

# Ledarnas Årsredovisning 2019

ORG.NR 802000-1833  
RÄKENSKAPSÅR 2019-01-01-2019-12-31

**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>







# Förvaltnings- berättelse

Styrelsens säte: Stockholm

Förbundets och koncernens redovisningsvaluta: svenska kronor (SEK)

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

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

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Ledarna - Sveriges chefsorganisation (Ledarna), avger härmed årsredovisningen för verksamhetsåret 2019-01-01–2019-12-31.

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 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 2019 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:

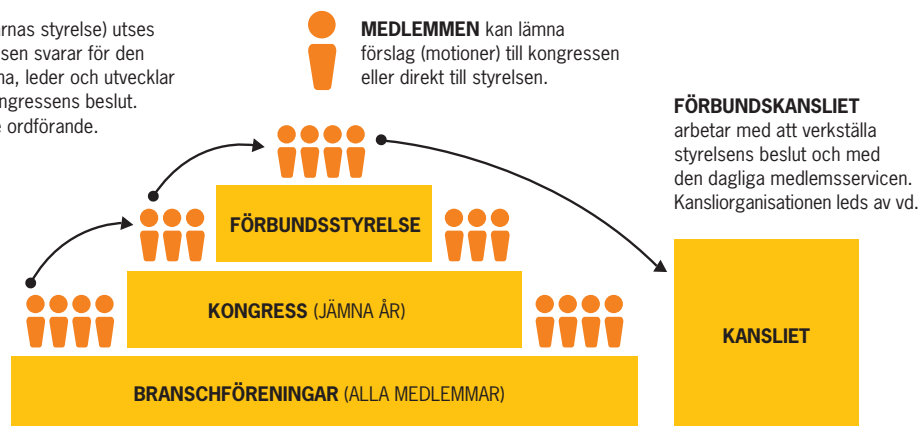
- **Medlemmen.**
- **Klubbar/fackliga företrädare** representerar och företräder Ledarna på arbetsplatsen.
- **Branschföreningarna** svarar bland annat för medlemmarnas inflytande i Ledarnas representativa demokrati.
- **Kongressen** är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år. Nästa kongress äger rum 2020.

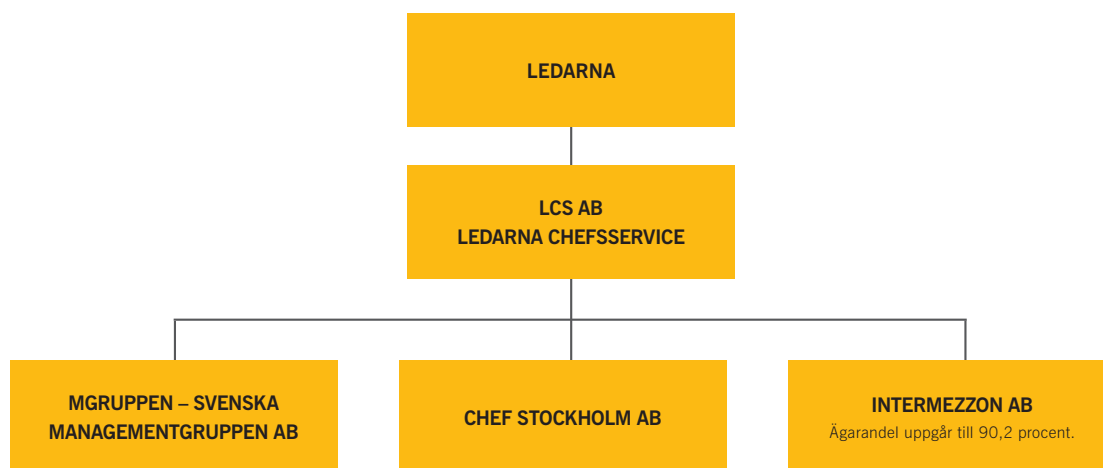
**FÖRBUNDSSTYRELSEN** (Ledarnas styrelse) utses på fyra år av kongressen. Styrelsen svarar för den strategiska styrningen av Ledarna, leder och utvecklar verksamheten i enlighet med kongressens beslut. Styrelsen leds av kongressvalde ordförande.

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

**KONGRESS EN** är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år.

**BRANSCHFÖRENING ARNA** är 18 stycken och utser ombud till Ledarnas kongress och till förhandlingsdelegationer. Alla medlemmar är med i en branschförening.





- **Förbundsstyrelsen** väljs av kongressen vart fjärde år och svarar för den strategiska styrningen av Ledarna. Styrelsen består av styrelseordförande som är anställd av Ledarna, och tio aktiva medlemmar samt en representant för förbundets personal.
- **Förbundskansliet** svarar för det löpande och operativa arbetet och leds av en verkställande direktör. Löpande förvaltning och affärsverksamhet följer styrelsens riktlinjer och anvisningar. På förbundskansliet är medelantalet anställda 116 (116), bland annat förhandlare, chefsrådgivare, jurister och ledarskapsexperter.

### 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 medlemmen försäkra en högre inkomst, och/eller ha en längre ersättningstid går det att komplettera basförsäkringen genom att teckna frivilliga tilläggsförsäkringar hos Bliwa Skadeförsäkring AB.

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 2019-12-31 är positivt men under 2019 har resultatet dock avsevärt försämrats och därför har en dialog inletts mellan Bliwa och Ledarna kring åtgärder.

### Koncernen

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

- **Chef Stockholm AB** (100 %) som bland annat ger ut tidningen Chef.
- **Mgruppen Svenska Managementgruppen AB** är ett utbildningsföretag som erbjuder ledarskapsutbildningar (100 %).
- **Intermezzon AB** (90,2 %) som erbjuder utbildningar inom så kallad "blended learning" främst inom ledarskap och försäljning.

Namn	Ägarandel	Årets omsättning (tkr)*
Chef Stockholm AB	100%	49 705
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	100%	52 108
Intermezzon AB	90,2%	23 368

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

**Ökat  
medlems-  
deltagande**

**48%**

Ledarna har under 2019 erbjudit medlemmarna drygt 185 aktiviteter i form av kurser, seminarier, föreläsningar, mingel och nätverk. Medlemsdeltagandet ökade med 48%.

## **Hur Ledarnas ändamål har främjats under räkenskapsåret**

Ledarna är Sveriges chefsorganisation och har en särställning som fristående facklig organisation, bara för chefer. Av stadgarna framgår att Ledarna "samlar och företräder chefer på alla nivåer och alla områden för att tillgodose chefers gemensamma och enskilda behov och intressen både i fråga om ledarskap och chefsvillkor. Ledarna bildar opinion för ledarskap och företräder chefer och chefers intressen." Utifrån dessa stadgar arbetar Ledarnas förbundsstyrelse för att visionen "Alla har en bra chef" ska bli verklighet.

Ledarna har ca 93 000 medlemmar. 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.

I Ledarnas förbundspolitiska program Ledarskapets värde, antaget vid Ledarnas kongress 2018, slås fast att Ledarna ska fungera som "chefens röst i samhället". Det beskriver Ledarnas identitet som samhällsaktör och de frågor som drivs.

Viktiga och grundläggande principer för Ledarna är tron på individens förmåga att ta eget ansvar för sin professionella utveckling samt värderingen om alla människors lika värde. Ledarnas naturliga utgångspunkt är alltid chefen och chefens verklighet. I ett föränderligt samhälls- och arbetsliv ser Ledarna möjligheter. Några

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

- Vår Chefsrådgivning coachar dagligen Sveriges chefer, i huvudsak genom ett personligt samtal som kan handla om allt från arbetsrätt som omorganisation och uppsägning till mobbning, diskriminering eller rena ledarskapsfrågor. Totalt 2019 har Ledarna hanterat 13 300 ärenden på Chefsrådgivningen. Rådgivningen har i synnerhet handlat om omorganisation, anställningsvillkor, arbetsmiljö, lön, avtalsgranskning och ledarskapsfrågor.
- Ledarnas förhandlare har skapat trygghet genom att närvara och förhandla i ca 3 250 ärenden för våra medlemmars räkning.
- Förhandlarna har totalt hanterat 7 200 ärenden såsom samverkanskallelser, löneöversyner, företrädarjour med mera.
- Under 2019 har 35 medlemmar företräts av förbundsjuristerna som ombud i domstolsprocesser varav 14 i tingsrätt, 11 i Arbetsdomstolen och 10 vid överklaganden av a-kassebeslut. I de flesta mål har förlikning träffats.
- Under 2019 har LO-TCO rättsskydd anlitats för 60 medlemmar i ärenden som rört beslut om bland annat sjukpenning, sjukersättning och livränta. 12 medlemmar har sammanlagt fått rätt till 8 923 447 kr.



- Under 2019 har Ledarna inlett avtalsrörelsen 2020 och i Ledarnas gemensamma utgångspunkter finns yrkanden om hållbara chefer, förbättrad lönebildning för chefer, större möjlighet till kompetensutveckling för chefer samt synliggörande av chefers nåbarhet och flexibilitet.
- Genom PTK har Ledarna deltagit i det omfattande arbetet att tillsammans med Svenskt Näringsliv och LO försöka förhandla fram en utveckling av anställningstryggheten på svensk arbetsmarknad.
- Ledarna erbjuder chefer kompetensutveckling, bland annat genom kursdagar, seminarier, frukostföreläsningar, digitala kurser, poddar, filmer, chefsrådgivning, karriärrådgivning och chefscoachning. Utbudet utgår från chefens vardag och behov.
- Totalt har Ledarna under 2019 erbjudit medlemmarna drygt 185 aktiviteter i form av kurser, seminarier, föreläsningar, mingel och nätverksträffar i det ordinarie kursprogrammet. Det är en ökning med ca 67 procent från 2018. Totalt har 7 500 medlemmar deltagit i dessa aktiviteter, en ökning med 48 procent. Vi har också tagit emot mer än 3 000 samtal i våra tjänster chefscoachning.
- Ledarna.se uppdateras löpande med verktyg, checklistor, filmer och poddar som stöd för chefen i vardagen. Ledarna.se ökade trafiken med ca 11% i jämförelse med 2018, vilket innebär ca 1,6 miljoner besök.
- Ledarna arbetar för att i högre utsträckning digitalisera medlemsupplevelsen. Medlemmen ska på det sättet enklare kunna ta del av erbjudandet och lättare få kontakt. Ledarna kommer också närmare medlemmen och lever upp till sin digitala mission "Ledarna – i varje chefs ficka".
- Under året har Ledarna haft tre projekt riktade mot specifika målgrupper – chefer inom samhällsbyggnadsbranschen, chefer inom IT och chefer inom marknad och kommunikation. Ledarna har anordnat flera nischade evenemang för dessa målgrupper.
- För att stärka Ledarnas position och tillväxt beslutade Ledarnas styrelse 2016 om ett tillväxtprogram. Ledarna ska fortsatt växa genom att förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation, förtydliga medlemserbjudandet, förbättra medlemsupplevelse genom digitalisering samt arbeta mer målgrupps-

inriktat. Programmet löper till 2023. Under 2019 beslutade Ledarnas styrelse att utvidga tillväxtprogrammet till att också omfatta arbete kring ledarskapets roll i omställningen till ett hållbart samhälle.

- För att Ledarna ska få inflytande i internationella frågor är Ledarna Sveriges representant i CEC European Managers, och genom branschföreningars medlemskap i flera andra internationella organisationer lyfts Sveriges ledarskap upp på agendan. Ledarnas biträdande förbundssekreterare är biträdande generalsekreterare i styrelsen för CEC.
- Ledarna är chefens röst i samhället genom att driva och ta ställning i frågor som är relevanta för chefer. Det sker via media och Ledarnas egna kanaler så som sociala medier, webb och blogg. Ledarna driver opinion i ämnen som chefens lön och villkor, förutsättningar för chefsuppdraget, jämställdhet och ledarskap. Utförligare information och beskrivningar finns i Ledarnas verksamhetsberättelse.

## Väsentliga händelser under året

### Ny vd

Efter ett beslut av Ledarnas förbundsstyrelse entledigades Ledarnas vd den 4 februari 2019 och arbetsbefriades samma dag. Ledarnas vice vd, Helena Hedlund, gick in som tillförordnad vd i avvaktan på ny vd.

I december utsåg förbundsstyrelsen Martin Fridolf till ny vd för Ledarna. Han tillträder tjänsten den 1 februari 2020. Martin Fridolf har sedan 2014 arbetat som försäljningschef och marknadschef på Ledarna och har under större delen av 2019 varit tillförordnad vice vd för förbundet. Martin har en lång och gedigen erfarenhet av att jobba med affärs- och marknadsstrategiska frågor. Han är utbildad civilekonom.

### Granskning och åtgärdsprogram

Under februari 2019 granskades Ledarna i media. Fokus i artiklarna låg på hur Ledarna använt medlemmarnas pengar, bland annat lyftes generösa regler för resor och förmånsbilar. Mediegranskningen, och den förtroendekris som följde på den, ledde till att ca 1500 medlemmar valde att lämna Ledarna under våren. Ett tapp som sedan stabiliserades under året, men resulterade i en negativ tillväxt för 2019, se mer under avsnittet *Tillväxt*.

Redan vid sitt tillträde 2018 påbörjade ordförande och den nya förbundsstyrelsen en översyn av policyer, regler och avtal. Förbundsstyrelsen har efter



mediegranskningen förstärkt det arbetet med att beställa en extern genomlysning av verksamheten av KPMG.

Utifrån KPMG:s rekommendationer, egna iakttagelser och slutsatser, beslutade Ledarnas förbundsstyrelse att genomföra åtgärder inom följande fyra områden:

- Risk, styrning och kontroll
- Hantering av resor, representation och förmåner
- Hantering av inköp, leverantörer samt intressekonflikter
- Information till förbundsstyrelse och andra organ

Åtgärderna har genomförts enligt plan under året och status har löpande kommunicerats till Ledarnas medlemmar via Ledarna.se och internt till medarbetarna.

### Tillväxt

2019 inleddes med en mycket stark försäljning i januari vilket ledde till att Ledarna nådde sitt högsta medlemstal någonsin med 94 479 medlemmar. I februari påverkades försäljningen negativt av mediegranskningen som ledde till ett större medlemstapp under våren för att därefter stabiliseras under sommaren. Under hösten återgick utträdena till mer normala nivåer samtidigt som försäljningen åter gick framåt, vilket ledde till att Ledarna i november hade den kraftigaste tillväxten så långt tillbaka vi kan se.

Sammantaget fick Ledarna 9 390 nya medlemmar under 2019, vilket är 7 procent färre än 2018. Under året var det 883 medlemmar som övergick till passivt medlemskap (pensionärer). 9 855 medlemmar lämnade Ledarna, vilket är 26 procent fler än 2018. Det höga antalet utträden kan främst härledas till vårens medlemstapp. Trots höstens återhämtning har Ledarna en negativ tillväxt för 2019 med 1 348 medlemmar. Vid årets slut hade Ledarna 92 882 medlemmar.

### Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

#### Förväntad framtida utveckling

Konkurrensen ökar och omvärlden förändras. Ledarna måste anpassa sig till den snabba utvecklingen inom digitalisering och det faktum att konsumtionsbeteendet förändras. För att öka organisationens attraktivitet, konkurrensförmåga och position framåt beslutade Ledarnas förbundsstyrelse 2016 om ett tillväxtprogram. Det handlar främst om att Ledarna ska växa inom fyra utvecklingsområden:

- förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation
- förtydliga medlemserbjudandet
- förbättra medlemsupplevelsen genom digitalisering
- arbeta mer målgruppsinriktat

Ur ett utvecklingsperspektiv präglades 2019 av driftsättning av ett nytt system för Ledarnas medlemsreskontra och hantering av medlemsärenden, ett omfattande projekt som tagit flera år i anspråk. Projektet har medfört att övrig utveckling har fått stå tillbaka. Framst inom utvecklingsområdena *förtydliga medlemserbjudande och förbättra medlemsupplevelse genom digitalisering*. Det nya systemet skapar nu nya möjligheter och förutsättningar för fortsatt digitalisering och utveckling.

Efter driftsättningen i början av sommaren har förvaltning, stöd och rättning fortsatt tagit mycket resurser i anspråk. Men i den utsträckning det varit möjligt har fokus varit digitalisering och övrig strategisk utveckling.

Arbetet inom samtliga utvecklingsområden fortsätter och intensifieras under 2020.

### **Risker och osäkerhetsfaktorer**

Ledarna har som beskrivits under avsnitt *Granskning och åtgärdsprogram* stort fokus på risk, styrning och kontroll på flertalet områden internt.

Den främsta risken för en medlemsfinansierad organisation är att förlora medlemmar. Ledarna bevakar och anpassar tjänsteerbjudandet efter förändringar på chefsmarknaden och genomför därför det ovan tidigare nämnda tillväxtprogrammet. Ledarnas kontinuerliga undersökningar visar på en hög upplevd nytta bland medlemmarna.

För att ha råd att satsa på utveckling, automatisering och digitalisering investerar Ledarna i kapitalmarknaden, fastigheter och affärsdrivande verksamheter med målet att nyttja avkastningen till medlemsnytta. Finansverksamheten och fastighetsverksamheten beskrivs under avsnittet om *Finansiell förvaltning*. Affärsdrivande verksamheter i form av dotterbolag leds av Ledarna Chefsservice LCS AB enligt den inledande beskrivningen av Ledarnas verksamhet och organisation under rubriken *Koncernen*. Avkastningen på dessa placeringar finansierar, efter beslut av Ledarnas förbundsstyrelse, särskilda satsningar för att öka medlemsnyttan.

I jämförelse med att investera kapital i fastigheter, räntebärande tillgångar eller 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 har avkastningen från dotterbolagen ännu inte uppnått ställda krav.

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

## **Resultat och ställning för förbundet**

### **Medlemsutvecklingen**

Medlemsantalet har under året minskat med 1 348 till totalt 92 882 medlemmar. Se närmare beskrivning under tidigare avsnittet Tillväxt.

### **Resultatutveckling**

Årets resultat före finansiella poster uppgick till -33,2 mkr (-15,5 mkr) och är 17,7 mkr sämre än föregående årsresultat. Jämfört med året före har verksamhetens intäkter ökat med 5,3 mkr, verksamhetens kostnader har ökat med 19,5 mkr och avskrivningar med 3,5 mkr.

Till stor del består kostnadsökningen av förhöjda IT-kostnader då en ny medlemsreskontra och ett nytt ärendehanteringssystem driftsattes med påföljden att förvaltning, stöd och rättningar tagit mycket resurser i anspråk. Ett antal andra IT-utvecklingsprojekt som har fått stå tillbaka de senaste åren krävde också resurser. Ökade kostnader beror även på den extraordinära situationen då vd entledigades, en extern granskning tillsattes och olika åtgärder för att stötta organisationen krävdes.

Dessutom tillkom kostnader för att Ledarna under 2019 ökat antalet aktiviteter med 77 procent från 2018 till drygt 200 aktiviteter i form av kurser, seminarier, föreläsningar, mingel och nätverk.

Särskilda satsningar beslutas av förbundsstyrelsen och finansieras genom Ledarnas samlade kapital. Under året har styrelsen beslutat om satsningar som medfört kostnader motsvarande 16,7 mkr vilket är i nivå med föregående år.

Årets resultat efter finansiella poster uppgick till -3,6 mkr (20,4 mkr), vilket kommer av resultatet från den finansiella verksamheten som var 29,5 mkr (36,7 mkr) och främst består av realiserade värdeökningar i samband med försäljning av kapitalplaceringar. Försäljningar motsvarande hälften av kapitalportföljen genomfördes för omplacering hos ny förvaltare, vilket medförde realiserad värdeökning.



## FLERÅRSÖVERSIKT FÖRBUNDET

	2019	2018	2017	2016
Medlemsintäkter och nettoomsättning (mkr)	248,5	245,0	232,9	231,6
Resultat efter finansiella poster (mkr)	-3,6	20,4	11,0	-10,4
Balansomslutning (mkr)	596,4	552,0	532,2	529,4
Soliditet (%)	75 %	87 %	87 %	87 %
Medelantal anställda (helårsekvivalenter)	116	116	112	107
Antal medlemmar vid årets slut	92 882	94 230	92 818	91 451
Medlemsintäkter (mkr)	241,7	238,9	227,8	225,2

## Finansiell förvaltning

### Kapitalförvaltning

Med syfte att skapa en långsiktig och hållbar strategi för hur Ledarna arbetar med sina tillgångar, både värdepapper och fastigheter, genomfördes en översyn av kapitalförvaltningen. Befintligt placeringsreglemente granskades och uppdaterades främst avseende risk och hållbarhet. För att säkerställa bästa möjliga hantering till konkurrenskraftigt pris genomfördes en upphandling av kapitalförvaltare. Resultatet av upphandlingen ledde till att kapitalportföljen fördelades jämnt mellan befintlig förvaltare och en ny förvaltare. Uppdraget kallas diskretionär förvaltning vilket innebär att förvaltarna har mandat att fatta löpande placeringsbeslut inom ramen för Ledarnas placeringsreglemente. Reglementet innehåller mål och principer för finansiellt risktagande samt riktlinjer för etik och hållbarhet.

Ledarnas kapitalportfölj består av både ränte- och aktiefonder. Under 2019 har portföljen avkastat i genomsnitt 22 % (-4 %), vilket främst återspeglar börsens fantastiska år som för Stockholmsbörsens index, OMXS30, för de 30 mest omsatta aktierna gav 25,8 % (-10,7 %) för året.

År 2017 beslutade Ledarnas förbundsstyrelse om ett nytt placeringsreglemente som innebar en förflyttning mot ett tydligare hållbarhetsfokus. Vid revideringen av placeringsreglementet under 2019 förstärktes formuleringar och krav kring hållbarhet ytterligare.

Vid utgången av 2019 var det förvaltade kapitalets marknadsvärde 262,4 mkr (230,5 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. Fastigheterna värderas normalt vartannat år. Under 2019 genomfördes en stor renovering av garage och innergård som avslutas i början av 2020. I kombination med att en ny förvaltare upphandlats och tar över 2020 har värderingen skjutits upp och kommer att genomföras under 2020.

Utöver värdetillväxten finansierar de löpande intäkterna från fastighetsverksamheten större delen 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 klimatkompenserar sedan 2011. Verksamhetens klimatfotavtryck beräknas enligt Greenhouse Gas Protocol som är den mest använda standarden i världen. I Hållbarhetsrapporten som finns publicerad på [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se) redovisas bland annat för Ledarnas totala klimatpåverkan.

# Finansiell redovisning









# Resultaträkning

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2019-01-01- 2019-12-31	2018-01-01- 2018-12-31	2019-01-01- 2019-12-31	2018-01-01- 2018-12-31
<i>Rörelsens intäkter</i>					
Medlemsintäkter	1	241 670	238 934	241 670	238 934
Nettoomsättning	1	105 189	107 468	6 865	6 034
Övriga rörelseintäkter	2,3	26 169	25 504	27 729	26 016
		<b>373 028</b>	<b>371 906</b>	<b>276 264</b>	<b>270 984</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Produktionskostnader		- 43 329	- 44 416	-	-
Övriga externa kostnader	4-6	- 131 385	- 121 864	- 136 566	- 122 042
Personalkostnader	7	- 217 533	- 213 242	- 154 630	- 149 665
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	- 29 097	- 25 636	- 18 297	- 14 773
Övriga rörelsekostnader	9	- 66	- 117	- 21	- 12
		<b>- 421 410</b>	<b>- 405 275</b>	<b>- 309 514</b>	<b>- 286 492</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>- 48 382</b>	<b>- 33 369</b>	<b>- 33 250</b>	<b>- 15 508</b>
<i>Resultat från finansiella investeringar</i>					
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	29 518	36 773	29 518	36 773
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	11	61	143	397	294
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	- 370	- 1 242	- 302	- 1 192
		<b>29 209</b>	<b>35 674</b>	<b>29 613</b>	<b>35 875</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>- 19 173</b>	<b>2 305</b>	<b>- 3 637</b>	<b>20 367</b>
Bokslutsdispositioner	13	-	-	- 26 601	- 10 864
<b>Resultat före skatt</b>		<b>- 19 173</b>	<b>2 305</b>	<b>- 30 238</b>	<b>9 503</b>
Skatt på årets resultat	14	- 5 929	- 3 553	- 1 696	- 3 072
<b>Årets resultat</b>		<b>- 25 102</b>	<b>- 1 248</b>	<b>- 31 934</b>	<b>6 431</b>
<i>Hänförligt till</i>					
Förbundet		- 25 820	- 522	-	-
Minoritetsintresse		718	- 726	-	-

# Balansräkning

TILLGÅNGAR	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>Anläggningstillgångar</b>					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	15	56 742	18 851	52 887	15 848
Licensavtal	15	11	36	11	36
Goodwill	16	46 742	55 967	-	-
Pågående utvecklingsarbeten	15	3 326	34 895	3 326	34 895
		<b>106 821</b>	<b>109 749</b>	<b>56 224</b>	<b>50 779</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Byggnader och mark	17	122 527	127 435	122 527	127 435
Maskiner	18	3 243	3 459	3 243	3 459
Inventarier	19	19 319	19 183	18 167	17 891
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	20	27 659	884	27 659	884
		<b>172 748</b>	<b>150 961</b>	<b>171 596</b>	<b>149 669</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	21	-	-	70 900	70 900
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	228 938	214 739	228 938	214 739
Uppskjuten skattefordran		-	2 685	-	-
Andra långfristiga fordringar	23	762	1 124	762	1 124
		<b>229 700</b>	<b>218 548</b>	<b>300 600</b>	<b>286 763</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>509 269</b>	<b>479 258</b>	<b>528 420</b>	<b>487 211</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
<i>Varulager m.m.</i>					
Färdiga varor och handelsvaror		313	360	-	-
		<b>313</b>	<b>360</b>	-	-
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Medlemsfordringar		2 141	3 650	2 141	3 650
Kundfordringar	24	17 338	16 479	3 681	3 682
Fordringar hos koncernföretag	25	-	-	24 901	18 127
Aktuella skattefordringar		7 181	3 117	2 179	111
Övriga fordringar		5 877	5 630	1 586	1 016
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	12 854	10 071	6 179	6 679
		<b>45 391</b>	<b>38 947</b>	<b>40 667</b>	<b>33 265</b>
<i>Kortfristiga placeringar</i>					
Kassa och bank		45 594	56 471	27 345	31 548
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>91 298</b>	<b>95 778</b>	<b>68 012</b>	<b>64 813</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>600 567</b>	<b>575 036</b>	<b>596 432</b>	<b>552 024</b>

		KONCERNEN		FÖRBUNDET	
EGET KAPITAL OCH SKULDER	NOT	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>Eget kapital</b>					
Grundfond		54 287	52 405	54 287	52 405
Övrigt tillskjutet kapital		3 855	2 436	-	-
<i>Fria reserver</i>					
Fria reserver		408 183	412 007	405 342	400 793
Årets resultat		- 25 820	- 522	-31 934	6 431
<b>Eget kapital hänförligt till förbundet</b>		<b>440 505</b>	<b>466 326</b>	<b>427 695</b>	<b>459 629</b>
Minoritetsintresse, årets resultat		718	- 726	-	-
Minoritetsintresse		3 193	3 759	-	-
		<b>3 911</b>	<b>3 033</b>	-	-
<b>Eget kapital</b>		<b>444 416</b>	<b>469 359</b>	<b>427 695</b>	<b>459 629</b>
<b>Obeskattade reserver</b>					
Periodiseringsfonder	27	-	-	28 619	24 017
<b>Avsättningar</b> 28					
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser		29	934	29	934
Uppskjuten skatteskuld		13 160	13 490	6 779	8 206
Övriga avsättningar		241	241	241	241
		<b>13 430</b>	<b>14 665</b>	<b>7 049</b>	<b>9 381</b>
<b>Långfristiga skulder</b>					
Övriga skulder	29	37 777	477	37 777	477
		<b>37 777</b>	<b>477</b>	<b>37 777</b>	<b>477</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Pågående arbeten		9 659	9 679	-	-
Leverantörsskulder		38 964	21 850	30 539	16 068
Skulder till koncernföretag	30	-	-	29 109	3 412
Aktuella skatteskulder		-	-	-	2 356
Övriga skulder	31	9 140	12 260	3 809	7 268
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	47 181	46 746	31 835	29 416
		<b>104 944</b>	<b>90 535</b>	<b>95 292</b>	<b>58 520</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>600 567</b>	<b>575 036</b>	<b>596 432</b>	<b>552 024</b>



# Förändring av eget kapital

## FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

KONCERNEN	Grundfond	Annat eget	Minoritets- intresse
		kap. inkl. årets res.	
<b>Ingående balans 2019-01-01</b>	<b>52 405</b>	<b>413 921</b>	<b>3 033</b>
Överkurs minoritet	-	-	160
Disposition enligt kongressbeslut	1 882	- 1 882	-
Årets resultat	-	-25 820	718
<b>Utgående balans 2019-12-31</b>	<b>54 287</b>	<b>386 218</b>	<b>3 911</b>

FÖRBUNDET	Grundfond	Fritt eget	Årets
		kapital	resultat
<b>Ingående balans 2019-01-01</b>	<b>52 405</b>	<b>400 793</b>	<b>6 431</b>
Överföring resultat föregående år	-	6 431	- 6 431
Disposition enligt kongressbeslut	1 882	- 1 882	-
Årets resultat	-	-	- 31 934
<b>Utgående balans 2019-12-31</b>	<b>54 287</b>	<b>405 342</b>	<b>- 31 934</b>

# Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-01-01- 2019-12-31	2018-01-01- 2018-12-31	2019-01-01- 2019-12-31	2018-01-01- 2018-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>				
Rörelseresultat	- 48 382	- 33 369	- 33 250	- 15 508
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet				
Avskrivningar och nedskrivningar	29 097	25 636	18 297	14 773
Pensionsavsättningar	- 905	685	- 905	685
Vinst vid försäljning av inventarier	- 1 060	- 139	- 1 060	- 139
Förlust vid utrangering av inventarier	21	93	21	-
	<b>- 21 229</b>	<b>- 7 094</b>	<b>- 16 897</b>	<b>- 189</b>
Erhållen ränta	61	143	397	294
Erlagd ränta	- 370	- 1 242	- 302	- 1 192
Betald skatt	- 7 638	- 2 811	- 7 547	- 2 313
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>- 29 176</b>	<b>- 11 004</b>	<b>- 24 349</b>	<b>- 3 400</b>
<i>Förändringar i rörelsekapital</i>				
Förändring av varulager	47	153	-	-
Förändring av rörelsefordringar	- 2 380	15 077	- 5 334	- 3 842
Förändring av rörelseskulder	14 409	716	17 129	502
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>- 17 100</b>	<b>4 942</b>	<b>- 12 554</b>	<b>- 6 740</b>
<i>Investeringsverksamheten</i>				
Förvärv av dotterbolag	-	- 128	-	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	- 14 380	- 27 694	- 12 279	- 25 420
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	- 34 537	- 7 285	- 34 350	- 5 951
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	1 999	1 032	1 999	1 032
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	15 681	40 692	15 681	40 692
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>- 31 237</b>	<b>6 617</b>	<b>- 28 949</b>	<b>10 353</b>
<i>Finansieringsverksamheten</i>				
Nyemission	160	-	-	-
Erhållen deposition	-	477	-	477
Nyupptagna lån	37 300	-	37 300	-
Utbetald utdelning	-	52	-	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>37 460</b>	<b>529</b>	<b>37 300</b>	<b>477</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>- 10 877</b>	<b>12 088</b>	<b>- 4 203</b>	<b>4 090</b>
Likvida medel vid årets början	56 471	44 383	31 548	27 458
Likvida medel vid årets slut	45 594	56 471	27 345	31 548

# 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

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

Leasingen i redovisningen är klassificerad som operationell. Det finns en mindre del finansiell leasing som bedömts som marginell. Uppgifter i leasingnoter avser poster som är 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 21,4 %.

### Anläggningstillgångar

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

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

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

Följande avskrivningstider tillämpas:

#### Immateriella anläggningstillgångar

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

#### Materiella anläggningstillgångar

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

Ledama är tillsammans med 10 andra delägare i ett vindkraftverk i Moratrakten. 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 levererar 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 förvärvade bolag under 2014 och 2015. Bolagen 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 externa förvaltare. Förvaltarna har ett diskretionärt avtal, vilket innebär att de handlar med värdepapper inom de av Ledarna angivna ramarna i placeringsreglementet.

#### **Varulager**

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

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

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

#### **Koncernbidrag**

Koncernbidrag som har erhållits eller lämnats redovisas som en bokslutsdisposition i resultaträkningen. Erhållna och

lämnade koncernbidrag påverkar organisationens aktuella skatt.

#### **Kassaflödesanalys**

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

#### **Bedömningar och uppskattningar**

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

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



# Noter

## NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Aktiva medlemmar	238 042	234 553	238 042	234 553
Passiva medlemmar	3 626	4 358	3 626	4 358
Studerande medlemmar	2	23	2	23
<b>Medlemsintäkter</b>	<b>241 670</b>	<b>238 934</b>	<b>241 670</b>	<b>238 934</b>
Tjänster	78 727	75 200	2 771	2 670
Mediaverksamhet	18 136	21 321	-	-
Övriga intäkter	8 326	10 947	4 094	3 364
	<b>105 189</b>	<b>107 468</b>	<b>6 865</b>	<b>6 034</b>

## NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Hysesintäkter	21 083	22 326	23 624	23 913
Övriga rörelseintäkter	5 086	3 178	4 105	2 103
	<b>26 169</b>	<b>25 504</b>	<b>27 729</b>	<b>26 016</b>

## NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	21 083	22 326	23 624	23 913

Tabellen nedan visar kontrakterade betalningar för Kommersiella lokaler.

Avtalade intäkter med betalning inom 1 år	16 894	12 707	18 482	14 924
Avtalade intäkter med betalning mellan år 1 och år 5	35 145	14 138	36 345	13 675
Avtalade intäkter med betalning senare än 5 år	326	-	326	-

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	13 447	13 886	15 942	15 449
Bostäder	7 292	7 076	7 292	7 076
P-platser	344	1 364	390	1 388
	<b>21 083</b>	<b>22 326</b>	<b>23 624</b>	<b>23 913</b>

<b>NOT 4</b> ARVODE TILL REVISORER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
<i>Revisionsuppdrag</i>				
PWC	601	559	314	322
Skatterådgivning	50	-	50	-
	<b>651</b>	<b>559</b>	<b>364</b>	<b>322</b>

<b>NOT 5</b> OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	4 114	5 582	2 471	2 299
<i>Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:</i>				
Ska betalas inom 1 år	2 500	2 806	1 334	1 504
Ska betalas inom 1–5 år	3 534	6 126	2 091	2 204

<b>NOT 6</b> INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG	FÖRBUNDET	
	2019	2018
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag inom koncernen	8%	9%
Andel av årets totala försäljning som skett till andra företag inom koncernen	16%	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**

	2019		2018	
<i>Medelantalet anställda</i>	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Förbundet	116	35%	116	37%
Dotterföretag	66	41%	68	43%
<b>Koncernen totalt</b>	<b>182</b>	<b>37%</b>	<b>184</b>	<b>39%</b>
	2019		2018	
<i>Antal styrelseledamöter och VD</i>	Styrelse och vd	Varav män	Styrelse och vd	Varav män
Förbundet	13	31%	13	34%
Dotterföretag	20	75%	20	70%
	<b>33</b>	<b>58%</b>	<b>33</b>	<b>55%</b>
	2019		2018	
<i>Löner och andra ersättningar</i>	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	91 835	53 798	89 676	51 990
<i>varav pensionskostnad</i>		(19 842)		(18 896)
Dotterföretag	39 360	20 304	41 106	20 499
<i>varav pensionskostnad</i>		(6 828)		(7 045)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>131 195</b>	<b>74 102</b>	<b>130 782</b>	<b>72 489</b>
		(26 670)		(25 941)
<b>Löner och andra ersättningar fördelat mellan styrelseledamöter och VD resp. övriga anställda</b>	2019		2018	
	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda
Moderföretaget	11 369	80 466	6 588	83 088
Dotterföretag	7 339	32 021	6 054	35 052
<b>Koncernen totalt</b>	<b>18 708</b>	<b>112 487</b>	<b>12 642</b>	<b>118 140</b>
<b>Specifikation av löner, förmåner och andra ersättningar för förbundets styrelse, VD och VVD</b>	2019		2018	
	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	1 906	1 801	1 872	1 076
Övriga styrelseledamöter	1 087	326	1 099	372
Verkställande direktör + tillförordnad verkställande direktör	6 967	5 038	2 181	1 554
Vice verkställande direktör + tillförordnad Vice verkställande direktör	1 409	1 440	1 436	1 431
	<b>11 369</b>	<b>8 605</b>	<b>6 588</b>	<b>4 433</b>

För ledande befattningshavare i tabellen ovan uppgick pensionskostnaden 2019 till 3 932 tkr och 2018 till 1 937 tkr.

När Ledarnas vd entledigades den 4 februari 2019 gick vice vd in som tf vd. I ovan specifikation av löner, sociala avgifter och pensioner för vd och tf vd ingår därmed ersättning enligt tidigare vd:s anställningsvillkor som var lön under sex månaders uppsägningstid samt därefter avgångsersättning motsvarande 20 månadslöner (med skyldighet till avräkning för de sista sex månaderna).

**Ersättningar och pensioner till ledande befattningshavare 2020**

Avtal tecknat med ny vd som tillträder 1 februari 2020 innebär ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida utgår därefter ett avgångsvederlag motsvarande nio månadslöner med avräkning under de sista tre månaderna. Vid egen uppsägning är vd berättigad till avgångsvederlag motsvarande sex månadslöner vilket är avräkningsbart. Vid uppsägning från vice verkställande direktörens sida utgår lön under uppsägningstiden om sex månader utan avräkning. Efter uppnådd pensionsålder finns inga förpliktelser för Ledarna. ITP-planen gäller även ledande befattningshavare. Förbundsordföranden är verksam på heltid på Ledarna och väljs för en fyraårig mandatperiod vilket innebär att avtalet löper tom kongressen 2022. För det fall att ordförande inte väljs om 2022 erhåller vederbörande en tillsvidareanställning på Ledarnas kansli, till den lön han hade på sitt tidigare jobb, uppräknat med 10 %. För det fall att förbundsordförande inte väljs om vid kongressen 2026 erhåller vederbörande avtalspension som uppgår till 70 % av grundlönen under tre år (fram till 65 års ålder). 1:e och 2:e vice ordförande i Ledarnas förbundsstyrelse får ersättning om 115 tkr per år. Till samtliga styrelseledamöter utgår ersättning för förlorad arbetsinkomst på grund av tjänstgöring i Ledarnas förbundsstyrelse.

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

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Avskrivningar goodwill	9 225	9 609	-	-
Avskrivningar programvaror	8 083	4 055	6 835	3 265
Avskrivningar byggnader	8 140	8 315	8 140	8 315
Avskrivningar maskiner	216	216	216	216
Avskrivningar inventarier	3 433	3 441	3 106	2 977
	<b>29 097</b>	<b>25 636</b>	<b>18 297</b>	<b>14 773</b>

**NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Kursförluster av rörelsekaraktär	45	117	-	12
Resultat vid avyttring materiella tillgångar	21	-	21	-
	<b>66</b>	<b>117</b>	<b>21</b>	<b>12</b>

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

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Erhållna utdelningar	36	36	36	36
Fondprovision	990	1 899	990	1 899
Resultat vid avyttringar	28 492	34 838	28 492	34 838
	<b>29 518</b>	<b>36 773</b>	<b>29 518</b>	<b>36 773</b>

**NOT 11 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	393	187
Övriga ränteintäkter	61	143	4	107
	<b>61</b>	<b>143</b>	<b>397</b>	<b>294</b>

**NOT 12 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Övriga räntekostnader	162	12	94	12
Kursdifferenser	-	50	-	-
Övriga finansiella kostnader	208	1 180	208	1 180
	<b>370</b>	<b>1 242</b>	<b>302</b>	<b>1 192</b>

**NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER**

	FÖRBUNDET	
	2019	2018
Avsättning till periodiseringsfond	- 4 601	- 12 230
Mottagna/lämnade koncernbidrag	- 22 000	1 200
Korrigerig periodiseringsfond efter slutskatt/omprövning	-	166
	<b>- 26 601</b>	<b>- 10 864</b>



**NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019	2018	2019	2018
Aktuell skatt	- 3 406	- 5 901	- 2 954	- 8 074
Justering skatt tidigare år	- 168	5 117	- 168	5 117
Uppskjuten skatt	- 2 355	- 2 769	1 426	- 115
	<b>- 5 929</b>	<b>- 3 553</b>	<b>- 1 696</b>	<b>- 3 072</b>
<b>Redovisat resultat före skatt</b>	<b>- 19 173</b>	<b>2 305</b>	<b>- 30 238</b>	<b>9 503</b>
Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	- 41 805	- 23 032	- 41 805	- 23 032
Resultat näringsdrivande skattepliktig verksamhet	22 636	- 25 337	11 570	32 535
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats 21,4% (22%)	- 4 844	- 5 574	- 2 476	- 7 158
<i>Skattemässiga korrigeringar</i>				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	- 223	- 254	- 223	- 254
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	692	130	692	130
Skillnad skattemässig och bokföringmässig avskrivning	- 1 123	- 1 037	- 1 123	- 1 037
Övrigt	120	154	176	244
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar koncern ftg	- 664	- 1 963	-	-
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	- 217	5 106	- 168	5 117
Förändring uppskjuten skatt	330	- 115	1 426	- 115
<b>Skatt på årets resultat</b>	<b>- 5 929</b>	<b>- 3 553</b>	<b>- 1 696</b>	<b>- 3 072</b>

**NOT 15 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR  
EXKL GOODWILL**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten</b>				
Ingående anskaffningsvärden	30 431	15 149	26 071	13 447
Årets anskaffningar	45 949	14 899	43 848	12 624
Omklassificeringar	-	383	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>76 380</b>	<b>30 431</b>	<b>69 919</b>	<b>26 071</b>
Ingående avskrivningar	- 5 619	- 1 594	- 4 262	- 1 027
Årets avskrivningar	- 8 058	- 4 025	- 6 809	- 3 235
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 13 677</b>	<b>- 5 619</b>	<b>- 11 071</b>	<b>- 4 262</b>
Ingående nedskrivningar	- 5 961	- 5 961	- 5 961	- 5 961
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>- 5 961</b>	<b>- 5 961</b>	<b>- 5 961</b>	<b>- 5 961</b>
<b>Utgående restvärde Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten</b>	<b>56 742</b>	<b>18 851</b>	<b>52 887</b>	<b>15 848</b>
<b>Licensavtal</b>				
Ingående anskaffningsvärden	90	90	90	90
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
Ingående avskrivningar	- 54	- 24	- 54	- 24
Årets avskrivningar	- 25	- 30	- 25	- 30
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 79</b>	<b>- 54</b>	<b>- 79</b>	<b>- 54</b>
<b>Utgående redovisat värde Licensavtal</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>36</b>
<b>Pågående utvecklingsarbeten</b>				
Ingående anskaffningsvärden	34 895	22 100	34 895	22 100
Årets anskaffningar	12 421	25 419	12 421	25 419
Kostnadsfört	- 142	-	- 142	-
Aktiveringar	- 43 848	- 12 624	- 43 848	- 12 624
<b>Utgående ackumulerat pågående arbete</b>	<b>3 326</b>	<b>34 895</b>	<b>3 326</b>	<b>34 895</b>

Omfördelning har gjorts mellan kategorier för 2018 års jämförelsesiffror.

NOT 16 GOODWILL	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	123 555	123 555	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>123 555</b>	<b>123 555</b>	-	-
Ingående avskrivningar	- 67 588	- 57 979	-	-
Årets avskrivningar	- 9 225	- 9 609	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 76 813</b>	<b>- 67 588</b>	-	-
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>46 742</b>	<b>55 967</b>	-	-

NOT 17 BYGGNADER OCH MARK	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	206 536	204 735	206 536	204 735
Årets anskaffningar	3 233	1 801	3 233	1 801
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>209 769</b>	<b>206 536</b>	<b>209 769</b>	<b>206 536</b>
Ingående avskrivningar	- 79 101	- 70 786	-79 101	-70 786
Årets avskrivningar	- 8 141	- 8 315	- 8 141	- 8 315
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 87 242</b>	<b>- 79 101</b>	<b>-87 242</b>	<b>-79 101</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>122 527</b>	<b>127 435</b>	<b>122 527</b>	<b>127 435</b>

Ledarna äger tre fastigheter med fyra tillhörande byggnader. Den senaste marknadsvärderingen utfördes i december 2017 och gav ett totalt marknadsvärde på 594 609 tkr, bokfört värde 2019 är 122 527 tkr. Värderingsmetoden är en så kallad kassaflödesanalys. Senaste taxeringsvärdet från 2019 uppgick till 439 600 tkr. Marknadsvärdering görs vart annat år, men på grund av en omfattande renovering i en av fastigheterna, flyttas nästa värdering fram ett år och kommer ske vid årsboks slutet 2020.

NOT 18 MASKINER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
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	- 865	- 649	- 865	- 649
Årets avskrivningar	- 216	- 216	- 216	- 216
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 1 081</b>	<b>- 865</b>	<b>- 1 081</b>	<b>- 865</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>3 243</b>	<b>3 459</b>	<b>3 243</b>	<b>3 459</b>

**NOT 19 INVENTARIER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	44 878	42 091	41 104	39 126
Årets anskaffningar	4 529	4 600	4 342	3 266
Försäljningar/utrangeringar	- 3 545	- 1 813	- 3 545	- 1 288
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>45 862</b>	<b>44 878</b>	<b>41 901</b>	<b>41 104</b>
Ingående avskrivningar	- 25 695	- 23 081	- 23 213	- 20 631
Försäljningar/utrangeringar	2 585	827	2 585	395
Årets avskrivningar	- 3 433	- 3 441	- 3 106	- 2 977
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>- 26 543</b>	<b>- 25 695</b>	<b>- 23 734</b>	<b>- 23 213</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>19 319</b>	<b>19 183</b>	<b>18 167</b>	<b>17 891</b>

**NOT 20 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	884	-	884	-
Årets anskaffningar	30 008	884	30 008	884
Aktiveringar	- 3 233	-	- 3 233	-
<b>Utgående redovisat värde anskaffningsvärden</b>	<b>27 659</b>	<b>884</b>	<b>27 659</b>	<b>884</b>
<i>Specifikation</i>				
Pågående garagerenovering	25 497	-	25 497	-
Pågående byggnadsinvesteringar	2 162	884	2 162	884
	<b>27 659</b>	<b>884</b>	<b>27 659</b>	<b>884</b>

**NOT 21 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET			
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
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>		
<b>Namn</b>	<b>Kapitalandel</b>	<b>Rösträttsandel</b>	<b>Antal andelar</b>	<b>Bokfört värde</b>
Ledarna Chefsservice LCS AB	100%	100%	1 000	70 900
				<b>70 900</b>
<i>Indirekta innehav</i>				
Chef Stockholm AB	100,0%	100,0%	1 000	3 100
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	100,0%	100,0%	10 000	50 000
Intermezzon AB	90,2%	90,2%	226 822	32 064
				<b>85 164</b>
	<b>Org.nr.</b>	<b>Säte</b>	<b>Eget kapital</b>	<b>Årets resultat</b>
Ledarna Chefsservice LCS AB	556488-7668	Stockholm	76 100	421
<i>Indirekta innehav</i>				
Chef Stockholm AB	556729-1140	Stockholm	5 799	1 228
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	556692-9468	Stockholm	4 045	-102
Intermezzon AB	556587-9524	Stockholm	19 092	9 486

NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	214 739	218 258	214 739	218 258
Årets anskaffningar	244 596	153 499	244 596	153 499
Försäljningar	- 230 397	- 157 018	- 230 397	- 157 018
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>228 938</b>	<b>214 739</b>	<b>228 938</b>	<b>214 739</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>228 938</b>	<b>214 739</b>	<b>228 938</b>	<b>214 739</b>

#### Värdepappersportfölj 2019, 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

Danske Invest SICAV Sverige WI	17 895	32 028
Danske Invest SICAV SRI Global WI	51 016	62 693
Öhman Småbolagsfond A	3 905	4 422
Öhman Sverige Hållbar A	22 121	24 217
Öhman Global Hållbar A	52 745	58 141
Öhman Global småbolag Hållbar A	6 248	6 434
<b>Summa aktier- och aktiefonder</b>	<b>153 930</b>	<b>187 935</b>

Räntebärande värdepapper och räntefonder

Danske Invest Sverige Kort Ränta WI	7 221	7 489
Danske Invest Sverige Ränta WI d	22 270	22 030
Öhman FRN Hållbar A	11 704	11 762
Öhman Obligationsfond SEK A	27 301	26 770
Öhman Räntefond Kompass Hållbar A	6 502	6 429
<b>Summa räntebärande värdepapper och räntefonder</b>	<b>74 998</b>	<b>74 480</b>

<b>Summa totalt värdepapper</b>	<b>228 938</b>	<b>262 425</b>
---------------------------------	----------------	----------------

#### NOT 23 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående fordringar	1 124	1 524	1 124	1 524
Reglerade fordringar	- 362	- 400	- 362	- 400
<b>Summa långfristiga fordringar</b>	<b>762</b>	<b>1 124</b>	<b>762</b>	<b>1 124</b>

#### NOT 24 KUNDFORDRINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Hysesfordringar	3 681	3 463	3 681	3 463
Kundfordringar tjänster	13 657	13 016	-	219
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>17 338</b>	<b>16 479</b>	<b>3 681</b>	<b>3 682</b>

**NOT 25 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG**

FÖRBUNDET

	2019-12-31	2018-12-31
Chef Stockholm AB	9 639	3 519
Ledarnas Chefsservice LCS AB	14 807	14 165
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	456	443
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>24 901</b>	<b>18 127</b>

**NOT 26 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Upplupna intäkter försäkringsprovision	1 800	1 799	1 800	1 799
Upplupna intäkter tjänster	2 013	1 483	90	90
Förutbetalda lokal- och fastighetskostnader	259	606	259	363
Förutbetalda IT relaterade kostnader	2 727	2 939	2 727	2 939
Övriga förutbetalda kostnader	6 055	3 244	1 303	1 488
	<b>12 854</b>	<b>10 071</b>	<b>6 179</b>	<b>6 679</b>

**NOT 27 OBESKATTADE RESERVER**

FÖRBUNDET

	2019-12-31	2018-12-31
Periodiseringsfond avsatt 2016	937	937
Periodiseringsfond avsatt 2017	10 850	10 850
Periodiseringsfond avsatt 2018	12 230	12 230
Periodiseringsfond avsatt 2019	4 602	-
	<b>28 619</b>	<b>24 017</b>

**NOT 28 AVSÄTTNINGAR**

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<i>Pensioner och liknande förpliktelser</i>				
Belopp vid årets ingång	934	249	934	249
Årets avsättningar	4 583	1 159	4 583	1 159
Under året ianspråktaga belopp	- 5 488	- 474	- 5 488	- 474
	<b>29</b>	<b>934</b>	<b>29</b>	<b>934</b>
<i>Uppskjuten skatteskuld</i>				
Belopp vid årets ingång	13 490	10 721	8 206	8 091
Årets avsättningar	911	2 769	- 186	115
Under året återförda belopp	- 1 241	-	- 1 241	-
	<b>13 160</b>	<b>13 490</b>	<b>6 779</b>	<b>8 206</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 LÅNGFRISTIG SKULD**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Skulder till kreditinstitut	37 300	-	37 300	-
Depositioner (hyror)	477	477	477	477
	<b>37 777</b>	<b>477</b>	<b>37 777</b>	<b>477</b>

**NOT 30 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Chef Stockholm AB			6 379	553
Ledarnas Chefsservice LCS AB			22 391	2 369
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB			339	490
			<b>29 109</b>	<b>3 412</b>

**NOT 31 ÖVRIGA SKULDER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Moms och källskatter	4 452	6 883	1 373	3 930
Övriga poster	4 688	5 377	2 436	3 338
	<b>9 140</b>	<b>12 260</b>	<b>3 809</b>	<b>7 268</b>


**NOT 32 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Personalrelaterade kostnader	29 183	26 148	23 825	21 891
Förutbetalda intäkter	7 240	8 212	5 201	5 338
Förutbetalda prenumerationer	6 682	7 413	-	-
Övriga upplupna kostnader	4 076	4 973	2 809	2 187
	<b>47 181</b>	<b>46 746</b>	<b>31 835</b>	<b>29 416</b>

**NOT 33 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<i>Säkerheter ställda för annat:</i>				
Företagsinteckningar	3 300	3 300	-	-
Fastighetsinteckningar	130 000	130 000	130 000	130 000
	<b>133 300</b>	<b>133 300</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>
<i>Eventualförpliktelser</i>				
Bankgaranti	328	328	-	-
	<b>328</b>	<b>328</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

# Ledarnas förbundsstyrelse



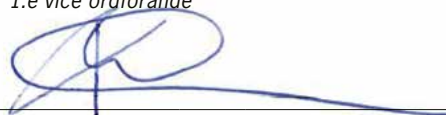
Andreas Miller  
Förbundsordförande



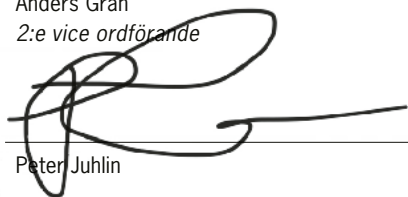
Stina Nordström  
1:e vice ordförande



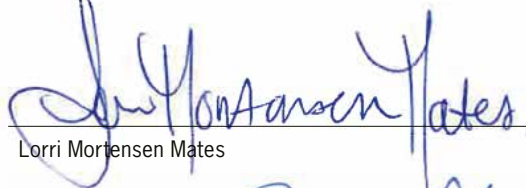
Anders Gran  
2:e vice ordförande



Kajsa Hessel



Peter Juhlin



Lorri Mortensen Mates



Thomas Haglund  
Personalrepresentant



Erica Permeklev



Anneli Samuelsson



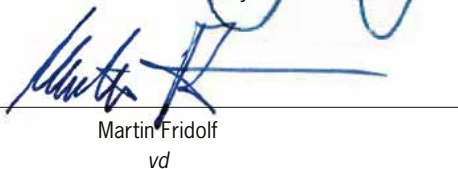
Lars Tengvall



Linda Wallberg



Jenny Wibacke



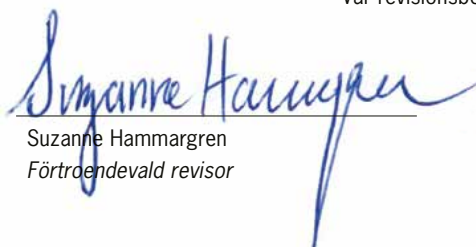
Martin Fridolf  
vd

Vår revisionsberättelse har lämnats den 18 mars 2020  
PwC

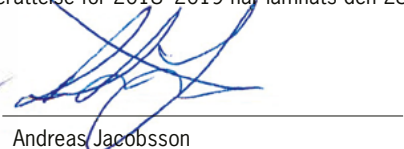


Johan Rönnkvist  
Auktoriserad revisor

Vår revisionsberättelse för 2018–2019 har lämnats den 28 januari 2020



Suzanne Hammargren  
Förtroendevald revisor



Andreas Jacobsson  
Förtroendevald revisor



Egon Waldemarsson  
Förtroendevald revisor



# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med 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.