>477</b>	<b>-</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>12 088</b>	<b>-2 523</b>	<b>4 090</b>	<b>4 730</b>
Likvida medel vid årets början	44 383	46 906	27 458	22 728
Likvida medel vid årets slut	56 471	44 383	31 548	27 458

# Tilläggsupplysningar

## Redovisningsprinciper m.m.

### Allmänna redovisningsprinciper

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

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

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen är upprättad enligt förvärvsmetoden 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 Ledama.

### Intäktsredovisning

Intäkter redovisas till verkligt värde av vad organisationen fått eller kommer att få. Medlemsintäkter intäktförs 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 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 arbeten	3–10 år
Goodwill	5–10 år

#### Materiella anläggningstillgångar

<b>Byggnader</b>	
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

Ledama har tillsammans med 10 andra delägare investerat i ett vindkraftverk i Mora trakten. Ledamas 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 Ledamas 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 Ledama 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 varaktig 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 extern förvaltare. Förvaltaren har ett diskretionärt avtal, vilket innebär att de handlar med värdepapper inom de av Ledama angivna ramarna.

#### ***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 värderingsfallet 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 Ledama 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 Ledamas underhållsplan för fastigheter ligger som grund.

#### ***Närstående transaktioner***

Ledama har tillhandhållit 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 har skett enligt gällande regelverk. Under året såldes bostadsrätten och resulterade i en reavinst för Ledama om 1 281 090 kr.

# Noter

## NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Aktiva medlemmar	234 553	223 327	234 553	223 327
Passiva medlemmar	4 358	4 417	4 358	4 417
Studerande medlemmar	23	21	23	21
<b>Medlemsintäkter</b>	<b>238 934</b>	<b>227 765</b>	<b>238 934</b>	<b>227 765</b>
Tjänster	75 200	78 393	2 670	2 450
Mediaverksamhet	21 321	27 064	-	-
Övriga intäkter	10 947	5 842	3 364	2 657
	<b>107 468</b>	<b>111 299</b>	<b>6 034</b>	<b>5 107</b>

## NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Hysesintäkter	22 326	22 229	23 913	23 342
Övriga rörelseintäkter	3 178	3 347	2 103	2 510
	<b>25 504</b>	<b>25 576</b>	<b>26 016</b>	<b>25 852</b>

## NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	22 326	22 229	23 913	23 342

Tabellen nedan visar kontrakterade betalningar för Kommersiella lokaler.

Avtalade intäkter med betalning inom 1 år	12 707	14 709	14 924	15 818
Avtalade intäkter med betalning mellan år 1 och år 5	14 138	17 211	13 675	18 330

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	13 886	13 935	15 449	15 027
Bostäder	7 076	6 936	7 076	6 936
P-platser	1 364	1 358	1 388	1 379
	<b>22 326</b>	<b>22 229</b>	<b>23 913</b>	<b>23 342</b>

<b>NOT 4</b> ARVODE TILL REVISORER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
<i>Revisionsuppdrag</i>				
PWC	559	555	322	336
	<b>559</b>	<b>555</b>	<b>322</b>	<b>336</b>
<i>Övriga tjänster</i>				
PWC	199	44	181	44
	<b>199</b>	<b>44</b>	<b>181</b>	<b>44</b>

<b>NOT 5</b> OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	5 582	6 838	2 299	2 530
<i>Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:</i>				
Ska betalas inom 1 år	2 806	4 346	1 504	1 293
Ska betalas inom 1–5 år	6 126	3 797	2 204	1 443

<b>NOT 6</b> INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG	FÖRBUNDET	
	2018	2017
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag inom koncernen	9%	9%
Andel av årets totala försäljning som skett till andra företag inom koncernen	12%	12%

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**

	2018		2017	
<i>Medelantalet anställda</i>	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Förbundet	116	37%	112	39%
Dotterföretag	68	43%	70	44%
<b>Koncernen totalt</b>	<b>184</b>	<b>39%</b>	<b>182</b>	<b>41%</b>
	2018		2017	
<i>Antal styrelseledamöter och VD</i>	Styrelse och VD	Varav män	Styrelse och VD	Varav män
Förbundet	13	34%	13	38%
Dotterföretag	20	70%	18	67%
	<b>33</b>	<b>55%</b>	<b>31</b>	<b>55%</b>
	2018		2017	
<i>Löner och andra ersättningar</i>	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	89 676	51 990	82 747	47 413
<i>varav pensionskostnad</i>		(18 896)		(16 748)
Dotterföretag	41 106	20 499	37 885	19 208
<i>varav pensionskostnad</i>		(7 045)		(6 787)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>130 782</b>	<b>72 489</b>	<b>120 632</b>	<b>66 621</b>
		(25 941)		(23 535)
<b>Löner och andra ersättningar fördelat mellan styrelseledamöter och VD resp. övriga anställda</b>	2018		2017	
	Styrelse och VD, VVD	Övriga anställda	Styrelse och VD, VVD	Övriga anställda
Moderföretaget	6 588	83 088	6 455	76 292
Dotterföretag	6 054	35 052	6 331	31 554
<b>Koncernen totalt</b>	<b>12 642</b>	<b>118 140</b>	<b>12 786</b>	<b>107 846</b>
<b>Specifikation av löner, förmåner och andra ersättningar för förbundets styrelse, VD och VVD</b>	2018		2017	
	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner
Styrelsens ordförande fr o m 1 juni 2018	1 031	812	-	-
Styrlsens ordförande t o m 31 maj 2018	841	264	1 893	862
Övriga styrelseledamöter	1 099	372	1 093	350
Verkställande direktören	2 181	1 554	2 061	1 478
Vice verkställande direktören	1 436	1 431	1 408	1 383
	<b>6 588</b>	<b>4 433</b>	<b>6 455</b>	<b>4 073</b>

För ledande befattningshavare i tabellen ovan uppgick pensionskostnaden 2018 till 1 937 och för 2017 till 1 534.

**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 20 månadslöner med avräkning för de sista 6 månaderna. Pensionsinbetalningarna ska utgå ograverat under hela avgångsvederlagsperioden. 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 för Ledarna. ITP-planen gäller även ledande befattningshavare. På kongressen den 30 maj 2018 valdes ny förbundsordförande för Ledarna. Förbundsordförande är verksam på heltid på Ledarna och väljs för en fyraårig mandatperiod. 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	
	2018	2017	2018	2017
Nedskrivningar programvaror	-	5 961	-	5 961
Avskrivningar goodwill	9 609	9 609	-	-
Avskrivningar programvaror	4 055	1 537	3 265	970
Avskrivningar byggnader	8 315	7 956	8 315	7 956
Avskrivningar maskiner	216	217	216	216
Avskrivningar inventarier	3 441	3 026	2 977	2 726
	<b>25 636</b>	<b>28 306</b>	<b>14 773</b>	<b>17 829</b>

**NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Kursförluster av rörelsekaraktär	117	116	12	8
Resultat vid avyttring materiella tillgångar	-	307	-	306
	<b>117</b>	<b>423</b>	<b>12</b>	<b>314</b>

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

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Erhållna utdelningar	36	30	36	30
Fondprovision	1 899	2 242	1 899	2 242
Resultat vid avyttringar	34 838	34 351	34 838	34 351
	<b>36 773</b>	<b>36 623</b>	<b>36 773</b>	<b>36 623</b>

**NOT 11 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	187	66
Övriga ränteintäkter	143	73	107	4
	<b>143</b>	<b>73</b>	<b>294</b>	<b>70</b>

**NOT 12 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Övriga räntekostnader	12	112	12	42
Kursdifferenser	50	-	-	-
Övriga finansiella kostnader	1 180	2 169	1 180	2 169
	<b>1 242</b>	<b>2 281</b>	<b>1 192</b>	<b>2 211</b>

**NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER**

	FÖRBUNDET	
	2018	2017
Avsättning till periodiseringsfond	-12 230	-10 850
Mottagna/lämnade koncernbidrag	1 200	-
Korrigerig periodiseringsfond efter slutskatt/omprövning	166	2 357
	<b>-10 864</b>	<b>-8 493</b>

**NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018	2017	2018	2017
Aktuell skatt	-5 901	-7 389	-8 074	-7 171
Justering skatt tidigare år	5 117	-518	5 117	-518
Uppskjuten skatt	-2 769	-1 283	-115	242
	<b>-3 553</b>	<b>-9 190</b>	<b>-3 072</b>	<b>-7 447</b>
<b>Redovisat resultat före skatt</b>	<b>2 305</b>	<b>-2 167</b>	<b>9 503</b>	<b>2 466</b>
Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	-23 032	-30 070	-23 032	-30 070
Resultat näringsdrivande skattepliktig verksamhet	25 337	27 903	32 535	32 536
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats (22%)	-5 574	-6 139	-7 158	-7 158
<i>Skattemässiga korrigeringar</i>				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	-254	-270	-254	-269
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	130	502	130	502
Skillnad skattemässig och bokföringsmässig avskrivning	-1 037	-	-1 037	-
Övrigt	154	-330	244	-246
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar koncern ftg	-1 963	-2 677	-	-
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	5 106	-518	5 117	-518
Förändring uppskjuten skatt	-115	242	-115	242
<b>Skatt på årets resultat</b>	<b>-3 553</b>	<b>-9 190</b>	<b>-3 073</b>	<b>-7 447</b>

**NOT 15 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR  
EXKL GOODWILL**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ingående anskaffningsvärden	15 239	400	13 537	400
Årets anskaffningar	14 899	14 801	12 624	13 099
Omklassificeringar	383	38	-	38
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>30 521</b>	<b>15 239</b>	<b>26 161</b>	<b>13 537</b>
Ingående avskrivningar	-1 618	-81	-1 051	-81
Årets avskrivningar	-4 055	-1 537	-3 265	-970
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-5 673</b>	<b>-1 618</b>	<b>-4 316</b>	<b>-1 051</b>
Ingående nedskrivningar	-5 961	-	-5 961	-
Årets nedskrivningar	-	-5 961	-	-5 961
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-5 961</b>	<b>-5 961</b>	<b>-5 961</b>	<b>-5 961</b>
Pågående arbeten medlemsreskontra/övrigt	34 895	22 483	34 895	22 099
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>53 782</b>	<b>30 143</b>	<b>50 779</b>	<b>28 624</b>

NOT 16 GOODWILL	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ingående anskaffningsvärden	123 555	123 555	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>123 555</b>	<b>123 555</b>	-	-
Ingående avskrivningar	-57 979	-48 370	-	-
Årets avskrivningar	-9 609	-9 609	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-67 588</b>	<b>-57 979</b>	-	-
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>55 967</b>	<b>65 576</b>	-	-

NOT 17 BYGGNADER OCH MARK	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ingående anskaffningsvärden	204 735	200 348	204 735	200 348
Årets anskaffningar	1 801	5 142	1 801	5 142
Försäljningar/utrangeringar	-	-755	-	-755
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>206 536</b>	<b>204 735</b>	<b>206 536</b>	<b>204 735</b>
Ingående avskrivningar	-70 786	-63 032	-70 786	-63 032
Försäljningar/utrangeringar	-	202	-	202
Årets avskrivningar	-8 315	-7 956	-8 315	-7 956
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-79 101</b>	<b>-70 786</b>	<b>-79 101</b>	<b>-70 786</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>127 435</b>	<b>133 949</b>	<b>127 435</b>	<b>133 949</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 2017 och gav ett marknadsvärde på 594 609 tkr. Värderingsmetoden är en så kallad kassaflödesanalys. Senaste taxeringsvärdet från 2016 uppgick till 337 331 tkr. Marknadsvärdering sker vart annat år vilket innebär att nästa marknadsvärdering sker vid årsboks slutet 2019.

NOT 18 MASKINER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
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	-649	-432	-649	-432
Årets avskrivningar	-216	-217	-216	-217
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-865</b>	<b>-649</b>	<b>-865</b>	<b>-649</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>3 459</b>	<b>3 675</b>	<b>3 459</b>	<b>3 675</b>

**NOT 19 INVENTARIER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ingående anskaffningsvärden	42 091	40 410	39 126	37 456
Årets anskaffningar	4 600	3 094	3 266	2 885
Försäljningar/utrangeringar	-1 813	-1 413	-1 288	-1 215
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>44 878</b>	<b>42 091</b>	<b>41 104</b>	<b>39 126</b>
Ingående avskrivningar	-23 081	-20 879	-20 631	-18 532
Försäljningar/utrangeringar	827	825	395	627
Årets avskrivningar	-3 441	-3 027	-2 977	-2 726
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-25 695</b>	<b>-23 081</b>	<b>-23 213</b>	<b>-20 631</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>19 183</b>	<b>19 010</b>	<b>17 891</b>	<b>18 495</b>

**NOT 20 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ingående anskaffningsvärden	-	669	-	669
Årets anskaffningar	884	-	884	-
Aktiveringar	-	-669	-	-669
<b>Utgående redovisat värde anskaffningsvärden</b>	<b>884</b>	<b>-</b>	<b>884</b>	<b>-</b>
<i>Specifikation</i>				
Pågående byggnadsinvesteringar	884	-	884	-
	<b>884</b>	<b>-</b>	<b>884</b>	<b>-</b>

**NOT 21 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

			FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ingående anskaffningsvärden			70 900	70 900
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>			<b>70 900</b>	<b>70 900</b>
<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>
Ledarna Chefsservice LCS AB	Org.nr. 556488-7668	Säte Stockholm	Eget kapital 75 679	Årets resultat -132



NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ingående anskaffningsvärden	218 258	225 263	218 258	225 263
Årets anskaffningar	153 499	83 805	153 499	83 805
Försäljningar	-157 018	-90 810	-157 018	-90 810
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>214 739</b>	<b>218 258</b>	<b>214 739</b>	<b>218 258</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>214 739</b>	<b>218 258</b>	<b>214 739</b>	<b>218 258</b>

#### Värdepappersportfölj 2018 Förbundets

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	11 938	23 723
DI Danske Invest Sverige	20 818	31 865
DI Global SRI	112 029	103 340
<b>Summa aktier- och aktiefonder</b>	<b>144 785</b>	<b>158 928</b>

Räntebärande värdepapper och räntefonder

DI Sverige Kort ränta WI	56 085	57 687
DI Sverige Kort ränta WID	13 859	13 907
<b>Summa räntebärande värdepapper och räntefonder</b>	<b>69 944</b>	<b>71 595</b>

**Summa totalt värdepapper**

**214 739 230 533**

#### NOT 23 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ingående fordringar	1 524	5 754	1 524	5 174
Omklassificeringar	-	-3 908	-	-3 407
Reglerade fordringar	-400	-322	-400	-243
<b>Summa långfristiga fordringar</b>	<b>1 124</b>	<b>1 524</b>	<b>1 124</b>	<b>1 524</b>

#### NOT 24 KUNDFORDRINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Hysesfordringar	3 463	3 990	3 463	3 990
Kundfordringar tjänster	13 016	18 879	219	580
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>16 479</b>	<b>22 869</b>	<b>3 682</b>	<b>4 570</b>

**NOT 25 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG**

FÖRBUNDET

	2018-12-31	2017-12-31
Chef Stockholm AB	3 519	-
Ledarnas Chefsservice LCS AB	14 165	9 674
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	443	16
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>18 127</b>	<b>9 690</b>

**NOT 26 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Upplupna intäkter försäkringsprovision	1 799	2 017	1 799	2 017
Upplupna intäkter tjänster	1 483	3 884	90	1 280
Förutbetalda lokal- och fastighetskostnader	606	1 824	363	1 337
Förutbetalda IT relaterade kostnader	2 939	2 841	2 939	2 840
Övriga förutbetalda kostnader	3 244	2 950	1 488	1 149
	<b>10 071</b>	<b>13 516</b>	<b>6 679</b>	<b>8 623</b>

**NOT 27 OBESKATTADE RESERVER**

FÖRBUNDET

	2018-12-31	2017-12-31
Periodiseringsfond avsatt 2016	937	1 103
Periodiseringsfond avsatt 2017	10 850	10 850
Periodiseringsfond avsatt 2018	12 230	-
	<b>24 017</b>	<b>11 953</b>

**NOT 28 AVSÄTTNINGAR**

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
<i>Pensioner och liknande förpliktelser</i>				
Belopp vid årets ingång	249	3 103	249	3 103
Årets avsättningar	1 159	-	1 159	-
Under året ianspråktaga belopp	-474	-	-474	-
Under året återförda belopp	-	-2 854	-	-2 854
	<b>934</b>	<b>249</b>	<b>934</b>	<b>249</b>
<i>Uppskjuten skatteskuld</i>				
Belopp vid årets ingång	10 721	9 438	8 091	8 333
Årets avsättningar	2 769	2 240	115	715
Under året återförda belopp	-	-957	-	-957
	<b>13 490</b>	<b>10 721</b>	<b>8 206</b>	<b>8 091</b>
<i>Övriga avsättningar</i>				
Belopp vid årets ingång	241	241	241	241
	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>

**NOT 29 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31
Chef Stockholm AB	553	210
Ledarnas Chefsservice LCS AB	2 369	9 555
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	490	4
	<b>3 412</b>	<b>9 769</b>

**NOT 30 ÖVRIGA SKULDER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Moms och källskatter	6 883	6 865	3 930	2 727
Övriga poster	5 377	3 022	3 338	2 717
	<b>12 260</b>	<b>9 887</b>	<b>7 268</b>	<b>5 444</b>

**NOT 31 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Personalrelaterade kostnader	26 148	21 304	21 891	18 288
Förutbetalda intäkter	8 212	5 967	5 338	5 968
Förutbetalda prenumerationer	7 413	8 579	-	-
Övriga upplupna kostnader	4 973	11 007	2 187	1 879
	<b>46 746</b>	<b>46 857</b>	<b>29 416</b>	<b>26 135</b>

**NOT 32 STÄLLDA SÄKERHETER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
<i>Säkerheter ställda för annat:</i>				
Fastighetsinteckningar	3 628	3 300	-	-
Företagsinteckning	130 000	130 000	130 000	130 000
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>133 628</b>	<b>133 300</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>

**NOT 33 VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER  
RÅKENSKAPSÅRETS SLUT**

Efter ett beslut av Ledarnas förbundsstyrelse entledigades vd den 4 februari 2019 och arbetsbefriades samma dag. Ledarnas vice vd gick in som tillförordnad vd fram till dess en ny vd har rekryterats. Enligt tidigare vd:s anställningsvillkor utgår lön under uppsägningstiden 6 månader och därefter avgångsersättning motsvarande 20 månadslöner med skyldighet till avräkning för de sista 6 månaderna.

Under februari 2019 valde ca 1 500 medlemmar att lämna Ledarna p g a av en serie artiklar i media som bland annat pekar på generösa regler för resor och förmånsbilar inom förbundet.

Stockholm den 9 april 2019

# Ledarnas förbundsstyrelse

---

Andreas Miller  
*Förbundsordförande*

---

Stina Nordström  
*1:e vice ordförande*

---

Anders Gran  
*2:e vice ordförande*

---

Peter Juhlin

---

Erica Klint

---

Lorri Mortensen Mates

---

Anna Nilsson  
*Personalrepresentant*

---

Anneli Samuelsson

---

Lars Tengvall

---

Linda Wallberg

---

Moa Wallgård

---

Jenny Wibacke

---

Helena Hedlund  
*Tillförordnad vd*

---

Vår revisionsberättelse har lämnats den 9 april 2019

PwC

---

Johan Rönnkvist  
*Auktoriserad revisor*

Vår granskningsrapport har lämnats den 9 april 2019

---

Suzanne Hammargren  
*Förtroendevald revisor*

---

Andreas Jacobsson  
*Förtroendevald revisor*

---

Egon Waldemarsson  
*Förtroendevald revisor*



# Ledarna

**SVERIGES CHEFSORGANISATION**

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 93 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

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

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