

# Årsredovisning

2019



**bts**

Strategy made personal

# Innehållsförteckning

2019 i korthet .....	1
BTS-aktien .....	2-3
Fem år i sammandrag .....	4-6
Förvaltningsberättelse .....	7-11
Koncernens resultaträkningar .....	12
Koncernens balansräkningar .....	13
Koncernens rapport över förändringar i eget kapital .....	14
Koncernens kassaflödesanalyser .....	15
Moderbolagets resultaträkningar .....	16
Moderbolagets balansräkningar .....	17
Moderbolagets kassaflödesanalyser .....	18
Moderbolagets förändringar i eget kapital .....	19
Noter till årsredovisningen .....	20-37
Revisionsberättelse .....	38-40
Hållbarhetsrapport .....	41-46
Bolagsstyrningsrapport .....	47-51
Styrelse och revisorer .....	52-53
Ledande befattningshavare och global partners .....	54-55
Information till aktieägarna .....	56

En utförligare beskrivning av verksamheten presenteras i BTS Annual Report 2019 och på <http://ir.bts.com/annuals-proxies.cfm> samt [www.bts.com](http://www.bts.com).

# 2019 i korthet

- Nettoomsättningen uppgick till 1 865 (1 598) MSEK.
- Tillväxten var 10 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Rörelseresultatet (EBITA) ökade med 21 procent till 245 (202) MSEK.
- Resultatet före skatt ökade med 20 procent till 216 (180) MSEK.
- Resultatet efter skatt ökade med 20 procent till 151 (126) MSEK.
- Resultatet per aktie ökade med 18 procent till 7,84 (6,67) SEK.



BTS är ett tjänsteföretag med huvudkontor i Stockholm med cirka 830 medarbetare vid 35 kontor i sex världsdelar.

Vi fokuserar på individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera resultat. Vi är övertygade om att man lär sig bäst genom egna erfarenheter.

Under mer än 30 års tid har vi skapat engagerande och effektfulla program med en djup och bestående inverkan på deltagarna och deras karriärer. Vi inspirerar till nya sätt att tänka och stärka de kritiska förmågor som medarbetare och ledare behöver för att skapa bättre affärsresultat. *It's strategy made personal.*

# BTS-aktien

Den 6 juni 2001 introducerades BTS på Nasdaq Stockholm och i samband därmed genomfördes en nyemission och bolaget tillfördes 78,1 MSEK efter avdrag för emissionskostnader.

Aktiekapitalet uppgår till 6 439 431 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 18 464 492 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Per den 31 december 2019 uppgick antalet aktieägare till 4 044 (2 512) stycken, en ökning med 61 procent. Under de senaste åren har BTS ökat sina investeringsrelaterade aktiviteter inklusive webbsända presentationer av delårsrapporter i Sverige och road shows till finansiella centra i Europa.

## Utdelningspolicy

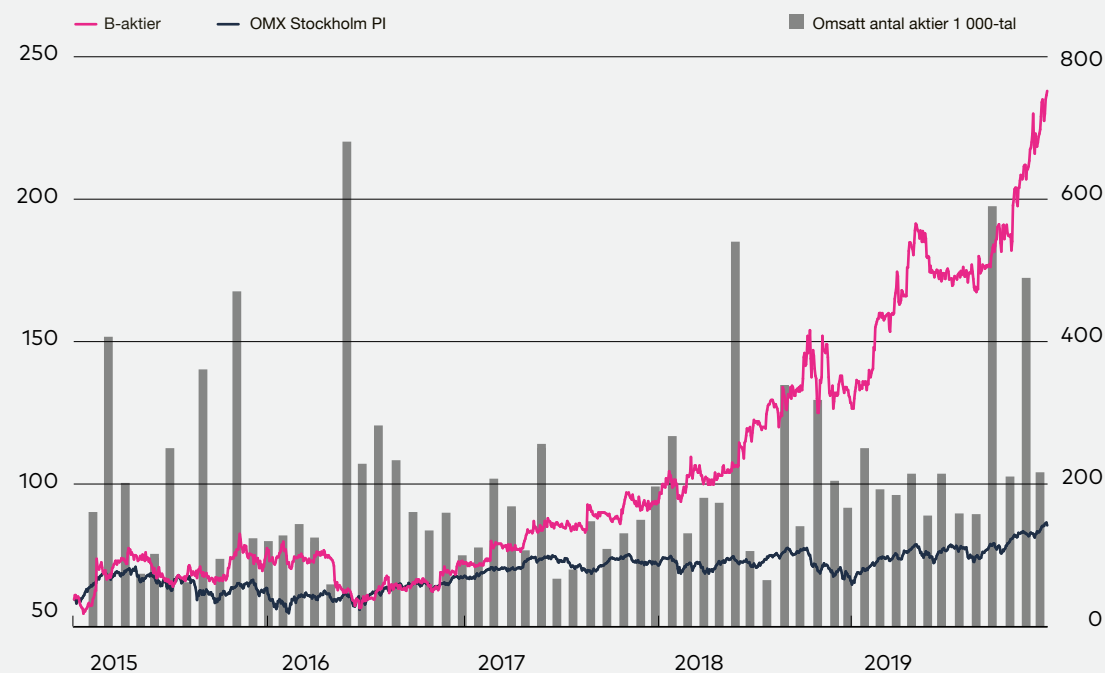
Bolagets ambition är att långsiktigt dela ut mellan 40 till 65 procent av resultatet efter skatt.

SEK	2019	2018	2017	2016	2015
Aktiekurs 31 december	238,00	127,00	93,50	72,00	77,50
Resultat per aktie	7,84	6,67	5,20	3,96	3,89
P/E-tal 31 december	30,3	19,0	18,0	18,2	19,9
Likvida medel per aktie 31 december	16,38	13,80	10,58	7,26	7,48
Eget kapital per aktie 31 december	43,47	37,04	30,74	29,13	25,92
Utdelning per aktie	0,00 <sup>1</sup>	3,60	2,80	2,50	2,35

<sup>1</sup>Föreslagen utdelning.

## BTS Group AB aktiepris 2015–2019

Aktiekurserna sträcker sig från öppningskursen första handelsdagen 2015 till stängningskursen sista handelsdagen 2019.



Källa: SIX Trust och Fidessa

## Aktiekapital Förändring av kapitalet

År	Transaktion	Ökning av aktiekapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp, SEK
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	00:10
1999	Nyemission	8 200	108 200		82 000	1 082 000	00:10
2001	Fondemission	4 219 800	4 328 000			1 082 000	04:00
2001	Split 4:1		4 328 000	1 319 700	1 926 300	4 328 000	01:00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			-1 475 000	1 475 000	4 328 000	01:00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	01:00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	01:00
2006	Split 3:1		5 897 300	569 200	11 225 400	17 691 900	00:33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	00:33
2012	Nyemission	5 922	6 022 022		17 765	18 066 065	00:33
2013	Nyemission	174 601	6 196 623		523 805	18 589 870	00:33
2014	Nyemission	18 834	6 215 457		56 500	18 646 370	00:33
2017	Nyemission	80 227	6 295 684		240 681	18 887 051	00:33
2018	Nyemission	42 288	6 337 972		126 865	19 013 916	00:33
2019	Nyemission	101 459	6 439 431		304 376	19 318 292	00:33

## Tio största aktieägarna

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund inkl. bolag	816 000	3 189 034	4 005 034	20,7%	42,0%
Nordea Fonder		2 457 640	2 457 640	12,7%	9,1%
Stefan af Petersens inkl. bolag	37 800	2 292 095	2 329 895	12,1%	9,9%
Lannebo Fonder		2 224 845	2 224 845	11,5%	8,2%
Swedbank Robur Fonder		1 538 092	1 538 092	8,0%	5,7%
Tredje AP-fonden		947 803	947 803	4,9%	3,5%
SEB Fonder		780 706	780 706	4,0%	2,9%
Stefan Hellberg inkl. bolag		612 797	612 797	3,2%	2,3%
AMF Fonder		364 007	364 007	1,9%	1,3%
Canaccord Genuity (HSBC trustee)		252 516	252 516	1,3%	0,9%
<b>10 största aktieägarna</b>	<b>853 800</b>	<b>14 659 535</b>	<b>15 513 335</b>	<b>80,3%</b>	<b>85,9%</b>
<b>Totalt resterande ägare</b>		<b>3 804 957</b>	<b>3 804 957</b>	<b>19,7%</b>	<b>14,1%</b>
<b>Summa alla ägare</b>	<b>853 800</b>	<b>18 464 492</b>	<b>19 318 292</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

# Fem år i sammandrag

## Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning	1 865	1 598	1 243	1 108	1 044
Rörelsekostnader	-1 554	-1 384	-1 092	-982	-922
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-66	-12	-10	-8	-8
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-20	-19	-9	-6	-4
Rörelseresultat (EBIT)	226	183	132	112	109

## Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
BTS Nordamerika	877	714	574	535	529
BTS Europa	386	316	204	192	179
BTS Övriga marknader	490	460	351	271	223
APG	112	109	114	111	114
<b>Totalt</b>	<b>1 865</b>	<b>1 598</b>	<b>1 243</b>	<b>1 108</b>	<b>1 044</b>

## Rörelseresultat (EBITA) per operativ enhet

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
BTS Nordamerika	118,6	93,4	73,7	58,9	60,6
BTS Europa	63,3	44,9	17,9	25,0	23,3
BTS Övriga marknader	57,2	62,8	47,6	32,9	27,3
APG	1,5	0,9	1,7	0,7	2,6
<b>Totalt</b>	<b>240,5</b>	<b>202,1</b>	<b>140,9</b>	<b>117,5</b>	<b>113,8</b>

## Operativa enheter

**BTS Nordamerika** omfattar BTS verksamhet i Nordamerika exklusive APG, samt SwissVBS med verksamhet i Kanada och Schweiz.

**BTS Europa** omfattar verksamheterna i Frankrike, Nederländerna, Storbritannien, Sverige och Tyskland.

**BTS Övriga marknader** omfattar verksamheterna i Argentina, Australien, Brasilien, Costa Rica, Förenade Arabemiraten, Indien, Italien, Japan, Kina, Mexiko, Singapore, Spanien, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan och Thailand.

**APG** omfattar verksamheten i Advantage Performance Group.

## Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	851	581	549	346	279
Kundfordringar	514	512	335	361	277
Övriga omsättningstillgångar	187	172	141	101	116
Kassa och bank	316	262	200	135	140
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 869</b>	<b>1 528</b>	<b>1 226</b>	<b>944</b>	<b>811</b>
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	840	704	581	543	483
Räntebärande skulder	76	103	126	25	17
Övriga icke räntebärande skulder	953	721	519	375	311
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>1 869</b>	<b>1 528</b>	<b>1 226</b>	<b>944</b>	<b>811</b>

## Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Kassaflöde från den löpande verksamheten	218	158	98	47	58
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-38	-37	-80	-26	-19
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-132	-71	55	-36	-16
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>73</b>	<b>-15</b>	<b>23</b>
Likvida medel vid årets början	262	200	135	140	114
Omräkningsdifferenser i likvida medel	6	12	-8	11	3
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>316</b>	<b>262</b>	<b>200</b>	<b>135</b>	<b>140</b>

## Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning	1 865	1 598	1 243	1 108	1 044
Rörelseresultat (EBITA)	245	202	141	118	114
Rörelsemarginal (EBITA-marginal), %	13,2	12,6	11,3	10,6	10,9
Rörelseresultat (EBIT)	226	183	132	112	109
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	12,1	11,5	10,6	10,1	10,5
Vinstmarginal, %	8,1	7,9	7,9	6,7	7,0
Resultat per aktie, SEK	7,84	6,67	5,20	3,96	3,89
Operativt kapital	600	545	506	433	360
Avkastning på operativt kapital, %	39	35	28	28	32
Eget kapital	840	704	581	543	483
Avkastning på eget kapital, %	20	20	17	14	16
Eget kapital per aktie	43,47	37,04	30,74	29,13	25,92
Soliditet, %	45	46	47	58	60
Utdelning per aktie, SEK	0,00 <sup>1</sup>	3,60	2,80	2,50	2,35
Kassaflöde	48	50	73	-15	23
Likvida medel	316	262	200	135	140
Antal medarbetare vid årets slut	832	701	596	523	463
Antal medarbetare i medeltal	779	645	548	498	436
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,4	2,5	2,3	2,2	2,4

<sup>1</sup> Föreslagen utdelning.

## Definitioner

### Rörelsemarginal (EBITA-marginal)

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

### Rörelsemarginal (EBIT-marginal)

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

### Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

### Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier före utspädning.

### Operativt kapital

Balansomslutning minskad med likvida medel och andra räntebärande tillgångar och minskat med icke räntebärande skulder.

### Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

### Avkastning på eget kapital

Resultat efter skatt omräknat till helår i procent av genomsnittligt eget kapital.

### Eget kapital per aktie

Eget kapital exklusive minoritetsintresse dividerat med antal aktier vid årets slut.

### Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

### Utdelning per aktie

Föreslagen respektive beslutad utdelning dividerat med antal aktier vid årets slut.

### Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

### P/E-tal

Aktiens pris dividerat med resultat per aktie.

### Nettoskuld

Räntebärande långfristiga och kortfristiga skulder exklusive leasingkulder minskade med räntebärande tillgångar och likvida medel.



# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2019. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

## Verksamhet

BTS Group AB är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag som fokuserar på individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att bistå dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera resultat. I över 30 års tid har BTS skapat engagerande och effektfulla program som har en djup och bestående inverkan på deltagarna och deras karriärer genom att inspirera till nya sätt att tänka samt genom att stärka de kritiska förmågor som medarbetare och ledare behöver för att skapa bättre affärsresultat.

BTS har ett brett utbud av tjänster som täcker behov inom strategigenomförande och talangutveckling med tjänster som följer medarbetaren från utvärdering för urval och utveckling, till strategisk samsyn och implementering av strategier. Detta sker genom program i affärsmannaskap, ledarskap och försäljning och omfattar affärssimuleringar eller andra former av upplevelsebaserad inläring samt verktyg för genomförandet. BTS kunder är ofta ledande multinationella företag.

## Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning ökade under året med 17 procent och uppgick till 1 865 (1 598) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 10 procent.

Rörelseresultatet (EBITA) ökade under året med 21 procent till 245 (202) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 13,2 (12,6) procent. IFRS 16 har en positiv effekt på EBITA-resultatet med 4,8 MSEK. Om IFRS 16 inte hade tillämpats hade EBITA uppgått till 241 (202) MSEK.

Rörelseresultatet (EBIT) ökade under året med 23 procent till 226 (183) MSEK. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 12,1 (11,5) procent. Rörelseresultatet (EBIT) har under året belastats med 19,7 (18,7) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv.

Koncernens resultat före skatt ökade med 20 procent till 216 (180) MSEK. IFRS 16 har resulterat i en ökad räntekostnad på 8,0 MSEK. Om IFRS 16 inte hade tillämpats hade koncernens resultat före skatt uppgått till 220 (180) MSEK.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 877 (714) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 13 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 119 (93) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 13,5 (13,1) procent.

Nettoomsättningen för BTS Europa uppgick under året till 386 (316) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 18 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 63 (45) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 16,4 (14,2) procent.

Nettoomsättningen för BTS Övriga marknader uppgick under året till 490 (460) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 4 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 57 (63) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 11,7 (13,7) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 112 (109) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 5 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 1,5 (0,9) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 1,4 (0,9) procent.

## Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 316 (262) MSEK. Bolagets räntebärande lån, som hänför sig till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 76 (103) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 840 (704) MSEK och soliditeten till 45 (46) procent. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten under året uppgick till 218 (158) MSEK.

## Företagsförvärv

Under 2019 förvärvade BTS rörelsen i Polaris Assessment Systems. Genom förvärvet av Polaris vinner BTS två affärsfördelar; dels möjligheten att erbjuda branschledande tjänster i ett för bolaget nytt marknadssegment värt cirka 2 miljarder USD globalt, dels knyts tre inflytelserika experter inom detta marknadssegment till bolaget.

Under 2019 förvärvades även aktierna i Swiss Virtual Business School VBS AG. SwissVBS erbjuder högkvalitativa digitala inläringssystem för företag. Förvärvet innebär att BTS får ett bredare utbud av lösningar samt blir än mer konkurrenskraftigt som en fullservice partner. SwissVBS har starka relationer till sina kunder och har vunnit utmärkelser tillsammans med dem, vilket stärker BTS på de kanadensiska och tysktalande marknaderna.

Under 2019 förvärvades även aktierna i Samsari AB. Genom förvärvet av Samsari tillförs BTS mångårig erfarenhet genom ett starkt och dynamiskt team med kompetens inom förändringsledning, transformationsprojekt och kommunikation – kompetenser som blir allt viktigare och därmed stärker BTS tjänsteerbjudande som helhet. Förvärvet bidrar också till att bredda BTS kundbas på den nordiska marknaden.

För utförligare beskrivning, se not 22 Företagsförvärv.

## Fastställande av förvärvsanalyser

De preliminära förvärvsanalyserna avseende årets förvärv av Polaris Assessment Systems, Swiss Virtual Business School VBS AG och Samsari AB har fastställts. Effekten blev en ökning av goodwill samt avsättning för uppskjuten skatteskuld om 3,4 MSEK.

## Styrelsens förslag till riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår att årsstämman 2020 beslutar om att, för tiden fram till årsstämman 2021, anta följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Dessa riktlinjer omfattar verkställande direktören samt övriga ledande befattningshavare. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas till ledande befattningshavare och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

### Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

Information om bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, framgår av bolagets webbplats [www.bts.com](http://www.bts.com).

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. Dessa riktlinjer möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning.

### Former av ersättning m.m.

Ersättningen till ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och får bestå av grundlön/fast ersättning, rörlig ersättning, pension och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

**Grundlön/fast ersättning** ska vara individuell för varje enskild befattningshavare. Grundlönen ska ses över regelbundet (vanligen årligen) och baseras på befattningshavarens befattning, ansvar, kompetens, erfarenhet och prestation.

**Rörlig ersättning** ska baseras på förutbestämda och mätbara kriterier, utformade i syfte att främja ett långsiktigt värdeskapande. Den rörliga ersättningen får högst uppgå till 100 procent av den årliga fasta lönen. Den rörliga ersättningen ska inte vara pensionsgrundande, i den mån inte annat följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser.

**Pensionsförmåner** ska vara premiebestämda i den mån befattningshavaren inte omfattas av annan förmånsbestämd

pension enligt tvingande kollektivavtalsbestämmelser.

Premie inbetalas så länge anställningen består. Den ordinarie pensionsåldern följer den av lagen fastställda pensionsåldern.

För verkställande direktören ska pensionsförmåner uppgå till högst 35 procent av den årliga grundlönen. För övriga ledande befattningshavare ska pensionsförmåner uppgå till högst 30 procent av den årliga grundlönen.

Övriga förmåner får innefatta bilförmån, företagshälsovård, liv- och sjukförsäkring samt andra liknande förmåner. Övriga förmåner ska utgöra en mindre andel av den totala ersättningen och får motsvara högst 10 procent av den ledande befattningshavarens årliga fasta lön.

**Anpassningar till utländska regelverk.** För anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt som möjligt ska tillgodoses. Avvikelse från dessa riktlinjer ska anges i styrelsens årliga rapport över utbetald och inestående ersättning som omfattas av riktlinjerna.

### Kriterier för utbetalning av rörlig ersättning

Kriterierna som ligger till grund för utbetalning av rörlig ersättning ska fastställas årligen av styrelsen i syfte att säkerställa att kriterierna ligger i linje med bolagets aktuella affärsstrategier och resultatmål. Kriterierna kan vara individuella eller gemensamma, finansiella eller icke-finansiella och ska vara utformade på ett sådant sätt att de främjar bolagets affärsstrategi, hållbarhetsstrategi och långsiktiga intressen.

Finansiella kriterier som ligger till grund för eventuell rörlig ersättning ska baseras på relevanta nyckeltal och dess sammansättning kan variera beroende på den fas som styrelsen bedömer att bolaget befinner sig i.

Icke-finansiella kriterier som ligger till grund för eventuell rörlig ersättning ska vara kopplade till tydliga och mätbara verksamhetsrelaterade mål, såsom ingåendet av för bolaget väsentliga avtal, genomförda aktiviteter enligt bolagets affärsplan, expansion/etablering samt uppnådda målsättningar inom ramen för bolagets hållbarhetsarbete.

Perioden som ligger till grund för bedömningen om kriterierna har uppfyllts eller inte ska uppgå till minst ett kvartal. Bedömningen av i vilken utsträckning kriterierna har uppfyllts ska göras när mätperioden har avslutats. Beträffande den verkställande direktören ansvarar styrelsen för bedömningen. Beträffande andra ledande befattningshavare ansvarar den verkställande direktören för bedömningen. Bedömningen huruvida finansiella kriterier har uppfyllts ska baseras på bokföringen och den senast offentliggjorda finansiella informationen från bolaget.

### Lön och anställningsvillkor för bolagets anställda

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningskomponenter samt ersättningsökning och ökningstakt över tid utgjort en del av styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa. Utvecklingen av avståndet mellan de ledande befattningshavarnas ersättning och övriga anställdas ersättning kommer att redovisas i ersättningsrapporten.

### Upphörande av anställning och avgångsvederlag

För ledande befattningshavare ska uppsägningstiden vid uppsägning från bolaget vara högst tolv månader medan uppsägningstiden vid uppsägning från den ledande befattningshavaren ska vara högst sex månader. Avgångsvederlag utgår endast till verkställande direktören och då under högst 12 månader.

### Beslutsprocess för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen i sin helhet bereder beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska även under respektive verksamhetsår följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget.

Styrelsen ska årligen upprätta förslag till nya riktlinjer och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman.

Vid styrelsens behandling av och beslut i frågor om ersättning enligt dessa riktlinjer närvarar inte den verkställande direktören eller andra ledande befattningshavare, i den mån de berörs av frågorna.

### Frågående av riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frångå riktlinjerna (helt eller delvis), om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen och hållbarhet eller för att säkerställa koncernens ekonomiska bärkraft.

För riktlinjer beslutade av årsstämman 2019, se not 6.

### Medarbetare

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december var 832 (701).

Genomsnittligt antal anställda under året var 779 (645).

### Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier per 31 december 2019 var 19 318 292, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 18 464 492 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

Under 2019 har 26 132 aktier av serie B nyemitterats som delbetalning av tilläggsköpeskilling för genomförda förvärv. Under 2019 har även 278 244 aktier av serie B nyemitterats till följd av att innehavare av personaloptioner enligt BTS Groups personaloptionsprogram 2015/2019 utnyttjat dem till förvärv av aktier.

Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelse av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har tre aktieägare, Henrik Ekelund, Nordea Fonder och Stefan af Petersens, vardera med ett innehav som vid utgången av 2019 översteg tio procent av rösterna. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

### Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,9 (3,0) MSEK och resultatet efter finansnetto till 41,9 (68,9) MSEK. Likvida medel uppgick till 1,9 (4,5) MSEK.

### Marknadsutveckling

Marknaden fortsätter att växa. Förändringstakten i det globala näringslivet är hög, vilket är positivt för efterfrågan. BTS har en stark konkurrensposition genom vår globala organisation, våra digitala tjänster och vårt track record vad gäller att skapa resultat för våra kunder. Vi ser en ökning i förfrågningar vad gäller större projekt, och en ökad win ratio för BTS.

Efter årets utgång har ett nytt Coronavirus, covid-19, utlöst en global pandemi. Ledning och styrelse följer noggrant utvecklingen avseende pandemin och vidtar åtgärder för att minska den eventuella negativa påverkan som pandemin direkt eller indirekt kan få på bolaget. Det är i nuläget för tidigt att uttala sig om hur stor påverkan som pandemin kan komma att få på BTS finansiella ställning.

## Hållbarhetsrapport och bolagsstyrningsrapport

I enlighet med ÅRL har BTS valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten (ÅRL 6 kap 11§) samt den lagstadgade bolagsstyrningsrapporten (ÅRL 6 kap 8§) som två från årsredovisningen avskilda rapporter. Hållbarhetsrapporten och bolagsstyrningsrapporten har överlämnats till revisorn samtidigt som årsredovisningen. Beskrivningen av hållbarhetsarbetet samt bolagsstyrningen finns på sidorna 41–50.

## Information om risker och osäkerhetsfaktorer

### Marknadsrisker

#### Konjunkturkänslighet

Efterfrågan på utbildningstjänster är konjunkturkänslig. Avtalande tillväxt och kostnadsbesparingsprogram påverkar företagets utbildningsbudgetar negativt. På motsvarande sätt innebär förbättring av konjunkturen en ökad vilja att investera i utbildning.

#### Beroendet av enskilda kunder

Under 2019 stod BTS tio största kunder för 25 (23) procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

#### Inga branscher dominerar

BTS kunder är verksamma huvudsakligen inom nio branscher: IT, finansiella tjänster, tillverkande industri, professional services, läkemedel & bioteknik, så kallade Fast Moving Consumer Goods (FMCG), energi, telecom, samt handel & distribution. Den globala spridningen av kundernas verksamheter minskar BTS exponering för olika branschers konjunktursvängningar.

#### Geografisk spridning

47 (44) procent av BTS försäljning under 2019 skedde i den operativa enheten BTS Nordamerika. BTS Övriga marknader svarade för 26 (29) procent, BTS Europa för 21 (20) procent och APG för 6 (7) procent.

#### Fragmenterad konkurrenssituation

Marknaden för företagsutbildningar och styrning är fragmenterad. BTS möter olika konkurrenter på olika marknader och har ingen global konkurrent.

### Operationella risker

#### Kvalitet och varumärken

BTS bygger sin marknadsföring på de kommersiella nätverk som utvecklats genom åren genom goda kundrelationer, vilka kommit till stånd genom höga kvalitetskrav på BTS leveranser. BTS minimerar risken för missnöjda kunder genom att rekrytera och utveckla kompetenta konsulter och genom att all utveckling och alla leveranser följer väl etablerade processer. BTS genomför också en kvalitetsuppföljning av alla projekt.

#### Immateriell egendom

BTS äger rättigheterna till de affärssimuleringar som utvecklas åt kunder. Därmed kan bolaget återanvända generella kunskaper, utvecklade mjukvara och olika anpassningar vid framtagande av nya affärssimuleringar. När det gäller licensbaserade produkter och lösningar köper kunden det antal licenser som behövs för antalet deltagande personer inom organisationen.

#### Kompetensförsörjning

En snabb tillväxt medför ett stort behov av rekrytering och utbildning av medarbetare. Samtidigt är det viktigt att behålla kompetent personal. För att hantera detta följer BTS en etablerad modell för rekrytering och kompetensutveckling.

## Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning	1 865 499	1 598 399	1 242 591	1 107 644	1 043 900
Rörelsekostnader	-1 554 314	-1 384 450	-1 091 837	-982 121	-922 473
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-65 855	-11 835	-9 887	-8 016	-7 688
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-19 670	-18 713	-8 574	-5 808	-4 286
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>225 660</b>	<b>183 401</b>	<b>132 292</b>	<b>111 699</b>	<b>109 452</b>
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	12,1	11,5	10,6	10,1	10,5
Antal medarbetare vid årets slut	832	701	596	523	463
Antal medarbetare i medeltal	779	645	548	498	436
Nettoomsättning per anställd	2 393	2 478	2 268	2 224	2 394

#### Personberoende

För att minska beroendet av enskilda medarbetare och säkra den långsiktiga kvaliteten på BTS utbildningar är metoder, tekniker och affärssimuleringar väl dokumenterade.

#### Finansiella risker

För BTS är en effektiv och systematisk bedömning av finansiella och affärsmässiga risker viktig. Koncernens finanspolicy anger riktlinjer och mål för hanteringen av finansiella risker inom koncernen. Finansiering och riskhantering är centraliserade till koncernekonomifunktionen. All valutahantering och kreditgivning till kunder hanteras av dotterbolagen inom ramen för policyn. För utförligare beskrivning, se Not 2 Redovisningsprinciper och Not 18 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

#### Valutarisker

De valutor som väger tyngst vad gäller BTS resultat är USD, EUR och GBP. Den löpande exponeringen för valutaförändringar är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak avser samma valuta på respektive marknad. BTS kursäkrar normalt inte valutaexponeringarna. Känslighetsanalysen nedan visar effekten på rörelseresultatet vid förändringar i värdet av den amerikanska dollarn, euron och det brittiska pundet gentemot den svenska kronan.

	Procentuell förändring	Förändring* KSEK
SEK/USD	+/-10%	15 225
SEK/EUR	+/-10%	3 499
SEK/GBP	+/-10%	5 001

\*Baserat på 2019 års siffror

#### Kreditrisker

BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter. BTS kundfordringar är fördelade på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 20 273 (13 648) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

#### Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken hanteras genom att BTS innehar erforderliga likvida medel jämte reserv i form av beviljad checkkredit. För BTS gäller att upplåning endast får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell överskottslikviditet i dotterbolag ska i första hand användas för amortering av lån. Räntebindningen på koncernens finansiella tillgångar och skulder är normalt kort. Med ränterisk avses förändringar i marknadsräntan som kan påverka BTS negativt, dels genom att kostnader för företagets upplåning ökar, dels genom fluktuerande avkastning på likvida medel placerad till rörlig ränta.

#### Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

För att ytterligare stärka sitt digitala kunderbjudande tecknade BTS under januari 2020 avtal om förvärv av Rapid Learning Institute i USA. Detaljer om förvärvet kommunicerades i ett pressmeddelande den 6 januari 2020.

Efter årets utgång har ett nytt Coronavirus (covid-19) utlöst en global pandemi. Virusutbrottet har medfört en förhöjd hälsorisk i samhället som även påverkar delar av samhällsekonomin väsentligt. Det är i nuläget för tidigt att uttala sig om hur stor påverkan Corona-utbrottet kan få på BTS finansiella ställning och BTS avser att återkomma med mer information i bolagets delårsrapport för första kvartalet 2020 alternativt i separata pressmeddelanden.

#### Forskning och utveckling

Den utveckling som BTS har bedrivit under året avser i allt väsentligt kundspecifik produktutveckling som omedelbart kostnadsförs. Någon forskning har ej förekommit.

För utförligare beskrivning, se Not 2 Redovisningsprinciper.

#### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår, med ändring av det vinstutdelningsförslag som framgår av bolagets tidigare offentliggjorda bokslutskommuniké för 2019, samt mot bakgrund av den allmänna osäkerhet och oro som den globala spridningen av coronaviruset (covid-19) orsakat, och för att säkerställa att bolaget och koncernen även fortsättningsvis har en god finansiell handlingsberedskap och likviditet, att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2019.

Styrelsen har dock för avsikt att, så snart större klarhet bringats i koncernens beläggning och intjäning för 2020, återkomma i frågan och om så medges kalla till en extra bolagsstämma under hösten 2020 för beslut om utdelning avseende räkenskapsåret 2019.

#### Moderbolaget

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserat resultat	107 866 965
Årets resultat	40 983 164
<b>Summa</b>	<b>148 850 129</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

i ny räkning överförs	148 850 129
<b>Summa</b>	<b>148 850 129</b>

# Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2019	2018
<b>Nettoomsättning</b>	9	<b>1 865 499</b>	<b>1 598 399</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5	-604 667	-625 030
Personalkostnader	6	-949 648	-759 420
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	5, 7, 8	-85 525	-30 548
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-1 639 840</b>	<b>-1 414 998</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	9	<b>225 660</b>	<b>183 401</b>
<b>Finansiella poster</b>	10		
Finansiella intäkter		1 111	684
Finansiella kostnader		-10 881	-3 814
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>-9 771</b>	<b>-3 130</b>
Intressebolag, resultat efter skatt		585	-477
<b>RESULTAT FÖRE SKATT</b>		<b>216 475</b>	<b>179 794</b>
Skatt på årets resultat	11	-65 726	-53 660
<b>ÅRETS RESULTAT</b>			
Årets resultat hänförlig till: Moderbolagets aktieägare		150 748	126 134
<b>Resultat per aktie</b> (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	12		
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		7,84	6,67
Antal aktier vid årets slut		19 318 292	19 013 916
Utdelning per aktie, SEK	13	0,00 <sup>1</sup>	3,60

<sup>1</sup>Föreslagen utdelning

## Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2019	2018
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>150 748</b>	<b>126 134</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som senare kan återföras i resultaträkningen</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	17	26 111	39 747
<b>Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt</b>		<b>26 111</b>	<b>39 747</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>176 859</b>	<b>165 881</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		176 859	165 881

# Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	7	535 916	455 268
Övriga immateriella anläggningstillgångar	7	82 467	72 026
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>618 383</b>	<b>527 294</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	8	42 471	38 803
Nyttjanderättstillgångar	5	177 308	-
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>219 778</b>	<b>38 803</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	15	4 143	4 496
Övriga långfristiga fordringar	18	9 004	10 586
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>13 147</b>	<b>15 082</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>851 308</b>	<b>581 179</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	18	514 132	512 468
Övriga fordringar	18	21 113	11 569
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	165 870	160 438
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>701 115</b>	<b>684 474</b>
Likvida medel		316 388	262 357
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 017 503</b>	<b>946 831</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 868 812</b>	<b>1 528 010</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	17		
Aktiekapital		6 439	6 338
Övrigt tillskjutet kapital		5 063	4 908
Reserver		58 637	32 681
Balanserad vinst inklusive årets resultat		769 539	660 276
<b>Summa eget kapital</b>		<b>839 678</b>	<b>704 203</b>
<b>Avsättningar</b>			
Uppskjutna skatteskulder	15, 18	-	47 945
Övriga avsättningar	18	134 052	172 663
<b>Summa avsättningar</b>		<b>134 052</b>	<b>220 608</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga långfristiga skulder	18, 19	44 601	62 893
Uppskjuten långfristig skatteskuld	15	55 420	-
Långfristiga leasingskulder	5	130 224	-
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>230 245</b>	<b>62 893</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	18	42 220	35 555
Skatteskulder		2 914	8 098
Uppskjuten kortfristig skatteskuld	15	5 308	-
Övriga kortfristiga skulder	18, 20	176 061	97 742
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	390 226	398 912
Kortfristiga leasingskulder	5	48 109	-
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>664 838</b>	<b>540 307</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 868 812</b>	<b>1 528 010</b>

Upplysningar om ställda säkerheter och eventualförpliktelser i not 23 och 24.

# Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

Hänförligt till moderbolagets aktieägare

KSEK	NOT 17	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst inklusive årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2018</b>		6 296	46 102	-6 870	535 028	580 555
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat					126 134	126 134
Nedsättning reservfond			-41 390		41 390	
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omräkningsdifferenser			196	39 551		39 747
<b>Summa totalresultat</b>		0	-41 194	39 551	167 524	165 881
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Nyemission		42			10 901	10 943
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					311	311
Utdelning till aktieägarna					-53 010	-53 010
Övrigt					-477	-477
<b>Summa transaktioner med aktieägarna</b>		42	0	0	-42 275	-42 233
<b>Utgående balans per 31 december 2018</b>		6 338	4 908	32 681	660 276	704 203
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>		6 338	4 908	32 681	660 276	704 203
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat					150 748	150 748
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omräkningsdifferenser			155	25 956		26 111
<b>Summa totalresultat</b>		0	155	25 956	150 748	176 859
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Nyemission		101			26 555	26 657
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					128	128
Utdelning till aktieägarna					-69 231	-69 231
Övrigt					1 063	1 063
<b>Summa transaktioner med aktieägarna</b>		101	0	0	-41 486	-41 384
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>		6 439	5 063	58 637	769 539	839 678



# Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2019	2018
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		230 460	183 401
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar	5	85 525	30 548
Finansiella poster	10	-9 186	-3 572
Betald skatt för året		-70 991	-50 280
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		235 808	160 097
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		19 873	-154 188
Förändring av andra rörelsefordringar		-10 476	-26 357
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-27 493	178 611
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-18 096	-1 934
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>217 712</b>	<b>158 163</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	8	-16 238	-19 233
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	7	-9 545	-
Förvärv av bolag efter avdrag för likvida medel		-14 260	-15 055
Förändring av övriga finansiella anläggningstillgångar		2 377	-3 033
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-37 665</b>	<b>-37 321</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Återbetalning av lån		-32 297	-24 394
Upptagna lån		-5 884	1 028
Utdelning till aktieägarna	13	-69 231	-53 010
Amorteringar leasingkulder	5	-47 561	-
Nyemission		22 899	5 800
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-132 074</b>	<b>-70 576</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>47 973</b>	<b>50 266</b>
Likvida medel vid årets början		262 357	199 876
Omräkningsdifferens i likvida medel		6 058	12 215
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>316 388</b>	<b>262 357</b>

# Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2019	2018
<b>Nettoomsättning</b>	3	<b>2 930</b>	<b>2 955</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4	569	-133
Personalkostnader	6	-1 715	-1 623
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-1 146</b>	<b>-1 756</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>1 784</b>	<b>1 199</b>
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från andelar i koncernföretag	10	51 898	69 981
Ränteutgifter och liknande resultatposter		553	772
Räntekostnader och liknande resultatposter		-12 374	-3 014
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>40 077</b>	<b>67 739</b>
<b>RESULTAT FÖRE SKATT</b>		<b>41 861</b>	<b>68 939</b>
Skatt på årets resultat	11	-878	-827
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>40 983</b>	<b>68 112</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2019	2018
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>40 983</b>	<b>68 112</b>
Övrigt totalresultat		-	-
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>40 983</b>	<b>68 112</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		40 983	68 112

# Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	14	279 378	279 378
Fordringar hos koncernföretag		22 954	22 606
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>302 332</b>	<b>301 983</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		21 314	40 300
Övriga fordringar		-	1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		591	1 216
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>21 905</b>	<b>41 517</b>
Likvida medel		1 883	4 509
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>23 788</b>	<b>46 027</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>326 120</b>	<b>348 010</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	17	6 439	6 338
Reservfond		-	-
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>6 439</b>	<b>6 338</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		107 867	82 431
Årets resultat		40 983	68 112
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>148 850</b>	<b>150 543</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>155 290</b>	<b>156 881</b>
<b>Avsättningar</b>	18	-	<b>87 802</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	18, 19	<b>40 000</b>	<b>60 000</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		150	94
Skatteskulder		54	74
Övriga kortfristiga skulder	18, 20	130 197	42 844
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	430	316
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>130 830</b>	<b>43 327</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>326 120</b>	<b>348 010</b>

Upplysningar om ställda säkerheter och eventalförpliktelser i not 23 och 24.

# Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2019	2018
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		1 784	1 199
Finansnetto	10	-1 907	-2 206
Betald skatt för året		-898	-824
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-1 021	-1 830
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		17 357	8 547
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		6 224	8 058
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		23 581	16 605
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>22 560</b>	<b>14 775</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Erhållen utdelning från dotterbolag		47 673	65 181
Förvärv av bolag efter avdrag för likvida medel		-	-9 918
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>47 673</b>	<b>55 264</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Koncernbidrag		4 225	4 800
Återbetalning lån		-24 869	-24 394
Upptagna lån		-5 884	1 028
Utdelning till aktieägarna	13	-69 231	-53 010
Nyemission		22 899	5 800
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-72 859</b>	<b>-65 776</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		4 509	246
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>1 883</b>	<b>4 509</b>

# Moderbolagets förändringar i eget kapital

KSEK	NOT 17	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2018</b>		<b>6 296</b>	<b>41 390</b>	<b>36 061</b>	<b>47 089</b>	<b>130 836</b>
Vinstdisposition enligt årsstämma;						
Överföring till balanserat resultat				47 089	-47 089	-
Nedsättning reservfond			-41 390	41 390		-
Periodens totalresultat					68 112	<b>68 112</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning till aktieägarna				-53 010		<b>-53 010</b>
Nyemission		42		10 901		<b>10 943</b>
<b>Utgående balans per 31 december 2018</b>		<b>6 338</b>	<b>-</b>	<b>82 431</b>	<b>68 112</b>	<b>156 881</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>		<b>6 338</b>	<b>-</b>	<b>82 431</b>	<b>68 112</b>	<b>156 881</b>
Vinstdisposition enligt årsstämma;						
Överföring till balanserat resultat				68 112	-68 112	-
Periodens totalresultat					40 983	<b>40 983</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning till aktieägarna				-69 231		<b>-69 231</b>
Nyemission		101		26 555		<b>26 657</b>
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>		<b>6 439</b>	<b>-</b>	<b>107 867</b>	<b>40 983</b>	<b>155 290</b>

# Noter till årsredovisningen

## NOT 1 | Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Moderbolaget är noterat på Nasdaq Stockholm. BTS är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag som fokuserar på individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera resultat. BTS har ett brett utbud av tjänster som täcker in behov inom både strategigenomförande och talangutveckling vilka följer medarbetaren från utvärdering för urval och utveckling, till strategisk samsyn och implementering av strategier. Detta görs genom program i affärsmannaskap, ledarskap och försäljning med hjälp av affärssimuleringar eller andra former av upplevelsebaserad inläring samt verktyg för genomförandet. Kunder är ofta ledande storföretag.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 22 april 2020.

## NOT 2 | Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

BTS upprättar sin koncernredovisning enligt *Årsredovisningslagen (ÅRL)* och *RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner* samt i enlighet med *International Financial Reporting Standards (IFRS)* och IFRIC-tolkningar sådana de antagits av EU. I de flerårsöversikter som presenteras har dessa principer också tillämpats om inte annat anges.

För moderbolaget har *ÅRL* och *RFR 2 Redovisning för juridiska personer* tillämpats. Moderbolagets innehav av aktier i dotterbolag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i resultaträkningen vilket avviker från de redovisningsprinciper som tillämpas i koncernen.

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

### Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Följande standarder tillämpas av koncernen för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2019:

#### IFRS 16 Leasingavtal

IFRS 16, Leasingavtal gäller från 1 januari 2019, och tillämpas av BTS från detta datum. IFRS 16 tillämpas retroaktivt utan omräkning av jämförelsetal. Således har den ingående balansen för 2019 räknats om i enlighet med den nya standarden. Standarden har påverkat BTS redovisning av koncernens operationella leasingavtal, där merparten avser lokaler.

Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång i balansräkningen samt en leasingskuld till nuvärdet av framtida leasingbetalningar, justerat för eventuella förutbetalda eller upplupna betalningar hänförliga leasingavtalet. Den leasade tillgången skrivs av linjärt över leasingperioden eller över nyttjandeperioden för den underliggande tillgången om det bedöms som sannolikt att koncernen kommer överta äganderätten vid utgången av leasingperioden. Leasingkostnaden redovisas som avskrivningar inom rörelseresultatet och räntekostnad inom finansnettot. Vid redovisning

av nyttjanderättstillgångar och leasingskulder har BTS valt att tillämpa lätttnadsreglerna i IFRS 16: Leasingavtal med en leasingperiod om tolv månader eller kortare samt leasingavtal för vilka den underliggande tillgången har ett lågt värde, understigande 5 000 USD, har inte inkluderats i skulden och nyttjanderättstillgången. Kostnaden för undantagna leasingavtal har kostnadsförts linjärt över leasingperioden.

Implementeringen av den nya leasingstandard medför ökade tillgångar och räntebärande skulder i balansräkningen, vilket däri-genom påverkar den finansiella nettoställningen. Implementeringen får också en positiv påverkan på rörelseresultatet i resultaträkningen baserat på att en del av leasingkostnaderna redovisas som en räntekostnad inom finansnettot. I kassaflödesanalysen fördelas leasingbetalningarna mellan erlagda räntor inom det operativa kassaflödet och amortering av leasingskulder inom finansieringsverksamheten. Då den huvudsakliga betalningen redovisas som finansieringsverksamhet minskar kassaflödet från finansieringsverksamheten med motsvarande ökning av kassaflödet från den löpande verksamheten.

Den genomsnittliga räntan som användes för övergångsberäkningen är 3,5 procent. Koncernen tillämpar undantaget med för-enklad övergång innebärande att tillgången redovisas till samma belopp som leasingskulden, därmed presenteras ingen övergångseffekt i eget kapital. Jämförelseinformation rapporteras i enlighet med IAS 17 Leasingavtal.

Den ingående effekten på balansräkningen i koncernen per den 1 januari 2019 är en redovisad nyttjanderättstillgång om 164 MSEK samt en leasingskuld om 161 MSEK då 3 MSEK har omklassificerats från förutbetalda hyror.

Effekter av IFRS 16 presenteras i not 5.

### Nya standarder, ändringar och tolkningar av befintliga standarder som inte tillämpats i förtid av koncernen

Ett antal nya standarder och tolkningar träder i kraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2019 och har inte tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Inga av dessa förväntas ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

### Koncernredovisning

Dotterföretag är alla företag (inklusive strukturerade företag) över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Koncernens bokslut är upprättat enligt förvärvsmetoden. Köpeskillingen för ett förvärv av ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlätna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar och skulder som är en följd av en överenskommelse om villkorad köpeskillning. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen utifrån en marknadsvärdering gjord vid förvärvstidpunkten. De förvärvade dotterbolagens egna kapital elimineras i sin helhet vilket innebär att i koncernens egna kapital

ingår endast den del av dotterbolagets egna kapital som tillkommit efter förvärvet.

Om det koncernmässiga anskaffningsvärdet för dotterbolagets aktier överstiger det i en förvärvsanalys upptagna nettovärdet av identifierade förvärvade tillgångar och övertagna skulder, redovisas skillnaden som goodwill.

Under räkenskapsåret förvärvade bolag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag koncernen erhållit ett bestämmande inflytande över bolaget och med belopp avseende tiden efter denna dag.

När koncernen inte längre har ett bestämmande inflytande, värderas varje kvarvarande innehav till verkligt värde per den tidpunkt när den förlorar det bestämmande inflytandet. Ändringen i redovisat värde redovisas i resultaträkningen. Det verkliga värdet används som det första redovisade värdet och utgör grund för den fortsatta redovisningen av det kvarvarande innehavet som intresseföretag, joint venture eller finansiell tillgång. Alla belopp avseende den avyttrade enheten som tidigare redovisats i övrigt totalresultat, redovisas som om koncernen direkt hade avyttrat de hänförliga tillgångarna eller skulderna. Detta kan medföra att belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat omklassificeras till resultatet.

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt internvinster eller internförluster elimineras i sin helhet.

Alla transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande redovisas i eget kapital om de inte medför någon ändring i det bestämmande inflytandet. Dessa transaktioner ger inte upphov till goodwill eller vinster och förluster.

Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

#### Kurserna för koncernens mest relevanta valutor var:

	Genomsnitt 2019	31 december 2019	Genomsnitt 2018	31 december 2018
USD	9,46	9,32	8,69	8,97
EUR	10,59	10,43	10,26	10,28
GBP	12,07	12,21	11,59	11,35
AUD	6,57	6,51	6,49	6,32
SGD	6,93	6,90	6,44	6,56
ZAR	0,65	0,67	0,66	0,62
MXN	0,49	0,50	0,45	0,46

Övriga valutor har inte haft någon väsentlig inverkan på koncernens balans- och resultaträkningar.

#### Intäkter/pågående uppdrag

Intäkter redovisas vid leverans av tjänster till uppdragsgivarna i enlighet med träffade avtal.

För utförd kundanpassning/utveckling redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (successiv vinstavräkning). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter för uppdraget. I de fall utfallet av ett tjänsteuppdrag inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt, redovisas intäkterna endast i den utsträckning som motsvaras av de uppkomna uppdragsutgifter som sannolikt kommer att ersättas av beställaren. En befarad förlust på ett uppdrag redovisas omgående som kostnad.

Vid leverans av utbildningstjänster, "program", intäktsredovisas dessa direkt efter genomförandet.

Intäkter för licenser, det vill säga kundens rätt att under viss tid och/eller visst antal tillfällen själv använda material och lösningar tillhörande BTS, redovisas då bindande överenskommelse träffats

och BTS har fullgjort sina förpliktelser gentemot kunden samt när intäktens storlek är känd.

#### Forsknings- och utvecklingsarbeten

Utgifter för kundspecifik produktutveckling kostnadsförs omedelbart. Utgifter avseende utvecklingsprojekt (hänförliga till utveckling och test av nya eller förbättrade produkter) balanseras som immateriella tillgångar i den omfattning som dessa utgifter förväntas generera framtida ekonomiska fördelar. Företaget har inte bedrivit någon forskning. Den utveckling som BTS normalt bedriver är kundspecifik.

#### Ersättningar till anställda

##### Pensioner

Koncernen har olika pensionsplaner för olika länder. Samtliga planer är avgiftsbestämda och tillgångarna förvaltas av utomstående. Företaget betalar fastställda avgifter och har därmed fullgjort sina förpliktelser. Koncernens resultat belastas för kostnader i takt med att pensionerna intjänas.

##### Aktierelaterade ersättningar

Under 2015 ställde BTS Group AB ut personaloptioner till koncernens medarbetare. Programmet möjliggör för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna redovisas som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknades vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden enligt Black-Scholes modell och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisas motsvarar det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntades bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som del av ersättningen för den anställdes arbete, kostnadsförs fördelade på de perioder under vilka tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baserades på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället, och det verkliga värdet beräknas med samma värderingsmodell och parametervärden som användes när optionerna ställdes ut.

Under första kvartalet 2017 ställde några av de större aktieägarna i BTS ut sammanlagt 50 000 köpoptioner till Jessica Parisi, VD i BTS Nordamerika. Utnyttjande av optionerna förutsätter anställning vid nyttjandet och kan ske efter det att optionerna blivit nyttjandebara 19 februari 2020 till ett lösenpris av 80,00 kronor per aktie. Redovisningsmässigt verkligt värde för dessa redovisas under löptiden fram till och med första kvartalet 2020 enligt IRFS2, och har beräknats med Black-Scholes modell med hänsyn till de förutsättningar som gällde vid tidpunkten för utställandet. Den redovisningsmässiga kostnaden enligt IFRS2 har uppgått till 128 KSEK under 2019.

##### Utplåning

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs sig.

Utplåning redovisas initialt till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Effektivräntemetoden fördelar ränteintäkter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida utbetalningarna till den finansiella skuldens redovisade nettovärde.

Långfristiga skulder är skulder med en förväntad återstående löptid längre än 12 månader. Övriga är kortfristiga skulder.

##### Inkomstskatter

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år jämte förändringar i uppskjuten

skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter av poster som redovisas direkt mot eget kapital redovisas mot eget kapital.

Aktuell skatt är skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Hit hör även justering av tidigare perioders aktuella skatt.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

### Segmentsrapportering

Rörelsesegment rapporteras i enlighet med den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentens resultat. I koncernen är det moderbolagets VD som fattar strategiska beslut. BTS rörelsesegment är koncernens operativa enheter BTS Nordamerika, BTS Europa, BTS Övriga marknader och APG. För fördelning av koncerngemensamma kostnader används respektive dotterbolags del av koncernens totala omsättning som fördelningsnyckel.

### Leasing- och hyresavtal

#### Perioden före 2019-01-01

När leasingavtal innebär att bolaget som leasingtagare, i allt väsentligt åtnjuter de ekonomiska förmånerna och de ekonomiska riskerna som är hänförliga till leasingobjektet, redovisas objektet som en anläggningstillgång i balansräkningen. Motsvarande förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter redovisas som skuld. Tillgångarna skrivs av i en takt motsvarande förväntad nyttjandetid.

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägandet behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden kostnadsförs linjärt i resultaträkningen över leasingperioden.

#### Perioden efter 2019-01-01

Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång i balansräkningen samt en leasingkund. Den leasade tillgången skrivs av linjärt över leasingperioden. Leasingkostnaden redovisas som avskrivningar inom rörelseresultatet och räntekostnad inom finansnettot. Utförlig beskrivning av redovisningsprincipen IFRS 16 presenteras på sidan 20 och effekterna på koncernredovisningen presenteras i Not 5.

### Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Avskrivningar enligt plan görs linjärt baserat på anskaffningsvärde och bedömd nyttjandeperiod. För befintliga tillgångar tillämpas följande avskrivningstider:

– inventarier och installationer, 3–6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

### Immateriella tillgångar

#### Goodwill

Goodwill värderas initialt till det belopp varmed en total köpeskilling för förvärvade nettotillgångar överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillingen är lägre än verkligt värde på förvärvade nettotillgångar, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen. Nedskrivningstest görs årligen, eller oftare, om det finns indikation på värdenedgång.

#### Franchisetagarrelationer

Förvärvade franchisetagarrelationer har en begränsad nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt under den bedömda nyttjandeperioden (15 år).

#### Produkter, teknologi och programvara

Förvärvade produkter, teknologi och programvaror har en begränsad nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt under den bedömda nyttjandeperioden (2–9 år).

#### Kundrelationer

Förvärvade kundrelationer har en begränsad nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt under den bedömda nyttjandeperioden (2–15 år).

#### Varumärken

Förvärvade varumärken med obestämbar nyttjandeperiod redovisas till anskaffningsvärde minskat med eventuella ackumulerade nedskrivningar vid behov. Nedskrivningstest görs årligen, eller oftare, om det finns indikation på värdenedgång.

Förvärvade varumärken med begränsad nyttjandeperiod redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt under den kvarvarande nyttjandeperioden (10 år).

#### Nedskrivningar

Vid indikation på att materiella eller immateriella tillgångar har ett bokfört värde överstigande återvinningsvärdet prövas behovet av nedskrivning. Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Om detta inte är möjligt att fastställa för en enskild tillgång beräknas återvinningsvärdet för den minsta kassagenererande enheten till vilken tillgången hänför sig till.

Koncernen undersöker varje år om nedskrivningsbehov föreligger för goodwill enligt följande princip:

Återvinningsvärdena baseras på nyttjande, beräknat som nuvärden av framtida tillväxt och resultatprognoser över en flerårsperiod med beaktande av extrapolerade kassaflöden bortom denna flerårsperiod. Nedskrivningstest genomförs på rörelsesegmentnivå, vilken är den lägsta nivå i bolaget för vilken goodwill övervakas.

Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad och återförs inte.

#### Viktiga uppskattningar och bedömningar

För att upprätta finansiella rapporter enligt IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa



uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt av andra källor. Verkligt utfall kan komma att avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen påverkat endast den perioden.

#### **Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod**

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod enligt ovan beskriven princip. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter fastställs genom beräkning av nyttjandevärde. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras, se Not 7.

#### **Fastställande av tilläggsköpeskillning**

För att i förekommande fall kunna fastställa anteciperad tilläggsköpeskillning görs för koncernen realistiska uppskattningar av framtida tillväxt och resultat över en flerårsperiod, isolerat per förvärvat dotterbolag.

#### **Finansiella instrument Klassificering**

Koncernen klassificerar sina finansiella tillgångar och skulder i följande kategorier: finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet, finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde, finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen och finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte och under vilken affärsmodell den finansiella tillgången eller skulden förvärvades.

BTS innehar inga finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde över resultaträkningen per bokslutsdagen.

#### **Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde**

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde är finansiella instrument som innehas inom ramen för en affärsmodell vars syfte är att inkassera avtalsenliga kassaflöden. De avtalsenliga kassaflödena består enbart av kapitalbelopp och ränta och värderas till upplupet anskaffningsvärde i enlighet med effektivräntemetoden.

Ett exempel på BTS finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde är kundfordringar.

#### **Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen**

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen begränsas till tilläggsköpeskillningar hänförliga till företagsförvärv.

#### **Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde**

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde är alla andra finansiella instrument, såsom skulder till kreditinstitut och leverantörsskulder.

#### **Redovisning och värdering**

Finansiella tillgångar redovisas initialt till verkligt värde plus transaktionskostnader för alla finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde via resultatet. Finansiella tillgångar redovisade till verkligt värde via resultatet redovisas initialt till verkligt värde och transaktionskostnaderna kostnadsförs i resultaträkningen. Finansiella tillgångar redovisas i balansräkningen när koncernen blir part i de kontraktuella villkoren för instrumentet. Sedvanliga köp och försäljningar av finansiella tillgångar redovisas på

likviddagen. Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från instrumentet har löpt ut eller överförs och koncernen har överfört i stort sett alla risker och förmåner som är förknippade med äganderätten. Finansiella skulder redovisas när koncernen blir bunden av de kontraktuella åtagandena hänförliga till instrumentet. Finansiella skulder tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet har fullgjorts eller på annat sätt utsläcks. Lånefordringar och kundfordringar samt övriga finansiella skulder redovisas efter anskaffningstidpunkten till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

#### **Kvittning av finansiella instrument**

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen, endast när det finns en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen och en avsikt att reglera dem med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

#### **Nedskrivning finansiella instrument**

Vid varje bokslutsdatum nedskrivningstestas finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde enligt modellen för förväntade kreditförluster. Förväntade kreditförluster utgör skillnaden mellan alla kontraktuella kassaflöden som förfaller i enlighet med kontraktet och alla kassaflöden som koncernen förväntar sig att erhålla, nuvärdesberäknade med den ursprungliga effektivräntesatsen. Nedskrivningar av kundfordringar är alltid desamma som den förväntade kreditförlusten för hela löptiden.

#### **Omräkning av utländsk valuta**

##### **Funktionell valuta och rapportvaluta**

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksam (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor (SEK), som är koncernens rapportvaluta.

#### **Transaktioner och balansposter**

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutans enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen eller den dag då posterna omvärderas.

Valutakursvinster och valutaförluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

#### **Koncernföretag**

Resultat och finansiell ställning för alla koncernföretag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagens kurs
- intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs
- alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat.

#### **Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar, med undantag för poster avseende IFRS 16, se

not 5. Kassaflödet redovisas uppdelat på den löpande verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten.

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och liknande institut samt kortfristiga likvida placeringar med en återstående löptid från anskaffningstidpunkten understigande tre månader.

### NOT 3 | Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närstående relation med sina dotterbolag, se Not 14. Utöver transaktioner mellan koncernföretag har transaktioner med närstående (styrelse, VD och andra ledande befattningshavare) skett enligt Not 6. Dotterbolaget i England har även förvärvat tjänster av närstående till ett värde av 22,8 (19,8) MSEK på marknadsmässiga villkor.

#### Inköp och försäljning mellan koncernföretag Koncernen

Vid leverans av tjänster mellan koncernföretag tillämpas marknadsmässiga villkor. Värdet av dessa framgår av Not 9.

Fordringar och skulder mellan koncernföretag hänför sig uteslutande till försäljnings- och inköpstransaktioner mellan bolagen. Värdet av dessa framgår av Not 9. Skulderna löper utan ränta.

#### Moderbolaget

Av moderbolagets totala inköpskostnader och försäljningsintäkter avser 0 (0) procent av inköpen och 100 (100) procent av försäljningen andra koncernföretag.

### NOT 4 | Upplysning om revisionsarvode

#### Arvode och kostnadsersättning

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>PwC</b>				
Revisionsuppdrag	772	825	712	775
Övriga uppdrag	666	-	-	-
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	1 534	2 272	-	-
Övriga uppdrag	249	934	-	-
	<b>3 221</b>	<b>4 031</b>	<b>712</b>	<b>775</b>

Av revisionsuppdrag 2019 avser 772 PwC Sverige. Av arvodet rörande övriga uppdrag 2019 avser 545 PwC Sverige för biträde med Due Diligence tjänster vid förvärv under året, och 121 PwC England för skatterådgivning.

### NOT 5 | Leasingavtal

Effekten av övergången till IFRS 16 på koncernens leasingavtal beskrivs i not 2 Redovisningsprinciper. Den övergångsmetod som koncernen har valt att tillämpa vid övergången till IFRS 16 innebär att den jämförande informationen inte räknats om för att åter spegla de nya kraven.

Rörliga delar eller förlängningsoptioner finns inte i något av leasingavtalen.

Leasingavtal med en leasingperiod om tolv månader eller kortare samt leasingavtal för vilka den underliggande tillgången har ett lågt värde, understigande 5 000 USD, har inte inkluderats i skulden och nyttjanderättstillgången. Kostnaden för undantagna leasingavtal är ej materiell och har kostnadsförts linjärt över leasingperioden.

Skulderna värderas till nuvärdet av framtida minimileaseavgifter diskonterade med en vägd genomsnittlig marginell upplåningsränta som uppgick till 3,5 procent vid tidpunkten för övergången.

#### Införandet av IFRS 16 fick följande effekter på den ingående balansen 1 januari 2019

KSEK	1 januari 2019
<b>Leasingskuld per 1 januari 2019</b>	
Redovisade operationella leasingåtaganden per 31 december 2018 enligt IAS 17	188 622
Diskonteringseffekt av marginell upplåningsränta vid övergångsdatumet	-22 695
Justeringar för leasingavtal som är kortfristiga, av lågt värde samt för övriga avtal som inte redovisas som skuld	-2 365
<b>Summa leasingavgifter</b>	<b>163 562</b>
Förutbetalad leasing	-2 620
<b>Leasingskuld per 1 januari 2019</b>	<b>160 943</b>
<b>Klassificering av leasingskuld per 1 januari 2019</b>	
Långfristig leasingskuld	120 829
Kortfristig leasingskuld	40 113
<b>Summa</b>	<b>160 943</b>

#### Redovisade poster i balansräkningen

##### Nyttjanderättstillgångar

Merparten (96%) av BTS operationella leasingavtal, avser lokaler. Följande tabell presenterar nyttjanderättstillgångarna per leasingkategori.

KSEK	31 december 2019	1 januari 2019
<b>Nyttjanderättstillgångar</b>		
Lokaler	170 881	156 550
Övriga leasade tillgångar	6 427	7 012
<b>Summa</b>	<b>177 308</b>	<b>163 562</b>

##### Förändring nyttjanderättstillgångar

KSEK	31 december 2019
<b>Nyttjanderättstillgångar</b>	
Ingående anskaffningsvärde	163 562
Tillkommande nyttjanderättstillgångar	55 607
Utrangeringar avslutade kontrakt	-9 287
Omräkningsdifferens	8 863
<b>Per 31 december</b>	<b>218 745</b>

##### Avskrivningar nyttjanderättstillgångar

Ingående anskaffningsvärde	-
Årets avskrivningar	50 724
Utrangeringar avslutade kontrakt	-9 287
<b>Per 31 december</b>	<b>41 437</b>

**Nyttjanderättstillgångar per 31 december 2019** 177 308

#### Leasingskulder

KSEK	31 december 2019	1 januari 2019
Långfristig leasingskuld	130 224	120 829
Kortfristig leasingskuld	48 109	40 113
<b>Summa</b>	<b>178 333</b>	<b>160 943</b>

Förfallostruktur för framtida förväntade kassaflöden för leaseingskulder redovisade per 31 december 2019  
KSEK

	2019
Inom 1 år	43 124
1–2 år	37 845
2–3 år	27 747
3–4 år	17 469
4–5 år	13 404
Senare än 5 år	38 745
<b>Summa</b>	<b>178 333</b>

Redovisade poster i resultaträkningen

Årets avskrivningar per typ av nyttjanderättstillgång KSEK	2019
Lokaler	47 944
Övriga leasade tillgångar	3 274
<b>Summa</b>	<b>51 218</b>

Räntekostnader avseende leasingavtal för 2019 ingår i posten finansiella kostnader med 7 995 KSEK.

Upplysningar om leasing under 2018, redovisad enligt dåvarande regel IAS 17

Redovisade kostnader för operationell leasing KSEK	2019
Årets leasingkostnad	39 545

Framtida årliga betalningsåtaganden för leasade tillgångar i koncernen fördelar sig enligt följande:

2019	39 658
2020	32 564
2021	30 219
2022	22 293
2023	16 457
Därefter	47 432
<b>Summa</b>	<b>188 622</b>

Effekter på koncernens finansiella räkningar 2019, med avseende på införandet av IFRS 16 i jämförelse med redovisningen enligt tidigare gällande principer

Redovisningen av kostnader för leasing i form av avskrivningar på nyttjanderätt har förbättrat EBITA-resultatet för 2019 med 4,8 MSEK jämfört med redovisningen enligt tidigare gällande principer. Effekter på koncernens finansiella räkningar presenteras nedan.

JÄMFÖRELSE IFRS 16 och IAS 17  
Utdrag ur koncernens resultaträkning

KSEK	IFRS 16		IAS 17	
	jan–dec 2019	Förändring	jan–dec 2019	jan–dec 2018
<b>EBITDA</b>	<b>311 185</b>	<b>56 018</b>	<b>255 167</b>	<b>213 949</b>
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-65 855	-51 218	-14 637	-11 835
<b>EBITA</b>	<b>245 330</b>	<b>4 800</b>	<b>240 530</b>	<b>202 114</b>
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-19 670	-	-19 670	-18 713
<b>EBIT</b>	<b>225 660</b>	<b>4 800</b>	<b>220 860</b>	<b>183 401</b>
Finansnetto	-9 771	-7 995	-1 776	-3 130
Intressebolag resultat efter skatt	585	-	585	-477
<b>EBT</b>	<b>216 475</b>	<b>-3 195</b>	<b>219 669</b>	<b>179 794</b>
Beräknad skatt	-65 726	946	-66 672	-53 660
<b>Periodens resultat</b>	<b>150 748</b>	<b>-2 249</b>	<b>152 997</b>	<b>126 134</b>

Koncernens balansräkning

KSEK	IFRS 16		IAS 17	
	2019-12-31	Förändring	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>				
Goodwill	535 916	-	535 916	455 268
Andra immateriella anläggningstillgångar	82 467	-	82 467	72 026
Materiella anläggningstillgångar	219 778	177 308	42 471	38 803
Finansiella anläggningstillgångar	13 147	-	13 147	15 082
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>	<b>851 308</b>	<b>177 308</b>	<b>674 000</b>	<b>581 179</b>
Kundfordringar	514 132	-	514 132	512 468
Övriga omsättningstillgångar	186 983	-2 138	189 120	172 006
Likvida medel	316 388	-	316 388	262 357
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>1 017 503</b>	<b>-2 138</b>	<b>1 019 641</b>	<b>946 831</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>1 868 812</b>	<b>175 170</b>	<b>1 693 642</b>	<b>1 528 010</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>	<b>839 678</b>	<b>-2 216</b>	<b>841 894</b>	<b>704 203</b>
Avsättningar	134 052	-	134 052	220 608
Långfristiga skulder	230 245	130 224	100 021	62 893
Kortfristiga skulder	664 838	47 163	617 675	540 307
<b>Summa skulder</b>	<b>1 029 134</b>	<b>177 387</b>	<b>851 747</b>	<b>823 807</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>1 868 812</b>	<b>175 170</b>	<b>1 693 642</b>	<b>1 528 010</b>

## Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	IFRS 16		IAS 17	
	jan-dec 2019	Förändring	jan-dec 2019	jan-dec 2018
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital	235 809	48 023	187 786	160 097
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	-18 096	-462	-17 635	-1 934
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>217 712</b>	<b>47 561</b>	<b>170 151</b>	<b>158 163</b>
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-37 665	-	-37 665	-37 321
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-132 074	-47 561	-84 513	-70 576
<b>Periodens kassaflöde</b>	<b>47 973</b>		<b>47 973</b>	<b>50 266</b>
Likvida medel vid periodens början	262 357		262 357	199 876
Omräkningsdifferenser i likvida medel	6 058		6 058	12 215
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>316 388</b>		<b>316 388</b>	<b>262 357</b>

## NOT 6 | Medeltal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader m.m.

### Medeltal anställda Koncernen

Dotterbolag	2019		2018	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Argentina	4	2	2	1
Australien	31	12	29	11
Brasilien	12	5	10	5
Costa Rica	4	-	4	-
Frankrike	7	2	5	2
Förenade Arabemiraten	8	5	5	4
Indien	79	37	51	26
Italien	38	21	38	20
Japan	9	5	7	4
Kanada	9	7	-	-
Kina	16	8	12	6
Korea	8	4	7	3
Mexiko	14	7	13	7
Nederländerna	6	3	5	3
Schweiz	3	3	2	1
Singapore	33	17	31	16
Spanien	50	25	42	22
Storbritannien	97	47	86	38
Sverige	26	14	26	16
Sydafrika	23	8	25	9
Taiwan	4	2	3	1
Thailand	2	1	3	1
Tyskland	26	11	21	12
USA	269	123	218	109
<b>Koncernen totalt</b>	<b>779</b>	<b>368</b>	<b>645</b>	<b>318</b>

## Könsfördelning ledande befattningshavare, %

	2019		2018	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande befattningshavare (exkl styrelse)	20	80	20	80
Styrelse moderbolag	33	67	33	67
Styrelse koncernen	10	90	10	90

Med andra ledande befattningshavare avses den person (de två personer) som tillsammans med VD utgjort koncernledningen.

### Moderbolaget

Moderbolaget har under 2019 inte haft någon anställd personal.

### Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

KSEK	2019		2018	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
Dotterbolag	784 190	95 491	636 447	88 494
		26 028		20 058

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 3 668 (3 339). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

### Moderbolaget

VD är ledamot i styrelsen men uppbär inget styrelsearvode. Övriga styrelseledamöter i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelsearvode samt i förekommande fall arvode för utskottsarbete.

KSEK		2019	2018
Reinhold Geijer	styrelsens ordförande	450	425
Mariana Burenstam Linder	ledamot	200	194
Stefan Gardefjord	ledamot	260*	254*
Dag Sehlin	ledamot	200	254*
Anna Söderblom	ledamot	260*	194
<b>Summa</b>		<b>1 370</b>	<b>1 320</b>

\* varav utskottsarvode 60 (60)

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare.

### Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelse/vd och övriga anställda

KSEK	2019		2018	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>I Sverige</b>				
Moderbolag	1 370	-	1 320	-
Dotterbolag	3 157	23 605	2 834	20 367
<b>Summa Sverige</b>	<b>4 527</b>	<b>23 605</b>	<b>4 154</b>	<b>20 367</b>
<b>Utanför Sverige</b>				
Nordamerika	14 649	413 326	12 273	320 367
Europa	22 343	106 429	20 811	75 088
Övriga	19 222	180 089	18 374	165 014
<b>Summa utanför Sverige</b>	<b>56 215</b>	<b>699 843</b>	<b>51 458</b>	<b>560 468</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>60 742</b>	<b>723 448</b>	<b>55 612</b>	<b>580 835</b>

## Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

### Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Bolaget skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsvillkor och god praxis.

Ersättningsformerna syftar till att åstadkomma samsyn vad gäller det långsiktiga perspektivet på verksamheten genom att premiera prestationer som gynnar bolaget och därmed aktieägarna. Enskilda medarbetares ersättningar skall baseras på respektive befattning och arbetsuppgifter, prestationer, kompetens och erfarenhet. Ersättningen skall normalt bestå av fast grundlön och en premiebestämd pensionsförmån uppgående till högst 35 procent av den fasta grundlönen för den verkställande direktören i moderbolaget och högst 30 procent av den fasta lönen för övriga ledande befattningshavare. När så bedöms ändamålsenligt kan grundlön och pensionsförmån kompletteras med rörlig ersättning, andra förmåner och deltagande i incitamentsprogram.

Styrelsen äger rätt att frångå ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser föreslå årsstämman nya principer för 2020 vilka finns beskrivna på sidorna 8–9.

### Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

Ersättning utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader.

Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 12 685 (11 428), varav pensionskostnader 2 339 (2 263). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 7 109 (6 250), varav rörlig ersättning 2 227 (1 582). Till grund för rörlig ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 35 (35) procent av fast ersättning som erlaggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

För VD:s anställningsavtal gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Därutöver har VD rätt till avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner vid uppsägning från bolagets sida. Ingen av andra ledande befattningshavare är berättigad till avgångsvederlag.

Till andra ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 3 228 (2 916), varav rörlig ersättning 1 113 (791). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker med 30 procent av den fasta ersättningen och erlaggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

### Aktierelaterade ersättningar

#### Personaloptionsprogram 2015/2019

På årsstämman 2015 beslutades om personaloptionsprogram 2015/2019. Tilldelning fick ske med högst 40 000 personaloptioner per anställd. Sammanlagt högst 150 personer kunde komma att tilldelas personaloptioner. Av årsstämman utsedda styrelseledamöter och som inte tillika är anställda av bolaget eller annat koncernbolag respektive moderbolagets verkställande direktör, tilldelas inte några personaloptioner.

Personaloptionsprogrammet 2015/2019 omfattar sammanlagt högst 840 000 personaloptioner, berättigande till förvärv av motsvarande antal aktier av serie B i BTS Group AB.

Varje personaloption som tilldelats anställda ger innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 82,30 kronor. Varje personaloption har en löptid om fyra år. Optionerna är försedda med intjänandevillkor som innebär att de kan utnyttjas successivt under tre år efter tilldelningen, med normalt 1/3 av totalt antal tilldelade personaloptioner per år, förutsatt att vissa av bolagets styrelse uppställda finansiella mål är uppnådda. Bolagets styrelse har satt som mål att rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginalen) för respektive år ska uppgå till minst 12 procent för att samtliga av det aktuella årets personaloptioner ska kunna utnyttjas. Är EBITA-marginalen lägre än 12 procent minskar antalet optioner som medges för utnyttjande. Understiger EBITA-marginalen 10 procent medges inget utnyttjande. Personaloptioner för vilka utnyttjande ej medges förfaller.

Utnyttjande av personaloptionerna förutsätter anställning vid tidpunkten för nyttjandet och kan ske efter det att optionerna blivit nyttjandebara från och med 1 september 2016 till och med 30 juni 2019.

	2019		2018	
	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	82,30	361	82,30	398
Utnyttjade	82,30	-278	82,30	-37
Förfallna	82,30	-83	-	-
<b>Per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>82,30</b>	<b>361</b>

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av Black-Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 6 juli 2015 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar. Med hänsyn till prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 2,9 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiserades under intjänandeperioden. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 0 (183) KSEK.

Sociala avgifter redovisas som kostnad under intjänandeperioden och under intjänandeperioden byggs i förekommande fall en avsättning upp för dessa. Värdet på denna avsättning och därmed den redovisade kostnaden omvärderades löpande utifrån värdeutvecklingen på personaloptionerna.

För att kunna genomföra personaloptionsplanen på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt samt säkerställa uppkommande kostnader, i huvudsak sociala avgifter, beslutades även på årsstämman den 7 maj 2015 om en riktad emission av teckningsoptioner till det helägda svenska dotterbolaget BTS Sverige AB, 556566-7127, berättigande till nyteckning av sammanlagt högst 966 000 aktier av serie B med rätt och skyldighet för BTS Sverige AB att överlåta eller på annat sätt förfoga över teckningsoptionerna för att fullgöra bolagets eller annat arbetsgivarbolag i koncernens åtagande och täcka uppkommande kostnader i anledning av personaloptionsplanen.

## NOT 7 | Immateriella anläggningstillgångar

### Koncernen

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
<b>Goodwill</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	458 994	425 100
Förvärv	58 318	–
Fastställd förvärvsanalys	3 393 <sup>1)</sup>	10 238 <sup>1)</sup>
Omräkningsdifferens	18 938	23 656
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>539 642</b>	<b>458 994</b>
Ingående ackumulerade nedskrivningar	–3 726	–3 726
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–3 726</b>	<b>–3 726</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>535 916</b>	<b>455 268</b>

<sup>1)</sup> Effekt av fastställda förvärvsanalyser.

### Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
<b>Franchisetagarrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	11 092	10 179
Omräkningsdifferens	428	913
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>11 520</b>	<b>11 092</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	9 073	7 648
Årets avskrivningar	780	716
Omräkningsdifferens	340	709
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>10 193</b>	<b>9 073</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>1 329</b>	<b>2 019</b>

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
<b>Teknologi, produkter &amp; programvaror</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	93 082	87 348
Förvärv	19 052	–
Omräkningsdifferens	2 451	5 735
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>114 586</b>	<b>93 082</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	56 733	44 644
Årets avskrivningar	9 433	8 228
Omräkningsdifferens	194	3 862
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>66 360</b>	<b>56 733</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>48 226</b>	<b>36 349</b>

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
<b>Kundrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	35 060	33 532
Förvärv	4 576	–
Omräkningsdifferens	1 111	1 528
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>40 747</b>	<b>35 060</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	14 455	7 757
Årets avskrivningar	6 471	6 188
Omräkningsdifferens	87	510
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>21 014</b>	<b>14 455</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>19 733</b>	<b>20 604</b>

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
<b>Varumärken</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	29 707	27 933
Förvärv	2 457	–
Omräkningsdifferens	721	1 773
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>32 885</b>	<b>29 707</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	16 654	12 044
Årets avskrivningar	2 987	3 582
Omräkningsdifferens	66	1 028
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>19 706</b>	<b>16 654</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>13 179</b>	<b>13 053</b>
<b>Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar</b>	<b>82 467</b>	<b>72 026</b>

### Nedskrivningstest

Värdet på goodwill testas genom nedskrivningstest årligen och oftare om det finns indikationer på värdenedgång. Goodwill är fördelad på de kassagenererande enheter som väntas dra fördel av synergierna i genomförda förvärv och överensstämmer med koncernens operativa enheter/rörelsesegment, vilken är den lägsta nivå i bolaget på vilken goodwill övervakas. Nedskrivningstesterna sker därför för respektive operativ enhet; BTS Nordamerika, BTS Europa och BTS Övriga marknader.

Återvinningsvärden för enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärden. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden baserade på nuvärden av framtida tillväxt- och resultatprognoser över en fyraårsperiod samt extrapolerade kassaflöden bortom fyraårsperioden. Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

- Prognostiserad rörelsemarginal
- Tillväxttakt för perioderna bortom budgetperioden
- Vald diskonteringsränta efter skatt.

Den prognostiserade rörelsemarginalen har fastställts baserat på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen i respektive enhet. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 1,5–3 (1,5–3) procent använts, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en diskonteringsränta i lokal valuta före skatt använts vid beräkningarna för respektive operativ enhet. Diskonteringsräntan – den vägda genomsnittliga kapitalkostnaden (WACC) – består av komponenterna riskfri ränta, marknadens riskpremie och en bolags-specifik riskpremie, samt för respektive enhet en marknadsmässig kapitalstruktur. De använda diskonteringsräntorna är för BTS Nordamerika 10,0 (10,0) procent, BTS Europa 10,8 (10,8) procent och BTS Övriga marknader 10,5 (10,5) procent.

Efter gjorda nedskrivningstester har det konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2019-12-31.

Vid nedskrivningstesterna har även känslighetsanalyser gjorts för varje operativ enhet:

- Där den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 procent lägre än grundantagandet
- Om den uppskattade tillväxttaket för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden hade varit 10 procent högre än grundantagandet.

## Nyttjandevärdets reducering i procent för respektive känslighetsanalys

	BTS Nordamerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader
10 % lägre rörelsemarginal	-10,7 (-10,6)	-8,5 (-10,5)	-9,4 (-10,3)
10 % lägre långsiktig tillväxt	-2,9 (-3,0)	-0,7 (-2,7)	-1,3 (-1,4)
10 % högre diskonteringsränta	-13,0 (-13,0)	-10,9 (-12,7)	-11,2 (-11,3)

Inget av fallen ovan skulle föranleda ett nedskrivningsbehov i en enskild operativ enhet. Beräkningarna är hypotetiska och skall inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet.

## Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

### Koncernen

KSEK 2019-12-31	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	292 800	196 970	46 146	-	535 916
Franchisetagarrelationer	-	-	-	1 329	1 329
Produkter, Teknologi & Programvaror	24 281	20 711	3 234	-	48 226
Kundrelationer	5 150	12 506	2 077	-	19 733
Varumärken	5 604	5 980	1 596	-	13 179
<b>Summa</b>	<b>327 835</b>	<b>236 167</b>	<b>53 052</b>	<b>1 329</b>	<b>618 383</b>

### Koncernen

KSEK 2018-12-31	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	226 150	183 518	45 600	-	455 268
Franchisetagarrelationer	-	-	-	2 019	2 019
Produkter, Teknologi & Programvaror	2 001	15 237	3 367	-	20 604
Kundrelationer	10 892	21 515	3 943	-	36 349
Varumärken	3 633	7 471	1 951	-	13 053
<b>Summa</b>	<b>242 675</b>	<b>227 740</b>	<b>54 860</b>	<b>2 019</b>	<b>527 294</b>

## NOT 8 | Materiella anläggningstillgångar

### Koncernen

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
<b>Inventarier</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	82 326	91 220
Inköp	16 238	19 233
Utrangeringar	-1 843	-34 006
Omräkningsdifferens	4 880	5 880
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>101 600</b>	<b>82 326</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	43 523	61 582
Årets avskrivningar	14 637	11 835
Utrangeringar	-825	-33 112
Omräkningsdifferens	1 795	3 218
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>59 130</b>	<b>43 523</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>42 471</b>	<b>38 803</b>

## NOT 9 | Rapportering per segment

### Koncernen

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras genom de operativa enheterna BTS Nordamerika, BTS Europa, BTS Övriga marknader och APG, vilka utgör koncernens segment.

BTS Nordamerika omfattar BTS verksamhet i USA exklusive APG, samt SwissVBS med verksamhet i Kanada och Schweiz. BTS Europa omfattar verksamheterna i Frankrike, Nederländerna, Storbritannien, Sverige och Tyskland. BTS Övriga marknader

omfattar verksamheterna i Argentina, Australien, Brasilien, Costa Rica, Förenade Arabemiraten, Indien, Italien, Japan, Kina, Mexiko, Singapore, Spanien, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan och Thailand. APG omfattar verksamheten i Advantage Performance Group i USA.

Faktureringsavtal mellan de operativa enheterna sker genom att tillhandahållna tjänster faktureras på marknadsmässiga villkor.

Koncerngemensamma kostnader faktureras och avskrivningar på immateriella tillgångar fördelas på de operativa enheterna.

KSEK	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		APG		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Intäkter</b>												
Extern försäljning	876 865	714 176	386 477	315 673	489 782	459 925	112 375	108 624			1 865 499	1 598 399
Intern försäljning	85 955	67 692	69 109	61 892	62 862	26 793	1 277	1 018	-219 203	-157 394	-	-
<b>Summa intäkter</b>	<b>962 821</b>	<b>781 869</b>	<b>455 586</b>	<b>377 565</b>	<b>552 644</b>	<b>486 718</b>	<b>113 652</b>	<b>109 641</b>	<b>-219 203</b>	<b>-157 394</b>	<b>1 865 499</b>	<b>1 598 399</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>111 771</b>	<b>88 193</b>	<b>55 776</b>	<b>37 394</b>	<b>52 560</b>	<b>57 602</b>	<b>753</b>	<b>212</b>	<b>4 800</b>		<b>225 660</b>	<b>183 401</b>
Finansiella intäkter									1 111	684	1 111	684
Finansiella kostnader									-10 881	-3 814	-10 881	-3 814
Intressebolag, resultat efter skatt									585	-477	585	-477
Skatt på årets resultat									-65 726	-53 660	-65 726	-53 660
<b>Årets resultat</b>											<b>150 748</b>	<b>126 134</b>
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	832 860	676 070	569 904	569 517	457 895	316 315	32 828	31 235	-24 675	-65 127	1 868 812	1 528 010
Skulder	370 175	284 530	447 327	456 909	210 032	121 796	26 275	25 700	-24 675	-65 127	1 029 134	823 807
Investeringar	26 242	13 538	5 678	1 838	6 142	6 868	41	22			38 104	22 266
Avskrivningar materiella tillgångar	-8 222	-6 332	-2 513	-2 467	-3 862	-2 990	-41	-45	-51 218		-65 855	-11 835
Avskrivningar immateriella tillgångar	-4 115	-3 580	-12 230	-11 804	-2 546	-2 613	-780	-716			-19 670	-18 713

### Nettoomsättning helår enligt affärsmodell

	2019					2018				
	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	TOTALT	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	TOTALT
Program	453	230	357	89	1 129	398	190	333	87	1 008
Kundanpassningar	279	106	79	-	464	190	79	75	-	344
Licenser	88	27	32	23	170	78	24	27	22	150
Övriga intäkter	57	24	22	-	103	48	23	25	-	96
<b>TOTALT</b>	<b>877</b>	<b>386</b>	<b>490</b>	<b>112</b>	<b>1 865</b>	<b>714</b>	<b>316</b>	<b>460</b>	<b>109</b>	<b>1 598</b>

BTS affärsmodell är uppdelad på fyra kategorier av intäkter; *Kundanpassningar*, *Program*, *Licenser* och *Övriga intäkter*.

För utförd *Kundanpassning* redovisas intäkten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (succesiv vinstavräkning). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter för uppdraget. Normalt sker fakturering i takt med att arbetet fortskrider i enlighet med avtalade villkor.

Vid leverans av *Program*, utbildningstjänster, intäktsredovisas och faktureras dessa direkt efter genomförandet.

Intäkter för *Licenser*, det vill säga kundens rätt att under viss tid och/eller visst antal tillfällen själv använda material och lösningar tillhörande BTS, redovisas då bindande överenskommelse träffats och BTS har fullgjort sina förpliktelser gentemot kunden samt när

intäktens storlek är känd. Fakturering sker i enlighet med avtalade villkor.

Övriga intäkter avser i huvudsak utfakturerade omkostnader i samband med *Kundanpassningar* och *Program*. Dessa faktureras och intäktsförs samtidigt med respektive projekt.

Majoriteten av de enskilda kundkontrakten löper inte längre än 12 månader. Betalningsvillkoren är vanligtvis mellan 45 och 75 dagar och överskrider inte i något fall ett år. Ersättningen är vanligtvis bestämd till ett fast pris. I det sällsynta fall en reklamation uppkommer kan individuell kompensationsavtalas.

Av koncernens totala intäkter avser 39 633 (37 776) säteslandet Sverige. Värdet på koncernens anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 769 (1 026).

Koncernens redovisade avtalstillgångar och avtalskulder framgår av not 16 och 21.



## NOT 10 | Finansiella poster

### Koncernens finansiella poster

KSEK	2019	2018
Ränteintäkter	1 111	684
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>1 111</b>	<b>684</b>
Valutaförluster	-3	-10
Räntekostnader	-2 884	-3 804
Räntekostnader leasing	-7 995	-
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-10 881</b>	<b>-3 814</b>
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>-9 771</b>	<b>-3 130</b>

### Koncernens kassaflödesanalyser

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Summa resultat från finansiella poster	-9 771	-3 130
Upplupen ränta	-	36
Intressebolag, resultat efter skatt	585	-477
<b>Summa</b>	<b>-9 186</b>	<b>-3 572</b>

### Moderbolaget finansiella poster

KSEK	2019	2018
<b>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar</b>		
Utdelning från dotterbolag	47 673	65 181
Koncernbidrag	4 225	4 800
Valutaförlust	-9 914 <sup>1)</sup>	-
<b>Summa</b>	<b>41 984</b>	<b>69 981</b>
Ränteintäkter	553	772
Räntekostnader	-2 460	-3 014
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>40 077</b>	<b>67 739</b>

<sup>1)</sup> Effekt av omvärdering av kortfristig skuld avseende tidigare genomförda förvärv.

## NOT 11 | Skatt på årets resultat

### Koncernen

KSEK	2019	2018
Inkomstskatter redovisade i resultaträkningen	-65 726	-53 660
Aktuell skattekostnad	-60 815	-53 918
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	-3 666	-1 080
Uppskjuten skatteintäkt/-kostnad (+/-)	-1 245	1 338
<b>Årets skattekostnad</b>	<b>-65 726</b>	<b>-53 660</b>

### Moderbolaget

KSEK	2019	2018
Aktuell skatt för året	-878	-827

### Avstämning av effektiv skatt

#### Koncernen

KSEK	2019	2018
Resultat före skatt	216 475	179 794
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 21,4 (22,0) %	-46 326	-39 555
Effekt av olika skattesatser	-5 137	-2 232
Ej avdragsgilla kostnader	-11 321	-11 533
Ej skattepliktiga intäkter	723	739
Skatt hänförlig till tidigare år	-3 666	-1 080
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-65 726</b>	<b>-53 660</b>
<i>Effektiv skattesats</i>	<i>30,4%</i>	<i>29,8%</i>

### Moderbolaget

KSEK	2019	2018
Resultat före skatt	41 861	68 939
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 21,4% (22%)	-8 958	-15 167
Utdelning från dotterbolag	10 202	14 340
Ej avdragsgilla kostnader	-2 122	-
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-878</b>	<b>-827</b>
<i>Effektiv skattesats</i>	<i>2,1%</i>	<i>1,2%</i>

## NOT 12 | Resultat per aktie

### Koncernen

Resultat per aktie före och efter utspädning beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderbolagets aktieägare divideras med genomsnittligt vägt antal utestående aktier under perioden.

	2019	2018
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	150 748	126 134
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	7,84	6,67
Antal aktier före utspädning (tusental)	19 221	18 905
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	7,84	6,56
Antal aktier efter utspädning (tusental)	19 221	19 232

## NOT 13 | Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2019 uppgick till 69 231 KSEK (3,60 SEK per aktie). Utdelning utbetald 2018 uppgick till 53 010 KSEK (2,80 SEK per aktie).

Till årsstämman den 14 maj 2020 kommer styrelsen, med ändring av det vinstutdelningsförslag som framgår av bolagets tidigare offentliggjorda bokslutskommuniké för 2019, samt mot bakgrund av den allmänna osäkerhet och oro som den globala spridningen av coronaviruset (covid-19) orsakat, och för att säkerställa att bolaget och koncernen även fortsättningsvis har en god finansiell handlingsberedskap och likviditet, föreslå att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2019.

Styrelsen har dock för avsikt att, så snart större klarhet bringats i koncernens beläggning och intjäning för 2020, återkomma i frågan och om så medges kalla till en extra bolagsstämma under hösten 2020 för beslut om utdelning avseende räkenskapsåret 2019.

## NOT 14 | Finansiella anläggningstillgångar

### Moderbolaget

#### Andelar i koncernföretag

KSEK	Antal andelar	Kapitalandel i %	Bokfört värde 2019-12-31	Bokfört värde 2018-12-31
<b>Moderbolagets innehav:</b>				
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 456	7 456
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	77 430	77 430
BTS in London Ltd Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 833	6 833
Business Training Systems AS Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Finland AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Asia Pacific PTE Ltd Orgnr: 200811464Z Säte: Singapore	50 000	100	237	237
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	7 911	7 911
BTS Management SA Orgnr: 01 73.802 11 Säte: Geneve	1 000	100	673	673
Business Game Factory Oy Orgnr: 1807788-2 Säte: Helsingfors	90 750	100	654	654
BTS Brussels NV Orgnr: 878.155.648 Säte: Bryssel	620 000	100	587	587
BTS Coach in a box Holdings Ltd Orgnr: 5379864 Säte: Portsmouth	56 000	100	177 402	177 402
<b>Summa aktier i dotterbolag</b>			<b>279 378</b>	<b>279 378</b>

## NOT 15 | Uppskjuten skatt

### Uppskjutna skattefordringar

#### Koncernen

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Ingående balans, netto	4 496	3 694
Redovisad förändring i årets resultat	-527	799
Omräkningsdifferens	173	3
<b>Utgående balans, netto</b>	<b>4 143</b>	<b>4 496</b>

### Uppskjutna skatteskulder

#### Koncernen

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Ingående balans, netto	47 945	32 860
Redovisad förändring i årets resultat	10 827	12 136
Omräkningsdifferens	1 955	2 949
<b>Utgående balans, netto</b>	<b>60 727</b>	<b>47 945</b>

Beloppet avser utnyttjade underskottsavdrag i dotterbolag som beräknas kunna utnyttjas kommande år.

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Långfristig skatteskuld	55 420	42 577
Kortfristig skatteskuld	5 308	5 368
<b>Summa</b>	<b>60 727</b>	<b>47 945</b>

De preliminära förvärsanalyserna avseende årets förvärv av Polaris Assessment Systems, Swiss Virtual Business School VBS AG och Samsari AB har fastställts. Effekten blev en ökning av goodwill samt avsättning för uppskjuten skatteskuld med 3,4 MSEK.

## NOT 16 | Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Upplupna intäkter (kortfristiga avtalstillgångar hänförliga till konsulttjänster)	107 198	103 619
Förutbetalda hyror	78	2 620
Övriga poster	58 594	54 200
<b>Summa</b>	<b>165 870</b>	<b>160 438</b>

## NOT 17 | Eget kapital och vinstdisposition

### Koncernen

Per 31 december 2019 består aktiekapitalet av 853 800 aktier av serie A samt 18 464 492 aktier av serie B, totalt 19 318 292 aktier till ett totalt värde av 6 439 431 SEK. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,33 SEK. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas eget kapital till rapportvalutan (SEK). Omräkningsdifferenser uppstår om balansdagskurserna för de funktionella valutorna, omräknat till SEK, har förändrats under året. Dessa omräkningsdifferenser medför ingen skatteeffekt. Utgående ackumulerade omräkningsdifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till 58 551. Ingående ackumulerade differenser uppgick till 32 440.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår, med ändring av det vinstutdelningsförslag som framgår av bolagets tidigare offentliggjorda bokslutskommuniké för 2019, samt mot bakgrund av den allmänna osäkerhet och oro som den globala spridningen av coronaviruset (covid-19) orsakat, och för att säkerställa att bolaget och koncernen även fortsättningsvis har en god finansiell handlingsberedskap och likviditet, att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2019.

Styrelsen har dock för avsikt att, så snart större klarhet bringats i koncernens beläggning och intjäning för 2020, återkomma i frågan och om så medges kalla till en extra bolagsstämma under hösten 2020 för beslut om utdelning avseende räkenskapsåret 2019.

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

i ny räkning överförs	148 850 129
<b>Summa</b>	<b>148 850 129</b>

## NOT 18 | Finansiella instrument och finansiell riskhantering

### Principer för finansiering och finansiell riskhantering

BTS finansiering och finansiella risker styrs och övervakas av styrelsen. Finansiering och riskhantering är centraliserad till koncernekonomifunktionen och bedrivs utifrån en av styrelsen fastställd finanspolicy som präglas av låg risknivå. Målet med företagets riskhantering är att optimera koncernens kapitalkostnad samt att på ett genomtänkt sätt hantera och kontrollera koncernens finansiella risker. Säkringsinstrument får användas inom givna ramar. Säkring av framtida betalningar görs normalt inte. Placeringar av likvida medel får ske på räntebärande konto eller i räntebärande värdepapper med låg kreditrisk. Placeringsportföljens återstående löptid får ej överstiga 9 månader.

BTS innehav av finansiella instrument har under året varit begränsat till primära instrument såsom kundfordringar, leverantörsskulder och liknande. Kundkontrakten innehåller inga valuta-klausuler eller dylikt som är att beteckna som inbäddade derivat. Inga säkringsinstrument innehas, har anskaffats eller avyttrats under året, samma gäller föregående år.

### Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Övriga långfristiga fordringar	9 004	10 586
Kundfordringar	514 132	512 468
Övriga kortfristiga fordringar	21 113	11 569
Likvida medel	316 388	262 357
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>860 638</b>	<b>796 979</b>
Avsättningar	134 052	172 663
Övriga långfristiga skulder	44 601	62 893
Leasingskulder	178 333	–
Leverantörsskulder	42 220	35 555
Övriga kortfristiga skulder	176 061	97 742
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>575 267</b>	<b>368 852</b>

### Finansiella tillgångar

#### Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Övriga långfristiga fordringar består främst av hyresdepositioner samt finansiella räntebärande fordringar på diverse motparter. Hyresdepositionerna har en förfallotid som bestäms av respektive hyreskontrakts löptid. Redovisat värde bedöms motsvara det verkliga värdet.

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 40 (39) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
SEK	22 902	21 546
USD	229 147	225 718
GBP	105 771	74 152
EUR	69 524	75 909
Övriga valutor	86 788	115 143
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>514 132</b>	<b>512 468</b>

Historiskt har koncernen haft mycket låga kundförluster. Riskspridningen är god på företag, branscher och geografiska marknader. Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde och inga väsentliga nedskrivningar av kundfordringar har gjorts under året, samma princip som föregående år. Koncernen tillämpar den

förenklade metoden för beräkning av förväntade kreditförluster. Metoden innebär att förväntade förluster under fordrans hela löptid används som utgångspunkt för kundfordringar och avtals-tillgångar. Förväntad kreditförlust baseras på kundernas betalnings- och förlusthistorik.

Totalt var per 31 december 2019 kundfordringar om 72 041 (80 740) förfallna mer än 30 dagar. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Totala kundfordringar	514 132	512 468
varav förfallet 1–30 dagar	87 844	82 206
varav förfallet mer än 30 dagar	29 619	32 554
varav förfallet mer än 60 dagar	42 422	48 186

#### Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

#### Finansiella skulder

##### Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Vid utgången av 2019 bestod de finansiella skulderna av leverantörsskulder och långfristiga skulder.

Leverantörsskulder bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet. Samtliga leverantörsskulder förfaller inom 12 månader varav merparten förfaller inom en månad varför dessa ej nuvärdesberäknas.

##### Finansiella skulder värderade till verkligt värde över resultaträkningen:

BTS har enbart villkorade tilläggsköpeskillingar hänförliga till rörelseförvärv som värderas till verkligt värde över resultaträkningen.

#### Beräkning av verkligt värde

När verkligt värde för en tillgång eller skuld ska fastställas, använder koncernen observerbara data i så stor utsträckning som möjligt. Verkliga värden kategoriseras i olika nivåer i en verkligt värde hierarki baserat på indata som används i värderingstekniken enligt följande:

Nivå 1: enligt priser noterade på en aktiv marknad för identiska instrument.

Nivå 2: utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata som inte inkluderas i nivå 1.

Nivå 3: utifrån indata som inte är observerbara på marknaden. Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde, med undantag för obligationslånet. Följande sammanfattar de metoder och antaganden som främst använts för att fastställa verkligt värde på koncernens finansiella instrument.

#### Villkorade tilläggsköpeskillingar

Villkorade köpeskillingar är värderade till marknadsvärde enligt nivå 3, det vill säga verkligt värde baserat på indata som inte är observerbara på marknaden. Beräkningen av villkorad köpeskillning är beroende av parametrar i respektive avtal. Dessa parametrar är i huvudsak kopplade till förväntade resultat de närmaste tre åren för de förvärvade företagen. En ökning av de förväntade resultaten innebär en högre skuld för villkorad köpeskillning. Vanligtvis finns dock ett tak för varje villkorad köpeskillning som begränsar hur stor skulden kan bli. Maximal utbetalning avseende villkorade köpeskillningar uppgick vid balansdagen till 287,6 (224,9) MSEK.

Redovisade poster avseende villkorade tilläggsköpeskillingar (nivå 3) är enligt nedan:

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Ingående balans	172 663	186 859
Erlagd köpeskillning	-4 743	-20 193
Omräkningsdifferens	8 898	5 996
Tillkommande tilläggsköpeskillingar	55 728	-
<b>Utgående balans</b>	<b>232 546</b>	<b>172 663</b>

#### Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisk kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Transaktionsexponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2019 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.

	Procentuell förändring	Förändring resultat 2019, KSEK	Förändring resultat 2018, KSEK	Förändring eget kapital 2019, KSEK	Förändring eget kapital 2018, KSEK
SEK/USD	+/-10%	15 225	13 121	44 797	40 954
SEK/EUR	+/-10%	3 499	4 080	7 834	7 854
SEK/GBP	+/-10%	5 001	3 626	10 402	5 426

#### Kreditrisk

Med kreditrisk avses att bolagen helt eller delvis inte får betalt för kundfordringar. BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner och storleken på respektive kunds limit avgörs individuellt. Med kreditvärdig avses företag som med tillfredsställande resultat genomgått sedvanlig kreditkontroll. Meningen är att kreditgränserna skall avspegla kundens betalningsförmåga. Inom BTS finns en god riskspridning då BTS kundfordringar och försäljning är spridda på ett stort antal företag verkssamma inom olika branscher.

Den maximala exponeringen för kreditrisk på kundfordringar vid årets slut uppgår till 514 132 (512 468). Verkligt värde överensstämmer med bokfört värde.

#### Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken hanteras genom att BTS innehar tillräckligt med likvida medel inklusive outnyttjad del av beviljad checkkredit. Rängebindingen på koncernens finansiella tillgångar och skulder är normalt kort. Med ränterisk avses att förändringar i marknadsräntan påverkar BTS resultat negativt.

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring räntekostnad 2019, KSEK
Räntebärande skulder	+/-10%	288

BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell överlikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån vilket också har skett under året. Ränterisken för ränteutgifter är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Likvida medel	316 388	262 357
Outnyttjad del av checkräkningskredit	44 517	38 373
<b>Tillgänglig likviditet</b>	<b>360 905</b>	<b>300 731</b>

## Kapitalrisk

BTS mål avseende kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta och expandera sin verksamhet så att den fortsätter att generera avkastning till aktieägarna och är till nytta för andra intressenter samtidigt som kostnaderna för kapitalet hålls på en rimlig nivå.

För att upprätthålla eller förändra kapitalstrukturen kan emissioner ske, utdelningar höjas eller sänkas, aktier utfärdas eller återköpas och tillgångar köpas eller säljas.

BTS finansiella mål – och ett mått på kapitalrisken – är vad gäller solvens att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Koncernens soliditet var vid årets slut 45 (46) procent.

## Avstämning nettoskuld

KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Likvida medel	316 388	262 357
Långfristiga lån	-40 000	-60 000
Kortfristiga lån	-36 398	-42 840
<b>Nettoskuld</b>	<b>239 991<sup>1</sup></b>	<b>159 517</b>

<sup>1</sup>Exklusive leasingsskulder

## Förändring nettoskuld 2018

KSEK	Likvida medel	Kortfristiga lån	Långfristiga lån	Summa
<b>Nettoskuld 2018-01-01</b>	<b>199 876</b>	<b>41 443</b>	<b>84 116</b>	<b>74 318</b>
Via förvärv	-	-	-	-
Omräkningsdifferenser	12 215	278	369	11 567
Kassaflöde	50 266	-23 366	-	73 632
Ej kassaflödespåverkande	-	24 486	-24 486	-
<b>Nettoskuld 2018-12-31</b>	<b>262 357</b>	<b>42 840</b>	<b>60 000</b>	<b>159 517</b>

## Förändring nettoskuld 2019, exklusive leasingsskulder

KSEK	Likvida medel	Kortfristiga lån	Långfristiga lån	Summa
<b>Nettoskuld 2019-01-01</b>	<b>262 357</b>	<b>42 840</b>	<b>60 000</b>	<b>159 517</b>
Via förvärv	1 217	7 429	-	-6 212
Omräkningsdifferenser	6 058	383	-	5 674
Kassaflöde	46 756	-38 181	-	84 937
Ej kassaflödespåverkande	-	23 926	-20 000	-3 926
<b>Nettoskuld 2019-12-31</b>	<b>316 388</b>	<b>36 398</b>	<b>40 000</b>	<b>239 991</b>

## Förändring nettoskuld 2019, inklusive leasingsskulder

KSEK	Likvida medel	Kortfristiga lån	Långfristiga lån	Summa
<b>Nettoskuld 2019-01-01</b>	<b>262 357</b>	<b>42 840</b>	<b>60 000</b>	<b>159 517</b>
Via förvärv	1 217	7 429	-	-6 212
Omräkningsdifferenser	6 058	383	-	5 674
Kassaflöde	46 756	-38 181	-	84 937
Leasingsskulder	-	48 109	130 224	-178 333
Ej kassaflödespåverkande	-	23 926	-20 000	-3 926
<b>Nettoskuld 2019-12-31</b>	<b>316 388</b>	<b>84 507</b>	<b>170 224</b>	<b>61 658</b>

## NOT 19 | Långfristiga skulder

Långfristiga skulder avser räntebärande lån till kreditinstitut som kommer återbetalas enligt följande. Beloppen inkluderar avtalad ränta.

KSEK	
2021	21 019
2022	20 547
<b>Summa</b>	<b>41 566</b>

## NOT 20 | Checkräkningskredit

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Beviljad kreditlimit	56 988	56 728
Outnyttjad del	-44 517	-38 373
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>12 471</b>	<b>18 355</b>

Moderbolaget KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Beviljad kreditlimit	40 000	40 000
Outnyttjad del	-27 529	-21 645
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>12 471</b>	<b>18 355</b>

## NOT 21 | Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Upplupna löner inklusive sociala avgifter	164 466	159 727
Förutbetalda intäkter (kortfristiga avtalskulder hänförliga till konsulttjänster)	174 821	188 478
Övriga poster	50 939	50 707
<b>Summa</b>	<b>390 226</b>	<b>398 912</b>

Moderbolaget KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Övriga poster	430	316

## NOT 22 | Företagsförvärv

### Fastställande av förvärvsanalyser

BTS har den 28 februari 2019, vilket tidigare kommunicerats i pressmeddelande samma dag, förvärvat rörelsen i Polaris Assessment Systems. Förvärvet omfattar en mindre kontant ersättning samt nyemitterade BTS-aktier motsvarande 0,1 MUSD i utbyte mot rättigheterna till Polaris all affärsverksamhet inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning.

Genom förvärvet av Polaris vinner BTS två affärsfördelar; dels möjligheten att erbjuda branschledande tjänster i ett för bolaget nytt marknadssegment värt cirka 2 miljarder USD globalt, dels knyts tre inflytelserika experter inom detta marknadssegment till bolaget.

BTS har den 15 juli 2019, vilket tidigare kommunicerats i pressmeddelande samma dag, förvärvat aktierna i Swiss Virtual Business School VBS AG, varvid 100 procents rösträtt har uppnåtts. Förvärvet omfattar all affärsverksamhet inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning.

Av den initiala köpeskillingen har cirka 10 procent betalats med nya BTS-aktier. En tilläggsköpeskillning, förutsatt att verksamheten

uppfyller specifika mål 2019–2021 baserade på hela mätperioden, kommer att utbetalas 2021.

SwissVBS erbjuder högkvalitativa digitala inläringssystem för företag. Företaget är kunskapsledande och verkar främst på de europeiska och nordamerikanska marknaderna där man tillhandahåller kreativa lösningar till kunder genom digitala program samt metoder för förbättrad inläring. SwissVBS team tillför kunskap i världsklass inom digital inläring och performance support. Förvärvet innebär att BTS får ett bredare utbud av lösningar, blir än mer konkurrenskraftigt som en fullservice partner. SwissVBS har starka relationer till sina kunder och har vunnit utmärkelser tillsammans med dem, vilket stärker BTS på de kanadensiska och tysktalande marknaderna.

SwissVBS grundades i Sankt Gallen 2001 och är sprunget ur Sankt Gallens universitet. Sedan dess har företaget framgångsrikt vuxit till en respekterad leverantör av kundanpassad digital inläring till några av världens största företag.

BTS har den 2 september 2019, vilket tidigare kommunicerats i pressmeddelande samma datum, förvärvat aktierna i Samsari AB, varvid 100 procents rösträtt har uppnåtts. Förvärvet omfattar all affärsverksamhet inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning.

Genom förvärvet av Samsari tillförs BTS mångårig erfarenhet genom ett starkt och dynamiskt team med kompetens inom förändringsledning, transformationsprojekt och kommunikation; kompetenser som blir allt viktigare och därmed stärker BTS tjänsteerbjudande som helhet. Förvärvet bidrar också till att bredda BTS kundbas på den nordiska marknaden.

#### Fastställande av förvärvsanalyser

De preliminära förvärvsanalyserna avseende årets förvärv av Polaris Assessment Systems, Swiss Virtual Business School VBS AG och Samsari AB har fastställts. Effekten blev en ökning av goodwill samt avsättning för uppskjuten skatteskuld med 3,4 MSEK.

Fastställda förvärvskalkyler vid förvärvstidpunkten omräknad till balansdagskurs per 31 december 2019:

KSEK	Swiss VBS	Övriga	Total
Materiella anläggningstillgångar	0,1	0,0	0,1
Immateriella anläggningstillgångar	16,0	0,9	16,9
Finansiella anläggningstillgångar	0,1	0,0	0,1
Fordringar	5,5	0,3	5,7
Kassa	0,1	1,1	1,2
Kortfristiga skulder	-5,7	-0,2	-5,8
Långfristiga skulder	-9,7	-0,2	-9,8
<b>Identifierbara tillgångar</b>	<b>6,4</b>	<b>2,0</b>	<b>8,4</b>
Goodwill	54,2	7,5	61,7
<b>Totala köpeskillingar</b>	<b>60,6</b>	<b>9,5</b>	<b>70,1</b>
Verkligt värde på emitterade aktier	-0,7	-0,9	-1,6
Beräknad tillkommande kontant köpeskillning	-	-0,8	-0,8
Avsättning för villkorade köpeskillingar	-53,0	-2,0	-55,0
<b>Kontant betalda köpeskillingar för förvärv 2019</b>	<b>6,9</b>	<b>5,8</b>	<b>12,7</b>

Goodwill består av förväntade framtida synergieffekter genom utökat produktutbud och tjänster. Förutom synergieffekter ingår även tillförsel av kvalificerade medarbetare och framtida lönsamhetskomponenter i goodwillposten.

Avsättning för villkorade tilläggsköpeskillingar ingår i balansräkningens post avsättningar med 55,0 MSEK. Tilläggsköpeskillingarna kan uppgå till mellan 0 MSEK och maximalt 58,5 MSEK.

Inga förvärvskostnader har aktiverats utan har kostnadsförts i sin helhet. Kostnader för att genomföra förvärven inklusive emissionskostnader ingår i koncernens rörelsekostnader 2019 med 2,8 MSEK.

Under 2019 har förvärven bidragit till koncernens nettoomsättning med 19,5 MSEK och till koncernens resultat efter skatt med 2,3 MSEK. Om förvärven hade genomförts per den 1 januari 2019 hade förvärven bidragit till nettoomsättningen med cirka 38,6 MSEK och till resultatet efter skatt med cirka 4,3 MSEK.

#### NOT 23 | Ställda säkerheter

Koncernen KSEK	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</b>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

#### NOT 24 | Eventualförpliktelser till förmån för koncernföretag

Moderbolaget KSEK	2019-12-31	2018-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	5 241	5 046

#### NOT 25 | Händelser efter räkenskapsårets utgång

För att ytterligare stärka sitt digitala kunderbjudande tecknade BTS under januari 2020 avtal om förvärv av Rapid Learning Institute i USA. Detaljer om förvärvet kommunicerades i ett pressmeddelande den 6 januari 2020.

Efter årets utgång har ett nytt Coronavirus (covid-19) utlöst en global pandemi. Virusutbrottet har medfört en förhöjd hälsorisk i samhället som även påverkar delar av samhällsekonomin väsentligt. Det är i nuläget för tidigt att uttala sig om hur stor påverkan Corona-utbrottet kan få på BTS finansiella ställning och BTS avser att återkomma med mer information i bolagets delårsrapport för första kvartalet 2020 alternativt i separata pressmeddelanden.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med den internationella redovisningsstandarden International Financial Reporting Standards, IFRS och att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och

resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande den 14 maj 2020.

Stockholm den 22 april 2020

Reinhold Geijer  
Ordförande

Mariana Burenstam Linder  
Styrelseledamot

Stefan Gardefjord  
Styrelseledamot

Dag Sehlin  
Styrelseledamot

Anna Söderblom  
Styrelseledamot

Henrik Ekelund  
Verkställande direktör  
och styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits den 23 april 2020  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i BTS Group AB (publ), org.nr 556566-7119

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för BTS Group AB (publ) för år 2019. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 7–37 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionsred i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsred i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Vår revisionsansats

#### Revisionens inriktning och omfattning

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de

finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

BTS koncernen består av ca 35 enheter varav flertalet är små. Samtliga enheter i Sverige och båda enheterna i USA, två av enheterna i England, samt enheterna i Australien och Singapore har granskats. Revisionen av enheterna i Sverige och i USA har granskats av det centrala teamet. Där arbetet har utförts av enhetsrevisorer har det centrala teamet i Sverige bestämt nivån på hur involverade vi behövt vara i deras revisionsarbete. Vi har gjort detta för att kunna dra slutsatsen att tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis inhämtats för att vi ska kunna uttala oss om koncernens finansiella rapporter som helhet. Som en del i vårt arbete har vi inhämtat skriftlig rapportering från dotterbolagsrevisorerna. Under året har vi även besökt dotterbolaget APG i USA och diskuterat väsentliga redovisningsfrågor och noteringar från revisionen med företagsledningen och lokala revisorer.

#### Väsentlighet

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.



## Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

### Särskilt betydelsefullt område

#### *Intäkter och pågående arbeten*

Se även not 2 (Redovisningsprinciper) och not 9 och 16 respektive not 21.

Vi valde att fokusera på intäkter då koncernens intäkter i huvudsak genereras genom olika projekt vilka bygger på kundavtal och där dessa kan pågå under en kortare eller längre tidsperiod. För att erhålla en korrekt bild av koncernens resultat för året behöver redovisningen av pågående arbeten vara tillförlitlig. Intäktsredovisningen är också beroende av ledningens bedömningar om hur långt respektive projekt kommit vid tidpunkten för bokslutet. Koncernens balansräkning inkluderar upplupna intäkter om 107 198 tkr och förutbetalda intäkter om 174 821 tkr.

### Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

I vår revision har vi vidtagit en rad revisionsåtgärder för att bedöma redovisningen av intäkter i resultaträkningen och pågående arbeten i balansräkningen. Vår granskning har omfattat; genomgång av rutiner och processer för intäktsredovisningen, utvalda kontroller, urval av projekt mot avtal, interna leveransbevis som styrker färdigställandegraden, faktura och inbetalning. Vi har också granskat ett urval av projektarvodet i redovisningen mot kundavtal och modell för intäktsredovisning.

Vi granskade ett urval av poster i bokföringen mot kundfakturor för att verifiera att intäkterna redovisats under rätt år. I syfte att verifiera rimligheten i företagets modell för beräkning av färdigställandegrad och att kortare uppdrag faktureras i rätt tid utförde vi en trendanalys av intäkternas fördelning över året för att upptäcka eventuella oförklarade toppar eller dalar i intäktsflödet över året.

#### *Nedskrivningsprövning av goodwill*

Se även not 2 (Redovisningsprinciper) och not 7.

Koncernens balansräkning inkluderar goodwill om totalt 535 916 tkr.

Vi inriktade vår granskning på goodwill relaterad till den nordamerikanska verksamheten som uppgår till 292 800 tkr då beloppet utgör en väsentlig del av totalt värde på goodwill och koncernens balansräkning. Goodwill skrivs inte av utan är föremål för en årlig nedskrivningsprövning. Värderingen av goodwill baseras på företagsledningens subjektiva bedömningar om framtida kassaflöden och antaganden om avkastningskrav m.m. som innebär att värderingen till sin natur är behäftad med osäkerhet då den kan påverkas av oväntade framtida händelser.

Bolagets nedskrivningsprövning har inte föranlett nedskrivning.

Vår granskning av goodwill avseende den amerikanska verksamheten har skett genom att vi har tagit del av företagsledningens nedskrivningsprövning och verifierat att den dokumenterats och fastställts i överensstämmelse med tillämpliga redovisningsprinciper och allmänt vedertagna värderingsmodeller.

Vi har granskat värderingsmodellens uppbyggnad och tagit del av budget och prognoser för framtida kassaflöden. Vi har verifierat att dessa överensstämmer med företagsledningens planer och intentioner.

Vi har tagit del av företagsledningens väsentliga antaganden vid fastställande av t.ex. försäljningstillväxt i prognoserna och avkastningskravet som används för diskonteringen av kassaflödena (WACC). Vi tog också del av de känslighetsanalyser som upprättats.

Vi jämförde de värden som framkom enligt ovan med operativt kapital för segmentet.

## Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–6 och 52–56. Det finns även ytterligare annan information på sidan 1–46 och 94–96 i företagets engelska översättning av årsredovisningen, "Annual Report 2019-English" som publiceras på företagets websida, den rapporten innefattar även en översättning av årsredovisningen, koncernredovisningen och vår revisionsberättelse avseende dessa.

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas

och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS, så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

### Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för BTS Group AB för år 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, Stockholm, utsågs till BTS Group ABs revisor av bolagsstämman den 15 maj 2019 och har varit bolagets revisor sedan 22 februari 1999.

Stockholm den 23 april 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling

Auktoriserad revisor

# Hållbarhetsrapport 2019

BTS Hållbarhetsrapport är upprättad i enlighet med bestämmelserna i ÅRL, årsredovisningslagen, kapitel 6 och 7, och omfattar hela BTS-koncernen. BTS styrelse är ansvarig för Hållbarhetsrapporten.

## Allmänt om BTS

BTS är ett globalt tjänsteföretag för strategiimplementering som grundades 1986. Bolaget har huvudkontor i Stockholm med drygt 830 medarbetare knutna till 35 kontor i sex världsdelar. BTS är noterat på Nasdaq Stockholm.

BTS fokuserar på individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, att omvandla beslut till handling och leverera resultat. Bolagets övertygelse är att människor lär sig bäst genom egna erfarenheter. Under mer än 30 års tid har BTS skapat engagerande och kraftfulla utvecklingsprogram med en djup och bestående inverkan på kundens deltagare och deras karriärer. BTS inspirerar till nya sätt att tänka och stärker de kritiska förmågor och beteenden medarbetare och ledare behöver för att skapa förbättrade affärsresultat. It is strategy made personal.

Etiska, sociala, ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsaspekter påverkar i stor utsträckning BTS övergripande strategier, affärsmodell, värderingar och agerande. Hållbarhetsarbetet omfattar medarbetare, styrelse, ägare, partners, leverantörer och kunder. "Medarbetare" inkluderar i det här sammanhanget samarbetspartners och underleverantörer.

BTS Hållbarhetspolicy, vision och värderingar är grunden för vårt arbete för hållbarhet och positiv social påverkan.

## BTS bygger en hållbar affärsverksamhet med fokus på fem områden:

1. Anti-korruption
2. Personal
3. Mänskliga rättigheter
4. Miljöpåverkan
5. Sociala förhållanden

### 1. Anti-korruption

#### Stark affärsetik

BTS anställda karakteriseras av hög arbetsmoral och iakttar god affärssed. Detta gäller för alla uppdrag bolaget tar sig an. Om bolaget bedömer att man inte kan utföra en förfrågan eller uppfylla en kunds förväntningar avstår BTS från uppdraget.

Anställda får inte acceptera betalning eller ta emot förmåner från någon tredje part som kan ifrågasätta objektiviteten när affärsbeslut tas. Potentiell risk omfattar partnerskap som kräver köp av material eller tjänster från leverantörer eller kunders förväntningar att kompenseras för deltagande i

kundevent, liksom fördelar som BTS säljorganisation erbjuder när kunder utvärderar leverantörer. Processerna som följs av lokal affärsledning säkerställer att dessa risker elimineras. Inga fall av korruption har identifierats under 2019.

## Samhällspåverkan från BTS engagemang

Att koppla kundernas utfall till deras beslut är nödvändigt för BTS kunders långsiktiga framgång gällande hållbarhet. BTS skraddarsydda program exponerar kunder för olika situationer där de lär sig balansera mellan kort- och långsiktiga vinster, inklusive miljömässig och säkerhetsmässig påverkan. Dessa engagerande och effektiva program skapar en långsiktigt inverkan genom att inspirera till nya sätt att tänka och genom utveckling av kritiska färdigheter. Chefer och medarbetare får också en bättre förståelse för vikten av att utveckla hållbara affärsprocesser för långsiktig framgång.

BTS har också varit engagerade i stöd för kunders implementering av hållbarhetsstrategier, bland annat ett innovativt projekt där plast ersätts av mer hållbart (återvinningsbart) material.

## 2. Personal

### En hållbar arbetsplats

Personalen gör skillnaden eftersom det inom allt företagande är medarbetarna som skapar värde. Att attrahera talanger, liksom att utveckla och behålla högpresterande medarbetare är en förutsättning för BTS förmåga att leverera goda resultat och lyckas långsiktigt. Detta är extra viktigt i ett tjänsteföretag där kopplingen mellan medarbetarnas energinivå och trivsel direkt och positivt korrelerar med kundnöjdhet och lönsamhet. Därför är BTS angelägna om att skapa en kultur som gör att bolaget fortsätter att vara en attraktiv arbetsgivare.

Dagens arbetsmarknad tenderar att vara betydligt rörligare än någonsin. Dessutom är det ett större fokus på individuell utveckling med bland annat högre krav på stöd, utbildning och bra arbetsmiljö. Det gör att arbetsgivare måste anstränga sig än mer för att attrahera och behålla rätt medarbetare. Bolagets globala rekryteringsprocess bidrar till att matcha BTS affärsförväntningar med de sökandes förväntningar, så att de som söker sig till bolaget förstår hur bolaget arbetar som företag och stödjer sina kunder.

En av de största riskerna i företagande idag är medarbetare som arbetar alltför mycket och driver sig själva över gränsen mer än vad som är bra för hälsan. Genom globala planeringsteam och starkt lokalt ledarskap reduceras denna risk genom tidigt agerande när BTS ser mönster av att gränsen är nära att överskridas.

Karaktären av arbetet i BTS kan påverka balansen mellan arbete och fritid då många uppdrag kräver resor, emellanåt till andra regioner. För att reducera denna risk för obalans planeras projekt så att mer lokala resurser kan användas, snarare än att flyga personal från en kontinent till en annan, och genom att planera projekten bättre för varje medarbetare och kontor.

BTS ledare lyssnar på sina medarbetare för att utveckla bolagets attraktivitet som arbetsgivare. Ledningen genomför kontinuerligt medarbetarundersökningar för att analysera aktuella attityder hos medarbetarna, kulturen, arbetsmiljön liksom utvecklingsmöjligheter. Utifrån den informationen utvecklar lokala ledningsgrupper aktivitetsplaner för att säkerställa att BTS bibehåller ett högt engagemang hos medarbetarna.

#### Likabehandling

BTS anser det fundamentalt att varje anställd utan diskriminering ges samma möjlighet till personlig utveckling, glädje i arbetet och i att förstå sin roll i företaget. BTS erbjuder en arbetsplats i en säker och hälsosam miljö som karakteriseras av jämlikhet, pluralism och respekt för den anställde. BTS eftersträvar kontinuerlig förbättring och följsamhet med relevant lagstiftning baserat på följande principer:

- Alla har rätt att behandlas med värdighet och respekt.
- BTS tolererar inte diskriminering eller trakasserier på grund av ras, kön, funktionshinder, nationalitet, religion, filosofisk tro, politisk tro, ålder, sexuell läggning, familjestatus, facklig verksamhet, eller någon annan faktor.
- BTS använder rättvis och inkluderande praxis genom hela verksamheten och eftersträvar att eliminera fördomar, diskriminering, mobbing och trakasserier.

Under 2019 upprättades BTS Code of Business Conduct vilken undertecknades av alla anställda. En initial workshop genomfördes i Asien, vilken kommer att levereras globalt under 2020.

Alla anställda har personligt ansvar för den praktiska tillämpningen av dessa principer i sin dagliga verksamhet och måste rapportera om de upplever sådant som strider mot dessa principer. Bristande överensstämmelse med dessa principer tolereras inte och hanteras, om de uppkommer, av ledande lokala befattningshavare. Det har under 2019 inte inrapporterats någon anmälan om överträdelser.

#### Mångfald

För BTS långsiktiga hållbarhet och dynamiska drift är balans mellan könen en hög prioritet som beaktas vid anställnings- och urvalsprocessen. Andelen kvinnliga medarbetare har ökat till 52,8 procent för 2019.



#### Genomsnittligt antal medarbetare under 2019:

Män	Kvinnor	Totalt
368	412	779
47,2%	52,8%	100%

Under senare år har BTS analyserat könsproportionerna för BTS konsulter. Bolaget har insett att balansen var ungefär jämn på lägre och mellannivåer, men att det var mycket få kvinnor på högre nivåer. En av åtgärderna har varit att erbjuda mer flexibla arbetslösningar. För att ta itu med den låga representationen av kvinnor i ledande positioner i andra företag, har USC Marchall School of Business i partnerskap med BTS USA lanserat ett unikt program för att driva på processen för kvinnor att nå verkställande nivåer.

#### Personlig utveckling

Under 2019 erbjöd BTS varje anställd, i genomsnitt 11–12 timmars organiserad träning och utveckling inom följande områden:

- a) BTS inriktning och prioritet för 2019 (3 timmar)
- b) Utveckling av kundresultat och effektiva arbetsmetoder (6 timmar)
- c) Digital kunskap (5 timmar, 50 % genomfört 2019)

Utöver ovan har utbildning skett vid behov för specifika arbetsroller.

BTS har obligatoriska utvecklingsprogram i ledarskap för medarbetare på ledande nivåer, vilket bidrar till personlig utveckling och stärker företagskulturen. Dessa program har utformats för att se till att ledare leder i enlighet med BTS värderingar och att kulturen utvecklas kontinuerligt på ett hållbart sätt.

Inom BTS två veckor långa "onboardingprogram", som genomförts två gånger under 2019, introduceras nya medarbetare i BTS vision, mission och arbetssätt inom bolagets sju praktikområden. De får därigenom en bättre förståelse för bolagets ansvar gentemot kunderna, andra medarbetare och miljön. Seniora chefer medverkar under detta onboardingprogram, vilket ger dem möjligheten att lyssna, samtala och lära känna de nyanställda.

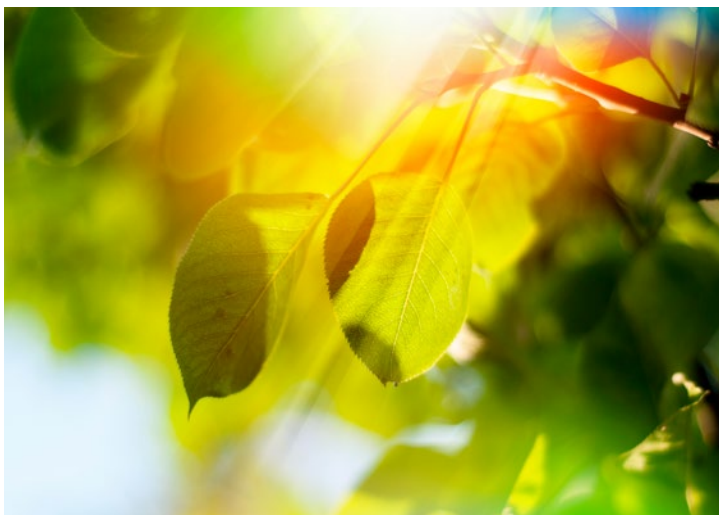
På chefsnivå ökar konsulternas engagemang när de får ansvar för individer och team. Cheferna utvecklas i ledarskap och personalledning under en veckas "bootcamp", färdigheter som de behöver för att kunna utveckla en sund och hållbar affärsverksamhet. Genom samarbete med sina kollegor lär de sig hur coaching och utveckling av medarbetare hjälper dem att nå uppsatta mål.

#### **BTS kärnvärden**

BTS kärnvärden är utformade för att bibehålla BTS unika kultur präglad av respekt och tillit. De spelar en viktig roll i utvecklingen av medarbetarna, i utvärderingen av årliga resultat för chefer och medarbetare liksom i utvärderingssamtalen i slutet av året.

#### *Positiv anda och humor*

- Vi tror på att en "jag fixar det"- attityd och att humor bidrar till ett framgångsrikt företag.
- Vi tror på att se på problem på ett konstruktivt sätt och se dem som möjligheter.
- Vi strävar efter att ha en positiv anda i alla lägen.



#### *Ärlighet och integritet*

- Vi tror på lojalitet.
- Vi tror på att ge och ta konstruktiv feedback.
- Vi tror på att behandla människor jämlikt och respektera olikheter.

#### *Möjligheter baserat på förtjänst*

- Vi ger anställda möjligheter och belöningar baserat på resultat.
- Vi fattar beslut och utvärderar idéer baserat på fakta och förtjänst.
- Vi når framgång genom hårt och effektivt arbete.

#### *BTS sätter teamet först*

- Vi tror att BTS framgång beror på teamwork.
- Vi tror på att sätta teamet först vid individuella beslut, men ändå tänka på individen vid teambeslut.

#### *Skapa långsiktigt värde för kunder och anställda*

- Vi eftersträvar att utveckla långsiktiga relationer med BTS kunder, och skapa ett positivt arv för kunden och dess anställda.
- Vi fokuserar på att skapa resultat genom lärande, bättre beteenden och affärsresultat.
- Vi uppmuntrar alla medarbetare att utvecklas och utmana sig själva.
- Vi skapar BTS tillväxt genom BTS kunders framgångar och eget aktivt skapande av affärer.

#### *Perfektion genom professionalism*

- Vi strävar efter att leverera toppkvalitet i lösningar och tjänster, som överträffar kundens förväntningar.
- Vi balanserar kundens och BTS kompetenser och bästa metoder för att åstadkomma resultat.

#### **Nyckelindikatorer**

BTS analyserar personalförändringar och trender, exempelvis antalet konsulter som utvecklas i sin karriärplanering, och BTS följer också personalomsättningen på olika nivåer. Antalet konsulter som befordrades till nästa nivå i karriären under 2019 var 86 personer (15% av alla konsulter).

### **3. Mänskliga rättigheter**

BTS följer alltid Förenta Nationernas deklaration om mänskliga rättigheter och ser inga risker för överträdelser av mänskliga rättigheter i BTS verksamhet.



#### 4. Miljöpåverkan

BTS stödjer miljön på två sätt – genom eftertanke hur bolaget påverkar miljön genom sitt arbete och hur BTS kan stödja andra organisationer som arbetar med miljöförbättringar.

##### Reducera och återanvända

Som tjänsteföretag, utan produktion eller tillverkning, är BTS direkta miljöpåverkan i huvudsak begränsad till verksamhetens kontor och affärsresor. Likväl arbetar BTS aktivt för att minimera miljöpåverkan och därmed bidra till ett mer hållbart samhälle genom att optimera både energiförbrukning och använda miljövänliga produkter och tjänster.

I detta syfte används i allt större utsträckning videokonferenser och annan teknik för att träffas virtuellt i stället för att resa fysiskt, samt genom att hjälpa BTS kunder att genomföra fler digitala konferenser. Detta, liksom att utnyttja regionala och lokala resurser, reducerar resandet och BTS kolutsläpp.

En uppskattning av BTS kolutsläpp är 21 000 metriska ton koldioxid från flygresor till kundengagemang (baserat på genomsnittligt resande av 550 konsulter i en mix av regionala och interkontinentala flygresor). Ett sätt att balansera detta är genom investeringar i bevarande av regnskog (se avsnittet nedan "Reduktion av kolutsläpp").

BTS fokuserar även på att optimera användning och återvinning av förbrukningsmaterial i verksamheten. I tillägg följer bolaget principerna för effektiv resursanvändning (optimerad användning av icke förnyelsebara resurser) liksom ett angreppssätt inriktat på "eco-cykling" (återvinning av resurser).

Som följd av karaktären av verksamheten har BTS beslutat att inte sätta miljömål för sådana indikatorer som energikonsumtion, vattenkonsumtion, farligt och ofarligt avfall eftersom dessa inte är materiella hållbarhetsfaktorer för bolaget.

##### Reducera utsläpp av koldioxid

BTS ambition är att ha en negativ kolbalans och företaget har sedan 2010 investerat för att skydda planetens mest hotade regnskogar och djurarter. Därvidlag stödjer BTS Rainforest Trust<sup>1)</sup>, som bidrar genom att skydda hotade regnskogar i Sydamerika, Asien och Afrika. BTS ger ekonomiska bidrag såväl för investeringar i regnskog som med digitalt deltagande i att stödja insamlingar och allmän medvetenhet.

För att stödja behovet av reducerade koldioxidutsläpp står BTS för ett antal olika initiativ:

##### Inom BTS:

- Användning av virtuella mötesplatser för att reducera resande.
- Investering i aktiviteter tillsammans med Rainforest Trust för att skydda regnskogar och hotade djurarter.

##### För BTS kunder:

- Erbjuda digital och virtuell inläring och kommunikationsplattformar för att reducera behovet av resande, vilket har en stor inverkan när regionala möten kan skötas online.
- Användning av digitala plattformar på kontoren och därmed reducera behovet av tryckt material.

Av aktiviteterna nämnda ovan är det BTS investeringar i Rainforest Trust som har haft störst verkan.

Som framgått ovan och baserat på grova antaganden är BTS avtryck i form av koldioxid beräknat till 21 000 metriska ton per år, baserat på en beräkning för 550 konsulter och en mix av regionala och interkontinentala flygningar.

- Genom BTS direkta investeringar i Rainforest Trust<sup>1)</sup> har bolaget bidragit till att bevara runt 9 300 hektar regnskog vilket motsvarar absorbering av ungefär 17,5 miljoner metriska ton koldioxid.
- I tillägg, genom SAVES Challenge-programmet, en kampanj startad av en donator till Rainforest Trust som matchar bidrag till alla BTS projekt liksom till Conservation Action Fund mellan 2015 och 2020, har BTS hjälpt Rainforest Trust att bevara ytterligare 9 100 hektar regnskog motsvarande absorption av 17,1 miljoner metriska ton koldioxid.

Den totala inverkan av BTS direkta investeringar och SAVES Challenge-programmet har således bidragit med att förhindra att 34,6 miljoner metriska ton koldioxid avges årligen.

<sup>1)</sup> Rainforest Trust investerar och skyddar de mest hotade tropiska regnskogarna och räddar därmed även hotade djurarter, genom partnerskap och kommunala samarbetsprojekt.

## 5. Socialt ansvarstagande

### BTS bidrar med entreprenörskap och ledarskap för en hållbar värld

Socialt ansvar är en del av BTS identitet. Under 2019 expanderade bolaget sitt engagemang utöver det man tidigare kallat "Corporate Social Responsibility" (CSR). BTS eftersträvar än mer idag att skapa bestående resultat. Genom investeringar i människor och samhällen runt om i världen arbetar bolaget för att skapa en bättre värld. Det är skälet till att BTS har samlat tidigare CSR-insatser under namnet "BTS Social Impact".

Genom starkare fokus på resultat erbjuder BTS program som utvecklar entreprenörer, utsatta målgrupper, studenter och lärare. Bolaget utrustar utbildare och ledare i icke vinstdrivande organisationer i att skapa större verkan av sitt arbete och därigenom investera i en hållbar framtid för vår planet.

BTS samverkar med ett antal viktiga intressenter för att nå deras målgrupper. De omfattar:

**BTS kunder:** BTS samverkar genom att stödja kundernas utvalda CSR insatser.

**Utbildningsorganisationer:** Tillsammans utvecklar BTS skolledare och administratörer.

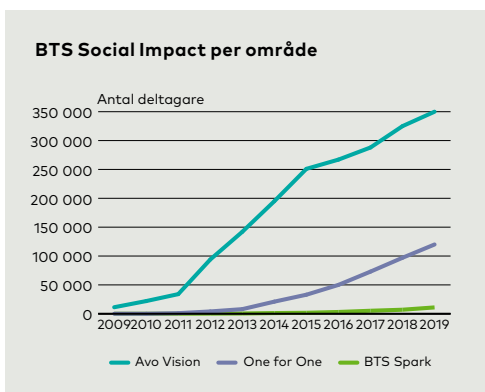
**CSR institut:** BTS deltar för att stärka kvinnliga entreprenörer i utvecklingsländer.

**Icke-vinstdrivande organisationer:** BTS erbjuder utbildningsprogram som förbättrar ledarskapet.

**Förvaltningar:** BTS utvecklar utvalda grupper och förbättrar medborgares livskvalitet.

**Bankers icke vinstdrivande verksamheter:** BTS utvecklar ägare till småföretag som beviljats mikrolån.

### Antal människor som har deltagit i programmen



### BTS "One-for-One": Utveckla entreprenörer och studenter

Bolagets one-for-one-initiativ innebär att för varje betald kunddeltagare i ett BTS program erbjuder BTS en social-impact-deltagare gratis eller starkt subventionerad utbildning. Det gäller entreprenörer, studenter och familjer i utvecklingsländer eller missgynnade grupper i utvecklade länder.

Lösningar omfattar skraddarsydda affärssimuleringar för entreprenörer som startar en affärsverksamhet eller utvecklar sitt jordbruk, samt affärssimuleringar för familjer och studenter kring hushållsekonomi.

Under 2019 nådde BTS One-for-One program ett ackumulerat deltagarantal om 121 082, en ökning med 24 000 deltagare under 2019.

### BTS Spark: Utveckla ledare i utbildningsorganisationer

BTS Spark – en icke vinstdrivande organisation – utvecklar och genomför aktiviteter genom effektiva coachingprogram inom BTS Coach för att stärka personligt ledarskap i utbildningsinstitutioner. BTS Spark arbetar för att skapa ett naturligt ledarskap i skolor och andra utbildningsinstitutioner för att därmed ge studenter de bästa förutsättningarna. BTS Spark erbjuder flexibla inlärningsmöjligheter till låg kostnad, inklusive individuell coaching, coaching i grupp, webinarier, onlineinläring och workshops. De tre huvudområdena är:

- Utveckla ledares personliga ledarskap
- Hjälpa ledare att bli utmärkta coacher
- Utveckla motståndskraft mot omvärldsförändringar och öka välbefinnandet

Under 2019 nådde BTS Spark ett ackumulerat antal av 10 599 ledare i utbildningsinstitutioner, en ökning med 3 241 under 2019.

### BTS Myndigheter (Avocado Vision): Utveckla

#### affärsmannaskap för myndigheter, familjer och studenter

Genom joint-venture med vårt intressebolag Avocado Vision erbjuder BTS subventionerad utbildning för lokala myndigheter och institutioner, primärt i Sydafrika, med program för entreprenörer, familjer, studenter och immigranter och andra utsatta grupper i Sydafrika. Programmen fokuserar framför allt på medborgarnas finansiella förståelse, bostadsfrågor, vattenrening, vattenförsörjning och energi, samt att lära sig fatta bättre beslut för bättre livskvalitet.

Företag som påverkats:

- 152 företag tränade, med stöd och accelererad utveckling
- Sex företag kopplade till finansiella överenskommelser
- 76 skapade anställningar och stöd till småföretag

Under 2019 nådde Avocado Vision ett ackumulerat antal om 349 843 deltagare, en ökning med 24 808 deltagare under 2019.

#### Exempel på BTS Social Impacts aktiviteter

*BTS Spark nådde fler än 10 000 utbildningsledare under 2019*

BTS Spark blir engagerat för att dra nytta av BTS starka coachingförmåga med erbjudanden om personlig ledarskapsutveckling för ledare inom utbildningssektorn. 2019 var ett rekordår för BTS Spark med coachingprogram för utbildningschefer, rektorer och lärare i Australien, Storbritannien och USA. Programmen är skraddarsydda för att möta lokala behov t ex.; träning av 400 lärare vid Anglia Ruskin University (GB) i coachingkunskap, 500 australiensiska lärare i läskunnighet och matematik samt som stöd till utbildningschefer att genomföra effektiva samtal med deras underställda rektorer. BTS Spark har partners knutna till varje BTS kontor i USA vilka är aktiva i lokala skolor för att söka ett mer personligt angreppssätt för utveckling av skolledare. Genom websidor och marknadsaktiviteter har BTS Spark även givit access för skolor att kunna efterfråga "startklara" program efter behov – vilket ger välbehövlig service till isolerade skolor.

#### Samarbete med spanska Röda Korset för att öka arbetsintegrering av utsatta grupper

BTS har under 2019 samarbetat med det spanska Röda Korsets program "Plan Empleo". Programmets syfte är att öka tillgängligheten till arbetsmarknaden för utsatta grupper med risk för social exkludering.

För att öka takten i arbetsintegrering arbetar BTS för närvarande inom två områden:

- **Face to Face workshops:** frivillig medverkan från BTS, där stöd ges för att fördjupa kritiska kunskaper kring kundservice.
- **Mentorskap:** individuell uppföljningsprocess med en BTS-konsult (under en period om 2–3 månader), för stöd till individer i arbetsansökningar och intervjuer. Inom programmet finns olika karriärplaner som deltagarna kan följa. BTS samarbetar med karriärplaner från Kundservice och Logistik.

Under de senaste 10 månaderna har BTS direkt kunnat påverka arbetslivet för dessa deltagare, med att hjälpa dem att bättre förstå nyckelområden och viktiga beteenden och bemötanden i interaktionen med kunder. Exempel på resultat:

- 16 workshops med 175 deltagare
- Övergripande betyg i utvärderingarna är 4,7 (skala 1–5, där fem är högsta betyg)
- Stark påverkan på "anställningsbarheten"

#### Utveckling av microföretag

Avocado Vision är verksam i ett program arrangerat av uMaStandi, ett fastighetsbolag som erbjuder finansiella lösningar vid bostadsbyggande, med fokus på Sydafrikas ekonomi och att utveckla småföretag längst ner i företagspyramiden. Avocado Vision stöder uMaStandi-program genom att utveckla affärsskicklighet och beslutsfattande hos blivande fastighetsägare genom BTS skraddarsydda

affärssimuleringar. Programmet har potentiell skalbarhet och kan därmed:

- Öka egenanställningar och skapa 1–3 servicearbeten per nyskapade mindre uthyrningsföretag.
- Öka lokal ekonomisk aktivitet och ge möjlighet för etablering av andra småföretag.
- Påverka bostadsbrist genom att tillhandahålla kvalitetsboende för människor med låga inkomster.
- Bygga egna hem, och ge kunskap i anslutning för att stödja hushåll med låga inkomster att bygga värde med hjälp av regeringens understödsprogram. Därtill att hjälpa hushållen lära sig hur man kan öka familjeförmögenheten genom att dra nytta av tillgångarna på ett hållbart sätt, över generationer och tid.

## Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till bolagsstämman i BTS Group AB, org. nr 556566-7119.

#### Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2019 på sidorna 41–46 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

#### Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

#### Uttalande

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 23 april 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor



# Bolagsstyrningsrapport 2019

BTS Group AB är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolagets B-aktie är noterad på NASDAQ Stockholm AB. BTS Groups bolagsstyrning baseras därför på svensk lagstiftning och svenska regelverk såsom aktiebolagslagen, regelverket för emittenter på NASDAQ Stockholm, Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) och bolagets bolagsordning.

BTS Group har sedan 2008 i allt väsentligt tillämpat Koden med få avvikelser. Under 2019 tillämpades Koden med en avvikelse. Bolagets revisorer har för 2019 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport.

## Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

Årsstämman	– högsta beslutande organ
Styrelsen	– ytterst ansvarig för bolagets organisation och förvaltning
VD	– ansvarig för löpande förvaltning
Revisorer	– granskar styrelsens och VDs förvaltning på uppdrag av aktieägarna/årsstämman.

## Aktieägare

Totalt antal utställda aktier är 19 318 292, bestående av 853 800 A-aktier och 18 464 492 B-aktier. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

BTS Group AB hade per den 31 december 2019, 4 044 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 80,3 procent av aktierna och 85,9 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 3 i årsredovisningen som publiceras på BTS hemsida.

## Årsstämma

BTS högsta beslutande organ är årsstämman. Kallelse till årsstämman ska offentliggöras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman och ske i Post- och Inrikes tidningar samt Svenska Dagbladet. Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken en viss avstämningsdag och har anmält deltagande i tid har rätt att delta på stämman. De aktieägare som inte har möjlighet att närvara kan i stället företrädas av ombud.

Årsstämman väljer bolagets styrelse och styrelsens ordförande. Till årsstämmans uppgifter hör också

- Fastställande av resultat- och balansräkning
- Beslut om disposition av bolagets resultat
- Beslut om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD
- Val av revisorer
- Beslut om arvoden till styrelsen och revisorerna

- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

## Årsstämman 2019

Årsstämman 2019 ägde rum onsdagen den 15 maj i bolagets lokaler i Stockholm. Antalet närvarande aktieägare var 28 representerande 75,5 procent av antalet utestående aktier och 82,5 procent av rösterna. Bland annat fattades beslut om att:

- Fastställa resultat- och balansräkningar samt koncernresultat- och koncernbalansräkningar för verksamhetsåret 2018.
- Utdelningen per aktie skulle uppgå till 3,60 SEK, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 1,80 SEK.
- Styrelsen och VD skulle beviljas ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode ska utgå till de styrelseledamöter som inte uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 1 370 000 kronor att fördelas med 450 000 kronor till ordföranden och 200 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete ska utgå ett arvode om sammanlagt 120 000 kronor.
- Arvode till revisorn ska utgå enligt godkänd räkning.
- För tiden intill nästa årsstämma omvälja Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord, Reinhold Geijer, Dag Sehlin och Anna Söderblom. Reinhold Geijer utsågs därefter till styrelsens ordförande (omval).
- För tiden intill slutet av nästa årsstämma omvälja revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisor som utsett Magnus Thorling som huvudansvarig revisor för revisionen.
- Anta instruktion till valberedningen innebärande bland annat att valberedningen ska utgöras av representanter för de tre röstmässigt största aktieägarna baserat på Euroclear Sweden ABs uppgifter per 30 september respektive år samt styrelsens ordförande, och gälla till dess bolagsstämman beslutar annorlunda.
- Fastställa riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare.
- Bemyndiga styrelsen att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler som medför att maximalt 1 200 000 B-aktier kan utges mot apportegendom eller kvittning. Bemyndigandet avser företagsförvärv.

## Valberedning

Valberedningen har i uppdrag att i förekommande fall bereda och lämna förslag till bolagsstämman avseende:

- Val av stämмоordförande
- Val av styrelseordförande och övriga styrelseledamöter
- Styrelsearvode; totalt och även uppdelat mellan ordföranden och övriga styrelseledamöter samt i förekommande fall ersättning för utskotts- och kommittéarbete
- Arvode till revisor
- I förekommande fall val av revisor och revisorssuppleant
- Beslut om principer för utseende av valberedning.

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 23 oktober 2019. BTS tre största ägare i samråd med styrelsens ordförande Reinhold Geijer utsåg Anders Dahl (utsedd av Henrik Ekelund), Erik Durhan (utsedd av Nordea Fonder), Stefan af Petersens (eget innehav) och Reinhold Geijer att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

Aktieägare i BTS Group AB har haft möjlighet att vända sig till valberedningen med förslag på ledamöter.

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan kommer att tillkännages i kallelsen till 2020 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS Group AB samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

## Styrelsen

Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets organisation och förvaltning och utses av aktieägarna vid årsstämman för perioden från årsstämman fram till slutet av nästa årsstämma. BTS styrelse fattar beslut i frågor rörande bland

annat strategisk inriktning, förvärv, investeringar, finansiering och koncernövergripande policys. BTS styrelse ska även säkerställa en korrekt informationsgivning till BTS olika intressenter.

BTS styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 15 maj 2019 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma ska bestå av sex ledamöter utan suppleanter.

En gång per verksamhetsår utvärderas styrelsens arbete. Det sker antingen inom styrelsen eller med hjälp av externt bistånd och ligger till grund för styrelsens framtida arbets sätt.

Styrelsen bedöms uppfylla börsreglerna från NASDAQ Stockholm samt Koden vad gäller krav på styrelseledamöternas oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större ägare.

Information om styrelsens ledamöter finns på sidorna 52–53 i årsredovisningen som publiceras på BTS hemsida.

## Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelningen mellan ordföranden, övriga ledamöter och VD. Enligt arbetsordningen ska styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av sammanträdena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens marknader. Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering och i övrigt efter behov. Bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april–maj, augusti och oktober–november samt budget för nästkommande år i december. Emellanåt sker delegering till ordföranden och VD att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens

## Styrelsens sammansättning och oberoende 2019

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottsarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Reinhold Geijer	Ordförande	2016		Ja	10/10
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	9/10
Henrik Ekelund	Ledamot	1986		Nej <sup>1</sup>	10/10
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	10/10
Dag Sehlin	Ledamot	2003	Revisionsutskott <sup>2</sup>	Ja	10/10
Anna Söderblom	Ledamot	2017	Revisionsutskott <sup>3</sup>	Ja	10/10

<sup>1</sup> Henrik Ekelund är största aktieägare samt VD och koncernchef i BTS Group.

<sup>2</sup> Till årsstämman 2019.

<sup>3</sup> Från årsstämman 2019.

sekreterare fungerar bolagets CFO. Under 2019 har totalt tio sammanträden ägt rum.

### **Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören**

Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet. Valberedningen har informerats om innehållet i 2019 års utvärdering.

Styrelsen utvärderar fortlöpande VDs arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot uppsatta mål samt genom en årlig VD-utvärdering.

### **Styrelsens ersättning**

Årsstämman den 15 maj 2019 fastställde att arvode ska utgå till de styrelseledamöter som inte uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 1 370 000 kronor att fördelas med 450 000 kronor till ordföranden och 200 000 kronor till respektive styrelseledamot. Årsstämman fastställde även att arvode för utskottsarbete ska utgå med totalt 120 000 kronor, att fördela mellan ledamöterna i bolagets utskott.

Årsstämman fastställde också att arvode till revisorn ska utgå enligt godkänd räkning.

Styrelseledamöterna i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelse- och utskottsarvode, med undantag för VD som inte arvoderas för styrelsearbetet. Styrelseledamöterna omfattas inte av några aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram för koncernen.

### **Ersättningsutskottet**

Ersättningsutskottet har till uppgift att granska och ge styrelsen rekommendationer angående principerna för ersättning till bolagets ledande befattningshavare, inklusive prestationsbaserade ersättningar och pensionsvillkor. Frågor som rör VDs anställningsvillkor, ersättningar och förmåner bereds av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen. Ersättningsutskottets uppgifter har under året utförts av styrelsen i sin helhet exklusive VD.

Styrelsen avser att på årsstämman den 14 maj 2020 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen för godkännande av stämman.

### **Revisionsutskottet**

Styrelsen har inom sig utsett ett revisionsutskott. Syftet med utskottet är att underlätta och effektivisera styrelsens arbete, förstärka den interna kontrollen samt underlätta kommunikationen mellan styrelse och revisorer. Utskottets arbetsuppgifter omfattar bland annat beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra den finansiella och operationella rapporteringen, övervakning av effektiviteten i BTS interna kontroll och riskhantering samt utvärdering av den löpande revisionsinsatsen. Vidare ska revisionsutskottet fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av bolagets revisorer. Utskottet har även till uppgift att ge sin utvärdering av revisionsarbetet till valberedningen samt att biträda valberedningen vid framtagandet av valberedningens förslag till årsstämman avseende val av revisorer samt storleken på revisionsarvodet. Revisionsutskottet har två medlemmar och består av Stefan Gardefjord (utskottets ordförande) och Anna Söderblom som vid årsstämman 2019 ersatte Dag Sehlin. Bolagets CFO deltar vid samtliga utskottsmöten och bereder frågor. Revisionsutskottet har haft tre möten under 2019.

### **Revisorer**

Revisorerna granskar styrelsens och VDs förvaltning av bolaget och kvaliteten på bolagets redovisningshandlingar och rapporterar resultatet av sin granskning till aktieägarna genom revisionsberättelsen, vilken framläggs på årsstämman. Därutöver deltar revisorn vid det styrelsemöte då presentation av årsbokslutet sker och lämnar sin rapport från granskningen av bolagets resultat, ställning och interna kontroll. Dessutom kan bolagets revisor lämna en redogörelse för sina iakttagelser direkt till styrelsens ordförande om så bedöms nödvändigt. Styrelsen ska minst en gång per år utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen träffa bolagets revisor. Under året har revisorn medverkat vid ett styrelsemöte och vid detta tillfälle avrapporterat revisionen även skriftligen.

Revisor väljs av årsstämman för en period av ett år. Vid årsstämman 2019 omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers som utsett huvudansvarig revisor Magnus Thorling för tiden fram intill slutet av årsstämman 2020.

Närmare upplysningar om ersättning till revisorerna finns i årsredovisningen, Not 4.

Bolagets revisorer har för 2019 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har hittills bedömt att bolaget inte har behov av ytterligare en granskning, då den finansiella rapporteringen anses hålla hög kvalitet samt att den interna kontrollen bedöms vara god varför merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras. Styrelsen bevakar löpande frågan och kommer om så upplevs motiverat, ompröva sitt beslut.

### Ledande befattningshavare

BTS ledande befattningshavare består av:  
Henrik Ekelund, VD och Koncernchef i BTS Group AB,  
Stefan Brown, CFO och vice VD i BTS Group AB.

Information om de ledande befattningshavarna finns på sidan 54 i årsredovisningen som publiceras på BTS hemsida.

### Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Årsstämman den 15 maj 2019 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare. Dessa innebär att BTS ska tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder ska beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

Ersättningsformerna syftar till att åstadkomma samsyn vad gäller det långsiktiga perspektivet på verksamheten genom att premiera prestationer som gynnar bolaget och därmed aktieägarna. Enskilda medarbetares ersättningar ska baseras på respektive befattning och arbetsuppgifter, prestationer, kompetens och erfarenhet. Ersättningen ska normalt bestå av fast grundlön och en premiebestämd pensionsförmån uppgående till högst 35 procent av den fasta grundlönen för den verkställande direktören i moderbolaget och högst 30 procent av den fasta lönen för övriga ledande befattningshavare. När så bedöms ändamålsenligt kan grundlön och pensionsförmån kompletteras med rörlig ersättning, andra förmåner och deltagande i incitamentsprogram. Endast verkställande direktören i moderbolaget äger rätt till avgångsvederlag vilket vid uppsägning från bolagets sida uppgår till motsvarande 12 månadslöner.

Styrelsen äger rätt att frånga ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall.

### Information och kommunikation

BTS:s kommunikation har som övergripande mål att ge aktieägare och anställda, marknadens aktörer samt övriga intressenter en aktuell och rättvisande bild av bolaget och dess verksamhet. Kommunikationen ska vara korrekt och trovärdig samt präglas av god relevans för bolagets intressenter och baseras på löpande kontakter, tydlighet och god etik. Det är BTS uppfattning att hög kvalitet i kommunikationsarbetet aktivt bidrar till att stärka förtroendet för bolaget och ledningen så att affärsmålen lättare uppnås.

Aktuell information om BTS publiceras på hemsidan. Delårsrapporter och årsredovisningar publiceras på svenska och engelska. Händelser som bedöms kunna vara kurspåverkande offentliggörs genom pressmeddelanden. Utöver detta kommunicerar bolaget med media, kapitalmarknaden och aktieägare i samband med publiceringen av delårsrapporterna. Bolaget deltar också löpande i olika andra aktiviteter.

### Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

God bolagsstyrning handlar om ordning och reda i en god kontrollmiljö, korrekt hantering av ekonomisk information och ett väl avvägt risktagande. En god kontrollmiljö bygger även på en organisationsstruktur med tydlig och dokumenterad beslutsdelegering, tydliga policys och riktlinjer samt en företagskultur med goda, gemensamma värderingar.

### Kontrollmiljö

Den interna kontrollen inom BTS baseras på en kontrollmiljö som omfattar organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar. Styrelsen har en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens arbetsfördelning. I arbetsordningen framgår även vilka frågor som ska föreläggas styrelsen för beslut. Rollfördelning mellan styrelse och VD finns etablerad i styrelsens arbetsordning samt i dess VD-instruktion. Styrelsen och VD leder därutöver verksamheten utifrån aktiebolagslagen, andra lagar och förordningar, regelverk för aktiemarknadsbolag, Kodens m.m.

Bolaget har upprättat policys som avser ekonomisk rapportering, IT och IT-säkerhet, personalfrågor (ersättningar till ledande befattningshavare), hållbarhet m.m. Ekonomiskt ansvar och befogenheter framgår av styrelsens VD-instruktion jämte beslutade attestrutiner. För att begränsa och kontrollera de finansiella riskerna har styrelsen fastställt en finanspolicy.

Bolagets operativa organisation är fastlagd och kommunicerad via organisationsschema kompletterad med roll- och ansvarsfördelningar.

Styrelsen följer upp att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt upprätthåller ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer. Bolagsledningen ansvarar för det system av interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten.

### **Riskbedömning och kontrollaktiviteter**

Styrelsen har det yttersta ansvaret för riskhanteringen. En tydlig organisation och beslutsordning syftar till att hos medarbetarna skapa en god medvetenhet om risker och ett väl avvägt risktagande. För att säkerställa att de interna rutinerna och kontrollerna fungerat på ett adekvat och likartat sätt, finns rutinbeskrivning för de viktigaste processerna. Inbyggda kontrollpunkter syftar även till att risken för felaktigheter i redovisningen minimeras. Likaså finns dokumenterade rutiner avseende hanteringen av bolagets ekonomi- och konsolideringssystem. Aktiviteter sker löpande för att vidmakthålla god intern kontroll och därmed förebygga och upptäcka risker.

### **Information och kommunikation**

Väsentliga riktlinjer, manualer m.m. som styr den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras löpande till berörd personal inom koncernen. Det finns såväl formella som informella informationskanaler till bolagsledningen och styrelsen för väsentlig information från medarbetarna. För extern kommunikation följer bolaget de styrande regelverk som tidigare berörts.

### **Uppföljning**

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som bolagsledningen lämnar. Styrelsens arbete innefattar också att säkerställa att åtgärder vidtas rörande eventuella brister och förslag till åtgärder som framkommit vid extern revision.

BTS har ingen särskild egen granskningsfunktion (internrevision) baserat på bedömningen att det inte finns särskilda omständigheter i verksamheten – med hänsyn till koncernens storlek, organisation och rapporteringsstruktur – eller andra förhållanden som för närvarande motiverar det. Uppföljningen som utförs av styrelse och ledning bedöms tillgodose behovet.

## **Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten**

Till bolagsstämman i BTS Group AB (publ), org.nr 556566-7119

### **Uppdrag och ansvarsfördelning**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2019 på sidorna 47–51 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### **Granskningens inriktning och omfattning**

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsred i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

### **Uttalande**

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6§ andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 23 april 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor

# Styrelse och revisorer



## Reinhold Geijer

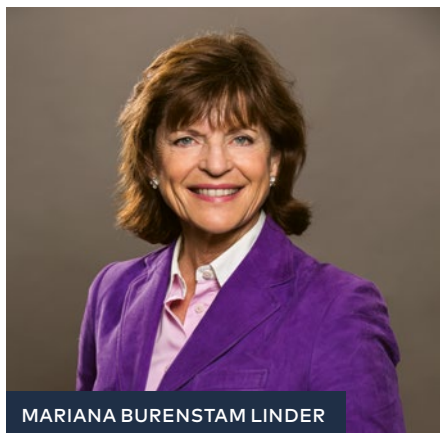
Född 1953. Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2016.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Skandia, AB Svensk Exportkredit, Eterna Invest, Zacco A/S och Edsbyn Senab AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 10 000 aktier av serie B.

Reinhold Geijer var VD på The Royal Bank of Scotlands nordiska filial 2003–2015, tillika VD i Nordisk Renting AB 2001–2015. Han har också varit CFO på Telia, VD på Föreningssparbanken (nuvarande Swedbank), arbetat inom Ericsson, SSAB Svenskt Stål och Weyerhaeuser Company i USA. Reinhold Geijer är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



## Mariana Burenstam Linder

Född 1957. Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Latour AB och Resurs Holding AB, VD för ProactiveMedicine AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 22 100 aktier av serie B.

Mariana Burenstam Linder har bred erfarenhet från ledande positioner i flera svenska företag. Tidigare befattningar har bland annat varit grundare och VD för Burenstam & Partners, VD för Ainax, chef för Enskilda Banken och globalt ansvarig för Private Banking, Vice VD SEB, IT-chef för Trygg-Hansa och sedan SEB koncernen, VD för ABB Financial Consulting och VD för Nordic Management AB. Mariana Burenstam Linder är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



## Stefan Gardefjord

Född 1958. Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

VD för Swedish Space Corporation.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Knowit AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 20 000 aktier av serie B.

Stefan Gardefjord har varit VD för Logica Sverige AB och medlem i Logicas koncernledning och sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-data-koncernen, bland annat som VD i olika dotterbolag, affärsområdeschef och koncernansvarig för marknad, försäljning och information. Stefan Gardefjord är gymnasieekonom.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



DAG SEHLIN

### Dag Sehlin

Född 1945. Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003, styrelseordförande 2003–2008.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 16 000 aktier av serie B.

Dag Sehlin har lång erfarenhet från ledande befattningar inom svensk finanssektor. Tidigare befattningar har bland annat varit CFO och ställföreträdande VD för Posten AB, vice VD för OM-gruppen och dessförinnan olika positioner inom ekonomi och finans inom flera svenska företag. Han har också lång erfarenhet från arbete som fristående konsult och styrelseledamot i olika noterade företag och andra organisationer. Dag Sehlin är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



ANNA SÖDERBLOM

### Anna Söderblom

Född 1963. Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2017.

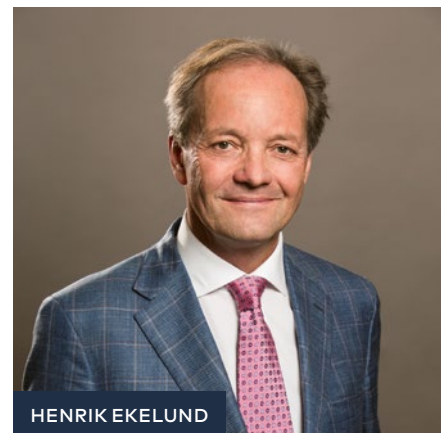
Verksam som lärare och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Advenica AB och styrelseledamot i Poolia AB, Almi Företagspartner AB, Länsförsäkringar Liv Försäkringsaktiebolag, Midway Holding AB samt Cabonline Holding AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 500 aktier av serie B.

Anna Söderblom har tidigare bland annat arbetat som teknisk supportchef och marknadsdirektör på Microsoft Norden, marknadsdirektör på Posten Brev samt som investment manager på Industrifonden. Anna Söderblom har en universitetsexamen i matematik från Lunds universitet och är Ekon Dr från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



HENRIK EKELUND

### Henrik Ekelund

Född 1955. Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB (inklusive bolag): 816 000 aktier av serie A och 3 189 034 aktier av serie B, totalt 4 005 034 aktier.

Henrik Ekelund är BTS grundare och har varit VD sedan starten 1986.

Henrik Ekelund har en omfattande erfarenhet som styrelseledamot och ägare i tillväxtföretag, bland annat Jobline AB, Image Publications AB och Universum AB. Henrik Ekelund är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

### REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB  
Huvudansvarig revisor: Magnus Thorling,  
Auktoriserad revisor

Ovanstående aktieinnehav avser förhållandet den 31 december 2019.

# Ledande befattningshavare och global partners



**Henrik Ekelund**  
Född 1955. Global Partner.  
VD och koncernchef för BTS  
Group AB. Se föregående sida  
under Styrelse.



**Stefan Brown**  
Född 1963. CFO och vice VD  
för BTS Group AB. Medarbetare  
i BTS sedan 1990.



**Jessica Parisi**  
Född 1977. Global Partner.  
Executive Vice President.  
VD för BTS Nordamerika.  
Medarbetare i BTS sedan 1999.



**Joel Sigrist**  
Född 1972. Global Partner.  
Executive Vice President.  
VD för BTS Europa.  
Medarbetare i BTS sedan 2003.



**Philios Andreou**  
Född 1967. Global Partner.  
Executive Vice President.  
VD för BTS Övriga  
marknader. Medarbetare  
i BTS sedan 2003.



**David Ackley**  
Född 1969. Global Partner.  
Executive Vice President,  
Global Head of BTS Digital  
Services.  
Medarbetare i BTS sedan 1996.



**Rommin Adl**  
Född 1964. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 1994.



**Todd Ehrlich**  
Född 1968. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 1995.





**Patrick Fei**  
Född 1974. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 2000.



**Stefan Hellberg**  
Född 1957. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 1986.



**Peter Mulford**  
Född 1968. Global Partner.  
Executive Vice President,  
Head of Innovation Practice.  
Medarbetare i BTS sedan 1997.



**Dan Parisi**  
Född 1968. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 1995.



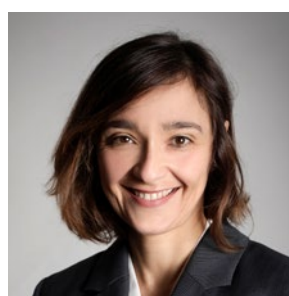
**Lou Schachter**  
Född 1964. Global Partner.  
Executive Vice President and  
Global Head of the BTS Sales  
Practice. Medarbetare i BTS  
sedan 2006.



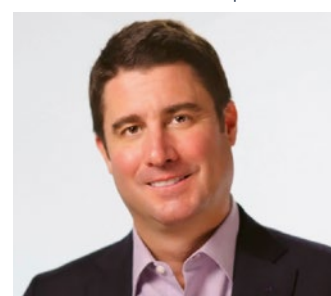
**Fredrik Schuller**  
Född 1978. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 2004.



**Steve Toomey**  
Född 1963. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 1995.



**Marta Zaragoza**  
Född 1971. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 2006.



**Jonathan Hodge**  
Född 1972. VD för APG.  
Medarbetare i BTS sedan 2006.

Advantage  
Performance Group Inc.

# Information till aktieägarna

## Årsstämma 2020

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma torsdagen den 14 maj 2020 klockan 14.00 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar deltaga skall vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast fredagen den 8 maj 2020 samt vara anmälda till BTS Group AB senast fredagen den 8 maj 2020.

Anmälan görs antingen per telefon, fax eller e-post, tel 08-58 70 70 00, fax 08-58 70 70 01, ir@bts.com.

Vid anmälan skall aktieägaren uppge namn, personalternativt organisationsnummer, adress, telefonnummer samt registrerat aktieinnehav.

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få deltaga i stämman, tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före fredagen den 8 maj 2020.

## Förhandsröstning

Aktieägare kan utöva sin rösträtt vid stämman genom att rösta på förhand, s.k. poströstning enligt 3 § lagen (2020:198) om tillfälliga undantag för att underlätta genomförandet av bolags- och föreningsstämmor.

För förhandsröstning ska ett särskilt formulär användas. Formuläret finns tillgängligt på bolagets webbplats (www.bts.com). Aktieägare som utövar sin rösträtt genom förhandsröstning behöver inte särskilt anmäla sig till stämman, utan det ifyllda formuläret gäller som anmälan. Det ifyllda formuläret måste vara BTS Group AB tillhanda senast fredagen den 8 maj 2020 och ska skickas till BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Ifyllt formulär kan även inges elektroniskt och ska då skickas via e-mail till ir@bts.com. Om aktieägaren är en juridisk person ska registreringsbevis eller annan behörighetshandling biläggas formuläret. Detsamma gäller om aktieägaren förhandsröstar genom ombud. Aktieägare får inte förse förhandsröster med särskilda instruktioner eller villkor och om så sker är rösten ogiltig. Ytterligare anvisningar och villkor framgår av formuläret.

## Information om åtgärder med anledning av coronaviruset (covid-19)

Med anledning av den fortsatta smittspridningen av coronaviruset (covid-19), vidtas försiktighetsåtgärder för att begränsa antalet personer som deltar vid årsstämman. Medlemmar av styrelsen och bolagsledningen kommer att delta i begränsat antal. Personer som inte är aktieägare, fullmakstagare för aktieägare eller biträde till aktieägare kommer inte tillåtas att delta vid stämman. Ingen dryck eller förtäring kommer heller att serveras.

BTS Group uppmanar aktieägarna att använda möjligheten till förhandsröstning i syfte att minimera antalet deltagare som närvarar personligen vid stämman och därmed bidra till minskad risk för smittspridning av coronaviruset (covid-19).

## Utdelning

Styrelsen föreslår, med ändring av det vinstutdelningsförslag som framgår av bolagets tidigare offentliggjorda bokslutskommuniké för 2019, samt mot bakgrund av den allmänna osäkerhet och oro som den globala spridningen av coronaviruset (covid-19) orsakat, och för att säkerställa att bolaget och koncernen även fortsättningsvis har en god finansiell handlingsberedskap och likviditet, föreslå att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2019.

Styrelsen har dock för avsikt att, så snart större klarhet bringats i koncernens beläggning och intjäning för 2020, återkomma i frågan och om så medges kalla till en extra bolagsstämma under hösten 2020 för beslut om utdelning avseende räkenskapsåret 2019.

## Rapporter och ekonomisk information 2020

Delårsrapporter:

Januari–mars	14 maj 2020
April–juni	18 augusti 2020
Juli–september	11 november 2020
Bokslutskommuniké	februari 2021

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm, tel 08-58 70 70 00 eller e-post ir@bts.com. Finansiell information från BTS Group AB publiceras även på www.bts.com.

## Definitioner

BTS Group AB, BTS Group AB (publ), BTS, bolaget BTS Group AB med eller utan koncernens dotterbolag (om ej annat framgår av sammanhanget).



Årsredovisningen är producerad av BTS Group AB.  
Foto: Shutterstock och BTS.  
Digitalt tryck av Exakta, april 2020.

## SVERIGE

**Huvudkontor**  
Grevgatan 34  
114 53 Stockholm  
Tel. 08 58 70 70 00

## ARGENTINA

Reconquista 657  
PB 3 CP1003 CABA.  
Buenos Aires  
Tel. +54 1157955721

## AUSTRALIEN

198 Harbour Esplanade,  
Suite 404  
Docklands VIC 3008  
Tel. +61 3 9670 9850

Level 6  
10 Barrack Street  
Sydney NSW 2000  
Tel. +61 02 8243 0900

## BRASILIEN

Rua Geraldo Flausino Gomes,  
85, cj 42  
04575-060 São Paulo – SP  
Tel. +55 (11) 5505 2070

## COSTA RICA

Office 203  
Prisma Business Center  
San Jose  
Tel: +506 22 88 48 19

## FRANKRIKE

57 Rue de Seine  
75006 Paris  
Tel. +33 140 15 07 43

## FÖRENADE ARABEMIRATEN

10th Floor, Swiss Tower  
Jumeirah Lakes Towers  
Dubai  
Tel. +971 4 279 8341

## INDIEN

Vatika Business Center  
Divyashree Chambers,  
2nd Floor, Wing A  
O'Shaugnessy Road,  
Langford Town  
Bangalore 560025  
Tel. +91 80 4291 1111 Ext 116

801, 8th Floor, DHL Park  
Opposite MTNL,  
Staff quarters,  
S.V. Road, Goregaon (West).  
Mumbai - 400062  
Maharashtra,  
Tel. +91 22 6196 6800

## ITALIEN

Viale Fulvio Testi 223  
20162 Milano  
Tel. +39 02 6611 6364

BTS Design innovation  
Viale Abruzzi, 13  
20131 Milano  
Tel. : +39 02 69015719

## JAPAN

TS Kojimachi Bldg. 3F  
6-4-6 Kojimachi Chiyoda-ku  
Tokyo 102-0083  
Tel. +81 (3) 6272 9973

## KANADA

SwissVBS  
460 Richmond Street W.  
Suite 700  
Toronto, ON M5V 1Y1  
Tel. +1 416 848 3744

## KINA

1376 West Nanjing Road  
Suite 531, East Office Tower  
Shanghai Centre  
Shanghai 200040  
Tel. +86 21 6289 8688

## MEXIKO

Edificio Torre Moliere  
Calle Moliere 13 – PH  
Col Chapultepec Polanco  
C.P. 11560 México, D.F.  
Tel. +52 (55) 52 81 69 72

## NEDERLÄNDERNA

Barbara Strozzi laan 201  
1083 HN Amsterdam  
Tel: + 31 (0)20 615 15 14

## SCHWEIZ

SwissVBS  
Winkelriedstrasse 35  
9000 St. Gallen  
Tel: +41 71 845 5936

## SINGAPORE

1 Finlayson Green  
Suite 16-01  
Singapore 049246  
Tel. +65 63043032

## SPANIEN

Simon Bolivar 27-1,  
Office No. 4  
Bilbao 48013  
Tel. +34 94 423 5594

Calle José Abascal 55,  
piso 3ºDcha  
28003 Madrid  
Tel. +34 91 417 5327

## STORBRITANNIEN

1 Queen Caroline Street  
London W6 9YN  
Tel: +44 20 7368 4180

Holbrook Court,  
Cumberland Business Centre,  
Hampshire, PO5 1DS  
Portsmouth  
Tel: +44 2393 162686

## SYDAFRIKA

267 West Avenue, 1st Floor  
Centurion 0046,  
Gauteng  
Tel. +27 12 663 6909

## SYDKOREA

Wonseo Building  
Room 103, 1st Floor  
13, Changdeokgung 1-gil  
Jongnogu  
Seoul 03058  
Tel. +82 2 539 7676

## TAIWAN

7 F., No. 307,  
Dun-Hua, North Road  
Taipei 105  
Tel. +886 2 8712 3665

## THAILAND

128/27 Phayathai Plaza  
Building (4th Floor)  
Phyathai Rd. Kwaeng Thung  
Phyathai  
Khet Ratchathewi  
Bangkok 10400  
Tel. +66 2 216 5974

## TYSKLAND

Ritterstraße 12  
D-50668 Köln  
Tel +49 221 270 70 763

## USA

Frost Bank Building  
401 Congress Avenue  
Suite 2740  
Austin, Texas 78701  
Tel. +1 512 474 1416

200 South Wacker Drive  
Suite 850  
Chicago, IL 60606  
Tel. +1 312 509 4750

101 West Elm Street  
Suite 310  
Conshohocken, PA 19428  
Tel. (toll free) +1 800 445 7089  
Tel. +1 484 391 2900

350 Fifth Avenue  
Suite 5020  
New York, NY 10118  
Tel. +1 646 378 3730

4742 N. 24th Street  
Suite 120  
Phoenix, AZ 85016  
Tel. +1 480 948 2777

222 Kearny Street  
Suite 1000  
San Francisco, CA 94108  
Tel. +1 415 362 4200

---

## ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP

100 Smith Ranch Road,  
Suite 306  
San Rafael, CA 94903  
USA  
Tel. +1 800 494 6646

# Strategy made personal

We create powerful experiences that help  
leaders build the future of their business