

Årsredovisning

ORG.NR 802000-1833 | **2022**
RÄKENSKAPSÅR 2022-01-01 – 2022-12-31



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 96 000 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 är också chefens röst i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

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

Ledarnas års- och koncernredovisning 2022

Organisationsnummer 802000–1833

Räkenskapsår 2022-01-01—2022-12-31

Styrelsens säte: Stockholm

Förbundets och koncernens redovisningsvaluta: svenska kronor (SEK)

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.

Omslag: Ledarnas kongress 2022.

Foto: Patrik Lundin



Innehåll

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	4
VERKSAMHET OCH ORGANISATION	6
HUR LEDARNAS ÄNDAMÅL HAR FRÄMJATS UNDER RÄKENSKAPSÅRET	8
VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET	11
FÖRVÄNTAD FRAMTIDA UTVECKLING SAMT VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER	12
RESULTAT OCH STÄLLNING FÖR FÖRBUNDET	14
FINANSIELL FÖRVALTNING	15
HÅLLBARHETSRAPPORT	17
LEDARNA OCH HÅLLBARHETSARBETET	18
SOCIALA FÖRHÅLLANDEN	20
MEDARBETARE	23
RESPEKT FÖR MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER	27
MILJÖ	29
ANTI KORRUPTION	32
LEDARNA OCH AGENDA 2030	34
FINANSIELL REDOVISNING	37
RESULTATRÄKNING	39
BALANSRÄKNING	40
FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL	42
KASSAFLÖDESANALYS	43
TILLÄGGSUPPLYSNINGAR	44
NOTER	46
LEDARNAS FÖRBUNDSSTYRELSE	54

Ledarna

SVERIGES CHEF

Förvaltningsberättelse

Styrelse och verkställande direktör för Ledarna - Sveriges chefsorganisation (Ledarna), avger härmed års- och koncernredovisningen för verksamhetsåret 2022-01-01—2022-12-31. I denna redovisning ingår inte Ledarnas 19 branschföreningar som är självständiga juridiska personer. Branschföreningarna upprättar egna separata årsredovisningar.

Ledarna – Sveriges chefsorganisation

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 96 000 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 2022 framgår vilka projekt och aktiviteter som genomförts för medlemmarna under året.

Ledarnas 19 branschföreningar är självständiga juridiska personer med egna stadgar och beslutandeorgan. Föreningarnas uppgift, förutom att ta vara på den enskilde medlemmens demokratiska möjlighet att påverka Ledarnas inriktning och verksamhet, är att driva branschspecifika frågor.

arna

FSORGANISATION



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 2024.
- **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 115 (116) bland annat förhandlare, chefsrådgivare och jurister.

Ledarnas inkomstförsäkring

Ledarnas inkomstförsäkring är en del av medlemskapet i Ledarna och ger ett ekonomiskt skydd vid ofrivillig arbetslöshet om försäkringsvillkoren uppfylls. Basförsäkringen, den obligatoriska delen som ingår i medlemskapet, försäkrar månadsinkomster upp till 80000 kronor. Basförsäkringen kan ge ersättning i 150 dagar 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 tilläggförsäkringar hos Bliwa Skadeförsäkring AB.

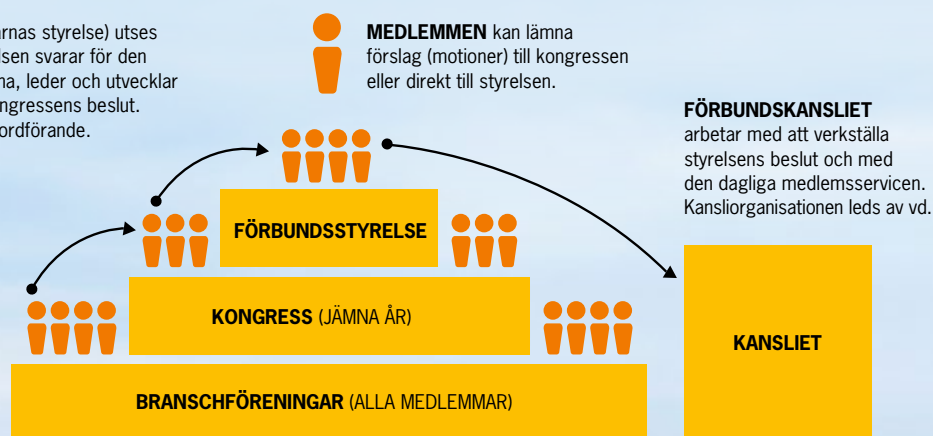
FÖRBUNDSSTYRELSEN (Ledarnas styrelse) utses på fyra år av kongressen. Styrelsen svarar för den strategiska styrningen av Ledarna, leder och utvecklar verksamheten i enlighet med kongressens beslut. Styrelsen leds av kongressvald ordförande.

KONGRESSEN är Ledarnas högsta beslutande organ och hålls vartannat år.

BRANSCHFÖRENINGARNA är 19 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.



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

Koncernen

Ledarnas koncern består av Ledarna Chefsservice LCS AB som är ett rent ägarbolag och som i sin tur äger Chefakademien i Stockholm AB. Verksamheten i Chefakademien styrs av ett ägardirektiv från LCS. Chefakademien har en egen professionell styrelse som leder bolagets verksamhet via dess vd. På detta sätt bygger Ledarna spetskunskap om chefers behov och utveckling. Det möjliggör att Ledarna kan erbjuda medlemmar, verksamheter och andra chefer mer kunskap, flera tjänster och produkter utöver Ledarnas eget medlemserbjudande. Chefakademien riktar sig till chefer i alla branscher och på alla nivåer och bidrar därmed till att stärka Ledarnas vision "Alla har en bra chef".



LEDARNAS VISION

**Alla har
en bra chef.**

Chefakademien ska komplettera och stötta Ledarnas verksamhet och vision med målet att stärka alla Sveriges chefer. Bolagets kärnverksamhet är chefsutveckling med fokus på chefsutbildning och utgivning av tidningen Chef, kompletterat av ett utbud av utvecklingsmöjligheter, inspiration och stöd inom ledarskap och andra kompetenser som hör till chefsrollen. Målgruppen är i första hand organisationer och företag som vill utveckla sina chefer samt chefer som inte är medlemmar i Ledarna. Ledarna Chefsservice LCS AB äger till 100 procent Chefakademien i Stockholm AB.

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 Ledarna för att visionen "Alla har en bra chef" ska bli verklighet.

Ledarna har drygt 96 000 medlemmar. Hos Ledarna 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 Ledarna chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap.

Ledarnas förbundspolitiska program *Ledarskapets värde – för en hållbar värld*, antogs vid Ledarnas kongress 2022. Programmet slår fast att Ledarna ska vara "chefens röst i samhället". Det beskriver Ledarnas identitet som samhällsaktör och de frågor som drivs.



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

Några särskilt viktiga inslag i arbetet med att stärka chefers intressen under 2022 har varit: (Jämförelse med föregående år anges inom parentes).

- Under 2022 har Ledarnas chefsrådgivare hanterat 12 700 ärenden där de ger råd i chefens alla frågor. Framst dominerar ämnen som rör anställning, avtal och överenskommelser, omorganisation, lön och förmåner, organisatorisk och social arbetsmiljö samt ledarskap. Ledarna ser en ökning framst inom omorganisationsärenden under hösten 2022 och detta beror framst på den osäkra omvärld vi befinner oss i. Ledarnas chefsrådgivning har överträffat sitt mål om ett rekommenderaindex och når det högsta mätbara resultatet under året med ett RMI på 93,1 procent.

93,1 %

SOM KONTAKTAT CHEFSRÅDGIVNINGEN
REKOMMENDERAR LEDARNA TILL
ANDRA CHEFSKOLLEGOR

- Under året har Ledarna tillhandahållit totalt 1 114 karriärsamtal och chefscoachingtillfällen. Rekommenderaindex (RMI) för karriärrådgivningen är 84 procent och för chefscoachingen är den 80 procent.
- Förhandlarna har totalt hanterat omkring 6 500 inkommande ärenden från arbetsgivare och medlemmar. Det har bland annat varit förhandlingsframställningar med stöd av lag och avtal, samverkanskallelser, löneöversyner och begäran av hjälp från företrädare. Av totala mängden ärenden så gick drygt hälften till förhandling i till exempel omorganisationer eller tvister för medlems räkning såsom lönekrav eller ogiltig uppsägning, där förhandlaren gjort skillnad för enskild medlem.
- Förhandlarna har under året bemannat Företrädarjouren, där Ledarnas företrädare fått hjälp i till exempel pågående förhandlingsärenden som de hanterar lokalt.
- Under 2022 har 23 (43) medlemmar företrätt av förbundsjuristerna som ombud i domstolsprocesser varav 14 (21) i tingsrätt, 1 (8) i Arbetsdomstolen och 6 (11) vid överklaganden av a-kassebeslut samt 2 (3) i skiljeförfarande. I de flesta mål har förlikning träffats.
- Under 2022 har LO-TCO rättsskydd anlitas för 64 (80) medlemmar, i ärenden som rört beslut om bland annat sjukpenning, sjukersättning och livränta. 39 (30) ärenden har avslutats och medlemmarna har sammanlagt fått rätt till 14 761 000 kronor.
- Den 22 juni 2022 undertecknade PTK, Svenskt Näringsliv och LO nya Huvudavtal om trygghet, omställning och anställningsskydd i Saltsjöbaden. PTK, där Ledarna ingår, har sedan tecknat motsvarande Huvudavtal med Svensk Scenkonst och Arbetsgivaralliansen samt Fremia. De nya reglerna i lagar och avtal började tillämpas den 1 oktober 2022. Trygghetsöverenskommelsen breddar synen på anställningstrygghet till att också handla om den trygghet som ligger i möjligheten att utveckla kompetens för det jobb man har eller för det jobb man vill ha i framtiden. Det nya omställningsstudiestödet och det kollektivavtalade kompletterande stödet innebär en historisk förbättring av individens möjligheter att stärka sin kompetens, både i omställning och under pågående anställning.
- Även inom kommuner och regioner samt staten har Ledarna, genom OFR, kommit överens om ökade möjligheter till kompletterande omställningsstudiestöd.
- **Ledarna erbjuder chefer kompetensutveckling.** Totalt har Ledarna under 2022 erbjudit medlemmarna 161 aktiviteter i form av digitala livekurser, webinarier och fysiska kurser. 7 337 medlemmar har deltagit i aktiviteterna. Efter pandemiårets stora intresse för webinarier har deltagandet generellt sett för Ledarnas aktiviteter blivit mer liknande tidigare år. Aktiviteterna får mycket goda omdömen av deltagarna och årets rekommenderaindex (RMI) för Ledarnas fysiska kurser ligger på över 88 procent. De digitala aktiviteterna, digitala livekurser och webinarier ligger på ett något lägre RMI, samtidigt som det är digitala aktiviteter som efterfrågas i större utsträckning av medlemmarna. De digitala formaten skapar möjlighet för fler att nyttja större delar av aktivitetsprogrammet och därför kommer medlemsaktiviteter även fortsättningsvis till stor del att levereras digitalt.



- **Podden Chefsrådgivarna** har som mål att leverera kunskap och inspiration kring ledarskap och rollen som chef. Det gångna året publicerades 3 nya avsnitt: Chefens guide till lönesättning, Kränkande särbehandling samt Ung och chef – så når du framgång. Lyssnandet har ökat och podden har en bra synlighet bland övriga konkurrerande poddar inom samma ämnesområde. Under året har även fristående podcastavsnitt producerats, bland annat på temat pension. [Ledarna.se](https://www.ledarna.se) är vår främsta leveranskanal mot medlemmarna och en viktig yta för medlemsrekrytering. Webbplatsen uppdateras kontinuerligt med artiklar, tester, filmer, poddar och annat innehåll som stöd för chefen i vardagen.

- **Förstärkt position.** Under året har en behovsanalys genomförts i syfte att ytterligare förbättra hur Ledarna samlar in, bearbetar och delar med oss av kunskap och information om chefer. Hållbar utveckling är en nyckelfråga för framtiden. Trycket att ställa om verksamheter till att bli mer hållbara ökar för var dag som går. Chefer står mitt i transformationen och för att klara omställningen behöver de rätt förutsättningar för att leda i förändring. Ledarna har som Sveriges chefsorganisation en möjlighet att påverka och bidra till omställning genom att sprida kunskap och på andra sätt stötta chefer. I syfte att förstärka Ledarnas position i den frågan har Ledarna under 2022 haft ett samarbete med Aktuell Hållbarhet vilket finansierats med medel ur Tillväxtprogrammet.
- **Förbättrad medlemsupplevelse.** Under 2022 har arbetet påbörjats med att skapa ett enklare förfarande och en ökad tillgänglighet för medlemmen när det gäller att kunna boka en personlig tid för att diskutera olika, lite mer tidskrävande ärenden med en chefsrådgivare, coach eller karriärrådgivare. Initiativet kommer att utvecklas vidare och lanseras under 2023.
- **Anpassad kommunikation och förtydligt erbjudande.** Arbetet med att genom marketing automation bli än mer relevanta för medlemmarna och tydliggöra Ledarnas erbjudande har fortsatt under 2022, vilket lett till positiva effekter i form av att medlemmarna löpande påminns om medlemskapets alla möjligheter och tar del av Ledarnas tjänster i större utsträckning. Parallellt pågår arbete med att sätta upp ett system för att kunna arbeta mer insiktsdrivet utifrån relevanta data och därmed ytterligare förfina vårt medlemserbjudande på ett mer personligt sätt.
- **Hållbar utveckling** är en nyckelfråga för framtiden. Trycket att ställa om verksamheter till att bli mer hållbara ökar för var dag som går. Chefer står mitt i transformationen och för att klara omställningen behöver de rätt förutsättningar för att leda i förändring. Ledarna har som Sveriges chefsorganisation en möjlighet att påverka och bidra till omställning genom att sprida kunskap och på andra sätt stötta chefer. I syfte att förstärka Ledarnas position i den frågan har Ledarna under 2022 haft ett samarbete med Aktuell Hållbarhet vilket finansierats med medel ur Tillväxtprogrammet.
- För att Ledarna ska få inflytande i **internationella frågor** är Ledarna Sveriges representant i CEC European Managers, och genom branschföreningars medlemskap i flera andra internationella organisationer lyfts Sveriges ledarskap upp på agendan. Ledarnas biträdande förbundssekreterare är kassör i CEC.
- **Ledarna är chefens röst i samhället** genom att driva och ta ställning i frågor som är relevanta för chefer. Det sker via möten med politiker, beslutsfattare och opinionsbildare samt genom kommunikation i media och Ledarnas egna kanaler så som sociala medier, webb och blogg. Ledarna driver opinion i ämnen som chefens lön och villkor, chefens organisatoriska förutsättningar, jämställdhet, hållbarhet och ledarskap.

Utförligare information

och beskrivningar finns i Ledarnas verksamhetsberättelse.



Väsentliga händelser under året

Tillväxt

Vid inledningen av 2022 hade Ledarna drygt 95 300 medlemmar. Under året har Ledarna dels arbetat med att synliggöra det unika med Ledarnas varumärke, dels erbjudit potentiella medlemmar att testa medlemskapet genom olika digitala verktyg såsom Arbetsmiljökollen, Cv-kollen och Arbetsrättskollen. I dessa verktyg erbjuds chefen att testa sina kunskaper inom olika viktiga områden samtidigt som testerna ska skapa intresse för Ledarnas tjänster och visa på Ledarnas kompetens. Parallellt har kampanjer genomförts med syfte att visa på medlemskapets fördelar. Sammantaget har detta inneburit en god medlemstillväxt under året. Vi årets slut hade Ledarna 96 466 medlemmar, vilket är det högsta medlemsantal som någonsin uppmätts.

Effekterna av coronapandemin avtog, men fortsatte att påverka såväl leveranser som arbetssätt under året. Efterfrågan på att kunna delta i olika aktiviteter på distans fortsatte att vara stor och i stället för en återgång till fysiska möten och aktiviteter har många av leveranserna varit hybrida eller helt digitala. För Ledarnas medarbetare skedde en successiv återgång till kontoret under våren. En möjlighet att jobba på distans upp till 50 procent av tiden infördes.

Den 22 april bildades Ledarnas nya branschförening Techledarna. Bildandet är ett led i uppdraget att kontinuerligt säkra att Ledarna erbjuder branschföreningar som speglar arbetsmarknaden. Techledarna godkändes på Ledarnas kongress och har ca 3 500 medlemmar.

Ledarnas kongress 2022 ägde rum den 31 maj till 2 juni på Uppsala Konsert & Kongress. Under kongressen valdes en ny förbundsstyrelse och Andreas Miller fick förnyat förtroende som Ledarnas förbundsordförande. Kongressen antog även Ledarnas nya förbundspolitiska program [Ledarskapets värde – för en hållbar värld](#).

En organisationsförändring av Ledarnas kansliorganisation trädde i kraft den 1 oktober. Syftet är att säkerställa en mer ändamålsenlig och konkurrenskraftig organisation, med mer balans i arbetsfördelningen och bättre nyttjande av kompetenser. För att säkerställa syftet med den nya organisationen tillsattes en vice vd för Ledarna, under vilken en del av det operativa arbetet samlas. Organisationsförändringen medför inte någon övertalighet.

Systembyte för medlemsreskontra

I syfte att öka såväl kvalitet som effektivitet samt sänka kostnaderna genomfördes under våren ett utvecklingsprojekt tillsammans med nuvarande leverantör för att byta systemlösning för Ledarnas medlemsreskontra. Systemet sattes i drift i april 2022.

Nytt system för att hantera kurser. Under sommaren lanserade Ledarna ett nytt kurshanteringssystem och kunde därmed stänga ned det gamla. Systembytet möjliggör en säker, stabil och modern plattform för våra kurser.

Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Förväntad framtida utveckling

2022 blev ett händelserikt år i världen. Vi gick från den osäkerhet som pandemin förde med sig till krig i Europa, elbrist, hög inflation och en gryende lågkonjunktur. Allt pekar på att omvärldsläget kommer hålla i sig och fortsätta prägla såväl Ledarnas verksamhet som våra medlemmar även 2023.

Ledarna följer medlemmarnas löpande behov av stöd och jobbar ständigt för att ha en organisation som svarar mot medlemmarnas behov.

Att leda och verka i en ständig förändring är det nya normala. Detta innebär utmaningar och ställer krav på chefer och ledarskap. Ledarna har under året anpassat stödet och utvecklingsmöjligheterna för medlemmarna kontinuerligt, utifrån rådande situation, och ser att det är något som behöver hållas i även framåt.

Bland annat är efterfrågan på att kunna delta i olika aktiviteter på distans fortsatt stort vilket gör att Ledarna behöver ta kontinuerlig höjd för hybrida eller helt digitala lösningar.

Tack vare Ledarnas starka ekonomiska position och kapitalplaceringsstrategi står Ledarna väl rustade att möta en lågkonjunktur.

Konkurrensen fortsätter att öka och omvärlden förändras. Ledarna arbetar med att anpassa oss till den snabba utvecklingen inom digitalisering och förändrade konsumtionsbeteenden. För att stå fortsatt starka i konkurrensen har ett arbete inletts med att ta fram Ledarnas position fram till år 2030. En framgångsfaktor i det arbetet är kompetensstrategin.

Vi fortsätter att jobba med följande identifierade tillväxtfaktorer:

- 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.

För att ha råd att satsa på utveckling, automatisering och digitalisering har Ledarna investerat i kapitalmarknaden och i fastigheter med målet att nyttja avkastningen till medlemsnytta. Finansverksamheten och fastighetsverksamheten beskrivs under avsnittet om [Finansiell förvaltning](#).

I jämförelse med att investera kapital i fastigheter, räntebärande tillgångar eller aktiefonder medför styrelsebeslutet att investera i affärsdrivande bolag en högre risk. Ledarnas ägarbolag, Ledarnas Chefsservice LCS AB, arbetar aktivt med dotterbolagets lönsamhet och risker samt styr genom tillväxtplaner och ägardirektiv för att säkerställa avkastning och utveckling. Denna verksamhet beskrivs närmare under rubriken [Koncernen](#) på sidan 7.

Under året har Chefakademins utbildningserbjudande och då främst företagsanpassad affär utvecklats och resultatet överträffar budget med drygt 40 procent. Del av Ledarnas medlemsutbildningar har under 2022 levererats av Chefakademien. Till chefredaktör för tidningen Chef utsågs vvd Calle Fleur. Ledarna ser ingen förändrad bedömning beträffande värderingen av Chefakademien.

Resultat och ställning för förbundet

Resultatutveckling

Årets resultat efter avskrivningar och övriga rörelse-kostnader och före finansiella poster uppgick till -18,3 (-8,7 mkr). Resultat före skatt summerar till -17,2 mkr (-0,2 mkr).

Intäkter ökade med 4,6 mkr varav medlemsintäkterna ökade med 1,4 mkr. Dessutom ökade bland annat hyresintäkter från fastighetsverksamheten med 1,4 mkr och intäkter från Ledarnas andel i vindkraftverket med 0,3 mkr.

Rörelsekostnader ökade med 13,6 mkr jämfört med föregående år. Kongressen som hålls vartannat år och som denna gång även inkluderade val av ordförande och styrelse kostade 5 mkr. Under 2022 satsades 1,4 mkr på uppstarten av arbetet med att ta fram Ledarnas position

till 2030. Då förutsättningarna att ha fysiska möten var tillbaka efter pandemin ledde det till 1,4 mkr högre kostnader kopplat till företrädaraktiviteter, förbundsråd och förbundsstyrelse. Rese- och möteskostnaderna ökade även i medlemsverksamheten med 1 mkr. Fastighetskostnaderna blev jämfört med året innan 2,4 mkr högre, bland annat på grund av reparationer, underhåll och högre elkostnader. Kostnaden för ökad marknadsnärvaro på sociala medier ökade med 2,4 mkr jämfört med året innan.

I resultatet ingår särskilda satsningar som beslutas av förbundsstyrelsen och finansieras med Ledarnas samlade kapital. Under året har styrelsen beslutat om satsningar som medfört kostnader motsvarande 21,4 mkr (15,1 mkr).

Flerårsöversikt förbundet	2022	2021	2020	2019
Medlemsintäkter och nettoomsättning (mkr)	258,6	254,8	250,7	248,5
Resultat efter finansiella poster (mkr)	-11,3	8,0	-17,6	-3,6
Balansomslutning (mkr)	551,4	577,5	575,4	596,4
Soliditet (%)	72%	72%	73%	75%
Medelantal anställda (helårsekvivalenter)	115	116	117	116
Antal medlemmar vid årets slut	96 466	95 389	95 828	92 882
Medlemsintäkter (mkr)	249,7	248,3	245,9	241,7

Finansiell förvaltning

Kapitalförvaltning

Ansvar för de löpande placeringsbesluten inom ramen för Ledarnas placeringsreglemente fördelas på två kapitalförvaltare. Placeringsreglementet innehåller mål och principer för finansiellt risktagande samt riktlinjer för etik och hållbarhet.

Ledarnas ränte- och aktiefonder har under året minskat med i genomsnitt -13,1 procent (23,6 procent) vilket reflekterar det mörka börsåret där Stockholmsbörsens breda index slutade med en nedgång på omkring 25 procent. Under 2022 steg inflationen rejält globalt och drog med sig räntorna upp. En ny spridning av Covid-19 fick Kina att stänga städer vilket påverkade produktionen negativt för många företag. Utöver det enorma mänskliga lidande efter Rysslands invasion av Ukraina i februari spädde detta på produktionsproblem och resulterade i att el- och gaspriserna sköt i höjden.



Ledarnas placeringsreglemente har sedan 2017 haft ett starkt hållbarhetsfokus och krav på hållbarhet har löpande förstärkts. Förvaltarna uppfyller hållbarhetskraven och rapporteringen av hållbarhetsaspekterna förbättras kontinuerligt.

Med hänsyn till riktlinjerna kopplat till etik och hållbarhet har Ledarnas kapitalportfölj utvecklats relativt väl. Avkastningen är lägre än index främst med anledning av att energisektorn med fossila bränslen, som Ledarnas riktlinjer för hållbarhet utesluter, gav bäst avkastning på börsen 2022.

Vid utgången av 2022 var kapitalplaceringarnas marknadsvärde 250 mkr.

Fastigheter

Som en del av kapitalförvaltningen äger Ledarna fastigheter. Fastigheterna värderas vartannat år. Värderingen som genomfördes 2022 uppskattade värdet på fastigheterna till 981 mkr att jämföra med värderingen från 2020 som var 906 mkr. Värdeökningen reflekterar bland annat de investeringar som gjorts i fastigheterna. Enligt underhållsplaner som årligen revideras genomförs renoverings- och underhållsarbeten.

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 följer redovisas bland annat hållbarhetsarbetet och Ledarnas totala klimatpåverkan.



Hållbarhets- rapport

Ledarna och hållbarhetsarbetet

”En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”*.

Hållbarhetsrapporten handlar om de förväntningar som ställs på Ledarna och den påverkan Ledarna har på omvärlden. Rapporten beskriver ambitionsnivån på Ledarnas arbete för att bidra till en långsiktig hållbar utveckling. Ledarnas påverkan begränsas inte av verksamhetens direkta gränser, utan innefattar i hög grad även medlemmar, leverantörer och intressenter i hela kedjan.

Omställningen till ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle möjliggörs genom stora och små beslut i vardagen. I det arbetet har chefer en unik position, genom att aktivt påverka strategisk inriktning på längre sikt, genom sin planering och arbetsledning i det dagliga arbetet, samt genom att verka för och understödja innovation och utveckling. Hållbar utveckling kräver ett långsiktigt, ansvarsfullt ledarskap. Chefer och ledare har ett viktigt uppdrag och kan göra skillnad. Ledarna har därför en viktig roll för att stötta chefer och ledare i deras uppdrag.

Grundläggande värderingar

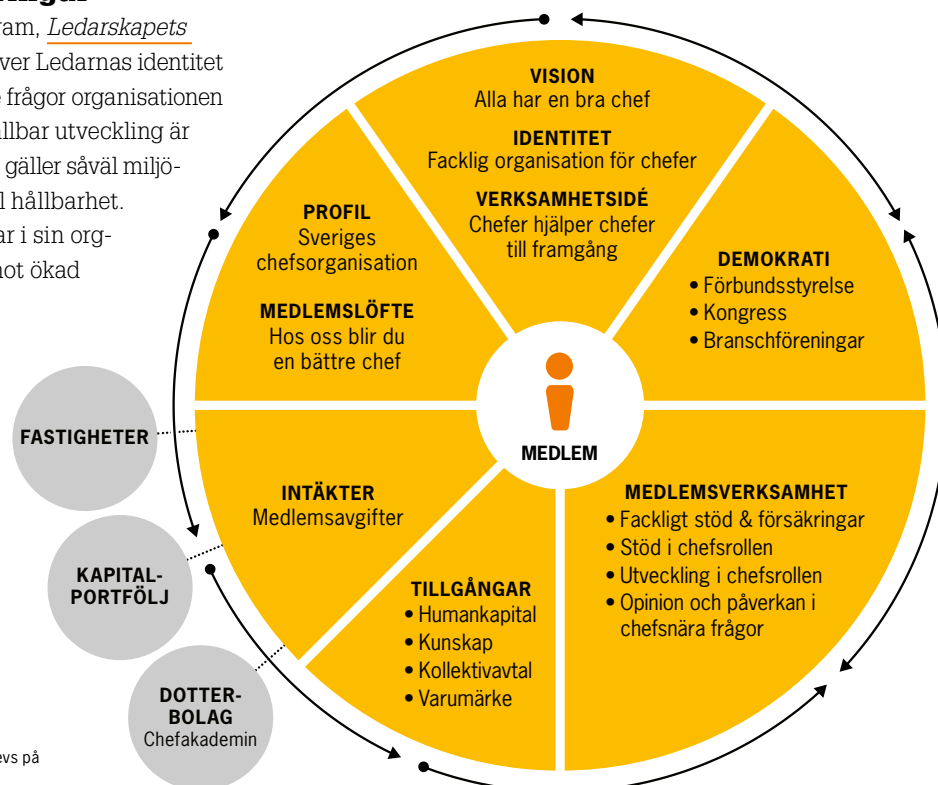
Ledarnas förbundspolitiska program, *Ledarskapets värde – för en hållbar värld*, beskriver Ledarnas identitet som samhällspolitisk aktör och de frågor organisationen driver. Programmet betonar att hållbar utveckling är en nyckelfråga för framtiden. Detta gäller såväl miljömässig som ekonomisk och social hållbarhet. Alla chefer ska ges förutsättningar i sin organisation att leda utvecklingen mot ökad hållbarhet.

I arbetet för ökad mångfald och inkludering utgår Ledarna från lagens diskrimineringsgrunder: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnicitet, trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, samt ålder.

Affärsmodell

Ledarnas tjänster strävar till att uppfylla Ledarnas medlemslöfte: ”Hos oss blir du en bättre chef”. I medlemskapet ingår, bland annat, rådgivning, coaching, kurser och seminarier samt material i form av guider, filmer och poddar. Medlemmarna får även tillgång till förhandlarstöd, rättshjälp vid arbetstvister och avtalsgranskning. Dessutom ingår inkomstförsäkring. Ledarna driver även opinion i för medlemmarna viktiga samhällsfrågor.

Ledarnas verksamhet finansieras av intäkter från medlemsavgifter, fastighets- och kapitalförvaltning.



* Definitionen enligt Bruntlandrapporten som skrevs på uppdrag av FN 1987.

Ledarnas intressenter

Ledarna arbetar på flera plan för att påverka medarbetare, företrädare, förtroendevalda, medlemmar, leverantörer, myndigheter och samarbetspartners att verka för en hållbar utveckling.

Styrning av hållbarhetsarbetet

Ledarnas hållbarhetsgrupp hanterar övergripande hållbarhetsfrågor och inriktning. Gruppen leds av vd och består av kommunikationschef, förbundssekreterare, affärs- och fastighetsansvarig, chef för Samhälle & Utredning, HR-chef och ekonomichef.

Styrdokument som rör miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption stödjer hållbarhetsarbetet. Policyer är strategiska styrdokument som beslutas av Ledarnas förbundsstyrelse. Några gäller såväl medarbetare på Ledarnas kansli, som företrädare och förtroendevalda, andra enbart medarbetare. Kansliet kompletterar policyerna med instruktioner och vägledningar. Policyerna finns tillgängliga för medlemmarna på webbplatsen ledarna.se.

Styrdokumentet följs upp och revideras löpande av Ledarnas förbundsstyrelse och vd. I samband med uppdatering kommuniceras innehållet i organisationen via intranät, personalmöten, eller, vid behov, i dialog på enheterna.

HÅLLBARHETSPOLICY

Ledarnas hållbarhetspolicy fokuserar på tre övergripande områden.

1. Hållbart samhälle

Ledarna ska spela en viktig roll i utvecklingen mot ett hållbart samhälle genom att bidra till att Sveriges chefer kan agera för en socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar utveckling. Ledarna ska påverka debatten och synliggöra chefernas förutsättningar att ta ansvar och leda i förändring vid omställning till ett hållbart samhälle.

2. Hållbara chefer

Ledarna ska arbeta med att förbättra förutsättningarna för chefer och ge råd och stöd i chefsrollen. Chefer ska hålla långsiktigt och ha goda förutsättningar att verka i sitt chefsuppdrag. Det innebär tydligt mandat, rimlig arbetsbörda, tillräckliga resurser och tid för reflektion och återhämtning.

3. Hållbar verksamhet

Ledarnas verksamhet ska styras effektivt med beaktande av social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Ledarna ska välja leverantörer som stödjer hållbarhetsarbetet och som medför att det görs aktiva val avseende resursanvändning i det dagliga arbetet. Andelen hållbara resor och möten ska öka och det totala resandet, och därmed koldioxidutsläppen, ska aktivt minskas. Ledarna ska ha ett starkt arbetsgivarvarumärke och vara en arbetsplats med mycket engagerade chefer och medarbetare. Arbetsplatsen ska vara inkluderande och fri från diskriminering.

Om hållbarhetsrapporten

Ledarnas förbundsstyrelse är ansvarig för hållbarhetsrapporten. Sist i årsredovisningen återfinns revisorns yttrande. Rapporten är avgränsad till att omfatta förbundskansliets verksamhet som bedrivs nationellt. De 19 självständiga branschföreningarna och Ledarnas dotterbolag är egna juridiska personer och inkluderas inte i rapporten.

Ledarna omfattas av årsredovisningslagens (ÅRL) krav på hållbarhetsrapportering och rapporten är upprättad enligt bestämmelserna i ÅRL kapitel 6.

Enligt ÅRL ska rapporten innehålla de hållbarhetsupplysningar som behövs för förståelsen av organisationens utveckling, ställning och resultat samt konsekvenserna av verksamheten.

Rapporten redogör för Ledarnas målsättningar avseende de fem obligatoriska sakområdena enligt ÅRL:

- 1) sociala förhållanden
- 2) personal
- 3) respekt för mänskliga rättigheter
- 4) miljö
- 5) motverkande av korruption.

Sociala förhållanden

Social hållbarhet är en grundfacklig fråga och därför av stor vikt för Ledarna, både i rollen som medlemsorganisation och arbetsgivare.

Alla människors lika värde är en grundläggande värdering för Ledarna, vilket, bland annat, motiverar arbetet för ökad mångfald och inkludering. Ledarna anser att arbetslivet gynnas av en jämn könsfördelning i alla sektorer och på alla chefsnivåer.

Styrdokument

- Stadgar
- Förbundspolitiskt program
- Ledarnas etikpolicy
- Personalpolicy med tillhörande
 - Avtal om allmänna anställningsvillkor
 - Arbetsmiljöpolicy
 - Plan för systematiskt arbetsmiljöarbete
 - Samverkansavtal med Ledarnas personalförening
 - Lönepolicy och lokalt tillämpningsavtal
 - Policy avseende trakasserier och kränkande särbehandling
 - Mångfaldsplan

Resultat, uppföljning och efterlevnad

Ledarna verkar för goda arbetsvillkor och förutsättningar både på den egna arbetsplatsen och för organisationens medlemmar. Kollektivavtal säkerställer goda arbetsvillkor och förutsättningar för såväl Ledarnas medarbetare som medlemmar.

Inom Ledarnas förtroendemannaorganisation

pågick under året ett projekt för att förnya och utveckla den interna demokratin. Projektet syftade till att förbättra inflytande och delaktighet i Ledarnas interna demokrati. I fokus låg representativitet och mångfald.

Chefer ska kunna fungera långsiktigt och ha goda förutsättningar för sitt chefsuppdrag. Ledarna kallar det "Hållbara chefer", vilket är ett fokusområde som organisationen arbetat med under flera år och som idag är integrerat i den service som Ledarna erbjuder. Ledarna har kunnat möta chefers behov genom att stötta enskilda medlemmar, sprida kunskap, utveckla metoder och verktyg, driva opinion, samverka och sluta avtal med andra parter på arbetsmarknaden.

Vid kongressen 2022 beslutades att Ledarna ska ta fram en hållbarhetsplan för Ledarna och dess branschföreningar. Planen ska utgå från Agenda 2030.

MEDLEMSAKTIVITETER OCH UTBILDNINGAR

Arbetsmiljö, såväl fysisk som organisatorisk och social, är en central hållbarhetsfråga. Ledarna erbjuder sina medlemmar ett omfattande aktivitetsprogram som stöd i arbetet med social hållbarhet. Aktiviteterna inkluderar kurser, seminarier och webinarier med ledarskaps- och chefsfokus. På ledarna.se finns ett omfattande material om hållbarhet tillgängligt som stöd.

Förmågan att balansera ledarskapets olika perspektiv är avgörande för att individen ska kunna vara hållbar som chef och sköta sitt uppdrag med gott resultat. Ledarna erbjuder coachning för chefer. I många fall handlar det om frågor som, ur olika perspektiv, rör chefers förutsättningar och hållbarhet.

Under 2022 erbjöds flera medlemsaktiviteter för att stödja och utveckla chefers kunskaper inom hållbart ledarskap. I utbudet ingick kurser, seminarier, checklistor och rådgivning – även i form av poddar med teman som *Kränkande särbehandling* och *Det hybrida ledarskapet*. Under året genomfördes, utöver detta, webinarier som *Inkluderande ledarskap* och *Boosta ditt ledarskap med mental träning*. Kurser i förändringsledning utgör en del av Ledarnas ordinarie aktivitetsprogram, tillsammans med webinarier som erbjuds live, men också går att ta del av i efterhand. Som exempel under 2022 kan nämnas webinariet *Är du redo för den gröna omställningen?*

Sedan flera år tillbaka arbetar Ledarna för att minska avståndet mellan asylinvandrare med cheferfarenhet och svenska chefer. Under 2022 genomfördes digitala och fysiska kurser inom interkulturellt ledarskap, med teman som rekrytering och onboarding av nyanlända, samt interkulturell samverkan. Arbetet finansieras delvis genom statsbidrag för särskilda främjande- och utvecklingsinsatser.

RÅDGIVNING

I Chefsrådgivningen har Ledarnas medlemmar möjlighet till dialog och stöd från rådgivare som har egen cheferfarenhet och därmed god insikt i chefsens vardag.

För att kunna nå ut till fler finns Chefsrådgivningen även tillgänglig i poddformatet "Chefsrådgivarna". Här kan Ledarna ta upp aktuella ämnen och skapa förutsättningar för stöd och råd i frågor rörande chefsens vardag och förutsättningar. I poddarna behandlades under året frågor om hur chefen kan ta kontroll över det hybrida ledarskapet och hur det är att leda arbete i motvind.

För att möta behoven av psykosocialt stöd för chefer finns tjänsten Samtalsstöd som en del av Ledarnas erbjudande. Medlemmen kan vända sig dit med privata eller arbetsmässiga bekymmer som påverkar arbete och hälsa. Tjänsten är bemannad dygnet runt, året om. Rådgivningen ges på flera europeiska språk samt arabiska, persiska och kurdiska. Samtalsstödet är ett etablerat tillägg till Ledarnas utbud. Det tillhandahålls genom Bliwa i samarbete med Falck Healthcare.

SAMHÄLLSPOLITISK PÅVERKAN

Ledarna är chefsens röst i samhället. Ledarnas opinionsbildning syftar till att påverka beslut och föra samhällsdebatt i frågor som påverkar chefer och rör ledarskapets betydelse. Ledarna arbetar för att sprida kunskap och idéer genom bland annat rapporter och artiklar, samt genom samarbeten med akademien. Opinionsbildningen sker via media och genom Ledarnas egna kanaler i form av sociala medier, webb och blogg, men också genom seminarier, möten och samarbeten.

Genom att förstå samtiden kan Ledarna vara med och påverka framtiden och vara Sveriges chefs samlade röst i samhällsdebatten. Ledarnas samhällspolitiska påverkansarbete tar sin utgångspunkt i Ledarnas förbundspolitiska program, Ledarskapets värde – för en

hållbar värld, som antogs på kongressen försommaren 2022. Viktiga frågor under året var chefsens förutsättningar i offentlig sektor, chefsens roll och betydelse för hållbar omställning, det nya hybrida arbetslivet, hot och arbetskriminalitet, samt förutsättningar för unga chefer.

Rapporter

2022 presenterade Ledarna flera rapporter och undersökningar som belyser chefsens förutsättningar ur olika perspektiv med koppling till en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling. I samband med Kvalitetsmässan i maj publicerades rapporten Chefsorganisatoriska förutsättningar i kommuner och regioner – en kunskapssammanställning. Rapporten är en sammanställning av ett flertal olika rapporter och forskningsresultat. Den visar att det finns en omfattande forskningsbaserad kunskap om vikten av chefsens organisatoriska förutsättningar för att utveckla välfärd och social trygghet, men att det ofta brister i kommuner och regioner.



Ledarna har också presenterat rapporten Hotad på jobbet – vem stöttar chefen? som undersöker förekomsten av arbetslivskriminalitet på svensk arbetsmarknad, samt förekomsten av hot mot chefer. Rapporten Framtiden efter det nya normala bygger på svar från 5 000 chefer om hur distansarbete, digitalisering, förändringsarbete och innovationer påverkar framtidens chefsjobb och organisationer.



Framtidens kvinnliga ledare 2022:

Jenny Jonsson, vd ByggVesta.

Foto: Karina Ljungdahl

Kvinnliga ledare

Med Framtidens kvinnliga ledare (FKL) vill Ledarna påverka föreställningen om ledarskapet som en manlig arena. År 2022 rankade Ledarna för 16:e året i rad 75 unga kvinnor under 36 år som nått chefspositioner, gör skillnad och som visar på värdet av ett bra ledarskap. Deltagarna på listan bedöms utifrån kriterierna kompetens, resultat och potential – hur de leder framtidsinriktat baserat på en vision om hållbar utveckling. Kandidaterna får en direkt fråga i materialet för urval om hur de ser på sitt eget, samt sin organisations ansvar för hållbar utveckling. Årets vinnare blev Jenny Jonsson, vd på ByggVesta.

Föräldraförsäkring

Ledarna har länge engagerat sig i frågan om föräldraförsäkringen. Svenska chefer ska vara världens bästa, och för att nå dit behöver rekryteringsunderlaget breddas så att fler, inte minst kvinnor, får möjlighet att göra karriär och ta en chefsroll. För att skapa en mer jämställd arbetsmarknad förespråkar Ledarna en individualiserad föräldraförsäkring, jämnt fördelad mellan vårdnadshavarna,

Ålderism

Ledarna är starkt engagerade i att motverka alla former av ålderism. Sverige har inte råd att välja bort kompetens på grund av okunskap eller fördomar. I ett alltmer kunskapsintensivt och konkurrensutsatt samhälle är det viktigt att alla chefstalanger tas tillvara, oavsett ålder. Kompetens och meriter måste stå i fokus. Ålderism i arbetslivet kan inte motverkas enbart genom diskrimineringslagen, utan kräver bredare åtgärder. En effektiv sådan är att utöva ett åldersmedvetet ledarskap där rekrytering sker utifrån kompetens och erfarenhet i stället för ålder.

Risk och riskhantering

En viktig del av Ledarnas uppdrag är att påverka beslutsfattare och bilda opinion. Det handlar om att på olika nivåer driva frågor som rör ledarskap, chefsers förutsättningar och intressen, samt chefernas betydelse för en långsiktigt hållbar omställning. För att Ledarna ska kunna fortsätta sitt aktiva påverkansarbete, krävs engagemang, kompetens och kontinuitet i arbetet. Det skulle innebära en risk om Ledarna tappar i förmåga att påverka.

Ledarna är en representativ demokratisk organisation, som till stor del är beroende av engagemang från förtroendevalda på olika nivåer. Förtroendevalda och medlemmar måste uppfatta Ledarnas opinionsbildning som legitim och trovärdig. Brist på ideellt engagemang, eller bristande legitimitet, skulle därför kunna utgöra en risk.

En utveckling där samhället går i en riktning som gör att fackföreningarnas kärnverksamhet och viktigaste frågor tappar stöd utgör även det en risk som kan påverka såväl Ledarnas möjlighet att värva medlemmar, som organisationens förmåga till påverkan i samhälls-politiska frågor.

Ledarna hanterar dessa risker genom att säkerställa att det finns medarbetare med kompetens i hållbarhetsfrågor på kansliet, genom att ingå och utveckla strategiska samarbeten, samt genom förankring av arbetet bland förtroendevalda och en kontinuerlig information till medlemmarna.

På ett mer övergripande plan verkar Ledarna för att utveckla den svenska partsmodellen för att därigenom upprätthålla folkligt stöd för parternas kärnverksamhet.

Medarbetare

Medarbetarnas och organisationens hållbarhet är verksamhetskritiskt för Ledarna. Ledarna har samma filosofi för sina medarbetare, som för medlemmar, förbund och samarbetspartners. Den bygger på att individen har förmåga och tar ansvar för sin egen och organisationens utveckling och effektivitet. Det betyder att Ledarna vill attrahera medarbetare med hög kompetens och värdefull erfarenhet som kan utvecklas tillsammans med organisationen.

Ledarnas kansli ska vara en uppskattad arbetsplats med en tydlig vision, verksamhetsriktning, mål och värdegrund. På samma sätt som Ledarna verkar för goda arbetsvillkor, både på den egna arbetsplatsen och för medlemmarna, tar Ledarna ett ansvar för sina egna medarbetare. För att säkra ett homogent och konsekvent agerande finns en serie styrdokument som sätter ramar och inriktning för relationen till medarbetare och chefer.

Ambitionen sträcker sig även till samarbetspartners, Ledarna prioriterar samarbeten med leverantörer som har kollektivavtal, eller som förbinder sig att inom viss tid teckna kollektivavtal. Samtliga styrdokument följs upp av vd och förändringar genomförs i samverkan med Ledarnas personalförening.

Styrdokument

- Personalpolicy med tillhörande
- Avtal om allmänna anställningsvillkor
- Arbetsmiljöpolicy
- Plan för systematiskt arbetsmiljöarbete
- Samverkansavtal med Ledarnas personalförening
- Lönepolicy och lokalt tillämpningsavtal
- Policy avseende trakasserier och kränkande särbehandling
- Mångfaldsplan
- Inköspolicy

Resultat, uppföljning och efterlevnad

Den operativa verksamheten genomsyras av ett värdegrundsarbete kring Ledarnas värderingar "Professionalism, Driv och Samverkan". Arbetet lägger grunden för

en inkluderande kultur som tillvaratar fördelarna med jämställdhet och mångfald på arbetsplatsen, skapar en bättre arbetsmiljö, en bättre dialog mellan chef och medarbetare och mellan enheter, och därmed bidrar till ökad medlemsnytta.

För Ledarnas medarbetare gäller ett specifikt avtal om allmänna anställningsvillkor, samt ett lokalt tillämpningsavtal för löneprocessen enligt Ledarnas kollektivavtal. Ledarna och Ledarnas personalförening har tecknat samverkansavtal som syftar till att säkerställa ett nära och tätt samarbete, samt dialog, mellan medarbetare, chef och ledning. Målsättningen är att samverkansparterna ska vara med tidigt i beslutsprocessen och ha en reell möjlighet till påverkan för att hitta bästa lösningar för medarbetare och verksamhet i stort. HR upprättar årligen ett HR-bokslut som följs upp av förbundsstyrelsen, vd, personalföreningen och arbetsmiljökommittén (AMK).

Efter coronapandemin har ambitionen varit att återgå till normala rutiner i arbetet med att utveckla det goda ledar- och medarbetarskapet inom Ledarna. Dialogträffarna i mindre grupper med deltagare från olika delar av verksamheten återupptogs och månatliga Medarbetarforum genomförs åter fysiskt.

Under 2022 började medarbetarna att komma tillbaka till kontoret och den fysiska och sociala kontakten kunde återupptas. För att behålla de positiva aspekterna i hemarbete har medarbetarna, i samråd med sin chef, fortsatt möjlighet att arbeta upp till 50 procent av tiden hemifrån, förutsatt att arbetet så tillåter. Det framgick tydligt i de medarbetarundersökningar, "pulsmätningar", som gjordes under året, att engagemanget hos medarbetarna gradvis ökat. Under 2022 genomfördes en mindre och två större "pulsar" med fokus på medarbetarnas engagemang, samt en med fokus på den psykosociala arbetsmiljön.

Ledarnas medarbetare
Peder Bertilsson, lönestrateg



Ledarna genomförde under året två medarbetarkonferenser för att förbättra laganda och känslan av samhörighet över organisationsgränserna. Ett förslag från medarbetarna var införandet av gemensamt pop-up-lunchrum på kontoret, något som genomfördes för första gången i november. Fler initiativ är planerade för våren 2023. Den uppfattade lagandan förbättrades från 56 procent vecka 49 2021, till 73 procent vid samma tid ett år senare.

Hösten 2022 genomfördes en organisationsförändring, där strukturen på ledningsnivå förändrades. Omorganisationen diskuterades med personalföreningen, som föreslog en öppen samverkan med alla medarbetare, vilket genomfördes i augusti. Samverkan bidrog till att den nya organisationen blev väl mottagen. Genomförda medarbetarpulsar under vecka 48 2022 visade att 73 procent ansåg att "Ledarna är på väg åt rätt håll", jämfört med 51 procent ett år tidigare. Ett annat område där det skett en stark förbättring var frågan om hur värdefull medarbetaren känner sig på jobbet. 76 procent av medarbetarna uttryckte sig positivt, jämfört med 67 procent föregående år. I frågan om hur Ledarna tillvaratar den egna kompetensen, ökade antalet positiva svar till 72 procent, jämfört med 65 procent föregående år. I slutet av 2022 uppgav 75 procent av medarbetarna att de var och är stolta över att arbeta på Ledarna. Det mest slående resultatet var att eNPS*, Net Promoter Score, under året förbättrades avsevärt, och gick från -8 till +16.

MÅNGFALD

Ledarna har fastställt en mångfaldsplan för åren 2020–23 som beskriver mål, aktiva åtgärder och uppföljning utifrån aspekterna att vara en inkluderande organisation med balans i könsfördelningen, olika etniska ursprung, en blandning av åldrar, samt ökade möjligheter för personer med funktionsvariationer att arbeta hos Ledarna.

Ledarnas strävan är att rekryteringsprocessen inte ska påverkas av fördomar. Därför används kompetensbaserad rekrytering och ett screeningverktyg tidigt i processerna. Genom verktygets forskningsbaserade personlighets- och logiktester identifieras rätt person till rätt position och verktyget hjälper Ledarna att undvika eventuell diskriminering. Varken ålder, eller personligt brev efterfrågas, och inga privata frågor ställs under intervjun. En strukturerad och standardiserad digital referenstagning används med syfte att

eliminera subjektiva bedömningar. Slutligen har vi en strukturerad referenstagning genom systemet Refapp som infördes under våren 2022.

Uppföljning av mångfaldsplanen sker i fem prioriterade områden.

1. Jämställdhet

Jämställdhetsmålet är satt till att minst 40 procent av vardera könet ska vara representerat på övergripande nivå och i chefsledet. Det krävs ytterligare arbete för att målet som är tänkt att vara uppnått 2023. År 2022 var 64,7 procent kvinnor, vilket är i paritet med 2021. Vi fortsätter ha en relativt jämställd chefsgrupp med 38,9 procent män respektive 61,1 procent kvinnor.

Ledarna använder positiv särbehandling på grund av kön i urval vid rekrytering. Detta är en åtgärd Ledarna nyttjat sedan 2019. När det på övergripande nivå, eller inom en enhet, inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män, görs särskilda insatser för att få det underrepresenterade könet att söka lediga tjänster. Detsamma gäller olika åldrar, utländsk bakgrund och personer med funktionsvariationer i syfte att medarbetarna ska spegla mångfalden i samhället. Under 2022 kunde det underrepresenterade könet prioriteras vid en rekrytering, då likvärdig kompetens fanns hos två kandidater av olika kön.

Lönekartläggningen 2022, avseende 2021 års löner, genomfördes i samverkan med personalföreningen under årets tredje kvartal. Utfallet påvisade ingen faktisk skillnad i löneläge baserat på kön som inte kunde förklaras utifrån befattningarnas krav och ansvar, utbildningskrav, eller marknadsläget för löner. Analysen visade också att det inte fanns någon diskrepans i löneläget mellan de olika grupp nivåerna av befattningar och att lönesättningen respekterade organisationens hierarki. Totalt sett kan Ledarna konstateras ha en jämställd lönepolitik.

2. Utländsk bakgrund**

Utländsk bakgrund ska spegla mångfalden bland yrkesarbetande i övriga samhället. SCB analyserar Ledarnas personalförteckning och levererar identifierad statistik om medarbetarnas och chefernas bakgrund (svensk/utländsk). Ledarna har generellt sett färre medarbetare och chefer med utländsk bakgrund jämfört med omvärlden. 2022 var antalet anställda med utländsk bakgrund samma som föregående år.

* eNPS: Employee Net Promoter Score bygger på frågan: "Skulle du rekommendera Ledarna till en vän". eNPS mäts på skalan -100 till +100 och generellt anses en poäng mellan 0 till +10 vara godkänt, +10–30 vara bra och över +30 anses utmärkt.

** Utländsk bakgrund definieras som de individer som antingen är utrikes födda, eller inrikes födda med två utrikes födda föräldrar. Källa SCB

Utvecklingen av Ledarnas arbetsgivarvarumärke sker, bland annat, genom ett aktivt arbete med kravprofilerna vid annonsering av lediga tjänster i syfte att attrahera nya medarbetare som kan bidra till mångfalden inom Ledarna. Hösten 2022 lanserades en ny "Employer branding"-film. I filmen speglas organisationens olika åldrar, kön och etnicitet genom Ledarnas egna medarbetare. Filmen finns med i all annonsering från Ledarna, bland annat för att attrahera kandidater, och finns även på Ledarnas webbplats.

3. Ålder

Målet är att öka antalet medarbetare under 35 år för att skapa en ökad balans i åldersgrupperna. En förnyring av organisationen är ett av de mål som satts upp för mångfaldsarbetet. Under 2022 ökade åldersgruppen yngre än 35 med en medarbetare, vilket motsvarar +0,9 procentenheter. Vid fem rekryteringar kunde Ledarna attrahera och anställa yngre medarbetare. Det krävs fortsättningsvis ett ökat fokus på att anställa fler medarbetare i denna åldersgrupp för att målen i mångfaldsplanen ska uppnås.

4. Inkludering

Inkluderingsmål mäts genom eNPS. Inkluderingsmålet är att bibehålla eNPS-värdet, samt värdet för upplevd inkludering på arbetsplatsen. Gällande mål för eNPS är satt till +32. Under pandemin 2020 och 2021 utvecklades värdet negativt, men 2022 steg det till +16, en förbättring som tyder på att medarbetarna anser att Ledarna i högre omfattning är en arbetsgivare som man gärna rekommenderar.

5. Ökade möjligheter för personer med funktionsvariationer.

Det finns goda möjligheter för personer med funktionsvariationer att arbeta hos Ledarna. Under 2022 ägde en ombyggnation rum på plan 6 för att öka tillgängligheten till styrelserummet. Fokus på ökad mångfald i rekryteringsprocessen ligger kvar.

HÅLLBARA CHEFER OCH MEDARBETARE

Ledarna har ett starkt arbetsgivarvarumärke och är en arbetsplats med engagerade chefer och medarbetare. Efter pandemin har distansarbete fortsatt tillåts upp till 50 procent av arbetstiden, under förutsättning att det fungerar med den roll man har.

Sjuktal

Under 2022 ökade sjukfrånvaron något jämfört med pandemiåren, då sjukfrånvaron var ovanligt låg. Korttidsfrånvaron nådde dock inte samma nivå som före pandemin. Detta är troligen delvis ett resultat av att medarbetarna fortsatt har möjlighet till hemarbete. Den totala sjukfrånvaron för 2022 uppgick till 2,30 procent, vilket understiger målet 4 procent. Långtids-sjukfrånvaron uppgick till 0,83 procent, vilket är en relativt låg siffra jämfört med omvärlden.

Risk och riskhantering

Ledarna ser ett värde i att medarbetarna ses fysiskt och har därför valt att ange en viss andel närvaro på kontoret. Risken finns att Ledarna därmed inte kan rekrytera rätt kompetenser, eller att medarbetare väljer att gå till arbetsgivare med andra förhållningsregler med mer eller mindre distansarbete.

Risken med att inte uppnå mångfaldsmålen innebär att Ledarna inte speglar samhället och inte blir så relevanta och attraktiva som organisationen önskar. Det finns också risk för påverkan på vår trovärdighet eftersom vi ofta pratar om betydelsen av förebilder för att få mer mångfald bland svenska chefer. Kontinuerligt arbete med att uppnå mångfaldsplanens mål avseende att ökad jämställdhet, sänkt medelålder, ökad inkludering och ökat antal medarbetare med utländsk bakgrund pågår. Vissa framsteg kan noteras, dels baserat på proaktiva insatser, dels till följd av att pandemin är över, men risken för att vissa mål inte uppnås kvarstår.

VISSELBLÅSARFUNKTION

Risk för trakasserier, korruption, mutor, bedrägerier, eller allvarliga missförhållanden i arbetsmiljön, är exempel på situationer och händelser som kan uppkomma inom alla företag och organisationer. Risken hanteras bland annat genom att underlätta visseblåsning. Denna risk berör tre sakområden: Personal, Mänskliga rättigheter och Motverkande av korruption.

Ledarna införde 2019 en visseblåsarfunktion för medarbetare och förtroendevalda, levererad av extern part. Information om funktionen kommuniceras via intranät och [ledarna.se](https://www.ledarna.se). Under 2022 har visseblåsarfunktionen inte använts. Det inträffade inte heller några rapporterade fall av diskriminering, eller sexuella trakasserier, under 2022.

Respekt för mänskliga rättigheter

Fackligt arbete utgör i sig en mänsklig rättighet. Respekt för mänskliga rättigheter är därför något som både är en viktig förutsättning och en självklar kärnfråga för Ledarna. Ledarnas grundläggande värderingar vilar på idéerna om demokrati, öppenhet, mångfald, mänskliga rättigheter och alla människors lika värde.

Som facklig organisation tecknar Ledarna varje år ett 80-tal kollektivavtal och företräder också enskilda medlemmar vid arbetstvister i fackliga förhandlingar och inför domstol. Ledarna arbetar för ökad mångfald och inkludering och anser att arbetslivet gynnas av en jämn könsfördelning i alla sektorer och på alla chefsnivåer. Ett antal av de styrdokument som reglerar verksamheten kan även anses innefatta mänskliga rättigheter.

Styrdokument

- Stadgar
- Förbundspolitiskt program
- Rättshjälpsregler
- Placeringsreglemente
- Etikpolicy
- Inköspolicy
- Allmänna anställningsvillkor
- Samverkansavtal

Resultat, uppföljning och efterlevnad

Stadgarna ger medlemmarna rätt till förhandlings-service och juridisk service vid bland annat förenings-rättskränkning och diskrimineringstvister. Om en medlem anser sig felaktigt behandlad av Ledarna i ett enskilt medlemsärende finns rätt att få frågan prövad. Förbundsstyrelsen kan utsluta medlem som motarbetar eller skadar Ledarna, eller på annat sätt åsidosätter sina skyldigheter.

Genom urvalskriterier för kapitalplaceringar tar Ledarna ansvar, vilket framgår av placeringsreglementet. Ledarna definierar ansvarstagande som respekt för de tio principer som återfinns i FN:s Global Compact gällande mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och anti-korruption. Definitionen av ansvarstagande om-

fattar också Internationella arbetsorganisationens (ILO) åtta kärnkonventioner gällande förenings- och organisationsfrihet, avskaffande av tvångsarbete, avskaffande av barnarbete samt avskaffande av diskriminering. Placeringar ska undvikas i bolag som inte efterlever förordningar eller konventioner inom miljöområdet i de länder där de är verksamma, eller som är vedertagna inom Sverige. Även Ledarnas etikpolicy och inköspolicy verkar för samma syfte.

Ledarna träffar kollektivavtal om allmänna anställningsvillkor för de anställda med personalföreningen. Mellan Ledarna och personalföreningen gäller samverkansavtal.

Risk och riskhantering

En potentiell risk är att leverantörer eller kapitalförvaltare inte uppfyller de krav Ledarna ställer och att efterlevnaden är svår, eller för resurskrävande, att kontrollera. Det finns även en risk att anställda eller förtroendevalda inte känner till lagar och interna regelverk. För att hantera risken finns en aktiv kommunikation och tydlighet ständigt i fokus.

Rätten att bilda och gå med i fackföreningar och att förhandla kollektivt skyddas av ILO:s konventioner 87 och 98. De fackliga rättigheterna tillhör därmed de grundläggande mänskliga rättigheterna. Ledarnas verksamhet vilar på dessa rättigheter, yttrande- och föreningsfrihet och på ett öppet och demokratiskt samhälle. Skulle dessa förutsättningar förändras eller utmanas kan Ledarnas förutsättningar att verka allvarligt förändras. Ledarna hanterar denna risk genom att på ett övergripande plan verka för att utveckla den svenska partsmodellen för att därigenom upprätthålla folkligt stöd för parternas kärnverksamhet.

Risk för trakasserier, korruption, mutor, bedrägerier, eller allvarliga missförhållanden i arbetsmiljön se avsnittet *Medarbetare, Visselblåsarfunktion*.



Miljö

Klimatomställningen kräver ett långsiktigt, ansvarsfullt ledarskap, vilket innebär att chefer och ledare har en viktig uppgift. Ett av Ledarnas viktigaste uppdrag är därför att stötta cheferna i arbetet med omställningen till ett hållbart samhälle och att påverka debatten. Sedan 2011 har Ledarna tagit fram en klimatredovisning och klimatkompenserat. Fokus har varit och är fortsättningsvis att minska verksamhetens klimatavtryck.

Styrdokument

- Inköspolicy
- Mötes-, rese- och representationspolicy
- Hållbarhetspolicy
- Placeringsreglemente

Resultat, uppföljning och efterlevnad

Ledarna är medlem i CEC - European Managers som representerar en miljon europeiska chefer. Inom CEC återfinns klimatarbetet högt upp på agendan, med särskilt fokus på ledarskapets viktiga roll för hållbarhet. Under de senaste åren har europeiska chefer erbjudits nätverk, seminarier och verktyg för att mer effektivt kunna driva hållbarhetsfrågor.

SAMHÄLLSPOLITISK PÅVERKAN

Klimatförändringen innebär att samhället står inför en omfattande omställning. Ledarnas medlemmar är chefer och innehar ansvarsfulla och strategiskt viktiga positioner i privata företag, i offentliga verksamheter och i idéburna organisationer. Deras beslut och prioriteringar påverkar den egna verksamheten, men också samhället i stort. Omställningen till ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle möjliggörs genom stora och små beslut i vardagen. I det arbetet har chefer en unik position – genom att vara med och påverka verksamheternas strategiska inriktning på längre sikt, genom planering och arbetsledning i det dagliga arbetet, samt genom att verka för och understödja innovation och utveckling.

Ledarna fortsatte under året det samarbete med Nätverket för Hållbart Näringsliv som inleddes 2021. Det är ett branschöverskridande nätverk och en mötesplats för omkring 200 företag och organisationer. I nätverket delas kunskaper, erfarenheter och idéer kring ett hållbart och framgångsrikt näringsliv. Nätverket för Hållbart Näringsliv har ett mentorskapsprogram som under året kostnadsfritt erbjöds ett antal av Ledarnas

medlemmar. Syftet är kunskapsöverföring i ledarskaps- och hållbarhetsfrågor.

Ledarna deltar även i juryn för priset Hållbart Ledarskap som Nätverket för Hållbart Näringsliv delar ut till en vd, eller person med motsvarande befattning, som genom ett kompetent ledarskap har bidragit till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete i den egna organisationen, eller i samhället i stort.

Utöver detta hade Ledarna under året ett samarbete med Dagens Industri och Aktuell Hållbarhet. Förbundsordföranden Andreas Miller ingick i Aktuell Hållbarhets Advisory Board för att driva vikten av ledarskap och chefernas förutsättningar för den gröna omställningen. Ledarna satt också med i juryn för Årets bästa hållbarhetschef och deltog som samarbetspartner i den digitala konferensen Hållbart Näringsliv, som arrangerades av Dagens Industri Event och Aktuell hållbarhet. Konferensen, som genomförs årligen, samlar några av Sveriges främsta experter på hållbarhet för att diskutera hur klimat- och hållbarhetsutmaningar ska hanteras affärsmässigt framgångsrikt. Förbundsordförande deltog under programpunkten "Ledarskap för att driva förändring och kraven från generation Z" och presenterade där Ledarnas *Hållbarhetsbarometer 2022*.

KUNSKAP

Ledarnas uppdaterade *Hållbarhetsbarometer 2022* visade en positiv utveckling där allt fler chefer har hållbarhet som ett ansvarsområde. Det innebär en markant ökning sedan 2014. Undersökningen visar också att en något högre andel av dem som har hållbarhetsansvar upplever målen som tydliga, jämfört med de närmast föregående åren. På ledarna.se kan medlemmarna ta del av information och material om hållbarhet, som exempelvis en checklista för att komma i gång med hållbarhetsarbete. Att stödja och utveckla chefers kunskaper i hållbarhetsfrågor och förändringsledning är en del av aktivitetsutbudet.



Ledarna mäter sina koldioxidutsläpp enligt Greenhouse Gas Protocol, GHG-protokollet, som är den internationellt mest använda redovisningsstandard för att kvantifiera utsläpp av växthusgaser. Enligt GHG-protokollet delas utsläppen in i olika scope (områden). Det ger en tydlig bild av vilka utsläpp som är direkta (scope 1) och vilka som är indirekta (scope 2 och 3). Scope 1 har verksamheten direkt kontroll över. I scope 2 hamnar indirekta utsläpp från elförbrukning, fjärrvärme och fjärrkyla. I scope 3 är övriga utsläpp utöver inköpt energi som sker utanför verksamhetens gränser.

LEDARNAS KLIMATPÅVERKAN

I klimatredovisningen följs Ledarnas utsläpp i ton koldioxidekvivalenter, CO₂e, förorsakat av bland annat tjänsteresor, inköp av kontorsmaterial, IT-utrustning, förtäring vid medlemsaktiviteter, interna möten och konferenser, samt fastighets- och lokalrelaterade kostnader.

RESOR

Ledarnas utgångspunkter för medvetna val som definieras i Mötes-, rese- och representationspolicyn innebär bland annat att resfria möten ska undersökas som alternativ vid varje enskilt mötestillfälle, att resor görs utifrån medvetna val ur ett helhetsperspektiv. Resor mellan Göteborg–Stockholm ska ske med tåg, taxi tillåts endast i undantagsfall, samt att klimatsmart, ekologisk och närodlat mat i säsong prioriteras vid konferenser och aktiviteter. Ledarna uppmuntrar gåvor av välgörenhetskaraktär. Ett urval av sådana gåvor finns att beställa via Ledarnas webbshop.

Under pandemiåren 2020 och 2021 var antalet resor mycket lågt, vilket ledde till att Ledarnas totala resande, och därmed även koldioxidutsläpp, minskade rejält under den perioden. Under 2022 har resandet, fysiska medlemsaktiviteter och möten till stor del återupptagits. Tjänsteresor och förtäring ökade med 82 procent. Då 2022 var ett kongressår kan vi jämföra med 2018, som var senast Ledarna hade en fysisk kongress. År 2022 var påverkan i ton CO₂e relaterat till tjänsteresor och förtäring jämfört med 2018, 27 procent lägre.

Rese- och mötesmönster har inte återgått helt till hur det var innan pandemin. Andelen digitala möten fortsätter att vara högre än före pandemin.

FASTIGHETER

Ledarna äger tre fastigheter på Kungsholmen i Stockholm, inklusive den fastighet där Ledarna har sitt kansli. Ledarna äger hyresfastigheterna i syfte att förvalta Ledarnas kapital.

Bruttoutsläppen har minskat stadigt de senaste åren och nu senast med 14 procent när vi jämför 2021 med 2022. Detta tack vare Ledarnas insatser för hållbara fastigheter som i första hand går ut på att minska energi-användningen och Ledarna har därför genomfört ett antal åtgärder i sina fastigheter för att sänka energiförbrukningen.

Ett urval av åtgärder under 2015–2022 är:

- Fönsterbyte i tre av fyra byggnader
- Byte av kyl, frys och termostater till radiatorer i samtliga lägenheter
- Digitaliserad styrning av värme och ventilation, samt övervakning av systemen
- Renoverat garage och installation av laddstolpar i delar av garaget
- Tätat och uppdaterat ventilationssystem
- Tilläggsisolerat vindsutrymme
- Energibesiktning med framtagande av förslag på förbättringsåtgärder

Ledarna ställer krav på leverantörer, samt entreprenörer i fastighetsverksamheten, att alltid följa de miljö- och hållbarhetskrav som Ledarna satt upp.

För att bli självförsörjande vad gäller förnybar energi har Ledarna investerat i ett vindkraftverk som är i bruk sedan januari 2015. Ågarandelen på tio procent, ger en produktion som täcker förbrukningen i Ledarnas fastigheter och lokaler. Övriga utsläpp av växthusgaser klimatkompenstras.

Förutom satsningen på vindkraft, energieffektivisering och klimatkompensation köps enbart ekologisk och/eller rättvisemärkt frukt, kaffe, te och allt avfall återvinns i sex fraktioner: matavfall, plast, papper, metall, glas och brännbart. Matavfallet blir biogas. Kontorsmaterial är miljömärkt.

Kapitalförvaltning

Ledarnas målsättning att medverka till ett hållbart samhälle gäller även Ledarnas kapitalplaceringar. Ledarna förvaltar cirka 1 231 miljoner, placerade i fastigheter samt ränte- och aktiefonder.

Sedan 2017 har placeringsreglerna haft ett tydligt fokus på hållbarhet. Samtliga kapitalplaceringar innefattas av normbaserad samt negativ screening. Ledarna avstår från placeringar inom vapen, alkohol, tobak, spel, pornografi samt fossila bränslen. Under 2019 gjordes ytterligare ett tillägg om att Ledarna inte investerar, varken direkt eller indirekt, i bolag vars verksamhet, helt eller delvis, innefattar eller har någon form av intresse i cannabihantering, eller på annat sätt främjar användningen av cannabis.

Reglementet anger att Ledarna avser att stödja initiativ där kapitalförvaltare investerar i företag som arbetar för att bidra till FN:s 17 globala utvecklingsmål i Agenda 2030. Som exempel på detta kan nämnas företag som gör insatser för att negativa klimat- och andra miljöeffekter ska prissättas korrekt, som utvecklar och bedriver sin verksamhet i enlighet med Parisavtalet, eller som tydligt redovisar både den positiva och negativa miljö och sociala påverkan deras produkter och tjänster har på ekosystem och samhället.

KLIMATBOKSLUT OCH KOMPENSATION

Sedan 2011 har Ledarna tagit fram klimatredovisning och klimatkompenstrat. Resultaten analyseras och kommuniceras internt. Utfallet bidrar till åtgärder som, till exempel, justeringar i styrdokument för att bättre nå uppsatta mål.

Ledarna mäter en relativt sett stor del av de koldioxidutsläpp som är kopplade till verksamheten och arbetar kontinuerligt för att mätningarna ska omfatta hela organisationens påverkan. Under 2022 såg omfattningen för klimatredovisningen ut enligt diagrammet här intill:

Under 2022, ökade Ledarnas totala klimatavtryck med 12 procent till totalt 271 ton CO₂e jämfört med 2021. Det är utsläppen kopplat till tjänsteresor och fysiska möten som står för ökningen. Då 2022 var ett kongressår kan vi jämföra med 2018, som var senast Ledarna hade en fysisk kongress. 2022 var den totala påverkan mätt i ton CO₂e 40 procent lägre än 2018.

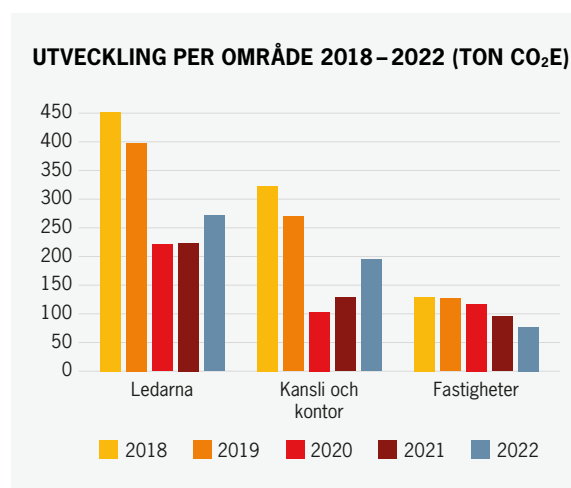
Klimatkompensation sker genom ett Plan Vivo-certifierat skogsprojekt i Uganda som, förutom klimatnytta, bidrar till positiva sociala och miljömässiga mervärden i regioner där människor är sårbara för effekterna av klimatförändringarna. Klimatredovisningen har upprättats med hjälp av verktyget Our Impacts och granskats av ZeroMission.

Risk och riskhantering

Ledarnas verksamhet kräver att Ledarnas anställda, företrädare och förtroendevalda möts och reser i tjänsten. I hållbarhetsrapporten för 2021 lyftes risken för att resandet skulle återupptas efter pandemin, vilket också skedde till viss del. Ledarna fortsätter att uppmuntra digitala möten, när sådana är lämpliga, liksom utnyttjande av de fördelar som följer på en fortsatt digitalisering.

Trots regelbunden kommunikation kan det finnas en risk att anställda, eller leverantörer inte tagit del av information om regelverk, att de därför inte uppfyller Ledarnas krav. Total kontroll är svårt eller orimligt resurskrävande. Detta hanteras fortsatt genom möten, tydlig kommunikation och dialog i olika forum.

Risken finns att frågorna inte prioriteras i tillräcklig utsträckning och att organisationen inte har möjlighet att lägga tillräckliga resurser på att se till att alla känner till och respekterar regelverken. Fokus på ständiga förbättringar avseende riktlinjer, dialog, kommunikation och tydlighet är sättet riskerna hanteras.



Anti-korruption

Korruption är ett samlingsbegrepp för att ge och ta emot muta, trolöshet mot huvudman och att utnyttja sin ställning för att uppnå otillbörlig fördel för egen eller annans vinning. Ledarnas främsta möjlighet att verka mot korruption är internt genom en ständigt pågående dialog och nära relation mellan chef och medarbetare samt vägledande styrdokument.

Styrdokument

- Placeringsreglemente
- Etikpolicy
- Policy för Ledarnas lägenheter
- Attestinstruktion för Ledarnas kansli
- Inköspolicy
- Mötes-, rese och representationspolicy
- Policy för Ledarnas lägenheter

Resultat, uppföljning och efterlevnad

Genom en nära relation mellan chef och medarbetare följs riskfyllda beteenden upp på ett tidigt stadium.

Ledarnas etikpolicy ska vägleda anställda och förtroendevalda till beteenden som minimerar risker för olagligt och olämpligt agerande. Policyn slår, bland annat, fast att gemensamma resurser ska användas klokt och måttfullt, intressekonflikter ska identifieras och hanteras så att personliga eller yrkesmässiga förhållanden inte påverkar organisationen eller medlemmarna, samt att upphandling och inköp ska göras ur helhetsperspektiv.

Av Ledarnas inköspolicy framgår att Ledarna motsätter sig alla former av försök till otillbörlig påverkan från leverantörer och samarbetspartners, samt att ingen anställd får acceptera någon form av ersättning som kan uppfattas som muta.

Ledarna äger fastigheter som utgör en kapitalplacering. Lägenhetspolicyn reglerar hur lägenheter tilldelas och beslutas av styrelsen. Av Policy för Ledarnas lägenheter framgår hur lägenheterna fördelas och att ledamöter i förbundsstyrelsen och chefstjänstemän som har ordinarie närvaro på styrelsens sammanträden, eller deras familjemedlemmar, inte kan tilldelas hyreskontrakt i annat fall än som tjänstebostad.

Av Ledarnas mötes-, rese- och representationspolicy framgår Ledarnas utgångspunkter för medvetna val. Som ett led i Ledarnas hållbarhetsarbete uppmuntras gåvor till ett välgörande ändamål när någon ska tackas eller uppvaktas. Interna gåvor följer Skatteverkets regler, och får inte heller bestå av alkoholhaltig dryck, då Ledarna inte representerar eller serverar alkohol vid intern eller extern representation.

Av inköspolicyn framgår att Ledarna motsätter sig alla former av försök till otillbörlig påverkan från leverantörer och samarbetspartners, samt att ingen anställd får acceptera någon form av ersättning som kan uppfattas som muta.

Placeringsreglementet har beslutats av styrelsen och två kapitalförvaltare har ett så kallat diskretionärt mandat, vilket innebär att ingen på Ledarna kan påverka placeringsbeslut, eftersom dessa endast kan styras av reglementet.

Attestinstruktionen för Ledarnas kansli säkerställer dualitet i alla beslut och inköp vilket säkerställs genom tvingande regler i ekonomi-, fakturahanterings- och avtalssystem. Efterlevnad granskas årligen av externa revisorer.

Böter eller sanktioner för brott mot lagar eller andra författningar har inte förekommit under 2022. Ledarna har heller inte haft några korruptionsanklagelser riktade mot sig under året och inte heller sagt upp några avtal, eller upplevt andra problem relaterade till korruption hos leverantörer eller andra samarbetspartners.

Risk och riskhantering

Att företräda medlemmar som är beroende av Ledarnas kompetens ställer höga krav på integritet och att Ledarna identifierar och hanterar intressekonflikter så att personliga eller yrkesmässiga förhållanden inte påverkar organisationen eller medlemmarna.

Inköp, placeringar och lägenheter medför potentiell risk för jäv och ekonomiska intressen. Gällande fastighetsinnehavet hanteras risken, förutom med hjälp av ovan beskrivna styrdokument och uppföljning av dessa, genom en extern, oberoende fastighetsförvaltning.

Det systematiska riskarbete som pågår löpande på alla områden i organisationen hanterar risker kopplat till alla de fem sakområden som hållbarhetsrapporten omfattar. Cheferna inventerar, hanterar och följer upp riskerna varje tertiäl och styrelsen får en presentation av riskkartan och förändringar i den tertiälvis.

Risk för trakasserier, korrupktion, mutor, bedrägerier, eller allvarliga missförhållanden i arbetsmiljön behandlas i avsnittet *Medarbetare* under *Visselblåsarfunktion*.



Ledarna och Agenda 2030

FN:s 17 globala mål är den mest ambitiösa agendan för hållbar utveckling som världens länder antagit. Målen syftar till att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor, bekämpa klimatförändringarna samt främja fred och rättvisa.

Ledarnas bidrag till de globala målen

Ledarna står bakom Agenda 2030 i dess helhet. I rollen som fackförbund, med uppdraget att verka för att alla har en bra chef, bidrar Ledarna särskilt till sex av de globala målen.

MÅL 5

JÄMSTÄLLDHET

Politisk, ekonomisk och social jämlikhet mellan kvinnor och män bidrar till alla dimensioner av hållbar utveckling.

Ledarna anser att arbetslivet gynnas av en jämn könsfördelning på alla nivåer och att samhällets mångfald ska återspeglas bland Sveriges chefer. Ledarna arbetar aktivt med frågan om jämställdhet i chefsleden genom opinionsbildning och kursverksamhet. En individualiserad föräldraförsäkring, samt lagstadgad kvotering till bolagens styrelser är andra frågor som drivs. (Se avsnittet om [Samhällspolitisk påverkan](#) för exempel på konkreta aktiviteter.)

MÅL 7

HÅLLBAR ENERGI FÖR ALLA

Genom att ändra hur vi producerar och konsumerar energi kan vi säkerställa tillgång till el och energitjänster för alla utan att vi skadar vår planet.

Sverige ska senast år 2045 nå nollutsläpp av växthusgaser. Detta har konsekvenser för alla organisationer och ställer krav på moderna energitjänster och en väsentligt större andel förnyelsebar energi. Ledarna äger sedan 2015 en andel i ett vindkraftverk som försörjer kansli och egna fastigheter, samt vid överskott bidrar till en ökad andel förnyelsebar energi. Ledarna genomför löpande åtgärder för att sänka energiförbrukningen i sina fastigheter. Under 2022 genomfördes en energibesparingsgenomgång av samtliga fastigheter för att ta fram förslag på energibesparingsåtgärder. Även ett förslag om installation av solpaneler togs fram.

MÅL 8

ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR OCH EKONOMISK TILLVÄXT

Genom att skapa goda förutsättningar för innovation och entreprenörskap samt säkerställa anständiga arbetsvillkor för alla, gynnas en hållbar ekonomisk tillväxt som inkluderar hela samhället.

Ledarna är en arbetstagarorganisation. Ledarna arbetar för att Sveriges chefer ska ha anständiga och goda villkor och förutsättningar och en trygg och säker arbetsmiljö och tecknar därför ett 80-tal kollektivavtal inom såväl privat som offentlig sektor. Även Ledarnas medarbetare omfattas av kollektivavtal.

MÅL 10

MINSKAD OJÄMLIKHET

Ett jämlikt samhälle bygger på principen om allas lika rättigheter och möjligheter oberoende av, till exempel, kön, etnicitet, religion, funktionsvariation eller ålder. Jämlikhet minskar risken för konflikter och främjar alla människors möjlighet att delta i och påverka samhällsutvecklingen.

Ledarna anser att arbetslivet gynnas av jämlikhet på alla nivåer och att samhällets mångfald ska återspeglas bland Sveriges chefer. Ledarna arbetar aktivt med frågan om mångfald i chefsleden genom opinionsbildning och kursverksamhet. (Se avsnittet om [Samhällspolitisk påverkan](#) för exempel på konkreta aktiviteter.)



MÅL 12

HÅLLBARA KONSUMTIONS- OCH PRODUKTIONSMÖNSTER

Genom att förändra hur vi producerar och konsumerar varor och resurser kan vi minska vårt ekologiska fotavtryck och uppnå hållbar utveckling. Hållbar konsumtion innebär, förutom miljöfördelar, även sociala och ekonomiska fördelar som ökad konkurrenskraft, ökad lokal och global tillväxt, ökad sysselsättning och förbättrad hälsa.

Ledarna påverkar arbetsvillkor och miljö genom sina riktlinjer för inköp och kapitalplaceringar. Klimatsmarta val minskar klimatavtrycket. Vid kansliet verkar Ledarna för att minska matsvinn och avfall, främja återvinning och minska användningen av kontorspapper. Detta görs, bland annat, genom styrdokument med krav på leverantörer vad gäller metoder och hållbarhetsinformation.

MÅL 13

BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA

Effekterna av den globala uppvärmningen är synliga redan nu och kommer att bli katastrofala om vi inte agerar. Genom utbildning, innovation och efterlevnad av våra klimatförpliktelser kan vi göra nödvändiga förändringar för att skydda planeten.

Ledarnas främsta möjlighet att bekämpa klimatförändringarna är att påverka och hjälpa Sveriges chefer med omställningen till ett hållbart samhälle. (Se avsnittet om *Samhällspolitisk påverkan* för exempel på konkreta aktiviteter.)





Finansiell redovisning



Resultaträkning

	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2022	2021	2022	2021
Medlemsintäkter	1	249 659	248 281	249 659	248 281
Nettoomsättning	1	83 658	69 146	8 923	6 524
Övriga rörelseintäkter	2,3	26 854	28 437	30 570	29 728
		360 171	345 864	289 152	284 533
Rörelsens kostnader					
Produktionskostnader		- 38 915	- 29 783	-	-
Övriga externa kostnader	4-6	- 121 682	- 110 367	- 136 285	- 115 511
Personalkostnader	7	- 195 289	- 208 115	- 150 955	- 158 092
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	- 28 465	- 27 412	- 20 083	- 18 976
Övriga rörelsekostnader	9	- 176	- 688	- 176	- 688
		- 384 527	- 376 365	- 307 499	- 293 267
Rörelseresultat		- 24 356	- 30 501	- 18 347	- 8 734
Resultat från finansiella investeringar					
Resultat från andelar i koncernföretag		-	1 133	-	-
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	7 551	17 522	7 551	17 522
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		8	9	6	1
Räntekostnader och liknande resultatposter	11	- 551	- 532	- 536	- 785
		7 008	18 132	7 021	16 738
Resultat efter finansiella poster		- 17 348	- 12 369	- 11 326	8 004
Bokslutsdispositioner	12	-	-	- 5 763	- 8 200
Resultat före skatt		- 17 348	- 12 369	- 17 089	- 196
Skatt på årets resultat	13	- 4 624	- 3 387	- 3 198	- 4 602
Årets resultat		- 21 972	- 15 756	- 20 287	- 4 798

Balansräkning

TILLGÅNGAR	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2022	2021	2022	2021
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar					
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	14	37 994	42 027	33 605	39 623
Licensavtal	14	-	-	-	-
Goodwill	15	13 327	20 234	-	-
Pågående utvecklingsarbeten	14	-	-	-	-
		51 321	62 261	33 605	39 623
Materiella anläggningstillgångar					
Byggnader och mark	16	156 568	154 797	156 568	154 797
Maskiner	17	2 594	2 811	2 594	2 811
Inventarier	18	15 956	17 341	14 509	16 244
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	19	2 819	8 074	2 819	8 074
		177 937	183 023	176 490	181 926
Finansiella anläggningstillgångar					
Andelar i koncernföretag	20	-	-	70 900	70 900
Andra långfristiga värdepappersinnehav	21	208 708	211 269	208 708	211 269
Uppskjuten skattefordran		1 958	2 379	-	-
Andra långfristiga fordringar	22	164	168	54	168
		210 830	213 816	279 662	282 337
Summa anläggningstillgångar		440 088	459 100	489 757	503 886
Omsättningstillgångar					
Varulager m.m.					
Färdiga varor och handelsvaror		78	336	53	299
		78	336	53	299
Kortfristiga fordringar					
Medlemsfordringar		2 801	1 874	2 801	1 874
Kundfordringar	23	18 144	19 888	7 356	6 714
Fordringar hos koncernföretag	24	-	-	2 533	11 729
Aktuella skattefordringar		1 738	3 440	300	2 769
Övriga fordringar		1 729	2 456	214	290
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	25	8 975	9 077	7 252	7 601
		33 387	36 735	20 456	30 977
Kortfristiga placeringar					
Kassa och bank		49 159	50 605	41 215	42 336
Summa omsättningstillgångar		82 624	87 676	61 724	73 612
SUMMA TILLGÅNGAR		522 712	546 776	551 481	577 498

EGET KAPITAL OCH SKULDER	NOT	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
		2022	2021	2022	2021
Eget kapital					
Grundfond		60 545	58 087	60 545	58 087
Övrigt tillskjutet kapital		4 389	2 404	-	-
Fria reserver					
Fria reserver		294 906	315 106	329 277	336 534
Årets resultat		- 21 972	- 15 756	- 20 287	- 4 798
Eget kapital hänförligt till förbundet		337 868	359 841	369 535	389 823
Eget kapital		337 868	359 841	369 535	389 823
Obeskattade reserver					
Periodiseringsfonder	26	-	-	39 482	34 618
Avsättningar	27				
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser		258	230	148	230
Uppskjuten skatteskuld		16 661	16 083	8 150	8 574
Övriga avsättningar		241	241	241	241
		17 160	16 554	8 539	9 045
Långfristiga skulder					
Övriga skulder	28	59 200	59 000	59 200	59 000
		59 200	59 000	59 200	59 000
Kortfristiga skulder					
Förskott från kunder		3 146	3 048	3 027	2 919
Pågående arbeten		15 436	13 678	-	-
Leverantörsskulder		29 906	33 257	23 250	22 048
Skulder till koncernföretag	29	-	-	3 893	13 725
Övriga skulder		13 361	11 586	7 097	7 269
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	30	46 635	49 812	37 458	39 051
		108 484	111 381	74 725	85 012
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		522 712	546 776	551 481	577 498

Förändring av eget kapital

FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

KONCERNEN	Grundfond	Annat eget kap. inkl. årets res.	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans 2021-01-01	58 087	317 510	- 15 756	359 841
Försäljning under året	-	- 15 756	15 756	-
Disposition enligt kongressbeslut	2 458	- 2 458	-	-
Årets resultat	-	-	- 21 972	- 21 972
Utgående balans 2021-12-31	60 545	299 295	- 21 972	337 868

FÖRBUNDET	Grundfond	Fritt eget kapital	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans 2021-01-01	58 087	336 534	- 4 798	389 823
Överföring resultat föregående år	-	- 4 798	4 798	-
Disposition enligt kongressbeslut	2 458	- 2 458	-	-
Årets resultat	-	-	- 20 287	- 20 287
Utgående balans 2021-12-31	60 545	329 278	- 20 287	369 535

Kassaflödesanalys

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Den löpande verksamheten				
Rörelseresultat	- 24 356	- 30 501	- 18 347	- 8 734
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet				
Avskrivningar och nedskrivningar	28 465	27 412	20 083	18 976
Pensionsavsättningar	28	- 202	- 82	- 202
Vinst vid försäljning av inventarier	200	-	200	-
Förlust vid utrangering byggnad och mark	- 351	- 435	- 351	- 435
Förlust vid utrangering inventarier	176	687	176	687
	4 162	- 3 039	1 679	10 292
Erhållen ränta	8	9	6	1
Erlagd ränta	- 551	- 532	- 536	- 785
Betald skatt	- 1 923	- 4 023	- 1 153	- 5 071
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	1 696	- 7 585	- 4	4 437
Förändringar i rörelsekapital				
Förändring av varulager	258	- 144	246	- 299
Förändring av rörelsefordringar	1 645	- 5 761	8 052	- 5 690
Förändring av rörelseskulder	- 2 897	17 778	- 11 187	2 494
Kassaflöde från den löpande verksamheten	702	4 288	- 2 893	942
Investeringsverksamheten				
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	- 9 742	- 21 687	- 8 987	- 20 920
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	533	1 029	533	929
Finansiella anläggningstillgångar köp/sälj	10 116	31 409	10 226	31 409
Kassaflöde från investeringsverksamheten	- 2 148	10 751	1 772	11 418
Finansieringsverksamheten				
Återbetald deposition	-	- 477	-	- 477
Nyupptagna lån	-	-	-	-
Amortering av skuld	-	- 4 300	-	- 4 300
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-	- 4 777	-	- 4 777
Årets kassaflöde	- 1 446	10 262	- 1 121	7 583
Likvida medel vid årets början	50 605	40 343	42 336	34 753
Likvida medel vid årets slut	49 159	50 605	41 215	42 336

Tilläggsupplysningar

Redovisningsprinciper m.m.

Allmänna redovisningsprinciper

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

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

Koncernredovisning

Koncernredovisningen är upprättad enligt förvärvsmetoden. Koncernredovisningen omfattar moderföretaget samt dess dotterföretag. Med dotterföretag avses de företag i vilka moderföretaget, direkt eller indirekt, har ett bestämmande inflytande. I koncernredovisningen ingår dotterbolag från den dagen koncernen erhåller bestämmande inflytande tills den dagen det inte längre föreligger. Dotterföretagens redovisningsprinciper överensstämmer med koncernens redovisningsprinciper i övrigt.

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.

Intäktsredovisning

Intäkter redovisas till verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas och redovisas i den omfattning det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillgodogöras och intäkterna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Medlemsintäkter

Medlemsavgifter omfattar inbetalningar från medlemmar. Medlemsavgifteterna intäktsförs vid debitering av medlem.

Nettoomsättning

Som nettoomsättning redovisas Ledarnas aktiviteter i form av näringsverksamhet vilken enligt BFN klassificeras som nettoomsättning.

Övriga rörelseintäkter

Övriga rörelseintäkter innehåller bl.a. hyresintäkter och bidrag. Hyresintäkter redovisas linjärt över hyresavtalets löptid. Intäkter i form av bidrag intäktsförs när villkoren för bidraget är uppfyllda.

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

Leasing

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

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt uppkommer som en differens mellan bokfört värde och skattemässigt värde. På skillnaden mellan dessa belopp beräknas skatt, 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	
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 är 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 för dotterbolag finns i Ledarna Chefsservice LCS AB. Bolaget har värderats enligt kassaflödesmodellen och denna ger inte anledning till en förändrad syn av redovisat värde. Vid en varaktig nedgång av resultaten i dotterbolaget kommer nedskrivning att ske av innehaven.

Långfristiga värdepappersinnehav

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

Varulager

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

Fordringar, skulder och avsättningar

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

Koncernbidrag

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

Kassaflödesanalys

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

Bedömningar och uppskattningar

Avskrivningstider fastigheter

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

Noter

NOT 1 OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Aktiva medlemmar	245 378	244 047	245 378	244 047
Passiva medlemmar	4 281	4 234	4 281	4 234
Medlemsintäkter	249 659	248 281	249 659	248 281
Tjänster	55 257	49 408	3 022	3 011
Mediaverksamhet	16 715	13 217	0	-
Övriga intäkter	11 686	6 521	5 901	3 513
	83 658	69 146	8 923	6 524

NOT 2 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Hysesintäkter	26 231	25 560	28 860	27 501
Övriga rörelseintäkter	623	2 877	1 710	2 227
	26 854	28 437	30 570	29 728

NOT 3 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Intäktsförda hyresavgifter avseende operationella leasingavtal	26 231	25 560	28 860	27 501

Tabellen nedan visar kontrakterade betalningar för kommersiella lokaler.

Avtalade intäkter med betalning inom 1 år	18 216	16 978	21 963	20 398
Avtalade intäkter med betalning mellan år 1 och år 5	31 281	24 591	42 499	34 077
Avtalade intäkter med betalning senare än 5 år	-	-	13 850	3 116

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	16 589	16 121	19 405	18 238
Bostäder	7 879	7 712	7 879	7 712
P-platser	1 763	1 727	1 576	1 551
	26 231	25 560	28 860	27 501

NOT 4 ARVODE TILL REVISORER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Revisionsuppdrag				
PWC	570	471	422	325
Skatterådgivning	10	58	8	43
	580	529	430	368
Övriga tjänster				
PWC	-	97	-	97
	-	97	-	97

NOT 5 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL KOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal	1 707	2 271	1 675	2 034
Framtida minimileasingavgifter avseende ej uppsägningsbara operationella leasingavtal:				
Ska betalas inom 1 år	1 418	1 973	1 330	1 709
Ska betalas inom 1–5 år	985	1 990	474	1 509
Ska betalas senare än 5 år	-	-	-	-

NOT 6 INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG

FÖRBUNDET

	2022	2021
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag inom koncernen	10%	9%
Andel av årets totala försäljning som skett till andra företag inom koncernen	19%	19%

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

	2022		2021	
Medelantal anställda	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Förbundet	115	36%	116	34%
Dotterföretag	39	36%	39	36%
Koncernen totalt	154	35%	155	35%
Antal styrelseledamöter och vd	Styrelse och vd	Varav män	Styrelse och vd	Varav män
Förbundet	13	62%	13	54%
Dotterföretag	6	17%	6	17%
	19	47%	19	42%
Löner och andra ersättningar	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Förbundet	91 938	52 737	94 624	58 347
<i>varav pensionskostnad</i>		(19 103)		(22 660)
Dotterföretag	30 461	15 176	31 427	15 476
<i>varav pensionskostnad</i>		(4 483)		(4 811)
Koncernen totalt	122 399	67 913	126 051	73 823
		(23 586)		(27 471)
Löner och andra ersättningar fördelat mellan styrelseledamöter och vd resp. övriga anställda	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda	Styrelse och vd, vvd	Övriga anställda
Förbundet	5 626	86 312	4 714	89 910
Dotterföretag	3 563	26 898	3 786	27 641
Koncernen totalt	9 189	113 210	8 500	117 551
Specifikation av löner, förmåner och andra ersättningar för förbundets styrelse, vd och vice vd	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner	Löner, förmåner och andra ersättningar	Sociala kostnader inkl pensioner
Styrelsens ordförande	2 168	1 785	1 931	1 838
Övriga styrelseledamöter	1 003	316	1 012	302
Vd	2 047	1 774	1 771	1 715
Vice vd från 1/10 2022	408	363	-	-
	5 626	4 238	4 714	3 855

För ledande befattningshavare i tabellen ovan uppgick pensionskostnaden 2022 till 1 957 tkr och 2021 till 1 909 tkr.

Ersättningar och pensioner till ledande befattningshavare

Avtal med 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 till och med kongressen 2026. För det fall förbundsordförande inte väljs om vid kongressen 2026 erhåller vederbörande avtalspension som uppgår till 70 % av grundlönen under tre år (fram till 65 års ålder). För vice vd innebär en uppsägning från arbetsgivarens sida lön under uppsägningstiden på tre månader utan avräkning. Därefter utgår avgångsersättning motsvarande 12 månadslöner utan avräkning. Om vice vd inte får ny anställning inom 12 månader utgår ytterligare 12 månadslöner som är avräkningsbart vid ny anställning eller egen verksamhet. Vid uppsägning från vice vd:s sida utgår lön under uppsägningstiden om tre månader utan avräkning. 1:e och 2:e vice ordförande i Ledarnas förbundsstyrelse får ersättning om 115 tkr per år. Till samtliga styrelseledamöter utgår, utöver styrelsearvode, ersättning för förlorad arbetsinkomst på grund av tjänstgöring i Ledarnas förbundsstyrelse.

NOT 8 AV- OCH NEDSKRIVNINGAR AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Avskrivningar goodwill	6 907	7 028	-	-
Avskrivningar programvaror	7 088	7 541	6 018	6 472
Avskrivningar byggnader	10 559	9 150	10 559	9 150
Avskrivningar maskiner	216	216	216	216
Avskrivningar inventarier	3 695	3 477	3 290	3 138
	28 465	27 412	20 083	18 976

NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Resultat vid avyttring materiella tillgångar	176	688	176	688
	176	688	176	688

NOT 10 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Erhållna utdelningar	44	42	44	42
Fondprovision	1 378	1 766	1 378	1 766
Resultat vid avyttringar	6 129	15 714	6 129	15 714
	7 551	17 522	7 551	17 522

NOT 11 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Räntekostnader till koncernföretag	-	261	-	261
Övriga räntekostnader	515	236	500	489
Övriga finansiella kostnader	36	35	36	35
	551	532	536	785

NOT 12 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	FÖRBUNDET	
	2022	2021
Återföring från periodiseringsfond	937	-
Avsättning till periodiseringsfond	- 5 800	- 5 600
Lämnade koncernbidrag	- 900	- 2 600
	- 5 763	- 8 200

NOT 13 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Aktuell skatt	- 4 049	- 3 528	- 3 625	- 3 518
Justering skatt tidigare år	3	57	3	57
Uppskjuten skatt	- 578	84	424	- 1 141
	- 4 624	- 3 387	- 3 198	- 4 602
Redovisat resultat före skatt	- 17 348	- 12 369	- 17 089	- 196

FORTS. NOT 13 >>

FORTS. NOT 13 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Resultat medlemsverksamhet ej skattepliktigt	- 30 916	- 21 310	- 30 916	- 21 310
Resultat näringsdrivande skattepliktig verksamhet	15 612	21 151	13 827	21 114
Skatt på näringsdrivande verksamhet enligt aktuell skattesats 20,6%	- 3 216	- 4 357	- 2 848	- 4 349
Skattemässiga korrigeringar				
Schablonskatt fondandelar och periodiseringsfonder	- 282	- 252	- 282	- 252
Direktavdrag fastighetsrenoveringar	691	2 267	691	2 267
Skillnad skattemässig och bokföringmässig avskrivning	- 1 266	- 1 313	- 1 266	- 1 313
Övrigt	24	127	80	129
Koncernmässiga poster goodwill och resultatandelar koncernföretag		-	-	-
Outnyttjat skatteavdrag och justering skatt tidigare år	3	57	3	57
Förändring uppskjuten skatt	- 578	84	424	- 1 141
Skatt på årets resultat	- 4 624	- 3 387	- 3 198	- 4 602

NOT 14 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR EXKL GOODWILL

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten				
Ingående anskaffningsvärden	78 522	76 970	71 471	69 919
Årets anskaffningar	3 055	1 552	-	1 552
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	81 577	78 522	71 471	71 471
Ingående avskrivningar	- 30 534	- 22 993	- 25 887	- 19 415
Årets avskrivningar	- 7 088	- 7 541	- 6 018	- 6 472
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 37 622	- 30 534	- 31 905	- 25 887
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	37 994	42 027	33 605	39 623
Licensavtal				
Ingående anskaffningsvärden	90	90	90	90
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	90	90	90	90
Ingående avskrivningar	- 90	- 90	- 90	- 90
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 90	- 90	- 90	- 90
Utgående redovisat värde licensavtal	-	-	-	-
Pågående utvecklingsarbeten				
Ingående anskaffningsvärden	-	1 552	-	1 552
Aktiveringar	-	- 1 552	-	- 1 552
Utgående ackumulerat pågående arbete	-	-	-	-

NOT 15 GOODWILL

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Ingående anskaffningsvärden	101 582	101 582	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	101 582	101 582	-	-
Ingående avskrivningar	- 81 348	- 74 320	-	-
Årets avskrivningar	- 6 907	- 7 028	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 88 255	- 81 348	-	-
Utgående redovisat värde	13 327	20 234	-	-

NOT 16 BYGGNADER OCH MARK

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Ingående anskaffningsvärden	252 321	244 878	252 321	244 878
Årets anskaffningar	12 506	11 006	12 506	11 006
Försäljningar/utrangeringar	- 660	- 3 563	- 660	- 3 563
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	264 167	252 321	264 167	252 321
Ingående avskrivningar	- 97 524	- 91 250	- 97 524	- 91 250
Försäljningar/utrangeringar	484	2 876	484	2 876
Årets avskrivningar	- 10 559	- 9 150	- 10 559	- 9 150
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 107 599	- 97 524	- 107 599	- 97 524
Utgående redovisat värde	156 568	154 797	156 568	154 797

Ledarna äger tre fastigheter med fyra tillhörande byggnader. Den senaste marknadsvärderingen utfördes i december 2022 och gav ett totalt marknadsvärde på 989 000 tkr, bokfört värde 2022 är 156 568 tkr. Värderingsmetoden är en så kallad kassaflödesanalys. Senaste taxeringsvärdet från 2022 uppgick till 513 800 tkr. Marknadsvärdering görs vart annat år och nästa värdering planeras till 2024.

NOT 17 MASKINER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Ingående anskaffningsvärden	4 324	4 324	4 324	4 324
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 324	4 324	4 324	4 324
Ingående avskrivningar	- 1 513	- 1 297	- 1 513	- 1 297
Årets avskrivningar	- 217	- 216	- 217	- 216
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 1 730	- 1 513	- 1 730	- 1 513
Utgående redovisat värde	2 594	2 811	2 594	2 811

NOT 18 INVENTARIER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Ingående anskaffningsvärden	39 558	38 637	36 654	35 698
Justering anskaffningsvärden	-	- 10	-	-
Årets anskaffningar	2 491	3 021	1 736	2 254
Försäljningar/utrangeringar	- 882	- 2 090	- 882	- 1 298
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	41 167	39 558	37 508	36 654
Ingående avskrivningar	- 22 217	- 20 246	- 20 410	- 18 075
Justering avskrivningar	-	10	-	-
Försäljningar/utrangeringar	700	1 496	700	804
Årets avskrivningar	- 3 694	- 3 477	- 3 289	- 3 139
Utgående ackumulerade avskrivningar	- 25 211	- 22 217	- 22 999	- 20 410
Utgående redovisat värde	15 956	17 341	14 509	16 244

NOT 19 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Ingående anskaffningsvärden	8 074	414	8 074	414
Årets anskaffningar	8 016	18 666	8 016	18 666
Kostnadsfört	-	-	-	-
Aktiveringar	- 13 271	- 11 006	- 13 271	- 11 006
Utgående redovisat värde anskaffningsvärden	2 819	8 074	2 819	8 074
Specifikation				
Pågående hyresgäst Anpassning Chefakademin	-	7 974	-	7 974
Pågående laddstationer	-	29	-	29
Pågående tvättstuga/bakre entré	-	71	-	71
Pågående ombyggnation i fastighet H20	1 837	-	1 837	-
Pågående Plan 2 i fastighet H20 /tom lokal	536	-	536	-
Pågående elarbete	446	-	446	-
	2 819	8 074	2 819	8 074

NOT 20 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

FÖRBUNDET

			2022	2021
Ingående anskaffningsvärden			70 900	70 900
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden			70 900	70 900
Namn	Kapitalandel	Rösträtsandel	Antal andelar	Bokfört värde
Ledarna Chefsservice LCS AB	100%	100%	1 000	70 900
				70 900
Indirekta innehav				
Chefakademin i Stockholm AB	100%	100%	10 000	56 000
				56 000
	Org.nr.	Säte	Eget kapital	Årets resultat
Ledarna Chefsservice LCS AB	556488-7668	Stockholm	46 528	14
Indirekta innehav				
Chefakademin i Stockholm AB	556692-9468	Stockholm	4 406	1 346

NOT 21 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2022	2021	2022	2021
Ingående anskaffningsvärden	211 269	224 858	211 269	224 858
Årets anskaffningar	31 489	31 497	31 489	31 497
Försäljningar	- 34 050	- 45 086	- 34 050	- 45 086
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	208 708	211 269	208 708	211 269

Värdepappersportfölj, FÖRBUNDET

2022

	Bokfört värde	Marknadsvärde
Aktier och andelar i bolag med ägarintressen		
Collectum	10	10
Summa aktier- och andelar i bolag med ägarintressen	10	10
Aktier, aktiefonder, räntebärande värdepapper och räntefonder		
Aktieplaceringar	126 503	172 806
Ränteplaceringar	82 195	77 073
Summa aktier, aktiefonder, räntebärande värdepapper och räntefonder	208 698	249 879
Summa totalt värdepapper	208 708	249 889

NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2022	2021	2022	2021
Ingående fordringar	168	466	168	466
Kapitalförsäkring	110	-	-	-
Reglerade fordringar	- 114	- 298	- 114	- 298
Summa långfristiga fordringar	164	168	54	168

NOT 23 KUNDFORDRINGAR

KONCERNEN

FÖRBUNDET

	2022	2021	2022	2021
Hysesfordringar	7 974	7 255	7 314	6 601
Kundfordringar tjänster	10 170	12 633	42	113
Summa kundfordringar	18 144	19 888	7 356	6 714

NOT 24 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG**FÖRBUNDET**

	2021	2020
Ledarna Chefsservice LCS AB	1 431	787
Chefakademin i Stockholm AB	1 102	10 942
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	2 533	11 729

NOT 25 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**KONCERNEN****FÖRBUNDET**

	2022	2021	2022	2021
Upplupna intäkter försäkringsprovision	1 957	1 781	1 957	1 781
Upplupna intäkter tjänster	336	252	-	90
Förutbetalda lokal- och fastighetskostnader	525	343	525	343
Förutbetalda IT-relaterade kostnader	2 731	3 299	2 731	3 299
Övriga förutbetalda kostnader	3 426	3 402	2 039	2 088
	8 975	9 077	7 252	7 601

NOT 27 OBESKATTADE RESERVER**FÖRBUNDET**

	2021	2020
Periodiseringsfond avsatt 2016	-	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	400
Periodiseringsfond avsatt 2021	5 600	5 600
Periodiseringsfond avsatt 2022	5 800	
	39 482	34 618

NOT 27 AVSÄTTNINGAR**KONCERNEN****FÖRBUNDET**

	2021	2020	2021	2020
Pensioner och liknande förpliktelser				
Belopp vid årets ingång	230	432	230	432
Årets avsättningar	744	323	634	323
Under året ianspråktaga belopp	- 716	- 525	- 716	- 525
	258	230	148	230
Uppskjuten skatteskuld				
Belopp vid årets ingång	16 083	13 788	8 574	7 433
Årets avsättningar	578	2 295	- 424	1 141
	16 661	16 083	8 150	8 574
Övriga avsättningar				
Belopp vid årets ingång	241	241	241	241
	241	241	241	241

NOT 28 LÅNGFRISTIG SKULD

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Skulder till kreditinstitut	59 000	59 000	59 000	59 000
Depositioner (hyror)	200	-	200	-
	59 200	59 000	59 200	59 000

NOT 29 SKULD TILL KONCERNFÖRETAG

	FÖRBUNDET	
	2022	2021
Ledarna Chefservice LCS AB	2 151	5 742
Chefakademin i Stockholm AB	1 742	7 983
	3 893	13 725

NOT 30 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Personalrelaterade kostnader	32 765	34 392	27 769	30 158
Förutbetalda intäkter	7 078	7 421	6 550	5 945
Förutbetalda prenumerationer	3 251	3 927	-	-
Övriga upplupna kostnader	3 541	4 072	3 139	2 948
	46 635	49 812	37 458	39 051

NOT 31 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	KONCERNEN		FÖRBUNDET	
	2022	2021	2022	2021
Säkerheter ställda för annat				
Fastighetsinteckningar	130 000	130 000	130 000	130 000
	130 000	130 000	130 000	130 000

Stockholm den dagen som framgår av våra digitala signaturer

Ledarnas förbundsstyrelse

Andreas Miller
Förbundsordförande

Jenny Wibacke
1:e vice ordförande

Anders Grahn
2:e vice ordförande

Jeanet Corvinus

Peter Fahlström

Thomas Haglund
Personalrepresentant

Peter Juhlin

Stina Nordström

Erica Permeklev

Mikael Svålas

Johan Videkorp

Linda Wallberg

Martin Fridolf
vd

Vår revisionsberättelse har lämnats den dagen som framgår av den digitala signaturen
Öhrlings Pricewaterhouse Coopers AB

Johan Rönnkvist
Auktoriserad revisor

Vår revisionsberättelse har lämnats den dagen som framgår av den digitala signaturen

Annelie Samuelsson
Förtroendevald revisor

Lars Karlsson
Förtroendevald revisor

Jonas Regnell
Förtroendevald revisor





Bli medlem du också!

Läs mer på ledarna.se eller
scanna QR-koden och ansök
om medlemskap i Ledarna.



Ledarskapets värde – för en hållbar värld

Scanna QR-koden och läs
Ledarnas förbundspolitiska
program som pdf.

Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 96 000 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.