

The background of the entire page is a black and white zebra print pattern. A solid pink square is centered on the page, containing the logo and text.

**bs**

**Skapar möjligheter  
tillsammans**

ÅRSREDOVISNING 2019

## INNEHÅLL

### B3 2019

B3 i korthet	1
Året i korthet	2
VD har ordet	4
Affärsidé, vision, mål och strategier	6
Förvärvstrategi	8
Marknaden	10
Branschfokus	14
Affärsmodell	16
Verksamheten	18
Digital Innovation	20
Digital Management	20
Digital Infra	21
Case	22
Medarbetare	32
Hållbarhet*	36
Förvaltningsberättelse	42
Bolagsstyrningsrapport	45
Aktieägare och aktien	45
Styrelse	50
Koncernledning	54
Räkenskaper	59
Noter	66
Härledning av vissa nyckeltal	86
Definitioner av nyckeltal	87
Revisionsberättelse	88
B3 Rising Stars	91
B3s historia	92

\* För hållbarhetsrapport se sidorna 36–41 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 7 resp. 16–17 samt riskbeskrivning på sidan 58. Hållbarhetsrapporten är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen 6:11. Styrelsen för B3 Consulting Group (publ) har vid undertecknande av års- och koncernredovisningen även godkänt hållbarhetsrapporten.

#### Finansiell kalender

Delårsrapport Q1, jan–mars 2020	7 maj 2020
Årsstämma, Stockholm	14 maj 2020
Delårsrapport Q2, jan–juni 2020	20 aug 2020
Delårsrapport Q3, jan–sept 2020	5 nov 2020



### DIGITALISERINGENS UTMANINGAR STÄRKER EFTERFRÅGAN

Läs mer om B3 och marknaden i VD har ordet. **Sid 4**

### DELAKTIGA I ALLA FASER AV KUNDERNAS DIGITALA TRANSFORMATION

Läs mer om B3s verksamhet. **Sid 18**

### VI SKAPAR MORGONDAGENS MÖJLIGHETER INOM DIGITALISERING

Läs mer om B3s case. **Sid 22**



## Hjälper kunder att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter

B3 Consulting Group är idag ett av Sveriges snabbast växande konsultbolag inom IT och Management.

Här möter du över 700 medarbetare som arbetar med allt från analys och strategi till förändringsledning och utveckling av nya plattformar för digital kundupplevelse.

B3 är strategisk partner till flera av Sveriges större företag och organisationer. Tillsammans utforskar vi digitaliseringens möjligheter både inom innovation och effektivisering av verksamheten.

# Året i korthet

- Omsättningen uppgår till 839,5 (726,3) MSEK, vilket ger en tillväxt om 15,6 (17,2) procent
- Rörelseresultat (EBIT) uppgår till 31,3 (47,1) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 3,7 (6,5) procent. Rörelseresultatet belastas av kostnader av engångskaraktär om 7,6 (1,0) MSEK
- Resultat efter skatt uppgår till 17,6 (28,3) MSEK
- Vinst per aktie före och efter utspädning uppgår till 1,43 (3,15) SEK
- Antal medarbetare vid årets slut är 712 (609)
- Styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas för verksamhetsåret 2019
- Styrelsen preciserar bolagets finansiella mål som reflekterar ny inriktning

## Händelser under året 2019

- B3 hjälper Skogsstyrelsen i Microsofts program "AI for Earth" att skapa en modell som snabbt kan läsa av drönar-bilder och detektera skadade träd
- B3 växer med elva nya medarbetare efter att dotterbolaget Rebel and Bird övertagit huvuddelen av rörelsen i Nectima
- B3 får nytt ramavtal med Länsförsäkringar omfattande IT-konsulttjänster inom bland annat områdena Ledning och Styrning, Utveckling, Arkitektur och Infrastruktur
- B3s digitalbyrå Rebel and Bird och Parks and Resorts får pris för Kolmårdens nya webbsajt
- Sofia Smedshammar rekryteras som ny affärsområdeschef för B3s snabbast växande affärsområde Digital Innovation. Sofia har lång erfarenhet av IT, digitalisering och ledarskap inom konsultbranschen
- Lotta Wiberg rekryteras som ny affärsutvecklings- och säljchef till affärsområdet Digital Innovation
- 94 procent av medarbetarna anser att B3 är en mycket bra arbetsplats, enligt årets resultat från GPTW, Great Place To Work
- B3 skriver ramavtal med Kommunförbundet Västernorrland inom området RPA, Robotic Process Automation
- B3 hjälper Region Dalarna att införa AI i vården
- Anne Ek rekryteras som ny HR-chef till B3

- B3 förvärvar i juli 58 procent av konsultbolaget Nuway med 50 medarbetare
- B3 förstärker styrelsen med nya ledamöterna Kristin Lindmark och Anna Hjertstedt
- B3 förvärvar samtliga minoritetsposter i B3 Insight och B3 Summit efter beslut på årsstämman
- B3 slutför per 14 januari förvärv av 60 procent av managementkonsultföretaget Alenio
- Start av ett nytt mentorsprogram, Rising Stars, som ger juniora talanger möjlighet att utvecklas till självständiga konsulter

## Händelser efter årets utgång

- B3 slår samman två bolag till ett: B3 Effekt för att ytterligare förstärka erbjudandet mot offentlig sektor
- B3 har blivit certifierat enligt Great Place to Works (GPTW) internationella standard
- B3 har skapat en ny digital plattform åt Convictus, en ideell förening som arbetar med att stötta människor som lever i utsatthet. Arbetet drivs som en del av B3 Social innovation
- B3 får förtroendet som ramavtalsleverantör gällande konsultstöd inom IT-produktion och IT-infrastruktur till Försäkringskassan
- B3 har som enskild leverantör fått förtroendet att ansvara för Almi Företagspartners fullständiga IT-miljö



712

**MEDARBETARE VID  
ÅRETS UTGÅNG,  
EN ÖKNING MED 17%**

16

**ÅR MED LÖNSAM  
TILLVÄXT**

26%

**GENOMSNITTLIG  
ÅRLIG TILLVÄXT  
2009-2019**

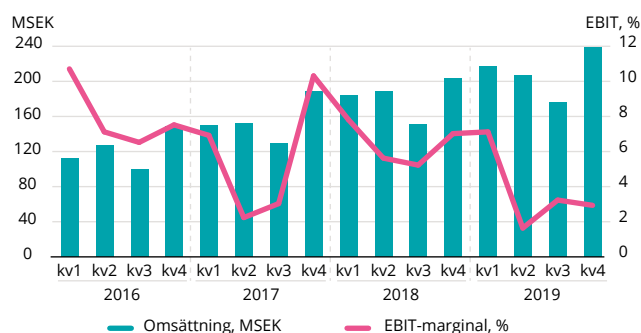
21%

**GENOMSNITTLIG ÅRLIG  
RESULTATTILLVÄXT (EBIT)  
2009-2019**

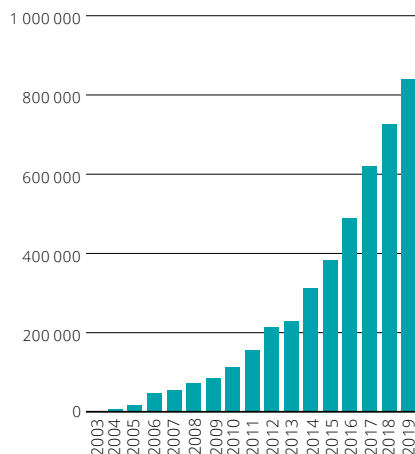
MSEK	2017	2018	2019
Nettoomsättning	620	726	840
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	43	54	56*
Rörelsemarginal före avskrivningar (EBITDA), %	7,0%	7,4%	6,7%*
Rörelseresultat (EBIT)	37	47	31*
Rörelsemarginal (EBIT), %	5,9%	6,5%	3,7%*
Soliditet, %	31,7%	28,8%	26,4%
Genomsnittligt antal medarbetare	448	547	669
Balansomslutning	349	426	522
Avkastning på eget kapital, %	26,5%	24,3%	13,5%
Vinst/aktie hänförligt till moderbolagets ägare, SEK	3,29	3,15	1,43

\* Resultatmåttarna är påverkade av övergången till IFRS 16 "Leasingavtal". Se vidare not 2.

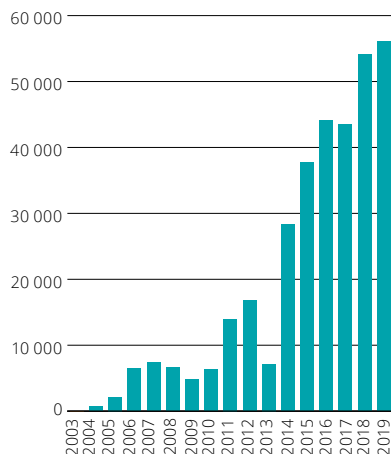
OMSÄTTNING, MSEK OCH EBIT-MARGINAL, % PER KVARTAL



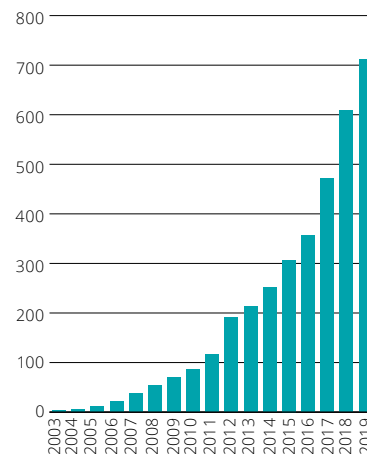
NETTOOMSÄTTNING  
(KSEK)



RÖRELSERESULTAT  
(EBITDA, KSEK)



ANTALET MEDARBETARE  
(VID ÅRETS UTGÅNG)



# Digitaliseringens utmaningar stärker efterfrågan

B3 Consulting Group har fått en allt viktigare roll gentemot sina kunder – från att vara konsultleverantör, till strategisk digitaliseringspartner och problemlösare. För tio år sedan betraktades IT som en stödfunktion, men idag är det en självklar del av verksamheten och avgörande för långsiktig överlevnad.

## Hur skulle du beskriva B3s utveckling under det senaste decenniet?

2010-talet blev för oss ett decennium av snabb expansion då B3 utvecklades enormt. Vi startade 2010 med 70 medarbetare, vi går in i 20-talet med över 700. Vi har 40 av 40 möjliga tillväxtkvartal i rad och vi har en genomsnittlig årlig resultatökning (EBIT) på 22 procent.

Vi har vuxit inte bara i numerär, vi har kompetensbreddat, förstärkt vårt tjänsteerbjudande och breddat vår geografiska

digital teknik och digital information helt avgörande i all affärsutveckling och all verksamhetsutveckling – och det gäller tvärs alla branscher vi verkar i, privat sektor såväl som i offentlig, i goda tider såväl som i dåliga.

Digitalisering förändrar branschstrukturer och är avgörande för så många företags konkurrenskraft och överlevnad. För dem handlar det om innovation och effektivisering, om nya digitala affärer, om kundlojalitet på nätet, om nya sälj- och marknadsföringskanaler, om nya sätt att samarbeta i organi-

Men framförallt – vi hjälper dem att gå hela vägen till realisering.

Det skapar en större spelplan för oss. Den erfarenhetsbas vi besitter, de olika kompetenser och den energi våra konsulter tillför i kundernas digitaliseringsprojekt – det är kärnan i vårt förstärkta erbjudande och grunden för den större roll vi aspirerar på. Som digitaliseringspartner hjälper vi de främsta företagen och organisationerna att ta tillvara digitaliseringens alla möjligheter. Och, kan tilläggas, avvärja dess hot. För digitaliseringen skapar också nya utmaningar, kring cybersäkerhet, integritet och nya former av sårbarhet.

Vi har alltid haft namn om oss att tillhandahålla duktiga konsulter. Det gäller fortfarande, men när vi därutöver får chansen att ta oss an de större uppgifterna, tillsätta vassa konsultteam som tar helhetsansvar för digitaliseringsprojekt – ja, då kan vi leverera betydligt större värden till kund.

## Hur såg utvecklingen ut under 2019?

Vi gjorde många framsteg under 2019, men året har också bjudit på en del utmaningar som hämmat vår resultatutveckling. Vi har upplevt en försvagning i delar av kundmarknaden framförallt inom offentlig sektor, som tyngts av besparingskrav och utdragna besluts- och inköpsprocesser. Vi har också mött en försvagad efterfrågebild avseende framförallt projektledning och verksamhetsutveckling, något som främst påverkat vårt affärsområde Digital Management negativt. Detta möter vi genom att anpassa organisation, vässa vårt erbjudande, och skifta kundfokus mot de sektorer som vill ligga i framkant.

*“Digitalisering och globalisering driver upp förändringstempot. Det gynnar oss, för där förändring sker finns konsulting att göra. Vår roll är att hjälpa våra kunder att förstå teknikens möjligheter och omsätta den i verksamhetsnytta”*

*Sven Uthorn, VD och koncernchef*

närvaro till nya marknader. Samtidigt har vi alltid månat om att hålla hög kvalitet i allt vi gör. Vi har investerat i varumärke, kompetensutveckling, sälj- och ledningsförmåga, processer och stödsystem – allt i syfte att säkerställa ett långsiktigt hållbart företagsbygge.

## På vilket sätt har marknaden förändrats och hur påverkar det B3?

– För om åren betraktades IT i många organisationer som en stödfunktion, och IT-konsulting svängde med konjunkturen. Idag är

sationer, om nya sätt att extrahera värden ur de datatillgångar man besitter och om nya sätt att leverera tjänster, inklusive medborgartjänster.

Digitalisering och globalisering driver upp förändringstempot. Det gynnar oss, för där förändring sker finns konsulting att göra. Vår roll är att hjälpa våra kunder att förstå teknikens möjligheter och omsätta den i verksamhetsnytta. Vi hjälper dem med analys och strategi, vi utmanar med förslag till nya tanke- och angreppssätt, vi stakar ut färdplan.



Samtidigt har vi åtnjutit en fortsatt väldigt stark efterfrågan inom systemutveckling, driven av kundernas strävan mot nya programvarulösningar, nya digitala tjänster och nya användarupplevelser. Vårt affärsområde Digital Innovation har utvecklats kraftigt – vi har under de senaste åren blivit ett riktigt "power house" inom systemutveckling med mer än 300 konsulter. Här, liksom i affärsområdet Digital Infra med våra cloud-relaterade tjänster, är det full fart framåt – dock med den fortsatta utmaningen att hålla tempot uppe i rekryteringsmarknaden.

#### **Vad ser du framför dig för 2020 och bortåt?**

Just nu ligger väldigt mycket av vårt fokus på operationell effektivitet, i syfte att stärka resultatgenereringen. Vi har gjort anpassningar i organisationen, slagit ihop mindre enheter till lite större, och räknar med att detta ska ge positiva effekter. Det handlar också om att arbeta vidare med strategiskt kundval – att fokusera hårdare på de kunder som representerar störst potential för oss. Och att i det dagliga arbeta koncentrerat med vår viktigaste uppgift som konsult-

företag – att säkerställa att våra konsulter har fullt upp att göra med intressanta uppgifter hos spännande kunder.

Vi har en i grunden sund affärsmodell, en god riskspridning och ser framför oss en marknad med väldigt många möjligheter. Samtidigt måste vi ha beredskap att parera förändringar i marknaden. I skrivande stund fördystras investeringsklimatet av osäkerhet kring coronavirusets spridning och farhågor om dess långsiktiga påverkan på världsekonomin. Oaktat att denna osäkerhet finns och måste hanteras har jag mycket stor tillförsikt kring vår fortsatta långsiktiga utveckling.

#### **Hur viktig är B3s kultur för bolagets fortsatta framgångar?**

Enormt betydelsefullt. Det är ett av våra främsta konkurrensmedel på en rekryteringsmarknad som präglas av hård konkurrens om de skickligaste konsulterna. Det är naturligtvis viktigt att kunna erbjuda spännande och utvecklande uppdrag. Men det som särskiljer oss och som är en central del av vår attraktionskraft är att vi har lyckats bevara det lilla företagets personlighet, gemenskap och vi-känsla, samtidigt som

vi kan erbjuda fördelarna med att ingå i en större organisation i form av bland annat uppdrag, utvecklingsmöjligheter och samarbeten.

Mycket av vår framgångshistoria grundar sig på att vi i en växande B3-koncern med många vassa specialistbolag alltid månat om att bibehålla ett starkt entreprenörskap. Det gör oss offensiva, snabbfotade och flexibla.

Detta vill vi bevara, samtidigt som vi är medvetna om att den större rollen som digitaliseringspartner hos utvalda kunder kräver betydligt mer av samarbete och samordning mellan våra bolag på vårt centrala tema "skapar möjligheter tillsammans".

Därför satsar vi också hårt på att utveckla ledarskapet i bolagen och att skapa mer av gemensamma processer och strukturkapital. Detta ser jag som avgörande för att B3 Consulting Group ska fortsätta utvecklas framgångsrikt när vi nu går in i ett nytt decennium.



# Att växa och utvecklas med kvalitet

B3 Consulting Group har visionen att bli Sveriges bästa konsultbolag – för uppdragsgivare, medarbetare och investerare. Ambitionen är att bygga ett bolag med en stark företagskultur som befrämjar entreprenörskap och där konsulterna får stora möjligheter att utvecklas.

För B3 är tillväxt ett medvetet vägval. Varje medarbetare som kommer in bidrar med kompetens, erfarenhet, ambitioner och nätverk. Ju fler duktiga konsulter, desto större möjligheter att vinna kundernas förtroende och att kunna ta större uppdrag.

B3 har en tydlig profil; erfarna konsulter med en helhetssyn som sträcker sig hela vägen från att ta reda på vilken lösning som är bäst för kunden, till att genomföra och förvalta den. Därför har B3 fokus på att rekrytera medarbetare med specialist-

kompetens inom teknik eller egen erfarenhet som linjechefer, gärna i gränslandet mellan IT och verksamhet.

För kunderna innebär det att B3s konsulter har förmågan och viljan att ta sig an svåra uppgifter. B3s konsulter tycker om att lösa problem, att fånga idéer, forma strategier och att förverkliga dem. B3s konsulter gillar att bidra med nytänkande, metoder, kunskap, genomförandeförmåga – och att skapa resultat.

Under det gångna året har B3 dessutom breddat sin rekryteringsbas genom att starta ett nytt mentorsprogram; Rising Stars. Här ges yngre förmågor chansen att snabbt utvecklas till fullfjädrade konsulter med stöd av erfarna kollegor och successivt ta mera ledande roller i olika teamleveranser.



## VISION

Att bli Sveriges bästa konsultbolag – för våra uppdragsgivare, medarbetare och ägare. För kunderna innebär det att B3 löser problem, levererar resultat och ger värde för pengarna. För medarbetarna innebär det intressanta uppdrag, stora utvecklingsmöjligheter och en bra företagskultur. För ägarna innebär det god tillväxt, stabil lönsamhet och låg finansiell risk.

## AFFÄRSIDÉ

Att erbjuda kvalificerade konsulttjänster inom IT och Management till Sveriges mest kvalificerade och krävande kunder. B3 hjälper till att förbättra strategi, processer, teknik och organisation på ett sätt som ger snabba och tydliga resultat för både verksamhet och IT. B3 skapar en miljö som uppmuntrar entreprenörskap och där konsulter ständigt får möjlighet att utvecklas.

## Finansiella mål för de närmaste tre åren

### Omsättning

Passera 1 miljard SEK i årsomsättning och fortlöpande växa snabbare än marknaden.

### Rörelsemarginal

Uppnå en rörelsemarginal (EBIT) om tio procent för att därefter uthålligt kunna generera 8–12 procent årligen.

### Vinst/aktie

Växa vinst per aktie i takt med eller snabbare än EBIT.

### Skuldsättning

Skuldsättningskvoten som andel av EBITA ska normalt understiga 1,5.

### Utdelning

Bolaget ska årligen dela ut upp till två tredjedelar av bolagets resultat efter skatt hänförligt till aktieägarna i B3 Consulting Group AB (publ), dock med beaktande av koncernens behov av kapital för att hantera förändringar i rörelsekapital samt för investeringar, främst förvärv.

## Tillväxtstrategier

- Förädla befintliga tjänster.** Många av B3s över 200 aktiva företagskunder återfinns på listan över Sveriges största konsultköpare. Genom att fördjupa kundrelationerna, fylla dem med ett större affärsinnehåll och ta större åtaganden i form av förädlade tjänster med högre marginal bidrar B3 till större nytta för kund, hög återköpsfrekvens, successivt högre säljeffektivitet och därmed högre lönsamhet för bolaget.
- Starta nya affärsenheter genom nyetableringar.** Detta kan ske genom rekrytering av entreprenörer med förutsättningar att starta nya B3-bolag, antingen inom nya specialismråden eller på nya geografiska marknader.
- Förvärva.** B3 utvärderar kontinuerligt förvärv av verksamheter med potential att stärka bolagets kapacitet, kompetens eller tjänsteutbud. En av förutsättningarna är att det finns en vilja och ambition hos det tilltänkta förvärvsobjektet att vidareutvecklas inom B3 Consulting Group.

# Värdeskapande förvärvsstrategi

För B3 är det viktigt att förvärvade bolag får bästa möjliga förutsättningar att fortsätta att utvecklas. Inom B3 blir de en del av ett större sammanhang med fokus på tillväxt och förnyelse. Samtidigt drar bolagen fördel av gemensamma resurser, bland annat inom ekonomi och säljfunktioner. På så sätt främjas de nya bolagens fortsatta tillväxt samtidigt som engagemanget och drivkraften, hos både ledning och medarbetare, behålls.

## Kriterier – erbjudande inom ett visst kompetensområde eller branschriktning

B3s förvärvsstrategi bygger på att förvärva bolag som stärker koncernens samlade utbud med ett tydligt erbjudande inom ett visst kompetensområde eller branschriktning. Lika viktigt är att de förvärvade bolagens profil vad gäller kultur, erfarenhet och kvalitetsambitioner ligger i linje med B3s. Ytterligare en förutsättning är att båda parter ser att en vidareutveckling kan ske bättre genom att ingå i ett B3-sammanhang.

## Vad B3 kan erbjuda

Genom att ingå i B3-koncernen skapas nya möjligheter till större affärer och team-leveranser genom samverkan med andra B3-bolag. Här ges tillgång till en breddad kompetens, stöd från en central sälj- och marknadsorganisation samt ett starkt varumärke med en gemensam varumärkesplattform. Därmed skapas förutsättningar för både merförsäljning och en bättre kostnadsstruktur. Samtidigt bevaras entreprenörskapet genom en hög grad av självständighet i den dagliga verksamheten. I de flesta

fall drivs det förvärvade bolaget vidare som en egen resultatenhet med samma inriktning som tidigare och med samma ledning och organisation.

## Senaste förvärven

Under 2019 förvärvade B3 bolagen Nuway i Malmö och Alenio Consulting i Stockholm. Möt ledningen från bolagen här intill, där de berättar om den första tiden som en del av B3.

## Förvärv

2010

### Colosseum Consulting

Oracle-orienterad utveckling och databashantering. Sju medarbetare, 17,9 MSEK i omsättning 2008.

2011

### Castra Group

System- och infrastrukturutveckling samt projektledning. 16 medarbetare, 11,5 MSEK i omsättning 2011.

2013

### D11 Consulting AB

Teknisk projektledning, arkitektur och utveckling. 20 medarbetare, 26,6 MSEK i omsättning 2013.

2014

### Platon Solutions

BI-lösningar, affärsanalyser, datalager och "Big Data". Åtta medarbetare, 12,5 MSEK i omsättning 2013/2014.

2015

### Visab Holding AB

Information Management och verksamhetsutveckling inom finansbranschen. 25 medarbetare, 41,5 MSEK i omsättning 2014.

2016

### Site of Knowledge

Spetskompetens inom framför allt telekom. Elva medarbetare, 11,0 MSEK i omsättning 2015.

2017

### Init

Infrastruktur och systemutveckling. 39 medarbetare, 58,0 MSEK i omsättning 2016.

### Rebel and Bird

Digitalbyrå, optimerar kundupplevelser med digitala strategier och transformationer. 15 medarbetare, 19,0 MSEK i omsättning 2016.

### Sentensia Q

Offentlig sektor inom verksamhetsutveckling, IT-management, upphandling, juridik och informationssäkerhet. 28 medarbetare, 49,0 MSEK i omsättning 2016/2017.

2018

### Third Base

Systemutveckling, systemarkitektur och testledning, framför allt i Öresundsregionen. 34 medarbetare, 34 MSEK i omsättning 2017.

### Reach Consulting

Innovations- och tillverkningsindustrin i Jönköping och Linköping. 40 medarbetare, 25,9 MSEK i omsättning 2018.

2019

### Alenio Consulting

Specialister inom strategi och ledning. Baserade i Stockholm. 13 medarbetare, 13,3 MSEK i omsättning 2018.

### Nuway

Snabbväxande konsultbolag med specialistkompetens inom systemutveckling baserade i Malmö och Stockholm. 49 medarbetare, 60,2 MSEK i omsättning 2018.

## B3 ALENIO

## ”Samgåendet ger oss det bästa av två världar”

Alenio är ett specialistbolag med fokus på strategi och ledning inom det digitala kundmötet. Sedan januari 2019 är bolaget en del av B3-koncernen med namnet B3 Alenio. Bolaget, som är baserat i Stockholm, har 13 medarbetare och bildades 2014. Med förvärvet stärker B3 kund-erbjudandet inom alla faser av en digitaliseringsprocess, från analys och strategi till genomförande.

– Vi har märkt av nya förutsättningar i konsultbranschen där mer omfattande ramavtal och åtaganden kräver volym hos leverantören. Det har stoppat oss från vissa intressanta uppdrag. Genom att ingå i ett större sammanhang och samarbeta med andra bolag inom B3 får vi möjlighet både att ta större åtaganden och att leverera ännu bättre värde för kunden, säger Fredrik Dolléus, VD B3 Alenio.

– Vi har redan startat några projekt tillsammans med Rebel and Bird och jag är övertygad om att det kommer att bli fler projekt i framtiden, fortsätter han.

Fredrik Dolléus berättar att Alenio tog kontakt med andra bolag som har köpts upp av B3 Consulting Group innan säljbeslutet fattades.

– Alla vi pratade med hade positiva erfarenheter. Jag kände dessutom personer på B3 sedan tidigare och visste att vi delar grundläggande värderingar kring medarbetare, kultur och entreprenörskap.

– Det finns en vilja till förändring inom B3, vilket vi uppskattar. Vi har också en samsyn när det gäller det mervärde som skapas genom att arbeta i team. I vårt DNA finns en övertygelse om att tillsammans är vi starkare och det är så vi ska växa och vässa vårt erbjudande, säger han.



”Det bästa av två världar – vi får möjlighet att jobba med andra duktiga konsulter, samtidigt som vi får behålla vårt eget varumärke”. Så kommenterar Fredrik Dolléus, VD för konsultbolaget B3 Alenio i Stockholm, en av de viktigaste anledningarna bakom beslutet att bli en del av B3 Consulting Group.

## B3 NUWAY

## ”Potential att ta in större uppdrag”

Nuway – sedan i juli 2019 namnändrat till B3 Nuway AB - grundades 2016 och är ett snabbväxande konsultbolag med specialistkompetens inom systemutveckling. De 50 medarbetarna är baserade i Malmö, respektive Stockholm.

– Vi arbetar med allt från de hetaste startupsen till mellanstora och stora konsultköpare i både Stockholm och Skåne. Eftersom vi har ett globalt nätverk händer det också att vi får in förfrågningar från andra länder, berättar Fredrik Tingvall, VD B3 Nuway.

– Men vi har upplevt att vissa kunder kräver volym för de riktigt stora uppdragen. Det var en frustration och en viktig anledning till varför vi valde att se oss om efter en partner med liknande verksamhet, mål och värderingar som vi kunde bli del av.

Nuway undersökte ett antal olika alternativ, men valet föll på B3.

– Det räckte med ett möte med B3s vd Sven Uthorn för att inse att vi delar både värderingar när det gäller företagande och syn på framtiden. I och med att vi nu ingår i ett större sammanhang kan vi ge våra kunder ett ännu starkare erbjudande, fortsätter han.

Enligt Fredrik Tingvall har Nuway en förkärlek för projekt med tekniker som ligger i framkant. Till de specialistområden där Nuway har sin främsta styrka hör Net Fullstack, Mobilutveckling (IOS/Android), UX/UI design, Java Fullstack, Frontendutveckling och Machine learning.

– Det kan till exempel handla om att utveckla en avancerad app för ett detaljhandelsföretag för hantering av en stor mängd information. Genom dessa projekt, i kombination med kontinuerlig kompetensutveckling, håller vi våra konsulter uppdaterade, driver utvecklingen framåt och blir ständigt bättre, säger han.

”Vi ville vara del av ett större sammanhang. Vi valde B3 eftersom deras syn på företagande matchar vårt, med starkt entreprenörskap och en positiv inställning till tillväxt”. Så förklarar Fredrik Tingvall, grundare och VD för konsultbolaget B3 Nuway i Malmö, bakgrunden till beslutet att bli en del B3 Consulting Group.





# Marknad

## Intervju med Hans Werner, CEO Radar Ecosystem Specialists

# Olika scenarier ger reviderade prognoser i spåren av corona

Vid förra lågkonjunkturen sjönk IT-budgetarna cirka tio procent. Innan det nya coronaviruset påverkade världen, väntades tillväxttakten 2020 för svenska verksamheters samlade IT-budgetar, inklusive konsulttjänster, ligga kvar på samma nivå som 2019.

– Anledningen är att verksamheter numera investerar i IT för att expandera i högkonjunktur, medan de i lågkonjunktur ser IT som ett medel för att effektivisera, säger Hans Werner, CEO för analys- och rådgivningsföretaget Radar Ecosystem Specialists.

Under mars månad ändrades marknadsscenarioet med anledning av coronaviruset och Radar påbörjade löpande revidering av prognosen för en kommande utveckling av IT-marknaden i Sverige.

Trots global oro och vikande konjunktur väntades tillväxttakten för svenska verksamheters samlade IT-budgetar under 2020 öka med drygt 2 miljarder kronor till närmare 173 miljarder, enligt rapporten IT-Radar 2019.

– Tillväxten drivs i huvudsak av molntjänster och hög efterfrågan på vissa typer av konsultkompetenser. När det gäller molntjänster har efterfrågan ökat med runt elva procent. Vi ser även en kompetensbrist inom specialområden som informationsarkitektur, cybersäkerhet samt när det gäller strategikonsulter med hög kompetens, kommenterar Hans Werner.

### Stark efterfrågan på molntjänster

– En anledning att efterfrågan på molntjänster väntas öka ännu kraftigare framöver är att svenska myndigheter ligger efter både Norge och Danmark när det gäller att placera verksamheten i molnet på grund av bland annat tveksamheter över hur lagstiftningen ska tolkas, fortsätter han.

Även om behovet och kompetensbristen redan är påtaglig, saknar 40 procent av de svenska IT-organisationerna en långsiktig planering för kompetensförsörjning. Endast 16 procent har en kompetensförsörjningsstrategi som sträcker sig bortom traditionell IT-produktion och innefattar även den

digitala förmågan – det vill säga de områden som är högst prioriterade av svenska verksamheter och där kompetensbristen är som störst, enligt Radars rapport.

### Ökande andel verksamhetsfinansierad IT

För fjärde året i rad ökar andelen IT-investeringar som finansieras utanför IT-budgeten. Under 2020 beräknas verksamhetsfinansierad IT uppgå till över 44 miljarder kronor, vilket är 20 procent, det vill säga var femte krona, av vad verksamheter spenderar på IT totalt, enligt Radar. Industrialiseringen av IT slår med andra ord mot IT:s traditionella roll och utvecklingen kan i förlängningen leda till att IT-organisationen hamnar i en negativ spiral där den i allt mindre utsträckning ses som en naturlig part att rådfråga inför verksamhetens digitalisering och automation.

### Digitalisering och automatisering toppar önskelistan

Svenska IT-organisationers högst prioriterade områden under 2020 är, enligt Radar, att fortsätta öka verksamhetens digitaliserings- och automatiseringsgrad samt att föra in nya applikationer.

– Prioriteringarna ligger i linje med att en majoritet av IT-organisationernas primära

fokus är på innovation och transformation. Samtidigt finns det en medvetenhet om kostnader, säger Hans Werner.

### Smartare AI stark tekniktrend

När det gäller tekniktrender ser Radar en särskilt stor potential i utvecklingen av smartare AI och Igenkänning.

– AI är inte en trend i sig – utan det är tillämpningen av AI som är intressant. Samtidigt kommer ett större tillämpande av AI innebära ytterligare diskussioner om säkerhet som per automatik uppstår när stora datamängder hanteras, avslutar Hans Werner.

### Nya prognoser i spåren av corona

Radar har påbörjat veckovisa revideringar av sina prognoser av den svenska IT-marknaden. Då osäkerheten är stor hur marknaden kommer att påverkas presenteras olika scenarier. För närvarande ses den största sannolikheten som att situationen återgår till det "normala" efter sommaren, med prognosen att BNP minskar med fyra till fem procent och att IT-marknaden minskar med upp till tolv procent på grund av att inga nya projekt startas och många utvecklingsprojekt stoppas eller fryses. Detta ger framför allt stor påverkan på leverantörer med korta kontrakt eller stor andel timaffär.



## B3 på marknaden

### Utmaningar

Konsultbranschen står inför ett antal utmaningar. Konkurrensen om duktiga konsulter är hård. Typen av uppdrag har dessutom förändrats; fokus ligger inte längre på att bygga skraddarsydda och tungrodda IT-system utan i hög grad på prenumerationsbaserade molntjänster. När affärsmodellerna förändras på kundföretagen måste konsultbolagen också följa med i den tekniska utvecklingen och bli bättre på att förstå kundernas behov. B3 möter detta dels genom utbildningsprogram och utvecklingsinsatser för befintliga konsulter, dels genom att förvärva kompetens. Dessutom satsar bolaget på att attrahera och utveckla unga, lovande konsulter med potential att bli morgondagens stjärnkonsulter.

### Geografisk närvaro

B3 är verksam i Sverige och sedan 2018 även i Polen. Konsultmarknaden i Sverige är mycket fragmenterad och trots sin kraftiga

tillväxt uppgår B3s marknadsandel för närvarande endast till cirka en procent. Potentialen är, med andra ord, stor. I syfte att ta tillvara på denna potential förvärvade B3 under 2019 ytterligare bolag och bredade därmed dels den geografiska närvaron, dels den kompetens som erbjuds. Samtidigt ökade fokus på att ta ett större grepp om kundernas behov genom att erbjuda team av konsulter, snarare än enskilda specialister.

Konsulttjänster förutsätter lokal närvaro, både i säljprocessen och framförallt i genomförandefasen. För att möta de lokala marknadernas behov finns B3 representerat på nio orter i Sverige och två i Polen.

### Kunder

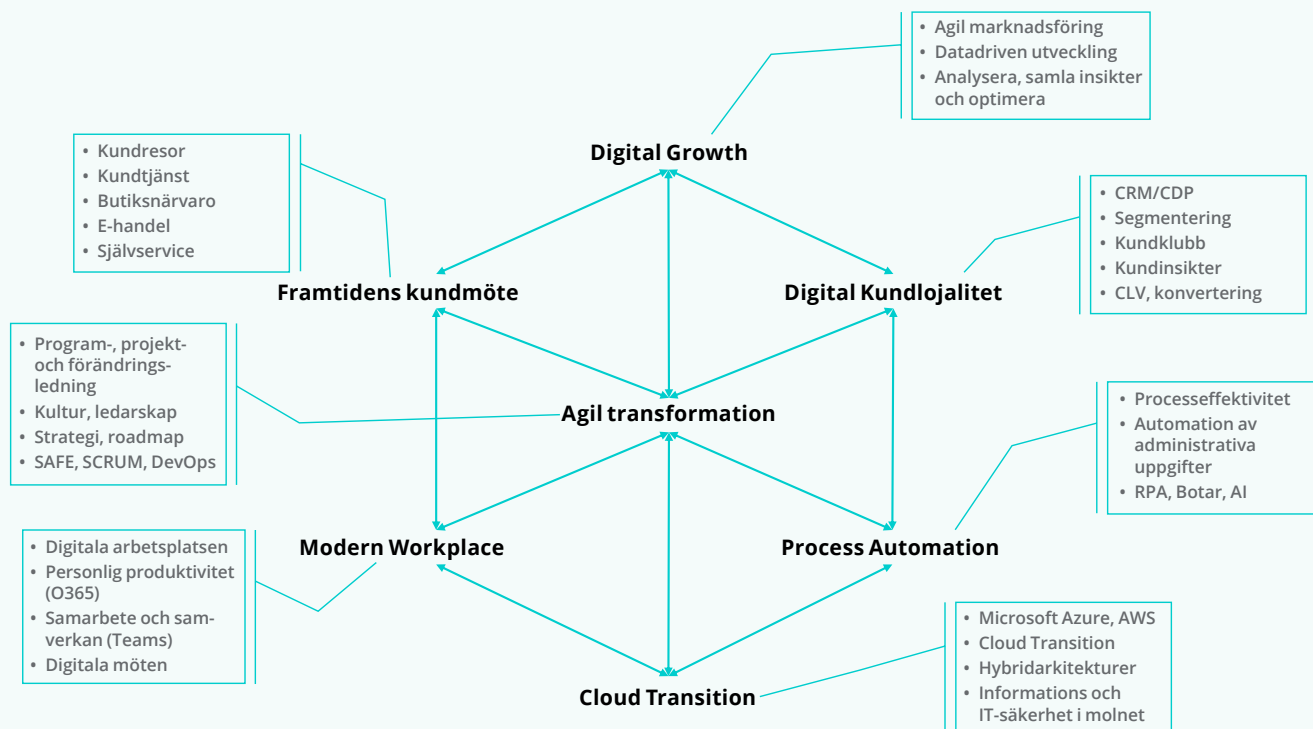
B3 hade vid ingången av 2020 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än tio procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder representerar tillsammans cirka 24 procent av B3s omsättning och efterföljande

### B3s kunder i urval

Apotek Hjärtat • Arbetsförmedlingen • Atlas Copco • Bankgirocentralen BGC • Bisnode • Bolagsverket • BRA Flyg • Comhem • CSN • Dahl • Epiroc • Ericsson • Filmstaden • Fujitsu Sweden • Försäkringskassan • GS Facket • H&M • Handelsbanken • ICA • IF • Julia • Karolinska Institutet • King • Landstinget Sörmland • Länsförsäkringar • Naturvårdsverket • Nordea • Nordic Cinema Group • Parks and Resorts • Pensionsmyndigheten • Polismyndigheten • Preem • Region Skåne • Revisorsinspektionen • Sandvik • SAS • Scandic • Scania • SDC • SEB • Sirius • SJ • Skanska • Skatteverket • Skolverket • SL • SSG • Stockholms läns landsting • Strålsäkerhetsmyndigheten • Suicide Zero • Sveaskog • Svenskt Näringsliv • Sveriges Radio • Svenska Spel • Swedavia • Swedbank • Tele2 • Telia • Trafikverket • Transportstyrelsen • TUI Sverige • Valmyndigheten • Vattenfall • Volvo • Västra Götalandsregionen • Äklagarmyndigheten

40 största kunder representerar cirka 40 procent av omsättningen. Cirka 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. Därutöver utgör intäkter från egna ramavtal knappt 20 procent av bolagets omsättning.

## B3 möter marknadens behov



## Faktorer som driver B3s marknad

### Digitalisering

Den omvälvande digitala transformation som för närvarande sker av företag, organisationer och myndigheter har resulterat i en växande efterfrågan på specialistkompetens inom IT, förändringsprocesser och förändringsledning. Konkurrenskraften för Sverige som nation och för den svenska basindustrin bygger i hög grad på förmågan att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Bland de viktigaste medlen för att uppnå detta är den snabba tillväxten för molntjänster.

### Effektivisering

Myndigheter och förvaltningar möter ständigt ökande krav på effektivisering för att optimalt ta vara på skattemedel. Men de drivs även av de demografiska förändringarna med en åldrande befolkning och ökad urbanisering. Behov av effektivisering präglar även i allt högre grad privata företag som måste stärka konkurrenskraften på en allt mer global och konkurrensutsatt marknad.

### Innovation

Exempel är 5G med högre hastighet som möjliggör betydligt större dataöverföring; självkörande fordon, människa-maskin och sakernas internet (IoT), som öppnar för nya affärsmodeller. De enorma datamängder som idag genereras av plattformar som Facebook, Amazon, Netflix, Google, Tencent och Alibaba, så kallad big data, utgör en växande tillgång för alla bolag som vill stärka sina kundrelationer och utveckla egna plattformar.

### Informations- och IT-säkerhet samt regulativa krav

Sårbarheten för dataintrång eller missbruk ökar i takt med digitaliseringen. Detta leder till en stor mängd nya regulativa krav som behöver implementeras i verksamheten för att öka säkerheten. Omfattande krav uppkommer även för att öppna upp olika marknader, däribland det nya EU-betaltjänstdirektivet (PSD2) som öppnar dörrarna för

tredjepartsleverantörer att komma åt bankernas kunders konton för att utföra finansiella tjänster åt både privatpersoner och företag.

### Hållbarhet

Ökad digitalisering underlättar hållbarhet. Genom att utnyttja digitaliseringens alla möjligheter bidrar det till ett bättre resursutnyttjande och en mer tillgänglig värld.

### Makroekonomiska faktorer

Det som i grunden påverkar är framför allt BNP-utvecklingen mot vilken alla branschers tillväxttakt jämförs. BNP-tillväxten i Sverige 2019 var drygt en procent.

# Digitalisering av alla delar av samhället

B3 Consulting Group erbjuder kunder inom en rad olika branscher stöd under samtliga etapper av digitaliseringsresan – från analys och strategi till förändringsledning och utveckling av nya plattformar för en digital kundupplevelse. B3s expertkonsulter verkar som rådgivare och samarbetspartners och bistår genom hela besluts- och projektcykeln. Läs mer om några av de branscher som B3 verkar inom.

## Media och underhållning

Nya, men framför allt bra digitala kundupplevelser bygger nya intäktsströmmar på nätet. Det är här, i den digitala kontexten, som nya möjligheter erbjuds att bredda marknaden och nå ut till helt nya kundgrupper inom nöje, kultur och media. Tekniken är viktig – men är bara en av pusselbitarna. Lönsamheten uppstår där användaranpassade tjänster kombinerar det analoga med det digitala. En digital transformation kräver ett aktivt ledarskap som kan hantera både tekniken, människorna, kreativiteten och genomförandet. Därför digitaliserar B3 där det gör störst nytta för verksamheten i tre dimensioner: med fokus på affären, kunderna och medarbetarna.

*”Vi ville jobba med en partner som kunde utmana oss med ett tänk som vi saknade – och som kunde stötta oss med allt från strategiskt och datadrivet fokus till förvaltning av våra olika digitala lösningar.”*

Johanna Kjellser, Digitalansvarig på Parks and Resorts



## E-hälsa

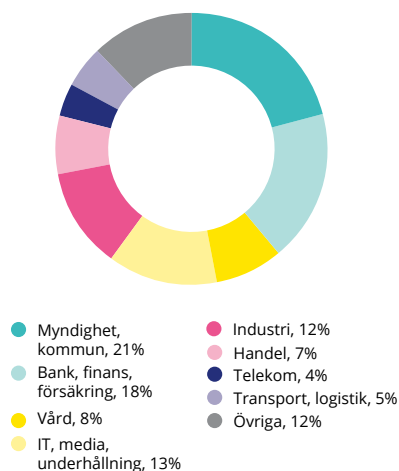
E-hälsa handlar om att utnyttja moderna digitala verktyg och få ett effektivare samarbete. B3 har ett nära samarbete med både regioner och privata vårdgivare när det gäller att förbättra och digitalisera svensk vård. Målet är att skapa nytta för både patienter och vårdgivare. Genom att ta till vara på digitaliseringens möjligheter kan kvaliteten ökas, vården bli mer jämlik och resurserna användas mer effektivt. Inom B3 finns en gedigen erfarenhet av att arbeta med svensk hälso- och sjukvård och bolaget har även ett flertal medarbetare som har bakgrund inom vården. I erbjudandet ingår projektledning, implementering, förstudier och förändringsledning, test och förvaltning, strategiarbete och upphandling.

*”Vi skapar synergier och möjliggör kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte när vi arbetar tillsammans. I uppdraget gällande nytt vårdinformationsstöd har konsulterna från B3 haft ledande uppdrag som programledare och biträdande programledare.”*

Ulrika Landström, Digitaliseringschef i Region Örebro län



## INTÄKTER PER BRANSCH 2019

**Bank & Finans**

Branschkunskap, stark kompetens och lång erfarenhet av effektiv informationshantering gör bank, finans och försäkring till ett av B3 Consulting Groups specialistområden. B3 driver kontinuerligt förändringsprojekt inom finansiella verksamheter som vill möta framtiden med konkurrenskraftiga affärsmodeller och effektiva plattformar. Kunderna erbjuds stöd genom förstudier, upphandlingar och implementationer, vare sig det gäller tekniskt komplexa utmaningar eller affärskritiska förändringar. Kraven på tillgänglighet och säkerhet inom den här typen av verksamhet är oftast mycket höga. Därför ligger fokus på lösningar som uppfyller kraven och där slutresultatet leder till kostnadsbesparingar och effektivare processer.

Bank och finans är ett av B3s största branschsegment med specialistbolag inom området. Till tjänsterna hör arkitektur, ledning och styrning, infrastruktur, utveckling och agil metodik.

*”Insatsen från B3 har spelat stor roll i att Sandvik Mining & Rock Technology nu har en fungerande Supply Chain Finance-lösning på plats. Vi uppskattar även B3s flexibla inställning att rycka in där det behövs.”*

Anders Quarfordt, Head Of Supply Chain Finance, Sandvik Mining & Rock Technology

**Handel**

Digitaliseringen har lett till en enorm strukturomvandling av handeln. Kunderna förväntar sig idag att det ska vara enkelt att handla. När kundresan är bekväm kommer kunden tillbaka; bekvämligheten skapar kundlojalitet. När kunderna ska använda mobilen i butiken så måste butiken ner i mobilen. Då skapas helt nya sätt att driva kundrelationen och den fysiska butiken blir lika mätbar som e-handeln. Lång och bred erfarenhet av handel – från varumärkesbyggande och kundinsikter till teknikstrategi och arkitektur – gör B3s konsulter väl rustade att ta sig an de utmaningar som handelsrevolutionen skapar. I erbjudandet ingår expertkunskap kring bland annat

personalisering, CRM och automated marketing, butiken i mobilen, medarbetarna som ambassadörer, digitala tjänster, molnet samt en strategisk användning av IT.

*”En bra release av ett suveränt team från B3. Vi har en bra produkt som hela tiden blir bättre. Det Flexibla Kontoret är väldigt uppskattat och B3 är en viktig del av det. Vi har nu många användare som förmedlar kreativa idéer och önskemål löpande.”*

PO Norling, VD, Building Digital Solutions Nordic AB

**Offentliga Sverige**

Digitaliseringsvägen växer inom myndigheter och kommuner i takt med ökade krav på effektivitet och kundservice. Precis som det privata näringslivet har det publika Sverige sina specifika krav och utmaningar. B3 Consulting Group hjälper kunder inom området att identifiera och realisera möjligheter. Konsulterna har bred erfarenhet av att driva framgångsrika förändringsprojekt inom den offentliga sektorn och bistår kunderna genom hela digitaliseringsprocessen, från analys och strategi till utvecklingsarbete och förändringsledning. Nyckelorden är nära samarbete med verksamheten, beprövade modeller och metoder samt respekt för

processer och beslutsvägar. Inom B3 finns en gedigen erfarenhet av att arbeta inom offentlig sektor. I erbjudandet ingår tjänster kring ledning och styrning, upphandling och informations säkerhet.

*”Konsulterna är kunniga, professionella och engagerade. De kan vår sektor och anstränger sig verkligen för att åstadkomma bästa resultat.”*

Kristina Rasmusson, Administrativ chef för Revisorsinspektionen.

**Industri**

Svensk industri driver idag en digitalisering av tillverkningsprocesserna, produkterna och även kunddialogerna. AI, robotisering, IoT och molnet är delar av den teknologi som skapar helt nya möjligheter för olika typer av industriverksamheter. Att lyckas med denna förändring blir en nyckelfaktor för att ligga steget före konkurrenterna, bli mer kostnadseffektiv samt skapa nya och större intäkter. Mycket handlar om att digitalisera och automatisera tillverkningen för att få en större flexibilitet, högre kvalitet och kortare ledtider. Men det handlar också om en ny datadriven kunddialog där mätbarhet skapas. Ett exempel kan vara att återföra information om hur produkterna används. Detta ger snabbare input och feedback, bättre insikt om kunderna och produkternas användning och ger möjligheter till nya affärsmodeller där nya tjänster skapar både ökade marginaler och ökad lojalitet. I B3s

erbjudande ingår att utveckla nya digitala tjänster, systemutveckling, utveckling av erbjudande från B2B till B2C, utveckling av en digital arbetsplats samt säkra och bra molntjänster.

*”Ett redan mycket bra samarbete mellan B3 och Sveaskog har förstärkts ytterligare i och med utvecklingen och nu förvaltningen av det nya kartsystemet Fakta. Lyhördhet, hög kompetens och ansvarstagande får vi av B3 och vi ser fram emot ett fortsatt utmärkt samarbete många år framöver.”*

Anna Granlund, Chef Projekt och Förvaltning Sveaskog

# Affärsmodell som skapar värde

B3 Consulting Group arbetar efter en affärsmodell som skapar värde och nytta för kunder och medarbetare – och därmed även åt aktieägare. Företag och förvaltningar får hjälp att ta tillvara på dagens förutsättningar och framtidens möjligheter genom att erbjudas expertis inom digitalisering. Resultatet av koncernens arbete kommer till nytta för såväl kunder som samhället i stort.

## Målgrupp

B3 Consulting Groups målgrupp är framför allt stora företag och organisationer i förändring. Kunderna spänner över många branscher, med en betydande andel inom offentliga sektorn, bank, finans och försäkring samt en ökande andel inom IT, media och underhållning.

## Geografisk närvaro

Bolagets marknad finns övervägande i Sverige. Konsulttjänster förutsätter lokal närvaro, både i säljprocessen och framför allt i genomförandefasen. För att möta de lokala marknadernas behov är bolaget etablerat

## Leveransmodell

B3 verkar som rådgivare, samarbetspartner samt tjänsteleverantör. Bolaget levererar huvudsakligen konsulttjänster inom tre olika typer av uppdrag – som teamleveranser, expertresurser och projekt- eller funktionsåtaganden.

## Teamleveranser

Allt fler av B3s kunder efterfrågar en lösning på ett problem, snarare än enskilda experter för att fylla ett specifikt kompetensbehov. Det innebär att en växande del av leveransen sker i form av team av konsulter med olika specialistkompetenser, från analys och

## Expertresurser

B3 tillhandahåller erfarna konsulter som tar ledande roller i uppdragsgivarens organisation, till exempel som utredare, rådgivare, projekt- eller förändringsledare, arkitekt eller olika tekniska och verksamhetsutvecklande expertroller

## Projekt- eller funktionsåtaganden

Projektåtaganden innebär ansvar för en färdig leverans med ett tydligt projektmål. Funktionsåtagande innebär ansvar för att upprätthålla en funktion med en viss service-nivå. Uppdragstypen förekommer framförallt inom databaser och molntjänster, som bland annat ger möjlighet till nya intäktsströmmar i form av abonnemangsmodeller. I de fall bolaget tar förvaltningsansvar för applikationer och databaser ansvarar alltid en annan part, kunden eller dennes outsourcingleverantör, för driften av den fysiska IT-miljön.

## Flexibel säljmodell

Säljmodellen är anpassad för att möta varierande behov och inköpsmönster hos kunderna. Avgörande för tillväxt är goda relationer med kunderna, flexibilitet samt vana att hantera multipla säljkanaler. Försäljningen utförs framför allt av dotterbolagsledningarna, men även genom en koncerngemensam säljorganisation. Huvuddelen är direktförsäljning genom egna ramavtal och i direktdialog med kunderna, men viss försäljning sker även genom nätverk och via partners. Säljarbete och marknadsföring sker med stöd av koncerngemensamma funktioner.

*”B3 verkar i gränlandet mellan teknik och management, med kompetens inom såväl teknik som affärsprocesser, förändringsledning och projektledning. Med människor för människor skapar vi möjligheter tillsammans.”*

i Stockholm, Borlänge, Gävle, Göteborg, Jönköping, Linköping, Malmö, Sundsvall och Örebro samt Krakow och Warszawa.

## Gemensam varumärkesplattform

Bolagen inom koncernen arbetar under varumärket B3. De arbetar efter gemensamma värderingar, med betoning på erfarenhet, energi och olikhet, samt under samma varumärkesplattform.

strategi till förändringsledning och utveckling av nya plattformar. Dessa team kan ta ett övergripande ansvar för att genomföra projekt från idé till genomförande och förvaltning. Teamen arbetar utifrån agila principer, vilket ger individerna friheten att påverka vad som krävs när det gäller teknik, verktyg och metod.

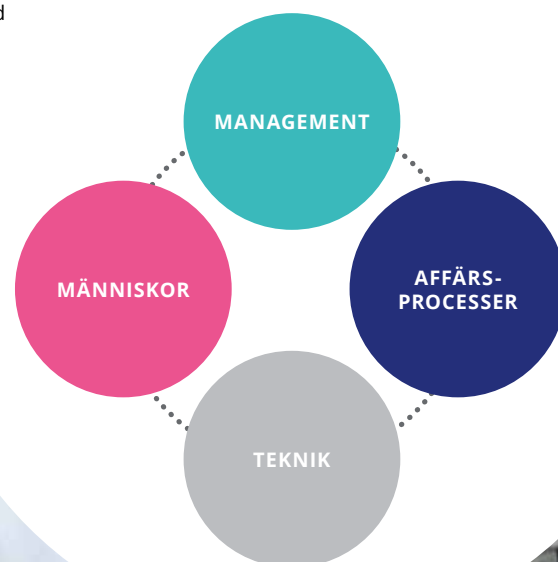
### Direktförsäljning

B3 strävar främst efter att vinna konsultuppdrag i direkt dialog med kund. En av de primära uppgifterna för bolagets säljfunktioner är att utveckla kontakter och relationer med kunderna samt att utveckla nya kundrelationer. Uppdragen utförs antingen under egna ramavtal och avtal som sluts direkt med kunden eller, baserat på kundens preferenser, genom avrop på annan parts ramavtal (så kallade "utpeksaffärer") i de fall B3 saknar egna ramavtal.

### Ramavtalskunder

Många av de största och mest IT-intensiva organisationerna har valt att hantera sin konsultförsörjning genom ramavtalsupphandlingar, vilket innebär att de koncentrerar sina inköp till ett begränsat antal utvalda

leverantörer. Det gäller både privat och i ännu högre grad offentlig sektor. I takt med att B3 växer, ökar också förutsättningarna att vinna egna ramavtal. Konkurrensen är då oftast begränsad till kundens övriga ramavtalsparter. B3 har varit speciellt framgångsrika i att vinna upphandlingar inom offentlig sektor, ofta i allianser med olika underleverantörer.



# Delaktiga i alla faser av kundernas digitala transformation

B3 Consulting Group är delaktig i alla faser av kundernas digitala transformation – från analys och strategi till realisering. Det handlar både om ny teknik, nya affärsmodeller, nya kundbeteenden och nya arbetssätt. B3s främsta styrka ligger i tekkunnande i kombination med verksamhetsförståelse och insikt i specifika branschers utmaningar.

B3s organisation bygger på en dotterbolagsstruktur som baseras både på specialistkompetens och bransch-kunnande samt lokal/regional marknadsnärvaro. I kundprojekt kombineras dessa utifrån kundens mål och syfte med projekten.

## Med genom hela projektcykeln

B3 bistår kunderna genom hela besluts- och projektcykeln. I erbjudandet ingår att hjälpa företag och förvaltningar att digitalisera och effektivisera verksamheten genom att utveckla strategi/styrning, processer, organisation och använda teknik som möjliggörare.

## Expertområden

B3s främsta expertis finns inom dessa tre områden:

### Verksamhetsutveckling och management

För att få en organisation att arbeta på ett nytt och bättre sätt krävs mer än bara en fungerande digital plattform. Det behövs verksamhetsutveckling, förändringsledning och beslutsstöd. B3 erbjuder sina kunder stöd inom allt detta – det vill säga sådant som egentligen inte handlar om teknik, men som är helt avgörande för resultatet.

### Innovation och utveckling

Digitalisering är en förändringsprocess som handlar om att stärka både leveransförmåga och kundernas upplevelse. Denna process förutsätter att hela kedjan fungerar – från strategi och ledningsarbete till teknik, design, drift och förvaltning. Långvariga kundrelationer i de mest skilda branscher har gett B3 kunskap och erfarenhet av vad som driver affärer och stärker konkurrenskraften. B3s experter stöttar sina uppdragsgivare genom hela digitaliseringsresan med kompetens inom strategier, kundresor (analys och utveckling av kundens interaktion med företag eller myndighet

från första kontakt till slutförd leverans eller uppföljning), systemutveckling, app-utveckling, kundlojalitetsprogram, AI, machine learning, RPA (Robotic Process Automation) samt DevOps.

### Moln och infrastruktur

B3 erbjuder tydliga, paketerade tjänster som tar kundens befintliga infrastruktur till modern molnteknologi. Rätt infrastruktur gör det möjligt både att utveckla nya kundupplevelser och att öka produktiviteten hos medarbetarna. B3s förändringsledare guidar kunderna genom implementationens alla steg så att de får med sig medarbetarna i det nya arbetssättet. Många av kunderna vill utveckla medarbetarnas kompetens och samtidigt få hjälp med drift och förvaltning av sina plattformar. Därför har B3 expertkonsulter inom allt ifrån Azure, AWS och Office 365 till open source, nätverk, IT-säkerhet och systemutveckling.

### Certifierade medarbetare

Inom B3 finns i dag en bredd av kompetenser. Bolaget har en stor andel konsulter inom verksamhetsutveckling och styrning/ledning, likväl som inom systemutveckling och teknik. Många medarbetare är certifierade inom bland annat SAFe, Agil projektledning och ITIL (Information Technology Infrastructure Library) samt specialistkompetens för Arkitekter, Affärsanalytiker och Testledare. B3 arbetar i nära samarbete med några av marknadens ledande teknikleverantörer och har därigenom hög kompetens inom ett antal systemplattformar. B3 är idag Microsoft Gold Partner inom mjukvaru- och applikationsutveckling, Microsoft Silver Partner inom Application Integration, Gold Partner med Oracle, Gold Partner med Episerver samt Select Partner till AWS (Amazon Web Services).



## B3 bistår i varje steg av digitaliseringsprocessen



# Affärsområden

## AFFÄRSOMRÅDE DIGITAL INNOVATION



### Stark efterfrågan på utveckling av digitala kundmöten

Affärsområdet Digital Innovation växte kraftigt under 2019. Den främsta anledningen var växande efterfrågan bland företag, organisationer och myndigheter på stöd i utvecklingen av digitala kundmöten i olika kanaler, som webbbar, appar och portaler. "Våra kunder strävar efter att öka tillgängligheten till varor och tjänster genom att använda digital teknik. Eftersom vi kan erbjuda 300 experter på området är våra tjänster eftertraktade", säger affärsområdeschef Sofia Smedshammar.

B3 Consulting Groups mest snabbväxande affärsområde Digital Innovation består av elva bolag, varav Nuway förvärvades under 2019. Förvärvet innebar dels att B3 stärkte sin position i Malmö-området, dels ett bidrag till den kraftiga tillväxtökningen för affärsområdet på 53 procent. Affärsområdet svarar för närvarande för 39 procent av koncernens omsättning. Fokus ligger på att hjälpa företag, organisationer och myndigheter att utveckla och stärka kundupplevelsen av deras respektive erbjudande.

**Vilka är era främsta styrkor?** – En viktig framgångsfaktor är att vi kan bistå kunden genom hela processen; från analys och tekniska krav till arkitektur, utveckling och förvaltning. Det ger en trygghet för kunden – och också en nära och långsiktig kundrelation. Den här typen av process är ofta omvälvande för våra kunder i och med att de måste våga utmana sig själva med helt nya sätt att tänka och arbeta. Digitaliseringen omformar förhållandet mellan företag, kunder och marknad. Vi förstår, har erfarenhet av och kan ta ett helhetsgrepp om den här processen, vilket uppskattas av allt fler kunder. En annan styrka är att det sker en kontinuerlig kompetensutveckling inom området internt på B3 Consulting Group, vilket skapar ännu fler experter med ännu vassare kunskap. Vi har också stärkt vår konkurrenskraft genom att utvecklas på Microsoft Dynamics Power Platform.

**Nämn några spännande uppdrag under året!** – Vi är stolta över att ha fått i uppdrag att, i enlighet med nya EU-direktiv, öka tillgängligheten i digitala kanaler för olika nationaliteter och funktionsnedsatta. Vi har också fått fler uppdrag från medlemsorganisationer – både Svenskt Näringsliv och en rad fackliga organisationer. Dessutom är vi stolta över förtroendet från Epiroc att ta fram en digital plattform och tackasamma över förmånen att arbeta så nära ett industriföretag.

#### FAKTA DIGITAL INNOVATION

- **Tjänster:** DevOps, Systemutveckling, Apputveckling. Digitala strategier och kanaler, kundlojalitetsprogram
- **Typ av kunder:** Företag, organisationer och myndigheter
- **Ingående bolag:** B3 CodeRight, B3 Polen, B3 Innovation, B3 Digital Xperience, Rebel and Bird, B3 Commit, B3 Dynamics, B3 Third Base, B3 Reach Consulting, B3 Squadra och B3 Nuway

## AFFÄRSOMRÅDE DIGITAL MANAGEMENT



### Växande teknikskuld ger god potential

Affärsområdet Digital Management påverkades negativt av den politiska osäkerheten i efterdyningarna av valet, som bromsade offentliga konsultinköp. Parallellt genomförde banksektorn, en annan viktig kundgrupp, omfattande kostnadsbesparingar. Den tredje gruppen, den privata sektorn, uppvisade däremot en stabil utveckling. "Det finns en omfattande teknikskuld inom alla sektorer och en nödvändighet att förändra arbetssätten med hjälp av digital teknik, vilket innebär en stark potential för oss framöver", säger Lars Fransson, affärsområdeschef.

Digital Management består av nio bolag, som erbjuder tjänster inom bland annat verksamhetsutveckling, digital transformation, förändringsledning och beslutsstöd. Kunderna finns inom bland annat regioner, myndigheter, bank och finans samt telekomsektorn. Affärsområdet står för 35 procent av koncernens omsättning.

**Vilka är era främsta styrkor?** – Vi har ett tydligt och branschspecifikt erbjudande med skickliga och erfarna experter. Det gör att kunderna känner sig trygga med att vi kan leda dem genom deras digitala resa och uppnå deras respektive mål. Under året förvärvade vi Alenio i Stockholm, vilket innebär att vi stärkte vår kompetens ytterligare

när det gäller strategi och ledning inom det digitala kundmötet.

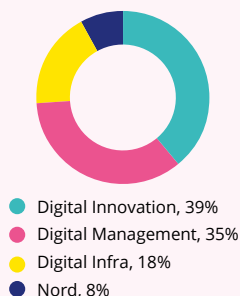
#### Nämn några spännande uppdrag under året!

– Med målsättningen att frigöra kapital implementerar Sandvik Mining and Rock Technology, SMRT, konceptet Supply Chain Finance tillsammans med en bankpartner. B3 har stöttat Sandvik genom hela projektet från framtagande av business case till global implementering. Vi har även hjälpt Länsförsäkringar Bank under hela deras resa med att byta ut sitt kärnbankssystem, bland annat med programledning och arkitektur. Under året avslutades en viktig fas i SUSSA-samarbetet (strategisk utveckling av sjukvårdsstödjande applikationer). Under flera år har vi på uppdrag av ett antal regioner programlett upphandling och förberedelser för implementationen av Framtidens vårdinformationsstöd.

#### FAKTA DIGITAL MANAGEMENT

- **Tjänster:** Digital transformation, Ledning & styrning, Sourcing/upphandling, Business Intelligence, Customer Experience CX, Informationssäkerhet/GDPR, Information Management, Programkontor och portföljstyrning
- **Typ av kunder:** Företag, organisationer och myndigheter
- **Ingående bolag:** B3 Financial Consulting, B3 Visab Consulting, B3 Ledning, B3 Connect, B3 Healthcare Consulting, B3 Effekt, B3 Interact, B3 Insight och B3 Alenio Consulting

#### INTÄKTER PER AFFÄRSOMRÅDE 2019



Affärsområde Nord har under 2020 inkluderats i övriga tre affärsområden

#### AFFÄRSOMRÅDE DIGITAL INFRA



### Fokus på molntjänster och IT-säkerhet

En förflyttning av tjänster till molnet samt ökat fokus på IT-säkerhet. Det är inom dessa områden som affärsområdet Digital Infra såg den största efterfrågan på expertis under året, som avslutades bra efter en utmanande inledning. ”För att möta våra kunders behov av problemlösning inom både Cloud transition och IT-säkerhet har vi under 2019 kraftsamlat och byggt erbjudanden för teamleveranser kring dessa områden”, berättar affärsområdeschef Martin Stenström.

Affärsområde Digital Infra består av sju bolag, som är nischade inom flera expertområden, med gemensamt fokus på att hjälpa kunder att utveckla en effektiv, säker, skalbar och tillgänglig infrastruktur – det vill säga själva grundförutsättningen för att de ska kunna genomgå en digital förändringsprocess. Affärsområdet svarar för 18 procent av koncernens omsättning. Kundlistan spänner från stora, internationella och medelstora företag till myndigheter och kommuner.

**Vilka är era främsta styrkor?** – Ett av våra specialområden – där vi växer allra snabbast – är att hjälpa kunder att förflytta verksamhet till molnet och att upprätta molnbaserade tjänster.

Vi har lång erfarenhet av att hjälpa våra kunder med implementation och förvaltning av komplexa system som är verksamhetskritiska; våra konsulter verkar ofta i ledande roller i infrastrukturprojekt. Vi erbjuder dessutom ett brett spektrum av specialistkompetenser, som till exempel inom Azure, AWS, O365, databaser, Linux, öppen källkod, nätverk, IT-säkerhet och systemutveckling. Vi har även paketerade tjänster för molntransition som hjälper våra kunder att ta till sig modern molnteknologi. Drift och förvaltning av kundens plattform är också något vi ser en växande efterfrågan på och där vi kan erbjuda expertkompetens.

#### Nämn några spännande uppdrag under året!

– Det som kanske är mest positivt är att vi under året lyckats med flera vassa kundprojekt inom våra satsningsområden där vi har haft breda leveransteam från flera olika B3-bolag, i linje med ”Skapar möjligheter tillsammans”. Vi har bland annat genomfört en Cloud transition för Standards Solutions Group (SSG) med medföljande förvaltning. Hos Dahl fick vi uppdraget att göra en säkerhetsanalys av en publik tjänstepaketering, vilket i sin tur resulterade i att vi fick komma med en lösning för att hantera identifierade risker inom tjänsten. Ett av förslagen var att migrera lösningen till publika molnet, vilket B3 fick i uppdrag att genomföra. Detta är några exempel av många framgångsrika projekt inom Cloud och säkerhet.

#### FAKTA DIGITAL INFRA

- **Tjänster:** Infrastruktur och molntjänster, IT-säkerhet, Databas, Nätverk, Open Source, Teknisk projektledning, Drift och förvaltning, Digitala arbetsplatsen, DevOps och systemutveckling
- **Typ av kunder:** Företag, organisationer och myndigheter
- **Ingående bolag:** B3 Summit, B3 Init, B3 Networks, B3 DBAce, B3 Cloud Services, B3 Digital Worklife och B3 Indes (startat i januari 2020)

# 9

## Case som visar digitaliseringens möjligheter

### B3 skapar morgondagens möjligheter inom digitalisering

B3 Consulting Group är ett av Sveriges snabbast växande konsultbolag med över 700 medarbetare. B3 hjälper Sveriges främsta företag och organisationer att skapa morgondagens möjligheter med hjälp av digitalisering och verksamhetsutveckling.

”B3 är idag strategisk partner till flera av Sveriges större företag och organisationer. Tillsammans utforskar vi digitaliseringens möjligheter både inom innovation och effektivisering. Vi levererar hela projekt- och funktionsåtaganden med team av erfarna specialister, eller tar olika specialistroller i uppdragsgivarens organisation.

I våra kunduppdrag är vi delaktiga i alla faser av digital transformation, vilket innebär att vi arbetar med allt från analys och strategi till förändringsledning och utveckling av nya plattformar för digital kundupplevelse.

Vi hjälper också företag och förvaltningar att effektivisera sin IT-verksamhet genom att utveckla teknik, processer, strategi och organisation samt att förbättra sin affärsverksamhet med hjälp av smartare IT-lösningar.

På följande sidor delar vi med oss av några exempel på hur vi hjälper våra kunder att hantera olika utmaningar och skapa nya möjligheter inom digitalisering.”





# Nytt digitalt arbetssätt för Suicide Zero

B3 hjälper Suicide Zero på resan mot ett effektivt arbetssätt med en modern plattform.

Suicide Zero arbetar för att radikalt minska självmorden i Sverige med visionen om ett samhälle utan självmord. Engagemanget inom organisationen är stort med många eldsjälur som jobbar hårt och brinner för sitt uppdrag, men det saknades ett enhetligt arbetssätt. B3 hjälper Suicide Zero på resan mot ett effektivt arbetssätt med en modern plattform.

Varje år tar omkring 1 500 personer i Sverige sitt liv. Självmorden är ett samhällsproblem som kräver stora insatser, men de allra flesta kan räddas med rätt hjälp. Suicide Zero är en ideell organisation som jobbar med att lyfta frågan, identifiera samhällsbrister och sprida kunskap. Organisationen har både anställda medarbetare och en styrelse samt många volontärer runt om i landet. Engagemanget hos alla är mycket stort, däremot saknades ett effektivt arbetssätt. Medarbetarna satt i olika miljöer med olika system där dokument mailades utan en gemensam lagringsyta. Mycket av arbetet gjordes även manuellt. Det fanns ett stort behov av att effektivisera arbetssättet och samverka på en gemensam digital plattform.

B3 anlätades för att hjälpa Suicide Zero att effektivisera IT-miljön och skapa enhetliga arbetsmetoder. Efter initiala kartläggningar och analyser av arbetssätt och teknisk miljö

hölls inspirationsworkshops där medarbetarna fick lära sig mer om samarbetsmöjligheterna och digitala lagringsytor i Office365. Därefter startade utbildning och anpassning av systemen och B3 tog även fram en ny IT-policy och IT-strategi för Suicide Zero.

Från att ha arbetat på sina egna lokala klienter och genomfört arbetet till stor del manuellt kunde Suicide Zero nu samarbeta i Microsoft Teams, spara och arbeta med dokument i OneDrive och Sharepoint. B3 har stöttat Suicide Zero längs hela resan, från inledande nulägesanalys och förstudier till införande och utbildning. Därutöver har B3 även kunnat stötta Suicide Zero med nätverk och säkerhet.

Det nya arbetssättet har tagits emot mycket väl bland medarbetarna som talar om ett förenklat arbetssätt som frigör mycket tid och ger bättre möjlighet att samarbeta och dela information. Därtill har säkerheten ökat med den gemensamma lagringsytan, enhetliga riktlinjer och incidenthantering.

” B3 hjälper oss som är en ideell och ganska liten organisation med IT-lösningar som gör att vi kan arbeta effektivt och med hög säkerhet. Både kompetensen och engagemanget hos B3 är stort och vi uppskattar såväl det dagliga som det ibland mer strategiska samarbetet.

ANNA-MARIA BROMAN-EK, VERKSAMHETS-ANSVARIG PÅ SUICIDE ZERO

# 2

## Ny digital plattform för Epirocs kunder

Med My Epiroc kan kunderna logga in och se maskinernas status i realtid.

Foto: © Epiroc

Hur kan vi underlätta för kunderna att få en överblick över hela maskinparken, boka service och underhåll och samtidigt höja säkerheten? De frågorna låg till grund för Epirocs behov att ta fram en digital effektivitetslösning. Lösningen som skapas är "My Epiroc", en helt ny digital plattform för gruv- och infrastrukturbranschen som tillgängliggör maskinerna i ett gränssnitt och gör att kunderna kan se maskinernas status i realtid. B3 är Epirocs digitaliseringspartner på resan.

Epiroc är en ledande global produktivitetspartner för gruv- och infrastrukturindustrin. Med banbrytande teknologi utvecklar och producerar Epiroc innovativa borrhjull samt bergbrytnings- och anläggningsutrustning. Kunderna finns över hela världen. De ofta extremt tuffa miljöer som maskinerna körs i gör att de behöver underhållas och kontrolleras regelbundet för att fungera optimalt och undvika driftstopp. Det finns en stor vilja hos Epiroc att underlätta för kunderna att ligga steget före, få en bättre överblick över maskinernas status och utföra sina ärenden på ett enkelt sätt. Lösningen heter My Epiroc.

My Epiroc är en helt ny effektivitetslösning för gruv- och infrastrukturbranschen. Med maskinparken som navet i tjänsten kan kunderna följa upp maskinernas status och se en fullständig historia av händelser, inspektioner, ordrar, dokumentation samt

annan relevant information. Exempelvis går det att utläsa hur många borrhjull som har borrats, hur mycket bränsle som har förbrukats och vilka eventuella larm som behöver hanteras. Möjligheten att få support och boka service via det helt nyutvecklade gränssnittet är några kommande funktioner. Med My Epiroc får kunden själv kontroll över maskinernas status och kan därmed effektivisera användningen.

B3 Commit har varit med i projektet sedan start. Initialt genomfördes en förstudie för att klargöra behov, önskemål och tekniska förutsättningar. B3 Commit levererar nu en toppmodern molnbaserad digital plattform till Epiroc genom ett agilt team där UX, projektledning, utveckling och kvalitets-säkring ingår.

My Epiroc finns tillgängligt på ett flertal språk, och nya kunder och användare

i systemet läggs till hela tiden. Parallellt jobbar B3 vidare med utveckling av ytterligare digitala tjänster för att bredda utbudet i My Epiroc. Målsättningen är att kunderna genom My Epiroc ska kunna hantera sina maskiner och ärenden i ett och samma gränssnitt, smidigt och tillgängligt dygnet runt från vilken smartphone eller dator som helst.

– Det är fantastiskt att få vara en drivande del i Epirocs digitaliseringsresa, vi ser ett oerhört engagemang från dem i att stärka sina digitala erbjudanden.

My Epiroc är ett strategiskt viktigt projekt som nu är i en fas där fler kunder onboardas i plattformen, och systemet växer med nya länder, användare och maskiner.

Samtidigt fortsätter vi att utveckla nya spännande funktioner i ett team som skalar upp för att möta behoven från användarna, säger Olov Leijonborg vd B3 Commit.

” B3 brinner för vad jag och Epiroc vill åstadkomma. Jag kan lägga precis lagom mycket tid på projektet och B3 förstår mina önskemål. Tack vare transparensen vi har är jag alltid trygg med att leveransen efter varje iteration i projektet blir värdeskapande.

NIKLAS FORSBERG, IT MANAGER EPIROC

# Effektivare forskning på KI med ResearchAid

**B3 har, i samarbete med forskare från Karolinska Institutet, effektiviserat forskningsadministrationen för några av världens största studier av inflammatoriska sjukdomar.**

B3 har, i samarbete med forskare från Karolinska Institutet, effektiviserat forskningsadministrationen för några av världens största studier av inflammatoriska sjukdomar. Arbetet har resulterat i en helt ny plattform kallad ResearchAid, baserad på Microsoft Dynamics 365.

Forskningsdatainsamling och studieadministration har länge hänvisats till enklare databaser eller till och med egendesignade Excellösningar som därefter behövt samköras manuellt med ökad risk för fel och dubbelarbete. Med ResearchAid på plats blir studiehanteringen systematiserad och sammanhållen, med ökad datasäkerhet och datakvalitet som resultat, och en väsentligt effektivare arbetsdag för forskningsadministrationen.

ResearchAid är tillgängligt på olika enheter och flera användare kan vara aktiva samtidigt, vilket gör att datainmatning, kvalitetssäkring och datauttag kan ske parallellt. Även identifikationen av slumpmässigt valda referenspersoner har underlättats i ResearchAid. Uttagskriterierna anges initialt och uttaget sker därefter helt automatiskt genom integration mot Skatteverket. Systemets automatik för kommande utskick till patienter, provtagning och påminnelser har underlättat arbetsbördan avsevärt.

För forskarteamet blir datainsamlingen både kostnadseffektivare och tillförlitligare

och gör sammanställning och rapportering lättare, bl.a. genom att tillhandahålla aktivitetsloggar kring bakomliggande processer. ResearchAid är byggt och uppdateras kontinuerligt för att leva upp till kraven inom GDPR. Sammantaget har det skett en effektivisering av hela studieadministrationskedjan, vilket har lett till en kraftigt minskad tidsåtgång.

ResearchAid har snabbt blivit mycket uppskattat och i nästa steg bygger nu B3 Dynamics vidare på plattformen för att den ska kunna användas bredare, även inom andra forskningsområden.

– Vår arbetsvardag har fullständigt förändrats med ResearchAid. Inom forskningsadministration behöver vi ha maximal kontroll på all deltagarinteraktion samt den data vi samlar in. Alla arbetsmoment behöver vara dokumenterade. Det är A och O med

” Det är A och O med säkerhet och datakvalitet, för såväl våra deltagare och forskare som för forskningen i sig. Tidigare fick vi lägga mycket tid på många väldigt tidsödande moment kring att t.ex. identifiera kontrollpersoner samt hålla koll på vem som ska ha nästa påminnelse.

LARS ALFREDSSON, SENIOR PROFESSOR KI

säkerhet och datakvalitet, för såväl våra deltagare och forskare som för forskningen i sig. Tidigare fick vi lägga mycket tid på många väldigt tidsödande moment kring att t.ex. identifiera kontrollpersoner samt hålla koll på vem som ska ha nästa påminnelse. Den arbetsuppgiften har helt försvunnit med automatiken i ResearchAid. Vi vet att vi kan lita på systemet och det har frigjort dyrbar tid vi nu kan lägga på annat, säger Lars Alfredsson, Senior Professor KI.

# Nytt kärnbanksystem möjliggör ökad digitalisering

Länsförsäkringar Bank stod inför en stor utmaning, att byta ut bankens kärnbanksystem som hanterar alla transaktioner inom inlåning och utlåning

Systemet hade blivit ålderdomligt och banken ville möjliggöra ökad digitalisering och tjänsteutveckling med en ny plattform. B3 stöttar Länsförsäkringar Bank på resan.

Länsförsäkringar Bank är en kundägd bank och en av Sveriges fem största banker med tjänster för allt som rör kundernas ekonomi. Bankens kärnbanksystem hade blivit föråldrat och det fanns behov av en ny plattform för att kunna möta den ökade digitaliseringen och utveckla nya tjänster för framtiden. Ett systembyte med allt som hanterar kundernas pengar är ett mycket stort och komplext projekt. Kraven på säkerhet och ständig tillgänglighet är enorma. Ett omfattande planeringsarbete påbörjades.

B3 Visab stöttade Länsförsäkringar Bank under förstudiefasen med att bland annat sätta målbild och krav, bistå i upphandlingar samt utvärdera olika leverantörer och system. Därefter togs ett business case och en plan för projektorganisationen fram. I april 2016 började sedan bygget av den nya plattformen med systemet BaNCS från TCS. B3 fick fortsatt förtroende att stötta Länsförsäkringar Bank på resan inom programledning och arkitektur.

Den omfattande rollen inom programledning innefattade allt från planering och koordinering, till förankring med många viktiga intressenter och att operativt styra projektet. Säkerhet och träning var också viktiga delar. Inom projektet drevs även ett stort arbete med att säkerställa att information från det gamla systemet passade in i det nya samt att anpassa systemet BaNCS till gällande svenska krav och regler. B3 stöttade även Länsförsäkringar Bank inom IT-arkitektur med att utveckla lösningar inom lånehantering.

Under våren 2019 gick det nya systemet live. Ett gediget förarbete hade lagt en bra grund och implementationen var mycket lyckad. Det nya systemet var stabilt och kunde lanseras utan större incidenter. Med den nya plattformen på plats har nu Länsförsäkringar Bank helt nya förutsättningar för affärsutveckling. Systembytet utgör en viktig milstolpe för att kunna utveckla framtidens digitala banktjänster.



# Tillgänglighet i fokus för flygbolaget BRA

Fortsatt fokus på modernisering och hög tillgänglighet för framtiden när B3 inledde samarbete kring förvaltning och utveckling av flygbolaget BRAs system.

Det är många faktorer som ska stämma när du bokar en flygbiljett. Du vill kunna se tillgänglighet och tider, jämföra priser och boka din biljett, enkelt och snabbt med datorn eller mobilen. Det ställs därmed höga krav på att flygbolagens webbplatser fungerar optimalt med integrationer mot ett flertal underliggande system och att tjänsten alltid är tillgänglig.

2,2 miljoner passagerare reser årligen med BRA (Braathens Regional Airlines) där en stor del består av affärsresenärer. Kraven på tillgänglighet är mycket höga. En naturlig del är givetvis att flygen ska vara punktliga, men det är även viktigt att ha en stabil och ständigt tillgänglig webbplats för att smidigt kunna boka biljetter. Bokningswebben är en viktig del av kundupplevelsen för alla flygbolag och genom att förenkla resandet kan den även bidra till att stärka lojaliteten hos kunderna.

BRA har en omfattande systemportfölj för att stödja allt detta. BRAs hemsida består av flera delar. Det som kunderna ser, som redigeras med ett CMS, Umbraco, och tekniken bakom med .net och databaser. Samtliga av systemen har integrationer mot varandra och även mot BRAbank och betalsystem, inhämtning av kundprofiler m.m. Utöver

detta finns även en viktig integration mot resebranschens eget system Amadeus som är leverantör till BRA för själva bokningsflödet man kommer till när man sökt sin resa. Miljön är komplex, vilket ställer höga krav på både utveckling och förvaltning och dess integrationer.

B3 inledde samarbetet med BRA i slutet av 2018. Det är ett löpande arbete där förbättringar och utveckling sker hela tiden baserat på krav från olika delar av organisationen, men även utifrån kundernas feedback.

När övergången till samarbetet med B3 startade hade BRA bland annat precis lanserat en helt ny websida som B3 nu förvaltar och vidareutvecklar.

En viktig del i arbetet är att säkerställa att samtliga integrationer hela tiden fungerar optimalt så att inget system ligger nere. Det ställer krav på att utvecklarna både har djup och bredd och kan arbeta på alla nivåer i ett system. B3 levererar i dag tre seniora fullstackutvecklare från B3 Polen som arbetar tillsammans med BRAs Scrum Master och en senior arkitekt i Sverige.

” Det är verkligen ett spännande samarbete och våra konsulter brinner också för att arbeta med BRA. Det är en häftig bransch med spännande teknik och ett öppet klimat som välkomnar nya idéer och förbättringar.

MARTIN NILSSON, VD FÖR B3 POLEN

# Digitala genvägar till en härligare parkupplevelse

En dag i djurparken eller på tivoli bör inte handla om att stå i långa köer. Fokus måste vara på upplevelsen. Parks and Resorts som äger fyra av Sveriges största nöjesparker gav Rebel och Bird en utmaning.

De ville skapa en fantastisk kundupplevelse - både fysiskt och digitalt. Målsättningen med arbetet var att Parks and Resorts gäster skulle kunna planera sina besök långt i förväg, se alla de olika upplevelser som parkerna har att erbjuda och hamna först i kön genom att köpa biljett direkt på sin egen telefon.

Parks and Resorts är Nordens ledande aktör inom upplevelseindustrin. I gruppen ingår några av Sveriges mest populära besöksmål; Gröna Lund, Kolmården, Furuvik och Skara Sommarland. Under hösten 2018 påbörjade Parks and Resorts en stor digital satsning där alla deras verksamheter ska samlas på en gemensam plattform. Den digitala satsningen innefattar allt från nya webbplatser till att förstärka den fysiska upplevelsen på nöjesparkerna med digitala komponenter. Syftet är att stärka relationen till besökarna, öka kundnyttan och förenkla för besökaren före, under och efter upplevelsen i någon av deras nöjesparker och hotell. Den digitala satsningen ska även göra det snabbare att utveckla sajterna och till ett lägre pris tack vare samordning och egen utveckling.

Rebel and Bird tog sig an utmaningen och började med att skapa webbplatserna för Vildmarkshotellet och Kolmården. Sajterna

byggdes i Contentful, en skalbar lösning som gör det lätt att accelerera och att bygga vidare på för framtidens behov. Aktuell data om hur besökare rör sig på webbplatsen hämtas in med hjälp av Guess.js. Sajten använder den informationen för att avgöra om den ska förladda sidor som besökaren eventuellt kommer gå vidare till. Detta gör att sidorna laddar mycket snabbare för besökarna.

Genom att etablera en gemensam plattform för alla parkens webbplatser blir det lättare för redaktörerna att administrera sidorna på ett och samma ställe. Verktyget ger stor flexibilitet och de olika komponenterna på plattformen kan användas över alla parker, på så vis skapas stora kostnadsfördelar.

Kolmårdens webbplats lanserades i början av 2019 och har under året fått allt fler gäster som besöker parken, ökad trafik till kolmården.com och till Vildmarkshotellens webbplats. Försäljningen via webbsidan ökade markant, med hela 100 procent. Detta beror till stor del på att flera nya erbjudanden har presenterats online samt en ökad tillgänglighet för att köpa och boka biljetter. De övriga sajterna lanseras successivt med målet att alla ska vara klara under 2020.

”Det är fantastiskt att få ännu mer bekräftelse på att vi har investerat i rätt område och vi är också mycket stolta över att ha vunnit silver i Svenska Designpriset. Vi är så glada över vår nya webbplats och att våra gäster kan njuta av en onlineupplevelse i världsklass”.

JOHANNA KJELLSER, DIGITALANSVARIG  
PARKS AND RESORTS

# Supply Chain Finance frigör kapital för Sandvik

Med målsättningen att frigöra kapital implementerar Sandvik Mining and Rock Technology, SMRT, konceptet Supply Chain Finance tillsammans med en bankpartner. B3 har stöttat Sandvik genom hela projektet, från framtagande av business case till global implementering.

Supply Chain Finance innebär i korthet att partnerbanken betalar leverantören inom 10 dagar genom köp av deras kundfordran mot en låg ränta, vilken baseras på Sandviks starka kreditvärdighet. Sandvik betalar i sin tur partnerbanken på fakturans förfallodag, vilken efter överenskommelse med leverantören är kraftigt utökad. Eftersom leverantören får betalt tidigt och Sandvik betalar sent så frigör båda parter kapital, dessutom stärks relationen mellan parterna.

SMRT satte ihop ett team för att genomföra projektet och arbetet har innefattat ett stort antal uppgifter såsom avtalskrivning med bank, framtagande av erbjudande till utvalda leverantörer att delta, framtagande av konceptuell lösning avseende arbetsprocess och teknik, anpassning av fyra olika ERP-system, uppsättning av integrationslösning, utbildning av medarbetare samt en pilot och slutligen global utrullning. B3s expert har stöttat Sandvik längs hela resan, från initialt framtagande av business case till den globala implementeringen. Det initiala huvudansvaret för B3 var att ta fram en konceptuell lösning och implementera denna. Med tiden utökades ansvaret till att även omfatta processansvar och bidra med aktivt stöd i kontakt med leverantörerna.

Projektet kännetecknas av ett nära samarbete inom teamet och stor noggrannhet, varje problem internt eller synpunkt från leverantören, utreds till fullo och processen förbättras, inget har lämnats åt slumpen. Den i särklass viktigaste framgångsfaktorn vid genomförandet av ett projekt motsvarande Supply Chain Finance är att hålla ihop Ekonomi och IT som en disciplin, så att funktion, enkelhet och förståelse blir en ledstjärna samt att ansvaret för helheten aldrig tar paus.

– Insatsen från B3 har spelat stor roll i att SMRT nu har en fungerande SCF-lösning på plats. Den globala utrullningen har kantats av många utmaningar, såväl tekniska och processrelaterade som organisatoriska, och det har varit en trygghet att ha kontinuitet i stödet från B3 där deras förmåga att förstå och adressera alla delar i projektet varit värdefull för att säkra framdrift. Vi uppskattar även B3s flexibla inställning att rycka in där det behövs, säger Anders Quarfordt, Head of Supply Chain Finance, Sandvik Mining & Rock Technology.

” Insatsen från B3 har spelat stor roll i att SMRT nu har en fungerande SCF-lösning på plats. Vi uppskattar även B3s flexibla inställning att rycka in där det behövs.

ANDERS QUARFORDT, HEAD OF SUPPLY CHAIN FINANCE, SANDVIK MINING & ROCK TECHNOLOGY.

# Moderniserad e-handel för Apotek Hjärtat

B3 Nuway hjälper Apotek Hjärtat på resan att skapa en plattform som möter framtidens krav.

Apotek Hjärtat är Sveriges största privata apotekskedja med närmare 400 apotek över hela landet och en växande e-handel. E-handeln hade dock hamnat efter i utvecklingen och plattformen behövde moderniseras för den fortsatta digitaliseringen.

Apotek Hjärtat ville skapa en stabil och skalbar plattform som kan möta konkurrens på en marknad som genomgår en stor digital transformation. Därtill fanns ett behov av att stärka det tekniska kunnandet internt för att stå bättre rustade inför framtida utmaningar. Kundbemötande och effektivisering var också i fokus. B3 Nuway fick i uppdrag att förstärka Apotek Hjärtats interna utvecklingsteam. B3 Nuway har, bland annat, genomfört arbete med fokus på devops, automatiska deployer och continuous integration.

B3 Nuway kom in som en partner med stort tekniskt kunnande om plattformarna NetCore och Azure. Därtill har B3s experter lång erfarenhet av att arbeta med mikro-tjänstarkitektur, vilket innebär att bygga applikationer på ett sätt som stödjer agil leverans och en skalbar utveckling.

– Vi har kommit en bra bit på vägen med den nya e-handeln och vi har lyckats bygga en plattform som är betydligt snabbare och mer stabil, säger Jonas Lindskog, Software Development Manager på Apotek Hjärtat.

– Projektet känns verkligen inspirerande och utvecklande. Att få bidra till modern utveckling för Apotek Hjärtat och rusta dem för framtiden är mycket spännande säger Mathias Nohall, arkitekt på B3 Nuway.

” Vi har kommit en bra bit på vägen med den nya e-handeln och vi har lyckats bygga en plattform som är betydligt snabbare och mer stabil.

JONAS LINDSKOG, SOFTWARE DEVELOPMENT  
MANAGER PÅ APOTEK HJÄRTAT



# Revisorsinspektionens digitala förändringsresa

När Revisorsinspektionen ville bli en modern digital myndighet valde de att börja med ett vitt blad. Ett viktigt mål var att modernisera arbetssättet och bli en mer digital arbetsplats för medarbetarna. B3 Effekt har stöttat Revisorsinspektionen hela vägen, från strategi till upphandling och genomförande.

Revisorsinspektionen är regeringens expertmyndighet i frågor om revisorer och revision och ska säkerställa att det finns tillräckligt med revisorer i näringsliv och företag samt att revisionen håller hög kvalitet. Myndigheten har funnits sedan 1995 och har under de senaste åren gjort en omfattande förändringsresa mot att bli en modern, digital myndighet.

Revisorsinspektionen kontaktade B3 Effekt med ett initialt uppdrag att formulera en IT-strategi. Organisationens behov kartlades och ledningspersoner intervjuades, vilket lade grunden för en handlingsplan. Därefter fick B3 Effekt fortsatt förtroende och stöttade myndigheten i arbetet med att upphandla och implementera en ny webbplats, ett nytt dokument- och ärendehanteringssystem, samt en ny partner för IT-drift. Flera olika konsulter från B3 har samarbetat med Revisorsinspektionen och tillfört kompetens inom olika frågor.

– Vi har haft ett väldigt bra samarbete med B3 Effekt. Konsulterna är kunniga, professionella och engagerade. De kan vår sektor och anstränger sig verkligen för att åstadkomma bästa resultat. Alla har passat våra behov väldigt bra, säger Kristina Rasmusson, Administrativ chef för Revisorsinspektionen.

Ett viktigt syfte med arbetet var effektivisera medarbetarnas arbetssätt och handlägningsprocessen för olika ärenden samt att lyfta den digitala kompetensen hos hela myndigheten. Revisorsinspektionen ville också möta ökade externa krav på digitala tjänster samt att bli en modern arbetsplats.

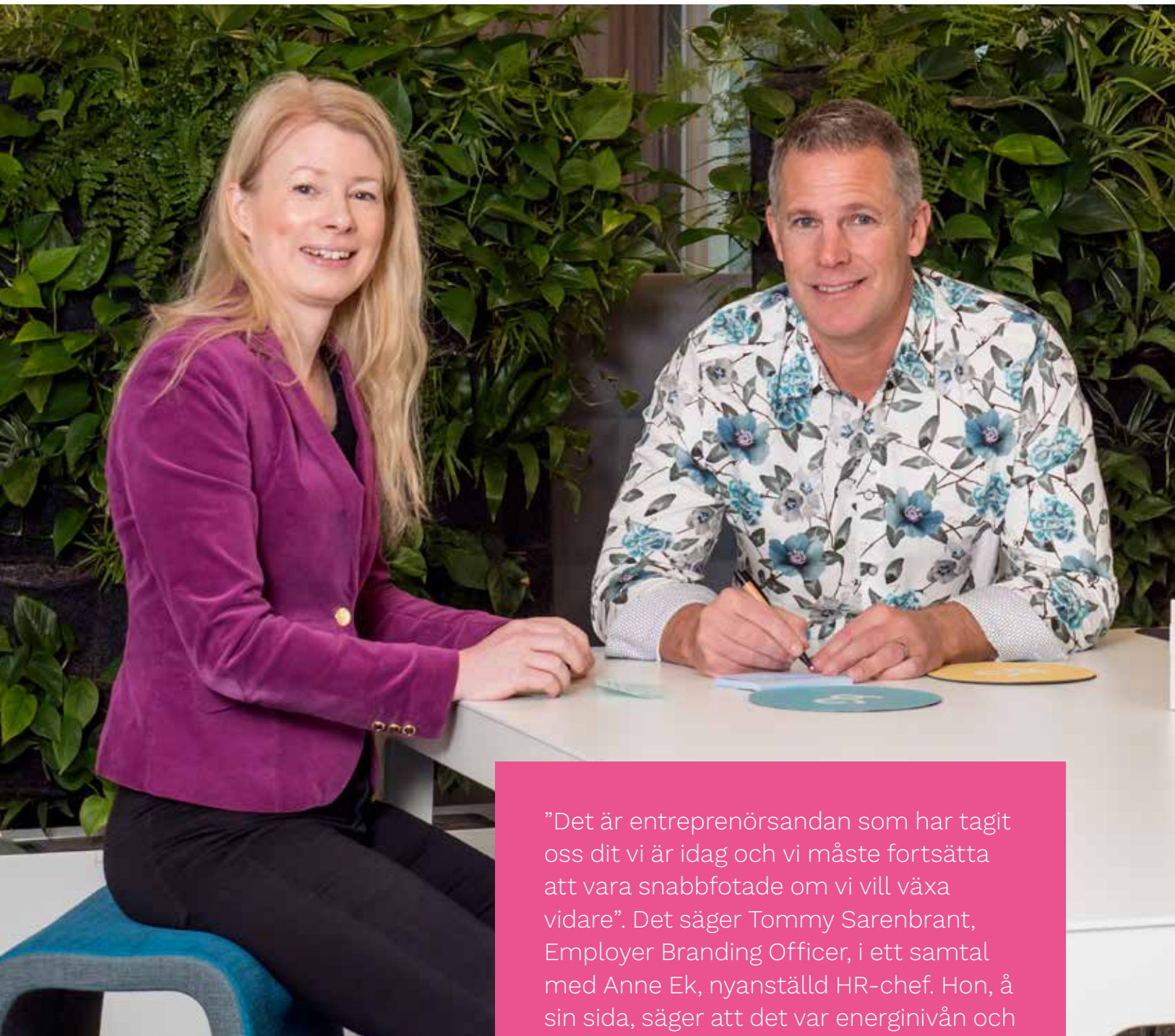
– Med ett nytt system på plats, nya datorer och bra digitala hjälpmedel är medarbetarna väldigt positiva, vilket naturligtvis känns väldigt roligt. Förändringsarbetet har även gett besparingar och lett till snabbare handläggning av ärenden. Det blir i sin tur en positiv kvalitetshöjning för branschen när vi kan ge hjälp och service snabbare, tillägger Kristina Rasmusson.

– Det har verkligen varit spännande att följa Revisorsinspektionens utveckling. Det är en liten myndighet med mycket engagerade medarbetare men med begränsade resurser att driva ett förändringsarbete av denna storlek. Under resan har vi kunnat se hur de har stärkt sin kompetens, fått större muskler och bättre självförtroende. Det är verkligen roligt, säger Tord Schultz, B3 Effekt.

Fotnot: B3 Effekt hette tidigare, och vid tiden för samarbetet med Revisorsinspektionen, B3 Sentensia

”Konsulterna är kunniga, professionella och engagerade. De kan vår sektor och anstränger sig verkligen för att åstadkomma bästa resultat.

KRISTINA RASMUSSON, ADMINISTRATIV CHEF FÖR REVISORSINSPEKTIONEN.



”Det är entreprenörsandan som har tagit oss dit vi är idag och vi måste fortsätta att vara snabbfotade om vi vill växa vidare”. Det säger Tommy Sarenbrant, Employer Branding Officer, i ett samtal med Anne Ek, nyanställd HR-chef. Hon, å sin sida, säger att det var energinivån och medarbetarfokuset som lockade henne till B3 Consulting Group. ”Jag attraherades också av att det här är ett bolag där olikheter ses som något positivt – och där även medarbetarnas välmående är i fokus”, säger hon.

# ”Viktigt att känna stolthet över sitt företag”

## Beskriv B3s företagskultur!

**Tommy:** Det mest utmärkande är utan tvivel det starka entreprenörskapet – det lockade även mig till B3 när jag började här 2007. Tretton år senare råder det fortfarande en småbolagskultur här, med en platt organisation och korta beslutsvägar. Det finns också en djup tolerans som uppmuntrar medarbetarna att våga flyga och en anda av att det som inte lyckas, lär man sig av. Min erfarenhet, efter ett antal år i bolaget, är dessutom att den här toleransen att våga utmana och tänka utanför boxen är lika stark även under perioder av lågkonjunktur – vilket jag tror bidrar långsiktigt till B3s styrka.

**Anne:** Det här är ett bolag där olikheterna mellan människor, personligheter och kompetenser hyllas – och där medarbetarna hålls ihop av en kultur präglad av starka gemensamma värderingar. Våra värdeord på B3 – erfarenheter, olikheter och energi – är enormt viktiga. Det bästa med B3 är att det inte bara är fina ord, utan att de känns och syns på riktigt. Vi är certifierade av Great Place to Work – och när vi skrev vår rapport blev det väldigt tydligt hur mycket vi gör tillsammans med medarbetarna.

## Hur viktigt är ledarskap i en organisation som värnar olikheter?

**Anne:** Otroligt viktigt – speciellt när bolaget växer så snabbt. Jag ser det som en av mina främsta uppgifter här att inspirera till fortsatt lärande. Jag tycker mycket om vår tagline ”skapar möjligheter tillsammans”. Den bygger på ett inkluderande ledarskap, där samarbete och utveckling är i fokus. Vi jobbar med lärande, growth mindset – det vill säga att ha sinnet öppet för utveckling – och återkoppling som viktiga grundstenar. Under 2020 satsar vi på ledarskapsutveckling i ett modernt format, det vill säga individanpassat och antingen online eller genom fysiska möten. Vi vill skapa ett kontinuerligt lärande över året, där du som ledare efter en kunskapsinjektion uppmanas att testa en sak i taget och sedan diskutera erfarenheter tillsammans med andra ledare – något som vi i vår värld skulle kunna kalla en ”sprint i agil

utveckling”. Jag tror också på att främja alla medarbetares självledarskap. Vi säger ofta att B3 är ett företag för vuxna människor och att vi erbjuder stor frihet och mycket eget ansvar. Det bygger på en tydlig och transparent dialog mellan ledare och medarbetare



kring förväntningar och framtida utveckling. På B3 har vi en genuin omtanke om våra medarbetare och förståelse för att de befinner sig i olika skeden av sina liv, med olika prioriteringar. Att främja balans i livet för medarbetarna ses som en viktig, och naturlig, uppgift för oss som arbetsgivare.

**Tommy:** En annan typ av ledarskap är att mer erfarna medarbetare leder yngre förmågor och delar med sig av sin kunskap och erfarenhet. I vår satsning Rising Stars, till exempel, får juniora talanger en unik möjlighet att

under ett intensivt år tillgodogöra sig erfarenheter och verktyg som lägger grunden för en konsultkarriär inom IT och Management.

## Hur håller ni kulturen levande när ni växer så starkt – och hur viktigt är det?

**Tommy:** Ledarskapet är naturligtvis en viktig del. Vi har också regelbundna koncernövergripande seminarier, där vi delar kunskap och insikter. Dessutom har vi alltid organiserat många gemensamma aktiviteter även utanför arbetstid. Det började som en satsning på idrottsrelaterade evenemang inriktade på wellness, där medarbetare från olika B3-bolag träffades och tränade ihop i allt från löpning, skidåkning och simning till yoga – och också var med i olika typer av tävlingar. Under årens lopp har dessa aktiviteter utvecklats och breddats. Vi attraherar många kreativa och aktiva människor – som ofta vill vara det även utanför jobbet och därför drar igång sina egna projekt. Det kan handla om allt från att spela musik till att måla julkort tillsammans.

**Anne:** En annan aspekt av olikheter är att vi vill bli ännu bättre på mångfald och inkludering. Vi verkar i en bransch som är mansdominerad och vi vill vara det självklara valet för alla kvinnor som vill jobba med digitaliseringsens möjligheter. Vi har startat ett Inkluderingsråd, som arbetar igenom alla våra processer för att se vad vi kan göra ännu bättre för att bli ett mer jämlikt företag. Vi har dessutom dragit i gång ett Inkluderingsnätverk för att ta tillvara det stora engagemanget som finns inom hela B3 för frågan. Självklart är mångfald mycket mer och större än bara kvinnor och män, men vi har valt att fokusera på en fråga i taget för att få något att hända.

**Tommy:** Som en sammanfattning skulle jag säga att vi har ett företag och en kultur som gör oss stolta. Det är en av våra viktigaste tillgångar – och den måste vi vara rädd om. Det är entreprenörsandan som har tagit oss dit vi är idag och vi måste fortsätta att vara snabbfotade om vi vill växa vidare.



Medlemmarna i teamet som jobbar med MyEpiroc, förutom Kajsa Gelin och Karolina Welin som saknas på bilden.

Ett starkt team med engagerade medarbetare, en dedikerad produktägare hos Epiroc och den spännande möjligheten att få skapa en tjänst som genererar verklig nytta för kunderna. Det är några av framgångsfaktorerna bakom ett sammansvetsat gäng som arbetar med My Epiroc. Totalt är det 12 personer från två av B3-bolagen B3 Commit och Rebel and Bird som idag utvecklar My Epiroc. Träffa tre av teamdeltagarna i en intervju och läs mer om framgångssagan.



**Christoffer Valgren**  
Projektledare för My Epiroc, B3 Commit



**Hannes Feldt**  
Tech Lead, B3 Commit



**Matthew Charlton**  
UX Lead, Rebel and Bird

# Teamet bakom My Epiroc

## Berätta om bakgrunden och framgångsfaktorerna bakom My Epiroc?

**Christoffer:** B3 har varit med hela vägen, från att det första fröet såddes för My Epiroc. Initialt genomfördes en förstudie för att klargöra behov, önskemål och tekniska förutsättningar. Därefter fick vi förtroendet att börja utveckla. Idag levererar B3 en toppmodern molnbaserad digital plattform till Epiroc genom ett agilt team där UX, projektledning, utveckling och kvalitetssäkring ingår. Som framgångsfaktorer vill jag särskilt lyfta fram vårt dedikerade team och vår starka relation med kunden. Vi har ett fantastiskt team med medarbetare som verkligen brinner för vad de gör och hela tiden har kundens och slutanvändarnas behov i fokus.

**Hannes:** Jag ser också en klar fördel i att Epiroc har varit väldigt engagerade och positiva till ständiga förbättringar. Tillsammans har vi utvecklat en produkt som vänder sig till kunderna och löser deras problem. Vi har också lyckats använda oss av data som redan finns i andra system sedan tidigare och visualisera detta i My Epiroc. På så vis skapar vi mer värde för användaren på ett enkelt och kostnadseffektivt sätt.

## Hur är arbetet organiserat?

**Christoffer:** Vi har ett agilt arbetssätt och arbetar enligt ramverket Scrum. Var tredje vecka har vi ett längre planeringsmöte samt en demo för intressenterna. Det gör att vi ses ganska ofta även om vi fysiskt annars sitter på olika platser. Vi har dagliga stand up-möten där vi går igenom status och pågående aktiviteter. Sen har vi såklart en aktiv

dialog via digitala kanaler som Slack och Teams för den dagliga kommunikationen, både internt och med kunden.

**Hannes:** Vi använder en gemensam plattform, Azure devops, där allt arbete och utveckling sker. Dessutom kan vi där planera och samarbeta kring uppgifter. Det är väldigt smidigt och effektivt.

## Hur fungerar samarbetet mellan er?

**Matthew:** Det fungerar mycket bra. Vi kompletterar varandra väldigt väl med våra olika kompetenser, det är en bra matchning och ett härligt gäng.

**Christoffer:** Vi har ett jättebra team där vi lyckats sätta ihop flera experter som tar fram det bästa ur varandra. Ibland är det en utmaning i att vi sitter på olika platser, Örebro och Stockholm, men med dagens moderna hjälpmedel funkar det för det mesta bra, även om vi inte alltid kan ses fysiskt.

**Hannes:** Även jag uppskattar det nära samarbetet vi har i teamet. Och vi har riktigt dedikerade medarbetare som verkligen brinner för vad de gör. Även om vi är utspridda geografiskt så har vi lyckats skapa det bästa upplägget för kunden som får en lokal samarbetspartner med utvecklare och projektledare i Örebro samt ett riktigt vasst UX-team i Stockholm.

## Kan ni se att teamet har utvecklats under arbete?

**Matthew:** Massor! Det är verkligen roligt att se hur teamet växer. Både sett till att vi blivit

fler som jobbar med My Epiroc men också att alla medarbetare växer med sina roller. Från början var vi fem som jobbade med My Epiroc, idag är vi tolv personer. Kompetensen och drivkraften är mycket hög och alla i teamet har många idéer. Kunskap delas friskt och nya möjligheter utforskas hela tiden. Det skapar en bra stämning och vi lär oss mycket av varandra.

## Vad är roligast i det ni gör?

**Matthew:** Att vi får lösa ett verkligt problem och underlätta kundernas vardag. Det känns mycket värdefullt och utvecklande för mig. Sen vill jag också igen framhäva vårt team. Det är ett riktigt bra gäng som hela tiden vill framåt och göra saker bättre.

**Hannes:** För mig som brinner för teknik så är detta projekt väldigt givande, alltid möjligheten att använda "bleeding edge" teknik. Vi har ett väldigt bra arbetssätt och förmåga att hela tiden komma framåt. Leveransen av design från designteamet med implementation av utvecklarna fungerar också mycket bra. Jag lär mig mycket.

**Christoffer:** Jag kan instämma i vad som redan sagts och vill lägga till att jag verkligen uppskattar samarbetet med Epiroc som fungerar mycket bra. Vi har en produktägare som brinner för sin uppgift och hela tiden vill se framdrift. Sen är det också oerhört spännande att följa My Epirocs resa där nya användare från hela världen tillkommer löpande.

# Bidrar till bättre resursutnyttjande och ökad säkerhet

Genom att hjälpa kunderna att utnyttja digitaliseringens möjligheter bidrar B3 Consulting Group till ett bättre resursutnyttjande och en mer tillgänglig värld. Digitaliseringen kan även bidra till en bättre samverkan och transparens både inom näringslivet och viktiga samhällsfunktioner som vård, skola och omsorg. Samtidigt krävs ett ökat fokus på IT och informationssäkerhet för att skydda individer, företag och samhälle.

B3 strävar efter att vara ett etiskt och transparent bolag med goda relationer till samhället och med en positiv påverkan på människor och miljö. Det enskilt största bidraget till en hållbarare värld sker genom bolagets tjänster. Bolaget arbetar aktivt med ansvarstagande och utgår från tre perspektiv: kunder, medarbetare och ägare. I bolagets

uppförandekod finns riktlinjer för hur konsulterna arbetar och hur visseblåsare skyddas. Bolagets hållbarhetsmål är i korthet formulerade enligt följande:

- Att erbjuda en god och hälsosam arbetsmiljö samt att medverka till en god regional och global miljö.
- Att kartlägga bolagets miljöpåverkan med målet att årligen minska klimatpåverkan per anställd.
- Att medverka i kundprojekt som ger positiv miljöpåverkan och som tar hänsyn till hur aktuella projekt och uppdrag påverkar miljön.

## Hållbarhet på agendan

Bolagets hållbarhetsgrupp har tagit fram en strategi för de närmaste åren och styrelsen är engagerad i hållbarhetsfrågorna. Måldefinition och styrning används för att påverka verksamheten mot inte bara en lönsam, utan också hållbar affär.

## Uppförandekod

Medarbetarnas uppförandekod finns beskriven i B3s ledningssystem och behandlas

under introduktionen för nyanställda, samt i de arbeten som de enskilda dotterbolagen lägger ner på till exempel gemensamma värderingar med möjlighet att agera utifrån personlighet och kunskapsnivå. Hela uppförandekoden finns på bolagets hemsida. Den säger bland annat:

- Vi företräder kundens intressen.
- Vi har respekt för individen: din kollega, din kund och dina branschkollegor.
- Vi verkar för att kundens lösningar blir så kostnadseffektiva som möjligt.
- Vi agerar professionellt i våra relationer med kundens personal och andra resurser som kunden använder för uppdragen. Smidighet, hjälpsamhet och serviceanda är centrala nyckelord.
- Vi följer kundens riktlinjer men vi ska alltid kunna komma med förslag till förbättringar eller alternativ där så är nödvändigt och önskvärt.

## Visseblåsarfunktion

Det normala inom bolaget om någon upptäcker diskriminering eller brott mot uppförandekoden är att ta upp det med närmaste chef, HR, annan person i företagsledningen eller styrelsens ordförande. För de som hellre vill rapportera anonymt finns det rutiner för det. Den som anmäler ska känna sig trygg med att anmälningar utreds och hanteras med den diskretion som ärendet motiverar.

## Wellness på jobbet

B3 bedriver ett antal aktiviteter inom välmående och hälsa. Ett stort antal anställda utnyttjar förmånen med träningskort. Varje vecka ordnas ett antal aktiviteter som yoga, löpning, crossfit och simning, där alla anställda är välkomna att delta. Under 2019 införde B3 ett system för förmånsnyttjande, 35 anställda valde att skaffa en. Under arbetsnamnet "från soffliggare till zebra" började ett antal medarbetare träna för triathlon under 2019, som 25 av medarbetarna genomförde för första gången.

Under företagets vårkonferens låg fokus på just wellness och "balans i livet" med bland annat workshops kring stresshantering.

## Mångfald och jämlikhet

Som utpräglat tjänsteföretag utgör B3s medarbetare grunden för bolagets framgång. En ansvarsfull personalpolitik som bland annat värnar om mångfald och jämlikhet är därför en självklar förutsättning för att både behålla och attrahera nya medarbetare. Bolaget följer en plan för mångfald som utgår från synen att medarbetarnas olikheter, förutsättningar och erfarenheter är tillgångar i verksamheten, skapar dynamik i en grupp samt perspektiv och impulser till nya tankar och idéer. B3 ser jämställdhet som en självklarhet och strävar efter att förbättra fördelningen män och kvinnor. Bolaget arbetar därför aktivt för att rekrytera fler kvinnor och för att säkerställa jämställdhet på alla nivåer.

### Begränsad direkt miljöpåverkan

Bolaget bedriver ingen tillståndspliktig miljöpåverkande verksamhet. Miljöarbetet utgår från B3Miljö – miljöledningssystemet för upprätthållande av moderbolagets ISO 14001-certifiering. Den omfattar miljöpolicy, miljöplan, miljömål, interna revisioner, avvikelshantering samt utbildning av personal och medvetenhet om verksamhetens miljömål.

### Klimatpåverkan

B3 har sedan 2015 beräknat sin klimatpåverkan. Under 2019 ökade bolaget ambitionen och gick igenom de interna beräkningarna med en extern konsultbyrå – resultatet är dock inte ett regelrätt klimatboksutslut. Bolagets klimatpåverkan redovisas nedan enligt GHG-modellen (Green House Gas Protocol Corporate Standard) uppdelade i scope 1–3. Den klimatkompensation som gjorts redovisas nedan.

Klimat effekt (totalt scope 1 till 3) är totalt beräknat till 1,28 ton CO<sub>2</sub>e/medarbetare. Detta är en relativt låg siffra beroende på både enkla faktorer som begränsad verksamhet utomlands (få långa tjänsteresor) och att miljöpolicyen föreskriver tjänsteresor huvudsakligen med tåg.

### Lokaler

B3 verkar på ett antal orter i Sverige med kontor som ligger på olika nivå när det gäller miljöindikatorer. Ambitionen är att använda moderna lokaler tillsammans med moderna och klimatmedvetna fastighetsvärdar. Detta gör att avfall ska kunna sorteras, att det ska finnas tillgång till förnyelsebar el samt effektiv kyla och värme. Material och leverantörer väljs med hänsyn till miljömärkning och miljömedvetenhet.

B3 söker efter central belägna lokaler dit det är lätt att åka kollektivt och minimerar parallellt antalet parkeringsplatser.

80 procent av medarbetarna arbetar i lokaler med grön/förnybar el.

Över 90 procent av medarbetarna arbetar i lokaler med källsortering.

Full fart i spåret i årets Vasalopp. Team B3 var representerade med ett tjugotal åkare i zebrarandiga dräkter.



### Resor

B3 har en miljö/rese-policy och en förmånsbilspolicy. Bolaget arbetar med att minska klimatpåverkan genom att använda moderna Internet-tjänster i stället för att vara på plats fysiskt. B3s klimatpåverkan redovisas under scope 1 och 3. En stor del av de anställda använder kollektiva transporter där så är möjligt.

### Samverkan med samhället

Bolaget tar tillvara på möjligheter att bidra till samhället utifrån formella ramverk och genom flera samverkansprojekt. Ett av dessa projekt är B3 Social Innovation, som redovisas här intill. Ett annat är My Dream Now, där team av klasscoacher från arbetslivet besöker skolklasser i ytterstadsområden i Stockholm och Göteborg där många unga saknar







förebilder i arbetslivet och därför har svårt att hitta motivation, både för skolan och inför framtiden.

B3 är också en aktiv partner i Pink Programming, en ideell förening vars mål är att fler kvinnor ska programmera. B3 har varit värd för flera träffar i Stockholm, Göteborg och Malmö och ett antal kvinnliga medarbetare deltog som föreläsare eller panelmedlemmar under 2019.






Under 2020 startar B3 ett samarbete med Changers Hub, en ideell förening som verkar för att demokratisera framgång och för att unga vuxna i utsatta områden ska kunna påverka sin framtid och nå framgång. Changers Hub startar våren 2020 en programmeringsutbildning för möjliggöra en karriär inom IT för målgruppen. B3 Consulting Group stöttar organisationens verksamhet med kompetens, mentorer och även rent ekonomiskt.

Scope	Beskrivning och ev kommentar	Ton CO <sub>2</sub> e totalt koncernen	Per medarbetare
1	Förbränning av fossila bränslen, egenkontrollerade källor	34	0,05
2	Indirekta utsläpp via el, värme och kyla. B3 använder huvudsakligen grön el och lokaler baserade på fjärrvärme	21	0,03
3	Utsläpp från inköp av varor och tjänster. Här ingår transporter, tjänsteresor, avfall (datorer och smartphones etc)	863	1,20
	Av koncernens klimatpåverkan har dessa utsläpp klimatkompensterats via Zeromission	107	

Nedan beskrivs B3s hållbarhetsarbete uppdelat på fem grundpelare och en redovisning hur respektive område relaterar till FN:s 17 globala mål inom hållbarhet (SDG).

SDG Mål	Relevans för B3	Beskrivning/verksamhet	Status 2019	Kommentar	Ev KPI
<b>Ekonomiskt hållbart företagande</b>					
	Medel	Med stabil lönsamhet skapas ekonomisk trygghet för medarbetare och deras familjer. Med pålitlighet i tillväxt och resultatgenerering skapas hållbarhet för investerare. B3 utövar sunt risktagande. Det betyder att risker värderas och garderas där det är befogat. B3 arbetar med Code of Conduct som rättesnöre för hur affärer görs och hur leverans av tjänster sker.	B3 har verkat i 65 kvartal med vinst. B3 har under 2019 fortsatt att växa. Operativa risker och deras hantering beskrivs närmare i förvaltningsberättelsen. B3s affärsmodell beskrivs i ett eget avsnitt i årsredovisningen.		
 	Medel	Genom att hjälpa kunder att utnyttja digitaliseringens möjligheter bidrar B3 till ett bättre resursutnyttjande och en mer tillgänglig värld.	Se avsnitt i årsredovisningen där kundprojekt beskrivs.		
<b>Hållbarhet i arbetsmiljö och personal</b>					
	Stor	B3 ska vara en sund arbetsplats. Bolaget ska verka för god hälsa och motarbeta ohälsa. B3 bejakar individens frihet och personliga utveckling, och bekämpar utbränning. B3 bidrar till balans i livet för medarbetarna. Koncernens bolag rapporterar i till koncernledningens resultat som sammanställs, avvikelser undersöks vid behov vidare.	Enligt GPTW-mätningen instämmer 98 procent av medarbetarna i att B3 är en fysiskt säker arbetsplats, 90 procent i att det är en psykiskt hälsosam arbetsplats.  Under 2019 har B3 förbättrat uppföljningen av långtids-sjuka, ökat frekvensen på möten och förbättrat processen.	Framöver är målet att analysera och dela upp i långtids- respektive korttidsfrånvaro.	Under 2019 uppgick andelen sjukskrivna till två procent.
<b>Jämställdhet och mångfald</b>					
	Stor	Bolaget har en plan för mångfald som utgår från medarbetarnas olikheter, förutsättningar och erfarenheter som tillgångar i verksamheten. B3 ser jämställdhet som en självklarhet och strävar efter att förbättra fördelningen män och kvinnor.	Ett inkluderingsråd startade 2019	B3 förbättrar villkoren 2020 avseende ersättning vid bl.a. föräldraledighet.  B3 startar ett nätverk 2020 angående förbättrad jämställdhet.	Av medarbetarna är 76 procent män och 24 procent kvinnor. I chefsbefattningar är 69 procent män och 31 procent kvinnor. Inom B3s styrelse är könsfördelningen lika.
	Stor	B3 bedriver ett aktivt arbete inom området med uppdaterade policyer samt en uppförandekod. B3:s profil med erfarna anställda gör att åldersdiskriminering motverkas i stor utsträckning. B3 har ett antal medarbetare som via bolaget kommit in på arbetsmarknaden igen.	Uppdaterad policy mot trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling.		
<b>Etiskt företagande</b>					
	Medel	B3 är en skattebetalare i Sverige. Som en del av hållbarhetsarbetet tillämpar bolaget en ansvarsfull skattepolicy som tydliggör bolagets vilja att göra rätt för sig i samhället. B3 arbetar med Code of Conduct som rättesnöre för hur affärer görs och hur tjänster levereras.			



SDG Mål	Relevans för B3	Beskrivning/verksamhet	Status 2019	Kommentar	Ev KPI
	Stor	<b>Miljö och samhälle</b>			
	Medel	B3 ska samverka med samhället inom utbildningsfrågor och verka för att öka intresset för IT. B3 arbetar med ständigt lärande och delar med sig av erfarenheter.	Se avsnitten ovan om Samverkan med samhället samt avsnittet om hur B3 arbetar med ideella organisationer på följande sida.		
	Medel/ Stor	B3 ska bidra till nya tekniker som sparar energi och är energieffektiva.	80 procent av vår verksamhet köper förnybar el.		
	Stor	B3 respekterar mänskliga rättigheter och utgår från internationella konventioner om mänskliga rättigheter i styrningen av den dagliga verksamheten. Koncernens bolag respekterar medarbetarnas rättighet att organisera sig. Bolagen ska också respektera medarbetares rätt att avstå från att ingå i en fackförening. B3 tolererar inte barnarbete eller arbete som utförs genom tvång eller hot om våld.	Inga fall av brott mot mänskliga rättigheter har uppkommit under 2019.		
	Stor	B3 har en miljöpolicy som syftar till att bedriva ett medvetet miljöarbete inom de områden där påverkan kan ske; det vill säga lokalresurser, resor, val av förbrukningsvaror och källsortering.	Se avsnitt ovan angående hur B3 arbetar med miljö.	Ett mål är att förbättra rutinen för att återanvända datorer och smartphones.	Över 90 procent av B3s verksamhet drivs på kontor med källsortering.
	Stor	B3 arbetar för att kontinuerligt se över lokalresurser, resor, val av förbrukningsvaror och källsortering.	B3 deltar i branschens samarbete – färdplan inom Fossilfritt Sverige.	Målet är att fortsätta förbättra för-månsbilsparken.	Se avsnitt ovan angående Scope 1 till 3. B3s klimatpåverkan enligt GHG är 1,28 ton CO <sub>2</sub> e per medarbetare.

### B3s hållbarhetsrapport

B3s hållbarhetsrapport avser räkenskapsåret 2019. Hållbarhetsrapporten omfattar sidorna 36–41 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 7 resp. 16–17 samt riskbeskrivning på sidan 58. Hållbarhetsrapporten är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen 6:11. Styrelsen för B3 Consulting Group (publ) har vid undertecknande av års- och koncernredovisningen även godkänt hållbarhetsrapporten.

# B3 ger ideella organisationer möjlighet att digitaliseras

Många ideella organisationer saknar tillräckliga medel för att genomföra en nödvändig digital transformation, eftersom det mesta av bidragen går till att bedriva humanitära insatser av olika slag. Och många av B3s medarbetare brinner för att engagera sig i hållbarhetsfrågor. Mot den bakgrunden lanserade B3 Consulting Group i april 2019 satsningen B3 Social Innovation, ett initiativ för att erbjuda utvalda organisationer skickliga specialister och där B3 avstår från vinsten.

## Varför gör B3 det här?

– Initiativet fyller många syften. Vi upptäckte att det fanns en lucka på marknaden för organisationer som inte har möjlighet att hänga med i den digitala utvecklingen – och vi visste att många av våra medarbetare har ett starkt engagemang i hållbarhetsfrågor. Att vi erbjuder den här möjligheten är viktigt även ur ett rekryteringsperspektiv samt byggandet av vårt varumärke som arbetsgivare, eftersom det bidrar till en stolthet över företaget och ett engagemang i sociala hållbarhetsfrågor, säger Silvia Modin, som är ansvarig för satsningen.

## Vad innebär B3 Social Innovation?

– Kortfattat innebär det att B3 stöttar utvalda organisationer med digital transformation – eller hjälper dem att utnyttja digitaliseringens möjligheter för att underlätta sin verksamhet. Fokus ligger på att effektivisera, automatisera och modernisera kundens verksamhet. Vi siktar på att genomföra ett par sådana här projekt per år, där medarbetare från alla våra bolag är välkomna att delta utifrån det behov som ska fyllas.

## Nämn några projekt som hittills har genomförts!

– Under 2019 kom vi i mål med ett uppdrag där vi hjälpte Suicide Zero, en organisation som verkar för att minska antalet självmord,

att modernisera sin IT-plattform och skapa ett enhetligt och effektivt arbetssätt med hjälp av Microsoft Office 365. Tidigare hade medarbetarna olika lagringsytor och mailade mycket dokument. Nu kan de samarbeta på ett betydligt effektivare sätt.

– Vi har också hjälpt Convictus, en ideell förening som stöttar människor i utsatthet, att lansera en ny webb samt rulla ut Office 365 bland medarbetare med enormt olika IT-mognad. Vi har också nyligen initierat ett projekt tillsammans med Rising Stars inom social hållbarhet, som handlar om att digitalisera, och i vissa fall automatisera, en manuell arbetsprocess integrerat i Office 365-plattformen.

– Vi är också stolta över den programsite som Squadra nyligen tog fram för Sveriges största jämställdhetskonferens, Forum Jämställdhet, som hölls i Jönköping i början av februari, säger Silvia Modin.



# Digitaliserad kundportal ger effektiviserad energianvändning

Bättre visualisering av kundernas elförbrukning och en uppmuntran till egenförsörjning av el. Det är några av vinsterna när Rebel and Bird hjälper Öresundskraft att utveckla nya digitala tjänster. Dessutom tillkommer en hållbarhetsvinst när kunderna kan få förslag på hur de kan bli mer resurssnåla och effektivisera sin energianvändning.

Öresundskraft är ett energibolag i Nordvästra Skåne. Verksamheten är inriktad på försäljning och distribution av energi men även försäljning av infrastruktur för bredband och servicetjänster till konsumenter och företag. Rebel and Bird har i samarbetet med Öresundskraft både byggt en ny extern webbplats för alla bolagets målgrupper och en kundportal där befintliga kunder kan logga in och få en överblick av sin elförbrukning. Målsättningen med arbetet har varit att förenkla användarresorna och fokusera på det som är viktigt. Resultatet är en snabbare och enklare användarupplevelse som har ökat kundnöjdheten.

Sedan fem år tillbaka finns det lagkrav på att alla elkunder ska kunna se sin elförbrukning, men Öresundskraft ville ta det ett steg längre. Med den nya kundportalen ger Öresundskraft kunderna möjlighet att få en bättre överblick över sin egen förbrukning av fjärrvärme, el eller gas genom nya funktioner som att kunna se energiförbrukningen över dygnet, illustrera förbrukningen med grafer etc. Dessutom finns det en inbyggd analysmotor som ger förslag på hur man kan minska sin elförbrukning och gör det möjligt att jämföra förbrukningen mot tidigare perioder som en morot att bli mer resurseffektiv. En annan nyhet som Rebel and Bird utvecklat är att kunder som har valt att investera i vindkraft eller solpaneler, kan se sin överskottsproduktion

som går ut på elnätet, det vill säga det man inte själv förbrukar. Idag har Öresundskraft cirka 200 kunder med egen elproduktion, men det finns ett stort och växande intresse. Med bättre tjänster och tydlighet i vilka vinster en egenproduktion kan ge hoppas man kunna öka antalet självförsörjande ytterligare vilket i förlängningen också bidrar till ökad hållbarhet.

*”Vi är på en spännande resa där vi vill göra en grundlig digitalisering av vår verksamhet och samtidigt bygga kundupplevelse i världsklass. Vi valde Rebel and Bird och B3 som partner på vår resa och känslan är att vi är på en utmärkt väg. I vår utveckling arbetar vi smidigt och kunddrivet och den första feedbacken från våra kunder är mycket positiv.”*

Konsumentchef Öresundskraft

# Förvaltningsberättelse

## Innehåll

Allmänt om verksamheten och 2019 i korthet	42
Omsättning och resultat 2019	42
Segementsredovisning	43
Kassaflöde och finansiell ställning	43
Medarbetare och information om hållbarhetsrapport	44
Koncernen	44
Bolagsstyrningsrapport	45
- Svensk kod för bolagsstyrning	45
- Aktieägare	45
- Bolagsstämma	47
- Valberedning och nomineringsprocess	48
- Styrelse	48
- Revisionsutskott	51
- Ersättningsutskott	51
- Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	51
- VD och koncernledning	53
- Revisorer	55
- Intern kontroll över finansiell rapportering	55
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	56
Utsikter och finansiella mål	56
Risker och riskhantering	57
Förslag till vinstdisposition	58
Styrelsens kommentar till förslag om ingen utdelning	58
Flerårsöversikt	58

Styrelse och VD för B3 Consulting Group AB (publ) ("B3"), org.nr. 556606-3300, med säte i Stockholm avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2019. Siffror inom parentes avser föregående år.

### ALLMÄNT OM VERKSAMHETEN OCH 2019 I KORTHET

B3 Consulting Group är ett av Sveriges snabbast växande konsultföretag och har vid utgången av 2019 över 700 medarbetare. B3 hjälper Sveriges främsta företag och organisationer att skapa morgondagens möjligheter med hjälp av digitalisering och verksamhetsutveckling. B3 strävar också efter att bygga upp en företagskultur som värdesätter olikheter, erfarenheter och gemensam energi. Nöjda kunder tillsammans med toppresultat i Great Place To Work (GPTW) och fem DI Gasell-utmärkelser ses som ett kvitto på en hållbar framgångsmodell. B3 har under året haft en god omsättningstillväxt, 15,6 procent, och en ökning av antalet medarbetare med över 100 mot föregående år. Bolaget har under året också breddat sitt erbjudande genom såväl förvärv som utveckling av dotterbolagen. Resultatutvecklingen har inte varit tillfredsställande då den hämmats av framförallt två förändringar på marknaden – en allmänt försvagad efterfrågan på traditionell projektledning och verksamhetsutveckling samt en försvagning inom offentlig sektor. Resultatet har också påverkats av de långsiktiga tillväxtsatsningar inom försäljning och ledning som B3 har gjort. Omstrukturering, kundprioritering och anpassning mot en delvis förändrad marknadsbild har inletts. Omsättningen 2019 uppgick till 839,5 MSEK, med ett rörelseresultat (EBIT) på 31,3 MSEK. Kontor finns i Stockholm, Borlänge, Gävle, Göteborg, Jönköping, Linköping, Malmö, Sundsvall, och Örebro samt Krakow och Warszawa. B3 är noterat på Nasdaq Stockholm.

### Kunder

B3 hade vid ingången av 2020 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än tio procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder representerar tillsammans cirka 24 procent av B3s omsättning och efterföljande 40 största kunder representerar cirka 40 procent av omsättningen. Cirka 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. Därutöver utgör intäkter från egna ramavtal knappt 20 procent av bolagets omsättning.

### OMSÄTTNING OCH RESULTAT 2019

#### Koncernen

Omsättningen uppgår under året till 839,5 (726,3) MSEK med en tillväxt om 15,6 (17,2) procent. Intäktsökningen kommer främst av en ökad leveransförmåga till följd av rekrytering och förvärv. För en mindre del av affären används underkonsulter, vilket under året uppgår till 7,6 (10,0) procent av omsättningen. I anslutning till en del kunduppdrag förekommer försäljning av programvarulicenser, som kan ge tillfälligt intäktsstillskott, oftast till relativt låga marginaler. I årets omsättning ingår licensförsäljning om 9,8 (7,2) MSEK.

Rörelsens totala kostnader under året uppgår till 809,2 (680,9) MSEK. Personalkostnader uppgår till 599,6 (495,5) MSEK, vilket motsvarar 71,4 (68,2) procent av omsättningen. Förändringen relaterar främst till ett

sämre kapacitetsutnyttjande i den del av marknaden som under året uppvisat en svagare utveckling, det vill säga inom offentlig sektor samt vad gäller efterfrågan på tjänster inom projektledning och verksamhetsutveckling. Dessutom har omstruktureringskostnader belastat personalkostnader med 2,8 MSEK under fjärde kvartalet.

Rörelseresultatet uppgår under året till 31,3 (47,1) MSEK. Resultatutvecklingen påverkas av långsiktiga tillväxtsatsningar inom försäljning och ledning, inklusive Rising Star-programmet för nya medarbetare. Dessutom har förvärv gjorts av konsultbolaget Nuway respektive managementkonsultföretaget Alenio samt förvärv av samtliga minoritetsposter i B3 Insight och B3 Summit. Utöver detta har ett nytt affärssystem införts under 2019 och bolagets hemsida utvecklats och lanserats under hösten.

I samband med förvärvet av Sentensia 2017 avtalades om tilläggsköpeskilling baserat på bolagets utveckling 2017 respektive 2018. Resultatet 2019 har belastats med 1,5 MSEK kopplat till omvärdering av tilläggsköpeskilling då B3 Sentensia under 2018 utvecklats bättre än förväntat. I samband med förvärvet av Nuway juli 2019 avtalades om tilläggsköpeskilling baserat på bolagets utveckling 2019. Resultatet har belastats med 2,3 MSEK kopplat till omvärdering av tilläggsköpeskilling då B3 Nuway utvecklats bättre än förväntat 2019. Rörelsemarginalen uppgår till 3,7 (6,5) procent.

Finansnettot i koncernen uppgår till -5,5 (-6,7) MSEK och utgörs främst av räntekostnader hänförliga till förvärvslån och resultat från andelar i intressebolag. Koncernens resultat efter skatt uppgick till 17,6 (28,3) MSEK. Resultat per aktie uppgick till 1,43 (3,15) SEK.

## SEGMENTSREDOVISNING

### Affärsområde Digital Innovation

Affärsområdet är fokuserat på utveckling av applikationsprogramvara, digitala kundupplevelser, produkter och tjänster. Under året har den kraftiga tillväxten för affärsområdet, 53,2 (51,3) procent, lett till att Digital Innovation står för 39 (29) procent av koncernens omsättning och är därmed koncernens största affärsområde.

Digital Innovations omsättning stärktes med 113,8 till 327,8 (214,0) MSEK och rörelseresultatet stärktes med 5,8 till 26,7 (20,9) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 8,1 (9,8) procent. Affärsområdet har en god efterfrågan och ett högt kapacitetsutnyttjande. Förutom tillväxt inom branscherna IT, media, underhållning respektive Handel samt Industri påverkas även tillväxten av förvärven gjorda 2018 och 2019. I november 2018 förvärvades Reach med verksamhet i Jönköping och Linköping och med fokus på teknikkonsulting och systemutveckling mot framför allt industrisektorn. Per 1 juli ingår i affärsområdet förvärvet av Nuway med specialkompetens inom systemutveckling. I december övertog dotterbolaget Rebel and Bird huvuddelen av rörelsen i Nectima med elva medarbetare. I augusti 2019 tillträdde en ny affärsområdeschef samt en ny affärsutvecklings- och säljchef.

### Affärsområde Digital Management

Affärsområdet erbjuder tjänster inom verksamhetsutveckling, digital transformation, förändringsledning, beslutsstöd m.m. Digital Management står för 35 (42) procent av koncernens omsättning. Kunderna finns inom bland annat landsting, myndigheter, bank och finans samt telekomsektorn.

Digital Management omsatte under året 298,7 (313,8) MSEK med ett rörelseresultat om 7,9 (25,2) MSEK. Intäkterna minskade under året med 4,8 procent. Föregående år var tillväxten 6,0 procent. Rörelsemarginalen är 2,6 (8,0) procent. Sedan januari 2019 ingår förvärvet av Alenio i affärsområdet.

Affärsområdets svagare utveckling under 2019 rör främst fortsatt återhållsamhet inom offentlig sektor. Utvecklingen påverkas även av en förändrad efterfrågebild i marknaden avseende framförallt projektledning och verksamhetsutveckling. För att höja effektiviteten och utveckla verksamheten tillträdde en ny affärsområdeschef under andra kvartalet 2019 med fokus på att se över organisation, kundprioriteringar och arbetssätt och anpassa mot en delvis förändrad marknadsbild. Arbetet har under fjärde kvartalet medfört att resultatet har belastats med omstruktureringskostnader om 1,5 MSEK.

### Affärsområde Digital Infra

Affärsområdet erbjuder tjänster kring effektiv, säker, skalbar och tillgänglig infrastruktur. Digital Infra står för 18 (20) procent av koncernens omsättning. Marknaden kännetecknas av att nya och befintliga lösningar flyttas till molnet och IT-säkerhetsfrågor är i fokus.

Digital Infra omsatte under året 151,2 (148,8) MSEK med ett rörelseresultat om 1,7 (4,8) MSEK. Tillväxten är 1,9 (30,9) procent. Rörelsemarginalen är 1,1 (3,2) procent. Affärsområdets utveckling påverkas främst av återhållsamhet i kundmarknaden. Arbeta pågår med att höja den operationella effektiviteten och stärka resultatgenereringen, vilket under fjärde kvartalet medfört att resultatet har belastats med omstruktureringskostnader om 1,3 MSEK.

### Affärsområde Nord

Affärsområdet består av geografiskt sammanhållna bolag med fokus på att utveckla B3s verksamhet på de lokala kundmarknaderna Sundsvall, Gävle och Borlänge. Nord står för 8 (9) procent av koncernens omsättning.

Nord omsatte under året 71,9 (66,8) MSEK med en tillväxt på 7,6 (20,4) procent. Rörelseresultatet uppgår till 2,1 (1,7) MSEK, vilket medför en rörelsemarginal på 2,9 (2,5) procent. Verksamheten påverkas framför allt av utvecklingen i offentlig sektor och expanderar gradvis mot industri.

För detaljerad uppställning över segmentens intäkter och resultat, se vidare not 4.

### KASSAFLÖDE OCH FINANSIELL STÄLLNING

Koncernens kassaflöde uppgår under året till 5,4 (4,1) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 55,2 (44,6) MSEK, där rörelsen hade ett positivt kassaflöde om 37,7 (36,7) MSEK och rörelsekapitalet förändrades med 17,5 (7,9) MSEK. Koncernens kassaflöde påverkades av investeringsverksamheten, -22,7 (-48,9) MSEK, vilket främst härrör till förvärv av Nuway respektive Alenio samt tilläggsköpeskilling för förvärvet av Sentensia. Föregående år förvärvades konsultbolagen Third Base och Reach samt utgick det tilläggsköpeskilling för förvärvet av Sentensia. Finansieringsverksamheten ger ett kassaflöde om -27,1 (8,4) MSEK där de största posterna är upptagna lån, amortering, leasing (se vidare not 2) och lämnad utdelning.

Koncernens likvida medel uppgår per den 31 december till 27,5 (22,1) MSEK. Eget kapital uppgår vid årets utgång till 137,8 (122,4) MSEK. Koncernen har per den 31 december en nettoskuld exkl. IFRS 16 om 72,5 (57,4) MSEK. Nettoskulden som andel av EBITA på rullande 12 månaders basis uppgår till 2,3 (1,2). Siffran påverkas av den ökade nettoskulden, framför allt kopplat till gjorda investeringar, och de senaste kvartalens lägre resultatutveckling. Soliditeten uppgår till 26,4 (28,8) procent.

Koncernens nettoinvesteringar under året uppgår till 22,7 (48,9) MSEK, vilket främst härrör till förvärven av Nuway och Alenio samt förvärv av minoritetsposter i dotterbolag. Föregående års siffra utgjordes främst av förvärvet av Third Base och Reach.

## MEDARBETARE OCH INFORMATION OM HÅLLBARHETSRAPPORT

### Medarbetare

B3 ökade med 103 (116) medarbetare under 2019 och vid årets utgång uppgår antalet medarbetare till 712 (609).

### Hållbarhetsrapport

B3 ska vara ett etiskt och transparent bolag som på bästa sätt bidrar till en hållbar samhällsutveckling med goda relationer med samtliga viktiga

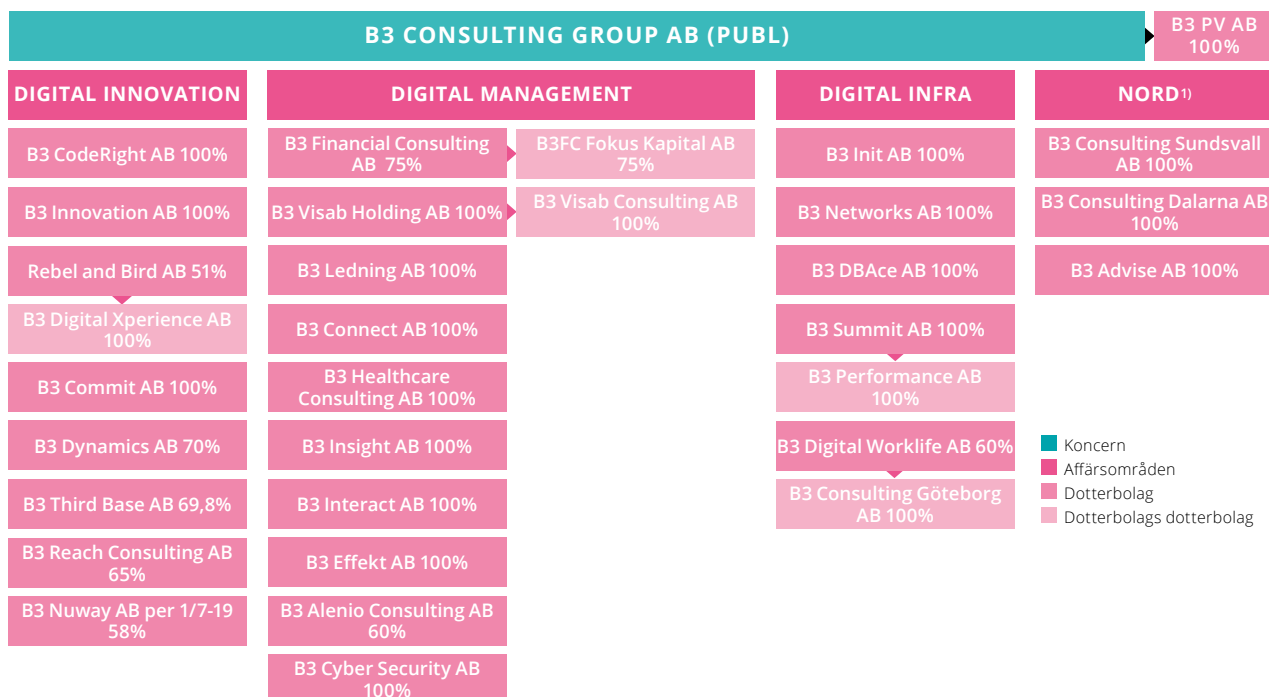
intressenter. Bolaget lämnar en separat hållbarhetsrapport i enlighet med Årsredovisningslagen 6:11, se sidorna 36–41 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 7 resp. 16–17 samt riskbeskrivning på sidan 58.

### KONCERNEN

B3-koncernen bygger på en juridisk bolagsstruktur med entreprenörsdrivna men samverkande bolag.

### Moderbolaget

B3 Consulting Group AB (publ) verkar som sammanhållande moderbolag för verksamheterna i alla dotterbolag. Moderbolaget har ansvar för koncerngemensamma tjänster som IT, ekonomi, administration, HR, affärsutveckling och marknadsföring. Moderbolaget ansvarar också för det samlade erbjudandet mot större ramavtalskunder. Riskerna för moderbolaget utgörs i allt väsentligt av den operativa verksamhet som bedrivs i dotterbolagen och indirekt genom värderingen av balansposten "Andelar i koncernföretag".



Procentsatsen visar B3s ägarandel

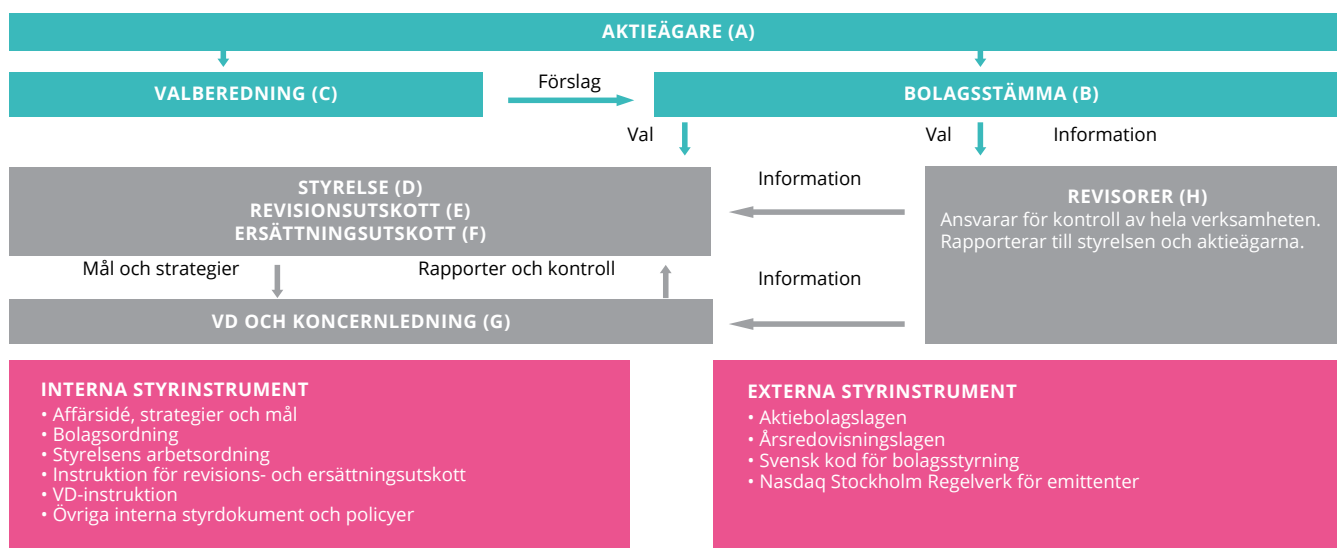
<sup>1)</sup> Affärsområde Nord har under 2020 inkluderats i övriga tre affärsområden

# Bolagsstyrningsrapport

## SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

Svensk kod för bolagsstyrning ska tillämpas av samtliga bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad. Koden föreskriver vad som utgör god bolagsstyrning och anger att syftet för bolagsstyrning är "att säkerställa att bolag sköts på ett för aktieägarna så effektivt sätt som möjligt". Koden bygger på principen "följ eller förklara" vilket innebär att ett bolag som tillämpar Koden kan avvika från dess bestämmelser under

förutsättning att varje avvikelse kan förklaras på ett tillfredsställande sätt. B3 har tillämpat Koden ([www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)) från och med tidpunkten för noteringen på Nasdaq First North Premier, den 13 juni 2016. B3s aktie är sedan den 14 december 2016 noterad på Nasdaq Stockholm, Small Cap. Avvikelse mot Koden respektive överträdelse av noteringsavtalet (Nasdaq Stockholm Regelverk för emittenter) har inte gjorts.



Bokstäverna i parentes i illustrationen följs upp i texten nedan

## AKTIEÄGARE (A)

Antalet aktieägare uppgick per den 30 december 2019 till 2 150 stycken. Enligt Euroclear Sweden AB innehade de tio största ägarna knappt 70 procent av andelen aktier, varav grundare och medarbetare drygt 40 procent. Institutionella förvaltare i Sverige ägde knappt sex procent och utlandsboende ägare totalt cirka 28 procent.

## FÖRDELNING INNEHAV 2019-12-30

	Antal aktieägare	Innehav %
1 – 500	1 667	3,1
501 – 1 000	224	2,4
1 001 – 5 000	186	4,9
5 001 – 10 000	21	2,0
10 001 – 20 000	17	3,3
20 001 – 100 000	22	14,3
100 001 – 1 000 000	11	36,1
1 000 001 –	2	33,9
<b>Summa</b>	<b>2 150</b>	<b>100,0</b>

## STÖRSTA ÄGARNA 2019-12-30

Namn	Aktier	Innehav %
Protector Forsikring ASA	1 476 022	19,6
Sven Uthorn AB, inkl Sven Uthorn	1 106 024	14,7
Claes Wiberg AB, inkl Claes Wiberg	852 797	11,3
Jan Hermanson och NOSNAM AB	437 529	5,8
Tommy Sarenbrant AB, inkl Tommy Sarenbrant	341 231	4,5
BNY Mellon SA/NV	320 333	4,1
Håkan Lindberg Intressenter AB	200 778	2,7
Fredrik Blomgren	146 225	1,9
Danica Pension Försäkrings AB	126 145	1,7
Caceis Bank	120 475	1,6
Totalt tio största ägarna	5 127 559	68,2
Övriga	2 394 316	31,8
<b>Totalt</b>	<b>7 521 875</b>	<b>100,0</b>

### Optionsrätter

Vid en extra bolagsstämma den 15 november 2019 beslutades, i enlighet med styrelsens förslag, om att genomföra emission av högst 500 000 teckningsoptioner, Serie 2019:1B. Se vidare under rubriken Extra bolagsstämma 2019.

### B3s aktie och aktiekapital

B3s aktie är sedan den 14 december 2016 noterad på Nasdaq Stockholm, Small Cap. Aktien introducerades på Nasdaq First North Premier till en kurs om 50 kronor per aktie den 13 juni 2016. Enligt B3s gällande bolagsordning per den 31 december 2019 ska aktiekapitalet vara lägst 0,5 MSEK och högst 2,0 MSEK. Samtliga utgivna aktier är fullt betalda och fritt överlåtbara och ger lika rätt till andel i B3s tillgångar, vinst, utdelning och eventuellt överskott vid likvidation. Bolagets bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och dess aktier är anslutna till Euroclear Sweden AB, vilket innebär att Euroclear administrerar bolagets aktiebok.

Aktierna har ISIN-kod SE0008347660. Bolaget har endast gett ut aktier av ett slag.

Vid årsskiftet uppgick aktiekapitalet i B3 till 752 187,50 SEK fördelat på 7 521 875 aktier med ett kvotvärde på 0,1 SEK/aktie. Alla aktier medför en röst och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

2019 inledde B3s aktie med en kurs om 70,00 SEK och har därefter fram till 30 december 2019 minskat med cirka 45 procent till 48,30 SEK. Nasdaq OMX Stockholm Technology PI-index steg under samma tidsperiod med knappt 18 procent. Under året har B3s aktie som högst betalats med 71,80 SEK och som lägst med 43,60 SEK. Vid utgången av 2019 uppgick B3s börsvärde till 363,3 MSEK.

### Handelsvolym

Under året omsattes 1,1 miljoner B3-aktier, vilket motsvarar en omsättningshastighet på cirka 15 procent.

### Analytikerfirmor som följer B3

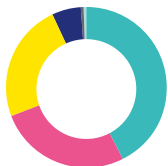
Kepler Cheuvreux och Pareto Securities.

### Utdelningspolicy och utdelning

Bolagets finansiella mål innebär att B3 årligen ska dela ut upp till två tredjedelar av koncernens resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets ägare, dock med beaktande av bolagets behov av kapital för att hantera förändringar i rörelsekapital, samt för investeringar, främst förvärv.

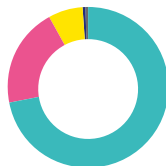
Styrelsen föreslår årsstämman att ingen utdelning lämnas för 2019. Föregående år var utdelningen 2,25 SEK/aktie, totalt 16,7 MSEK.

### ÄGARKATEGORIER 2019



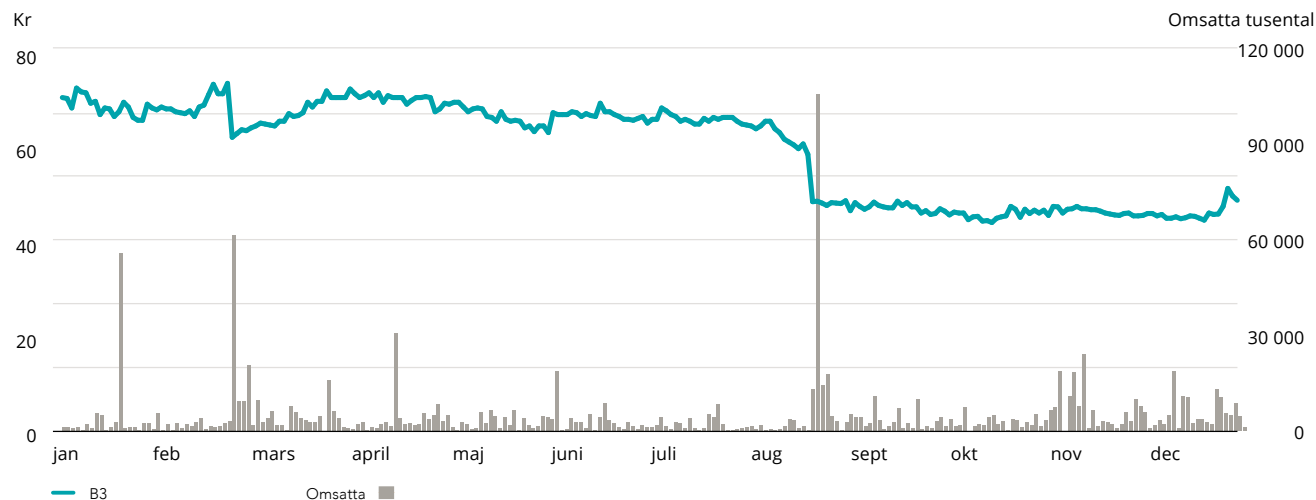
- Övriga svenska juridiska personer, 42,89%
- Utlandsboende ägare, 27,56%
- Svenska fysiska personer, 23,66%
- Finansiella företag, 5,81%
- Intresseorganisationer, 0,06%
- Staten, 0,03%

### ÄGANDE PER OMRÅDE 2019



- Sverigeboende, 72,44%
- Övriga Norden, 20,05%
- Övriga Europa, 7,33%
- USA, 0,15%
- Övriga världen, 0,03%

### KURSVÄCKLING 2019





**BOLAGSSTÄMMA (B)**

B3s aktieägare är de som ytterst fattar beslut om bolaget och koncernens styrning. Aktieägarna utövar sin rösträtt vid bolagsstämmor (årsstämma och extra bolagsstämmor), vilka är bolagets högsta beslutande organ. Varje aktie i B3 motsvarar en röst vid bolagsstämman. Bolagsstämman tar ställning till eventuella ändringar i det mest grundläggande styrdokumentet; bolagsordningen. Årsstämman fastställer resultat- och balansräkning, beviljar ansvarsfrihet åt styrelse och VD, väljer styrelse, styrelsens ordförande och revisorer, beslutar om ersättning till styrelsens ordförande, styrelsens ledamöter och revisor, beslutar om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt om förändringar i antalet aktier och dess struktur.

Kallelse till årsstämma utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman. Kallelsen ska innehålla information om sätt och senaste tidpunkt för anmälan, rätt att delta i och rätt att rösta på stämman, numrerad dagordning med de ärenden som ska behandlas, information om resultat, disposition och det huvudsakliga innehållet i övriga förslag. Aktieägare som har anmält sitt deltagande vid bolagsstämman senast det datum som anges i kallelsen till bolagsstämman kan rösta för fulla antalet direktregistrerade aktier per den femte vardagen före bolagsstämman (avstämningdagen). Om aktierna är förvaltarregistrerade måste de omregistreras i ägarens namn i aktieboken senast på avstämningdagen för stämman. Avstämningdagen anges i kallelsen. Sker deltagande genom ombud krävs en fullmakt från aktieägaren utfärdad för ombudet.

Kallelse till extra bolagsstämma, där fråga om ändring av bolagsordningen ska behandlas, ska utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman. Kallelse till annan extra bolagsstämma utfärdas tidigast sex och senast tre veckor före stämman.

Kallelse till bolagsstämma ska ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar och genom att kallelsen hålls tillgänglig på bolagets hemsida. Vid tidpunkten för kallelse ska information om att kallelse skett annonseras i Dagens Industri.

Förslag till stämman adresseras till bolagets styrelse och ska insändas i god tid, och normalt senast sju veckor innan kallelsen utfärdas. De flesta beslut på bolagsstämman fattas med enkel majoritet. I vissa fall föreskriver aktiebolagslagen att beslut ska fattas med kvalificerad majoritet, till exempel för beslut om ändring av bolagsordningen vilket kräver att aktieägare med minst två tredjedelar av såväl de avgivna rösterna som de aktier som är företrädade vid stämman bifaller beslutet. Bolagsstämmornas protokoll publiceras på B3s hemsida.

**Årsstämma 2019****Beslut**

På årsstämman den 16 maj 2019 fattades huvudsakligen följande beslut enhälligt och i enlighet med styrelsens förslag:

- Årsstämman beslutade att vinstutdelning för räkenskapsåret 2018 ska ske med 2,25 kr per aktie.
- Årsstämman fastställde att styrelsearvode ska utgå med 1 070 000 (870 000) kr, varav ordföranden erhåller 370 000 (360 000) kr och övriga ledamöter 175 000 (170 000) kr vardera (inget arvode till den som är anställd i bolaget). För utskottsarbete fastställdes ett totalt arvode om 175 000 (135 000) kr att fördelas med 105 000 kr till revisionsutskottet (ordförande 60 000 kr och ledamot 45 000 kr) och 70 000 kr till ersättningsutskottet (ordförande 40 000 kr och ledamot 30 000 kr). Arvode till revisorerna ska utgå enligt godkänd räkning.
- Årsstämman utsåg, för tiden intill dess nästa årsstämma hållits till ordinarie styrelseledamöter genom omval Henrik Holm, Alf Blomqvist, Marika Skärvik och Sven Uthorn samt nyval av Kristin Lindmark och Anna Hjertstedt. Rune Nordlander avböjde omval. Till styrelsens ordförande valdes Henrik Holm. KPMG AB, med den auktoriserade revisorn

Marine Gesien som huvudansvarig revisor, utsågs genom omval till revisor för tiden intill nästa årsstämma.

- Årsstämman antog styrelsens förslag om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare.
- Årsstämman beslutade att valberedningen ska bestå av representanter för två större aktieägare samt styrelsens ordförande. Valberedningen kan dock utgöras av representanter för tre eller fyra större aktieägare samt styrelsens ordförande om styrelsens ordförande finner att ett sådant intresse föreligger hos de större aktieägarna. Valberedningen ska bereda och till årsstämman lämna förslag, bland annat till val av ordförande och övriga ledamöter i bolagets styrelse och styrelsearvode. Namnen på valberedningens ledamöter publiceras i bolagets tredje kvartalsrapport. Någon ersättning till valberedningens ledamöter ska inte utgå.
- Årsstämman beslutade att godkänna nedanstående, och därmed sammanhängande, transaktioner i enlighet med det fullständiga beslutsförslaget:
  - Förvärv av samtliga minoritetsägarens aktier i B3 Summit AB. Beloppet erläggs, i enlighet med apportavtalet, genom emission av högst 61 428 aktier och resterande del kontant, och;
  - Förvärv av samtliga minoritetsägarens aktier i B3 Insight AB. Beloppet erläggs, i enlighet med apportavtalet, genom emission av högst 38 571 aktier och resterande del kontant.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att genomföra emission av högst 500 000 teckningsoptioner, Serie 2019:1. Teckning av aktier i enlighet med villkoren för teckningsoptionerna kan ske under perioden från och med den 15 maj 2022 till och med den 15 juni 2022. Teckningskursen per aktie ska motsvara 110 procent av den volymvägda genomsnittskursen enligt Nasdaq Stockholms officiella kurslista för aktie i bolaget under en period av 30 dagar fram till och med den 15 maj 2019. Ökningen av bolagets aktiekapital kommer vid fullt utnyttjande av teckningsoptionerna att uppgå till högst 50 000 kronor, vilket motsvarar en utspädning om cirka 6,7 procent av det totala antalet aktier och av det totala rösttalet i bolaget, dock med förbehåll för eventuell omräkning enligt optionsvillkoren.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att bemyndiga styrelsen att intill nästkommande årsstämma, vid ett eller flera tillfällen och med avvikelse från aktieägares företrädesrätt, besluta om att emittera maximalt ett så pass högt antal aktier som medför att antalet aktier i bolaget ökar med ett antal som, tillsammans med eventuellt förvärvade aktier enligt nedanstående punkt, sammanlagt utgör högst tio procent jämfört med det nu utestående antalet aktier i bolaget.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att bemyndiga styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av bolagets egna aktier. Förvärv av aktier i bolaget får endast ske antingen på börsen eller i enlighet med förvärvserbjudande till bolagets samtliga aktieägare. Förvärv får ske av högst så många aktier att återköpta aktier tillsammans med eventuella nyemitterade aktier enligt det föreslagna bemyndigandet i föregående punkt sammanlagt uppgår till högst tio procent av det nu utestående antalet aktier och vidare förutsatt att det efter återköp fortfarande finns full täckning för bolagets bundna egna kapital.

**Extra bolagsstämma 2019****Beslut**

Vid extra bolagsstämman den 15 november 2019 behandlades styrelsens förslag om emission samt vidareöverlåtelse av teckningsoptioner.

Bolagsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att genomföra emission av högst 500 000 teckningsoptioner, Serie 2019:1B. Rätt att teckna teckningsoptionerna tillkommer, med avvikelse från

aktieägarnas företrädesrätt, det helägda dotterbolaget B3IT PV AB. Dotterbolaget ska överlåta teckningsoptionerna till anställda. Teckning av aktier i enlighet med villkoren för teckningsoptionerna kan ske under perioden från och med den 14 november 2022 till och med den 14 december 2022. Teckningskursen per aktie ska motsvara 110 procent av den volymvägda genomsnittskursen enligt Nasdaq Stockholms officiella kurslista för aktie i bolaget under en period av 30 dagar fram till och med den 14 november 2019. Ökningen av bolagets aktiekapital kommer vid fullt utnyttjande av teckningsoptionerna att uppgå till högst 50 000 kronor, vilket motsvarar en utspädning om cirka 6,6 procent av det totala antalet aktier och av det totala röstetalet i bolaget, dock med förbehåll för eventuell omräkning enligt optionsvillkoren.

### Årsstämma 2020

Årsstämma äger rum den 14 maj 2020 klockan 16.00 i bolagets lokaler på Kungsbron 2, Stockholm. Kallelse till årsstämma offentliggörs senast fyra veckor före detta datum på bolagets hemsida och i Post & Inrikes Tidningar samt annonseras i Dagens Industri.

### VALBEREDNING OCH NOMINERINGSPROCESS (C)

Vid bolagets årsstämma den 16 maj 2019 beslutade bolagets aktieägare att anta principer för tillsättande av valberedning och instruktion samt ersättning till valberedningen, enligt nedan i sammanfattning:

- Valberedningen ska bestå av representanter för två större aktieägare samt styrelsens ordförande. Valberedningen kan dock utgöras av representanter för tre eller fyra större aktieägare samt styrelsens ordförande om styrelsens ordförande finner att ett sådant intresse föreligger hos de större aktieägarna i samband med valberedningens formerande. Styrelsens ordförande ges i uppdrag att kontakta de tre röstmässigt största registrerade aktieägarna per den 30 september 2019 och be dem utse en ledamot vardera till valberedningen. Om fler än två av dessa aktieägare ej önskar utse en ledamot, tillfrågas ytterligare aktieägare i storleksordning om att utse representant till valberedningen. Till ordförande i valberedningen bör utses en aktieägarrepresentant.
- Namnen på valberedningens ledamöter ska publiceras i bolagets delårsrapport för årets tre första kvartal. Mandatperioden för den utsedda valberedningen ska löpa intill dess att ny valberedning tillträtt. Om väsentlig förändring sker i ägarstrukturen efter det att valberedningen konstituerats ska valberedningens sammansättning ändras i enlighet med principerna ovan.
- Valberedningen ska bereda och till årsstämman lämna förslag till ordförande vid årsstämman, antal stämموvalda ledamöter, val av ordförande och övriga ledamöter i bolagets styrelse, styrelsearvode uppdelat mellan ordförande och övriga ledamöter, ersättning till ledamöter av styrelsens utskott, principerna för eventuell ersättning för utskottsarbete, samt arvodering av revisorer.
- Valberedningen ska ha rätt att belasta bolaget med kostnader för exempelvis rekryteringskonsulter och andra kostnader som erfordras för att valberedningen ska kunna fullgöra sitt uppdrag. Någon ersättning till valberedningens ledamöter skall dock inte utgå från bolaget.
- Valberedningen lämnar vidare förslag till val av valberedning, alternativt beslut om principer för tillsättande av valberedning, samt beslut om instruktion för valberedningen och ersättning till ledamöterna i valberedningen.

Valberedningen tillämpar regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) som mångfaldspolicy vid framtagandet av sitt förslag vilket innebär att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämموvalda ledamöternas

kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning eftersträvas. Valberedningen har vid förslag till styrelse beaktat policyn. Ytterligare information om valberedningens arbete lämnas vid årsstämman 2020.

Valberedningen har haft två protokollförda möten inför stämman 2019 samt intervjuer av kandidater under arbetsmöten. Två protokollförda möten har hållits, samt ett flertal arbetsmöten och intervjuer, inför stämman 2020. Arbetet baseras bland annat på den årliga utvärderingen av styrelsens arbete.

Inför kommande årsstämma har en valberedning utsetts i enlighet med beslut om tillvägagångssätt fattat av B3s årsstämma den 16 maj 2019. Valberedningen består av Hans Didring, representant för Protector Forsikring ASA, Leif Frykman, representant för Sven Uthorn AB och Henrik Holm, ordförande i styrelsen för B3 Consulting Group AB (publ). Valberedningen motsvarar därmed cirka 35 procent av totala antalet utestående aktier och röster.

### STYRELSE (D)

Bolagets styrelse är bolagets högsta beslutande organ efter bolagsstämma och har ansvaret för att styra bolagets verksamhet. Bolagsstämman utser styrelseledamöter i B3 Consulting Group AB (publ).

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltar B3s angelägenheter för aktieägarnas räkning. Styrelsen ska fortlöpande bedöma B3s ekonomiska situation och se till att bolaget är organiserat så att bokföring, medelsförvaltning och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning som reglerar bland annat mötesordning, arbetsfördelning inom styrelsen inklusive styrelseordförandens ålägganden, arbetsfördelningen mellan styrelse och VD samt hur utskottens arbete ska bedrivas. Styrelsen har också utfärdat en instruktion för VD som inkluderar instruktion för finansiell rapportering till styrelsen. Styrelsen utser VD, beslutar i frågor rörande strategisk inriktning av verksamheten och bolagets övergripande organisation. Styrelsen fastställer policyer och instruktioner för den löpande verksamheten, som leds av VD. Detta innefattar bland annat uppförandekod, finanspolicy, insiderpolicy, informationspolicy, ekonomihandbok och attestrutiner samt ansvarsfördelningen mellan VD och styrelse rörande investeringar inom och utom angivna budgetramar. Styrelsen fastställer också kvartalsbokslut och årsbokslut.

I enlighet med styrelsens arbetsordning ska styrelsen därutöver bland annat:

- fastställa mål, strategier och prioriteringar för bolagets verksamhetsdrift och framtida utveckling
- tillsätta, årligen utvärdera och vid behov entlediga VD
- tillse att bolaget har en bra företagsledning, en väl anpassad organisation och tillräckliga resurser för att nå uppställda mål
- tillse att erforderliga riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande i samhället i syfte att säkerställa dess långsiktigt värdeskapande förmåga
- tillse att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet samt bolagets efterlevnad av interna riktlinjer
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, tillförlitlig, tydlig och relevant.

### Styrelsens sammansättning

Styrelsen skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Styrelsen i B3 bestod vid utgången av 2019 av sex ledamöter (tre kvinnor och tre män), valda av årsstämman i maj 2019. Styrelsens sekreterare har under 2019 varit B3s CFO. Samtliga bolagsstämموvalda styrelseledamöter förutom VD, var per utgången av 2019 att betrakta som oberoende i förhållande till bolaget. Samtliga styrelseledamöter förutom bolagets VD var även att betrakta som oberoende i förhållande till bolagets

större aktieägare. Bolagets VD, genom Sven Uthorn AB, är bolagets näst största aktieägare som per den 31 december 2019 ägde 14,7 procent av aktierna i B3. Styrelsens ledamöter väljs årligen av årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Förändringar i styrelsen kan ske genom beslut på extra bolagsstämma mellan årsstämmorna eller genom att en ledamot väljer att avgå från sitt uppdrag i förtid. Inga arbetstagarledamöter har utsetts. Samtliga styrelseledamöter är valda för tiden intill slutet av den årsstämma som hålls under år 2020.

### Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande väljs av bolagsstämman. Ordföranden leder styrelsens arbete och tillser att detta sker i enlighet med lagar och förordningar, gällande regler för aktiemarknadsbolag samt styrelsens interna styrande dokument. Ordföranden följer verksamheten i dialog med VD och ansvarar tillsammans med VD för att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för hög kvalitet i diskussion och beslut. Ordföranden ansvarar för att det sker en årlig utvärdering av styrelsens arbete. Under fjärde kvartalet 2019 utvärderade styrelsen sitt arbete under 2019. Resultatet av utvärderingen av styrelsens arbete presenterades och diskuterades på styrelsens möte den 9 december 2019 och 23 januari 2020.

### Styrelsens arbete under 2019

Under verksamhetsåret 2019 hade styrelsen 13 protokollförda sammanträden. Styrelsen har huvudsakligen behandlat frågor avseende:

- Utveckling av bolagets strategiska inriktning
- Utvecklingen av bolagets marknad och konkurrenter
- Övervakning och uppföljning av verksamhetens resultat
- Kontroll och efterlevnad samt juridiska frågor
- Organisationsutveckling och ledningsstruktur
- Förvärv
- Finansiering och skuldsättning
- Affärsplan för 2020/22

- Finanspolicy och finansiella ramar samt uppdatering av styrande dokument

Utöver VD och CFO har även andra medlemmar av företagsledningen varit föredragande vid styrelsemötena. Bolagets revisorer redovisade sina slutsatser och förslag efter genomförd revision. Styrelsen har vid ett tillfälle även träffat bolagets revisorer utan närvaro av VD eller annan person i koncernledningen.

### Närvaro vid styrelsemöten och utskott under 2019

	Styrelsemöte	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Henrik Holm	13 av 13	—	2 av 2
Alf Blomqvist	12 av 13	9 av 10	—
Anna Hjertstedt*	9 av 13	—	—
Kristin Lindmark*	8 av 13	5 av 10	—
Marika Skärvik	12 av 13	—	2 av 2
Sven Uthorn	13 av 13	—	—
Rune Nordlander**	4 av 13	5 av 10	—

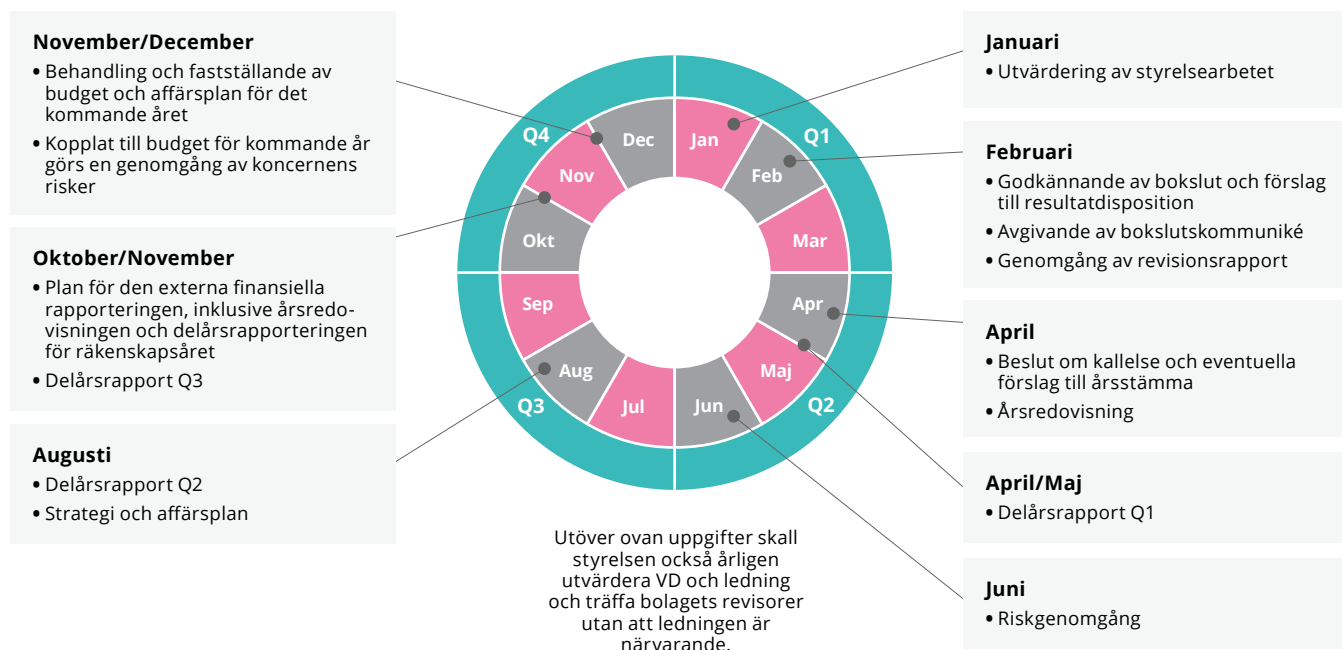
\* Invald av årsstämman i maj 2019

\*\* Styrelseledamot fram till och med årsstämman i maj 2019

### Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen utvärderas varje år i syfte att utveckla styrelsearbetet. Utvärderingen av styrelsen under 2019 skedde genom att ledamöterna svarade på en enkät, framtagen av rådgivningsföretaget FNCA Sweden AB, som sedan sammanställdes till en rapport som tillställts styrelsen. Rapporten presenterades och diskuterades på styrelsemötena den 9 december 2019 samt 23 januari 2020. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat bra. Resultatet av den årliga utvärderingen lämnas till valberedningen.

### Styrelsens arbetsår



# Styrelse



## HENRIK HOLM

Född 1964. Styrelseordförande sedan 2012.

**Utbildning** Ekonomi- och juridikstudier, Stockholms universitet. Delar av MBA-programmet, Uppsala universitet.

**Sysselsättning** Styrelseordförande MYBW Office Management HoldCo, MYBW Office Management International, PureLoad Software Group, Recall Capital Group, Recall Capital Trading, Recall Capital Nordic samt SME Sweden. Styrelseledamot Ports Group samt House of Ports Holding.

**Bakgrund** Mångårig erfarenhet IT- och finansbranschen Norden och USA. Grundare, VD och styrelseordförande ProAct IT Group. Senaste 15 åren aktiv med styrelseuppdrag och egna investeringar i flertal noterade/onoterade bolag Norden samt USA. Medförfattare till flera böcker inom strategi och affärsplanering. Styrelseledamot Mangold, Precise Biometrics, 3L System, SJR in Scandinavia, CMA Asset Management samt Founders Alliance i Sverige.

**Utskott** Ordförande i ersättningsutskottet.

**Innehav 1 mars 2020** Genom Henrik Holm Mgmt AB 19 250 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## MARIKA SKÄRVIK

Född 1963. Styrelseledamot sedan 2017.

**Utbildning** Marknadsekonom, Berghs School of Communication. Studier i ekonomi och juridik, Stockholms universitet. Ledarskapsutbildning, IMD.

**Sysselsättning** VD PerformancePotential. Styrelseledamot Interoc Bygg samt Serieentreprenörshögskolan Sverige. Styrelseledamot och interims-VD Springlife.

**Bakgrund** Försäljningschef Saven/TM Data, Executive Sales Microsoft, VD NetCenter, affärsrådeschef Tieto, VD Carlson Wagonlit, VD Hudson Norden. Grundare Mentorius och PerformancePotential, styrelseordförande STCC och Qtema samt styrelseledamot Softronic, Optronic Norden samt Poolia. Författare till bok om ledarskap.

**Utskott** Ledamot i ersättningsutskottet.

**Innehav 1 mars 2020** 0 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## SVEN UTHORN

Född 1956. Medgrundare, styrelseledamot, VD och koncernchef sedan 2003.

**Utbildning** Civilingenjörsexamen, Chalmers Tekniska Högskola. Executive MBA, Uppsala universitet.

**Sysselsättning** VD och koncernchef B3 Consulting Group AB (publ). Styrelseledamot i samtliga koncernens dotterbolag.

**Bakgrund** Verksam i över 30 år i IT- och telekombranschen, bland annat marknadsdirektör för Norden och senare Sales Director Sun Microsystems, VD Sonera Sverige, VD och koncernchef Dimension. Styrelseuppdrag i onoterade branschbolag, styrelseordförande Phonera.

**Innehav 1 mars 2020** 1 106 024 aktier inklusive genom Sven Uthorn AB

Beroende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## KRISTIN LINDMARK

Född 1975. Styrelseledamot sedan 2019.

**Utbildning** Civilingenjörsexamen informations-teknologi, Linköpings universitet.

**Sysselsättning** Chief Information Officer, SPP Pension & Försäkring.

**Bakgrund** 20 års erfarenhet av IT-branschen med fokus på bank/försäkring både som konsult och i linjeroller, Head of Digital & mobile SPP, Nordic Head of Project office P&T Commercial If, IT and Management Consultant Accenture.

**Utskott** Ledamot i revisionsutskottet.

**Innehav 1 mars 2020** 2 000 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## ALF BLOMQVIST

Född 1956. Styrelseledamot sedan 2012.

**Utbildning** Handelshögskolan i Stockholm.

**Sysselsättning** Styrelseordförande Scandinavian Enviro Systems. Styrelseledamot E14 Invest. Ledamot marknadsrådet Alternativa Aktiemarknaden.

**Bakgrund** Aktieanalytiker Nordea, Handelsbanken, Carnegie. Head of Equity Capital Markets Carnegie Corporate Finance, chef Swedbank Corporate Finance, VD och styrelseledamot Ledstierman, styrelseledamot Cision.

**Utskott** Ordförande i revisionsutskottet.

**Innehav 1 mars 2020** 19 030 aktier inkl. genom Blomqvist Unlimited AB

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## ANNA HJERTSTEDT

Född 1975. Styrelseledamot sedan 2019.

**Utbildning** Magisterexamen samhällsplanerarlinjen samt kandidatexamen nationalekonomi, Stockholms universitet.

**Sysselsättning** VD Impact Executives.

**Bakgrund** Mångårig erfarenhet från rekryteringsbranschen, executive search samt executive interim management hos Alumni, Impact Executives, Harvey Nash Plc. Verksam som bl.a. VD, Founding Partner, Consultant Manager, Marketing Manager, Project Leader. Tidigare Project Manager AB Conductive, Senior Account Manager 24/7 Media Europé.

**Innehav 1 mars 2020** 0 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.

**REVISIONSUTSKOTT (E)**

Styrelsen i bolaget har inom sig utsett ett revisionsutskott. Regler kring revisionsutskottet återfinns i Aktiebolagslagen och Koden. Revisionsutskottet följer en av styrelsen beslutad skriftlig instruktion och har till huvuduppgift att behandla frågor avseende riskbedömning, intern kontroll, finansiell rapportering och revision. Revisionsutskottet är endast förberedande och det är styrelsen i sin helhet som är beslutsfattande. Revisionsutskottets arbete syftar till att säkerställa att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs och att bolaget har ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer.

Därutöver skall revisionsutskottet bland annat:

- årligen utvärdera behovet av en internrevisionsfunktion och i bolagsstyrningsrapporten motivera sitt ställningstagande. Beskrivningen av den interna kontrollen i bolagsstyrningsrapporten ska omfatta styrelsens åtgärder för att följa upp att den interna kontrollen i samband med den finansiella rapporteringen och att rapporteringen till styrelsen fungerar,
- utvärdera revisionsinsatsen och informera bolagets valberedning om resultatet av utvärderingen, samt
- biträda valberedningen vid framtagandet av förslag till revisor och arvodering av revisionsinsatsen.

Ledamöterna i utskottet får inte vara anställda av bolaget. Minst en ledamot ska vara oberoende och ha redovisnings- och/eller revisionskompetens. Revisionsutskottet består av två ledamöter. Fram till den 16 maj 2019 bestod revisionsutskottet av Alf Blomqvist och Rune Nordlander, därefter ersatte Kristin Lindmark Rune Nordlander. Alf Blomqvist är ordförande i utskottet. Samtliga anses vara oberoende i förhållande till bolagets ledning och dess större aktieägare. Alf Blomqvist har redovisningskompetens. På revisionsutskottsmötena deltar också B3s CFO och koncernredovisningschef. B3s revisor samt B3s IR-ansvarige deltar i ett flertal möten under året.

**Revisionsutskottets arbete under 2019**

Revisionsutskottets sammanträdde tio gånger under 2019. Under året behandlades frågor främst kring; kvartalsrapportering, årsredovisning, revision, intern kontroll och risker, styrande dokument inom ekonomifunktionen, Koden, uppföljning av vissa redovisningsrelaterade bedömningar för 2019, skattefrågor samt granskning av bolagets kvartalsrapporter och årsredovisning före dess publicering.

På årsstämman i maj 2019 valdes revisionsbolaget KPMG till revisorer. Revisorerna har deltagit i fyra av revisionsutskottsmötena och har bland annat rapporterat sina iakttagelser från löpande granskning samt översiktlig granskning av delårsbokslut samt delårsrapport för perioden januari–september 2019.

**ERSÄTTNINGSGRUPP (F)**

Styrelsen i bolaget har inom sig utsett ett ersättningsutskott. Ersättningsutskottet följer en av styrelsen upprättad skriftlig instruktion och har till uppgift att bereda frågor om ersättning och anställningsvillkor för VD och ledande befattningshavare direkt underställda VD. Ersättningsutskottet behandlar och fastställer förslag till aktiebaserade incitamentsprogram samt andra företagsövergripande incitamentsprogram. Utskottet följer och utvärderar pågående och under året avslutade program för rörliga

ersättningar till de ledande befattningshavarna, och tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman enligt lag ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och nivåer inom B3. Utskottet arbetar även med successionsfrågor och riskhantering kopplat till nyckelpersoner.

Enligt Koden ska ledamöterna i ersättningsutskottet vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Bolagets ersättningsutskott ska bestå av minst två styrelseledamöter. Det nuvarande ersättningsutskottet består av Henrik Holm (ordförande) och Marika Skärvik, vilka båda anses som oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning och anses besitta erforderlig kunskap och erfarenhet i frågor om ersättningar till ledande befattningshavare. VD är adjungerad utan beslutanderätt i ersättningsutskottet.

**Ersättningsutskottets arbete under 2019**

Ersättningsutskottet sammanträdde två gånger under 2019. Under året behandlades frågor som förslag till ersättning och ersättningsprinciper för VD och för ledande befattningshavare, förslag till hantering av aktierelaterade incitamentsprogram samt styrande dokument för ersättningspolicy och uppförandekod.

**STYRELSENS FÖRSLAG TILL RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Årsstämman 2019 fastställde riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som närmare framgår av not 8. Till årsstämman 2020 har styrelsen föreslagit att riktlinjerna uppdateras för att anpassas till de nya regler som sedan den 1 januari 2020 gäller avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare omfattande styrelseledamöter, verkställande direktör och vice verkställande direktör samt andra personer i bolagsledningen enligt 9.9 Svensk kod för bolagsstyrning, det vill säga koncernledningen. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och på förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

Styrelsen ska ha rätt att tillfälligt frångå, helt eller delvis, riktlinjerna 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 bolagets ekonomiska bärkraft. Om sådana avvikelser sker ska detta redovisas i ersättningsrapporten inför närmast följande årsstämma. Riktlinjerna avser tiden från årsstämman 2020. Ärende om frångående av riktlinjerna ska beredas av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen.

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

B3s affärsstrategi är att erbjuda kvalificerade konsulttjänster inom IT och Management till Sveriges mest kvalificerade och krävande kunder. B3 hjälper till att förbättra strategi, processer, teknik och organisation på ett sätt som ger snabba och tydliga resultat för både verksamhet och IT. B3 skapar en miljö som uppmuntrar entreprenörskap och där konsulter ständigt får en möjlighet att utvecklas.

Styrelsen bedömer att det är kritiskt för en framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, att bolaget kan rekrytera och behålla

ledande befattningshavare med kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig totalersättning som motiverar ledande befattningshavare att göra sitt yttersta. Rörlig ersättning som omfattas av dessa riktlinjer ska vara baserad på kriterier som syftar till att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, och där uppfyllandet av kriterierna fastställs genom den metod som anges nedan.

#### **Formerna av ersättning m.m.**

Ersättningen och övriga anställningsvillkor till ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig. För ledande befattningshavare fastställs en målnivå för årlig bruttoersättning. Denna ska vara baserad på individens ansvar, erfarenheter samt prestation. Den totala ersättningen utgörs av fast och rörlig bruttoersättning. För bolagets CFO ska ersättningen dock vara fast. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om aktie- eller aktiekursrelaterade ersättningar. Fast och rörlig bruttoersättning disponeras av respektive individ i enlighet med bolagets policys, och ska täcka bolagets totala kostnad för:

- lön, sociala avgifter samt semesterersättning
- pension och därtill hörande särskild löneskatt
- eventuella sjuk- eller sjukvårdsförsäkring etc.
- övriga förmåner såsom t.ex. tjänstebil, utbildning och hjälpmedel i tjänsten

Kontant lön utgör maximalt 75 procent av den totala ersättningen och pension, eventuella sjuk- eller sjukvårdsförsäkringar samt övriga förmåner utgör maximalt 40 procent av den totala ersättningen.

#### **Fast ersättning**

Den fasta ersättningen utgör maximalt 50 procent av den totala ersättningen exklusive LTI och under antagande av fullt utfall av den rörliga ersättningen.

#### **Rörlig ersättning**

Den rörliga ersättningen kan variera med upp till +/- en tredjedel av målnivån. Rörlig ersättning utfaller efter uppnådda resultatmål för den resultatenheter som respektive ledande befattningshavare ansvarar för, dvs. koncernen, affärsområde eller dotterbolag. Kriterierna – primärt rörelseresultat och kvalitativa mål – bidrar till bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen samt hållbarhet genom tydlig koppling till dessa och därmed till bolagets långsiktiga värdeskapande. Uppfyllandet av kriterierna fastställs genom bolagets kvartals- eller årsbokslut. Rörlig ersättning, som andel av den totala ersättningen exklusive LTI, kan vid fullt utfall uppgå till högst 50 procent. Utfallet av ersättningen bereds av ersättningsutskottet och fastställs av styrelsen i samband med att kvalificeringsperioden avslutas. Därefter utbetalas ersättningen. Bolaget har ingen avtalsenlig rätt att återkräva ersättningen.

#### **Långsiktigt incitamentsprogram (Long-term incentive LTI)**

Ledande befattningshavare kan erbjudas incitamentsprogram vilka i huvudsak ska vara aktie- eller aktiekursrelaterade. Ett incitamentsprogram ska syfta till att förbättra deltagarnas engagemang för bolagets utveckling och implementeras på marknadsmässiga villkor. Aktie- och

aktiekursrelaterade incitamentsprogram ska beslutas av bolagsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer.

#### **Ersättning till styrelseledamöter**

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämman beslut. Bolagets stämموvalda styrelseledamöter ska i särskilda fall och under en begränsad tid kunna arvoderas för tjänster inom deras respektive kompetensområde som inte utgör styrelsearbete. För dessa tjänster (inklusive tjänster som utförs genom av styrelseledamot helägt bolag) ska utgå ett marknadsmässigt arvode, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål likväl ska tillgodoses.

#### **Pension**

För VD och övriga ledande befattningshavare finns ingen särskilt avtalad pensionsålder.

#### **Uppsägningstid och avgångsvederlag**

Ledande befattningshavare anställnings- eller uppdragsavtal ska gälla tills vidare eller för viss tid. För VD och övriga ledande befattningshavare gäller vid uppsägning från bolagets sida sex månaders uppsägningstid. Under uppsägningstiden löper gällande anställningsavtal med tillhörande förmåner. Avgångsvederlag förekommer ej.

#### **Lön och anställningsvillkor för anställda**

Vid beredningen av styrelsens förslag till riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats. Uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningskomponenter samt ersättningsökning och ökningstakt över tid har inhämtats och utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa.

#### **Beslutsprocessen**

Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer när det uppkommer behov av väsentliga ändringar av riktlinjerna, dock minst vart fjärde år. Styrelsens förslag bereds av styrelsens ersättningsutskott. Styrelsens ordförande kan vara ordförande i ersättningsutskottet. I syfte att hantera intressekonflikter ska övriga bolagsstämموvalda ledamöter som ingår i ersättningsutskottet vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Ersättningsutskottet ska bl.a. följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som årsstämman har beslutat om. När ersättningsutskottet berett förslaget förs det till styrelsen för beslut. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna.

Om stämman beslutar att inte anta riktlinjer med anledning av ett förslag till sådana, ska styrelsen senast inför nästa årsstämma lämna ett nytt förslag. I sådana fall ska ersättning utbetalas i enlighet med de riktlinjer som gäller sedan tidigare eller, om sådana inte finns, i enlighet med bolagets praxis.

I beredningen av dessa frågor används när så bedöms nödvändigt extern rådgivning.

### Översyn av riktlinjerna

En översyn av riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare har gjorts med anledning av de ändringar av aktiebolagslagen som trädde i kraft den 10 juni 2019. De föreslagna förändringarna förväntas inte medföra någon betydande förändring av den ersättning som utbetalats med tillämpning av nu gällande riktlinjer.

### VD OCH KONCERNLEDNING (G)

#### VD

VD är i sin roll underordnad styrelsen och har som huvuduppgift att sköta bolagets löpande förvaltning och den dagliga verksamheten i B3 i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. Av styrelsens arbetsordning och instruktionen för VD framgår arbetsfördelningen mellan styrelsen, styrelsens ordförande och VD. VD tar fram rapporter och nödvändigt beslutsunderlag inför styrelsesammanträden och är föredragande av materialet vid styrelsesammanträden. VD ska fortlöpande hålla styrelsens ordförande informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet, resultat och ekonomiska ställning samt varje annan händelse, omständighet eller förhållande som inte kan antas vara av oväsentlig betydelse för B3s aktieägare.

#### Utvärdering av VDs arbete

VD utvärderades av styrelsen den 19 februari 2020.

#### Koncernledning

B3-koncernen är organiserad så att den operativa verksamheten bedrivs i affärsområden för att bättre kunna utveckla och styra verksamheten och ta vara på affärsmöjligheter. Affärsområdena beskrivs på sid 43 med bild av organisationsstrukturen på sid 44.

B3s organisation är byggd på principen om decentraliserat ansvar och befogenheter. Affärsområdena och dotterbolagen i dessa har affärsmässigt ansvar för att driva och utveckla sina respektive verksamheter och tjänster i enlighet med koncernens strategiska inriktning och övergripande mål. Styrningen av affärsområdena har baserats på årliga affärsplaner som bygger på de koncerngemensamma strategierna. Baserat på koncernens övergripande finansiella mål har bland annat mål i form av tillväxt och rörelsemarginal fastställts för varje affärsområde och dotterbolag. För att nå lönsam tillväxt kombinerar B3 nyttan av en decentraliserad organisation med de skalfördelar koncernens storlek erbjuder. Därför finns koncerngemensamma funktioner inom ekonomi och administration, affärsutveckling, HR och rekrytering, kommunikation och marknadsföring samt IT samlade i moderbolaget B3 Consulting Group AB (publ).

VD har utsett en koncernledningsgrupp som leds av VD och förutom VD består av chef för respektive affärsområde, CFO, affärsutvecklingschef, chef för employer branding och rekrytering, HR-chef, kommunikationschef samt IT- och kvalitetschef. Koncernledningen ansvarar för att B3 drivs och utvecklas inom ramen för den av styrelsen fastställda strategin samt i övrigt beslutade planer och mål. Koncernledningen ansvarar även för att skalfördelar och synergier maximeras samt att erfarenhetsutbyte och spridande av "best practice" bidrar till mer effektiva och rationella affärsprocesser.

Viktiga frågor för koncernledningen är bland annat:

- Koncernens målsättningar och strategier samt policyfrågor
- Ledning och styrning, särskilt finansiell styrning och kvalitetsstyrning, samt riskanalys och riskhantering
- Varumärkes- respektive employer branding-frågor
- HR, såsom ledarskap, arbetsmiljö, organisations- och talangutveckling samt kompensationsfrågor
- Affärsutvecklings- och säljstrategier
- Förvärv och nyetableringar
- Frågor kring ägande i dotterbolag respektive investerarerelationer

För att säkerställa gemensamma beslut och processer för koncernens affärsområden finns en styrgrupp som leds av VD. Medlemmar därutöver är respektive affärsområdeschef samt affärsutvecklingschef. Den löpande operativa styrningen och samordningen sker inom varje affärsområde. Respektive affärsområde har en ledning bestående av affärsområdeschefen och de i affärsområdet ingående bolagens VDar.

Affärsområdets ledningsgrupp fokuserar primärt på;

- Uppföljning av affärsområdets resultat mot satta mål
- Operativ strategi/taktik samt operativa mål
- Operationell effektivitet i våra huvudprocesser, som är sälj, rekrytering och leverans
- Operativa policyer och spelregler mellan bolagen
- Gemensam tjänsteutveckling, gemensam marknadsföring och prioritering av gemensamma kunder och andra gemensamma utvecklingsinitiativ över bolagen
- Samordning för att nå en effektivare ledning, vilket medför möjlighet att utnyttja synergier och specialisera sig i olika roller
- Gemensamma konsultvårdsaktiviteter och kompetensutveckling

## Koncernledning



### SVEN UTHORN

Född 1956.  
Medgrundare, styrelseledamot, VD och koncernchef sedan 2003.

**Utbildning** Civilingenjörsexamen, Chalmers Tekniska Högskola. Executive MBA, Uppsala universitet.

**Bakgrund** Medgrundare B3. Verksam flertalet år i IT- och telekombranschen, bland annat marknadsdirektör för Norden och senare Sales Director Sun Microsystems, VD Sonera Sverige, VD och koncernchef Dimension, styrelseordförande Phonera.

#### Innehav 1 mars 2020

1 106 024 aktier inklusive genom Sven Uthorn AB



### HARRIET PISCATOR

Född 1957.  
Ekonomi- och finanschef, CFO. Anställd 2012.

**Utbildning** Civilekonom internationell ekonomi, Göteborgs universitet.

**Bakgrund** Över 20 år inom ABB i flertalet nyckelroller, senast CFO ABB-koncernen Sverige.

#### Innehav 1 mars 2020

37 600 aktier



### SOFIA SMEDSHAMMAR

Född 1971.  
Affärsområdeschef Digital Innovation. Anställd 2019.

**Utbildning** Civilekonom, Internationell Ekonomi, Linköpings universitet.

**Bakgrund** Över 20 års erfarenhet av IT-konsultbranschen, bland annat VD på Riada och i ledande befattningar på Avega, CGI samt Atos Consulting.

#### Innehav 1 mars 2020

150 aktier



### LARS FRANSSON

Född 1969.  
Affärsområdeschef Digital Management. Anställd 2019.

**Utbildning** Systemvetenskap och ekonomi, Stockholms universitet.

**Bakgrund** Lars har 25 års erfarenhet från konsultbranschen och kommer närmast från rollen som COO & Vice President Central för CGI..

#### Innehav 1 mars 2020

5 905 aktier



### MARTIN STENSTRÖM

Född 1960.  
Affärsområdeschef Digital Infra. Anställd 2018.

**Utbildning** Civilekonom, Karlstads universitet.

**Bakgrund** Över 25 års erfarenhet av att bygga, leda och utveckla IT-tjänsteverksamheter, inklusive konsult-, drift- och förvaltningstjänster, bland annat som VD Axians i Sverige, VD Qbranch Väst och regionchef Dimension.

#### Innehav 1 mars 2020

7 000 aktier



### MARIA BERONIUS

Född 1973.  
Affärsutvecklingschef. Anställd 2011.

**Utbildning** Civilingenjörsexamen, Kungliga Tekniska Högskolan.

**Bakgrund** 20 års erfarenhet av IT-konsultbranschen, bland annat i ledande befattningar.

#### Innehav 1 mars 2020

29 922 aktier



### TOMMY SARENBRANT

Född 1971.  
Rekyteringschef och Employer Branding. Anställd 2007.

**Utbildning** Fil kand. International marketing respektive Computer information systems, Northern Arizona University.

**Bakgrund** Över 20 års erfarenhet av IT-branschen med flera år inom konsultbranschen, bland annat i ledande befattningar.

#### Innehav 1 mars 2020

347 231 aktier inklusive genom Tommy Sarenbrant AB



### ANNE EK

Född 1974.  
HR-chef. Anställd 2019.

**Utbildning** Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm.

**Bakgrund** Över 20 års erfarenhet av ledarskapsutveckling, förändringsledning och brett HR-arbete, senast som HR Business Partner Group Functions inom Scandic Hotels.

#### Innehav 1 mars 2020

0 aktier



### ROLF KOLMODIN

Född 1955.  
Kommunikationschef. Anställd 2013.

**Utbildning** Fil kand. ekonomi och marknadsföring, Stockholms universitet. Diplomerad från IHR.

**Bakgrund** Över 30 års erfarenhet av kommunikation och marknadsföring, bland annat kommunikationschef Nobina, chef marknads-kommunikation Sun Microsystems, egen konsultverksamhet inom produktutveckling och marknadsföring samt projektledare på reklambyrå.

#### Innehav 1 mars 2020

0 aktier



### HÅKAN LINDBERG

Född 1962.  
Chef verksamhetsutveckling. Anställd 2004.

**Utbildning** Civilingenjörsexamen teknisk fysik samt studier i ekonomi och språk, Uppsala universitet och Stockholms universitet.

**Bakgrund** Cirka 30 års erfarenhet av IT-branschen inom ledning, konsulting och utbildning, bland annat teknisk chef och konsultchef Sonera Sverige. Författare till böcker om telekommunikation och trådlös kommunikation.

#### Innehav 1 mars 2020

Genom Håkan Lindberg Intressenter AB 200 778 aktier



## REVISORER (H)

Revisionsbolaget KPMG med Marine Gesien som huvudansvarig revisor valdes av årsstämman den 16 maj 2019 för tiden fram till årsstämman 2020. Från och med 1 oktober är Fredrik Westin huvudansvarig revisor. B3s revisorer arbetar efter en revisionsplan som årligen presenteras för styrelsens revisionsutskott. B3s revisorer granskar årsbokslut och årsredovisning samt bolagets löpande verksamhet och rutiner för att sedan uttala sig om redovisningen samt styrelsens och VDs förvaltning. Revisorer ska efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse till årsstämman. Bolagets revisorer rapporterar personligen till styrelsen varje år sina iakttagelser från granskningen och sina bedömningar av bolagets interna kontroll. Under året har revisorer också översiktligt granskat B3s delårsrapport för perioden januari–september 2019.

## INTERN KONTROLL ÖVER FINANSIELL RAPPORTERING

Här beskrivs bolagets system för intern kontroll och riskhantering med avseende på den finansiella rapporteringen. Styrelsen ska enligt aktiebolagslagen tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen ansvarar för bolagets styrning och kontroll, vars övergripande syfte är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar. Den interna styrningen och kontrollen innefattar metoder och processer för att säkra tillgångar, kontrollera riktigheten och tillförlitligheten i den interna och externa finansiella rapporteringen samt säkerställa efterlevnad av externa och interna regelverk. Den interna styrningen och kontrollen ska även förbättra verksamhetens effektivitet och begränsa risknivån i verksamheten.

B3s struktur för intern styrning och kontroll utgår från ramverken COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) samt "tre ansvarslinjer" (three lines of defence). B3s styrelse är av uppfattningen att bolagets verksamhet är av begränsad komplexitet varför styrelsen har valt att inte inrätta en funktion för internrevision, tredje ansvarslinjen.

B3s internkontroll i den finansiella rapporteringen består av inbyggda kontroller i lednings-, affärs- och stödprocesser. Inom ramen för ansvariga chefers samt ekonomifunktionens arbete utförs kontroller i den första linjen. Därutöver utförs testning och oberoende kontroller av en upphandlad compliance-funktion i andra linjen. Årlig plan för testning, uppföljning och återrapportering fastställs i revisionsutskottet. Under 2019 infördes ett nytt affärssystem med nya arbetsprocesser och rutiner. Detta föranledde att den oberoende testningen av kontroller flyttades till det andra kvartalet 2020.

B3s struktur för intern styrning och kontroll delas in i fem komponenter; styr- och kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

## Styr- och kontrollmiljö

Grunden för den interna styrningen och kontrollen utgörs av organisation, beslutsvägar, beslutsdelegering, befogenheter och ansvar som dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument.

Styr- och kontrollmiljön omfattar också den kultur och de värderingar som styrelse och ledning kommunicerar och verkar utifrån vilket bland annat förmedlas genom den uppförandekod som fastställs av styrelsen varje år.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna styrningen och kontrollen avseende den finansiella rapporteringen.

Varje år fastställer styrelsen en arbetsordning som tydliggör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens inbördes arbetsfördelning. I arbetsordningen regleras sådant som mötesordning, arbetsfördelning inom styrelsen inklusive styrelseordförandes ålägganden, arbetsfördelning mellan styrelse och VD samt hur utskottens arbete ska bedrivas. Styrelsen utövar sin kontroll

främst genom att årligen fastställa policydokument, instruktion för VD inklusive attest- och delegationsordning och instruktion för den finansiella rapporteringen samt genom att sätta och godkänna verksamhetsmål, strategi, affärsplan och budget. De styrande dokumenten inom B3 omfattar:

- Arbetsordning för styrelsen
- Instruktioner för revisionsutskott och ersättningsutskott
- VD-instruktion inklusive attest- och delegationsordning
- Instruktion för dotterbolags-VD inklusive attest- och delegationsordning
  - Detta dokument behandlar ansvarsfördelningen mellan dotterbolagets VD och koncernchefen/affärsområdeschefen, dotterbolagets befogenheter samt koncerngemensamma policyer och riktlinjer för samtliga dotterbolag i koncernen
- Attestreglemente
  - I regelverket regleras vilka befogenheter som finns på varje nivå i organisationen, exempelvis avgivande av fastprisofferter, inköp, investeringar, lönehantering och rabatteringar
- Uppförandekod
  - Koderna är ett uttryck för vilka värderingar och riktlinjer som ska gälla inom koncernen med avseende på affäretik samt fri- och rättigheter. B3 bedriver sin verksamhet med höga krav på integritet och etik. I dokumentet finns även en visselblåsarfunktion beskriven
- Finanspolicy
  - Styrelsen antar ramar för finansiell riskhantering som koncernens ekonomifunktion arbetar efter. Målsättningen är att begränsa de finansiella risker som uppstår i samband med upplåning och placeringar
- Informationspolicy
  - Informationspolicyen beskriver koncernens principer för informationsgivning till aktiemarknaden samt till övriga externa och interna intressenter
- Insiderpolicy
  - Policyen syftar till att etablera ett gemensamt förhållningssätt för B3 i insiderfrågor och därigenom minska riskerna för att ledande befattningshavare, övriga medarbetare och styrelseledamöter bryter mot tillämplig lagstiftning, rekommendationer och god sed inom detta område
- Ersättningspolicy
  - Policyen beskriver principer för ersättningar (löner, pensioner, förmåner och bonus) till ledande befattningshavare

Dessa styrande dokument samt koncernens ekonomihandbok utgör, tillsammans med lagar och andra externa regelverk, det ramverk som bildar grunden för koncernens interna styrning och kontroll. De styrande dokumenten revideras årligen av styrelsen.

## Riskbedömning

Styrelsen utvärderar de strategiska möjligheterna och riskerna på en övergripande nivå samt utformar koncernens strategi. Ansvaret för att identifiera, värdera och hantera de operativa riskerna ligger hos koncernledningen, affärsområdesledningen och ledningen för respektive dotterbolag. Hanteringen av riskerna ska omfatta implementering och underhåll av lämpliga kontrollaktiviteter.

B3s ekonomifunktion genomför årligen en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen för att identifiera och utvärdera de områden och processer där det föreligger störst risk för fel som kan få en väsentlig påverkan på den finansiella rapporteringen. Riskbedömningen presenteras och diskuteras i revisionsutskottet.

De resultat- och balansposter där väsentliga fel kan uppkomma bedöms vara följande;

- Rörliga ersättningar till personal,

- Värdering av goodwill i förvärvade verksamheter
- Intäkter

Se även avsnittet med rubrik Risker och riskhantering på sidan 57.

### Kontrollaktiviteter

Ekonomifunktionen är centrerad till B3 Consulting Group AB (publ). Ekonomifunktionen hanterar all ekonomi för alla koncernens dotterbolag. Vid förvärv av bolag kan det förvärvade bolaget under en övergångsperiod handha sin egen ekonomifunktion. Lämpliga kontrollaktiviteter utformas på koncern- och bolagsnivå för att hantera de risker som identifierats under riskbedömningen. Syftet med kontrollaktiviteterna är att förebygga, upptäcka och korrigerar fel och omfattar till exempel tydlig ansvarsfördelning, dualitet för verkställande av betalning, detaljerade resultatanalyser, kontoavstämningar, godkännanden och behörighetshantering samt redovisnings- och värderingsprinciper. Interna styrinstrument för att säkerställa rättvisande kvalitet på den finansiella rapporteringen är framförallt attestreglementet och koncernens ekonomihandbok.

Styrelsen fastställer en årlig plan för oberoende testning av att kontrollaktiviteterna fungerar som avsett.

Kontrollerna genomförs på en övergripande nivå genom analyser av resultat och nyckeltal på bolagsnivå och affärsområdesnivå såväl som på koncernnivå samt på detaljnivå genom att ett antal kontrollpunkter ingår i de löpande processerna och rutinbeskrivningarna. Varje månad följer CFO och controllers på ekonomiavdelningen upp resultat och nyckeltal mot budget, prognos och utfall året innan för dotterbolag, affärsområde och koncern. Avvikelse analyseras. Därefter, också månatligen, följs resultat och nyckeltal upp mot budget, prognos och utfall året innan på koncernnivå av koncernledningen, på affärsområdesnivå av affärsområdesledningen och för dotterbolag på respektive dotterbolags ledningsgruppsmöte. Styrelsen följer resultat och nyckeltal på en koncernövergripande nivå varje månad. Kvartalsvis inför delårsrapport följer revisionsutskott och styrelse upp den finansiella rapporteringen. Under året har B3 bytt affärssystem och i samband med det ses processer och rutiner över för att säkerställa en korrekt finansiell rapportering. Bolagets väsentligaste finansiella processer, såsom bokslut, konsolidering, uppföljning och rapportering finns dokumenterade i Ekonomihandboken.

### Information och kommunikation

Policyer, riktlinjer och instruktioner finns tillgängliga på bolagets intranät, vilket underlättar en fullständig och korrekt finansiell rapportering i rätt tid. Informationen delas till alla medarbetare och en dialog mellan

koncernens centrala ekonomifunktion och dotterbolagen upprätthålls, bland annat genom löpande informationsmöten med samtliga chefer. Finansiell kommunikation till marknaden sker i enlighet med B3s informationspolicy. Under 2019 skedde detta främst genom:

- Årsredovisning
- Delårsrapporter
- Pressmeddelanden om viktiga nyheter och händelser
- Presentationer via webb för analytiker, investerare och media samma dag som delårsrapporter publiceras
- Presentationer i samband med Aktiespararnas event
- B3s hemsida

B3 har en process för visseblåsare om någon skulle upptäcka en avvikelse eller ett inkorrekt agerande. Denna står beskriven i B3s uppförandekod och säger att upptäcker en medarbetare en avvikelse meddelar man normalt närmaste chef, Koncern-VD eller medlem i ledningsgruppen. Avvikelse kan alltid rapporteras till styrelseordförande eller bolagets advokater. Den som rapporterar har rätt att vara anonym.

### Uppföljning

Styrelsen säkerställer att den interna styrningen och kontrollen i den finansiella rapporteringen är effektiv och ändamålsenlig genom att löpande erhålla information om den finansiella utvecklingen, finansiell riskhantering samt en löpande rapportering från inhyrd oberoende compliance-funktion och bolagets revisorer. Styrelsen erhåller månadsvis finansiella rapporter och kvartalsvis en fördjupad rapportering som inkluderar en genomgång av utveckling hittills jämfört med uppgjorda planer och senaste prognos. Identifierade stora risker följs också upp på varje styrelsemöte. Vid varje kvartal granskar revisionsutskottet delårsrapporten och de relativt sett större riskerna i den finansiella rapporteringen diskuteras. Därefter behandlas delårsrapporten av styrelsen som godkänner den.

Revisorernas rapportering med avseende på intern kontroll behandlas på revisionsutskottsmöte. Revisorernas påpekanden om eventuella brister samt B3s dokumenterade åtgärdsförslag diskuteras och godkänns. Därefter behandlas revisorernas rapport med bolagets åtgärdsplaner på nästkommande styrelsemöte.

Varje år beslutar styrelsen om en årlig affärsplan som bygger på de koncerngemensamma strategierna. Baserat på koncernens långsiktiga strategi och finansiella mål har mätbara mål för 2019 fastställts. Vidare genomförs ett nedskrivningstest av goodwill. I samband med detta test tar styrelsen ställning till de antaganden som testet bygger på samt tar del av utfallet.

### VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER VERKSAMHETSÅRETS UTGÅNG

Styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas för verksamhetsåret 2019. Föregående år var utdelningen 2,25 SEK/aktie.

Styrelsen har preciserat bolagets finansiella mål som reflekterar ny inriktning.

Följderna av det nya coronaviruset påverkar IT-marknaden och i förlängningen därmed även B3-koncernen. I vilken utsträckning är för närvarande inte kvantifierbart.

### UTSIKTER OCH FINANSIELLA MÅL

#### Utsikter

B3 kommer att utvecklas i takt med ökad leveransförmåga till följd av rekrytering och förvärv, baserat på kundernas efterfrågan och det allmänna investeringsklimatet. Bolaget lämnar inga prognoser.

### Finansiella mål

Styrelsen har fastlagt en övergripande målsättning för de närmaste tre åren att:

- passera 1 miljard SEK i årsomsättning och fortlöpande växa snabbare än marknaden
- uppnå en rörelsemarginal (EBIT) om tio procent för att därefter uthålligt kunna generera 8–12 procent årligen
- växa vinst per aktie i takt med eller snabbare än EBIT
- skuldsättningskvoten som andel av EBITA normalt ska understiga 1,5
- bolaget årligen ska dela ut upp till två tredjedelar av bolagets resultat efter skatt hänförligt till aktieägarna i B3 Consulting Group AB (publ), dock med beaktande av koncernens behov av kapital för att hantera förändringar i rörelsekapital samt för investeringar, främst förvärv.

## RISKER OCH RISKHANTERING

### Risker

B3s verksamhet är exponerat för ett antal risker vilka kan komma att påverka koncernens resultat. En god förståelse för riskerna och en löpande uppföljning av dessa underlättar för att fatta beslut som bidrar till att B3 når sina mål. Bolaget har en riskhanteringsprocess där bolaget strukturerat arbetar med att identifiera, analysera, värdera och hantera risker. Viktiga faktorer som påverkar B3s lönsamhet är antal konsulter, timpris, debiteringsgrad samt effektiv kostnadskontroll. Dessa faktorer påverkas av risker som kan hänföras till marknadsrelaterade, operativa och finansiella risker. Riskhantering är ett ständigt prioriterat område för koncernen och utvecklas kontinuerligt för att ett balanserat risktagande ska uppnås. Nedan ges en sammanfattning av betydande risker samt hur dessa hanteras inom B3.

### Marknadsrelaterade risker

#### Efterfrågan och konjunktur

Risker utanför B3s kontroll är främst kopplade till konjunktur där efterfrågan på bolagets tjänster påverkas. Bolagets tjänster är konjunkturberoende och efterfrågan på B3s tjänster kan förväntas skifta i olika konjunkturlägen.

#### Hantering

B3 har en hög beredskap för förändringar i konjunkturen. Bolaget arbetar aktivt med att sprida risker bland annat genom att ha en bred branschspridning med en stor andel icke-cykliska branscher. Över 50 procent av bolagets omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. B3 har också ett stort antal kunder och tvärindustriella kompetenser/tjänster vilket också medför att bolaget blir mindre känsligt för konjunktursvängningar. En stor andel av våra uppdrag handlar om effektivisering och kostnadsbesparingar vilka alltid är aktuella oavsett konjunkturläge.

Om konjunkturen mattas av har B3 beredskap att stanna upp rekryteringen och intensifiera säljarbetet.

Den ersättningsmodell som flertalet av B3s medarbetare har medför också att bolaget blir mer resistent mot prisfluktuationer och konjunktursvängningar då en stor del av kostnadsmassan står i proportion till intäkterna.

### Operativa risker

#### Konkurrens och prispress

All företagsverksamhet utsätts för konkurrens, vilket är grunden för en sund marknadsutveckling. B3 måste alltid anstränga sig för att bli bättre och därmed utvecklar konkurrensen bolaget. B3 konkurrerar såväl med stora multinationella IT- och managementkonsultföretag som regionala företag med Norden eller Sverige som hemmamarknad. De multinationella konkurrenterna verkar framför allt på de allra största kunderna i framförallt stora IT-projekt medan de regionala och lokala konkurrenterna är mest aktiva på övriga kunder inom det privata näringslivet och inom offentlig sektor.

Det finns en risk för prispress på marknaden som påverkar timarvodet på bolagets konsulttjänster. Prispressen kan vara kopplad till ökad konkurrens från konsultmäklare, offshore-leverantörer och traditionella leverantörer. Även förändrade inköpsprocesser med fokus på hantering av leverantörsrelationer påverkar. För den del av försäljningen som är knuten till ramavtal är eventuella prishöjningar beroende av omförhandling av avtal.

#### Hantering

B3 arbetar aktivt med att välja kunder och uppdrag där bolagets specialistkunskap efterfrågas och bolagets tjänster värdesätts mest. B3 arbetar i projekt där teknikkunskap är en förutsättning och kunskap om kundens verksamhet är central. Bolagets projekt ställer stora krav på att arbeta nära kund varför verksamheten inte är direkt utsatt för konkurrens av offshoreleverantörer.

Andelen fastprisuppdrag uppgår till mindre än två procent av omsättningen. Därtill medför den ersättningsmodell som flertalet av B3s medar-

betare har att bolaget blir mer resistent mot prisfluktuationer och konjunktursvängningar då en stor del av kostnadsmassan står i proportion till intäkterna.

### Tillväxt

Tillväxt för B3 är starkt kopplat till att fler medarbetare rekryteras och till förvärv. Bolaget har historiskt haft en god tillväxt och har som ambition att fortsätta växa, med målsättningen att varje år växa snabbare än marknaden. Bolagets tillväxt är viktig, och tjänar som bekräftelse på att bolaget har ett attraktionsvärde både i kund- och rekryteringsmarknad. Ökad kapacitet och leveransförmåga är viktiga kriterier för kunderna, när de selekterar och prioriterar bland sina konsultpartners. Tillväxt är också viktig ur ett aktieägarperspektiv då ökad volym ger skalfördelar och möjliggör successivt ökande rörelsemarginaler. Tillväxt medför ett antal olika risker som delvis kan vara svåra att förutse.

#### – Företagskultur

B3s företagskultur kännetecknas av entreprenörskap, korta beslutsvägar, öppenhet, frihet och engagerat ledarskap där medarbetaren är i centrum. Det lilla bolagets fördelar bevaras även vid tillväxt. Tillväxt kan påverka företagskulturen på ett sätt att medarbetare väljer att lämna B3.

#### – Ökad börda på ledning och operativa resurser

Tillväxt kan medföra att såväl verksamhetens komplexitet som ledningens ansvar ökar, vilket ökar bördan på bolagets ledning och operativa resurser. Detta kan i sin tur leda till organisatoriska problem såsom svårigheter att rekrytera kompetent personal och att anlita samarbetspartners med tillräcklig branschfarenhet.

#### – Befintliga lokaler och IT-system är otillräckliga

Befintliga lokaler och befintliga kontroll-, styr-, ekonomi-, redovisnings- och informationssystem och andra tekniska lösningar kan komma att visa sig otillräckliga för en fortsatt tillväxt och ytterligare investeringar inom dessa områden kan därför bli nödvändiga.

#### – Förvärv

Vid förvärv uppstår en integrationsrisk och en finansiell risk. Integrationsrisken är kopplad till att behålla medarbetare samt att det förvärvade bolaget ska fungera som en del av B3. Finansiell risk är kopplad till förmodligen att anskaffa kapital, vilket i sin tur är kopplat till förvärvets storlek.

### Hantering

B3 arbetar kontinuerligt med att säkerställa att medarbetarna inte upplever att bolagets kultur försämrats på grund av tillväxt. Organisationen är van vid tillväxt och ledningen har hög medvetenhet om behovet av att arbeta med struktur och kultur för att fortsätta växa med kvalitet. För att bättre kunna utveckla och styra verksamheten och ta vara på affärsmöjligheter är B3-koncernen organiserad i affärsområden. Företagskulturen kan vidmakthållas bland annat genom att B3 består av specialistbolag med hög grad av självständighet, organiserade i affärsområdena.

Medarbetarnas åsikter fångas upp genom

- årligen genomförd medarbetarenkät via GPTW (Great Place to Work)
- årligen genomförda utvecklingssamtal
- avslutssamtal när någon slutar
- chefer har löpande samtal med medarbetare på konsulträffar samt enskilda möten

B3 följer upp att bolaget har den ledningsstruktur, de ledningsresurser och operativa resurser som behövs, både vad gäller antal personer som rätt kompetens, när B3 växer i volym samt komplexitet. Anpassning av lokaler och system pågår också löpande så att bolaget alltid ska ha det som behövs.

B3 har erfarenhet av att förvärva och integrera. Det finns processer på plats och medvetenhet om riskerna. B3 tittar primärt efter bolag och verksamheter som liknar B3, när det gäller erfarenhet, kultur och kvalitetsambitioner. Det är också viktigt att båda parter ser att verksamheten kan utvecklas bättre som del av ett B3-sammanhang.

### Kunder

B3 har en bred kundbas vilken vid utgången av 2019 var över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än tio procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder representerar tillsammans cirka 24 procent av B3s omsättning. B3 bedömer för närvarande att bolaget inte är beroende av någon enskild kund eller ett specifikt branschområde.

### Medarbetare och kompetensförsörjning

En av B3s primära risker är att inte ha förmåga att rekrytera eller behålla kompetent personal. Att kunna behålla, utveckla och rekrytera är grunden för en fortsatt tillväxt. Tillgången på erfarna och kvalificerade medarbetare varierar med konjunkturen.

### Hantering

Medarbetarna är en väsentlig tillgång och B3 satsar aktivt på att vara en attraktiv arbetsgivare både för att kunna behålla nuvarande medarbetare samt attrahera framtida medarbetare. Detta görs genom att bygga en stark företagskultur med en flexibel ersättningsmodell samt att skapa tillgång till intressanta och utvecklande uppdrag. Mycket fokus läggs på välmående, hälsa och friskvård som del i att skapa hållbara medarbetare.

B3 har hela tiden fokus på rekrytering i de olika dotterbolagen. Som stöd finns en koncernfunktion som arbetar med employer branding, rekrytering och HR-frågor både i syfte att rekrytera och behålla medarbetare. Framförallt rekryterar bolaget seniorkonsulter och rekryteringen sker till stor del genom den egna organisationens nätverk.

Den typiska B3-medarbetaren har en akademisk utbildning och i genomsnitt 19 års branschserfarenhet. Kompetensutveckling såväl som tjänsteutveckling sker kontinuerligt inom affärsområdena och i alla dotterbolag. Det bedrivs också en successionsplanering för ledningspersoner samt nyckelpersoner. För att hela tiden hålla medvetandet uppe angående medarbetarnas trivsel och åsikter genomförs årliga medarbetarenkäter, utvecklingssamtal samt avslutssamtal.

### Hållbarhetsrisk

I B3s typ av verksamhet är miljöpåverkan begränsad och i och med detta även direkta risker. Risker inom hållbarhet omfattar främst medarbetare. Förmåga att rekrytera eller behålla kompetenta medarbetare är grunden för fortsatt tillväxt. Vidare finns risk för medarbetares utbrändhet.

Inom mänskliga rättigheter eller antikorrupktion har bolaget inte identifierat några risker kopplade till i verksamheten. B3 ser det som ett prioriterat område att leva upp till grundläggande normer, som annars riskerar bolagets anseende. Genom uppförande och rutiner kring kunder, ramavtal och branschstandarder minimeras dessa risker.

### Finansiella risker

Koncernen utsätts i sin verksamhet för finansiella risker såsom marknadsrisk (valutarisk, ränterisk, prisrisk), kreditrisk samt likviditetsrisk. Koncernen gör kontinuerligt bedömningar av vilka risker som bolaget är utsatt för och arbetar aktivt för att minimera dem. De finansiella riskerna beskrivs i not 3.

### Osäkerhetsfaktorer

Ledningen gör uppskattningar och bedömningar om framtiden. Dessa bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och

andra faktorer, inklusive förväntningar om framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden.

### Möjligheter

B3 arbetar fortlöpande med att effektivisera organisationen och administrationen. Det sker genom att löpande utvärdera varje konsultenhet, slå samman alltför små alternativt dela upp alltför stora konsultenheter, effektivisera lednings- och säljarbetet samt genom att oavbrutet se över möjligheterna till ytterligare effektivisering av gemensamma administrativa funktioner. Kostnaden för gemensamma funktioner inom B3 tenderar att minska i förhållande till nettoomsättningen. En effektiv administration gör att företaget blir relativt sett mindre sårbart vid en konjunkturavmattning.

Gemensamma verktyg och processer implementeras för att stärka den interna effektiviteten och skapa möjligheter till gränsöverskridande marknadsaktiviteter och leveranser till kund.

### FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas för verksamhetsåret 2019. Vad beträffar bolagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande noter.

### STYRELSENS KOMMENTAR TILL FÖRSLAG OM INGEN UTDELNING

I enlighet med bolagets utdelningspolicy ska bolaget årligen dela ut upp till två tredjedelar av bolagets resultat efter skatt hänförligt till aktieägarna i B3 Consulting Group AB (publ), dock med beaktande av koncernens behov av kapital för att hantera förändringar i rörelsekapital samt för investeringar, främst förvärv. Att styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas för verksamhetsåret 2019 görs för att säkerställa bolagets finansiella handlingsfrihet under beaktande av en svagare resultatutveckling under året samt en osäkerhet i kundmarknaden. För en långsiktigt hållbar utvecklingsstrategi är bolagets närmaste fokus att successivt stärka resultatgenereringen samt minska skuldsättningsgraden i enlighet med bolagets finansiella mål. Vad beträffar bolagets resultat och ställning i övrigt hänvisas till aktuella resultat- och balansräkningar med tillhörande bokslutskommentarer. Avrundningsdifferenser kan förekomma. Balansräkningarna och resultaträkningarna ska fastställas på årsstämman.

### FLERÅRSÖVERSIKT, KONCERNEN (MSEK)

	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning	839,5	726,3	619,7	488,5	382,5
Omsättningstillväxt	15,6%	17,2%	26,9%	27,7%	23,0%
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA)	56,1	54,1	43,5	44,1	37,7
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA)	6,7%	7,4%	7,0%	9,0%	9,8%
Rörelseresultat (EBIT)	31,3	47,1	36,8	38,7	33,1
Rörelseresultat (EBIT) %	3,7%	6,5%	5,9%	7,9%	8,7%
Soliditet	26,4%	28,8%	31,7%	33,8%	22,0%
Genomsnittligt antal anställda	642	524	428	331	276
Genomsnittligt antal medarbetare	669	547	448	367	288
Antal anställda per 31 dec	685	581	472	356	307
Antal medarbetare per 31 dec	712	609	493	374	322
Balansomslutning	522,0	425,7	349,4	256,5	179,6
Avkastning på eget kapital	13,5%	24,3%	26,5%	43,4%	63,5%
Vinst per aktie före och efter utspädning	1,43	3,15	3,29	3,54	3,62

För härledning av vissa nyckeltal, se sidan 86.

# Resultaträkning

Koncernen (kSEK)	NOT	2019-01-01 2019-12-31	2018-01-01 2018-12-31
<b>Rörelsens intäkter m.m</b>			
Nettoomsättning	4	839 465	726 289
Övriga rörelseintäkter		1 011	1 655
<b>Rörelsens intäkter m.m</b>		<b>840 476</b>	<b>727 944</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Uppdragsspecifika externa kostnader		-102 637	-103 420
Övriga externa kostnader	6,7	-82 275	-75 299
Personalkostnader	8	-599 604	-495 512
Avskrivningar och nedskrivningar	9	-24 776	-6 951
Övriga rörelsekostnader		89	333
<b>Rörelseresultat</b>		<b>31 273</b>	<b>47 095</b>
Finansiella intäkter	11	48	—
Resultat från andelar i intresseföretag	19	-1 221	-4 009
Finansiella kostnader	12	-4 331	-2 651
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>25 769</b>	<b>40 435</b>
Skatt	14	-8 214	-12 139
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>17 555</b>	<b>28 296</b>
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		10 684	23 371
Innehav utan bestämmande inflytande	18	6 871	4 925
Resultat per aktie, SEK <sup>1)</sup>	15	1,43	3,15

## Rapport över totalresultat

Koncernen (kSEK)	NOT	2019-01-01 2019-12-31	2018-01-01 2018-12-31
<b>Årets resultat</b>		<b>17 555</b>	<b>28 296</b>
<b>Årets övrigt totalresultat:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>17 555</b>	<b>28 296</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		10 684	23 371
Innehav utan bestämmande inflytande		6 871	4 925
<b>Årets totalresultat</b>		<b>17 555</b>	<b>28 296</b>

<sup>1)</sup> Hänförligt till moderbolagets aktieägare (före och efter utspädning).

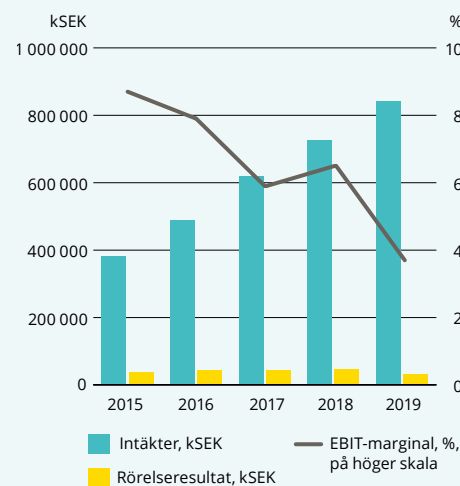
### KOMMENTARER

Omsättningen uppgår under året till 839,5 (726,3) MSEK med en tillväxt om 15,6 (17,2) procent. Intäktsökningen kommer främst av en ökad leveransförmåga till följd av rekrytering och förvärv.

Rörelsens totala kostnader under året uppgår till 809,2 (680,9) MSEK. Personalkostnader uppgår till 599,6 (495,5) MSEK, vilket motsvarar 71,4 (68,2) procent av omsättningen. Förändringen relaterar främst till ett sämre kapacitetsutnyttjande i den del av marknaden som under året uppvisat en svagare utveckling. Dessutom har omstruktureringskostnader belastat personalkostnader med 2,8 MSEK under fjärde kvartalet.

Rörelseresultatet uppgår under året till 31,3 (47,1) MSEK. Resultatutvecklingen påverkas av långsiktiga tillväxtsatsningar inom försäljning och ledning, inklusive Rising Star-programmet för nya medarbetare. Dessutom har förvärv gjorts av konsultbolaget Nuway respektive managementkonsultföretaget Alenio samt förvärv av samtliga minoritetsposter i B3 Insight och B3 Summit. Utöver detta har ett nytt affärssystem införts under 2019 och bolagets hemside utvecklats och lanserats under hösten.

Resultatet 2019 har även belastats med 1,5 resp. 2,3 MSEK kopplat till omvärdering av tilläggsköpeskillning då B3 Sentensia under 2018 resp. B3 Nuway under 2019 utvecklats bättre än förväntat. Rörelsemarginalen uppgår till 3,7 (6,5) procent.



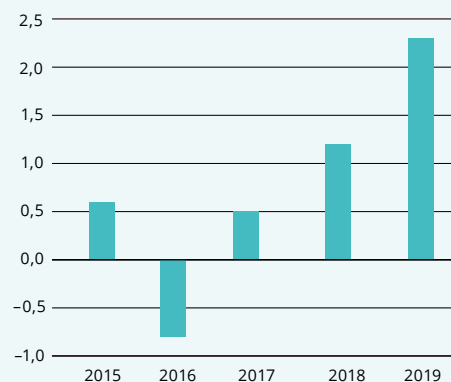
# Balansräkning

Koncernen (kSEK)	NOT	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Immateriella anläggningstillgångar	16	213 086	158 448
Nyttjanderättstillgångar	7, 17	63 803	—
Materiella anläggningstillgångar	17	4 627	29 739
Andelar intresseföretag	19	9 701	7 952
Uppskjutna skattefordringar	26	2 413	3 132
Andra långfristiga fordringar	20	4 681	4 836
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>298 311</b>	<b>204 107</b>
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Kundfordringar	21	147 872	157 912
Fordringar hos intresseföretag		6 064	1 668
Aktuella skattefordringar		24 522	18 535
Övriga fordringar		4 108	8 076
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	13 569	13 380
Likvida medel	23	27 547	22 062
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>223 682</b>	<b>221 633</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>521 993</b>	<b>425 740</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<i>Eget kapital</i>			
Aktiekapital	24	752	742
Övrigt tillskjutet kapital		60 564	53 874
Balanserat resultat inklusive årets resultat		25 366	38 323
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		86 682	92 939
Innehav utan bestämmande inflytande	18	51 138	29 507
<b>Summa eget kapital</b>		<b>137 820</b>	<b>122 446</b>
<i>Långfristiga skulder</i>			
Långfristiga räntebärande skulder	27	105 856	48 084
Uppskjutna skatteskulder	26	523	1 787
Övriga avsättningar		289	200
Övriga långfristiga skulder	28	14 112	14 144
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>120 780</b>	<b>64 215</b>
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Kortfristiga räntebärande skulder	27	36 886	31 414
Leverantörsskulder		23 635	34 956
Aktuella skatteskulder		1 717	2 029
Skulder till intresseföretag		2 127	1 922
Övriga kortfristiga skulder	28	137 175	116 825
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	61 853	51 933
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>263 393</b>	<b>239 079</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>521 993</b>	<b>425 740</b>

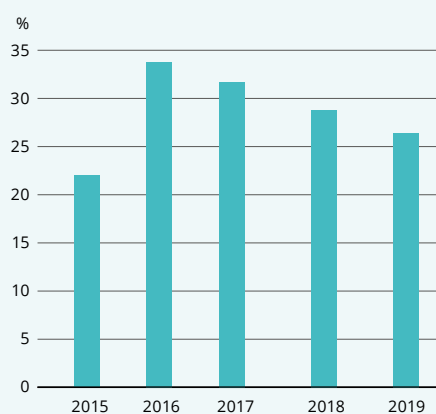
## KOMMENTARER

Nettoskulden som andel av EBITA på rullande 12 månaders basis är 2,3 (1,2). Siffran påverkas av den ökade nettoskulden, framför allt kopplat till gjorda investeringar och de senaste kvartalsens lägre resultatutveckling.

Bolagets målsättning är att nettoskulden som andel av EBITA normalt ska understiga 1,5. Soliditeten uppgår till 26,4 (28,8) procent.



Nettoskulden som andel av EBITA



Soliditet

## Förändring av eget kapital

Koncernen (kSEK)	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserat resultat inklusive Årets resultat	Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	Innehav utan bestämmande Inflytande	Summa eget kapital
<b>Ingående eget kapital per 1 januari 2018</b>	<b>742</b>	<b>53 874</b>	<b>41 384</b>	<b>96 000</b>	<b>14 665</b>	<b>110 664</b>
Årets resultat			23 371	<b>23 371</b>	4 925	<b>28 296</b>
Årets övrigt totalresultat			0	<b>0</b>	0	<b>0</b>
Årets totalresultat			23 371	<b>23 371</b>	4 925	<b>28 296</b>
<i>Transaktioner med aktieägare:</i>						
Utdelning			-16 105	<b>-16 105</b>	-1 741	<b>-17 847</b>
Optionsinlösen			6 403	<b>6 403</b>		<b>6 403</b>
Skuld option förvärv			-14 112	<b>-14 112</b>		<b>-14 112</b>
Ökning genom förvärv			-48	<b>-48</b>	15 616	<b>15 568</b>
Förändring ägarandel i dotterbolag			-2 569	<b>-2 569</b>	-3 957	<b>-6 526</b>
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>			<b>-26 430</b>	<b>-26 430</b>	<b>9 918</b>	<b>-16 514</b>
<b>Utgående eget kapital per 31 december 2018</b>	<b>742</b>	<b>53 874</b>	<b>38 323</b>	<b>92 939</b>	<b>29 507</b>	<b>122 446</b>
<b>Ingående eget kapital per 1 januari 2019</b>	<b>742</b>	<b>53 874</b>	<b>38 323</b>	<b>92 939</b>	<b>29 507</b>	<b>122 446</b>
Ändrade redovisningsprinciper IFRS 16			-1 361	<b>-1 361</b>		<b>-1 361</b>
Ingående eget kapital per 1 januari 2019 inkl effekter av ändrade redovisningsprinciper	742	53 874	36 962	<b>91 578</b>	29 507	<b>121 078</b>
Årets resultat			10 684	<b>10 684</b>	6 871	<b>17 555</b>
Årets övrigt totalresultat			0	<b>0</b>	0	<b>0</b>
Årets totalresultat			10 684	<b>10 684</b>	6 871	<b>17 555</b>
<i>Transaktioner med aktieägare:</i>						
Utdelning			-16 699	<b>-16 699</b>	-4 428	<b>-21 128</b>
Förändring ägarandel i dotterbolag	10	6 690	-5 571	<b>1 129</b>	19 180	<b>20 379</b>
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>10</b>	<b>6 690</b>	<b>-22 270</b>	<b>-15 570</b>	<b>14 752</b>	<b>-748</b>
<b>Utgående eget kapital per 31 december 2019</b>	<b>752</b>	<b>60 564</b>	<b>25 366</b>	<b>86 682</b>	<b>51 138</b>	<b>137 820</b>

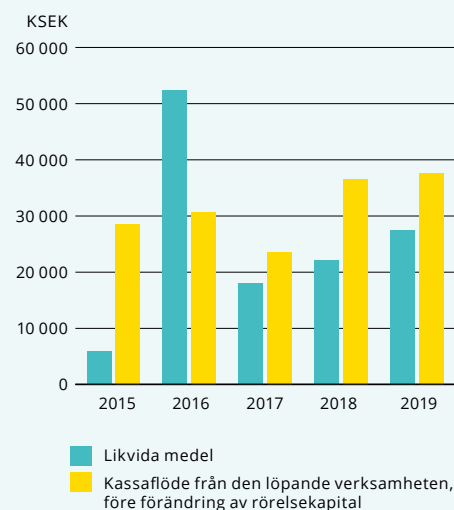
# Kassaflödesanalys

Koncernen (kSEK)	NOT	2019-01-01 2019-12-31	2018-01-01 2018-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		31 273	47 095
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	31	27 018	7 340
		<b>58 291</b>	<b>54 435</b>
Erhållen ränta mm		48	87
Erlagd ränta		-4 331	-2 651
Betald inkomstskatt		-16 271	-15 221
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>37 737</b>	<b>36 650</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		29 916	2 347
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		-12 442	5 568
<b>Summa förändring i rörelsekapitalet</b>		<b>17 474</b>	<b>7 915</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>55 211</b>	<b>44 565</b>
<b>Investeringsverksamhet</b>			
Rörelseförvärv	34	-11 145	-36 570
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-1 870	-2 018
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-4 669	-979
Årets lämnade aktieägartillskott till intresseföretag		-5 000	-9 245
Övriga förändringar finansiella anläggningstillgångar			-117
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-22 684</b>	<b>-48 929</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		43 809	59 000
Amortering av långfristiga skulder till kreditinstitut		-42 399	-26 566
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-16 699	-16 105
Inbetalning teckningsoptioner 2017		—	128
Utbetald utdelning till innehavare utan bestämmande inflytande		-4 429	-1 741
Transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande	18, 34	-7 326	-6 274
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-27 044</b>	<b>8 442</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>5 483</b>	<b>4 078</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>22 062</b>	<b>17 984</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	23	<b>27 547</b>	<b>22 062</b>

## KOMMENTARER

Koncernens kassaflöde uppgår under året till 5,4 (4,1) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 55,2 (44,6) MSEK, där rörelsen hade ett positivt kassaflöde om 37,7 (36,7) MSEK och rörelsekapitalet förändrades med 17,5 (7,9) MSEK. Koncernens kassaflöde påverkades av investeringsverksamheten, -22,7 (-48,9) MSEK, vilket främst härrör till förvärv av Nuway respektive Alenio samt tilläggsköpeskilling för förvärvet av Sentensia. Föregående år förvärvades konsultbolagen Third Base och Reach samt utgick tilläggsköpeskilling för förvärvet av Sentensia. Finansieringsverksamheten ger ett kassaflöde om -27,1 (8,4) MSEK där de största posterna är upptagna lån, amortering, leasing och lämnad utdelning.

Koncernens likvida medel uppgår per den 31 december till 27,5 (22,1) MSEK.





## Resultaträkning

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2019-01-01 2019-12-31	2018-01-01 2018-12-31
<b>Rörelsens intäkter m.m.</b>			
Nettoomsättning		140 937	125 256
Övriga rörelseintäkter	5	91 488	72 005
<b>Rörelsens intäkter m.m.</b>		<b>232 425</b>	<b>197 261</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Uppdragsspecifika externa kostnader	5	-147 861	-128 029
Övriga externa kostnader	6, 7	-52 969	-41 729
Personalkostnader	8	-33 070	-27 447
Avskrivningar och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	9	-1 190	-552
Övriga rörelsekostnader		-5	28
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-2 668</b>	<b>-468</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>			
Resultat från andelar i koncernföretag	10	33 326	24 693
Övriga ränteutgifter och liknande resultatposter	11	1 048	269
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-1 599	-1 451
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>30 107</b>	<b>23 043</b>
Koncernbidrag	13	1 200	6 250
Skatt	14	-10	-1 440
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>31 297</b>	<b>27 854</b>

## Rapport över totalresultat

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2019-01-01 2019-12-31	2018-01-01 2018-12-31
<b>Årets resultat</b>		<b>31 297</b>	<b>27 854</b>
<b>Övrigt totalresultat netto efter skatt</b>		<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>31 297</b>	<b>27 854</b>

## Balansräkning

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2019-12-31	2018-12-31
<b>Tillgångar</b>			
<i>Anläggningstillgångar</i>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	16	5 163	979
		<b>5 163</b>	<b>979</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	17		
Inventarier, verktyg och installationer		2 003	2 527
		<b>7 166</b>	<b>3 506</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	18	265 532	223 775
Fordringar hos koncernföretag	20	—	930
Andra långfristiga fordringar	20	2 800	3 230
Uppskjuten skattefordran	26	705	673
Andelar i intresseföretag	19	16 486	13 361
		<b>285 523</b>	<b>241 969</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>292 689</b>	<b>245 475</b>
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Kundfordringar	21	27 463	28 096
Fordringar hos koncernföretag		74 680	69 627
Fordringar hos intresseföretag		5 670	969
Övriga fordringar		—	1 451
Skattefordringar		1 287	1 323
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	5 153	5 246
		<b>114 273</b>	<b>106 712</b>
<b>Kassa och bank</b>	<b>23</b>	<b>10 205</b>	<b>14 400</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>124 459</b>	<b>121 112</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>417 148</b>	<b>366 587</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<i>Eget kapital</i>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	24	752	742
Reservfond		21	21
		<b>773</b>	<b>763</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserat resultat		154 355	136 510
Årets resultat		31 297	27 854
		<b>185 652</b>	<b>164 364</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>186 425</b>	<b>165 127</b>
<i>Långfristiga skulder</i>			
Skulder till kreditinstitut	27	64 600	32 500
Övriga långfristiga skulder	28	—	—
		<b>64 600</b>	<b>32 500</b>
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Skulder till kreditinstitut	27	12 800	23 500
Leverantörsskulder		6 789	13 244
Skulder till koncernföretag		113 248	108 515
Skulder till intresseföretag		2 081	1 854
Övriga kortfristiga skulder	28	26 339	16 049
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	4 866	5 798
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>166 123</b>	<b>168 960</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>417 148</b>	<b>366 587</b>

## Förändring av eget kapital

Moderbolaget (kSEK)	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
Ingående eget kapital per 1 januari 2018	742	21	123 635	28 852	153 250
Omföring enligt vinstdisposition			28 852	-28 852	
Årets resultat				27 854	27 854
<b>S:a förmögenhetsförändr. exkl transakt. med aktieägare</b>			<b>28 852</b>	<b>-998</b>	<b>27 854</b>
<i>Transaktioner med aktieägare:</i>					
Utdelning			-16 105		-16 105
Emission av teckningsoptioner			128		128
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>			<b>-15 977</b>		<b>-15 977</b>
<b>Utgående eget kapital per 31 december 2018</b>	<b>742</b>	<b>21</b>	<b>136 510</b>	<b>27 854</b>	<b>165 127</b>
Ingående eget kapital per 1 januari 2019	742	21	136 510	27 854	165 127
Omföring enligt vinstdisposition			27 854	-27 854	
Årets resultat				31 297	31 297
<b>S:a förmögenhetsförändr. exkl transakt. med aktieägare</b>			<b>27 854</b>	<b>3 443</b>	<b>31 297</b>
<i>Transaktioner med aktieägare:</i>					
Utdelning			-16 699		-16 699
Nyemission	10				10
Nyemission genom apport			6 690		6 690
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>-10 009</b>		<b>-9 999</b>
<b>Utgående eget kapital per 31 december 2019</b>	<b>752</b>	<b>21</b>	<b>154 355</b>	<b>31 297</b>	<b>186 425</b>

# Kassaflödesanalys

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2019-01-01 2019-12-31	2018-01-01 2018-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-2 668	-468
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	31	-1 057	47
		<b>-3 725</b>	<b>-421</b>
Erhållen ränta m.m.		1 048	269
Erhållen utdelning		25 275	23 558
Erlagd ränta		-1 599	-1 451
Betald inkomstskatt		-6	
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>20 993</b>	<b>21 955</b>
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-397	-10 308
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		20 092	22 649
<b>Summa förändring i rörelsekapitalet</b>		<b>19 695</b>	<b>12 341</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>40 688</b>	<b>34 296</b>
<b>Investeringsverksamhet</b>			
Lämnade aktieägartillskott		-1 000	-1 800
Återbetalade aktieägartillskott		1 500	2 250
Lämnade aktieägartillskott intresseföretag		-5 000	-9 244
Förvärv av dotterbolag	18, 34	-27 241	-45 124
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-180	-930
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-4 669	-979
Övriga förändringar finansiella anläggningstillgångar		6	—
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-36 584</b>	<b>-55 827</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagande av långfristiga skulder från kreditinstitut		43 809	59 000
Amortering av långfristiga skulder till kreditinstitut		-35 410	-20 998
Utbetald utdelning		-16 699	-16 105
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-8 300</b>	<b>21 897</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>-4 195</b>	<b>366</b>
Likvida medel vid årets början		14 400	14 034
Likvida medel vid årets slut		10 205	14 400

# Noter

## NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

B3 Consulting Group AB (publ) är ett aktiebolag med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är; Kungsbron 2, Box 8, 101 20 Stockholm. Styrelsen och verkställande direktören har den 3 april 2020 godkänt denna koncern- och årsredovisning för utfärdande.

## NOT 2 SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

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

### GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper".

Alla belopp uttrycks i kSEK där ej annat anges. Belopp inom parentes avser föregående år. Funktionell valuta för koncernen inkluderat moderföretag och samtliga svenska dotterbolag är svenska kronor, SEK. Resultaträkningen är uppställd i kostnadsslag. Samtliga tillgångar, avsättningar och skulder redovisas till anskaffningsvärde, om inget annat anges.

### UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

För att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS krävs att ledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och antaganden. Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Förändringar i uppskattningarna redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar vid varje balansdag i den utsträckning det är sannolikt att de kommer att utnyttjas under kommande perioder. Detta bygger på uppskattningar om framtida lönsamhet. Om dessa uppskattningar ändras kan det medföra minskade uppskjutna skattefordringar under kommande perioder för tillgångar som för närvarande redovisas i koncernens balansräkning.

### ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER FÖRANLEDDA AV NYA ELLER ÄNDRADE IFRS

#### Leasing

Koncernen tillämpar IFRS 16 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. Till följd av detta har koncernen ändrat sina redovisningsprinciper för leasingavtal enligt nedan. Koncernen har valt att tillämpa den modifierade retroaktiva ansatsen vid övergången, vilket bland annat innebär att jämförelseåret inte räknats om i enlighet med IFRS 16. Då koncernen endast utgör leasetagare och inte leasegivare gäller nedanstående text endast koncernen som leasetagare.

Tidigare klassificerade koncernen leasingavtal som operationella eller finansiella leasingavtal baserat på huruvida leasingavtalet överförde de betydande risker och förmåner som ett ägande av den underliggande tillgången medför till koncernen. Operationella leasingavtal redovisades inte som tillgång och skuld i rapporten över finansiell ställning och en leasing-/hyreskostnad redovisades linjärt över avtalens leasingperiod. Enligt IFRS 16 redovisar koncernen nyttjanderättstillgångar och leasingkulder för de flesta leasingavtal, även leasingavtal som tidigare klassificerades som operationella, och i rapporten över resultat och övrigt totalresultat redovisas avskrivningar och räntekostnad. Undantag har gjorts för nedan nämnda avtal med återstående leasingperiod om maximalt 12 månader och för leasingavtal av lågt värde (underliggande tillgångsvärde <50 tkr).

### Leasingavtal som tidigare klassificerats som operationella leasingavtal enligt IAS 17

Vid övergången värderades leasingkulder till nuvärdet av de återstående leasingavgifterna, diskonterade med koncernens marginella upplåningsränta på den första tillämpningsdagen (1 januari 2019). Nyttjanderättstillgången värderades till det redovisade värdet som om IFRS 16 hade tillämpats från leasingavtalets inledningsdatum baserat på den marginella upplåningsränta som gällde vid första redovisningstillfället.

Koncernen har valt att tillämpa följande lätttnadsregler för tidigare operationella leasingavtal vid övergången till IFRS 16.

- Tillämpat en enda diskonteringsränta på en portfölj av leasingavtal med någorlunda liknande egenskaper.
- Nyttjanderättstillgångar och leasingkulder har inte redovisats för leasingavtal för vilka leasingperioden avslutas inom 12 månader eller tidigare efter övergångstidpunkten (korttidsleasingavtal).
- Exkluderat initiala direkta utgifter från värderingen av nyttjanderättstillgången på den första tillämpningsdagen.
- Gjort bedömningar i efterhand vid fastställandet av leasingperioden om avtalet innehåller möjligheter att förlänga eller säga upp leasingavtalet.

Detta ledde till en negativ justering av den ingående balansen av eget kapital per 2019-01-01 på -1 361 kSEK. Denna negativa effekt är till följd av att koncernen vid övergången till IFRS 16 har fastställt värdet på nyttjanderättstillgångarna som om IFRS 16 hade tillämpats från leasingavtalets inledningsdatum. Vid värderingen av leasingkulden diskonterade koncernen leasingavgifterna till den marginella upplåningsräntan per den 1 januari 2019 vägd genomsnittligt ränta som använts är 4%.

### Justering till följd av övergången till IFRS 16 "Leasingavtal"

	utgående balans	ingående balans
MSEK	2019-12-31	2019-01-01
Nyttjanderätt lokaler	40 749	55 589
Leasingkulder, räntebärande lång del	-27 694	-42 900
Leasingkulder, räntebärande kort del	-15 116	-14 440
Uppskjutet skatt	441	402

Leasingkulden för leasar som tidigare klassificerats som finansiella leasar har, i enlighet med övergångsreglerna i IFRS 16, i det initiala belopp för 2019 som anges ovan redovisats till ett högre belopp än vid utgången av 2018 då ett antal hyreskontrakt har förlängts och därmed ökat nyttjanderätten samt skulden.

### Jämförande siffror som om IAS 17 hade tillämpats även 2019

MSEK	IFRS 16 2019	IAS 17 2019
EBITDA	56 049	39 600
EBITDA-marginal	6,7%	4,7%
Rörelseresultat (EBIT)	31 273	29 600
Rörelsemarginal (EBIT)	3,7%	3,5%
Finansiella kostnader	-4 331	-2 325
Resultat före skatt	25 769	26 017

MSEK	IFRS 16 2019-12-31	IAS 17 2019-12-31	IAS 17 2018-12-31
<b>Tillgångar</b>			
Nyttjanderättstillgångar	63 803	23 054	25 006
Andra tillgångar	234 508	234 508	179 101
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>298 311</b>	<b>257 562</b>	<b>204 107</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>521 993</b>	<b>481 244</b>	<b>425 740</b>

## forts. not 2 Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

<b>Eget kapital</b>			
Balanserat resultat inkl. årets resultat	25 366	22 807	38 323
<b>Summa eget kapital</b>	<b>137 820</b>	<b>139 881</b>	<b>122 446</b>
<b>Skulder</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	105 856	78 162	48 084
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>120 780</b>	<b>93 086</b>	<b>64 215</b>
Kortfristiga räntebärande skulder	36 886	21 770	31 414
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>263 393</b>	<b>248 277</b>	<b>239 079</b>
<b>Summa skulder</b>	<b>384 173</b>	<b>341 363</b>	<b>303 294</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>521 993</b>	<b>481 244</b>	<b>425 740</b>

**KONCERNREDOVISNING**

Dotterbolag är bolag som står under ett bestämmande inflytande från moderbolaget. Bestämmande inflytande föreligger om moderbolaget har inflytande över investeringsobjektet, är exponerad för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt engagemang samt kan använda sitt inflytande över investeringen till att påverka avkastningen. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier samt om de facto control föreligger.

Dotterbolag 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. Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseförvärv. Köpeskillingen för förvärvet av ett dotterbolag utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar, skulder som koncernen ådrar sig till tidigare ägare av det förvärvade bolaget och de aktier som emitterats av koncernen, inklusive villkorad köpeskillning. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen. För varje förvärv – det vill säga förvärv för förvärv – avgör koncernen om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel i det redovisade värdet av det förvärvade företagens identifierbara nettotillgångar.

Förvärvsrelaterade utgifter kostnadsförs när de uppstår, förutom utgifter hänförliga till emission av eget kapitalinstrument.

Om rörelseförvärvet genomförs i flera steg omvärderas de tidigare eget kapitalandelarna i det förvärvade företaget till dess verkliga värde vid förvärvstidpunkten. Eventuellt uppkommen vinst eller förlust redovisas i resultatet. Ett resultat uppkommer endast då bestämmande inflytande uppkommer. Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande i dotterbolag redovisas endast som en transaktion mellan ägarna i eget kapital.

Varje villkorad köpeskillning som ska överföras av koncernen redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Efterföljande ändringar av verkligt värde av en villkorad köpeskillning redovisas i resultaträkningen. Villkorad köpeskillning som klassificeras som eget kapital omvärderas inte och efterföljande reglering redovisas i eget kapital.

Goodwill värderas initialt som det belopp varmed den totala köpeskillningen och verkligt värde för innehav utan bestämmande inflytande överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillningen är lägre än verkligt värde på det förvärvade bolagets nettotillgångar, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Vinst och förluster som resulterar från koncerninterna transaktioner och som är redovisade i tillgångar elimineras också. Redovisningsprinciperna för dotterbolag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

Åtaganden att förvärva innehav utan bestämmande inflytande genom utställda sälloptioner redovisas som finansiella skulder. Motposten redovisas som minskning av eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare. Efterföljande förändringar i verkligt värde på skulden redovisas direkt i eget kapital.

För varje rörelseförvärv väljer koncernen att värdera eventuellt innehav utan bestämmande inflytande antingen till verkligt värde (goodwill redovisas för innehav utan bestämmande inflytande) eller enbart för proportionell andel av identifierade nettotillgångar (goodwill redovisas enbart för förvärvad andel). I samtliga föreliggande fall har koncernen valt att redovisa innehav utan bestämmande inflytande till verkligt värde.

**Intresseföretag**

Intresseföretag är företag över vilka koncernen har ett betydande, men inte ett bestämmande, inflytande över den driftsmässiga och finansiella styrningen, vanligtvis genom andelsinnehav mellan 20 och 50% av röstetalet.

Från och med den tidpunkt som det betydande inflytande erhålls redovisas andelar i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden i koncernredovisningen. I årets resultat i koncernen redovisas som "resultat från intresseföretag" koncernens andel i intresseföretagens resultat justerat för eventuella avskrivningar, nedskrivningar och upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden. Dessa resultatandelar minskade med erhållna utdelningar från intresseföretagen utgör den huvudsakliga förändringen av det redovisade värdet på andelar i intresseföretag.

**INTÄKTSREDOVISNING**

Intäkter avser det verkliga värdet av försäljningen av tjänster och produkter. Försäljningen redovisas netto efter moms och rabatter. Intäkter redovisas på följande sätt:

**a) Försäljning av tjänster på löpande räkning**

Koncernen säljer IT- och managementkonsulttjänster till sina kunder. Försäljningen av tjänster intäktsförs i den period när tjänsten är utförd. Intjänade men ännu ej fakturerade arbeten per balansdagen redovisas som upplupna intäkter.

**b) Försäljning av tjänster till fast pris**

Vid försäljning av konsulttjänster till fast pris redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen ("intäkt redovisad över tid"). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. Andelen uppdrag utförda till fast pris utgör en mycket begränsad del av koncernens omsättning. Under 2019 uppgick andelen till mindre än en procent av omsättningen.

**c) Försäljning av produkter**

Försäljning av produkter intäktsförs när intäktens belopp kan mätas på ett tillförlitligt sätt, kunden har accepterat produkten samt betalning av den relaterade kundfordran är sannolikt säkerställd. Försäljning av produkter förekommer endast i undantagsfall.

**d) Licensintäkter**

Intäkter från licensförsäljning periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.

Om några omständigheter uppstår som kan förändra den ursprungliga uppskattningen av intäkter, kostnader eller färdigställandegrad, omprövas uppskattningarna. Dessa omprövningar kan resultera i öknings eller minskningar i uppskattade intäkter eller kostnader och påverkar intäkterna under den period då de omständigheter som föranledde ändringen kom till företagsledningens kännedom. Licensintäkter utgör en mycket begränsad del av koncernens omsättning och uppgick under 2019 till mindre än två procent.

**OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA****(a) 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 moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta. Koncernen är för närvarande endast verksam i Sverige.

**(b) Transaktioner och balansposter**

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen eller den dag då posterna omvärderas. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

**LEASING****Leasingavtal där Koncernen är leasetagare**

Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång och en leasingkund till leasingavtalets inledningsdatum. Nyttjanderättstillgången värderas initialt till anskaffningsvärde, vilket består av leasingkundens initiala värde med tillägg för leasingavgifter som betalas vid eller före inledningsdatumet plus even-

tuella initiala direkta utgifter. Nyttjanderättstillgången skrivs av linjärt från inledningsdatumet till det tidigare av slutet av tillgångens nyttjandeperiod och leasingperiodens slut, vilket i normalfallet för Koncernen är leasingperiodens slut. I de mer sällsynta fall då anskaffningsvärdet för nyttjanderätten återspeglar att Koncernen kommer att utnyttja en option att köpa den underliggande tillgången skrivs tillgången av till nyttjandeperiodens slut.

Leasingskulden – som delas upp i långfristig och kortfristig del – värderas initialt till nuvärdet av återstående leasingavgifter under den bedömda leasingperioden. Leasingperioden utgörs av den ej uppsägbara perioden med tillägg för ytterligare perioder i avtalet om det vid inledningsdatumet bedöms som rimligt säkert att dessa kommer att nyttjas.

Leasingavgifterna diskonteras i normalfallet med Koncernens marginella upplåningsränta, vilken utöver koncernens/företagets kreditrisk återspeglar respektive avtals leasingperiod, valuta och kvalitet på underliggande tillgång som tänkt säkerhet. I de fall leasingavtalets implicita ränta lätt kan fastställas används dock den räntan, vilket är fallet för delar av Koncernens leasar av fordon.

Leasingskulden omfattar nuvärdet av följande avgifter under bedömd leasingperiod:

- fasta avgifter, inklusive till sin substans fasta avgifter.
- variabla leasingavgifter kopplade till index eller pris ("rate"), initialt värderade med hjälp av det index eller pris ("rate") som gällde vid inledningsdatumet.
- eventuella resvärdesgarantier som förväntas betalas
- lösenpriset för en köption som Koncernen är rimligt säker på att utnyttja och
- straffavgifter som utgår vid uppsägning av leasingavtalet om bedömd leasingperiod återspeglar att sådan uppsägning kommer att ske.

Skuldens värde ökas med räntekostnaden för respektive period och reduceras med leasingbetalningarna. Räntekostnaden beräknas som skuldens värde gånger diskonteringsräntan.

Leasingskulden för Koncernens lokaler med hyra som indexuppräknas beräknas på den hyra som gäller vid respektive rapportperiods slut. Vid denna tidpunkt justeras skulden med motsvarande justering av nyttjanderättstillgångens redovisade värde. På motsvarande sätt justeras skuldens och tillgångens värde i samband med att omdömdomning sker av leasingperioden. Detta sker i samband med att sista uppsägningsdatumet inom tidigare bedömd leasingperiod för lokalhyresavtal har passerats alternativt då betydelsefulla händelser inträffar eller omständigheterna på ett betydande sätt förändras på ett sätt som är inom koncernens kontroll och påverkar den gällande bedömningen av leasingperioden.

Koncernen presenterar nyttjanderättstillgångar och leasingskulder som egna poster i rapporten över finansiell ställning.

För leasingavtal som har en leasingperiod på 12 månader eller mindre eller med en underliggande tillgång av lågt värde, understigande 50 tkr, redovisas inte någon nyttjanderättstillgång och leasingskulder. Leasingavgifter för dessa leasingavtal redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden.

### Principer tillämpade till och med 31 december 2018

Koncernen klassificerade under perioder före 2019 leasingavtal som operationella eller finansiella baserat på om avtalet i allt väsentligt överförde de risker och fördelar som var förknippade med ägande av tillgången.

Som leasetagare redovisades kostnader avseende operationella leasingavtal i årets resultat linjärt över leasingperioden. Förmåner erhöles i samband med tecknandet av ett avtal redovisade i årets resultat som en minskning av leasingavgifterna linjärt över leasingavtalets löptid. Variabla avgifter kostnadsfördes i de perioder de uppkom.

Finansiella leasingavtal i vilka Koncernen var leasetagare redovisades i allt väsentligt på samma sätt som motsvarar redovisningen av leasingavtal enligt ovan från och med 1 januari 2019. Den huvudsakliga skillnaden bestod i att i fordonleasingavtal där Koncernen garanterade restvärdet inkluderades hela restvärdesbeloppet i beräkningen av leasingskulden (och indirekt leasingtillgången)

### RÖRELSESEGMENTSRAPPORTERING

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Från och med 1 januari 2018 är B3s bolag uppdelade i fyra affärsområden för att bättre kunna utveckla tjänsterna och ta vara på affärsmöjligheter. Resultatet per affärsområde följs

regelbundet upp av affärsområdescheferna medan balansräkningen endast följs upp för B3-koncernen som helhet. Koncernen har för närvarande endast dotterföretag i Sverige. För ytterligare beskrivning av affärsområdena och presentation av rörelsesegment se vidare not 4.

### ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Löner samt övriga förmåner till anställda i koncernbolagen utgår med antingen endast en fast del eller med både en fast och en rörlig del.

Den rörliga delen fastställs utifrån på förhand fastställda kriterier som är anpassade till den anställdes funktion i bolaget. Anställda konsulter har i de flesta fall en rörlig del som baseras på den konsultintäkt som den anställda genererar.

### ERSÄTTNINGAR VID UPPSÄGNING

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om bolaget är förpliktigt att avsluta en anställning före normal pensionsavgång eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. Beräknat avgångsvederlag redovisas som avsättning när en detaljerad plan för åtgärden presenterats.

### INCITAMENTSPROGRAM

Inom ramen för ett incitamentsprogram har anställda förvärvat teckningsoptioner till verkligt värde. Optionerna ger rätt att till viss teckningskurs köpa aktier i B3IT Management AB. Vid fortsatt anställning 3 år efter programstart erhålls en subvention/bonus motsvarande det belopp som erlagts av den anställda. Optionsprogrammet i sig bedöms utgöra egetkapitalreglerad aktierelaterad ersättning för vilket ingen kostnad redovisas, med anledning av att verkligt värde erlagts. Upplysningar lämnas om optionsprogrammet i not 8.

Med anledning av att bonusbeloppet inte beror på aktiens värde, utan på initialt erlagt belopp, redovisas en kostnad för långfristig ersättning till anställda, med periodisering av förväntat slutligt belopp att erlägga över intjäningsperioden på 3 år.

### Kortfristiga ersättningar

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls.

En avsättning redovisas för den förväntade kostnaden för rörliga ersättningar när koncernen har en gällande rättslig eller informell förpliktelse att göra sådana betalningar till följd av att tjänster erhållits från anställda.

### Avgiftsbestämda pensionsplaner

Koncernens pensionsplaner är avgiftsbestämda och avser anställdas pension på de avgifter som företaget betalar till planen eller till ett försäkringsbolag och den kapitalavkastning som avgifterna ger. Följaktligen är det den anställda som bär den aktuella risken (att ersättningen blir lägre än förväntat) och investeringsrisken (att de investerade tillgångarna kommer att vara otillräckliga för att ge de förväntade ersättningarna).

Koncernen har inga förmånsbestämda pensionsplaner med undantag av i ett, under 2015, förvärvat koncernföretag, B3 Visab Holding AB.

I detta bolag finns ett fåtal delvis förmånsbestämda pensioner, ITPK och 10-taggarlösningar.

Avsättningar till pensioner klassificeras som avsättningar inom moderbolaget och netto redovisas i koncernen mot den finansiella fordran som redovisas i respektive dotterbolag. Pensionsåtagandet för dessa kan inte i något fall överstiga värdet och avkastningen av de kapitalförsäkringar som pantsatts för fullgörandet av pensionsåtagandet.

### FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter består av räntointäkter på investerade medel. Räntointäkter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden (se nedan). Finansiella kostnader består av räntekostnader på lån. Låneutgifter redovisas i resultatet med tillämpning av effektivräntemetoden.

Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna under ett finansiellt instruments förväntade löptid till den finansiella tillgångens eller skuldens redovisade nettovärde. Beräkningen innefattar alla avgifter som erlagts eller erhållits av avtalsparterna som är en del av effektivräntan, transaktionskostnader och alla andra över- och underkurser.

### AKTUELL OCH UPPSKJUTEN SKATT

## forts. not 2 Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

Periodens skattekostnad omfattar aktuell och uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen utom när skatten avser poster som redovisas i övrigt totalresultat eller direkt i eget kapital. I sådana fall redovisas även skatten i övrigt totalresultat respektive eget kapital.

Den aktuella skattekostnaden beräknas på basis av de skatteregler som på balansdagen är beslutade eller i praktiken beslutade i de länder där moderbolagets dotterbolag är verksamma och genererar skattepliktiga intäkter. Koncernen är för närvarande endast verksam i Sverige. Ledningen utvärderar regelbundet de yrkanden som gjorts i självdeklarationer avseende situationer där tillämpliga skatteregler är föremål för tolkning. Den gör, när så bedöms lämpligt, avsättningar för belopp som troligen ska betalas till skattemyndigheten.

Uppskjuten skatt redovisas, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen. Den uppskjutna skatten redovisas emellertid inte om den uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett rörelseförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjuten inkomstskatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiserar eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Uppskjutna skattefordringar och skulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skatteskulder och när de uppskjutna skattefordringarna och skatteskulderna hänför sig till skatter debiterade av en och samma skattemyndighet och avser antingen samma skattesubjekt eller olika skattesubjekt, där det finns en avsikt att reglera saldona genom nettobetalingar.

### IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

#### Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterbolagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Goodwill på förvärv av dotterbolag redovisas som immateriella tillgångar. Goodwill testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Nedskrivningar av goodwill återförs inte. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade enheten.

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar är redovisade till anskaffningskostnad med avdrag för avskrivningar baserade på en bedömning av tillgångarnas nyttjandeperiod. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången.

Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång, beroende på vilket som är lämpligt, endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt.

Alla andra former av reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer.

Avskrivningar baseras på historiska anskaffningsvärden och den bedömda nyttjandeperioden.

Linjär avskrivningsmetod, över den bedömda nyttjandeperioden, används för samtliga tillgångar enligt följande:

- Inventarier och bilar, 5 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas vid varje rapportperiods slut och justeras vid behov. En tillgångs redovisade värde skrivs genast ner till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess bedömda återvinningsvärde. Vinster och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkt och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen.

### NEDSKRIVNINGAR (EXKLUSIVE FINANSIELLA TILLGÅNGAR)

Goodwill är inte föremål för avskrivning utan prövas minst en gång per år för ett eventuellt nedskrivningsbehov. Tillgångar som är föremål för avskrivningar prövas för ett eventuellt nedskrivningsbehov när det har inträffat

händelser eller när det finns omständigheter som tyder på att återvinningsvärdet inte uppgår till minst det redovisade värdet.

Nedskrivning sker med det belopp med vilket redovisat värde överstiger återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Nyttjandevärde är nuvärdet av de uppskattade framtida kassaflödena. Beräkningen av nyttjandevärdet grundas på antaganden och bedömningar. De mest väsentliga antagandena avser den organiska försäljningstillväxten, rörelsemarginalens utveckling, ianspråkstagandet av operativt sysselsatt kapital samt den relevanta WACC (Weighted Average Cost of Capital), vilken används för att diskontera de framtida kassaflödena. För nedskrivningsbedömningen har tillgångar allokerats till den lägsta nivå för vilken det föreligger identifierbara kassaflöden (KGE).

Tidigare redovisade nedskrivningar återförs endast om det har skett en förändring avseende de antaganden som utgjorde grunden för att fastställa återvinningsvärdet i samband med att nedskrivningen skedde. Om så är fallet sker en återföring i syfte att öka det redovisade värdet av den nedskrivna tillgången till dess återvinningsvärde. En återföring av en tidigare nedskrivning sker med ett belopp som gör att det nya redovisade värdet inte överstiger vad som skulle ha utgjort det redovisade värdet (efter avskrivning) om nedskrivningen inte hade ägt rum. Nedskrivning avseende goodwill återförs aldrig.

### FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan räntebärande fordringar, övriga fordringar, kundfordringar samt likvida medel. Koncernens banktillgodohavanden består av koncernkonto som förvaltas av moderbolaget. På skuldsidan återfinns leverantörsskulder, övriga skulder och låneskulder.

En finansiell tillgång eller skuld tas upp i balansräkningen när koncernen blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när fakturan skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när fakturan mottagits. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserar, förfaller eller koncernen förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt upphör. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

De finansiella instrument som förekommer i koncernen redovisas i de kategorier och på det sätt som anges nedan.

#### (a) Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar som ger upphov till betalningar som endast består av kapitalbelopp och ränta och vilka innehas enligt en affärsmodell att erhålla dessa betalningar redovisas i denna kategori. Initial redovisning sker till verkligt värde, vilket normalt utgörs av transaktionsbeloppet, efter avdrag för eventuella transaktionsutgifter. Efterföljande redovisning sker till upplupet anskaffningsvärde med effektivräntemetoden. Koncernens samtliga finansiella tillgångar ingår i denna kategori; depositionsfordringar, kundfordringar och andra rörelsefordringar samt likvida medel. Poster med kort löptid diskonteras inte, utan redovisas till nominellt belopp.

#### (b) Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella skulder klassificerade som värderade till upplupet anskaffningsvärde utgörs av lån, skuld för innehavare utan betydande inflytandes säljoptioner, i förekommande fall uppskjutna betalningar vid rörelseförvärv samt leverantörsskulder och andra rörelseskulder. Initial redovisning sker till verkligt värde, normalt transaktionsbeloppet, minskat med transaktionsutgifter. Efterföljande redovisning sker till upplupet anskaffningsvärde med effektivräntemetoden, genom vilken eventuella transaktionsutgifter periodiseras som en del av effektivräntekostnaden. Skulder med kort löptid diskonteras inte, utan redovisas till nominellt belopp.

**Nedskrivningar finansiella instrument**

Bedömningar avseende förväntade kreditförluster görs för koncernens finansiella tillgångar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde. I första hand görs en individuell bedömning av koncernens fordringar. I andra hand görs fördringar som inte nedskrivits individuellt avsättning för kreditförluster baserat på med hur många dagar fordringarna är försenade.

**Redovisning före januari 2018**

Före 1 januari redovisades alla finansiella tillgångar och skulder på samma sätt som det enligt beskrivningarna ovan, med undantag för att principerna för nedskrivningar innebar att nedskrivningsbedömning endast gjordes om det förelåg objektiva bevis på nedskrivningsbehov. Finansiella tillgångar som från 1 januari 2018 värderas till upplupet anskaffningsvärde, tillhörde före 2018 en kategori benämnd lånefordringar och kundfordringar.

**LIKVIDA MEDEL**

Likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och i förekommande fall övriga kortfristiga placeringar med förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten.

**AKTIEKAPITAL**

Stamaktier klassificeras som eget kapital. Transaktionskostnader som direkt kan hänföras till emission av nya aktier eller optioner redovisas, netto efter skatt, i eget kapital som ett avdrag från emissionslikviden.

**AVSÄTTNINGAR**

Avsättningar redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet och beloppet har beräknats på ett tillförlitligt sätt.

Om det finns ett antal liknande åtaganden, bedöms sannolikheten för att det kommer att krävas ett utflöde av resurser vid regleringen sammantaget för hela denna grupp av åtaganden. En avsättning redovisas även om sannolikheten för ett utflöde avseende en speciell post i denna grupp av åtaganden är ringa.

Avsättningar värderas till nuvärdet av det belopp som förväntas krävas för att reglera förpliktelsen. Härvid används en diskonteringsränta före skatt som återspeglar en aktuell marknadsbedömning av det tidsberoende värdet av pengar och de risker som är förknippade med avsättningen. Den ökning av avsättningen som beror på att tid förflyter redovisas som räntekostnad.

**MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER**

Moderbolaget tillämpar i sin redovisning RFR 2 Redovisning för juridiska personer och Årsredovisningslagen. Innebörden är att samma redovisningsprinciper ska tillämpas i moderbolaget som i koncernen, så långt detta är möjligt inom ramen för sambandet mellan redovisning och beskattning. RFR 2 anger de undantag och tillägg som ska tillämpas i moderbolagets redovisning. Moderbolaget tillämpar andra redovisningsprinciper än koncernen i de fall som anges nedan.

**Uppställningsform för resultat- och balansräkning**

Moderbolaget använder de uppställningsformer som anges i Årsredovisningslagen, vilket bland annat medför att en annan presentation av eget kapital tillämpas och att avsättningar redovisas under en egen rubrik i balansräkningen.

**Aktier i dotterbolag och intressebolag**

Aktier i dotterbolag och intressebolag redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för eventuella nedskrivningar. Erhållna utdelningar redovisas som intäkter när rätten att erhålla betalning bedöms som säker. När det finns en indikation på att aktier och andelar i dotterbolag / intressebolag minskat i värde görs en beräkning av återvinningsvärdet. Är detta lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning. Villkorade köpeskillningar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillingen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet.

**Koncernbidrag och aktieägartillskott**

Moderbolaget redovisar koncernbidrag enligt alternativregeln, vilket innebär att koncernbidrag som erhålls eller lämnas redovisas som bokslutsdispositioner. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren. Erhållna aktieägartillskott redovisas som en ökning av fritt eget kapital.

**Leasing**

Moderbolaget redovisar all leasing med en rörelsekostnad redovisad i den period som leasingen avser.



### NOT 3 RISKEXPONERING OCH FINANSIELL RISKHANTERING

Koncernen utsätts i sin verksamhet för finansiella risker såsom marknadsrisk (valutarisk, prisrisk, ränterisk), kreditrisk samt likviditetsrisk. B3-koncernen gör kontinuerligt bedömningar av vilka risker som bolaget är utsatt för och arbetar aktivt för att minimera dem.

#### MARKNADSRISK

##### Valutarisk

B3-koncernen har för närvarande dotterbolag endast i Sverige. Faktureringen sker i svenska kronor, i undantagsfall sker fakturering i utländsk valuta. Detta innebär att B3-koncernen inte har någon större valutarisk. Från sommaren 2018 har B3-koncernen ett intressebolag i Polen.

##### Ränterisk

Vid utgången av 2019 var all likviditet placerad på bankkonto. Koncernen har också kortfristig och långfristig upplåning i svenska kronor till rörlig ränta. Förändringar i det allmänna ränteläget på marknaden påverkar koncernens ränteeinkäfter och räntekostnader. För känslighetsanalys se nedan.

##### Kreditrisk

Kreditrisken är risken för att motparten i en transaktion inte fullgör sina förpliktelser enligt avtalet och att eventuella säkerheter inte täcker bolagets fordran. Koncernens kreditrisk uppstår främst genom kreditexponering mot koncernens kunder. Även likvida medel samt andra tillgodohavanden hos bank eller finansinstitut skapar en kreditrisk.

Koncernens räntebärande tillgångar är placerade kortsiktigt hos större affärsbanker med god kreditkvalitet, vanligen som banktillgodohavande på bankkonto. Från tid till annan kan överskottlikviditet placeras i kortfristiga finansiella instrument.

Den största delen av koncernens kunder faktureras på löpande räkning, vilket innebär att nedlagd tid faktureras månadsvis. Kundfordringar följs upp var 14:e dag för att säkerställa att betalningarna kommer in, sena betalningar räntefaktureras och utebliven betalning skickas till inkasso.

En kreditbedömning görs på nya kunder. Kreditrisken bedöms dock som låg då koncernens kunder till största delen består av stora och medelstora företag, organisationer och myndigheter med hög kreditvärdighet. Koncernens tio största slutkunder representerar tillsammans 24 procent av B3s omsättning. Över 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. Historiskt har koncernen haft få konstaterade kundförluster. Utestående förfalloprofil på kundfordringar beskrivs i not 21.

##### Likviditetsrisk

Finansiering av verksamheten sker främst genom de kassaflöden som verksamheten genererar. För att säkerställa att koncernen alltid har tillräckligt med likvida medel för att möta verksamhetens behov upprättas likviditetsprognoser på koncernnivå av den gemensamma ekonomifunktionen. Som stöd för likviditetsplaneringen har koncernen ett koncernkontosystem till vilket det finns en checkräkningslimit kopplad. Eventuell överskottlikviditet

placeras i enlighet med av styrelsen fastlagd finanspolicy. Koncernen är inte kapitaltung. Vid större förvärv kan det finnas behov att ta upp lån. För att ha beredskap för detta finns sedan 2017 en s.k. Revolving Credit Facility (RCF). RCF löper på 3 år och under faciliteten om 35 MSEK kan dragningar göras på upp till 6 månader. RCF är inriktad på finansiering av förvärv. Vid utgången av 2019 var faciliteten fullt utnyttjad. Därutöver tecknade bolaget i november 2018 ett treårigt Term Facility-avtal på 40 MSEK i syfte att ytterligare öka flexibiliteten vid finansiering av förvärv. I juli 2010 tog bolaget upp ett så kallat Term Facility-lån på 11,3 MSEK för att finansiera förvärvet av Nuway. Under 2019 har 8,9 MSEK amorterats av Term Facility-lånen.

#### Kapitalstruktur

Koncernens mål avseende kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier, återköpa aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. Den finansiella ställningen styrs med hjälp av storleken på nettoskulden. Nettoskulden som andel av EBITA ska normalt understiga 1,5, men kan tillfälligt tillåtas stiga till högre nivåer i samband med förvärv. Vid utgången av 2019 uppgick kvoten till 2,3. Bolaget ska årligen dela ut upp till två tredjedelar av koncernens resultat efter skatt hänförligt till aktieägarna i B3 Consulting Group AB (publ), dock med beaktande av koncernens behov av kapital för att hantera förändringar i rörelsekapital samt för investeringar, främst förvärv.

#### Känslighetsanalys

Allmänt påverkas koncernens intjäningsförmåga och finansiella ställning av kundernas efterfrågan, förmågan att behålla och rekrytera kompetenta medarbetare, integration av nya tjänster och i förekommande fall rörelseförvärv samt risker förknippade med enskilda kunder och aktuella uppdrag. Koncernens finansiella risker är främst relaterade till förändringar i kundernas betalningsförmåga, möjligheten till upplåning och dess räntenivåer.

Nedanstående redogörelse baseras på uppskattade transaktioner i befintlig verksamhet men gör inte anspråk på att vara heltäckande. Inte heller är påverkansfaktorerna upptagna i rangordning.

Påverkan	Förändring	Förändring intäkter MSEK/år	Förändring resultat MSEK/år
Antal konsulter	+/- 1 st	1,5	0,5
Timpris	+/- 1 %	7,5	2,5
Debiteringsgrad	+/- 1 %	8,9	3,0
Antal debiterbara dagar	+/- 1 st	3,5	1,2
Räntor	+/- 1 %	—	0,8
Goodwill	+/- 1 %	—	2,1

## forts. not 3 Riskexponering och finansiell riskhantering

## LÖPTIDANALYS ÖVER FINANSIELLA SKULDER

2019 Koncernen, MSEK	Total	Nominellt belopp	1–3 mån	3 mån–1 år	1–5 år
Banklån	77 400	96 192	4 810	14 429	76 953
Leasingskulder och nyttjanderätter	65 341	68 217	6 021	18 065	44 131
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	26 105	26 105	23 635	2 470	
Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande	14 112	14 112			14 112
Skuld förvärv	12 661	12 661		12 661	
<b>Summa</b>	<b>195 619</b>	<b>217 287</b>	<b>34 466</b>	<b>47 625</b>	<b>135 196</b>

2018 Koncernen, MSEK	Total	Nominellt belopp	1–3 mån	3 mån–1 år	1–5 år
Banklån	56 000	57 092	55	23 663	33 374
Leasingskulder	23 498	24 438	1 979	5 935	15 584
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	43 710	43 710	34 956	8 754	
Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande	14 112	14 112			14 112
Skuld förvärv	13 001	13 001		13 001	
<b>Summa</b>	<b>150 321</b>	<b>152 353</b>	<b>36 990</b>	<b>51 353</b>	<b>63 070</b>

## NOT 4 RÖRELSESEGMENT OCH UPPDELNING AV INTÄKTER

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Från och med 1 januari 2018 är

B3s bolag uppdelade i fyra affärsområden för att bättre kunna utveckla tjänsterna och ta vara på affärsmöjligheter. Koncernen har för närvarande endast dotterföretag i Sverige.

Segmentsredovisning	MSEK	Digital Management		Digital Innovation		Digital Infra		Nord		Övrigt <sup>1)</sup>		Totalt	
		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec	
		2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Intäkter från externa kunder		290,1	306,4	319,1	203,4	137,6	137,9	70,5	63,4	22,1	15,2	839,5	726,3
Intäkter från andra segment		8,6	7,4	8,7	10,6	13,6	10,5	1,4	3,4	-32,3	-31,9		
<b>Summa intäkter</b>		<b>298,7</b>	<b>313,8</b>	<b>327,8</b>	<b>214,0</b>	<b>151,2</b>	<b>148,4</b>	<b>71,9</b>	<b>66,8</b>	<b>-10,2</b>	<b>-16,7</b>	<b>839,5</b>	<b>726,3</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>7,9</b>	<b>25,2</b>	<b>26,7</b>	<b>20,9</b>	<b>1,7</b>	<b>4,8</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>-7,1</b>	<b>-5,5</b>	<b>31,3</b>	<b>47,1</b>
<b>Rörelsemarginal</b>		<b>2,6%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,1%</b>	<b>9,8%</b>	<b>1,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,5%</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>3,7%</b>	<b>6,5%</b>

<sup>1)</sup> Övrigt innehåller koncernelimineringar, koncernjusteringar samt moderbolaget

Intäkter uppdelade på segment och bransch	MSEK	Digital Management		Digital Innovation		Digital Infra		Nord		Övrigt <sup>1)</sup>		Totalt	
		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec	
		2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Intäkter från externa kunder		290,1	306,4	319,1	203,4	137,6	137,9	70,5	63,4	22,1	15,2	839,5	726,3
Intäkter från andra segment		8,6	7,4	8,7	10,6	13,6	10,5	1,4	3,4	-32,3	-31,9		0,0
<b>Summa intäkter</b>		<b>298,7</b>	<b>313,8</b>	<b>327,8</b>	<b>214,0</b>	<b>151,2</b>	<b>148,4</b>	<b>71,9</b>	<b>66,8</b>	<b>-10,2</b>	<b>-16,7</b>	<b>839,5</b>	<b>726,3</b>
<b>Bransch</b>													
Myndighet, kommun		54,5	69,9	18,5	14,3	50,5	53,6	44,3	46,4	11,0	14,2	178,9	142,7
Bank, finans, försäkring		94,3	99,8	41,8	27,1	16,8	15,5	0,1	0,0	-4,4	2,2	148,7	104,0
Vård		47,3	43,8	11,5	9,9	2,2	4,8	1,8	1,6	2,1	-0,6	64,8	42,9
IT, media, underhållning		5,5	3,6	80,4	72,4	17,6	18,1	2,6	2,2	-3,0	-4,1	109,1	66,4
Industri		16,0	12,7	54,6	17,7	15,0	19,6	15,3	8,7	-4,5	-1,3	96,3	41,3
Transport/Logistik		22,9	27,3	9,3	6,9	7,8	7,5	2,4	2,1	6,6	4,8	49,0	35,0
Telecom		14,2	22,4	11,2	10,4	6,7	6,7	1,3	0,0	6,8	-0,2	40,2	28,2
Handel		8,7	7,9	41,5	12,4	4,1	2,4	0,4	1,2	-5,0	-2,9	49,7	15,2
Övrigt		26,7	19,1	50,4	32,4	16,8	9,6	2,3	1,1	-6,6	3,2	102,8	15,2
<b>Summa intäkter</b>		<b>290,1</b>	<b>306,4</b>	<b>319,1</b>	<b>203,4</b>	<b>137,6</b>	<b>137,9</b>	<b>70,5</b>	<b>63,4</b>	<b>22,1</b>	<b>15,2</b>	<b>839,5</b>	<b>726,3</b>

<sup>1)</sup> Övrigt innehåller koncernelimineringar, koncernjusteringar samt moderbolaget

## NOT 5 UPPGIFT OM INKÖP OCH FÖRSÄLJNING INOM SAMMA KONCERN

	MODERBOLAGET	
	2019	2018
Inköp koncernföretag	55%	55%
Vidarefakturerade kostnader koncernföretag	36%	36%

## NOT 6 ERSÄTTNINGAR TILL REVISORERNA

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019	2018	2019	2018
KPMG AB				
- Revisionsuppdrag	852	1 204	625	624
- Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag	238	610	238	610
- Andra uppdrag	457	602	457	602
<b>Summa</b>	<b>1 547</b>	<b>2 416</b>	<b>1 320</b>	<b>1 836</b>

Med revisionsuppdraget avses arvode för den lagstadgade revisionen, d.v.s. sådant arbete som varit nödvändigt för att lämna revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.

## NOT 7 LEASING

Effekten av övergången till IFRS 16 på koncernens leasingavtal beskrivs i not 2 Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper, stycket "nya och ändrade IFRS". Den övergångsmetod som koncernen har valt att tillämpa vid övergången till IFRS 16 innebär att den jämförande informationen inte räknats om för att återspegla de nya kraven.

Koncernen leasar både fordon och lokaler. Inga leasingavtal innehåller kovenanter eller andra begränsningar utöver säkerheten i den leaseade tillgången.

Nyttjanderättstillgång, kSEK	Fastigheter	Fordon	Summa
Avskrivningar under året	-14 840	-8 024	-22 864
Utgående balans 31 december 2019	40 750	23 053	63 803

Tillkommande nyttjanderättstillgångar under 2019 uppgick till 55 kSEK. I detta belopp ingår anskaffningsvärdet för under året nyanskaffade nyttjanderätter samt tillkommande belopp vid omprövning av leasingkulder på grund av ändrade betalningar till följd av att leasingperioden har förändrats.

### Leasingskulder

Kortfristiga	24 086
Långfristiga	41 255
Leasingskulder som ingår i rapporten över finansiell ställning	65 341

För löptidsanalys av leasingskulder, se not 3 Finansiella risker och riskhantering i avsnittet om likviditetsrisk.

### Belopp redovisade i resultatet IFRS 16

#### kSEK

Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar Fastigheter	14 840
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar Fordon	8 024
Ränta på leasingskuld fastigheter	2 006
Ränta på leasingskuld fordon	587
Kostnader för korttidsleasing	7 946
Kostnader för leasar av lågt värde, ej korttidsleasing av lågt värde	88

### IAS 17 Icke uppsägningsbara leasingbetalningar uppgår till kSEK

	Koncernen 2018	Moderbolaget 2019	Moderbolaget 2018
Inom ett år	10 657	6 655	6 025
Mellan 1-5 år	19 180	8 319	13 556

## Belopp redovisade i rapporten över kassaflöden

kSEK	2019
Summa kassaflöden hänförliga till leasingavtal	31 047

Ovanstående kassaflöde inkluderar såväl belopp för leasingavtal som redovisas som leasingskuld, som belopp som betalas för variabla leasingavgifter, korttidsleasing och leasar av lågt värde.

### Lokaler

Koncernen leasar sina kontorslokaler. Leasingavtalen har normalt en löptid på 10 respektive tre till fem år. Vissa leasingavtal innehåller en option att vid leasingperiodens slut förnya leasingavtalet med ytterligare en period med samma löptid.

### Övriga leasingavtal

Koncernen leasar fordon med leasingperioder på tre till fem år. I vissa fall har Koncernen en möjlighet att köpa tillgången vid leasingperiodens slut. I andra fall garanterar Koncernen den leaseade tillgångens restvärde vid leasingperiodens slut. Förlängningsoptioner förekommer endast i oväsentlig omfattning.

Koncernen leasar även cyklar, maskiner och IT-utrustning på ett till tre år. Dessa leasingavtal är korttidsleasingavtal och / eller leasar av lågt värde. Koncernen har valt att inte redovisa nyttjanderättstillgångar och leasingskulder för dessa leasingavtal.

### Förlängnings- och uppsägningsoptioner

Vissa leasingavtal innehåller förlängningsoptioner respektive uppsägningsoptioner som Koncernen kan utnyttja respektive inte utnyttja upp till ett år innan utgången av den icke-uppsägningsbara leasingperioden. När det är möjligt försöker Koncernen att inkludera sådana optioner i nya leasingavtal eftersom det bidrar till operativ flexibilitet.

Koncernens hyresavtal för kontorslokaler består i huvudsak av ej uppsägningsbara perioder om tre år, som förlängs med ytterligare perioder om tre år om Koncernen inte säger upp avtalet med nio till tolv månaders uppsägningsfrist.

## NOT 8 PERSONALKOSTNADER

	2019		2018	
	Medelantal anställda	Varav män	Medelantal anställda	Varav män
<i>Moderbolaget:</i>				
Sverige	35	12	25	10
Totalt i moderbolaget	35	12	25	10
<i>Dotterbolag</i>				
Sverige	607	473	499	385
Totalt i dotterbolag	607	473	499	385
<b>Koncernen totalt</b>	<b>642</b>	<b>485</b>	<b>524</b>	<b>395</b>

	2019		2018	
	Löner och ersättningar	Soc kostn (varav pens.)	Löner och ersättningar	Soc kostn (varav pens.)
Moderbolaget	26 304	10 530 (2 384)	16 832	8 670 (2 897)
Dotterbolag	369 079	178 415 (47 967)	273 023	133 499 (36 513)
<b>Summa</b>	<b>395 383</b>	<b>188 945 (50 351)</b>	<b>289 855</b>	<b>142 169 (39 410)</b>

### PENSIONER

Koncernens kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgår till 50 351 (39 410) kSEK. Koncernen har inga förmånsbestämda pensionsplaner med undantag av i ett, under 2015, förvärvat dotterbolag B3 Visab Holding AB. I detta bolag finns ett fåtal förmånsbestämda pensionsplaner, ITPK och 10-taggarlösningar. Från och med april 2016 tillämpar dock även detta

## forts. not 8 Personalkostnader

företag avgiftsbestämda pensionsplaner. Av koncernens pensionskostnader avser 680 (3 211) kSEK gruppen styrelse och VD. Koncernens utestående pensionsförpliktelse till dessa uppgår till 0 (0).

Moderbolagets kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgår till 2 384 (2 897) kSEK. Av moderbolagets pensionskostnader avser 0 (441) kSEK gruppen styrelse och VD. Bolagets utestående pensionsförpliktelse till dessa uppgår till 0 (0).

**ERSÄTTNING TILL STYRELSE**

Ersättning till styrelsen bereds av bolagets valberedning för att därefter beslutas på ordinarie årsstämma. Arvodet som beslutades på årsstämman 2019 uppgår till 370 kSEK till styrelsens ordförande samt 175 kSEK till vardera av de externa styrelseledamöterna, totalt 1 070 kSEK. Därtill erhåller revisionsutskottets ordförande 60 kSEK och ledamot i revisionsutskottet 45 kSEK. Ersättningsutskottet ordförande erhåller 40 kSEK och ledamot i ersättningsutskottet erhåller 30 kSEK. VD erhåller ingen ersättning för styrelsearbete utöver ordinarie lön från bolaget. Styrelseledamot som tillkommer under året erhåller, enligt riktlinjerna för ersättning till styrelse, arvode i förhållande till återstående tid till nästa ordinarie årsstämma.

Valberedningens förslag till ersättning inför årsstämman 2020 framgår av kallelsen till årsstämman.

**ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Fr o m 2018 definieras ledande befattningshavare enbart som koncernledningen. Ersättning till verkställande direktören fastställs av styrelsen efter beredning av ersättningsutskottet.

Räkenskapsåret 2019 erhöll koncernens ledande befattningshavare totalt 13 108 kSEK i grundlön och övrig ersättning (bl a bilförmån) samt 680 kSEK i avsättning för pensioner. Av dessa belopp är 606 kSEK (grundlön och övrig ersättning) respektive 0 kSEK (pension) hänförliga till VD. Räkenskapsåret 2018 erhöll bolagets ledande befattningshavare totalt 12 287 kSEK i grundlön och övrig ersättning (bl a bilförmån) samt 756 kSEK i avsättning för pensioner. Av dessa belopp är 1 164 kSEK respektive 441 kSEK hänförliga till VD. Koncernens kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgick 2019 till 50 351 kSEK (motsvarande för 2018 var 39 410 kSEK). Koncernen har inga förmånsbestämda pensionsplaner.

VDs och övriga ledande befattningshavares anställning löper med en ömsesidig uppsägningstid från respektive part om sex månader. Det finns inga avtal mellan å ena sidan medlemmarna av förvaltnings-, lednings-,

eller kontrollorganen och å andra sidan bolaget om förmåner efter det att respektive uppdrag har avslutats.

**Ersättningar till ledande befattningshavare beskrivs nedan:**

Fast och rörlig ledningsersättning:

- 1) För respektive individ fastställs en målnivå för årlig bruttoersättning. Denna ska vara marknadsmässig och baserad på den ledande befattningshavarens ansvar, erfarenhet och prestation.
- 2) Denna bruttoersättning består av fast och rörlig ersättning. Den rörliga delen kan variera med upp till +/- 30 procent av målnivån och ska huvudsakligen baseras på bolagets (respektive dotterbolags) affärsområdets eller koncernens resultat. Maximalt utfall av den rörliga delen är 30 procent av målnivån för bruttoersättning. För bolagets CFO ska bruttoersättning vara fast.
- 3) Fast och rörlig bruttoersättning disponeras av respektive individ i enlighet med bolagets policyer, och ska täcka
  - a. Lön + sociala avgifter och semesterersättning
  - b. Pension och därtill relaterad särskild löneskatt
  - c. Ev. sjukförsäkring, sjukvårdsförsäkring etc.
  - d. Övriga förmåner såsom förmånsbil, fortbildning, hjälpmedel i tjänsten m.m

I enlighet med ersättningsprinciperna ovan har B3 under 2019 kostnadsfört 12 503 (11 684) kSEK som ersättning till ledande befattningshavare exklusive VD. Kostnadsförd ersättning till VD uppgår till 1 700 (1 700) kSEK.

Beloppen i tabellerna nedan specificerar endast det som ledande befattningshavare tagit ut i lön, pension och övrig ersättning under respektive år. För tabellen som visar fördelningen mellan ledande befattningshavare och övriga anställda presenteras enbart uttag av lön och andra ersättningar.

**RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

B3 ska ha de ersättningsnivåer och anställningsvillkor som erfordras för att rekrytera och behålla ledande befattningshavare med kompetens och kapacitet för att genomföra strategin och uppnå de uppsatta finansiella och kvalitativa målen i bolagets affärsplan. Marknadsmässighet ska vara den övergripande principen för lön och annan ersättning inom B3-koncernen.

Ersättning till ledande befattningshavare ska vara förenlig med och främja en sund och effektiv riskhantering och inte uppmuntra till ett överdrivet risktagande eller motverka B3s långsiktiga intressen. Ersättningen skall revideras årligen.

År 2019		Styrelse- arvode	Grundlön	Fakturerat arvode	Pension	Övrig ersättning	Summa
Henrik Holm	Ordförande	428					428
Sven Uthorn	VD & Ledamot		606			93	699
Alf Blomqvist	Ledamot	240					240
Kristin Lindmark	Ledamot	138					138
Rune Nordlander	Ledamot	78					78
Marika Skärvik	Ledamot	210					210
Anna Hjertstedt	Ledamot	109					109
<b>Summa styrelse</b>		<b>1 203</b>	<b>606</b>			<b>93</b>	<b>1 902</b>
Andra ledande befattningshavare, 10 st*			5 610	5 592	680	4	11 886
<b>Summa</b>		<b>1 203</b>	<b>6 216</b>	<b>5 592</b>	<b>680</b>	<b>97</b>	<b>13 788</b>

År 2018		Styrelse- arvode	Grundlön	Fakturerat arvode	Pension	Övrig ersättning	Summa
Henrik Holm	Ordförande	345					345
Sven Uthorn	VD & Ledamot		1 070		441	94	1 605
Alf Blomqvist	Ledamot	201					201
Ingrid Engström	Ledamot	66					66
Rune Nordlander	Ledamot	196					196
Marika Skärvik	Ledamot	171					171
<b>Summa styrelse</b>		<b>979</b>	<b>1 070</b>		<b>441</b>	<b>94</b>	<b>2 584</b>
Andra ledande befattningshavare, 9 st*			3 587	6 392	315	165	10 459
<b>Summa</b>		<b>979</b>	<b>4 657</b>	<b>6 392</b>	<b>756</b>	<b>259</b>	<b>13 043</b>

\* Fr o m 2018-01-01 räknas endast koncernledning som ledande befattningshavare.

## forts. not 8 Personalkostnader

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2019	2018	2019	2018
<b>Upplysningar om löner och andra ersättningar</b>				
Styrelse och VD plus ledande befattningshavare	13 108	12 287	10 556	10 448
Övriga anställda	382 275	277 568	15 748	6 384
<b>Summa</b>	<b>395 383</b>	<b>289 855</b>	<b>26 304</b>	<b>16 832</b>

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2019	2018	2019	2018
<b>Könsfördelning i styrelse och företagsledning</b>				
Antal styrelseledamöter	6	5	6	5
Varav kvinnor	3	1	3	1
Antal övriga befattningshavare	10	9	9	8
Varav kvinnor	4	4	4	4

	2019-12-31	2018-12-31
<b>Teckningsoptioner</b>		
IB antal optioner	109 000	117 000
Återlösta		-8 000
Förfallna	-109 000	—
<b>UB</b>	<b>0</b>	<b>109 000</b>

Optionerna förföll i oktober 2019 utan värde.

**NOT 9 AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR**

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2019	2018	2019	2018
Avskrivning inventarier och bilar	-9 348	-6 848	-704	-552
Avskrivning nyttjanderätt lokaler	-14 840	—	—	—
Avskrivningar immateriella tillgångar	-588	-103	-486	—
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>-24 776</b>	<b>-6 951</b>	<b>-1 190</b>	<b>-552</b>

**NOT 10 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	MODERBOLAGET	
	2019	2018
Erhållen utdelning	583	—
Anteciperad utdelning dotterbolag	17 550	24 693
Anteciperad utdelning intressebolag	155	—
Resultat vid försäljning av dotterbolag	15 038	—
<b>Summa</b>	<b>33 326</b>	<b>24 693</b>

**NOT 11 FINANSIELLA INTÄKTER**

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2019	2018	2019	2018
Ränteintäkter	48	—	30	—
Ränteintäkter koncernföretag	—	—	1 018	269
<b>Summa</b>	<b>48</b>	<b>—</b>	<b>1 048</b>	<b>269</b>

**NOT 12 FINANSIELLA KOSTNADER**

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2019	2018	2019	2018
Räntekostnader	-1 738	-1 510	-1 599	-1 451
Räntekostnader leasing	-2 593	-1 141	—	—
<b>Summa</b>	<b>-4 331</b>	<b>-2 651</b>	<b>-1 599</b>	<b>-1 451</b>

**NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER**

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2019	2018	2019	2018
Erhållet koncernbidrag	—	—	14 000	6 250
Lämnade koncernbidrag	—	—	-12 800	—
<b>Summa</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1 200</b>	<b>6 250</b>

**NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2019	2018	2019	2018
<i>Följande komponenter ingår i skattekostnaden:</i>				
Aktuell skatt	-8 257	-11 603	-42	-6
Aktuell skatt hänförligt till tidigare år	-241	-178	—	—
<i>Uppskjuten skatt avseende:</i>				
Pensionsavsättningar	32	-335	32	-66
Periodiseringsfond	1 157	1 204	—	—
Leasing	287	—	—	—
Underskottsavdrag	-1 192	-1 227	—	-1 368
<b>Redovisad skatt</b>	<b>-8 214</b>	<b>-12 139</b>	<b>-10</b>	<b>-1 440</b>

**Avstämning årets skattekostnad**

Redovisat resultat före skatt	25 769	40 435	30 108	29 294
Skatt enligt gällande svensk skattesats: 21,4%	-5 515	-8 896	-6 443	-6 445
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-1 517	-1 540	-349	-217
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	—	—	7 007	5 306
Resultat från andelar i intresseföretag	-261	-881	—	—
Övrigt	-973	-822	-225	-1 221
Ej utnyttjat underskottsavdrag	52	—	—	—
Aktivering av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	—	—	—	1 137
<b>Redovisad skatt, effektiv skatt 31,9% (30%)</b>	<b>-8 214</b>	<b>-12 139</b>	<b>-10</b>	<b>-1 440</b>

**NOT 15 RESULTAT PER AKTIE**

	2019-12-31	2018-12-31
Genomsnittligt antal aktier	7 484 341	7 421 876
Aktieägarnas andel av årets resultat, kSEK	10 684	23 371
<b>Resultat per aktie före och efter utspädning, kr</b>	<b>1,43</b>	<b>3,15</b>

**NOT 16 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>Goodwill</b>				
Ingående anskaffningsvärden	157 157	113 490		
Förvärv	50 504	43 667		
<b>Utgående bokfört värde Goodwill</b>	<b>207 661</b>	<b>157 157</b>		
<b>Övriga immateriella tillgångar</b>				
Ingående anskaffningsvärde	1 289	414	979	0
Egen upparbetade immateriella tillgångar	—	48	—	—
Inköp	4 668	930	4 668	979
Periodens avskrivningar	-532	-103	-484	—
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>5 425</b>	<b>1 289</b>	<b>5 163</b>	<b>979</b>
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>	<b>213 086</b>	<b>158 448</b>	<b>5 163</b>	<b>979</b>
			<b>2019-12-31</b>	<b>2018-12-31</b>
<b>Goodwill</b>				
Affärsområde Digital Management			76 170	66 916
Affärsområde Digital Infra			31 153	31 153
Affärsområde Digital Innovation			100 338	59 088
Affärsområde Nord			—	—
			<b>207 661</b>	<b>157 157</b>

**NEDSKRIVNINGSBEDÖMNING AV GOODWILL**

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill med obestämbar nyttjandeperiod sker årligen eller oftare om det finns indikation på värdenedgång. Goodwill följs internt inte upp på lägre nivå än affärsområdesnivå, varför prövningen görs på den nivån. Nuvärdet för en kassagenererande enhet fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärdet. Nyttjandevärdet är nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden. För det första året baseras prognosen på budget och de kommande två åren på fastlagd affärsplan. Därefter taktas tillväxttakten ned, vilket innebär att tillväxttakten för år 4 är 10% och för år 5 är den 5%. Efter de första fem åren prognostiseras en årlig tillväxttakt om en (1) procent. Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad och återförs inte. Nedskrivningsprövning av goodwill sker på de kassagenererande enheter dit goodwill har allokerats.

Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna baseras på följande viktiga antaganden:

Intäkterna i ett konsultföretag är kopplade till antal medarbetare, varför tillväxten i intäkterna är beroende av rekrytering. I sin budget och affärsplan utgår respektive dotterbolag och affärsområde från sin marknad samt historiska utveckling. Detta medför att tillväxten i intäkterna för de tre första åren varierar mellan dotterbolagen

Personalkostnad är den största kostnaden i koncernen och utgör 71,4 procent av omsättningen 2019. Då anställas ersättning i huvudsak är kopplad till den intäkt som varje uppdrag genererar utvecklas respektive dotterbolags kostnad i takt med utvecklingen av intäkterna.

Kostnaden för administration samt ledarskap utvecklas något långsammare, varför resultatmarginalen kan öka något.

Prognostiserade kassaflöden nuvärdesberäknas med en diskonteringsränta på 11,4 procent före skatt (12,1 procent). Beräkningen baseras på en nettolåneskuld om ca 70 MSEK, vilket är den nivå bolaget räknar med att ligga på genomsnittligt över tid. Nedskrivningsprövningen visar att inget nedskrivningsbehov i något av de kassagenererande enheterna föreligger.

Bolagets bedömningar är att rimliga möjliga förändringar i årlig tillväxttakt, rörelsemarginal, diskonteringsränta samt övriga gjorda antaganden inte skulle ha en så stor effekt att de skulle reducera återvinningsvärdet till ett värde understigande det redovisade värdet.

**NOT 17 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>Inventarier och bilar</b>				
Ingående anskaffningsvärde bilar	37 398	31 966	—	—
Förvärv via rörelseförvärv	—	—	—	—
Inköp bilar	—	12 018	—	—
Försäljningar/utrangeringar bilar	—	-6 586	—	—
Omklassificering enligt IFRS 16	-37 398	—	—	—
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden leasing</b>	<b>0</b>	<b>37 398</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående anskaffningsvärde övriga inventarier	13 668	11 103	3 799	2 869
Förvärv via rörelseförvärv	281	549	—	—
Inköp övriga inventarier	1 118	2 020	181	930
Försäljningar/utrangeringar övriga inventarier	-47	-4	—	—
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden övriga inventarier</b>	<b>15 021</b>	<b>13 668</b>	<b>3 979</b>	<b>3 799</b>
<b>Summa ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>15 021</b>	<b>51 114</b>	<b>3 979</b>	<b>3 799</b>
Ingående avskrivningar bilar	-12 392	-10 180	—	—
Förvärvade avskrivningar bilar	—	—	—	—
Försäljningar/utrangeringar bilar	—	3 666	—	—
Årets avskrivningar bilar	—	-5 878	—	—
Omklassificering enligt IFRS 16	12 392	—	—	—
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar bilar</b>	<b>0</b>	<b>-12 392</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utgående bokfört värde bilar</b>	<b>0</b>	<b>25 006</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående avskrivningar övriga inventarier	-8 934	-7 560	-1 272	-720
Förvärvade avskrivningar övriga inventarier	-135	-405	—	—
Försäljningar/utrangeringar övriga inventarier	—	—	—	—
Årets avskrivningar inventarier	-1 325	-969	-704	-552
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar övriga inventarier</b>	<b>-10 393</b>	<b>-8 934</b>	<b>-1 976</b>	<b>-1 272</b>
<b>Utgående bokfört värde övriga inventarier</b>	<b>4 627</b>	<b>29 739</b>	<b>2 003</b>	<b>2 527</b>

\* Fr o m 1 januari 2019 redovisas bilar som nyttjanderättstillgångar, mer information återfinns i not 7.

**NOT 18 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	223 775	194 682
Kapitaltillskott	700	1 800
Återbetalt kapitaltillskott	-1 500	-2 250
Förvärv under året	41 285	33 540
Optionsinlösen	—	6 522
Sålt under året	-300	-11 487
Justerad tilläggsköpeskillning	1 572	969
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>265 532</b>	<b>223 775</b>

forts. not 18 Andelar i koncernföretag

	Verksamhetsort	Röst andel %	Kapital andel %	Antal andelar	BOKFÖRT VÄRDE	
					2019-12-31	2018-12-31
Direktägda bolag						
B3 Visab Holding, 556336-4370	Stockholm	100%	100%	130 893	22 414	22 414
B3 Financial Consulting AB, 559044-9590	Stockholm	75%	75%	375	38	38
B3 Innovation AB, 556815-6557	Stockholm	100%	100%	1 110	4 578	4 578
B3 Consulting Sundsvall AB, 556773-4008	Sundsvall	100%	100%	1 000	13 293	13 293
B3 Ledning AB, 556812-4639	Stockholm	100%	100%	1 150	1 679	1 679
B3 Connect AB (tidigare B3IT Telecom AB), 556812-4621	Stockholm	100%	100%	1 000	2 214	2 214
B3 Consulting Healthcare AB, 556815-6565	Stockholm	100%	100%	1 000	1 695	1 695
B3 Consulting Dalarna AB, 556844-3567	Borlänge	100%	100%	375	1 723	1 723
B3 Commit AB, 556847-3283	Örebro	100%	100%	500	9 180	9 180
B3 CodeRight AB, 556938-7458	Stockholm	100%	100%	50 000	17 669	17 669
B3 Summit AB, 556937-0850	Stockholm	100%	100%	50 000	6 090	1 790
B3 Interact AB (tidigare B3IT D11 Consulting AB), 556638-7063	Stockholm	100%	100%	400 000	28 624	28 624
B3 Insight AB, 556990-1134	Stockholm	100%	100%	50 000	3 099	249
B3IT PV AB, 559067-6978	Stockholm	100%	100%	500	1 050	2 550
B3 Digital Xperience AB, 559082-2606	Stockholm				—	300
B3 DBAce AB, 559082-2598	Stockholm	100%	100%	50 000	50	50
B3 Init AB, 556492-1640	Stockholm	100%	100%	1 008 000	32 244	32 244
B3 Dynamics AB, 559092-1531	Stockholm	70%	70%	1 670	117	117
Rebel & Bird, 556872-3851	Stockholm	51%	51%	521	10 645	10 645
B3 Sentensia AB, 556593-5698	Stockholm	100%	100%	37 500	39 905	38 333
B3 Networks AB, 559136-7577	Stockholm	100%	100%	500	550	550
B3 Digital Worklife AB 559119-4153	Stockholm	60%	60%	30 000	1 630	1 330
B3 Advise 556597-2212	Gävle	100%	100%	1 130	1 036	786
B3 Thirdbase AB 556864-0360	Malmö	69,8%	69,8%	349	26 493	26 168
B3 Reach Consulting AB 556953-3721	Jönköping	65%	65%	325	5 556	5 556
B3 Cyber Security AB 559119-4161	Stockholm	100%	100%	50 000	2 050	—
B3 Alenio Consulting AB 556795-7344	Stockholm	60%	60%	68 400	5 552	—
B3 Nuway AB 556796-5784	Malmö	58%	58%	579	26 358	—
					<b>265 532</b>	<b>223 775</b>

**INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE**

Nedan redovisas koncernens innehav utan bestämmande inflytande.

2019 kSEK	B3 Financial Consulting AB	Rebel & Bird AB	B3 Thirdbase AB	B3 Nuway AB	Övriga	Numera helägda dotterbolag	TOTAL
Innehav utan bestämmande inflytande, andel i %	25%	49%	30,2%	42%			
Anläggningstillgångar		21 283	919	689	8 271		
Omsättningstillgångar	20 389	21 383	18 491	18 458	37 078		
Långfristiga skulder		413		711	96		
Kortfristiga skulder	15 568	33 937	10 411	11 706	43 126		
<b>Nettotillgångar</b>	<b>4 821</b>	<b>8 316</b>	<b>8 999</b>	<b>6 730</b>	<b>2 127</b>		
<b>Redovisat värde på innehav utan bestämmande inflytande</b>	<b>1 205</b>	<b>11 631</b>	<b>15 604</b>	<b>18 619</b>	<b>4 079</b>		<b>51 138</b>
Nettoomsättning	22 475	62 832	38 908	29 540	98 898		
Årets resultat	2 293	4 037	6 757	3 038	2 482		
Övrigt totalresultat							
<b>Summa totalresultat</b>	<b>2 293</b>	<b>4 037</b>	<b>6 757</b>	<b>3 038</b>	<b>2 482</b>		
<b>Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande</b>	<b>697</b>	<b>1 976</b>	<b>2 041</b>	<b>1 276</b>	<b>787</b>	<b>94</b>	<b>6 871</b>

**NOT 19 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	7 952	2 992	13 361	4 592
Bildande av bolag	—	50	—	50
Kapitaltillskott	5 000	9 244	5 000	9 244
Omklassificering av intressebolag	-2 030	-325	-1 875	-525
Resultatandel	-1 221	-4 009	—	—
<b>Utgående värde</b>	<b>9 701</b>	<b>7 952</b>	<b>16 486</b>	<b>13 361</b>

	Verksamhetsort	Röstandel %	Kapitalandel %	Antal andelar	BOKFÖRT VÄRDE		BOKFÖRT VÄRDE	
					KONCERN		MODERBOLAGET	
					2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Intresseföretag								
B3X Infosec AB 556708-0857	Göteborg	50	50	50 000	495	604	217	217
B3 Cyber Security AB 559119-4153	Stockholm	50	50	50 000	*	1 194	*	2 025
B3 Cloud Services AB 559125-6440	Göteborg	50	50	50 000	5 631	4 351	9 525	8 525
B3 Squadra AB 559163-9934	Stockholm	50	50	50 000	2 559	644	5 175	1 025
B3 Consulting Poland Zoo PL5252739405	Warszawa	50	50	50 000	1 016	1 159	1 569	1 569
					<b>9 701</b>	<b>7 952</b>	<b>16 486</b>	<b>13 361</b>

\* Dotterföretag fr o m 2018-07-01

kSEK	B3 Squadra	B3 Cloud Services AB	B3 Consulting Poland Zoo	B3X Infosec	Övrigt	
<b>Ägarandel B3 Consulting Group AB</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>		
Resultat 2019	-4 471	561	-286	92		
<b>Resultatandel B3 Consulting Group AB</b>	<b>-2 236</b>	<b>281</b>	<b>-143</b>	<b>46</b>	<b>831</b>	<b>-1 221</b>
Eget kapital	-33	1 761	526	991		
<b>B3 Consulting Group ABs andel</b>	<b>-16</b>	<b>880</b>	<b>263</b>	<b>495</b>		<b>1 623</b>



**NOT 20 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Deposition	3 762	4 836	2 800	3 230
Övrigt	919	—	—	930
<b>Summa</b>	<b>4 681</b>	<b>4 836</b>	<b>2 800</b>	<b>4 160</b>

**NOT 21 KUNDFORDRINGAR**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Kundfordringar brutto	147 872	157 959	27 463	28 096
Årets reservering osäkra kundfordringar	—	-47	—	—
<b>Kundfordringar netto</b>	<b>147 872</b>	<b>157 912</b>	<b>27 463</b>	<b>28 096</b>

Reservering för osäkra fordringar – avstämning	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Reserv vid årets början	47	211	—	—
Upplösning reserv	—	-211	—	—
Årets reserv	—	47	—	—
<b>Vid årets slut</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

Åldersanalys av kundfordringar	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ej förfallna kundfordringar	119 154	117 660	22 517	20 232
Förfallna kundfordringar 0-30 dagar	24 606	38 636	3 791	8 027
Förfallna kundfordringar 30-120 dagar	49	1 515	—	-200
Förfallna kundfordringar > 120 dagar	4 063	101	1 155	37
<b>Summa</b>	<b>147 872</b>	<b>157 912</b>	<b>27 463</b>	<b>28 096</b>

Bolagets kundfordringar är jämnt fördelade över kunderna. Ingen enskild slutkund står för mer än 10 procent av den totala kundfordran.

forts. not 24 Eget kapital

Tidpunkt	Transaktion	Ökning av antalet aktier	Totalt antal aktier	Ökning av aktiekapitalet, kr	Totalt aktiekapital, kr	Kvotvärde, kr
01-01-31	Bolaget bildas	1 000	1 000	100 000	100 000	100
03-10-21	Nyemission	50	1 050	5 000	105 000	100
08-05-13	Split 100:1	103 950	105 000	—	105 000	1
16-01-01	Split 50:1	525 000	5 250 000	—	525 000	0,1
16-05-04	Emissioner	1 044 876	6 294 876	104 487	629 487	0,1
16-06-13	Emissioner	1 000 000	7 294 876	100 000	729 487	0,1
17-05-23	Emissioner	27 000	7 321 876	2 700	732 187	0,1
17-08-01	Emissioner	100 000	7 421 876	10 000	742 187	0,1
19-05-17	Emissioner	9 999	7 521 875	999	752 186	0,1

**NOT 22 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Förutbetalda hyror	3 331	3 121	2 075	2 048
Upplupna projektintäkter	5 408	5 315	879	—
Övriga poster	4 830	4 944	2 198	3 198
<b>Summa</b>	<b>13 569</b>	<b>13 380</b>	<b>5 153</b>	<b>5 246</b>

**NOT 23 LIKVIDA MEDEL**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Kassa och bank	27 547	22 062	10 205	14 400
<b>Summa</b>	<b>27 547</b>	<b>22 062</b>	<b>10 205</b>	<b>14 400</b>

Koncernen har checkkrediter om 35 (15) MSEK varav moderbolaget 35 (15) som vid bokslutet ej är utnyttjad 0 (0).

**NOT 24 EGET KAPITAL****AKTIEKAPITAL**

Per 31 december 2019 omfattade det registrerade aktiekapitalet 7 521 875 aktier. Kvotvärde per aktie uppgår till 0,1 SEK, varje aktie motsvarar en (1) röst. Det finns ett aktieslag och alla aktier har samma rätt till utdelning. Nedanstående tabell visar förändring av aktiekapitalet och antalet aktier.

**ÖVRIGT TILLSKJUTET KAPITAL**

Övrigt tillskjutet kapital avser kapital som är tillskjutet från ägarna, här ingår även eventuell överkurs som betalas i samband med emissioner. Emissionskostnader redovisas mot övrigt tillskjutet kapital.

**NOT 25 FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION**

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, 185 651 797 SEK, disponeras enligt följande.

	Belopp i SEK
Balanseras i ny räkning	185 651 797
<b>Summa</b>	<b>185 651 797</b>

**NOT 26 UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH UPPSKJUTNA SKATTESKULDER**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>				
Uppskjutna skattefordringar skattemässiga underskott	580	1 773	—	—
Uppskjutna skattefordringar avseende leasing	441	—	—	—
Uppskjutna skattefordringar avseende pensionsavsättningar	1 392	1 359	705	673
<b>Summa</b>	<b>2 413</b>	<b>3 132</b>	<b>705</b>	<b>673</b>

**Uppskjutna skatteskulder**

Temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar	112	332	—	—
Uppskjuten skatt på obeskattade reserver	411	1 455	—	—
<b>Summa</b>	<b>523</b>	<b>1 787</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

**Förfallostruktur för redovisade uppskjutna skattefordringar**

Inom ett år	580	1 773	—	—
Om mer än ett år	1 833	1 359	705	673
<b>Summa</b>	<b>2 413</b>	<b>3 132</b>	<b>705</b>	<b>673</b>

**Förfallostruktur för redovisade uppskjutna skatteskulder**

Inom ett år	344	332	—	—
Om mer än ett år	179	1 455	—	—
<b>Summa</b>	<b>523</b>	<b>1 787</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

**Bruttoförändring av uppskjutna skattefordringar**

Vid årets början	3 132	4 696	673	2 106
Redovisning i resultaträkning	-719	-1 564	32	-1 433
<b>Summa</b>	<b>2 413</b>	<b>3 132</b>	<b>705</b>	<b>673</b>

Uppskjutna skattefordringar värderas till högst det belopp som sannolikt kommer att återvinnas baserat på innevarande och framtida skattepliktiga resultat. Koncernen har outnyttjade, ej redovisade underskottsavdrag uppgående till 1 681 (1 681) kSEK varav 1 681 (1 681) är koncernspärrade till 2021.

**NOT 27 RÄNTEBÄRANDE SKULDER**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>Långfristiga</b>				
Leasingskuld	41 256	15 584	—	—
Skulder till kreditinstitut	64 600	32 500	64 600	32 500
<b>Summa</b>	<b>105 856</b>	<b>48 084</b>	<b>64 600</b>	<b>32 500</b>
<b>Kortfristiga</b>				
Leasingskuld	24 086	7 914	—	—
Utnyttjad checkräkningskredit	—	—	—	—
Skulder till kreditinstitut	12 800	23 500	12 800	23 500
<b>Summa</b>	<b>36 886</b>	<b>31 414</b>	<b>12 800</b>	<b>23 500</b>
<b>Summa</b>	<b>142 742</b>	<b>79 498</b>	<b>77 400</b>	<b>56 000</b>

**NOT 28 ÖVRIGA SKULDER**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
<b>Långfristiga</b>				
Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande	14 112	14 112	—	—
Övrigt	—	32	—	—
<b>Summa</b>	<b>14 112</b>	<b>14 144</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Kortfristiga</b>				
Personalrelaterade skulder	84 580	78 403	4 521	2 599
Mervärdesskatt	31 913	25 421	2 996	378
Skuld för förvärvade aktier	12 661	13 001	12 661	13 001
Andra skulder	8 021	—	6 161	71
<b>Summa</b>	<b>137 175</b>	<b>116 825</b>	<b>26 339</b>	<b>16 049</b>

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen uppgår för koncernen till 0 (0) kSEK och för moderbolaget till 0 (0) kSEK.

**NOT 29 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Upplupna semesterlöner inklusive sociala avgifter	26 501	13 760	1 536	1 040
Personalrelaterade poster	8 327	9 390	990	562
Upplupna sociala avgifter	16 686	15 441	549	323
Fakturerat för nästkommande period	3 423	6 703	—	1 593
Övriga periodiseringsposter	6 916	6 639	1 820	2 280
<b>Summa</b>	<b>61 853</b>	<b>51 933</b>	<b>4 866</b>	<b>5 798</b>

### NOT 30 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

		KONCERNEN		MODERBOLAGET	
		2019- 12-31	2018- 12-31	2019- 12-31	2018- 12-31
Checkräknings- kredit:	Företags- inteckningar	—	—	—	—
Övriga ställda säkerheter:	Pantförskrivna kapital- försäkring	5 092	6 202	2 581	2 702
Spärrade medel	Hyresgaranti	3 123	3 123	2 800	2 800
Generell borgen					
<b>Summa</b>		<b>8 215</b>	<b>9 325</b>	<b>5 381</b>	<b>5 502</b>

### NOT 31 JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET

		KONCERNEN		MODERBOLAGET	
		2019- 12-31	2018- 12-31	2019- 12-31	2018- 12-31
Avskrivningar		24 775	6 951	1 189	552
Förändring andelar intresseföretag		—	—	-1 770	-505
Realisationsresultat anläggningstillgångar		-772	-300	—	—
Övrigt		3 050	689	-475	—
<b>Summa</b>		<b>27 018</b>	<b>7 340</b>	<b>-1 057</b>	<b>47</b>

**NOT 32 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER****VÄRDERING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER TILL VERKLIGT VÄRDE SAMT KATEGORIINDELNING**

De finansiella instrument som värderats till verkligt värde i balansräkningen utgörs av villkorad köpeskilling som uppgår till 6,4 (11,5) MSEK. Värderingen utgörs av en värdering i nivå 3 i verkligt värdehierarkin.

Det verkliga värdet på koncernens övriga finansiella tillgångar och skulder, vilka inte värderats till verkligt värde i balansräkningen, bedöms i allt väsentligt motsvara de redovisade värdena.

Nivå 1: Verkligt värde bestäms enligt priser noterade på en aktiv marknad för samma instrument

Nivå 2: Verkligt värde bestäms utifrån antingen direkt (som pris) eller indirekt (härlett från priser) observerbar marknadsdata som inte inkluderas i nivå 1

Nivå 3: Verkligt värde bestäms utifrån indata som inte är observerbar på marknaden

Leverantörsskulder och andra kortfristiga finansiella rörelseskulder om 34 956 (30 216) kSEK förfaller inom tre månader.

KONCERNEN 2019-12-31	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till uppl. ansk.v.	Finansiella skulder till verkligt värde via resultaträkningen	Redovisat värde
<i>Finansiella tillgångar</i>				
- Kundfordringar och andra fordringar	147 872			147 872
- Fordringar hos intresseföretag	6 064			6 064
- Övriga kortfristiga fordringar	28 630			28 630
- Kassa och bank	27 547			27 547
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>210 113</b>			<b>210 113</b>

*Finansiella skulder*

- Banklån		77 400		77 400
- Leasingskulder inkl nyttjanderätter		65 341		65 341
- Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder		26 105		26 105
- Utställda säljoptioner till innehavare utan bestämmande inflytande		14 112		14 112
- Skuld förvärv		12 661		12 661
<b>Summa finansiella skulder</b>		<b>195 619</b>		<b>195 619</b>

KONCERNEN 2018-12-31	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till uppl. ansk.v.	Finansiella skulder till verkligt värde via resultaträkningen	Redovisat värde
<i>Finansiella tillgångar</i>				
- Kundfordringar och andra fordringar	157 912			157 912
- Fordringar hos intresseföretag	1 668			1 668
- Övriga kortfristiga fordringar	26 611			26 611
- Kassa och bank	22 062			22 062
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>208 253</b>			<b>208 253</b>

*Finansiella skulder*

- Banklån		56 000		56 000
- Leasingskulder		23 498		23 498
- Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder		38 907		38 907
- Utställda säljoptioner till innehavare utan bestämmande inflytande		14 112		14 112
- Skuld förvärv		6 573	6 428	13 001
<b>Summa finansiella skulder</b>		<b>139 090</b>	<b>6 428</b>	<b>145 518</b>

### NOT 33 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Ingen av aktieägarna, styrelseledamöterna, ledande befattningshavare eller närstående i B3 Consulting Group AB (publ) har haft någon direkt eller indirekt delaktighet i några affärstransaktioner med bolaget som är eller var ovanlig till sin karaktär eller med avseende på villkoren. Bolaget har inte heller lämnat lån, ställt garantier eller ingått borgensförbindelser till eller till förmån för någon av aktieägarna, styrelseledamöterna, ledande befattningshavare eller närstående till bolaget. Överenskommelse om tjänster med närstående inklusive intressebolag sker på marknadsmässiga villkor. Inga transaktioner som väsentligen påverkat koncernens ställning och resultat har ägt rum mellan B3 Consulting Group AB (publ) och närstående.

I samband med förvärvet av Sentensia Q AB i juli 2017 avtalades att tilläggsköpeskilling utbetalas efter 2017- respektive 2018-års fastläggning av årsredovisning. Totala tilläggsköpeskillingen baseras på det förvärvade bolagets utveckling under 2017 respektive 2018. Utvecklingen av B3 Sentensia AB 2018 har varit bättre än förväntat och tilläggsköpeskillingen för 2018 blir totalt 8 MSEK, varav 1,5 MSEK belastar koncernens rörelseresultat för första kvartalet 2019. Utbetalning av den sista tilläggsköpeskillingen skedde den 1 april 2019.

I enlighet med beslut fattat på stämman den 15 maj 2018 har B3 Consulting Group AB (publ) per den 14 januari 2019 sålt 100 procent av det helägda dotterbolaget B3 Digital Xperience AB till dotterbolaget Rebel and Bird AB. B3 Consulting Group AB (publ) äger 51 procent av Rebel and Bird AB.

I enlighet med beslut fattat på stämman den 16 maj 2019 har B3 Consulting Group AB (publ) förvärvat de utestående dotterbolagsaktierna i B3 Insight AB och B3 Summit AB av minoritetsägarna genom apportemission. Beslutet innebar att aktiekapitalet ökade till 752 187,50 kronor genom nyemission av sammanlagt 99 999 aktier till totalt 7 521 875 aktier. Teckning av aktierna i apportemissionerna skedde den 17 maj 2019.

### NOT 34 FÖRVÄRV AV RÖRELSER

B3 förvärvar 60% av aktierna i managementkonsultbolaget Alenio Consulting AB. Förvärvet gjordes genom en kontant betalning om 5,4 MSEK med en option att förvärva återstoden till en köpeskilling baserad på Alenio Consulting ABs utveckling över de närmaste tre åren.

Förvärvet gav en goodwill om 7,6 MSEK enligt full goodwillmetod. Goodwill avser främst potential i marknadsposition och lönsamhet i rörelsen.

Alenio Consulting AB startades 2014 och har elva medarbetare och omsatte 13,3 MSEK 2018 med ett rörelseresultat om 0,9 MSEK

Bolaget ingår fr o m januari 2019 i B3-koncernen. Alenio Consulting ABs del av omsättningen per sista december uppgår till 14,4 MSEK med ett rörelseresultat om 0,9 MSEK

I tabellen redovisas erlagd köpeskilling samt förvärvade identifierbara tillgångar och skulder vid förvärvstidpunkten.

B3 förvärvar resterande 50% av B3 Cyber Security AB som därmed övergår från intressebolag till dotterbolag. Bolaget ingår från och med 1 januari 2019 som dotterbolag. B3 Cyber Security AB startades i juli 2017 som ett intressebolag till B3 Consulting Group.

B3 förvärvar 58% av aktierna i konsultbolaget Nuway AB. B3 betalar köpeskilling motsvarande pro rata-delen av eget kapital samt 4,7 gånger rörelseresultatet för 2019. Av köpeskillingen betalas 11,3 MSEK vid tillträdet och återstoden i maj 2020. Det finns en option att förvärva återstoden av aktierna till en köpeskilling baserad på Nuway ABs utveckling över de närmaste 3,5 åren.

Förvärvet gav en goodwill om ca 37,6 MSEK enligt full goodwill-metod. Goodwill avser främst potential i marknadsposition och lönsamhet i rörelsen.

Nuway AB startades 2016 och erbjuder specialkompetens inom systemutveckling. Bolaget har 49 medarbetare per sista juni och omsättningen under första halvåret uppgår till 28,6 MSEK med ett rörelseresultat om 4,6 MSEK.

Bolaget ingår fr o m 1 juli 2019 i B3-koncernen. Nuway ABs del av omsättningen under andra halvåret uppgår till 31,6 MSEK med ett rörelseresultat om 4,4 MSEK.

Rebel & Bird som är ett dotterbolag i B3 Consulting Group gör ett inkrämsförvärv och förvärvar 11 konsulter från Nectima AB. Rebel & Bird betalar köpeskilling om 2,9 MSEK varav 1,9 MSEK regleras kontant vid tillträdet och återstoden under 2020. Förvärvet gav en goodwill om 3,7 MSEK och avser främst lönsamhet i rörelsen.

I tabellen nedan redovisas erlagd köpeskilling samt förvärvade identifierbara tillgångar och skulder vid förvärvstidpunkten.

	Alenio Consulting AB
<b>Köpeskilling</b>	
Köpeskilling, kontant	5 400
<b>Total köpeskilling</b>	<b>5 400</b>
<b>Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder</b>	<b>100%</b>
Anläggningstillgångar	—
Omsättningstillgångar exkl kassa	3 462
Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar	623
Skulder	-2 676
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>1 409</b>
Köpeskilling	5 400
Minoritetens andel, verkligt värde	3 600
Verkligt värde identifierbara nettotillgångar	1 409
<b>Goodwill</b>	<b>7 591</b>
<b>Förvärvets inverkan på koncernens likvida medel</b>	
Kontant reglerad köpeskilling	-5 400
Likvida medel i förvärvat dotterbolag	623
<b>Förändring av koncernens likvida medel vid förvärv</b>	<b>-4 777</b>

	Cyber Security
<b>Köpeskilling</b>	
Köpeskilling, kontant	25
<b>Total köpeskilling</b>	<b>2 025</b>
<b>Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder</b>	<b>100%</b>
Anläggningstillgångar	—
Omsättningstillgångar exkl kassa	1 288
Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar	1 082
Skulder	-1 983
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>387</b>
Köpeskilling	2 050
Verkligt värde identifierbara nettotillgångar	387
<b>Goodwill</b>	<b>1 663</b>
<b>Förvärvets inverkan på koncernens likvida medel</b>	
Kontant reglerad köpeskilling	-25
Likvida medel i förvärvat dotterbolag	1 082
<b>Förändring av koncernens likvida medel vid förvärvet</b>	<b>1 057</b>

NOTER

forts. not 34 Förvärv av rörelser

<b>Köpeskillning</b>	<b>Nuway AB</b>
Köpeskillning, kontant	11 288
Tilläggsköpeskillning	12 612
<b>Total köpeskillning</b>	<b>23 900</b>
<b>Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder</b>	<b>100%</b>
Anläggningstillgångar	576
Omsättningstillgångar exkl kassa	15 741
Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar	3 863
Skulder	-16 488
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>3 692</b>
Köpeskillning	23 900
Minoritetens andel, verkligt värde	17 600
Verkligt värde identifierbara nettotillgångar	3 692
<b>Goodwill</b>	<b>37 600</b>
<b>Förvärvets inverkan på koncernens likvida medel</b>	
Kontant reglerad köpeskillning	-11 288
Likvida medel i förvärvat dotterbolag	3 863
<b>Förändring av koncernens likvida medel vid förvärv</b>	<b>-7 425</b>

<b>Köpeskillning</b>	<b>Nectima AB</b>
Köpeskillning kontant	1 868
Tilläggsköpeskillning	1 000
<b>Total köpeskillning</b>	<b>2 868</b>
<b>Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder</b>	
Anläggningstillgångar	8
Omsättningstillgångar exkl kassa	
Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar	
Skulder	-791
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>-782</b>
Köpeskillning	2 868
Minoritetens andel, verkligt värde	
Verkligt värde identifierbara nettotillgångar	-782
<b>Goodwill</b>	<b>3 650</b>
<b>Förvärvets inverkan på koncernens likvida medel</b>	
Kontant reglerad köpeskillning	-1 868
Likvida medel i förvärvat dotterbolag	0
<b>Förändring av koncernens likvida medel vid förvärv</b>	<b>-1 868</b>

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådan de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat, samt att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moder-

bolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står för. Den lagstadgade Hållbarhetsrapporten, vilken omfattar de områden i B3 Consulting Group AB (publ) årsredovisning vars innehåll anges på sidan 36, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

### Stockholm den 3 april 2020

Henrik Holm  
Styrelseordförande

Alf Blomqvist  
Styrelseledamot

Anna Hjertstedt  
Styrelseledamot

Kristin Lindmark  
Styrelseledamot

Marika Skärvik  
Styrelseledamot

Sven Uthorn  
Verkställande direktör  
och styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats den 3 april 2020

KPMG AB

Fredrik Westin  
Auktoriserad revisor

# Härledning av vissa nyckeltal

	jan-dec	
	2019	2018
<b>MSEK om inget annat anges</b>		
Omsättning	839,5	726,3
Ökning omsättning jämfört mot föregående år	113,2	106,6
<b>Omsättningstillväxt</b>	<b>15,6%</b>	<b>17,2%</b>
Rörelseresultat	31,3	47,1
Avskrivningar och nedskrivningar	24,8	7,0
<b>Rörelseresultat före av och nedskrivningar EBITDA</b>	<b>56,1</b>	<b>54,1</b>
Rörelseresultat före av och nedskrivningar EBITDA	56,1	54,1
Nettoomsättning	839,5	726,3
<b>Rörelsemarginal före av -och nedskrivningar EBITDA, %</b>	<b>6,7%</b>	<b>7,4%</b>
<b>Rörelseresultat EBIT</b>	<b>31,3</b>	<b>47,1</b>
Rörelseresultat EBIT	31,3	47,1
Nettoomsättning	839,5	726,3
<b>Rörelsemarginal EBIT, %</b>	<b>3,7%</b>	<b>6,5%</b>
Rörelseresultat EBIT	31,3	47,1
Nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	0,0	0,0
<b>Rörelseresultat före nedskrivningar EBITA</b>	<b>31,3</b>	<b>47,1</b>
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	137,8	122,4
Balansomslutning	522,0	425,7
<b>Soliditet</b>	<b>26,4%</b>	<b>28,8%</b>
Resultat efter skatt	17,6	28,3
Eget kapital inkl innehav utan bestämmande inflytande ingående balans	122,4	110,7
Eget kapital inkl innehav utan bestämmande inflytande utgående balans	137,8	122,4
Genomsnittligt eget kapital	130,1	116,6
<b>Avkastning på eget kapital, %</b>	<b>13,5%</b>	<b>24,3%</b>
Långfristiga räntebärande skulder	-105,9	-48,1
Kortfristiga räntebärande skulder	-36,9	-31,4
Likvida medel	27,5	22,1
<b>Nettoskuld(-)/Nettokassa(+) inkl IFRS 16</b>	<b>-115,3</b>	<b>-57,4</b>
Långfristiga räntebärande skulder	-78,2	-48,1
Kortfristiga räntebärande skulder	-21,8	-31,4
Likvida medel	27,5	22,1
<b>Nettoskuld(-)/Nettokassa(+) exkl IFRS 16</b>	<b>-72,5</b>	<b>-57,4</b>



# Definitioner av nyckeltal

B3 presenterar vissa finansiella mått som inte definieras enligt IFRS, så kallade alternativa nyckeltal. B3 anser att dessa mått ger värdefull kompletterande information till investerare och bolagets ledning, då de möjliggör utvärdering av trender och bolagets prestation. Eftersom inte alla företag beräknar finansiella mått på samma sätt, är dessa inte alltid jämförbara med mått som används av andra företag. Dessa finansiella mått ska därför inte ses som en ersättning för mått som definieras enligt IFRS.

## NETTOOMSÄTTNING

**Definition:** Bolagets intäkter under perioden. Nettoomsättning värderas till verkliga värdet av det som erhållits eller kommer att erhållas, med avdrag för rabatter.

## OMSÄTTNINGSTILLVÄXT

**Definition:** Den procentuella förändringen av nettoomsättning den gångna perioden jämfört med samma period föregående år.  
**Användning:** Nyckeltalet bedöms av bolaget bidra till förståelse för bolagets historiska utveckling.

## RÖRELSERESULTAT FÖRE AV- OCH NEDSKRIVNINGAR (EBITDA)

**Definition:** Periodens rörelseresultat före av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar.  
**Användning:** Nyckeltalet redovisas då det är ett vanligen använt mått på företags finansiella resultat. Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerarens förståelse för bolagets resultatutveckling under perioden och över tid. Förenklat visar måttet det resultatgenererade kassaflödet i verksamheten.

## RÖRELSEMARGINAL FÖRE AV- OCH NEDSKRIVNINGAR (EBITDA)

**Definition:** EBITDA i förhållande till nettoomsättning för samma period.  
**Användning:** Nyckeltalet redovisas då det är ett vanligen använt mått på företags finansiella resultat. Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerarens förståelse för bolagets resultatutveckling under perioden och över tid.

## RÖRELSERESULTAT (EBIT)

**Definition:** Periodens resultat före skatt, räntekostnader, ränteutgifter samt resultat från andelar i intressebolag (avser raden finansiella intäkter i resultatrapporten).  
**Användning:** Nyckeltalet presenteras för att ge en bild av bolagets resultatutveckling som genereras i den löpande verksamheten under perioden och över tid.

## RÖRELSEMARGINAL (EBIT)

**Definition:** Rörelseresultat i förhållande till nettoomsättning för samma period.  
**Användning:** Nyckeltalet presenteras för att ge en bild av bolagets resultatutveckling som genereras i den löpande verksamheten under perioden och över tid. Måttet återspeglar verksamhetens lönsamhet. Det är användbart för att följa upp effektiviteten i verksamheten före beaktande av kapitalbindning. Nyckeltalet används såväl internt i styrning och uppföljning av verksamheten som för benchmarking med andra företag i branschen.

## EBITA

**Definition:** Rörelseresultat före eventuell nedskrivning av immateriella tillgångar.

## SOLIDITET

**Definition:** Utgående eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i procent av balansomslutningen.  
**Användning:** Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerarens förståelse för bolagets finansiella ställning vid utgången av perioden. God soliditet ger en beredskap att kunna hantera perioder med svag konjunktur och finansiell beredskap för tillväxt.

## GENOMSNISSLIGT ANTAL ANSTÄLLDA

**Definition:** Summan av antalet anställda vid periodens ingång och antalet anställda vid periodens utgång (UB) dividerat med två. För helår summeras respektive kvartals UB och divideras med antalet kvartal.  
**Användning:** Då bolagets kostnader och intäkter till stor del är beroende av bolagets anställda anser bolaget att nyckeltalet bidrar till förståelsen av bolagets utveckling.

## GENOMSNISSLIGT ANTAL MEDARBETARE

**Definition:** Summan av antalet medarbetare vid periodens ingång och antalet medarbetare vid periodens utgång (UB) dividerat med två. För helår summeras respektive kvartals UB och divideras med antalet kvartal.  
**Användning:** Då bolagets kostnader och intäkter till stor del är beroende av bolagets medarbetare anser bolaget att nyckeltalet bidrar till förståelsen av bolagets utveckling.

## UB ANTAL ANSTÄLLDA

**Definition:** Antalet anställda vid periodens utgång.  
**Användning:** Då bolagets kostnader och intäkter till stor del är beroende av bolagets anställda anser bolaget att nyckeltalet bidrar till förståelsen av bolagets utveckling.

## UB ANTAL MEDARBETARE

**Definition:** Antalet anställda och antalet associerade konsulter (som endast arbetar åt B3) vid periodens utgång.  
**Användning:** Då bolagets kostnader och intäkter till stor del är beroende av bolagets medarbetare anser bolaget att nyckeltalet bidrar till förståelsen av bolagets utveckling.

## BALANSOMSLUTNING

**Definition:** Summan av bolagets tillgångar i balansräkningen.

## AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL

**Definition:** Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande. Om nyckeltalet beräknas för en period kortare än ett år används resultatet för den perioden. Resultatet räknas alltså inte om till en årssiffra. Genomsnittligt eget kapital är beräknat som ingående plus utgående eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande dividerat med två.  
**Användning:** Bolaget anser att detta nyckeltal ger en bra bild av bolagets historiska lönsamhet.

## NETTOSKULD

**Definition:** Räntebärande kortfristiga och långfristiga skulder (externa lån, bilar som finansieras via finansiell leasing) med avdrag för likvida medel samt andra räntebärande tillgångar (spärrade medel, depositioner).

## SKULDSÄTTNING

**Definition:** Nettoskulden som en andel av EBITA.  
**Användning:** Måttet ger en bild över hur snabbt bolaget kan återbetala sina skulder.

## VINST PER AKTIE

**Definition:** Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare netto efter skatt delat på genomsnittligt antal utestående aktier i bolaget.  
**Användning:** Bolaget anser att detta ger en bra bild av bolagets resultatutveckling.

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i B3 Consulting Group AB (publ), org. nr 556606-3300

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för B3 Consulting Group AB (publ) för år 2019 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 45-56. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 42-90 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), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 45-56. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

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

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder 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. 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.

### 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.

### Värdering av goodwill och moderbolagets andelar i koncernföretag

Se not 16 och 18 samt redovisningsprinciperna på sidorna 69-70 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

#### Beskrivning av området

Koncernen redovisade per den 31 december 2019 goodwill om 207,7 MSEK. Goodwill ska årligen bli föremål för minst en så kallad nedskrivningsprövning vilken innehåller både komplexitet och betydande inslag av bedömningar.

Nedskrivningsprövningen ska enligt IFRS genomföras enligt en viss teknik där företagsledningarna måste göra framtidsbedömningar om både interna och externa förutsättningar och planer. Exempel på sådana bedömningar är framtida kassaflöden och vilken diskonteringsränta som bör användas för att beakta att framtida bedömda inbetalningar är förenade med risk.

Moderbolaget redovisar per den 31 december 2019 andelar i koncernföretag om ca 265,5 MSEK. Om värdet på andelarna överstiger eget kapital i respektive koncernföretag görs samma typ av prövning, med samma teknik och ingångsvärden, som sker med avseende på goodwill i koncernen

#### Hur området har beaktats i revisionen

Vi har inspekterat bolagets nedskrivningsprövningar för att bedöma huruvida de är genomförda i enlighet med den teknik som föreskrivs. Vidare har vi bedömt rimligheten i framtida kassaflöden samt den antagna diskonteringsräntan genom att ta del av och utvärdera ledningens skriftliga dokumentation och planer. Vi har även intervjuat ledningen samt utvärderat tidigare års bedömningar i förhållande till faktiska utfall.

En viktig del i vårt arbete har varit att utvärdera hur förändringar i antaganden kan påverka värderingen genom att vi har tagit del av och bedömt koncernens känslighetsanalyser.

Vi har också kontrollerat upplysningarna i årsredovisningen och bedömt om de överensstämmer med de antaganden som koncernledningen har tillämpat i sin värdering och att de i allt väsentligt motsvarar de upplysningar som ska lämnas enligt IFRS.

### Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-41 och 91-93. 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. 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 misstag.

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.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering

### 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 misstag, 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 misstag 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.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfälskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta

verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.

- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida

## 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 B3 Consulting Group AB (publ) 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.

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 ersättningskyldighet mot bolaget, eller
- 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 ersättningskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionsssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaper. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

**Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 45–56 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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 revisionsssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

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 årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till B3 Consulting Group AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 16 maj 2019. KPMG AB eller revisorer verksam vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2013.

Stockholm den 3 april 2020

KPMG AB

Fredrik Westin  
Auktoriserad revisor

**REVISORNS YTTRANDE AVSEENDE DEN LAGSTADGADE HÅLLBARHETSRAPPORTEN**

Till bolagsstämman i B3 Consulting Group AB (publ) org. nr 556606-3300

**Uppdrag och ansvarsfördelning**

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2019 på sidorna 3, 7, 16–17, 36–41 samt riskbeskrivning på sidan 58 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

revisionsssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande

**Uttalande**

En hållbarhetsrapport har upprättats.

**Granskningens inriktning och omfattning**

Vår granskning har skett enligt FAR:s 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

Stockholm den 3 april 2020  
KPMG AB

Fredrik Westin  
Auktoriserad revisor



# Succé för första året med B3 Rising Stars

I april 2019 startade den första omgången av B3 Rising Stars, programmet som ger juniora talanger möjligheter att utvecklas till stjärnkonsulter på ett år. Intresset för programmet har varit mycket stort och många ansökte att få delta i premiäromgången.

Tio personer med olika bakgrund och kompetens valdes ut och har under året genomgått ett fulltäckande utbildningsprogram parallellt med att jobba inom uppdrag hos B3s kunder. Succén återupprepas och ansökan har öppnats inför Rising Stars 2020. Programansvariga Fredrik Blomgren och Ivo Leszczynski följer upp året och berättar mer i en intervju.

## Hur har det gått under det första året med Rising Stars?

— Jättebra! Faktiskt mycket bättre än vi förväntat oss. Eftersom vi arrangerade programmet för första gången visste vi inte riktigt vad utfallet skulle bli, men vi lyckades rekrytera ett riktigt bra gäng och alla har kommit ut i bra uppdrag så det känns verkligen roligt.

## Hur har responsen varit från deltagarna?

— Mycket bra skulle vi vilja säga, vi har fått en väldigt skön stämning i gruppen och det känns som att vi hittade personer som verkligen passar in i B3s företagskultur. Vi följer upp varje utbildningspass med en enkät och responsen har överlag varit mycket god. Några ämnen som varit särskilt uppskattade hos deltagarna är AI, Cloud, Growth och utbildningstillfällen om konsultrollen och effektiv kommunikation. Nu har gruppen precis påbörjat sitt avslutande projektarbete och det ska bli spännande att se resultatet av det.

## Vilka utmaningar har ni stött på under året?

— Det är alltid svårt att hitta en lagom nivå för utbildningspassen när målgruppen har olika bakgrundskunskaper, några är exempelvis systemutvecklare medan andra har sin grund inom management. Så det har varit en del jobb med att sy ihop hela programmet till en bra helhet, men eftersom hela programmet leds av våra egna medarbetare har vi kunnat vara flexibla och snabbrikliga och anpassat upplägget efter deltagarnas förväntningar.

## Leds hela utbildningen av B3s medarbetare?

— Ja det stämmer! Och det är också en av framgångsfaktorerna. Dels att vi löpande kunnat anpassa utbildningen, dels är det också roligt att så många från B3 bidrar till att skapa Rising Stars. Det finns så mycket kompetens inom bolaget och många av våra mer seniora medarbetare har klivit fram som riktiga stjärnor genom programmet. Antingen som föreläsare eller mentorer. Det är verkligen inspirerande!

## Vad är era förväntningar inför nästa omgång?

— Vi hoppas såklart att vi ska få in många ansökningar och kunna rekrytera ett riktigt bra gäng igen. Vi har också möjlighet att ta in några fler till Rising Stars 2020.

# B3s historia

## 3

grundare 2003, varav en är kvar och leder bolaget idag; Sven Uthorn



## 65

medarbetare år 2009



## 213

medarbetare år 2013

2003–2006

B3 grundas med första kontoret i Stockholm. Affärsidén är att hjälpa företag och organisationer att effektivisera sin IT och de första uppdragen är framförallt inom IT-management med inriktning på kostnadseffektivisering av IT-miljöer. Bolaget etablerar en specialistgrupp av seniora konsulter med fokus på databaser, IT-arkitektur och systemutveckling. Antalet kunder växer snabbt och kontor öppnas även i Sundsvall. Specialistinriktningar görs mot vårdsektorn och telekomrelaterade uppdrag.

2007–2009

Bolaget påbörjar en expansion på Göteborgsmarknaden. Tjänsteerbjudandet kring Oracle förstärks och B3 uppnår status som Certified Advantage Partner. Antalet anställda växer och uppgår till 65 personer år 2009, samma år som bolaget får sin första utmärkelse som Gasell-företag av Dagens Industri.

2010–2013

Perioden har inledningsvis känningar av finanskrisen men präglas av fortsatt lönsam tillväxt och B3 får ytterligare Gasell-utmärkelser av Dagens Industri, med den första 2009 blir det nu fem år i rad – 2010, 2011, 2012 och 2013.

Förvärv av verksamheten i Colosseum Consulting AB, som ytterligare stärker B3s tjänsteerbjudande i Oracleverksamheten, samt förvärv av Castra Group AB, som ökar närvaron i Göteborg och IT-konsultbolaget D11 Consulting AB, som ger förstärkning inom viktiga kompetensområden.

B3 sjösätter det nya verksamhetssystemet "B3 – bra, bättre, bäst", och genomgår certifiering enligt ISO 9001:2008. Verksamheten breddas, bland annat med nyetablerade dotterbolag i Örebro och Borlänge samt kontor i Malmö. Bolaget fortsätter vinna nya ramavtal, uppdragen och kundbasen fortsätter breddas. Vid utgången av perioden uppgår antalet anställda till 231 personer.





# 493

medarbetare år 2017

# 712

medarbetare år 2019



2014-2017

2018-2019

B3 förvärvar verksamheten i Platon Solutions AB, med inriktning mot Business Intelligence. Även Visab Holding AB, med stark närvaro inom Bank, finans och försäkring, förvärvas samt den Stockholmsbaserade konsultverksamheten i Site of Knowledge AB, med spetskompetens inom framför allt telekom.

B3 utses två år i rad till en av Sveriges bästa arbetsplatser i sin storleksklass av Great Place to Work (GPTW). Magnet Awards uppmärksammar B3s medarbetarsatsning på wellness.

B3s aktie noteras på Nasdaq Stockholm (Stockholmsbörsen) i december

2016. Huvudkontoret flyttar till nya representativa lokaler i centrala Stockholm, vilket bland annat möjliggör för tätare kundkontakt.

Affären breddas genom att etablera flera verksamheter. Vidare förvärvas konsultbolaget Init AB, starka inom systemutveckling och infrastruktur, 51 procent av digitalbyrå Rebel & Bird AB respektive konsultbolaget Sentensia Q AB, med stark närvaro inom framför allt offentlig sektor och med kontor även i Gävle.

I slutet av 2017 uppgår antalet medarbetare till 493.

Koncernen antar ny varumärkesplattform och byter namn till B3 Consulting Group. Samtidigt organiseras verksamheten i affärsområden för att bättre ta vara på affärsmöjligheter.

B3 startar bolaget B3 Squadra samt etablerar verksamhet i Polen. Third Base AB med 34 medarbetare, Reach Consulting AB med 40 medarbetare, Alezio Consulting AB med 13 medarbetare och Nuway AB med 49 medarbetare förvärvas.

B3 är med på Veckans Affärers lista över Superföretag 2018 och kniper bronset vid Magnet Awards utmärkelse inom Employer Branding.

94 procent av medarbetarna anser att B3 är en mycket bra arbetsplats, enligt årets resultat från GPTW, Great Place To Work.

Rising Stars, programmet som ger juniora talanger möjlighet att utvecklas till självständiga konsulter, lanseras.





B3 Consulting Group AB (publ)  
Kungsbron 2 | Box 8 | 101 20 Stockholm  
08-410 143 40 | [info@b3.se](mailto:info@b3.se) | [www.b3.se](http://www.b3.se)