

Ledarnas årsredovisning 2016

ORG.NR 802000-1833
RÄKENSKAPSÅR 2016-01-01-2016-12-31

edarna
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

Förvaltningsberättelse	06
Finansiell redovisning	12
Resultaträkning	13
Balansräkning	14
Kassaflödesanalys	16
Tilläggsupplysningar	17
Noter	19
Underskrifter	30



Styrelsens säte: Stockholm
Företagets redovisningsvaluta: Svenska kronor (SEK)
Alla belopp redovisas, om inte annat anges, i tusentals kronor (tkr)

Förvaltnings- berättelse



Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Ledarna – Sveriges chefsorganisation, avger härmed årsredovisningen för verksamhetsåret 2016-01-01–2016-12-31.

I denna redovisning ingår inte Ledarnas 17 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 2016 framgår vilka projekt och aktiviteter som genomförts för medlemmarna under året.

Ledarnas 17 branschföreningar är självständiga juridiska personer, de har 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:

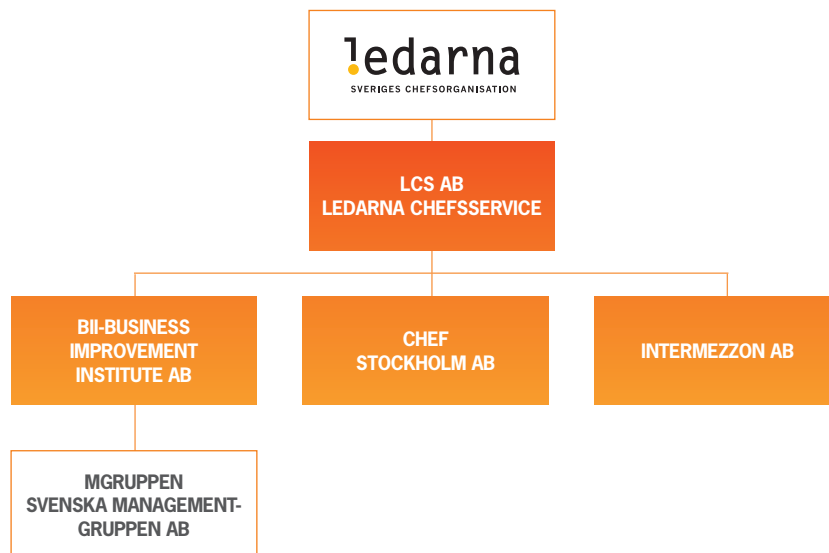
- **Klubbar/fackliga företrädare** som representerar och företräder Ledarna på arbetsplatsen.
- **Branschföreningarna** som svarar bland annat för medlemmarnas inflytande på Ledarnas representativa demokrati.

- **Kongressen** som är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år. Nästa kongress äger rum 2018.
- **Förbundsstyrelsen** som är vald av kongressen 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** som 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 107 (116), bland annat jurister, chefsrådgivare, förhandlare och ledarskapse experter. Kansliorganisationen är uppdelad i fem avdelningar: Marknad, Chefsservice, Avtal och förhandling, Ekonomi och verksamhetsstöd samt Stab.

Koncernen

Förbundet 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 ger ut tidningen Chef.
- **BII-Business Improvement Institute AB** (93 %) vars verksamhet sker i utbildningsföretaget **Mgruppen Svenska Managementgruppen AB**.
- **Intermezzon AB** (58 %) som erbjuder utbildningar inom så kallad "blended learning", ett koncept som



kombinerar digitalt lärande med mer traditionella klassrumsmetoder. Bolaget förvärvades 31 augusti 2015 vilket därmed påverkar jämförelsen mellan åren.

Namn	Ägarandel	Eget kapital (tkr)*	Årets omsättning (tkr)*
Chef Stockholm AB	100%	4 664	48 558
BII-Business Improvement Institute AB driver verksamhet genom:	93%	2 071	0
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB		5 313	53 412
Intermezzon AB	58%	2 062	25 795

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

Genom dotterbolagen bygger Ledarna spetskunskap om chefers behov och utveckling. Dotterbolagen riktar sig till samma målgrupp som Ledarna, det vill säga chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Utöver att förbundet investerar samlat kapital i affärsdrivande verksamheter för att långsiktigt öka intäkterna, placeras kapital i tre fastigheter samt i finansiella tillgångar. Avkastningen på dessa placeringar finansierar, efter beslut av Ledarnas förbundsstyrelse, särskilda satsningar för att öka medlemsnyttan.

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 50 000 kronor. (Från den 1 februari 2017 täcker inkomstförsäkringen, som ingår i medlemsavgiften till Ledarna, inkomster upp till 80 000 kronor per månad. Medlemsavgiften till Ledarna är oförändrad.) 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 längre tid kan man komplettera basförsäkringen genom att teckna frivilliga tilläggsförsäkringar hos Bliwa Skadeförsäkring AB. Som mest kan man försäkra månadsinkomster upp till 120 000 kronor i maximalt 200 ersättningsdagar.

Inkomstförsäkringen gäller även om man inte är medlem i en a-kassa, men då blir den sammanlagda ersättningen lägre.

Den obligatoriska delen, basförsäkringen, finansieras genom medlemsavgiften. Ledarna som försäkringstagare, betalar premier till Bliwa Skadeförsäkring AB. De frivilliga tilläggsförsäkringarna tecknar medlemmen hos Bliwa Skadeförsäkring AB. Försäkringspremien betalar medlemmen i samband med medlemsavgiften och Ledarna vidarebefordrar premien till 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. Under år 2014 och 2015 genomfördes en höjning av avgifter och premier för försäkringen med 20 kronor per månad. Utfallet för fonden per 2016-12-31 är i balans.

FLERÅRSÖVERSIKT FÖRBUNDET

FÖRBUNDET	2016	2015	2014	2013
Medlemsintäkter och nettoomsättning (tkr)	231,6	232,6	231,2	228,8
Resultat efter finansiella poster (tkr)	-10,4	29,7	10,8	-2,5
Balansomslutning (tkr)	525,1	568,5	548,7	579,7
Soliditet (%)	88%	84%	84%	78%
Medantal anställda	107	116	116	113
Antal medlemmar vid årets slut	91 451	93 406	92 409	91 164
Medlemsintäkter (tkr)	225,2	230,4	228,1	226,3

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 2016 utgått från dessa fokusområden.

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

- Ledarna har genomfört 109 kurs- och seminarieaktiviteter för 4 843 medlemmar och företrädare på 21 olika orter i landet. Ledarna erbjuder medlemmarna kompetensutveckling, genom bland annat kurser, seminarier och frukostföreläsningar som är spridda över hela landet. Men också via digitala kurser.
- Den mest efterfrågade kursen 2016 var *Konflikthantering* med över 800 anmälda deltagare.
- Ledarnas Chefsrådgivare fick ta hand om cirka 11 000 ärenden, en ökning med 10 procent jämfört med 2015. Fördelningsvis är de största områdena anställningsavtal, omorganisation och lön. Ärenden

av psykosocial karaktär har ökat liksom ärenden som handlar om ledarskap. De digitala vägarna in till rådgivningen ökar.

- Under året har det producerats en mängd nya filmer och poddar för Ledarna play. En del kopplar till seminarier eller aktiviteter som Ledarna gjort, andra till aktualiteter eller ny lagstiftning. En av årets mest lyssnade poddar är *Nya regler för bättre arbetsmiljö*. Ledarna Play hade nästan 22 000 besök under året vilket kan jämföras med 17 000 året innan.
- Under 2016 har Ledarna tagit fram och genomfört ett antal utbildningar under namnet Managers Express. Det är fyra dagars utbildning som ska ge en kick-start in i svenskt arbetsliv för nyanlända chefer och ledare. Syftet är snabbt öka deltagarnas möjligheter att få relevanta jobb i svenskt arbetsliv.
- Lönebildningsprojektet för en bättre fungerande lönebildning enligt ledaravtalet har stärkt löneprocessen för cheferna på flera företag.
- Under Almedalsveckan deltog Ledarna med egna seminarier om bland annat mångfald. 2016 skedde deltagandet som ett samarbete med tidningen Chef.
- Flera av Ledarnas branschföreningar har haft lyckade branschaktiviteter som genererat stort intresse bland chefer. Ett exempel är Energidagarna som ordnades av branschföreningen Energi & Teknik.
- I satsningen @Work på Aftonbladet TV provades ett nytt grepp att nå ut med chefsfrågor genom att producera webb-TV.

- Ledarnas kansli har under 2016 organiserats om för att bättre kunna möta omvärldens förändringar och krav.
- I forskningsprojektet "Chefer i skottlinjen" samarbetar Ledarna med forskare på Karolinska Institutet för att förbättra chefers arbetsmiljö.
- Ledarna har i egen regi genomfört opinionsbildningsseminarier som "Arbetsvillkor och löner för chefer i offentlig sektor" och "Var landar chefen i gig-ekonomin?", släppt rapporter om lön, jämställdhet, lönekarriär och framtidens arbetsmarknad samt debatterat individualiserad föräldraförsäkring och kvotering till bolagsstyrelser.
- Under året har det så kallade Företrädarprojektet arbetat med att underlätta rollen för och utveckla Ledarnas företrädare på arbetsplatserna.
- Ett förbättrat lönestatistikarbete under hösten 2016 kommer under vintern 16/17 att leda fram till bättre produkter för medlemmar och chefer, framför allt via tjänsten Lönekollen.

Utförligare information och beskrivningar finns i Ledarnas verksamhetsberättelse.

Väsentliga händelser under året

Förändringar i koncernen

I enlighet med avtalet som tecknades i samband med förvärvet har Business Improvement Institute AB sålt ytterligare 2 % till Ledarna Chefsservice LCS AB som därmed äger 93 % av bolaget. Under 2017 kommer Ledarna Chefsservice LCS AB att förvärva kvarvarande 7 %.

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 och 2016. Ett omfattande projekt för att byta ut medlemsreskontran kopplat till systemet har dragit ut på tiden och planen är att driftsätta detta under senare delen av 2017.

Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Förväntad framtida utveckling

Ledarnas marknadssituation de senaste åren har varit relativt stabil, men konkurrens och den snabba utvecklingen inom digitalisering, kunskapsspridning och förändrat konsumtionsbeteende har lett fram till att styrelsen beslutat att ta ett större utvecklingssteg för att säkerställa Ledarnas attraktivitet, konkurrensförmåga och position framåt.

Under 2016 har förbundet tagit fram en utvecklingsstrategi för att säkerställa att Ledarna kan möta framtida utmaningar och skapa en större attraktionskraft genom att se över och utveckla innehåll, paketering och distributionsvägar för det totala medlemserbjudandet.

Ett omfattande arbete har genomförts med att konkretisera handlingsplaner, genomföra förstudier och riskanalyser, etablera styrmodell, anpassa organisationen och påbörja utvecklingen. Inledande projekt har genomförts. Styrelsen har fattat beslut om att finansiera denna satsning på ett antal åtgärder i ett särskilt utvecklingsprogram under 2017–2018.

Ledarna investerar långsiktigt i utveckling, automatisering, digitalisering och fastigheter. Del av samlat kapital investeras i affärsdrivande verksamheter för att långsiktigt öka intäkterna. Inledningsvis krävs extra insatser vilket betyder att avkastningskraven på dotterbolagen är lägre initialt men kommer att öka på sikt.

Risker och osäkerhetsfaktorer

Den främsta risken för en medlemsfinansierad organisation är att förlora medlemmar. Ledarna bevakar och anpassar tjänsteerbjudandet efter förändringar på chefsmarknaden och genomför därför det ovan nämnda utvecklingsprogrammet under 2017-2018.

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

Styrelsens beslut att investera i affärsdrivande bolag medför en risk i jämförelse med att placera medel i riskfria tillgångsslag. Strategin att investera i affärsdrivande

Nöjda medlemmar

91,3%

av medlemmarna kan tänka sig att rekommendera Ledarnas aktiviteter.

verksamheter för att långsiktigt öka intäkterna och stärka Ledarnas vision "Alla har en bra chef" har vuxit fram under flera år. Ledarnas ägarbolag, Ledarna Chefsservice LCS AB, arbetar aktivt med dotterbolagens lönsamhet och styr genom tillväxtplaner och ägardirektiv för att säkerställa avkastning och utveckling i de förvärvade bolagen.

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

Resultat och ställning för förbundet

Medlemsutvecklingen

Medlemsantalet har minskat med 1 955 medlemmar till 91 451 (93 406) vilket motsvarar en minskning med 2,1 %. Minskningen beror på att Sjöbefälsföreningen lämnat* Ledarna med 2 701 medlemmar. Sjöbefälsföreningen exkluderad innebär att Ledarna ökat med 746 medlemmar. Medlemsintäkterna minskade med 5,2 mkr.

Ledarnas verksamhetsberättelse beskriver medlemsutvecklingen för 2016 närmare.

Resultatutveckling

Årets rörelseresultat före finansiella poster är 2,4 mkr bättre än föregående år och uppgick till -12 (-14,4) mkr.

* Sjöbefälsföreningen anslöt sig till Ledarna som en självständig förening 1979. Ledarnas förbundsstyrelse beslutade i mars 2014 att säga upp anslutningsöverenskommelsen mellan Ledarna och Sjöbefälsföreningen för omförhandling. Vid omförhandlingen konstaterades att en ny överenskommelse inte var möjlig och Sjöbefälsföreningens anslutning till Ledarna upphörde därför den 31 december 2015. Föreningen är nu ett självständigt förbund.

Jämfört med föregående år har rörelsens intäkter ökat med 0,7 mkr och rörelsens kostnader minskat med 1,7 mkr.

Årets resultat efter finansiella poster uppgick till -10,4 (29,7) mkr. Det positiva resultatet 2015 berodde enskilt på finansiella intäkter. Resultatet från den finansiella verksamheten var exceptionellt högt 2015 till följd av försäljningen av innehavet i en indexfond på 104,1 mkr med stor värdeökning. Realisationsvinsten uppgick till 44,1 mkr. Del av kapitalet återinvesterades av Ledarnas externa kapitalförvaltare den 18 januari 2016 i en fond som under året ökat 21 %.

Särskilda satsningar beslutas av förbundsstyrelsen och finansieras genom Ledarnas samlade kapital. Under året har styrelsen beslutat om satsningar motsvarande 10,4 mkr.

Ledarnas ekonomi uppnår målet att långsiktigt ha balans mellan medlemsverksamhetens intäkter och kostnader.

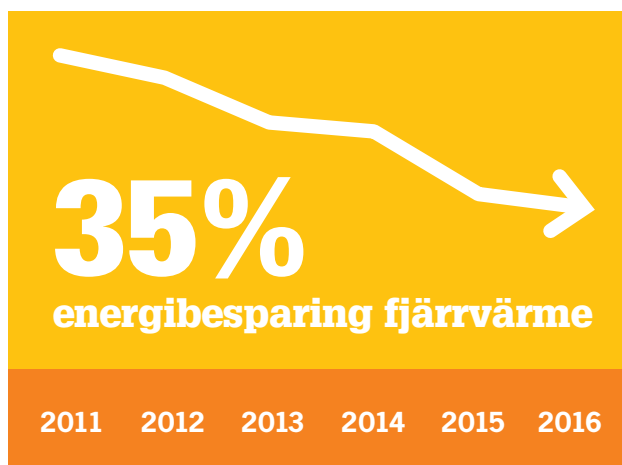
Finansiell förvaltning

Under året har innehav för ca 13,6 mkr avyttrats vilket resulterade i ca 1,4 mkr i realisationsvinst.

Kapitalförvaltning under året

Ledarnas kapitalförvaltning under 2016 har avkastat i genomsnitt 7,5 %, vilket var högre än tex börsens vanligaste jämförelseindex OMXS30 som gav 4,9 % för året. Vid utgången av 2016 var det förvaltrade kapitalets marknadsvärde 304,9 (324,5) mkr. Under året har kapital realiserats för att täcka likviditetsbehov främst till följd av IT-investeringar, renovering av fastigheterna och

Grafen visar Ledarnas energibesparing i kontorshus. Från 2011 till 2016 har fjärrvärmens minskat med 35%. Med dagens prissättning är detta värt ca 300 tkr årligen. Källa: Fortum



investeringar i utveckling av dotterbolag. Orealiserad värdeökning på placeringarna uppgick per 31 december till 79,6 (59,7) mkr.

Ledarna äger sedan lång tid tillbaka fastigheter i syfte att förvalta kapital. Under 2014-2017 pågår ett omfattande renoverings-, stam- och ombyggnadsarbete av Ledarnas fastigheter med stort fokus på att sänka energiförbrukningen. I december 2015 gjordes en extern värdering av fastigheterna som resulterade i ett marknadsvärde på 559 mkr. Marknadsvärdet 2016 uppgår till totalt 633,8 mkr vilket är en uppräknings med 13,4 % enligt statistikuppgifter från Svenskt Fastighetsindex (IPD) för 2016.

Placeringspolicy

Ledarnas kapital ska alltid förvaltas tryggt och långsiktigt med låg riskexponering. Kapitalförvaltningen sköts externt via så kallad diskretionär förvaltning enligt Ledarnas placeringspolicy. Under året har placeringspolicyen omformats tillsammans med styrelsen med avsikt att bland annat skapa tydligare hållbarhetsfokus. Den nya policyen kommer att implementeras under 2017. Placeringspolicyen fastställs årligen av styrelsen och innehåller mål och principer för finansiellt risktagande samt behandlar även riktlinjer för etik och hållbarhet.

Anställda

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

Hållbarhet

From 2017 gäller den nya hållbarhetslagen för stora företag. Lagen innebär krav på en obligatorisk hållbarhetsredovisning. Ledarna berörs inte av lagkravet, men har valt att redan för 2016 ta fram en hållbarhetsredovisning i enlighet med GRI:s internationella ramverk (Global Reporting Initiative). Se separat redovisning, Ledarnas Hållbarhetsredovisning 2016 som finns publicerad på www.ledarna.se.

A person wearing a blue button-down shirt is pointing a thin wooden stick at a laptop screen. The person's hand is in the foreground, and the laptop is open. The background is blurred, showing more of the person and some light coming from the right side.

Finansiell redovisning

Resultaträkning

		KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	NOT	2016-01-01– 2016-12-31	2015-01-01– 2015-12-31	2016-01-01– 2016-12-31	2015-01-01– 2015-12-31
Rörelsens intäkter					
Medlemsintäkter	1	225 178	230 373	225 178	230 373
Nettoomsättning	1	109 584	85 536	6 453	2 263
Övriga rörelseintäkter	2,3	25 654	25 278	26 056	24 361
		360 416	341 187	257 687	256 997
Rörelsens kostnader					
Produktionskostnader		-36 617	-34 719	-	-
Övriga externa kostnader	4–6	-129 731	-131 493	-118 678	-121 600
Personalkostnader	7	-192 045	-179 049	-138 901	-137 261
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	-21 181	-19 716	-11 249	-11 255
Övriga rörelsekostnader	9	-933	-2 103	-899	-1 274
		-380 507	-367 080	-269 727	-271 390
Rörelseresultat		-20 091	-25 893	-12 040	-14 393
Resultat från finansiella investeringar					
Resultat från andelar i koncernföretag		-	-	-	-
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	3 612	45 206	3 612	45 206
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	11	77	65	14	1 011
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-2 018	-2 161	-1 975	-2 129
		1 671	43 110	1 651	44 088
Resultat efter finansiella poster		-18 420	17 217	-10 389	29 695
Bokslutsdispositioner	13	-	-	-7 336	-
Resultat före skatt		-18 420	17 217	-17 725	29 695
Skatt på årets resultat	14	71	-11 478	205	-10 890
Årets resultat		-18 349	5 739	-17 520	18 805
Hänförligt till					
Förbundet		-17 418	5 534	-	-
Minoritetsintresse		-931	205	-	-

Balansräkning

		KONCERNEN		FÖRBUNDET	
TILLGÅNGAR	NOT	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Anläggningstillgångar					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	15	18 819	6 669	18 819	6 669
Goodwill	16	75 185	84 795	-	-
		94 004	91 464	18 819	6 669
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Byggnader och mark	17	137 316	138 367	137 316	138 367
Maskiner	18	3 892	4 108	3 892	4 108
Inventarier	19	19 531	21 809	18 924	20 890
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	20	669	1 087	669	1 087
		161 408	165 371	160 801	164 452
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	21	-	-	70 900	70 900
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	225 263	208 465	225 263	208 465
Andra långfristiga fordringar	23	5 754	4 782	5 174	4 781
		231 017	213 247	301 337	284 146
Summa anläggningstillgångar		486 429	470 082	480 957	455 267
Omsättningstillgångar					
<i>Varulager m.m.</i>					
Färdiga varor och handelsvaror		439	261	-	-
		439	261	-	-
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Medlemsfordringar		2 006	2 169	2 006	2 169
Kundfordringar	24	18 785	19 445	3 386	3 612
Fordringar hos koncernföretag	25	-	-	4 564	1 008
Aktuella skattefordringar		6 192	3 015	1 872	23
Övriga fordringar		10 996	3 382	5 260	1 486
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	11 040	10 007	8 607	6 540
		49 019	38 018	25 695	14 838
Kassa och bank		46 906	119 101	22 728	98 415
Summa omsättningstillgångar		96 364	157 380	48 423	113 253
SUMMA TILLGÅNGAR		582 793	627 462	529 380	568 520

		KONCERNEN		FÖRBUNDET	
EGET KAPITAL OCH SKULDER	NOT	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Eget kapital	27				
Grundfond		48 162	46 933	48 162	46 933
Fria reserver		444 368	438 058	427 539	409 963
Årets resultat		-17 418	5 534	-17 520	18 805
Eget kapital hänförligt till förbundet		475 112	490 525	458 181	475 701
Minoritetsintresse, årets resultat		-931	205		
Minoritetsintresse		13 557	16 290		
		12 626	16 495		
Eget kapital		487 738	507 020	458 181	475 701
Obeskattade reserver					
Periodiseringsfonder	28	-	-	3 460	5 551
Avsättningar	29				
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser		3 103	7 331	3 103	7 331
Uppskjuten skatteskuld		9 438	9 937	8 333	8 412
Övriga avsättningar		241	241	241	241
		12 782	17 509	11 677	15 984
Kortfristiga skulder					
Checkräkningskredit		653	-	-	-
Förskott från kunder		253	-	-	-
Pågående arbeten		9 632	11 432	-	-
Leverantörsskulder		20 841	42 057	14 625	35 189
Skulder till koncernföretag	30	-	-	9 775	4 364
Aktuella skatteskulder		-	-	-	2 184
Övriga skulder	31	10 634	8 032	6 342	5 203
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	40 260	41 412	25 320	24 344
		82 273	102 933	56 062	71 284
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		582 793	627 462	529 380	568 520

Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-01-01– 2016-12-31	2015-01-01– 2015-12-31	2016-01-01– 2016-12-31	2015-01-01– 2015-12-31
Den löpande verksamheten				
Rörelseresultat	-20 091	-25 167	-12 040	-14 393
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet				
Avskrivningar och nedskrivningar	21 181	19 716	11 249	11 255
Pensionsavsättningar	-4 228	-1 843	-4 228	-1 843
Övriga avsättningar	-	1	-	-
Vinst vid försäljning av inventarier	-92	-80	-	-80
Förlust vid utträngning av inventarier	894	1 322	894	1 322
	-2 336	-6 051	-4 125	-3 739
Erhållen ränta	77	65	14	1 011
Erlagd ränta	-2 018	-2 161	-1 975	-2 129
Betald skatt	-3 605	-11 701	-3 906	3 846
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	-7 882	-19 848	-9 992	-1 011
<i>Förändringar i rörelsekapital</i>				
Förändring av varulager	-178	43	-	-
Förändring av rörelsefordringar	-7 824	11 702	-7 912	1 040
Förändring av rörelseskulder	-20 660	684	-22 465	-115
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-36 544	-7 419	-40 369	-86
<i>Investeringsverksamheten</i>				
Försäljning av dotterbolag	-	592	-	-
Effekter av rättelser av fel	-	-3 191	-	-
Förvärv av dotterbolag	-1 550	-17 441	-1 550	-14 500
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	-12 231	-6 638	-12 231	-6 669
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-8 717	-22 977	-8 411	-22 739
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	453	1 393	453	1 393
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	-14 158	108 014	-13 579	104 037
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-36 203	59 752	-35 318	61 522
<i>Finansieringsverksamheten</i>				
Utbetald utdelning	-288	-225	-	-
Aktieägartillskott minoritet	840	-	-	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	552	-225	-	-
Årets kassaflöde	-72 195	52 108	-75 687	61 436
Likvida medel vid årets början	119 101	66 993	98 415	36 979
Likvida medel vid årets slut	46 906	119 101	22 728	98 415

* Förvärv av dotterbolag har bruttoredovisats i balansräkningen. Nettoredovisning har skett i kassaflödesanalysen efter justering av interna mellanhavanden.

Tilläggsupplysningar

Redovisningsprinciper m.m.

Allmänna redovisningsprinciper

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

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

Koncernredovisning

Koncernredovisningen är upprättad enligt förvärvsmetoden 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.

I koncernredovisningen ingår under 2015 Intermezzon med 4 månader.

Intäktsredovisning

Inkomsten 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 upparbetningsgrad. 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	3–10 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 varaktig nedgång av resultaten i dotterbolag kommer nedskrivning att ske av innehaven.

Koncernbidrag

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

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. Förvaltare 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.

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 EU-dom i målen C-108/14 Larentia + Minerva och C-109/14 Marenave Schiffahrts.

Avskrivningstider fastigheter

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

Närstående transaktioner

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

Noter

NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Aktiva medlemmar	220 598	225 478	220 598	225 478
Passiva medlemmar	4 561	4 879	4 561	4 879
Studerande medlemmar	19	16	19	16
Medlemsintäkter	225 178	230 373	225 178	230 373
Tjänster	77 606	57 624	2 082	196
Prenumerationer	27 592	25 845	-	-
Övriga intäkter	4 386	2 067	4 371	2 067
	109 584	85 536	6 453	2 263

NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Hysesintäkter	21 341	20 307	22 455	21 422
Övriga rörelseintäkter	4 313	4 971	3 601	2 939
	25 654	25 278	26 056	24 361

NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	21 341	20 307	22 455	21 422

Tabellen nedan visar kontrakterade betalningar för kommersiella lokaler.

Avtalade intäkter med betalning inom 1 år	14 385	13 808	15 476	14 464
Avtalade intäkter med betalning mellan år 1 och år 5	18 524	19 684	20 739	19 684
Avtalade intäkter med betalning senare än 5 år	-	-	-	-

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	13 089	12 123	14 182	13 216
Bostäder	7 006	6 945	7 006	6 945
Parkeringsplatser	1 246	1 239	1 267	1 261
	21 341	20 307	22 455	21 422

NOT 4 ARVODE TILL REVISORER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
<i>Revisionsuppdrag</i>				
PwC	546	-	296	-
EY	299	605	187	449
Tidigare år EY	-	103		103
KPMG	25	34		-
	870	742	483	552
<i>Övriga tjänster</i>				
Grant Thornton	-	308	-	37
	-	308	-	37

NOT 5 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	4 069	2 949	1 848	619
<i>Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:</i>				
Ska betalas inom 1 år	3 728	4 043	614	624
Ska betalas inom 1–5 år	3 183	9 756	1 690	1 145
Ska betalas senare än 5 år	-	-	-	-

NOT 6 INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG

	FÖRBUNDET	
	2016	2015
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag inom koncernen	7%	6%
Andel av årets totala försäljning som skett till andra företag inom koncernen	2%	3%

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

	2016		2015	
<i>Medelantalet anställda</i>	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Förbundet	107	38%	116	42%
Dotterföretag	61	43%	59	46%
Koncernen totalt	168	40%	175	43%

	2016		2015	
<i>Antal styrelseledamöter och VD</i>	Styrelse och VD	Varav män	Styrelse och VD	Varav män
Förbundet	13	38%	13	38%
Dotterföretag	24	75%	25	76%
	37	62%	38	63%

	2016		2015	
<i>Löner och andra ersättningar</i>	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	81 212	47 755	82 176	46 101
<i>varav pensionskostnad</i>		(17 436)		(16 166)
Dotterföretag	34 067	17 651	26 775	8 578
<i>varav pensionskostnad</i>		(6 020)		(4 036)
Koncernen totalt	115 279	65 406	108 951	54 679
		(23 456)		(20 202)

Löner och andra ersättningar fördelat mellan styrelseledamöter och VD resp. övriga anställda

	2016		2015	
	Styrelse och VD, VVD	Övriga anställda	Styrelse och VD, VVD	Övriga anställda
Förbundet	6 497	74 715	6 221	75 955
Dotterföretag	6 236	27 889	4 195	22 580
Koncernen totalt	12 733	102 604	10 416	98 535

Specifikation av löner, förmåner och andra ersättningar för förbundets styrelse, VD och VVD

	2016		2015	
	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner
Styrelsens ordförande	1 859	1 831	1 797	1 699
Övriga styrelseledamöter	1 147	356	1 162	377
Verkställande direktören	2 005	1 403	2 044	1 394
Vice verkställande direktören	1 485	1 314	1 218	1 143
	6 496	4 904	6 221	4 613

För ledande befattningshavare i tabellen ovan uppgick pensionskostnaden till 2 206 (2 003) 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	
	2016	2015	2016	2015
Avskrivningar goodwill	9 610	8 177	-	-
Avskrivningar programvaror	81		81	-
Avskrivningar byggnader	8 300	7 612	8 300	7 612
Avskrivningar maskiner	216	216	216	216
Avskrivningar inventarier	2 974	3 711	2 652	3 427
	21 181	19 716	11 249	11 255

NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Kursförluster av rörelsekaraktär	39	54	5	-
Resultatandelar koncernföretag tidigare år	-	726	-	-
Resultat vid avyttring materiella tillgångar	894	1 323	894	1 274
	933	2 103	899	1 274

NOT 10 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Erhållna utdelningar	39	35	39	35
Fondprovision	2 124	2 767	2 124	2 767
Resultat vid avyttringar	1 449	42 404	1 449	42 404
	3 612	45 206	3 612	45 206

NOT 11 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	-	990
Övriga ränteintäkter	77	65	-	21
	77	65	-	1 011

NOT 12 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Övriga räntekostnader	53	13	11	9
Övriga finansiella kostnader	1 965	2 148	1 964	2 119
	2 018	2 161	1 975	2 129

NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	FÖRBUNDET	
	2016	2015
Återföring från periodiseringsfond	5 551	-
Avsättning till periodiseringsfond	-3 460	-
Lämnade koncernbidrag	-9 427	-
	-7 336	-

NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016	2015	2016	2015
Aktuell skatt	-344	-9 049	-210	-8 229
Justering skatt tidigare år	377	168	337	-64
Uppskjuten skatt	78	-2 597	78	-2 597
	71	-11 478	205	-10 890
Redovisat resultat före skatt	-18 420	17 217	-17 725	29 695
Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	-20 091	-21 026	-20 091	-21 026
Resultat näringsdrivande verksamhet skattepliktig verksamhet	1 688	45 401	2 365	50 721
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats (22%)	-371	-9 988	-520	-11 159
<i>Skattemässiga korrigeringar</i>				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	-243	-328	-241	-323
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	1 601	3 432	1 601	3 432
Övrigt	-55	-1 258	-712	-1 148
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar koncern ftg	-2 809	-1 874		
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	1 870	1 135	-	904
Förändring uppskjuten skatt	78	-2 597	78	-2 597
Skatt på årets resultat	71	-11 478	205	-10 890

NOT 15 BALANSERADE UTGIFTER FÖR UTVECKLINGSARBETEN OCH PÅGÅENDE ARBETEN	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	-	35	-	-
Försäljningar/utrangeringar	-	-35	-	-
Årets anskaffningar	400	-	400	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	400	-	400	-
Ingående avskrivningar	-	-4	-	-
Försäljningar/utrangeringar	-	4	-	-
Årets avskrivningar	-81	-	-81	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-81	-	-81	-
Pågående arbeten medlemsreskontra	18 500	6 669	18 500	6 669
Utgående redovisat värde	18 819	6 669	18 819	6 669

NOT 16 GOODWILL

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	123 555	97 235	-	-
Årets anskaffningar		27 381	-	-
Försäljningar/utrangeringar		-1 061	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	123 555	123 555	-	-
Ingående avskrivningar	-38 760	-30 583	-	-
Försäljningar/utrangeringar			-	-
Årets avskrivningar	-9 610	-8 177	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-48 370	-38 760	-	-
Utgående redovisat värde	75 185	84 795	-	-

NOT 17 BYGGNADER OCH MARK

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	193 536	177 512	193 536	177 512
Årets anskaffningar	8 134	18 235	8 134	18 235
Försäljningar/utrangeringar	-1 322	-2 211	-1 322	-2 211
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	200 348	193 536	200 348	193 536
Ingående avskrivningar	-55 169	-48 582	-55 169	-48 582
Försäljningar/utrangeringar	437	1 025	437	1 025
Årets avskrivningar	-8 300	-7 612	-8 300	-7 612
Utgående ackumulerade avskrivningar	-63 032	-55 169	-63 032	-55 169
Utgående redovisat värde	137 316	138 367	137 316	138 367

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 230 718 och ett bokfört värde på 68 804. De två övriga fastigheterna – förvaltningsfastigheter – har ett sammanlagt värde på 403 121 med ett bokfört värde på 63 908. Det bokförda markvärdet för de tre fastigheterna uppgår totalt till 4 604. Den senaste marknadsvärderingen utfördes i slutet av 2015 och gav ett marknadsvärde på 559 146. Värderingsmetoden var en så kallad kassaflödesanalys. Marknadsvärdet 2016 uppgår till totalt 633 840, vilket är en uppräkningsökning med 13,4 % enligt statistikuppgifter från Svenskt Fastighetsindex (IPD) för 2016. Senaste taxeringsvärdet från 2013 uppgick till 283 281.

NOT 18 MASKINER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	4 324	-	4 324	-
Årets anskaffningar	-	4 324	-	4 324
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 324	4 324	4 324	4 324
Ingående avskrivningar	-216	-	-216	-
Årets avskrivningar	-216	-216	-216	-216
Utgående ackumulerade avskrivningar	-432	-216	-432	-216
Utgående redovisat värde	3 892	4 108	3 892	4 108

NOT 19 INVENTARIER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	41 192	47 121	38 248	45 259
Årets anskaffningar	1 072	6 110	1 062	5 028
Försäljningar/utrangeringar	-1 854	-12 039	-1 854	-12 039
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	40 410	41 192	37 456	38 248
Ingående avskrivningar	-19 383	-25 468	-17 358	-24 571
Försäljningar/utrangeringar	1 478	10 606	1 478	10 639
Årets anskaffningar	-	-811	-	-
Årets avskrivningar	-2 974	-3 710	-2 652	-3 426
Utgående ackumulerade avskrivningar	-20 879	-19 383	-18 532	-17 358
Utgående redovisat värde	19 531	21 809	18 924	20 890

NOT 20 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	1 087	5 984	1 087	5 984
Årets anskaffningar	7 716	1 087	7 716	1 087
Aktiveringar	-8 134	-5 984	-8 134	-5 984
Utgående redovisat värde anskaffningsvärden	669	1 087	669	1 087

NOT 21 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**FÖRBUNDET**

	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	72 236	2 236
Försäljningar/utrangeringar	-1 336	-
Lämnat aktieägartillskott	-	70 000
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	70 900	72 236

Ingående nedskrivningar	-1 336	-1 336
Försäljningar/utrangeringar	1 336	-
Utgående redovisat värde	70 900	70 900

Namn	Kapital- andel	Rösträts- andel	Antal andelar	Bokfört värde
Ledarna Chefsservice LCS AB	100%	100%	1 000	70 900
				70 900

	Org.nr.	Säte	Eget kapital	Årets resultat
Ledarna Chefsservice LCS AB	556488-7668	Stockholm	96 505	12 795

NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**KONCERNEN****FÖRBUNDET**

	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	208 465	271 047	208 465	271 047
Årets anskaffningar	30 357	2 218	30 357	2 218
Försäljningar	-13 559	-64 800	-13 559	-64 800
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	225 263	208 465	225 263	208 465
Utgående redovisat värde	225 263	208 465	225 263	208 465

Förbundets värdepappersportfölj 2016*Aktier och andelar i bolag med ägarintressen*

Bokfört värde Marknadsvärde

Collectum	10	10
Summa aktier- och andelar i bolag med ägarintressen	10	10

Aktier och aktiefonder

DI - Aktiv Förmögenhetsförvaltning	49 569	98 443
XACTOMXS30	28 224	34 150
DI Danske Invest Sverige	41 204	61 964
Summa aktier- och aktiefonder	118 997	194 557

Räntebärande värdepapper och räntefonder

DI Sverige Kort ränta	79 525	83 283
SHB Räntestrategi Criteria A2	26 731	27 000
Summa räntebärande värdepapper och räntefonder	106 256	110 283

Summa totalt värdepapper	225 263	304 850
---------------------------------	----------------	----------------

NOT 23 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående fordringar	4 782	5 008	4 781	5 008
Tillkommande fordringar	1 835	439	1 256	439
Reglerade fordringar	-863	-665	-863	-666
Summa långfristiga fordringar	5 754	4 782	5 174	4 781

NOT 24 KUNDFORDRINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Hysesfordringar	3 219	3 292	3 219	3 292
Kundfordringar tjänster	15 566	16 153	167	320
Summa kundfordringar	18 785	19 445	3 386	3 612

NOT 25 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG

	FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31
Chef Stockholm AB	240	525
Intermezzon AB	1 250	-
Ledarnas Chefsservice LCS AB	3 012	483
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	62	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 564	1 008

NOT 26 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Upplupna intäkter övrigt	2 017	2 264	2 017	2 264
Upplupna intäkter tjänster	510	594	-	-
Förutbetalda lokal- och fastighetskostnader	2 203	1 471	2 203	1 471
Förutbetalda IT-relaterade kostnader	2 982	1 593	2 982	1 593
Övriga förutbetalda kostnader	3 328	4 085	1 405	1 212
	11 040	10 007	8 607	6 540

NOT 27 FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

KONCERNEN	Grundfond	Annat eget kap. inkl. årets res.	Minoritets-intresse
Ingående balans 2016-01-01	46 933	443 592	16 495
Aktieägartillskott	-	840	-
Lämnad utdelning	-	-288	-
Justering minoritetens andel	-	-	-2 938
Effekter av rättelser av fel	-	1 453	-
Disposition enligt kongressbeslut	1 229	-1 229	-
Årets resultat		-17 418	-931
Utgående balans 2016-12-31	48 162	426 950	12 626

FÖRBUNDET	Grundfond	Fritt eget kapital resultat	Årets resultat
Ingående balans 2016-01-01	46 933	409 963	18 805
Överföring resultat föregående år	-	18 805	-18 805
Disposition enligt kongressbeslut	1 229	-1 229	-
Årets resultat	-	-	-17 520
Utgående balans 2016-12-31	48 162	427 539	-17 520

NOT 28 OBESKATTADE RESERVER

	FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31
Periodiseringsfond avsatt 2010	-	5 551
Periodiseringsfond avsatt 2016	3 460	-
	3 460	5 551

NOT 29 AVSÄTTNINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
<i>Pensioner och liknande förpliktelser</i>				
Belopp vid årets ingång	7 331	9 174	7 331	9 174
Under året ianspråktaga belopp	483	-	483	-
Under året återförda belopp	-4 711	-1 843	-4 711	-1 843
	3 103	7 331	3 103	7 331
<i>Uppskjuten skatteskuld</i>				
Belopp vid årets ingång	9 937	7 758	8 412	5 815
Årets avsättningar	1 852	2 597	1 600	2 597
Under året återförda belopp	-2 351	-418	-1 679	-
	9 438	9 937	8 333	8 412
<i>Övriga avsättningar</i>				
Belopp vid årets ingång	241	241	241	241
Under året återförda belopp	-	-	-	-
	241	241	241	241

NOT 30 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG

	FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31
Ledarna Chefsservice LCS AB	9 427	3 786
Chef Stockholm AB	278	278
Intermezzon AB	70	300
	9 775	4 364

NOT 31 ÖVRIGA SKULDER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Moms och källskatter	7 588	6 081	3 307	3 500
Övriga poster	3 046	1 951	3 035	1 703
	10 634	8 032	6 342	5 203

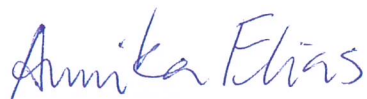
NOT 32 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Personalrelaterade kostnader	20 119	19 760	18 306	17 473
Förutbetalda intäkter	5 445	5 277	5 445	5 277
Förutbetalda prenumerationer	8 274	9 271		
Övriga upplupna kostnader	6 422	7 104	1 569	1 594
	40 260	41 412	25 320	24 344

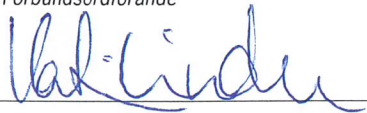
NOT 33 STÄLLDA SÄKERHETER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
<i>Säkerheter ställda för annat:</i>				
Fastighetsinteckningar	130 000	130 000	130 000	130 000
Summa ställda säkerheter	130 000	130 000	130 000	130 000

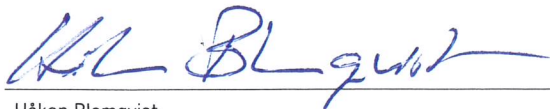
Ledarnas förbundsstyrelse



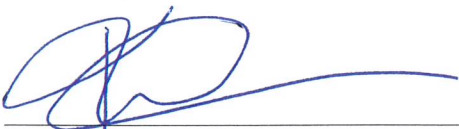
Annika Elias
Förbundsordförande



Katarina Lindh
2:e vice ordförande



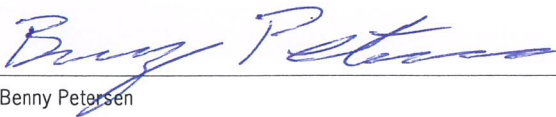
Håkan Blomqvist



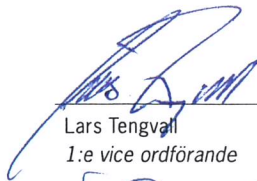
Kajsa Hessel



Stina Nordström



Benny Petersen



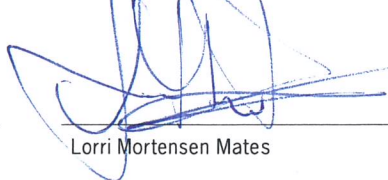
Lars Tengvall
1:e vice ordförande



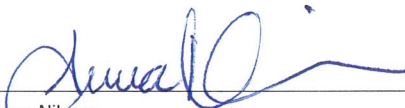
Susanne Andersson



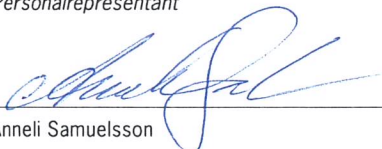
Anders Grahm



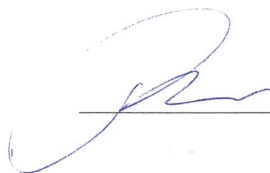
Lorri Mortensen Mates



Anna Nilsson
Personalrepresentant



Anneli Samuelsson



Per Hedelin
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 29 mars 2017
PwC

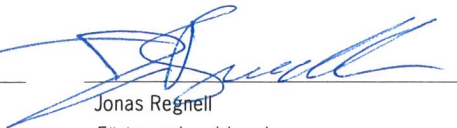


Johan Rönnkvist
Auktoriserad revisor

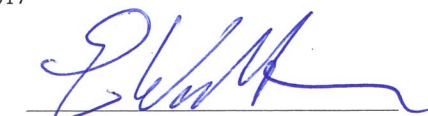
Vår granskningsrapport har lämnats den _____ 2017



Bert-lvar 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.