

Årsredovisning

2020

ORG.NR 802000-1833
RÄKENSKAPSÅR 2020-01-01-2020-12-31

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Hos oss blir du en bättre chef

Bra chefer och ett gott ledarskap ger resultat och föder framgång – människor växer och verksamheter och samhällen utvecklas. Det gör chefsyrket till ett av de viktigaste och mest utmanande. Därför behövs en organisation bara för chefer. En organisation som tillvaratar chefers intressen och förstår chefsrollen fullt ut. Därför finns Ledarna.

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

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

Ledarnas års- och koncernredovisning 2020

Organisationsnummer 802000-1833

Räkenskapsår 2020-01-01–2020-12-31

Styrelsens säte: Stockholm

Förbundets och koncernens redovisningsvaluta: svenska kronor (SEK)

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

NOTERA: siffror inom parentes avser motsvarande period

föregående år om inte annat anges





Innehåll

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



Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Ledarna - Sveriges chefsorganisation (Ledarna), avger härmed års- och koncernredovisningen för verksamhetsåret 2020-01-01–2020-12-31. 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 över 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Vi för också chefsers talan i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

I Ledarnas verksamhetsberättelse för 2020 framgår vilka projekt och aktiviteter som genomförts för medlemmarna under året.

Ledarnas 18 branschföreningar är självständiga juridiska personer med egna stadgar och beslutande organ. Föreningarnas uppgift, förutom att ta vara på den enskilde medlemmens demokratiska möjlighet att påverka Ledarnas inriktning och verksamhet, är att driva branschspecifika frågor.

Verksamhet och organisation

Förbundet

Ledarnas verksamhet utgår från medlemmarna och utövas genom:

- Medlemmen.
- Klubbar/fackliga företrädare representerar och företräder Ledarna på arbetsplatsen.
- Branschföreningarna svarar bland annat för medlemmarnas inflytande i Ledarnas representativa demokrati.
- Kongressen är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år. Nästa kongress äger rum 2022.
- Förbundsstyrelsen väljs av kongressen vart fjärde år och svarar för den strategiska styrningen av Ledarna. Styrelsen består av styrelseordförande som är anställd av Ledarna, och tio aktiva medlemmar samt en representant för förbundets personal.
- Förbundskansliet svarar för det löpande och operativa arbetet och leds av en verkställande

direktör. Löpande förvaltning och affärsverksamhet följer styrelsens riktlinjer och anvisningar. På förbundskansliet är medelantalet anställda 117 (116), bland annat förhandlare, chefsrådgivare, jurister och ledarskapsexperten.

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.

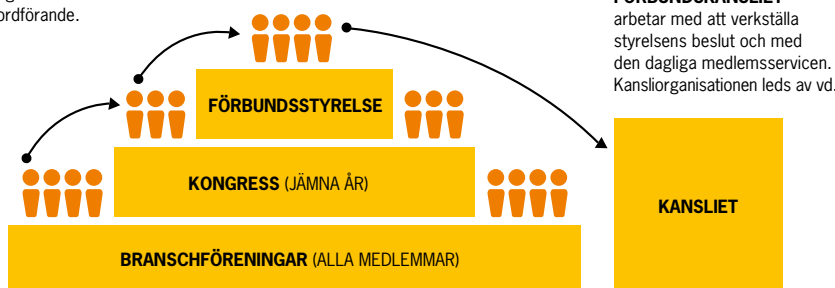
FÖRBUNDSSTYRELSEN (Ledarnas styrelse) utses på fyra år av kongressen. Styrelsen svarar för den strategiska styrningen av Ledarna, leder och utvecklar verksamheten i enlighet med kongressens beslut. Styrelsen leds av kongressvald ordförande.

KONGRESSEN är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år.

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



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



Koncernen

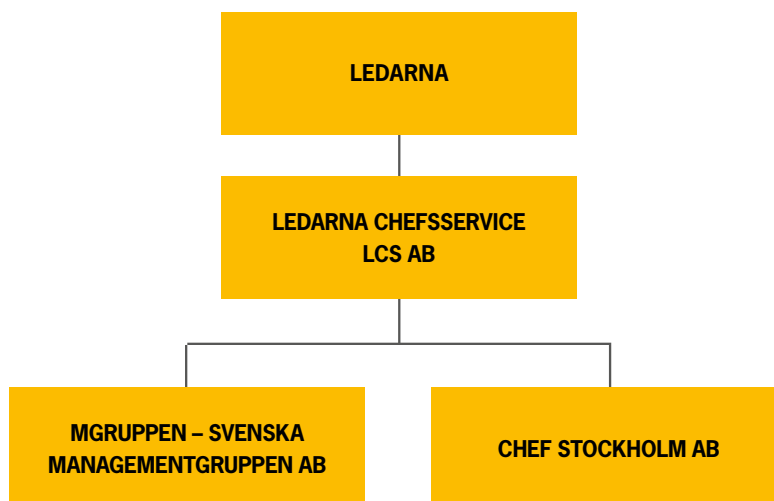
Ledarna äger ett dotterbolag, **Ledarna Chefs-service LCS AB (LCS)**, som samlar de affärsdrivande verksamheterna knutna till Ledarna. **LCS** ägde vid ingången av 2020 följande tre hel- och delägda dotterbolag (ägarandel anges inom parentes):

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

Under oktober 2020 sålde LCS sin ägarandel i Intermezzon AB då Intermezzons verksamhet inte längre passar in i den utvecklade koncernstrategin.

Namn	Ägarandel	Årets omsättning (tkr)
Chef Stockholm AB	100%	45 506
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	100%	31 731

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.



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

I Ledarnas förbundspolitiska program Ledarskapets värde, antaget vid Ledarnas kongress 2018, slås fast att Ledarna ska fungera som "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 chefers verklighet. I ett föränderligt samhälls- och arbetsliv ser Ledarna möjligheter.

Några särskilt viktiga inslag i arbetet med att stärka chefers intressen under 2020 har varit:

- Ledarnas chefsrådgivare har hanterat 15 471 (13 300) ärenden under 2020. De administrativa

förändringar som genomfördes under 2019 har möjliggjort att Chefsrådgivningen kunnat stå rustad inför den ärendeökning som coronapandemin inneburit. Chefsrådgivningen har under pandemin fortsatt att fokusera på att utveckla digitala förutsättningar för en snabbare och mer homogen service till medlemmen och ett bättre sätt att följa upp resultatet. Coachning och rådgivning kopplat till omorganisationsärenden har varit extra många under 2020 med anledning av pandemin.

- Ledarnas förhandlare har skapat trygghet genom att närvara och förhandla för medlemmars räkning i ca 5 500 ärenden (3 250).
- Förhandlarna har totalt hanterat 9 600 (7200) ärenden såsom samverkanskallelser, löneöversyner och företrädarjour.
- Under 2020 har 45 (35) medlemmar företrätts av förbundsjuristerna som ombud i domstolsprocesser varav 20 (14) i tingsrätt, 5 (11) i Arbetsdomstolen och 18 (10) vid överklaganden av a-kassebeslut samt 2 (0) i skiljeförfarande. I de flesta mål har förlikning träffats.
- Under 2020 har LO-TCO rättsskydd anlitas för 104 medlemmar, i ärenden som rört beslut om bland annat sjukpenning, sjukersättning och livränta. 40 ärenden har avslutats och 6 medlemmar har sammanlagt fått rätt till 977 000 kronor.
- Under 2020 har Ledarna i avtalsrörelsen drivit yrkanden om hållbara chefer, förbättrad lönebildning för chefer, större möjlighet till kompetensutveckling för chefer samt synliggörande av chefers närbarhet och flexibilitet. På de flesta områden har frågorna drivits med framgång och fortsatt arbete kommer att ske med övriga parter.

Ledarna nådde sitt högsta medlemsantal 2020



95 896

- 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. Arbetet resulterade, i oktober 2020, i en överenskommelse som slutligen skrevs på av Svenskt Näringsliv, PTK och två LO-förbund; IF Metall och Kommunal.
- Ledarna erbjuder chefer kompetensutveckling, bland annat genom kursdagar, seminarier, frukostföreläsningar, digitala kurser, webinarier, poddar, filmer, karriärrådgivning och chefscoaching. Utbudet utgår från chefens vardag. Totalt hann Ledarna under inledningen av året erbjuda medlemmarna 28 (185) fysiska aktiviteter i det ordinarie kursprogrammet. Resten av årets 169 planerade fysiska medlemsaktiviteter fick ställas in. Medlemmarna erbjöds istället aktiviteter i form av webinarier, nyproducerade kortfilmer samt en ny poddserie som fokuserade på relevanta chefsfrågor med utgångspunkt från de utmaningar som pandemin innebär. Totalt har 10 procent fler medlemmar kunnat ta del av Ledarnas aktiviteter 2020 jämfört med föregående år. Drygt 7 800 medlemmar anmälde sig till webinarier och 1 005 medlemmar deltog vid fysiska aktiviteter.
- Ledarnas webbplats, som är en viktig kanal för medlemmarna när det gäller att ta del av medlemskapet, uppdateras löpande med relevant innehåll såsom verktyg, checklistor, filmer och poddar som stöd för chefen i vardagen. Antalet besök på ledarna.se ökade under året till 1,8 (1,6) miljoner vilket innebar en ökning med 12 procent jämfört med föregående år.
- För att stärka Ledarnas position och tillväxt beslutade Ledarnas styrelse 2016 om ett tillväxtprogram. Ledarna ska fortsatt växa genom att förstärka positionen som Sveriges chefsorganisation, förtydliga medlemserbjudandet, förbättra medlemsupplevelsen genom digitalisering samt arbeta mer målgruppsinriktat. Programmet löper till och med 2023. Under 2020 har Ledarna fortsatt att stärka sin position som Sveriges chefsorganisation genom bland annat ett antal opinions- och PR-aktiviteter. Vi har förbättrat tillgänglighet och medlemsupplevelse bland annat genom att införa e-signering för allt från förhandlingsprotokoll till avtal mellan olika parter. Vi har även tillgängliggjort ungefär hälften av våra medlemmars kollektivavtal på ledarna.se och fortsätter arbeta för att detta ska bli möjligt för fler avtal under 2021. Vi har också påbörjat arbetet med att möta målgruppen egenföretagare bättre. I vår strävan att effektivisera, behovsanpassa och personalisera vår medlemskommunikation, så att den blir mer relevant, har vi genom "marketing automation" lyft fram Ledarnas erbjudande och aktiverat fler medlemmar att nyttja sitt medlemskap och därmed uppleva ett större värde.
- 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 svenskt 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

Den 1 februari tillträdde Martin Fridolf som ny vd för Ledarna. Sedan 2014 har han haft rollen som försäljningschef och marknadschef på Ledarna. När Ledarnas förbundsstyrelse utsåg honom till vd var han även tillförordnad vice vd för förbundet. Martin, som är utbildad civilekonom, har en lång och gedigen erfarenhet av att jobba med affärs- och marknadsstrategiska frågor.



Coronapandemins påverkan

Coronapandemin har haft en stor inverkan på Ledarna, liksom på de flesta övriga verksamheter i samhället. Verksamheten gick snabbt in i beredskapsläge i syfte att bidra till minskad smittspridning i samhället och fortsatt kunna leverera på vårt uppdrag. Vi har bland annat genomfört följande åtgärder:

- Skapat förutsättningar för våra medarbetare att jobba hemifrån.
- Vidtagit åtgärder i Ledarnas lokaler för att minska smittspridningen.
- Genomfört regelbundna extra ledningsgruppsmöten i syfte att snabbt kunna ställa om och leda verksamheten utifrån rådande förutsättningar.
- Anpassat bemanningen för att kunna leverera på det ökade behov av rådgivning och stöd som pandemin inneburit för våra medlemmar.
- Ställt om fysiska medlemsaktiviteter och opinionsaktiviteter till digitala.
- Genomfört extra kommunikationsinsatser om olika chefsfrågor kopplat till pandemin. Bland annat har Ledarnas poddserie Chefsrådgivarna kommit ut som en coronaspecial och ledarna.se har dagligen uppdaterats med frågor och svar kopplat till pandemin.

Tillväxt

Under inledningen av 2020 passerade Ledarna 93 000 medlemmar. I slutet på februari började vi se effekter av pandemin genom att antalet inträden ökade markant till rekordnivåer under mars och april, för att därefter stabiliseras på en mer normal nivå under sommaren och hösten. Från och med mars och framåt har vi även

kunnat se en kraftig minskning i antalet utträden och det var först i slutet av året, när vi aviserade en höjning av medlemsavgiften (den del av avgiften som finansierar inkomstförsäkringen) som utträdena ökade igen.

Sammantaget fick Ledarna 10 923 nya medlemmar under 2020, vilket är 16 procent fler än 2019 och 8 procent fler än 2018. Under året var det 6 983 medlemmar som lämnade Ledarna, vilket är 29 procent färre än 2019 och 11 procent färre än 2018. 1 043 medlemmar gick över från aktivt till passivt medlemskap. Passivt medlemskap erbjuds studerande, pensionärer och utlandsbosatta. 65 medlemmar gick från passivt till aktivt medlemskap. Ledarna redovisar endast aktiva medlemmar. Det höga antalet inträden under våren i kombination med ovanligt få utträden under merparten av året gör att tillväxten för året blev +2 962 medlemmar. Vid årets slut hade Ledarna 95 829 medlemmar vilket är det högsta medlemsantalet vid ett årsskifte genom tiderna.

Försäljning av dotterbolag

Under oktober genomförde Ledarna Chefservice AB försäljning av sin ägarandel i Intermezzon AB. Bakgrunden är att Intermezzons verksamhet inte passar in i Ledarnas utvecklade koncernstrategi.



Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Förväntad framtida utveckling

Pandemin kommer att präglade även stora delar av 2021 och erfarenheterna från 2020 visar att Ledarna klarar av att både möta ett historiskt högt antal medlemsärenden och utveckla såväl interna arbetsätt som medlemserbjudandet.

Utöver pandemin präglades 2020 av att Ledarna tog klivet över till ett mer digitalt arbetssätt. Detta skapar nya förutsättningar för fortsatt digitalisering och utveckling framåt.

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 fokuserar Ledarna enligt beslutat tillväxtprogram främst på att växa inom fyra utvecklingsområden:

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

Arbetet inom samtliga utvecklingsområden fortsätter och intensifieras under 2021.

Utvecklingsområden:

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

Risker och osäkerhetsfaktorer

Ledarna har stort fokus på risk, styrning och kontroll på flertalet områden internt.

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

Inkomstförsäkringen till medlemmarna

hanteras tillsammans med Bliwa Skadeförsäkring AB i en resultatdelningsfond. I avtalet finns reglerat när åtgärder ska vidtas om resultatdelningsfonden visar ett negativt resultat. Utfallet för fonden per 2020-12-31 är ett negativt resultat. Dialog mellan Ledarna och Bliwa pågår sedan slutet av år 2019 då resultatet började försämrats. Från mars månad höjdes den månatliga medlemsavgiften för den del som betalar inkomstförsäkringens basförsäkring med 21 kronor. Därefter kom coronapandemin som gett hög arbetslöshet även för Ledarnas medlemmar, vilket påverkat resultatet i inkomstförsäkringen negativt. Åtgärder som höjd avgift för den del av medlemsavgiften som betalar inkomstförsäkringens basförsäkring, höjda premier för frivilliga tilläggsförsäkringar och förändrade villkor träder i kraft från januari 2021.

För att ha råd att satsa på utveckling, automatisering och digitalisering investerar Ledarna i kapitalmarknaden och i fastigheter 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*. Ett arbete med att genomföra en utvecklad koncernstrategi med fokus på ekonomisk stabilitet, chefsutveckling och värdeskapande för Ledarna pågår.

I jämförelse med att investera kapital i fastigheter, räntebärande tillgångar eller aktiefonder medför styrelsebeslutet att investera i affärsdrivande bolag en högre risk. Ledarnas ägarbolag, Ledarna Chefsservice LCS AB, arbetar aktivt med dotterbolagens lönsamhet och risker samt styr genom tillväxtplaner och ägardirektiv för att säkerställa avkastning och utveckling.

Dotterbolagen har drabbats av pandemin vilket har påverkat resultaten men båda bolagen har ställt om verksamheten under 2020 och är nu bättre rustade för framtiden. Ledarna ser ingen förändrad bedömning i förhållande till tidigare värdering av bolagens intjäningsförmåga eller av marknaden oaktat pandemin.

Resultat och ställning för förbundet

Medlemsutvecklingen

Medlemsantalet har under året ökat med 2 962 medlemmar till totalt 95 829 medlemmar. Se närmare beskrivning under tidigare avsnittet *Tillväxt*.

Resultatutveckling

Årets resultat före finansiella poster uppgick till -28 mkr (-33,2 mkr) och är drygt 5,2 mkr bättre än föregående års resultat. Jämfört med 2019 har verksamhetens intäkter ökat med 1,6 mkr. Övriga externa kostnader och personalkostnader har totalt minskat med 10,2 mkr samtidigt som avskrivningar ökat med 2,4 mkr. Så kallade övriga rörelsekostnader på 4,1 mkr har tillkommit i form av utrangeringar i samband med en stor renovering av garaget i en av Ledamas fastigheter.

Tack vare den stora ökningen av antal medlemmar har medlemsintäkterna ökat med 4,3 mkr medan resultatet avseende bland annat sakförsäkringar blev ca 2,7 mkr lägre än året innan. Totalt ökade intäkterna med 1,6 mkr.

På grund av coronapandemin har bland annat resekostnader, kostnader för fysiska medlemsaktiviteter, transporter, kontorsmaterial och trycksaker minskat med 7,6 mkr.

Personalkostnader har minskat med 2,4 mkr, främst på grund av pandemin. Bland annat genomfördes betydligt färre interna konferenser och utbildningar. Likaså var kostnaderna för personalrekrytering lägre än året innan.

Särskilda satsningar beslutas av förbundsstyrelsen och finansieras med Ledamas samlade kapital. Under året har styrelsen beslutat om satsningar som medfört kostnader motsvarande 21,5 mkr vilket är 4,8 mkr mer än föregående år. Ökningen består i satsningar på IT-system och digitalisering.

Årets resultat efter finansiella poster uppgick till -17,6 mkr (-3,6 mkr). Skillnaden mellan åren beror på resultatet från den finansiella verksamheten som var 9,9 mkr jämfört med 29,5 mkr 2019. Resultat från den finansiella verksamheten består främst av realiserade värdeökningar i samband med försäljning av kapitalplaceringar. Under 2020 valde Ledama att låna till större fastighetsrenoveringar istället för att enbart sälja fonder eftersom kapitalmarknaden varit instabil, samtidigt som lånevillkor varit förmånliga. Lånekostnaden på under 1 % kan jämföras med genomsnittlig avkastning på kapitalplaceringarna som uppgått till nästan 9 % under året.

Flerårsöversikt förbundet

	2020	2019	2018	2017
Medlemsintäkter och nettoomsättning (mkr)	250,7	248,5	245,0	232,9
Resultat efter finansiella poster (mkr)	-17,6	-3,6	20,4	11,0
Balansomslutning (mkr)	575,4	596,4	552,0	532,2
Soliditet (%)	73%	75%	87%	87%
Medelantal anställda (helårsekvivalenter)	117	116	116	112
Antal medlemmar vid årets slut	95 829	92 882	94 230	92 818
Medlemsintäkter (mkr)	245,9	241,7	238,9	227,8

Finansiell förvaltning

Kapitalförvaltning

Ledarnas kapitalportfölj fördelas mellan två förvaltare sedan upphandlingen 2019. 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 2020 har portföljen avkastat i genomsnitt 9 % (22 %) vilket speglar börsens återhämtning efter bottennoteringen under våren.

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. Båda förvaltarna lever upp till hållbarhetskraven och rapportering av hållbarhetsaspekterna har förbättrats under 2020.

Uttag från portföljen under året var 15 mkr. Vid utgången av 2020 var kapitalplaceringarnas marknadsvärde 269 mkr (262,4 mkr).

Fastigheter

Ledarna äger tre fastigheter i syfte att förvalta kapital. 2017 gjordes en extern värdering av fastigheterna som resulterade i ett marknadsvärde på 595 mkr. Fastigheterna värderas normalt vartannat år. Under 2019 påbörjades en stor renovering av garage och innergård som avslutades i början av 2020. I kombination med att en ny förvaltare

upphandlades beslutades att skjuta på en ny extern värdering till 2020. Den nya värderingen uppskattar värdet på fastigheterna till 906 mkr. En värdeökning på 311 mkr sedan 2017.

Värdeökningen speglar bland annat de investeringar som gjorts i fastigheterna. De renoverings- och underhållsarbeten som genomförs i Ledarnas fastigheter styrs till största delen av underhållsplaner som årligen revideras. Dessutom tillkommer akuta, oplanerade insatser. Det här året har varit exceptionellt då även Ledarna som fastighetsägare påverkats av coronapandemin. Några av de kommersiella hyresgästerna har påverkats till den grad att de tvingats söka det statliga stödet för sänkt hyresnivå. Detta innebar 150 tkr lägre intäkter för fastighetsverksamheten.

Det utbredda distansarbetet innebar att flertalet av Ledarnas hyresgäster jobbat hemifrån vilket lett till att fastigheterna inte brukats normalt, vilket i längden lett till skador och problem. Det är viktigt att vårda fastigheter, men också att bruka dem.

På grund av korrosion i bjälklag till följd av långvarig påverkan av fukt och vägsalt har en stor renovering av garaget i en av fastigheterna genomförts under 2019–2020. Parallellt genomfördes en gårdsrenovering i samma fastighet. Trapphusen i två fastigheter har renoverats. Enligt underhållsplanen har alla hyresgäster fått nya vitvaror. I fastigheten där Ledarnas kansli finns har ett stort konferensrum ställts iordning. Hissar har anpassats för personer med funktionsnedsättning. I alla tre fastigheter har befintligt passagesystem bytts ut.



Anställda

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

Hållbarhet

Ledarna har följt verksamhetens klimatfotavtryck och klimatkompenserat sedan 2011. Verksamhetens klimatfotavtryck beräknas enligt Greenhouse Gas Protocol som är den mest använda standarden i världen. I Hållbarhetsrapporten som finns publicerad på ledarna.se redovisas bland annat hållbarhetsarbetet och Ledarnas totala klimatpåverkan.



Finansiell redovisning



Resultaträkning

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2020	2019	2020	2019
Medlemsintäkter	1	245 923	241 670	245 923	241 670
Nettoomsättning	1	69 302	105 189	4 781	6 865
Övriga rörelseintäkter	2,3	26 231	26 169	27 168	27 729
		341 456	373 028	277 872	276 264
Rörelsens kostnader					
Produktionskostnader		- 30 607	- 43 329	-	-
Övriga externa kostnader	4-6	- 124 456	- 131 385	- 128 832	- 136 566
Personalkostnader	7	- 205 923	- 217 533	- 152 194	- 154 630
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	- 30 686	- 29 097	- 20 693	- 18 297
Övriga rörelsekostnader	9	- 4 162	- 66	- 4 162	- 21
		- 395 834	- 421 410	- 305 881	- 309 514
Rörelseresultat		- 54 378	- 48 382	- 28 009	- 33 250
Resultat från finansiella investeringar					
Resultat från andelar i koncernföretag		- 11 305	-	-	-
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	10 861	29 518	10 861	29 518
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	11	23	61	-	397
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	- 584	- 370	- 492	- 302
		- 1 005	29 209	10 369	29 613
Resultat efter finansiella poster		- 55 383	- 19 173	- 17 640	- 3 637
Bokslutsdispositioner	13	-	-	- 14 100	- 26 601
Resultat före skatt		- 55 383	- 19 173	- 31 740	- 30 238
Skatt på årets resultat	14	- 1 373	- 5 929	- 1 334	- 1 696
Årets resultat		- 56 756	- 25 102	- 33 074	- 31 934
Hänförligt till					
Förbundet		- 56 079	- 25 820	-	-
Minoritetsintresse		- 677	718	-	-

Balansräkning

TILLGÅNGAR	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2020	2019	2020	2019
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	15	48 016	56 742	44 543	52 887
Licensavtal	15	-	11	-	11
Goodwill	16	27 262	46 742	-	-
Pågående utvecklingsarbeten	15	1 552	3 326	1 552	3 326
		76 830	106 821	46 095	56 224
Materiella anläggningstillgångar					
Byggnader och mark	17	153 628	122 527	153 628	122 527
Maskiner	18	3 027	3 243	3 027	3 243
Inventarier	19	18 391	19 319	17 623	18 167
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	20	414	27 659	414	27 659
		175 460	172 748	174 692	171 596
Finansiella anläggningstillgångar					
Andelar i koncernföretag	21	-	-	70 900	70 900
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	224 858	228 938	224 858	228 938
Andra långfristiga fordringar	23	466	762	466	762
		225 324	229 700	296 224	300 600
Summa anläggningstillgångar		477 614	509 269	517 011	528 420
Omsättningstillgångar					
Varulager m.m.					
Färdiga varor och handelsvaror		192	313	-	-
		192	313	-	-
Kortfristiga fordringar					
Medlemsfordringar		1 801	2 141	1 801	2 141
Kundfordringar	24	11 941	17 338	3 642	3 681
Fordringar hos koncernföretag	25	-	-	10 220	24 901
Aktuella skattefordringar		2 888	7 181	1 159	2 179
Övriga fordringar		4 264	5 877	793	1 586
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	9 527	12 854	6 062	6 179
		30 421	45 391	23 677	40 667
Kortfristiga placeringar					
Kassa och bank		40 343	45 594	34 753	27 345
Summa omsättningstillgångar		70 956	91 298	58 430	68 012
SUMMA TILLGÅNGAR		548 570	600 567	575 441	596 432

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2020	2019	2020	2019
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital					
Grundfond		55 155	54 287	55 155	54 287
Övrigt tillskjutet kapital		3 473	3 855	-	-
Fria reserver					
Fria reserver		374 180	408 183	372 540	405 342
Årets resultat		- 56 079	- 25 820	- 33 074	- 31 934
Eget kapital hänförligt till förbundet		376 729	440 505	394 621	427 695
Minoritetsintresse, årets resultat		-677	718	-	-
Minoritetsintresse		677	3 193	-	-
		-	3 911	-	-
Eget kapital		376 729	444 416	394 621	427 695
Obeskattade reserver					
Periodiseringsfonder	27	-	-	29 018	28 619
Avsättningar	28				
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelse		432	29	432	29
Uppskjuten skatteskuld		13 788	13 160	7 433	6 779
Övriga avsättningar		241	241	241	241
		14 461	13 430	8 106	7 049
Långfristiga skulder					
Övriga skulder	29	63 777	37 777	63 777	37 777
		63 777	37 777	63 777	37 777
Kortfristiga skulder					
Pågående arbeten		13 517	9 659	-	-
Leverantörsskulder		24 232	38 964	21 079	30 539
Skulder till koncernföretag	30	-	-	19 003	29 109
Övriga skulder	31	13 338	9 140	7 882	3 809
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	42 516	47 181	31 955	31 835
		93 603	104 944	79 919	95 292
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		548 570	600 567	575 441	596 432

Förändring av eget kapital

FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

KONCERNEN	Grundfond	Annat eget kap. inkl. årets res.	Minoritets-intresse	Totalt eget kapital
Ingående balans 2020-01-01	54 287	386 218	3 911	444 416
Utköp minoritet	-	2 394	- 2 394	-
Aktieägartillskott	-	-	- 840	- 840
Försäljning under året	-	- 10 090	-	- 10 090
Disposition enligt kongressbeslut	868	- 868	-	- 0
Årets resultat	-	- 56 079	- 677	- 56 756
Utgående balans 2020-12-31	55 155	321 574	-	376 729

FÖRBUNDET	Grundfond	Fritt eget kapital	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans 2020-01-01	54 287	405 342	- 31 934	427 695
Överföring resultat föregående år	-	- 31 934	31 934	-
Disposition enligt kongressbeslut	868	- 868	-	-
Årets resultat	-	-	- 33 074	- 33 074
Utgående balans 2020-12-31	55 155	372 540	- 33 074	394 621

Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Den löpande verksamheten				
Rörelseresultat	- 54 378	- 48 382	- 28 009	- 33 250
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet				
Avskrivningar och nedskrivningar	30 686	29 097	20 693	18 297
Pensionsavsättningar	403	- 905	403	- 905
Vinst vid försäljning av inventarier	- 5 150	- 1 060	- 648	- 1 060
Förlust vid utrangering byggnad och mark	4 147		4 147	
Förlust vid utrangering inventarier	23	21	23	21
	- 24 269	- 21 229	- 3 391	- 16 897
Erhållen ränta	23	61	-	397
Erlagd ränta	- 584	- 370	- 492	- 302
Betald skatt	2 912	- 7 638	340	- 7 547
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	- 21 918	- 29 176	- 3 543	- 24 349
Förändringar i rörelsekapital				
Förändring av varulager	121	47	-	-
Förändring av rörelsefordringar	10 676	- 2 380	15 969	- 5 334
Förändring av rörelseskulder	- 23 265	14 409	- 29 073	17 129
Kassaflöde från den löpande verksamheten	- 34 386	- 17 100	- 16 647	- 12 554
Investeringsverksamheten				
Försäljning av dotterbolag	1 034	-	-	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	1 184	- 14 380	1 774	- 12 279
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	- 20 164	- 34 537	- 20 108	- 34 350
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	5 844	1 999	1 152	1 999
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	15 237	15 681	15 237	15 681
Kassaflöde från investeringsverksamheten	3 135	- 31 237	- 1 945	- 28 949
Finansieringsverksamheten				
Nyemission	-	160	-	-
Nyupptagna lån	26 000	37 300	26 000	37 300
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	26 000	37 460	26 000	37 300
Årets kassaflöde	- 5 251	- 10 877	7 408	- 4 203
Likvida medel vid årets början	45 594	56 471	27 345	31 548
Likvida medel vid årets slut	40 343	45 594	34 753	27 345

Tilläggsupplysningar

Redovisningsprinciper m.m.

Allmänna redovisningsprinciper

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

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

Koncernredovisning

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

I koncernredovisningen faller koncernföretagens bokslutsdispositioner bort och ingår i det redovisade resultatet efter avdrag för uppskjuten skatt. Detta innebär att koncernföretagens obeskattade reserver i koncernens balansräkning fördelas mellan uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

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

Intäktsredovisning

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

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

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

de enligt avtal, eventuella löpande avräkningar upptas inte i dessa noter.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt uppkommer som en differens mellan bokfört värde och skattemässigt värde. På skillnaden mellan dessa belopp beräknas skatt, för närvarande 20,6 %.

Anläggningstillgångar

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

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

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

Följande avskrivningstider tillämpas:

Immateriella anläggningstillgångar

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

Materiella anläggningstillgångar

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

Ledarna är tillsammans med 10 andra delägare i ett vindkraftverk i Moratrakten. Ledarnas andel uppgår till 9,97 % och vindkraftverket drivs via enkelt bolag. Vindkraftverket betraktas som en maskin enligt rekommendation från LRF Konsult och vindkraftsbyggaren. Vindkraftverket levererar energi till Ledarnas lokaler där det är avtalsmässigt möjligt. Överskottsenergi säljs på den externa marknaden.

Pågående arbeten

Vid större ny-, till- och ombyggnader redovisas upparbetat belopp som pågående arbete. När arbetet är slutfört aktiveras det som värdehöjande och avskrivningar påbörjas. Om arbetet inte anses vara värdehöjande när det är slutfört kostnadsförs det i stället i resultaträkningen.

Andelar i koncernföretag och goodwill

De underliggande koncernvärdena av dotterbolag finns i Ledarna Chefsservice LCS AB. Dessa värden består huvudsakligen av 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 fastigheterna består av en värdering om förväntad nyttjandetid för olika ingående komponenter. Denna bedömning är utförd av ett väletablerat konsultbolag där Ledarnas underhållsplan för fastigheterna ligger som grund.

Noter

NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Aktiva medlemmar	241 731	238 042	241 731	238 042
Passiva medlemmar	4 192	3 626	4 192	3 626
Studerande medlemmar	-	2	-	2
Medlemsintäkter	245 923	241 670	245 923	241 670
Tjänster	48 750	78 727	2 883	2 771
Mediaverksamhet	15 006	18 136	-	-
Övriga intäkter	5 546	8 326	1 898	4 094
	69 302	105 189	4 781	6 865

NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Hysesintäkter	23 300	21 083	25 822	23 624
Övriga rörelseintäkter	2 931	5 086	1 346	4 105
	26 231	26 169	27 168	27 729

NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	23 300	21 083	25 822	23 624
Avtalade intäkter med betalning inom 1 år	17 998	16 894	19 380	18 482
Avtalade intäkter med betalning mellan år 1 och år 5	30 124	35 145	33 632	36 345
Avtalade intäkter med betalning senare än 5 år	1	326	1	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	14 654	13 447	17 055	15 942
Bostäder	7 229	7 292	7 229	7 292
P-platser	1 417	344	1 538	390
	23 300	21 083	25 822	23 624

NOT 4 ARVODE TILL REVISORER

Revisionsuppdrag	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
PWC	641	601	310	314
Skatterådgivning	27	50	15	50
	668	651	325	364

NOT 5 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	2 757	4 114	2 157	2 471
Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:				
Ska betalas inom 1 år	1 177	2 500	867	1 334
Ska betalas inom 1–5 år	1 660	3 534	1 245	2 091

	2020	2019
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	21%	16%

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

	2020		2019	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Medelantal anställda				
Förbundet	117	35%	116	37%
Dotterföretag	41	41%	66	43%
Koncernen totalt	158	37%	182	39%
	Styrelse och vd	Varav män	Styrelse och vd	Varav män
Förbundet	13	31%	13	31%
Dotterföretag	15	75%	20	75%
	28	68%	33	58%
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	92 005	55 381	91 835	53 798
<i>varav pensionskostnad</i>		(21 158)		(19 842)
Dotterföretag	35 479	16 387	41 042	21 615
<i>varav pensionskostnad</i>		(5 158)		(7 458)
Koncernen totalt	127 484	71 768	132 877	75 413
		(26 316)		(27 300)
	Löner och andra ersättningar fördelat mellan styrelseledamöter och vd resp. övriga anställda	Övriga anställda	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda
Moderföretaget	6 417	85 588	11 369	80 466
Dotterföretag	4 149	31 330	7 339	33 703
Koncernen totalt	10 566	116 918	18 708	114 169
	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner
Styrelsens ordförande	1 877	1 756	1 906	1 801
Övriga styrelseledamöter	1 089	340	1 087	326
Verkställande direktör + tillförordnad verkställande direktör	3 451	1 643	6 967	5 038
Vice verkställande direktör + tillförordnad vice verkställande direktör	-	-	1 409	1 440
	6 417	3 739	11 369	8 605

För ledande befattningshavare i tabellen ovan uppgick pensionskostnaden 2020 till 2 320 tkr och 2019 till 3 488 tkr

Ersättningar och pensioner till ledande befattningshavare

Avtal med ny vd sedan 1 februari 2020 innebär ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida utgår därefter ett avgångsvederlag motsvarande nio månadslöner med avräkning under de sista tre månaderna. Vid egen uppsägning är vd berättigad till avgångsvederlag motsvarande sex månadslöner vilket är avräkningsbart. ITP-planen gäller även ledande befattningshavare. Förbundsordföranden är verksam på heltid på Ledarna och väljs för en fyraårig mandatperiod vilket innebär att avtalet löper tom kongressen 2022. För det fall att ordförande inte väljs om 2022 erhåller vederbörande en tillsvidareanställning på Ledarnas kansli, till den lön han hade på sitt tidigare jobb, uppräknat med 10 %. För det fall att förbundsordförande inte väljs om vid kongressen 2026 erhåller vederbörande avtalspension som uppgår till 70 % av grundlönen under tre år (fram till 65 års ålder). 1:e och 2:e vice ordförande i Ledarnas förbundsstyrelse får ersättning om 115 tkr per år. Till samtliga styrelseledamöter utgår arvode om 80 tkr per år samt ersättning för förlorad arbetsinkomst på grund av tjänstgöring i Ledarnas förbundsstyrelse.

NOT 8 AV- OCH NEDSKRIVNINGAR AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Avskrivningar goodwill	8 676	9 225	-	-
Avskrivningar programvaror	9 326	8 083	8 355	6 835
Avskrivningar byggnader	9 330	8 140	9 330	8 140
Avskrivningar maskiner	216	216	216	216
Avskrivningar inventarier	3 138	3 433	2 792	3 106
	30 686	29 097	20 693	18 297

NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Kursförluster av rörelsekaraktär	-	45	-	-
Resultat vid avyttring materiella tillgångar	4 162	21	4 162	21
	4 162	66	4 162	21

NOT 10 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Erhållna utdelningar	41	36	41	36
Fondprovision	1 771	990	1 771	990
Resultat vid avyttringar	9 049	28 492	9 049	28 492
	10 861	29 518	10 861	29 518

NOT 11 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	-	393
Övriga ränteintäkter	23	61	-	4
	23	61	-	397

NOT 12 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Övriga räntekostnader	567	162	475	94
Övriga finansiella kostnader	17	208	17	208
	584	370	492	302

NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	FÖRBUNDET	
	2020	2019
Avsättning till periodiseringsfond	- 400	- 4 601
Lämnade koncernbidrag	- 13 700	- 22 000
	- 14 100	- 26 601

NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Aktuell skatt	- 369	- 3 406	- 304	- 2 954
Justering skatt tidigare år	- 377	- 168	- 377	- 168
Uppskjuten skatt	- 627	- 2 355	- 653	1 426
	- 1 373	- 5 929	- 1 334	- 1 696
Redovisat resultat före skatt	- 55 383	- 19 173	- 31 740	- 30 238

FORTS. NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	- 34 736	- 41 805	- 34 736	- 41 805
Resultat näringsdrivande skattepliktig verksamhet	14 232	22 636	2 996	11 570
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats 21,4% (22%)	- 3 046	- 4 844	- 641	- 2 476
Skattemässiga korrigeringar				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	- 149	- 223	- 149	- 223
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	1 608	692	1 608	692
Skillnad skattemässig och bokföringmässig avskrivning	- 1 226	- 1 123	- 1 226	- 1 123
Övrigt	31	120	105	176
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar koncernföretag	2 413	- 664	-	-
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	- 377	- 217	- 377	- 168
Förändring uppskjuten skatt	- 627	330	- 653	1 426
Skatt på årets resultat	- 1 373	- 5 929	- 1 334	- 1 696

NOT 15 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR EXKL GOODWILL

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten				
Ingående anskaffningsvärden	76 380	30 431	69 919	26 071
Årets anskaffningar	590	45 949	-	43 848
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	76 970	76 380	69 919	69 919
Ingående avskrivningar	- 13 677	- 5 619	- 11 071	- 4 262
Årets avskrivningar	- 9 316	- 8 058	- 8 344	- 6 809
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 22 993	- 13 677	- 19 415	- 11 071
Ingående nedskrivningar	- 5 961	- 5 961	- 5 961	- 5 961
Utgående ackumulerade nedskrivningar	- 5 961	- 5 961	- 5 961	- 5 961
Utgående restvärde balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	48 016	56 742	44 543	52 887
Licensavtal				
Ingående anskaffningsvärden	90	90	90	90
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	90	90	90	90
Ingående avskrivningar	- 79	- 54	- 79	- 54
Årets avskrivningar	- 11	- 25	- 11	- 25
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 90	- 79	- 90	- 79
Utgående redovisat värde licensavtal	-	11	-	11
Pågående utvecklingsarbeten				
Ingående anskaffningsvärden	3 326	34 895	3 326	34 895
Årets anskaffningar	1 233	12 421	1 233	12 421
Kostnadsfört	- 3 007	- 142	- 3 007	- 142
Aktiveringar	-	- 43 848	-	- 43 848
Utgående ackumulerat pågående arbete	1 552	3 326	1 552	3 326

NOT 16 GOODWILL

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Ingående anskaffningsvärden	123 555	123 555	-	-
Försäljningar/utrangeringar	- 21 973	-	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	101 582	123 555	-	-
Ingående avskrivningar	- 76 813	- 67 588	-	-
Försäljningar/utrangeringar	11 169	-	-	-
Årets avskrivningar	- 8 676	- 9 225	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 74 320	- 76 813	-	-
Utgående redovisat värde	27 262	46 742	-	-

NOT 17 BYGGNADER OCH MARK

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Ingående anskaffningsvärden	209 769	206 536	209 769	206 536
Årets anskaffningar	44 571	3 233	44 571	3 233
Försäljningar/utrangeringar	- 9 462	-	- 9 462	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	244 878	209 769	244 878	209 769
Ingående avskrivningar	- 87 242	- 79 101	- 87 242	- 79 101
Försäljningar/utrangeringar	5 322	-	5 322	-
Årets avskrivningar	- 9 330	- 8 141	- 9 330	- 8 141
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 91 250	- 87 242	- 91 250	- 87 242
Utgående redovisat värde	153 628	122 527	153 628	122 527

Ledarna äger tre fastigheter med fyra tillhörande byggnader. Den senaste marknadsvärderingen utfördes i december 2020 och gav ett totalt marknadsvärde på 906 000 tkr, bokfört värde 2020 är 153 628 tkr. Värderingsmetoden är en så kallad kassaflödesanalys. Senaste taxeringsvärdet från 2019 uppgick till 439 600 tkr. Marknadsvärdering görs vart annat år och nästa värdering planeras till 2022.

NOT 18 MASKINER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Ingående anskaffningsvärden	4 324	4 324	4 324	4 324
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 324	4 324	4 324	4 324
Ingående avskrivningar	- 1 081	- 865	- 1 081	- 865
Årets avskrivningar	- 216	- 216	- 216	- 216
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 1 297	- 1 081	- 1 297	- 1 081
Utgående redovisat värde	3 027	3 243	3 027	3 243

NOT 19 INVENTARIER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Ingående anskaffningsvärden	45 862	44 878	41 901	41 104
Justering anskaffningsvärden	5	-	-	-
Årets anskaffningar	2 831	4 529	2 775	4 342
Försäljningar/utrangeringar	- 10 061	- 3 545	- 8 978	- 3 545
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	38 637	45 862	35 698	41 901
Ingående avskrivningar	- 26 543	- 25 695	- 23 734	- 23 213
Justering avskrivningar	- 5	-	-	-
Försäljningar/utrangeringar	9 439	2 585	8 451	2 585
Årets avskrivningar	- 3 137	- 3 433	- 2 792	- 3 106
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 20 246	- 26 543	- 18 075	- 23 734
Utgående redovisat värde	18 391	19 319	17 623	18 167

NOT 20 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Ingående anskaffningsvärden	27 659	884	27 659	884
Årets anskaffningar	18 190	30 008	18 190	30 008
Kostnadsfört	- 7	-	- 7	-
Aktiveringar	- 45 428	- 3 233	- 45 428	- 3 233
Utgående redovisat värde anskaffningsvärden	414	27 659	414	27 659
Specifikation				
Pågående renovering tvättstuga	414	-	414	-
Pågående garagerenovering	-	25 497	-	25 497
Pågående byggnadsinvesteringar	-	2 162	-	2 162
	414	27 659	414	27 659

NOT 21 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

FÖRBUNDET

			2020	2019
Ingående anskaffningsvärden			70 900	70 900
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden			70 900	70 900
Utgående redovisat värde			70 900	70 900
Namn	Kapitalandel	Rösträttsandel	Antal andelar	Bokfört värde
Ledarna Chefsservice LCS AB	100%	100%	1 000	70 900
				70 900
Indirekta innehav				
Chef Stockholm AB	100,0%	100,0%	1 000	3 100
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	100,0%	100,0%	10 000	56 000
				59 100
	Org.nr.	Säte	Eget kapital	Årets resultat
Ledarna Chefsservice LCS AB	556488-7668	Stockholm	46 488	-29 612
Indirekta innehav				
Chef Stockholm AB	556729-1140	Stockholm	5 802	3
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	556692-9468	Stockholm	9 894	-151

NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2020	2019	2020	2019
Ingående anskaffningsvärden	228 938	214 739	228 938	214 739
Årets anskaffningar	27 982	244 596	27 982	244 596
Försäljningar	- 32 062	- 230 397	- 32 062	- 230 397
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	224 858	228 938	224 858	228 938
Utgående redovisat värde	224 858	228 938	224 858	228 938

Värdepappersportfölj 2020, FÖRBUNDET

Aktier och andelar i bolag med ägarintressen

	Bokfört värde	Marknadsvärde
Collectum	10	10
Summa aktier- och andelar i bolag med ägarintressen	10	10

Aktier, aktiefonder, räntebärande värdepapper och räntefonder

Aktieplaceringar	148 545	190 577
Ränteplaceringar	76 303	78 456
Summa aktier, aktiefonder, räntebärande värdepapper och räntefonder	224 848	269 033
Summa totalt värdepapper	224 858	269 043

NOT 23 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2020	2019	2020	2019
Ingående fordringar	762	1 124	762	1 124
Reglerade fordringar	- 296	- 362	- 296	- 362
Summa långfristiga fordringar	466	762	466	762

NOT 24 KUNDFORDRINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Hyresfordringar	3 642	3 681	3 642	3 681
Kundfordringar tjänster	8 299	13 657	-	-
Summa kundfordringar	11 941	17 338	3 642	3 681

NOT 25 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG

	FÖRBUNDET	
	2020	2019
Chef Stockholm AB	9 441	9 639
Ledarna Chefsservice LCS AB	337	14 807
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	442	456
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	10 220	24 901

NOT 26 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Upplupna intäkter försäkringsprovision	1 855	1 800	1 855	1 800
Upplupna intäkter tjänster	463	2 013	45	90
Förutbetalda lokal- och fastighetskostnader	626	259	286	259
Förutbetalda IT-relaterade kostnader	2 428	2 727	2 428	2 727
Övriga förutbetalda kostnader	4 155	6 055	1 448	1 303
	9 527	12 854	6 062	6 179

NOT 27 OBESKATTADE RESERVER

	FÖRBUNDET	
	2020	2019
Periodiseringsfond avsatt 2016	937	937
Periodiseringsfond avsatt 2017	10 850	10 850
Periodiseringsfond avsatt 2018	12 230	12 230
Periodiseringsfond avsatt 2019	4 602	4 602
Periodiseringsfond avsatt 2020	400	-
	29 018	28 619

NOT 28 AVSÄTTNINGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Pensioner och liknande förpliktelser				
Belopp vid årets ingång	29	934	29	934
Årets avsättningar	883	4 583	883	4 583
Under året ianspråktaga belopp	- 480	- 5 488	- 480	- 5 488
	432	29	432	29
Uppskjuten skatteskuld				
Belopp vid årets ingång	13 160	13 490	6 779	8 206
Årets avsättningar	628	911	654	- 186
Under året återförda belopp	-	- 1 241	-	- 1 241
	13 788	13 160	7 433	6 779
Övriga avsättningar				
Belopp vid årets ingång	241	241	241	241
	241	241	241	241

NOT 29 LÅNGFRISTIG SKULD

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Skulder till kreditinstitut	63 300	37 300	63 300	37 300
Depositioner (hyror)	477	477	477	477
	63 777	37 777	63 777	37 777

NOT 30 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG

	FÖRBUNDET	
	2020	2019
Chef Stockholm AB	6 894	6 379
Ledarna Chefsservice LCS AB	11 770	22 391
Mgruppen Svenska Managementgruppen AB	339	339
	19 003	29 109

NOT 31 ÖVRIGA SKULDER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Moms och källskatter	6 294	4 452	3 572	1 373
Övriga poster	7 044	4 688	4 310	2 436
	13 338	9 140	7 882	3 809

NOT 32 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Personalrelaterade kostnader	25 584	29 183	23 141	23 825
Förutbetalda intäkter	6 581	7 240	5 749	5 201
Förutbetalda prenumerationer	5 536	6 682	-	-
Övriga upplupna kostnader	4 815	4 076	3 065	2 809
	42 516	47 181	31 955	31 835

NOT 33 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2020	2019	2020	2019
Säkerheter ställda för annat				
Företagsinteckningar	-	3 300	-	-
Fastighetsinteckningar	130 000	130 000	130 000	130 000
	130 000	133 300	130 000	130 000
Eventualförpliktelser				
Bankgaranti	-	328	-	-
	-	328	-	-

Stockholm den dagen som framgår av våra digitala signaturer

Ledarnas förbundsstyrelse

Andreas Miller, *Förbundsordförande*

Stina Nordström, *1:e vice ordförande*

Anders Grahn, *2:e vice ordförande*

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 dagen som framgår av den digitala underskriften
Öhrlings Pricewaterhouse Coopers AB

Johan Rönnkvist, *Auktoriserad revisor*

Vår revisionsberättelse för 2019–2020 har lämnats den 28 januari 2021

Suzanne Hammargren
Förtroendevald revisor

Andreas Jacobsson
Förtroendevald revisor

Egon Waldermarsson
Förtroendevald revisor



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

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

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

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