

# Ledarnas Årsredovisning 2015

ORG.NR 802000-1833  
RÄKENSKAPSÅR 2015-01-01-2015-12-31





**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>12</b>
Resultaträkning	<b>13</b>
Balansräkning	<b>14</b>
Kassaflödesanalys	<b>16</b>
Tilläggsupplysningar	<b>17</b>
Noter	<b>19</b>
Underskrifter	<b>30</b>





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



# Förvaltnings- berättelse

---

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Ledarna, Sveriges chefsorganisation, avger härmed årsredovisningen för verksamhetsåret 2015-01-01–2015-12-31.

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

## Ledarna – Sveriges chefsorganisation

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Vi för också chefers talan i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

I Ledarnas verksamhetsberättelse för 2015 framgår vilka projekt och aktiviteter som genomförts för medlemmarna under året.

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

## Verksamhet och organisation

### Förbundet

Ledarnas verksamhet utgår från medlemmarna och utövas genom:

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

- **Kongressen** är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år. Nästa kongress äger rum 2016.

- **Förbundsstyrelsen** är vald av kongressen och svarar för den strategiska styrningen av Ledarna. Styrelsen består av styrelseordförande Annika Elias, som är anställd av Ledarna, och tio aktiva medlemmar samt en representant för förbundets personal.

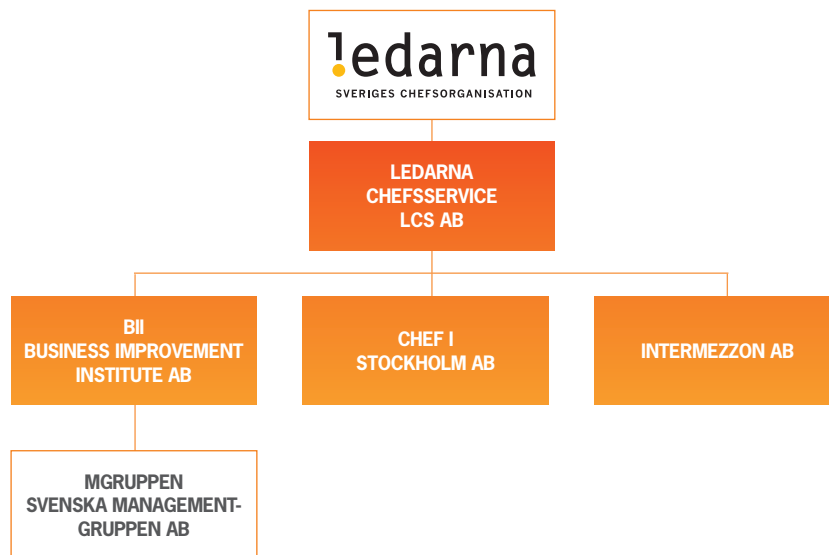
Förbundsstyrelsen hade under 2015 sju fysiska möten samt ett telefonmöte. Dessutom hade styrelsen ett styrelseinternt där strategiska framtidsfrågor diskuterades.

- **Förbundskansliet** svarar för det löpande och operativa arbetet och leds av verkställande direktören Per Hedelin. Löpande förvaltning och affärsverksamhet följer styrelsens riktlinjer och anvisningar. På förbundskansliet arbetar 125 medarbetare, bland annat jurister, chefsrådgivare, förhandlare och ledarskapse experter. Kansliorganisationen är uppdelad på sex avdelningar: Service och utveckling, Bransch, Kommunikation, Verksamhetsstöd, Stab och Demokrati. Förbundets ledningsgrupp består av vd, vice vd, vd för Ledarnas Chefservice LCS AB, cheferna för Service och utveckling, Bransch, Kommunikation, Verksamhetsstöd och Strategi- och affärsutveckling. Adjungerad till ledningsgruppen är försäljningschefen.

### Koncernen

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





- **Chef i Stockholm AB** (100 %) ger ut tidningen Chef
- **BII Business Improvement Institute AB** (91 %) vars verksamhet sker i utbildningsföretaget **Mgruppen Svenska Managementgruppen AB**.
- **Intermezzon AB** (58 %) erbjuder utbildningar inom så kallad "blended learning", ett koncept som kombinerar digitalt lärande med mer traditionella klassrumsmetoder. Bolaget förvärvades 31 augusti 2015, se närmare i avsnittet Väsentliga händelser under året.

Namn	Ägarandel	Eget kapital*	Årets resultat
Chef i Stockholm AB	100%	4 272	668
Business Improvement Institute AB	91%	5 233	2 680
Intermezzon AB	58%	2 019	171
<b>Summa</b>			<b>3 539</b>

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

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

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

## Ledarnas inkomstförsäkring

Ledarnas inkomstförsäkring är en del av medlemskapet i Ledarna och ger ett skydd vid ofrivillig arbetslöshet om villkoren uppfylls. Basförsäkringen, den obligatoriska delen som ingår i medlemskapet, försäkrar månadsinkomster upp till 50 000 kronor. Den kan ge ersättning i 100 ersättningsdagar med upp till 80 procent av en genomsnittlig månadsinkomst. Vill man som medlem försäkra en högre inkomst, och/eller längre tid kan man komplettera basförsäkringen genom att teckna frivilliga tilläggsförsäkringar hos Bliwa Skadeförsäkring AB. Som mest kan man försäkra månadsinkomster upp till 120 000 kronor i maximalt 200 ersättningsdagar.

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

Den obligatoriska delen, basförsäkringen, finansieras genom medlemsavgiften. Ledarna som försäkringstagare, betalar premier till Bliwa Skadeförsäkring AB. De frivilliga tilläggsförsäkringarna tecknar medlemmen hos Bliwa Skadeförsäkring AB. Försäkringspremien betalar medlemmen i samband med medlemsavgiften där Ledarna levererar premien vidare till Bliwa Skadeförsäkring AB.

Tillsammans med Bliwa Skadeförsäkring AB har Ledarna en resultatdelningsfond. I avtalet finns reglerat när åtgärder ska vidtas om resultatdelningsfonden visar ett negativt resultat. Åtgärder har vidtagits under år 2014 och år 2015 där höjning av avgifter och premier har genomförts med 20 kronor per månad.

Utfallet för fonden per 2015-12-31 är i balans och beräknas bli ännu starkare under 2016.

## FLERÅRSÖVERSIKT FÖRBUNDET

FÖRBUNDET	2015	2014	2013	2012
Medlemsintäkter och nettoomsättning (tkr)	232,6	231,2	228,8	222,6
Resultat efter finansiella poster (tkr)	29,7	10,8	-2,5	-12,2
Balansomslutning (tkr)	568,5	548,7	579,7	585,5
Soliditet (%)	84%	84%	78%	78%
Medelantal anställda	116	116	113	106
Antal medlemmar vid årets slut	93 381	92 409	91 164	89 740
Medlemsintäkter (tkr)	230,4	228,1	226,3	218,3

### Hur Ledarnas ändamål har främjats under räkenskapsåret

Av Ledarnas stadgar 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 har Ledarnas styrelse formulerat visionen "Alla har en bra chef".

Ledarnas förbundspolitiska program Idé & framtid innehåller Ledarnas verksamhetsidé, identitet och ideologiska plattform. Dokumentet lyfter fram Ledarnas fyra fokusområden – Lön, Ledarskap, Mångfald och Hållbarhet. Verksamheten inom Ledarna har under 2015 utgått från dessa fokusområden.

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

- En ny kommunikationsplattform som hjälper Ledarna att ytterligare fokusera på chefsfrågor och skapa uniktet i varumärket har sjuöatts.
- Lönebildningsprojektet för en bättre fungerande lönebildning enligt ledaravtalet har genomfört omfattande aktiviteter under året.
- Under Almedalsveckan utvecklade Ledarna sin närvaro genom mycket uppskattade chefs- och ledarskapsseminarier.
- Flera av Ledarnas branschföreningar har haft omfattande branschaktiviteter som genererat stort intresse bland chefer.

- I trendrapporten "Viktiga trender för morgondagens ledarskap", som Ledarnas samhällspolitiska enhet tagit fram, beskrivs ett antal utvecklingsscenarier som kommer att vara avgörande för chefers förutsättningar under lång tid framöver. Rapporten har även legat till grund för styrelsens viktiga och omfattande arbete med att göra ledarskap, chefskap och Ledarna som chefsorganisation än mer relevant de närmaste åren.
- En marknadskampanj har genomförts för att stötta försäljningen av medlemskap och samtidigt sätta fingret på vikten av kontinuerlig kompetensutveckling för chefer.
- Ledarna har under året fortsatt att bygga en mer komplett chefs- och ledarskapskoncern. Köpet 2014 av utbildningsföretaget Mgruppen Svenska Managementgruppen AB (genom BII Business Improvement Institute AB) följdes under 2015 av förvärvet av ytterligare ett utbildningsföretag, men med fokus på så kallad "blended learning", Intermezzon AB.
- Utvecklingen av Ledarnas digitala erbjudande har fortsatt under 2015 och kommer fortsatt att intensifieras.
- Såväl kursutbudet och utbildningarna har en fortsatt mycket positiv utveckling, vilket även gäller Ledarnas chefscoaching och karriärrådgivning. Kurser och utbildningar får höga betyg.
- Ett stort arbete har också lagts ner på att förbättra Ledarnas lönestatistik och säkerställa kvaliteten.

Utförligare information och beskrivningar finns i Ledarnas verksamhetsberättelse.



## Väsentliga händelser under året

### Förändringar i koncernen

Ledamas helägda dotterbolag Ledama Chefsservice LCS AB förvärvade den 31 augusti 2015 majoriteten, 58 %, i Intermezzon AB. Intermezzon AB är ett utbildningsföretag med inriktning på "blended learning".

Med Intermezzon AB får koncernen spjutspetskompetens inom "blended learning" ett koncept som kombinerar digitalt lärande med mer traditionella klassrumsmetoder. Den unika pedagogiken för praktisk träning av ledarskap ligger i linje med Ledamas vision om att alla ska ha en bra chef. Det stärker också Ledamas medlemserbjudande.

Intermezzon AB har sedan 1991 utbildat mer än en miljon chefer och medarbetare. Metoden kombinerar klassrumsundervisning med digitalt lärande och utvecklingen följs upp och mäts i en tränings- och prestationsportal.

Intermezzon AB som har sitt huvudkontor i Göteborg, omsätter ca 26 miljoner. Företaget har 23 anställda och bland kunderna återfinns börsbolag inom fordonsindustrin, bank- och finans samt telekom och detaljhandeln. De tidigare ägarna kommer efter förvärvet fortsätta att vara operativa delägare i bolaget.

Ledamas bolag Ledama Chefsservice LCS AB äger sedan tidigare Chef i Stockholm AB och BII Business Improvement Institute AB (där Mgruppen Svenska Managementgruppen AB ingår). Intermezzon AB kommer precis som dessa att stå på egna ben under eget varumärke.

Inom koncernen har tre förändringar skett. BII Business Improvement Institute AB har sålt det vilande bolaget Föreläsarakademin AB. Mgruppen AB har sålt MINDIT digital lectures AB. Mgruppen Svenska Managementgruppen ABs dotterbolag BY Kommunikationsutveckling AB har fusionerats och ingår nu i Mgruppen AB.

Ledamas lån till Ledama Chefsservice LCS AB har omvandlats till ett aktieägartillskott på 70 mkr.

### Kapitalförvaltning

Under perioden april-juli såldes Ledamas innehav i aktieindexportföljen XACT OMXS30 vilket motsvarade 104,1 mkr. Detta resulterar i en total realisationsvinst på 42,4 mkr och en skatteeffekt på 9,3 mkr. Enligt det mandat Ledamas diskretionära avtal med en extern

kapitalförvaltare innebär sålde denne merparten av innehavet i juli då värdering av fonden var hög.

### Sjöbefälsföreningen

Sjöbefälsföreningen anslöt sig till Ledama som en självständig förening 1979. Anslutningsöverenskommelsen har reviderats vid ett antal tillfällen, senaste gången i juni 2011.

Ledamas förbundsstyrelse beslutade i mars 2014 att säga upp anslutningsöverenskommelsen mellan Ledama och Sjöbefälsföreningen för omförhandling. I december 2014 konstaterades att en ny överenskommelse inte varit möjlig att träffa och Sjöbefälsföreningens anslutning till Ledama upphörde därför den 31 december 2015. Arbetet med avvecklingen har pågått under hela året. De nio anställda har valt att följa med till Sjöbefälsföreningen som kommer att bli ett självständigt förbund. Som ett resultat av att anslutningen upphör så lämnade 2 639 medlemmar Ledama den 1 januari 2016.

### Fortsatt utveckling av IT-system

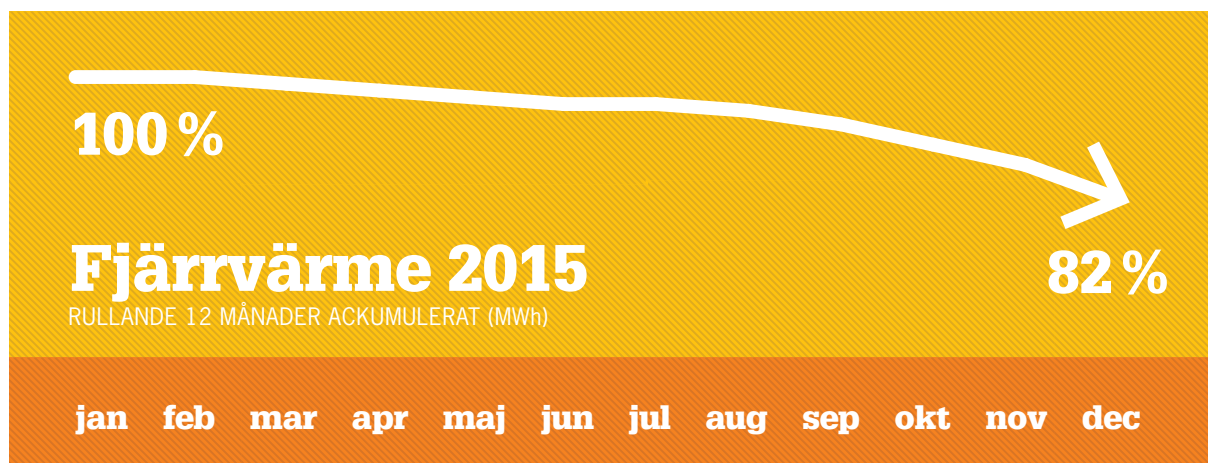
Ledama byter till en modernare IT-plattform för medlemsystemet. I oktober 2014 driftsattes det nya medlemsystemet. Ett stort arbete med anpassningar och utveckling har fortsatt under 2015. Under året påbörjades dessutom ett projekt med att byta ut systemet för medlemsreskontra och planen är att driftsätta detta under 2016.

### Hållbara fastigheter och vindkraft

Under 2014–2017 pågår ett omfattande renoverings-, stam- och ombyggnadsarbete av Ledamas fastigheter. Energideklaration för fastigheten gjordes våren 2014, vilket resulterade i ett antal rekommendationer om åtgärder för att sänka energiförbrukning. Dessa beräknas vara klara under 2017\*. För Ledama är hållbar utveckling en prioritet och av ett antal fokusområden är hållbara fastigheter med ansvarsfull och resurssnål förvaltning ett viktigt område. Ledama har därför bland annat investerat i ett vindkraftverk (ägarandel 10 %) för att bli självförsörjande på förnybar energi. Vindkraft är en viktig energikälla för att minska koldioxidutsläpp. Vindkraftverket producerar förnybar energi som täcker förbrukningen i Ledamas fastigheter och lokaler. Detta innebär även att kostnaderna tack vare ett lägre och stabilare elpris minskat. Dessutom klimatkompenseras övriga utsläpp.

---

\*Ett exempel på besparingar visas i grafen på nästa sida.



Grafen visar procentuell utveckling av fjärrvärmeförbrukning i Ledarnas kontorshus 2015. Varje månad består av 12 mätperioder. Exempelvis så avser februari perioden mars 2014 till februari 2015.

## Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

### Förväntad framtida utveckling

Ledarna växer stadigt, investerar långsiktigt i automatisering, digitalisering och fastigheter. Ledarna investerar även samlat kapital i affärsdrivande verksamheter för att långsiktigt öka intäkterna. Inledningsvis krävs investeringar vilket betyder att avkastningskraven på dotterbolagen är lägre initialt men kommer att öka på sikt.

### Risker och osäkerhetsfaktorer

Den främsta risken för en medlemsfinansierad organisation är att förlora medlemmar. Ledarna bevakar och anpassar tjänsteerbjudandet efter förändringar på chefsmarknaden. Konkurrensen bland fackförbunden påverkar Ledarna, framför allt när det gäller priset på medlemskapet. Ledarna konkurrerar inte med pris utan ser att medlemmarna stannar kvar och lockas till oss tack vare högkvalitativ, relevant och säker leverans och hög upplevd nytta. Som blivit tydligt i media, med bland annat den senaste tidens granskning av fackförbundet Kommunal, finns även en förtroenderisk. Ledarna arbetar kontinuerligt med intern kontroll och värdegrund.

Styrelsens beslut att investera i affärsdrivande bolag medför en risk i jämförelse med att placera medel i riskfria tillgångsslag. Strategin att investera i affärsdrivande verksamheter för att långsiktigt öka intäkterna och stärka Ledarnas vision "Alla har en bra chef" har vuxit fram under flera år. Ledarnas ägarbolag (Ledarnas chefservice LCS AB) arbetar aktivt med dotterbolagens lönsamhet och styr genom tillväxtplaner och ägarriktiv för att säkerställa avkastning och utveckling i de förvärvade bolagen.

Ingen ny värdering av dotterbolagen har utförts i årsredovisningen för 2015 då förvärven skett nyligen och baseras på omfattande och grundligt genomförda värderingar av experter på området. Ledarna ser ingen förändrad bedömning av bolagens intjäningsförmåga eller av marknaden som skulle leda till en justerad värdering.

### Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

Den 18 januari återinvesterades 28 mkr i aktieindexfond.

## Resultat och ställning för förbundet

### Medlemsutvecklingen

Medlemsantalet har vuxit med 997 medlemmar till 93 406 (92 409) vilket motsvarar en ökning med 1,1 %. Medlemsintäkterna ökade med 2,3 mkr. Ledarnas verksamhetsberättelse beskriver medlemsutvecklingen för 2015 närmare.

### Resultatutveckling

Årets resultat före bokslutsdispositioner och skatt var 29,7 (10,8) mkr.

Jämfört med föregående år har rörelsens intäkter ökat med 4,8 mkr och kostnaderna har efter justering\* ökat med 12 mkr.

\*Totala kostnader har ökat med 22,5 mkr vilket efter justering innebär en kostnadsökning på 12 mkr. Kostnaden för flytten av pensionsbeståndet från SPP till Alecta resultatfördes 2012 och slutgiltigt kostnad 2014 blev 10,5 mkr lägre än vad som beräknades då. Därmed återfördes 10,5 mkr till resultatet 2014. För rättvis jämförelse bör justering för detta göras.



Ökningen av övriga externa kostnader är ca 6 mkr och består främst av en större varumärkeskampanj och planerade underhållsarbeten i lokaler och fastigheter. Personalkostnader har ökat med 3,8 mkr som består av årliga löneökningar och kostnader för rekrytering. Avskrivningar och utrangeringar har ökat med 2,1 mkr till följd av fastighetsrenoveringen som pågått 2014 och 2015.

Särskilda satsningar beslutas av förbundsstyrelsen och finansieras genom Ledarnas samlade kapital. Resultatet för finansiella investeringar är 44,1 mkr (7,5). Vinsten består främst av realiserad värdeökning vid försäljning av en indexfond. Enligt det mandat Ledarnas diskretionära avtal ger vår externa kapitalförvaltare sålde denne innehavet i juli då värdering av fonden var hög.

Resultatmässigt kan man se att vinsten från kapitalförvaltningen har finansierat underskottet i verksamheten, det vill säga satsningar för 14,4 mkr. Kapital som inte nyttjats återinvesteras enligt Ledarnas placeringspolicy.

Ledarna ska långsiktigt ha balans mellan medlemsverksamhetens intäkter och kostnader.

## Finansiell förvaltning

### Resultat från finansiella investeringar

Till följd av försäljning av innehavet i en indexfond med stor värdeökning är resultatet från finansiella investeringar mycket högt och uppgick till 44,1 (7,5) mkr. Kapitalet återinvesteras under 2016 i den takt Ledarnas externa kapitalförvaltare bedömer det optimalt.

Resultatet består av realisationsvinster 42,4 (11,3) mkr, ränteintäkter & övriga finansiella intäkter 1,0 (2,1) mkr, återinvesterade fondprovisioner 2,8 (2,0) mkr minus finansiella kostnader 2,1 (2,9) mkr.

### Kapitalförvaltning under året

Utvecklingen på finansmarknaderna under 2015 har varit god men väsentligt sämre än året innan. Vid utgången av 2015 var det förvaltade kapitalets marknadsvärde 324,5 (360,5) mkr, inklusive likvida medel på depåkontot om 56,4 mkr. Orealiserad värdeökning på placeringarna uppgick per 31 december till 59,7 (89,4) mkr.

Ledarna äger sedan lång tid tillbaka fastigheter i syfte att förvalta kapital. Under 2014-2015 har ett omfattande renoverings-, stam- och ombyggnadsarbete av Ledarnas fastigheter genomförts med stort fokus på att sänka energiförbrukningen. 2014 uppräknades den

senaste externa värderingen till 392 mkr. I december 2015 gjordes en ny extern värdering av fastigheterna som resulterade i ett marknadsvärde på 559 mkr. En värdeökning på 167 mkr.

## Placeringspolicy

Ledarnas kapital ska alltid förvaltas tryggt och långsiktigt med låg riskexponering. Kapitalförvaltningen

sköts externt via så kallad diskretionär förvaltning enligt Ledarnas placeringspolicy. Placeringspolicyn fastställs årligen av styrelsen. Placeringspolicyn innehåller mål och principer för finansiellt risktagande och behandlar även riktlinjer för etik och hållbarhet.

## Anställda

Antal tillsvidareanställda under 2015 var i genomsnitt 125, varav 76 kvinnor (61 %) och 49 män (39 %).

Under året var personalomsättningen 6,4 % (2014: 10,3 %) exkl. övergång av verksamhet (9 personer) samt pensionsavgång (1 person).

Sjukfrånvaron låg på 2,25 % en minskning jämfört med 2014 på 2,9 %.

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

## Hållbarhet

Ledarnas hållbarhetsarbete ska bland annat minska den egna verksamhetens klimatpåverkan. Separat klimatbokslut med detaljerade uppgifter och analys sammanställs årligen.

Ledarnas klimatstrategi innebär att vi klimatkompenserar samtliga utsläpp i verksamheten. Klimatkompensation sker via Plan Vivo-certifierade trädplanteringsprojekt i Uganda. Efter klimatkompensation uppgår Ledarnas klimatpåverkan till 0 ton koldioxidekvivalenter.

# Finansiell redovisning

---



# Resultaträkning

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2015-01-01- 2015-12-31	2014-01-01- 2014-12-31	2015-01-01- 2015-12-31	2014-01-01- 2014-12-31
<i>Rörelsens intäkter</i>					
Medlemsintäkter	1	230 373	228 067	230 373	228 067
Nettoomsättning	1	85 536	50 550	2 263	3 112
Övriga rörelseintäkter	2,3	25 278	22 474	24 361	21 057
		<b>341 187</b>	<b>301 091</b>	<b>256 997</b>	<b>252 236</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Direkta utbildningskostnader		-34 719	-	-	-
Övriga externa kostnader	4-6	-131 493	-139 248	-121 600	-115 594
Personalkostnader	7	-179 049	-143 443	-137 261	-122 951
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	-19 716	-22 650	-11 255	-10 239
Övriga rörelsekostnader	9	-2 103	-140	-1 274	-134
		<b>-367 080</b>	<b>-305 481</b>	<b>-271 390</b>	<b>-248 918</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-25 893</b>	<b>-4 390</b>	<b>-14 393</b>	<b>3 318</b>
<i>Resultat från finansiella investeringar</i>					
Resultat från andelar i koncernföretag	10	-	-	-	-5 113
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	11	45 206	14 901	45 206	14 865
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	12	65	400	1 011	626
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-2 161	-3 996	-2 129	-2 889
		<b>43 110</b>	<b>11 305</b>	<b>44 088</b>	<b>7 489</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>17 217</b>	<b>6 915</b>	<b>29 695</b>	<b>10 807</b>
Bokslutsdispositioner	14	-	-	-	49
<b>Resultat före skatt</b>		<b>17 217</b>	<b>6 915</b>	<b>29 695</b>	<b>10 856</b>
Skatt på årets resultat	15	-8 881	-1 753	-8 293	-290
Uppskjuten skatt	15	-2 597	-4 459	-2 597	-4 459
<b>Årets resultat</b>		<b>5 739</b>	<b>703</b>	<b>18 805</b>	<b>6 107</b>
<i>Hänförligt till</i>					
Förbundet		5 534	238	-	-
Minoritetsintresse		205	465	-	-

# Balansräkning

TILLGÅNGAR	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
<b>Anläggningstillgångar</b>					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	16	-	31	-	-
Pågående arbeten	16	6 669	-	6 669	-
Goodwill	17	84 795	66 652	-	-
		<b>91 464</b>	<b>66 683</b>	<b>6 669</b>	-
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Byggnader och mark	18	138 367	128 930	138 367	128 930
Maskiner och inventarier	19	25 917	21 653	24 998	20 688
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	20	1 087	5 984	1 087	5 984
		<b>165 371</b>	<b>156 567</b>	<b>164 452</b>	<b>155 602</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	21	-	-	70 900	900
Fordringar hos koncernföretag	22	-	-	-	9 707
Andra långfristiga värdepappersinnehav	23	208 465	271 047	208 465	271 047
Andra långfristiga fordringar	24	4 782	5 008	4 781	5 008
		<b>213 247</b>	<b>276 055</b>	<b>284 146</b>	<b>286 662</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>470 082</b>	<b>499 305</b>	<b>455 267</b>	<b>442 264</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
<i>Varulager m.m.</i>					
Färdiga varor och handelsvaror		261	304	-	-
		<b>261</b>	<b>304</b>	-	-
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Kundfordringar	25	21 614	17 199	5 781	6 512
Fordringar hos koncernföretag	26	-	-	1 008	42 823
Aktuella skattefordringar		3 015	837	23	11 790
Övriga fordringar	27	3 382	20 780	1 486	1 381
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	28	10 007	8 726	6 540	6 952
		<b>38 018</b>	<b>47 542</b>	<b>14 838</b>	<b>69 458</b>
Kassa och bank		119 101	66 993	98 415	36 979
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>157 380</b>	<b>114 839</b>	<b>113 253</b>	<b>106 437</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>627 462</b>	<b>614 144</b>	<b>568 520</b>	<b>548 701</b>



		KONCERNEN		FÖRBUNDET	
EGET KAPITAL OCH SKULDER	NOT	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
<b>Eget kapital</b>	29				
Grundfond		46 933	42 324	46 933	42 324
Fria reserver		438 058	445 846	409 963	408 463
Årets resultat		5 534	238	18 805	6 107
<b>Eget kapital hänförligt till förbundet</b>		<b>490 525</b>	<b>488 408</b>	<b>475 701</b>	<b>456 894</b>
Minoritetsintresse, årets resultat		205	465	-	-
Minoritetsintresse		16 290	5 850	-	-
		<b>16 495</b>	<b>6 315</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Eget kapital</b>		<b>507 020</b>	<b>494 723</b>	<b>475 701</b>	<b>456 894</b>
<b>Obeskattade reserver</b>					
Periodiseringsfonder	30	-	-	5 551	5 551
<b>Avsättningar</b>	31				
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser		7 331	9 174	7 331	9 174
Uppskjuten skatteskuld		9 937	7 758	8 412	5 814
Övriga avsättningar		241	240	241	240
		<b>17 509</b>	<b>17 172</b>	<b>15 984</b>	<b>15 228</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Förskott från kunder		11 432	-		
Leverantörsskulder		42 057	36 548	35 189	32 164
Skulder till koncernföretag	32	-	-	4 364	347
Aktuella skatteskulder		-	-	2 184	1 812
Övriga skulder	33	8 032	15 069	5 203	4 196
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	34	41 412	50 632	24 344	32 509
		<b>102 933</b>	<b>102 249</b>	<b>71 284</b>	<b>71 028</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>627 462</b>	<b>614 144</b>	<b>568 520</b>	<b>548 701</b>
<b>POSTER INOM LINJEN</b>					
Fastighetsinteckningar		130 000	130 000	130 000	130 000
Ansvarsförbindelser		inga	inga	Inga	Inga

# Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-01-01- 2015-12-31	2014-01-01- 2014-12-31	2015-01-01- 2015-12-31	2014-01-01- 2014-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>				
Rörelseresultat	-25 893	-4 390	-14 393	3 318
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet				
Avskrivningar och nedskrivningar	19 716	22 650	11 255	10 239
Pensionsavsättningar	-1 843	-21 370	-1 843	-21 370
Övriga avsättningar	1	-1 642	-	-
Vinst vid försäljning av inventarier	-80	-	-80	-
Förlust vid utrangering av inventarier	1 322	134	1 322	134
Effekter av rättelse av fel	-3 191	-	-	-
Återföring kongressmedel	-	-	-	-3 000
	<b>-9 968</b>	<b>-4 618</b>	<b>-3 739</b>	<b>-10 679</b>
Erhållen ränta	65	400	1 011	626
Erlagd ränta	-2 161	-2 899	-2 129	-2 889
Betald skatt	-11 701	-8 097	3 846	-7 498
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-23 765</b>	<b>-15 214</b>	<b>-1 011</b>	<b>-20 440</b>
<i>Förändringar i rörelsekapital</i>				
Förändring av varulager	43	80	-	-
Förändring av rörelsefordringar	11 702	4 236	1 040 *	-32 395
Förändring av rörelseskulder	684	-9 791	-115	-25 073
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-11 336</b>	<b>-20 689</b>	<b>-86</b>	<b>-77 908</b>
<i>Investeringsverksamheten</i>				
Försäljning av dotterbolag	592	-	-	-
Förvärv av dotterbolag	-17 441	-52 178	-14 500 *	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	-6 638	-1 908	-6 669	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-22 977	-26 958	-22 739	-28 135
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	1 393	420	1 393	420
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	108 740	48 334	104 037 *	48 471
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>63 669</b>	<b>-32 290</b>	<b>61 522</b>	<b>20 756</b>
<i>Finansieringsverksamheten</i>				
Utbetald utdelning	-225	-	-	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-225</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>52 108</b>	<b>-52 979</b>	<b>61 436</b>	<b>-57 152</b>
Likvida medel vid årets början	66 993	119 972	36 979	94 131
Likvida medel vid årets slut	119 101	66 993	98 415	36 979

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

# Tilläggsupplysningar

## Redovisningsprinciper m.m.

### Allmänna redovisningsprinciper

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

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

### Koncernredovisning

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

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

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

I koncernredovisningen ingår under 2014 BII-koncernen med två månader och under 2015 ingår Intermezzon med 4 månader.

### Intäktsredovisning

Inkomsten redovisas till verkligt värde av vad företaget fått eller kommer att få. Medlemsintäkter intäktsförs först när betalningen är säkerställd. Vid försäljning av prenumerationer redovisas inkomsten som intäkt periodiserat utifrån skickade upplagor. Försäljning av tjänster redovisas periodiserat efter uppbyggnadsgrad. Hyresintäkter inklusive energi och fastighetsskatt redovisas i den period den avser.

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

Samtliga lokalhyresavtal redovisas som operationella leasingavtal.

### Leasingkostnader

Leasingen i redovisningen är klassificerad som operationell. Det finns en mindre del finansiell leasing som bedömts som marginell. Uppgifter i leasingnoter avser poster som är tvingade enligt avtal, eventuella löpande avräkningar upptas inte i dessa noter.

### Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt uppkommer som en differens mellan bokfört och skattemässigt värde. På skillnaden mellan dessa belopp beräknas skatt med vid var tid gällande skattesats, för närvarande 22%.

### Anläggningstillgångar

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

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

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

Följande avskrivningstider tillämpas:

#### *Immateriella anläggningstillgångar*

Utvecklingsarbeten och liknande arbeten	3–5 år
Goodwill	5–10 år

#### *Materiella anläggningstillgångar*

##### **Byggnader**

Stomme och fasad	80–100 år
Tak, fönster, ventilation, hissar o dyl	40 år
Inre ytskikt och värme, sanitet	12–18 år
El och våtrum	30 år

##### **Maskiner och inventarier**

Maskiner och andra tekniska anläggningar	5–20 år
Inventarier, verktyg och installationer	3–10 år

I maskiner och inventarier ingår under "Årets anskaffningar" det av Ledarna anskaffade vindkraftverket med 4 324.



Ledarna har tillsammans med 10 andra delägare investerat i ett vindkraftverk i Moratrakten. Ledarnas andel uppgår till 9,97% och vindkraftverket drivs via ett enkelt bolag. Vindkraftverket betraktas som en maskin enligt rekommendation från LRF Konsult och vindkraftsbyggaren. Vindkraftverket startade sin produktion i början av 2015. Medio 2015 kunde Ledarna fullt ut få sin elenergi levererad, till följd av att de löpande elkontrakten upphörde succesivt under året.

#### **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. Ingen ny värdering av dotterbolagen har utförts i årsredovisningen för 2015 då förvärven skett nyligen och baseras på omfattande och grundligt genomförda värderingar av experter på området. Ledarna ser ingen förändrad bedömning av bolagens intjäningsförmåga eller av marknaden som skulle leda till en justerad värdering.

Vid en eventuell varaktigt nedgång av resultaten kommer nedskrivning av upptagna värden att prövas.

#### **Långfristiga värdepappersinnehav**

Värdepapper redovisas till historisk anskaffningskurs och betraktas som en långsiktig placering. Portföljen värderas som en helhet. Vid en nedgång i marknaden sker en nedskrivning först då portföljens innehav understiger anskaffningsvärdet. Förvaltning av värdepapper ligger hos externa förvaltare. Förvaltarna har ett diskretionärt avtal, vilket innebär att de handlar med värdepapper inom de av Ledarna angivna ramar.

#### **Varulager**

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

#### **Övriga redovisningsprinciper**

Utöver obligatoriska upplysningar om tillämpade redovisnings- och värderingsprinciper ska upplysning lämnas om vilka redovisningsprinciper som valts och som är relevanta för förståelsen av årsredovisningen. Exempel på sådana principer kan vara redovisningen av aktierelaterade ersättningar eller ersättning till anställda efter avslutad anställning.

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 värderings-tillfället till upplupet anskaffningsvärde. Övriga skulder och avsättningar värderas till de belopp varmed de beräknas bli reglerade. Övriga tillgångar redovisas till anskaffningsvärde om inget annat anges ovan.

#### **Bedömningar och uppskattningar**

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

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

##### **Avskrivningstider fastigheter**

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

#### **Ersättningar och pensioner ledande befattningshavare**

Verkställande direktörens anställningsvillkor innebär vid uppsägning från arbetsgivarens sida lön under uppsägningstiden, 6 månader, och därefter avgångsersättning motsvarande maximalt 24 månadslöner. Ersättningen är avräkningsfri. Efter uppnådd pensionsålder finns inga förpliktelser från Ledarna. ITP planen gäller även ledande befattningshavare. Avgångsvederlag följer Ledarnas generella policy som säger att för ej ledande befattningshavare med speciella anställningsvillkor gäller en ersättningstid vid uppsägning från arbetsgivaren avgångsersättning med 12 månader. Därutöver kan ytterligare 6–12 månader i avgångsvederlag utgå under vissa givna förutsättningar. För 1:e och 2:e vice ordförande utgår en ersättning om 110 tkr till vardera. Kompensation utgår för förlorad arbetsinkomst.

#### **Närstående transaktioner**

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

#### **Jämförande uppgifter**

I resultaträkningen för 2014 har en omallokering skett från övriga externa kostnader till personalkostnader med 10 366. Även not 7 har justerats.

# Noter

## NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Aktiva medlemmar	225 478	223 027	225 478	223 027
Passiva medlemmar	4 879	5 026	4 879	5 026
Studerande medlemmar	16	14	16	14
<b>Medlemsintäkter</b>	<b>230 373</b>	<b>228 067</b>	<b>230 373</b>	<b>228 067</b>
Provisioner försäkringar	2 067	2 264	2 067	2 264
Tjänster	57 624	848	196	848
Prenumerationer	25 845	-	-	-
Övriga intäkter	-	47 438	-	-
<b>Nettoomsättning</b>	<b>85 536</b>	<b>50 550</b>	<b>2 263</b>	<b>3 112</b>

## NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Hysesintäkter	20 307	18 912	21 422	20 030
Övriga rörelseintäkter	4 971	3 562	2 939	1 027
<b>Övriga rörelseintäkter</b>	<b>25 278</b>	<b>22 474</b>	<b>24 361</b>	<b>21 057</b>

## NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	20 307	18 912	21 422	20 030
<i>Framtida hyresintäkter avseende ej uppsägningsbara lokalhyreskontrakt:</i>				
Förfaller inom 1 år	13 370	12 470	14 464	12 470
Förfaller inom 1-5 år	33 055	29 817	34 147	29 817
Förfaller > 5 år	-	-	-	-
<i>Externa kontrakt</i>				
Lokalhyror	12 123	10 924	13 216	12 021
Bostäder	6 945	6 908	6 945	6 908
P-platser	1 239	1 080	1 261	1 101
	<b>20 307</b>	<b>18 912</b>	<b>21 422</b>	<b>20 030</b>

Externa lokalhyreskontrakt har huvudsakligen en löptid på mellan 3–5 år.

**NOT 4 ARVODE TILL REVISORER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
<i>Revisionsuppdrag</i>				
Tidigare år Ernst & Young	103	231	103	231
Ernst & Young	605	544	449	355
KPMG	34	-	-	-
	<b>742</b>	<b>775</b>	<b>552</b>	<b>586</b>
<i>Övriga tjänster</i>				
Ernst & Young	-	1 267	-	165
KPMG	-	245	-	125
Grant Thornton	308	-	37	-
	<b>308</b>	<b>1 512</b>	<b>37</b>	<b>290</b>

**NOT 5 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	2 949	571	619	571
<i>Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:</i>				
Ska betalas inom 1 år	4 043	630	624	630
Ska betalas inom 1–5 år	9 756	1 749	1 145	1 749
Ska betalas senare än 5 år	-	-	-	-

**NOT 6 INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG**

	FÖRBUNDET	
	2015	2014
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag inom koncernen	6%	9%
Andel av årets totala försäljning som skett till andra företag inom koncernen	3%	1%

Andel av Ledarnas inköp från koncernbolag består av rörelsekostnader exklusive avskrivningar.  
Andel av Ledarnas försäljning till koncernbolag består av intäkter exklusive medlemsintäkter.



**NOT 7 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER**

	2015		2014	
<i>Medelantalet anställda</i>	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Förbundet	116	42%	116	33%
Dotterföretag	59	46%	37	41%
<b>Koncernen totalt</b>	<b>175</b>	<b>43%</b>	<b>153</b>	<b>35%</b>

	2015		2014	
<i>Antal styrelseledamöter och VD</i>	Styrelse och VD	Varav män	Styrelse och VD	Varav män
Förbundet	13	38%	13	38%
Dotterföretag	25	76%	33	79%
	<b>38</b>	<b>66%</b>	<b>46</b>	<b>68%</b>

	2015		2014	
<i>Löner och andra ersättningar</i>	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	82 176	46 101	78 050	39 781
<i>varav pensionskostnad</i>		(16 166)		(9 861)
Dotterföretag	26 775	8 578	12 716	8 195
<i>varav pensionskostnad</i>		(4 036)		(3 782)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>108 951</b>	<b>54 679</b>	<b>90 766</b>	<b>47 976</b>

I pensionskostnaden för 2014 ingår en återföring om 10 458 för pensionsreservation i samband med pensionsflytt från SPP till Alecta.

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

	2015		2014	
	Styrelse och VD, VVD (varav tantiem o.d.)	Övriga anställda	Styrelse och VD, VVD (varav tantiem o.d.)	Övriga anställda
Förbundet	6 221	75 955	5 853	72 197
	(-)		(-)	
Dotterföretag	4 195	22 580	3 184	9 532
			(0)	
<b>Koncernen totalt</b>	<b>10 416</b>	<b>98 535</b>	<b>9 037</b>	<b>81 729</b>

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

	2015		2014	
	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner
Styrelsens ordförande	1 797	1 699	1 734	1 668
Övriga styrelseledamöter	1 162	377	960	301
Verkställande direktören	2 044	1 394	1 963	1 179
Vice verkställande direktören	1 218	1 143	333	248
Vice verkställande direktören, avgående	-	-	863	594
	<b>6 221</b>	<b>4 613</b>	<b>5 853</b>	<b>3 990</b>

För ledande befattningshavare uppgår pensionskostnaden 2015 till 2 003 och för 2014 till 2 171.

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

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Avskrivningar goodwill	8 177	11 946	-	-
Avskrivningar byggnader	7 612	6 342	7 612	6 342
Avskrivningar maskiner och inventarier	3 927	4 362	3 643	3 897
	<b>19 716</b>	<b>22 650</b>	<b>11 255</b>	<b>10 239</b>

**NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Kursförluster av rörelsekaraktär	54	-	-	-
Resultat vid avyttring materiella tillgångar	2 049	140	1 274	134
	<b>2 103</b>	<b>140</b>	<b>1 274</b>	<b>134</b>

**NOT 10 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Nedskrivningar	-	-	-	5 113
	-	-	-	<b>5 113</b>

**NOT 11 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Erhållna utdelningar	35	-	35	-
Fondprovision	2 767	2 003	2 767	2 003
Resultat vid avyttringar	42 404	11 387	42 404	11 351
Övrigt	-	1 511	-	1 511
	<b>45 206</b>	<b>14 901</b>	<b>45 206</b>	<b>14 865</b>

**NOT 12 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	990	328
Övriga ränteintäkter	65	400	21	298
	<b>65</b>	<b>400</b>	<b>1 011</b>	<b>626</b>

**NOT 13 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015	2014	2015	2014
Övriga räntekostnader	13	23	9	16
Övriga finansiella kostnader	2 148	3 973	2 119	2 873
	<b>2 161</b>	<b>3 996</b>	<b>2 129</b>	<b>2 889</b>

**NOT 14 BOKSLUTSDISPOSITIONER**

FÖRBUNDET

	2015	2014
Återföring från periodiseringsfond	-	49
	-	<b>49</b>

**NOT 15 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2015	2014	2015	2014
Aktuell skatt	9 049	1 624	8 229	-
Justering skatt tidigare år	-168	129	64	290
Uppskjuten skatt	2 597	4 459	2 597	4 459
	<b>11 478</b>	<b>6 212</b>	<b>10 890</b>	<b>4 749</b>
<b>Redovisat resultat före skatt</b>	<b>17 217</b>	<b>6 915</b>	<b>29 695</b>	<b>10 856</b>

Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	-21 026	-7 194	-21 026	-7 194
Resultat näringsdrivande verksamhet skattepliktig verksamhet	45 401	14 109	50 721	18 050
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats (22%)	-9 988	-3 104	-11 159	-3 971
Skattemässiga korrigeringar				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	-328	-363	-323	-352
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	3 432	4 459	3 432	4 459
Övrigt	-1 258	-73	-1 148	-137
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar konc ftg	-1 874	-2 544	-	-
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	1 135	-129	904	-290
Förändring uppskjuten skatt	-2 597	-4 459	-2 597	-4 459
<b>Skatt på årets resultat</b>	<b>-11 478</b>	<b>-6 212</b>	<b>-10 890</b>	<b>-4 749</b>

**NOT 16 BALANSERADE UTGIFTER FÖR UTVECKLINGSARBETEN OCH PÅGÅENDE ARBETEN**

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	35	35	-	-
Försäljningar/utrangeringar	-35	-	-	-
Årets anskaffningar medlemsreskontra	6 669	-	6 669	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>6 669</b>	<b>35</b>	<b>6 669</b>	<b>-</b>
Ingående avskrivningar	-4	-4	-	-
Försäljningar/utrangeringar	4	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>6 669</b>	<b>31</b>	<b>6 669</b>	<b>-</b>



**NOT 17 GOODWILL**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	97 235	40 612	-	-
Årets anskaffningar	27 381	68 561	-	-
Försäljningar/utrangeringar	-1 061	-11 938	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>123 555</b>	<b>97 235</b>	-	-
Ingående avskrivningar	-30 583	-26 397	-	-
Försäljningar/utrangeringar		7 760	-	-
Årets avskrivningar	-8 177	-11 946	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-38 760</b>	<b>-30 583</b>	-	-
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>84 795</b>	<b>66 652</b>	-	-

**NOT 18 BYGGNADER OCH MARK**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	177 512	152 973	177 512	152 973
Årets anskaffningar	18 235	22 506	18 235	22 506
Försäljningar/utrangeringar	-2 211	-	-2 211	-
Omklassificering flytt byggnadsinventarier	-	-14 715	-	-14 715
Omklassificeringar	-	16 748	-	16 748
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>193 536</b>	<b>177 512</b>	<b>193 536</b>	<b>177 512</b>
Ingående avskrivningar	-48 582	-42 649	-48 582	-42 649
Försäljningar/utrangeringar	1 025	-	1 025	-
Omklassificering flytt byggnadsinventarier	-	1 952	-	1 952
Omklassificeringar	-	-1 543	-	-1 543
Årets avskrivningar	-7 612	-6 342	-7 612	-6 342
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-55 169</b>	<b>-48 582</b>	<b>-55 169</b>	<b>-48 582</b>
Ingående uppskrivningar	-	9 045	-	9 045
Omklassificeringar	-	-9 045	-	-9 045
<b>Utgående ackumulerade uppskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>138 367</b>	<b>128 930</b>	<b>138 367</b>	<b>128 930</b>

Ledarna äger tre fastigheter med fyra tillhörande byggnader. Ledarna sitter själva i en av fastigheterna - benämnd rörelsefastighet - tillsammans med några få externa hyresgäster. Denna fastighet har ett marknadsvärde på 198 895 och har ett bokfört värde på 73 746. De två övriga fastigheterna – förvaltningsfastigheter – har ett sammanlagt värde på 360 251 med ett bokfört värde på 64 621. Det bokförda markvärdet för de tre fastigheterna uppgår totalt till 4 604. Den externa marknadsvärderingen har skett i slutet av 2015. Marknadsvärderingen baseras på en så kallad kassaflödesanalys och uppgår till totalt 559 146. Senaste taxeringsvärdet från 2013 uppgår till 283 281.

**NOT 19 MASKINER OCH INVENTARIER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	47 121	34 828	45 259	30 565
Årets anskaffningar	10 434	3 634	9 352	1 772
Försäljningar/utrangeringar	-12 039	-6 056	-12 039	-1 793
Omklassificeringar	-	14 715	-	14 715
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>45 516</b>	<b>47 121</b>	<b>42 572</b>	<b>45 259</b>
Ingående avskrivningar	-25 468	-22 421	-24 571	-19 632
Försäljningar/utrangeringar	10 606	3 828	10 639	911
Årets anskaffningar	-811	-	-	-
Omklassificeringar	-	-2 513	-	-1 953
Årets avskrivningar	-3 927	-4 362	-3 642	-3 897
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-19 600</b>	<b>-25 468</b>	<b>-17 574</b>	<b>-24 571</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>25 917</b>	<b>21 653</b>	<b>24 998</b>	<b>20 688</b>

Bolaget Intermezzon som anskaffats per 2015-08-31 ingår i "Årets anskaffningar" med sina ingående balanser vid övertagandet.

**NOT 20 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	5 984	1 795	5 984	1 795
Årets anskaffningar	1 087	4 189	1 087	4 189
Aktiveringar	- 5 984	-	-5 984	-
<b>Utgående redovisat värde anskaffningsvärden</b>	<b>1 087</b>	<b>5 984</b>	<b>1 087</b>	<b>5 984</b>
<i>Specifikation</i>				
Vindkraftverk	-	4 374	-	4 374
Pågående byggnadsinvesteringar	1 087	1 610	1 087	1 610
	<b>1 087</b>	<b>5 984</b>	<b>1 087</b>	<b>5 984</b>

**NOT 21 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

FÖRBUNDET

	2015	2014
Ingående anskaffningsvärden	2 236	7 349
Försäljningar/utrangeringar	-	-5 113
Lämnat aktieägartillskott	70 000	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>72 236</b>	<b>2 236</b>

Ingående nedskrivningar	-1 336	-1 336
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-1 336</b>	<b>-1 336</b>

<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>70 900</b>	<b>900</b>
---------------------------------	---------------	------------

Namn	Kapital- andel	Rösträtts- andel	Antal andelar	Bokfört värde
Ledarna Chefsservice LCS AB	100%	100%	1 000	70 900
				<b>70 900</b>

	Org.nr.	Säte	Eget kapital	Årets resultat
Ledarna Chefsservice LCS AB	556488-7668	Stockholm	83 709	-4 178

**NOT 22 FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG**

FÖRBUNDET

	2015	2014
Ingående anskaffningsvärden	9 707	9 379
Tillkommande fordringar	-	328
Amorteringar	-9 707	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>-</b>	<b>9 707</b>

NOT 23 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	271 047	305 573	271 047	305 573
Årets anskaffningar	2 218	2 611	2 218	2 611
Försäljningar	-64 800	-38 648	-64 800	-38 648
Omklassificeringar	-	1 511	-	1 511
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>208 465</b>	<b>271 047</b>	<b>208 465</b>	<b>271 047</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>208 465</b>	<b>271 047</b>	<b>208 465</b>	<b>271 047</b>

#### Värdepappersportfölj 2015

*Aktier och andelar i svenska bolag*

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

*Aktier och aktiefonder*

DI – Aktiv Förmögenhetsförvaltning	49 441	91 464
XACTOMXS30		
DI Danske Invest Sverige	41 187	55 118
<b>Summa aktier- och aktiefonder</b>	<b>90 628</b>	<b>146 582</b>

*Räntebärande värdepapper och räntefonder*

DI Sverige Kort ränta	81 191	84 650
SHB Räntestrategi Criteria A2	36 636	36 908
<b>Summa räntebärande värdepapper och räntefonder</b>	<b>117 827</b>	<b>121 558</b>

<b>Summa totalt värdepapper</b>	<b>208 465</b>	<b>268 150</b>
---------------------------------	----------------	----------------

NOT 24 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Personallån	4 141	4 054	4 141	4 054
ICA	587	830	587	830
Förutbetalad leasing, förhöjd första hyra	53	124	53	124
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>4 781</b>	<b>5 008</b>	<b>4 781</b>	<b>5 008</b>

NOT 25 KUNDFORDRINGAR	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Medlemsfordringar	2 169	2 452	2 169	2 452
Hysesfordringar	3 292	3 951	3 292	3 951
Kundfordringar tjänster	16 153	10 796	320	109
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>21 614</b>	<b>17 199</b>	<b>5 781</b>	<b>6 512</b>

NOT 26 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG	FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärden	42 823	3 469
Tillkommande/reglerade fordringar	-41 815	39 354
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 008</b>	<b>42 823</b>



**NOT 27 ÖVRIGA FORDRINGAR**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Avräkningar föreningar	9	595	9	595
Avräkningar övriga	3 373	20 185	1 477	786
	<b>3 382</b>	<b>20 780</b>	<b>1 486</b>	<b>1 381</b>

**NOT 28 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Upplupna intäkter försäkringsprovision	2 264	2 020	2 264	2 020
Upplupna intäkter tjänster	594	-	-	-
Förutbetalda energi och lokalhyreskostnader	1 471	2 634	1 471	2 634
Förutbetalda IT-relaterade kostnader	1 593	-	1 593	-
Övriga förutbetalda kostnader	4 085	4 072	1 212	2 298
	<b>10 007</b>	<b>8 726</b>	<b>6 540</b>	<b>6 952</b>

**NOT 29 FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL**

KONCERNEN	Grundfond	Annat eget	Minoritets-
		kap. inkl. årets res.	
<b>Ingående balans 2015-01-01</b>	<b>42 324</b>	<b>446 084</b>	<b>6 315</b>
Lämnad utdelning	-	-225	-
Justering minoritetens andel	-	-	9 975
Effekter av rättelser av fel	-	-3 192	-
Disposition enligt kongressbeslut	4 609	-4 609	-
Årets resultat		5 534	205
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>46 933</b>	<b>443 592</b>	<b>16 495</b>

**FÖRBUNDET**

	Grundfond	Fritt Eget	Årets
		kapital resultat	resultat
<b>Ingående balans 2015-01-01</b>	<b>42 324</b>	<b>408 463</b>	<b>6 107</b>
Överföring resultat föregående år	-	6 107	-6 107
Avrundningseffekt		2	
Disposition enligt kongressbeslut	4 609	-4 609	-
Årets resultat	-	-	18 805
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>46 933</b>	<b>409 963</b>	<b>18 805</b>

**NOT 30 OBESKATTADE RESERVER**

	FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31
Periodiseringsfond avsatt 2011	5 551	5 551
	<b>5 551</b>	<b>5 551</b>

NOT 31 AVSÄTTNINGAR	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
<i>Pensioner och liknande förpliktelse</i>				
Belopp vid årets ingång	9 174	30 044	9 174	30 044
Under året ianspråktaga belopp	-	-10 170	-	-10 170
Under året återförda belopp	-1 843	-10 700	-1 843	-10 700
	<b>7 331</b>	<b>9 174</b>	<b>7 331</b>	<b>9 174</b>
<i>Uppskjuten skatteskuld</i>				
Belopp vid årets ingång	7 758	2 247	5 814	-
Årets avsättningar	2 597	5 511	2 597	5 814
Under året återförda belopp	-418	-	-	-
	<b>9 937</b>	<b>7 758</b>	<b>8 412</b>	<b>5 814</b>
<i>Övriga avsättningar</i>				
Belopp vid årets ingång	241	3 240	241	3 240
Under året återförda belopp	-	-2 999	-	-2 999
	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>

NOT 32 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG	FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31
Avräkning LCS AB	3 786	347
Chef AB	278	-
Intermezzon AB	300	-
	<b>4 364</b>	<b>347</b>

NOT 33 ÖVRIGA SKULDER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Moms och källskatter	6 081	5 388	3 500	3 598
Övriga poster	1 951	9 681	1 703	598
	<b>8 032</b>	<b>15 069</b>	<b>5 203</b>	<b>4 196</b>

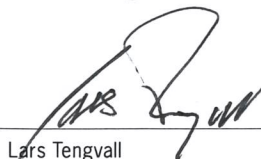
NOT 34 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Personalrelaterade kostnader	19 760	25 320	17 473	23 236
Förutbetalda intäkter	5 277	7 635	5 277	4 866
Förutbetalda prenumerationer	9 271	8 811	-	-
Övriga upplupna kostnader	7 104	8 866	1 594	4 407
	<b>41 412</b>	<b>50 632</b>	<b>24 344</b>	<b>32 509</b>

Stockholm den 6 april 2016

# Ledarnas förbundsstyrelse



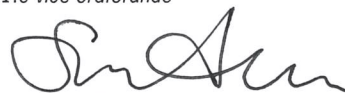
Annika Elias  
Förbundsordförande



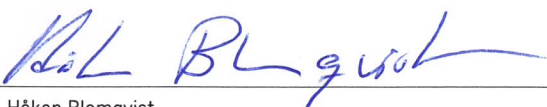
Lars Tengvall  
1:e vice ordförande



Katarina Lindh  
2:e vice ordförande



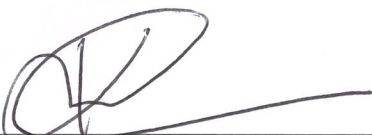
Susanne Andersson



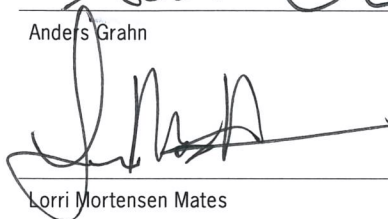
Håkan Blomqvist



Anders Grahn



Kajsa Hessel



Lorri Mortensen Mates



Stina Nordström



Anna Nilsson  
Personalrepresentant



Benny Petersen



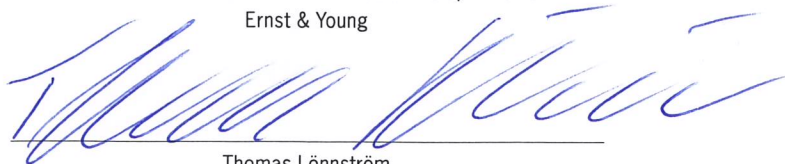
Anneli Samuelsson



Per Hedelin  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 6 april 2016

Ernst & Young



Thomas Lönnström  
Auktoriserad revisor

Vår granskningsrapport har lämnats den 26 februari 2016



Bert-Ivar Pettersson  
Förtroendevald revisor



Jonas Regnell  
Förtroendevald revisor



Egon Waldemarsson  
Förtroendevald revisor







# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

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

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

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