

The background of the entire page is a high-contrast zebra print. A solid black rectangle is centered on the page, serving as a backdrop for the text.

b3

**Skapar möjligheter
tillsammans**

ÅRSREDOVISNING 2021

INNEHÅLL

B3 2021

B3 i korthet	1
Året i korthet	2
VD har ordet	4
Intervju tillträdande VD	6
Affärsidé, vision och mål	7
Finansiella mål	9
Strategi	10
Marknad	12
Branschfokus	15
Marknaden	16
Case	20
Medarbetare	26
Hållbarhet*	30
Förvaltningsberättelse	39
Bolagsstyrningsrapport	42
Aktieägare och aktien	42
Styrelse	45
Koncernledning	50
Räkenskaper	57
Noter	64
Härledning av vissa nyckeltal	82
Definitioner av nyckeltal	83
Revisionsberättelse	84
B3s historia	88
En av de bästa arbetsplatserna	89

* För hållbarhetsrapport se sidorna 30–38 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 8 resp. 18–19 samt riskbeskrivning på sidan 56. 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 2022	27 april 2022
Årsstämma, Stockholm	6 maj 2022
Delårsrapport Q2, jan–juni 2022	21 juli 2022
Delårsrapport Q3, jan–sept 2022	28 okt 2022



Sid 4

18 ÅR AV FRAMGÅNGSRIKT BOLAGSBYGGGANDE

Läs mer om B3 och marknaden i VD har ordet.

Sid 15

OAVSETT BRANSCH – DIGITALISERING GER MÖJLIGHETER

Läs mer om B3s branscher.

Sid 20

B3 SKAPAR MORGONDAGENS MÖJLIGHETER INOM DIGITALISERING

Läs mer om B3s case.



Hjälper kunder att ta tillvara digitaliseringens möjligheter

B3 Consulting Group är ett expansivt konsultbolag inom IT och Management. Här möter du medarbetare som arbetar med allt från analys och strategi till förändringsledning, utveckling av nya lösningar och digitala kundupplevelser. B3 är strategisk partner till flera av Sveriges större företag och organisationer. Tillsammans nyttjar vi digitaliseringens möjligheter både inom innovation och effektivisering av verksamheten.



Året i korthet

- Omsättningen uppgår till 921,9 (851,4) MSEK, vilket ger en ökad omsättning om 8,3 (1,4) procent
- Rörelseresultatet (EBIT) uppgår till 70,6 (42,4) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 7,7 (5,0) procent. Exklusive omstruktureringsskostnad om 4,8 MSEK uppgår rörelseresultatet (EBIT) till 75,4 MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 8,2 procent
- Resultat efter skatt uppgår till 49,8 (27,7) MSEK
- Resultat per aktie före utspädning uppgår till 5,32 (2,88) SEK. Resultat per aktie efter utspädning uppgår till 5,30 (2,88) SEK
- Styrelsen föreslår en utdelning om 3,50 (0,90) SEK/aktie för verksamhetsåret 2021
- Antal medarbetare vid årets slut är 655 (640)

Ett urval av händelser under 2021

Nya affärer och samarbeten

- B3 har tilldelats ramavtal med en av de ledande affärsbankerna
- B3 tecknar nytt ramavtal med Skandia
- B3 tecknar nytt ramavtal med Cambio
- Ett B3-lett konsortium har genom bolaget B3 IT-Sourcing Partners tecknat ett nytt ramavtal med Kammarkollegiet, som omfattar IT-konsultlösningar
- Det B3-ledda konsortiet B3 Management Sourcing AB tecknar ramavtal med Kammarkollegiet avseende management-tjänster- verksamhet- och organisationsutveckling
- Nytt samarbete mellan B3 och Civil Rights Defenders för effektivare dokumentering av människorättskränkningar
- B3 inleder samarbete med Transportstyrelsen i Örebro
- B3 tilldelas två nya ramavtal med Sundsvalls kommun
- B3 har tecknat ett nytt ramavtal med Svenska Kyrkan avseende konsulttjänster inom ett brett område
- B3 har tilldelats nytt ramavtal med Region Jönköpings län

Utnämningar

- B3 hedras för sitt arbete med kommunikation och employer branding och utses till ett av Årets Karriärföretag 2022
- Rebel and Bird vinner silver i Svenska Designpriset 2021 för arbetet med Filmstadens app
- Great Place to Work utser B3 till en av Europas bästa arbetsplatser
- B3 vinner pris som Sveriges tredje bästa arbetsplats enligt Great Place To Work

Nya bolag och enheter

- B3 kraftsamlar verksamheten i Skåne genom att slå samman utvecklarbolagen B3 Third Base och B3 Nuway under gemensam ledning och bildar bolaget B3 Skilled
- B3 bildar B3 Healthtech och stärker sitt erbjudande mot vårdsektorn
- B3 stärker sitt erbjudande inom apputveckling genom att starta bolaget B3 Mobile
- B3 Consulting Group stärker sina positioner i Gävle-Dala-regionen med bolaget B3 Complete som bildas genom en fusion av B3 Advise och B3 Dalarna

Annat

- Anette Billing utses till ny VD och koncernchef för B3 Consulting Group AB
- Johanna Eriksson utses till ny CFO för B3 Consulting Group (2022)
- B3 redovisar en engångskostnad avseende nedskrivningar om 5,9 miljoner, hänförlig till omstruktureringsskostnader inom ett intresseföretag
- Årsstämman väljer Sverre Bjerkeli till ny styrelseordförande för B3
- Årsstämman beslutar om att godkänna att bolaget utnyttjar köpoptioner och förvärvar de utestående dotterbolagsaktierna av minoritetsägarna i dotterbolaget B3 Dynamics AB genom apportemission

655

MEDARBETARE VID
ÅRETS UTGÅNG

18

ÅR MED LÖNSAM
TILLVÄXT

19%

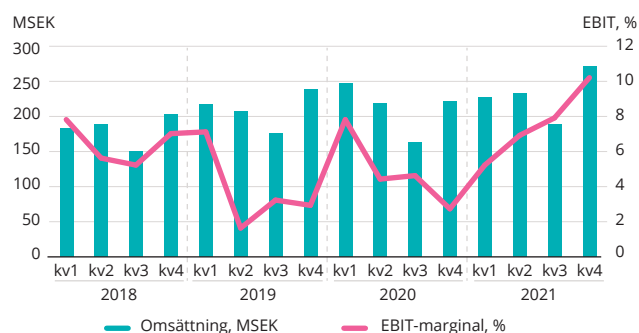
GENOMSNIITTLIG
ÅRLIG TILLVÄXT
2011-2021

18%

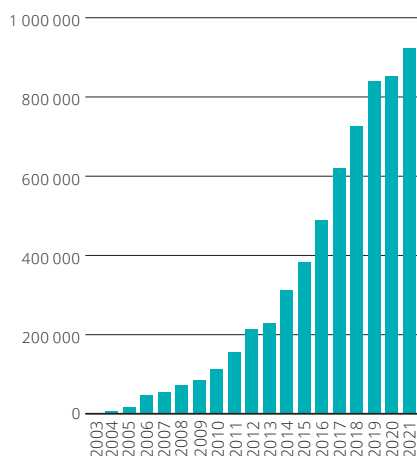
GENOMSNIITTLIG ÅRLIG
RESULTATTILLVÄXT (EBIT)
2011-2021

MSEK	2021	2020	2019
Nettoomsättning	922	851	840
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	91	70	56
Rörelsemarginal före avskrivningar (EBITDA), %	9,9%	8,2%	6,7%
Rörelseresultat (EBIT)	71	42	31
Rörelsemarginal (EBIT), %	7,7%	5,0%	3,7%
Soliditet, %	34,8%	32,4%	26,4%
Genomsnittligt antal medarbetare	643	673	669
Balansomslutning	560	512	522
Avkastning på eget kapital, %	27,6	18,2%	13,5%
Vinst/aktie hänförligt till moderbolagets ägare, SEK	5,30	2,88	1,43

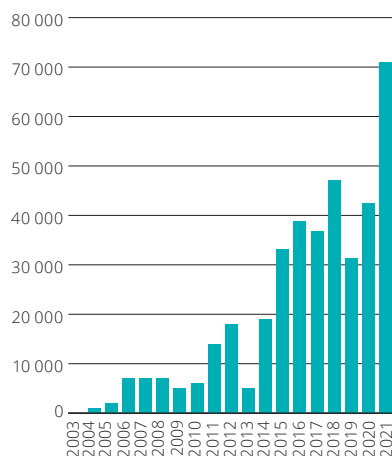
OMSÄTTNING, MSEK OCH EBIT-MARGINAL, % PER KVARTAL



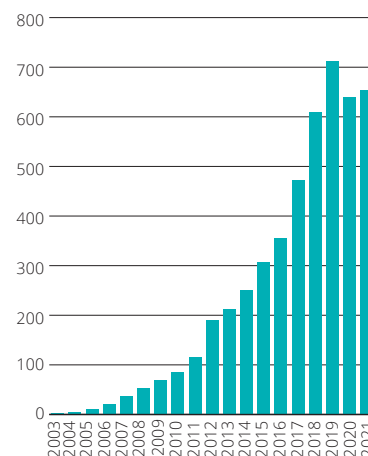
NETTOOMSÄTTNING (KSEK)



RESULTAT (EBIT, KSEK)



ANTALET MEDARBETARE (VID ÅRETS UTGÅNG)



18 år av framgångsrikt bolagsbyggande

I april 2022 lämnar Sven Uthorn över rollen som VD och koncernchef för B3 Consulting Group. Han gör det med en obruten svit av 18 tillväxtår i rad sedan bolagets start 2003. I kombination med förstärkt fokus på operationell effektivitet slutar 2021 som bolagets resultatmässigt bästa år hittills. Här sammanfattar han året som varit och några av de viktigaste faktorerna bakom bolagets framgångsresa.

Tillväxt har alltid stått högt på B3s strategiska agenda av tre skäl: För det första handlar det om att vara relevanta för kunder, som väljer sina konsultpartners baserat på leveranskapacitet, kompetensbredd och kvalitet. För det andra så bidrar tillväxt till en dynamisk företagskultur som ständigt förstärks och förnyas med tillskott av nya medarbetare. Och för det tredje ger det efterhand skalfördelar som leder till bättre lönsamhet. Det sistnämnda har skymts under vissa perioder, när vi investerat i nya satsningar, strukturkapital m.m. för att lägga grund för B3s fortsatta utveckling. Vi har också från tid till annan behövt anpassa oss till förändringar i marknaden, senast i samband med pandemin, som lett till perioder av svagare resultat.

Det senaste året har vi därför haft starkt fokus på att vassa operationell effektivitet, genom att få upp debiteringsgraden, skifta mot bättre betalande kunder, anpassa overheadkostnader och öka ledarkaderns engagemang i debiterbara uppdrag. Tillhoppa har detta bidragit till successivt bättre lönsamhet kvartal för kvartal, och vi går ur året med ett resultatlyft på helåret på 67 procent och Q4 som vårt resultatmässigt bästa kvartal hittills med ett EBIT på 27 MSEK eller 10,2 procent. Det finns mer att göra på inslagen väg, men vi går in i 2022 som ett starkare, effektivare och mer lönsamt företag.

Entreprenörsmodellen

En avgörande faktor för vår tillväxtresa är den operativa modell vi gick in i för 10 år sedan. Sedan dess har vi drivit B3 som en koncern av specialistbolag. Det ger oss ett

antal fördelar, när vi kan kombinera det lilla företagets flexibilitet, snabbhet och attraktionsvärde i rekryteringsmarknad med det större företags trygghet, varumärke och förmåga att axla större åtaganden. Det

”Det som vi tagit som vår mission för B3 Consulting Group – att hjälpa våra kunder att ta tillvara digitaliseringens alla möjligheter – är mer angeläget och aktuellt än någonsin, liksom vår kapacitet och förmåga att uppfylla den”

Sven Uthorn

innebär också att vi når den dubbla skalbarheten – dels genom att växa befintliga affärsenheter, dels genom förvärv eller start av nya.

Med förvärv och nystarter har vi kunnat bredda vårt erbjudande, bland annat inom digitala kundupplevelser, datadrivet arbets-

sätt, IT- och informationssäkerhet, och vi har successivt utvecklat B3 till ett riktigt ”powerhouse” inom cloud och systemutveckling.

Allt har inte flugit, och då har vi fått anpassa, avveckla eller strukturera om. Men många av våra mest framgångsrika dotterbolag har tillkommit genom att vi knutit till oss duktiga entreprenörer som byggt nya verksamheter, och därigenom förstärkt B3s erbjudande, kundbas och geografiska närvaro.

Vi har gjort viktiga lärdomar på vägen, och ser detta som en utmärkt modell för framtiden.

Att skapa en riktigt bra arbetsplats

Allt sedan starten har vi arbetat med målsättningen att vara branschens bästa arbetsgivare. Detta är helt avgörande för att attrahera och behålla de bästa konsulterna. I rekryteringsmarknaden har vi ju att konkurrera inte bara med andra konsultföretag utan även med våra slutkunder, produktbolag och egenföretagande. Därför har vi nu under många år arbetat väldigt strukturerat med att engagera våra medarbetare och vår ledarkader i att definiera och skapa en riktigt bra arbetsplatskultur, som präglas av välbefinnande, inkludering, samarbete och lärande.

Vi mäter framsteg år för år, både i interna och externa benchmarks, och har fått ett starkt kvitto på att arbetet ger effekt. Vi har fått ett antal utmärkelser som en av Sveriges och Europas bästa arbetsplatser av Great Place to Work. Därtill fick vi också under 2021 utmärkelsen som Årets Karriärföretag och nominering till ett av Sveriges friskaste företag.



Sven Uthorn,
VD och koncernchef

Marknad och utsikter

Naturligtvis finns anledning att vara vaksam på omvärldsfaktorer. I skrivande stund plågas vår omvärld av krig i Europa, politisk osäkerhet, fortsatt osäkerhet kring pandemin, stigande räntor och inflationsoro. Detta till trots är det värt att konstatera att tvärs alla branscher vi verkar i så rullar digitaliseringsvågen vidare med oförminskad styrka och utgör den primära drivkraften för vår affär.

I en föränderlig omvärld är digitalisering avgörande, både för innovation och effektivisering, för datadrivet beslutsfattande och förändringsförmåga i båda goda och onda tider.

Det som vi tagit som vår mission för B3 Consulting Group – att hjälpa våra kunder att ta tillvara digitaliseringens alla möjligheter – är mer angeläget och aktuellt än någonsin, liksom vår kapacitet och förmåga att uppfylla den.

Dags för skifte

Det är med varm hand och stor tillförsikt jag nu lämnar över rodret till min efterträdare Anette Billing. Jag är stolt över vad vi åstadkommit så här långt i att utveckla B3 från en lean startup till en miljardverksamhet, tack-sam för alla de fantastiska människor jag fått förmånen att arbeta med och ödmjuk för att det mesta finns kvar att göra. Jag ser fram emot att följa bolagets fortsatta färd mot högre höjder.

Stockholm, mars 2021

Sven Uthorn

”Vi ska bygga vidare på B3s goda rykte”

Anette Billing börjar som verkställande direktör för B3 Consulting Group i april 2022. Hon tar över efter Sven Uthorn, som grundade bolaget 2003.

– Sven har byggt det här bolaget från grunden och har skapat en koncern som blivit en betydande aktör i branschen, säger Anette Billing. Jag ser mycket fram mot att axla VD-skapet efter Sven och samtidigt få sätta min prägel på B3. Det här är ett väldigt fint bolag med stark kultur. Det har en själ.

Med sina över 30 år i branschen i flera stora IT-bolag och i olika ledande roller, är Anette Billing väl förankrad i IT-branschen. Hon ser många möjligheter för B3.

– Ta bara den enorma potentialen inom cloud-området. Här gäller det att ha rätt kompetens och en tydlig position mot kund, säger Anette Billing.

Ett annat område som Anette Billing framhåller är den agila transformationen.

– Efterfrågan på utvecklingsteam som hjälper kunden på den agila resan ökar kraftigt, säger Anette Billing. Ett agilt team kan anpassa sig till en föränderlig omvärld och snabbt leverera värde med hög kvalitet. Genom att erbjuda agila utvecklingsteam hjälper vi kunderna att nå sina mål snabbare. Det är också kul att jobba i ett sådant team, vilket attraherar många duktiga konsulter.

Vara relevant för lönsam tillväxt

B3s bolagsstruktur med många snabbfotade specialistbolag ser Anette Billing som en styrka.

– B3 är ett sunt bolag och har många utmärkelser kopplat till kulturen, säger Anette Billing. Vi ska bygga vidare på B3s goda rykte, där många bolag är med och bidrar till affären. Säljfunktionen kan synliggöra att när kunder jobbar med ett B3-bolag, har de också möjlighet att ta del av hela koncernens kompetensportfölj.

Den största risken i en snabbt föränderlig omgivning och i en bransch som utvecklas i hög hastighet menar Anette Billing är att inte hänga med.

– Vi måste hela tiden utvecklas för gör vi inte det blir vi inte relevanta, vare sig för



Anette Billing,
tillträdande VD

kunder eller för medarbetare, säger Anette Billing. Detta driver mitt ledarskap, att vara långsiktigt relevant. Det händer så mycket i branschen och alla medarbetare behöver ta ansvar för vår resa.

Frågan om att vara relevant handlar mycket om att i dag veta var B3 ska vara i morgon.

– Var ska vi vara om fem år och vad är relevant då, frågar Anette Billing. Den resan ska börja nu. Vi behöver vara lyhörda för trender och lyssna vad kunderna planerar att göra de närmaste åren. Det kommer att styra vårt erbjudande och vilken kompetens vi ska satsa på långsiktigt.

Lustfyllt ger energi

Det är en kamp om rätt kompetenser på marknaden. En del är att attrahera, en annan att behålla.

– Ledningen ska arbeta med båda delarna, säger Anette Billing. Att behålla är bland annat att jobba med svaret på ”jag kommer aldrig sluta på B3 därför att ...”. Anledningarna kan vara flera. För att du är bästa ledaren, för att bolaget kan erbjuda relevant kompetensutveckling, för att här finns ständig utveckling och förbättring. Vi ska gemensamt fortsätta bygga ett bolag där alla bidrar och kan bidra.

Anette Billing framhäver gärna det lustfyllda som ger energi på arbetsplatsen.

– Jag bjuder gärna på mig själv, säger Anette Billing med ett skratt. Om ledningen trivs och har kul, då kommer det att märkas i organisationen. Det är viktigt att vi är enade och skapar energi för det märks ända ut till kund. Det är människorna som gör det.



Stark företagskultur som främjar entreprenörskap

B3 Consulting Group har visionen att vara Sveriges bästa konsultbolag för såväl medarbetare som uppdragsgivare och investerare. Inte minst genom att fortsätta bygga den starka företagskultur som främjar entreprenörskap och där konsulterna får stora möjligheter att utvecklas. I en sådan miljö frodas drivkraft och idéer bäst, till nytta för kunder och i slutändan ägare.

För B3 är tillväxt ett medvetet vägval. Det kan ske på olika sätt beroende på konjunktur och prioriteringar, men en ständig utveckling av idéer är livsnerven för ett entreprenöriellt bolag som B3. Varje medarbetare bidrar med kompetens, erfarenhet, ambitioner och nya idéer, och ju fler infallsvinklar, desto större möjligheter att lösa kundernas problem på bästa sätt.

B3 har en tydlig profil av erfarna konsulter med helhetssyn. Den 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 specialistkompetens 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.

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.

Mission

Vi hjälper företag och organisationer att skapa morgondagens möjligheter med digital transformation.

För B3 betyder det att bidra till större framgångar hos kunderna, men också till effektivare resursanvändning och bättre arbetsmiljöer – ett steg på väg mot ett i alla bemärkelser mera hållbart samhälle.

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.

Kärnvärden

Vår erfarenhet, våra olikheter, och vår gemensamma energi är grunden för vår utveckling och den nytta vi skapar för våra kunder:

Energi

Med entusiasm, engagemang och driv skapar B3 tillsammans med medarbetarna en kultur av förnyelse, uppmuntran och välbefinnande.

Erfarenhet

Kompetens och kontinuerligt lärande är viktigt för att skapa förtroende och trygghet hos kunder och bland kandidater.

Olikheter

Att olika bakgrund, utbildning och intressen skapar bättre resultat i ett team är belagt. Men det blir också roligare på jobbet.

Framtidsutsikter och finansiella mål

B3-koncernen kommer att utvecklas i takt med ökad leveransförmåga till följd av rekrytering, startups och förvärv, baserat på kundernas efterfrågan och det allmänna investeringsklimatet. Under 2021 har bolaget haft ett ökat fokus på att förstärka resultatet.

B3 har en god position på marknaden med ett starkt arbetsgivarvarumärke, högt anseende hos kunderna, erfarna konsulter samt många långa och goda kundrelationer. B3 har även en stark tillväxtkultur vilket utgör en bra grund för att kunna öka resultatgenereringen. Samtidigt finns det potential inom flera områden vilket identifierats under året och flera åtgärder har genomförts med syfte att förbättra resultatet och stärka B3s position gentemot andra branschkollegor.

Finansiella mål

Styrelsen har kommunicerat följande finansiella mål:

- minst 10 procent rörelsemarginal (EBIT) under 2022
- med start 2020 passera 1 miljard SEK i årsomsättning inom de närmaste tre åren och fortlöpande växa snabbare än marknaden
- växa resultat per aktie i takt med eller snabbare än EBIT
- skuldsättningskvoten som andel av EBITA ska normalt understiga 1,5

- 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.

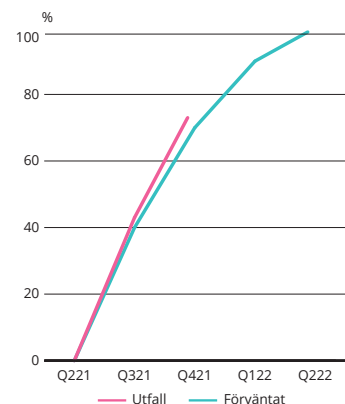
Accelererat åtgärdsprogram

I syfte att ytterligare förbättra resultatet samt att säkerställa att resultatmarginalen kontinuerligt håller sig inom ramen för de satta finansiella målen, har styrelsen under året drivit ett accelererat åtgärdsprogram. Programmet har tre huvudspår som ska bidra till ökad lönsamhet:

- 1) Anpassa ledartätheten i koncernen. Detta sker genom att dels reducera antalet ledare, dels engagera flera ledare i debiterbara uppdrag.
- 2) Minska overheadkostnader i moderbolaget.
- 3) Anpassa övriga overheadkostnader som hyror, IT med mera.

Åtgärdsprogrammet beräknas ge en resultatförbättring på årsbasis om cirka 30 MSEK med effekt fullt ut från andra kvartalet 2022. Med total effekt av åtgärder och omsättning förväntas rörelsemarginalen på R12m uppgå till minst 10% i andra kvartalet 2022. Vid utgången av 2021 låg den ekonomiska effekten av genomförda åtgärder något över plan.

REALISERING AV ÅTGÄRDER (30 MSEK)



10%

Uppnå minst 10 procent rörelsemarginal (EBIT) under 2022

1 miljard

Passera 1 miljard i omsättning inom 3 år från 2020

1,5

Skuldsättningsgraden som andel av EBITA ska normalt understiga 1,5

2/3

bolaget ska årligen dela ut upp till två tredjedelar av bolagets resultat efter skatt

Tre tillväxtstrategier som skapar värde

Förädla befintliga tjänster

Många av B3s över 200 aktiva kunder 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 specialistområden 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.

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 SKILLED

”Utvecklas du, trivs du och har kul”

B3 Skilled är ett utmärkt exempel på B3 Consulting Groups tillväxtstrategier: från förvärv, till sammanslagning och därigenom förädling av tjänster. Dessutom lever Skåne-bolaget efter devisen att nöjda medarbetare ger lyckade kunduppdrag.

– Visar du respekt för medarbetarnas behov, får alla kul på jobbet och det kommer kunden till nytta, säger Fredrik Tingvall, vd för B3 Skilled.

För över tre år sedan förvärvade B3 det Malmö-baserade bolaget Third Base med specialisering inom systemutveckling och systemarkitektur. Ett förvärv som ett år senare ledde till förvärv av det snabbväxande konsultbolaget Nuway från samma grundare. Även det baserat i Malmö och med inriktning mot systemutveckling.

– Vem som helst kan bygga ett bra IT-bolag, bara du har historiken, viljan och modet, säger Fredrik Tingvall, medgrundare till Third Base och Nuway. Det behövs rätt guidning av de som gjort resan tidigare och tillgång till kapital, som du alltid behöver i uppstartsfasen. Där är B3 bra. I stället för att låta entreprenörer starta från noll, finns kapital och nätverk som möjliggör fortsatt tillväxt.

Sömlöst samarbete

Med sina djupa kompetenser inom Digital Transformation (se vidare om B3s tjänstekoncept) var B3 Third Base och B3 Nuway en stor del av B3s satsning inom området i södra Sverige. Att båda företagen hade samma grundare bidrog till att kulturerna var likartade. Det och likheten i kunderbudandet tillsammans med samma geografiska inriktning, gav förutsättningar för en sammanslagning. Nu har de båda bolagen gått ihop till ett: B3 Skilled.

– Genom sammanslagningen har vi fått ett mer sömlöst samarbete och en snabbare och enklare process att alltid sammanställa ett projekt med rätt erfarenhet och kompetens, säger Fredrik Tingvall, vd i B3 Skilled.

B3 Skilled bygger logik, det vill säga optimerar en logisk lösning med hjälp av kod. De har få projektledare och produkt-

ägare, men många systemutvecklare och programmerare. Apotek Hjärtats e-handelslösning (se vidare Case på B3s hemsida) är ett exempel på vad kompetensen inom B3 Skilled kan åstadkomma.

– Vi rensar inte i gamla koder, vi bygger nytt, säger Fredrik Tingvall. Medarbetarna bidrog till modern utveckling för Apotek Hjärtat och rustade dem för framtiden. Vi kom in med stort tekniskt kunnande om plattformarna och lång erfarenhet av att arbeta med mikrotjänstarkitektur, alltså bygga applikationer på ett sätt som stödjer agil leverans och skalbar utveckling.

Åtaganden och förädlade tjänster

Kunderna är primärt lokaliserade i Malmö och Lund, men även ett större antal projekt levereras nu på distans för kunder i Stockholm, Uppsala, Köpenhamn och San Francisco.

– Genom sammanslagningen möjliggörs att vi kan ta ännu större åtaganden, vilket också underlättas nu när vi sitter i samma lokaler, säger Fredrik Tingvall. Här finns även B3s specialistbolag B3 Kodify som vi samarbetar med inom molntjänster, vilket blir mer och mer aktuellt hos våra kunder och i våra projekt. Därtill finns även specialistbolaget B3 Healthcare Consulting i samma lokaler.

Med förståelse för vad som ska göras, hur ett affärsbehov omvandlas till en hållbar lösning, bidrar B3 Skilled till större kundnytta genom att förädla befintliga tjänster och ge kunden end-to-end-lösningar.

– B3 Skilled är ett specialistbolag, inte någon som hyr ut konsulter, säger Fredrik Tingvall. Vi skiljer oss från andra genom

att vi inte är låsta till en specifik bransch, utan är duktiga på systemutveckling. Vi är oftast med våra kunder direkt när ett behov uppstått och leder den tekniska lösningen hela vägen fram till leverans. Flertalet projekt innefattar helhetsåtgärde med produktägande, projektledning, systemutveckling inom valt programmeringsspråk samt kontinuerlig kvalitetssäkring, det vill säga verifiering samt validering.

Innovativa kunder bäst för medarbetarna

Den typiska kunden för B3 Skilled ligger i teknisk framkant och vill utnyttja nya tekniska möjligheter och nya sätt att arbeta. Det företag som har den bästa kommunikativa lösningen, bästa gränssnittet, har en konkurrensfördel.

– Bland de innovativa kunderna, det är där vi vill vara, säger Fredrik Tingvall. Det leder per automatik till att medarbetarna utvecklas för de utmanas hela tiden. Utvecklas du, trivs du och har kul. Högsta prioritet är att ha kul på jobbet.

Bristen på systemutvecklare på marknaden gör det än viktigare att erbjuda medarbetare både roliga uppdrag och ett meningsfullt sammanhang.

– Vi vill förstå individen och arbetar med hjärta och känsla, säger Fredrik Tingvall. Vi gör vad vi kan för att möta behoven, om det så är att få cykla till uppdraget eller arbeta mot en specifik bransch. Att vara en del av hela B3 innebär också att vara del av något spännande, större med många fler specialistbolag inom olika inriktningar att samarbeta med.



Fredrik Tingvall, vd för B3 Skilled

Marknadens drivkrafter ...

De senaste årens extraordinära krav och snabba omställningar påverkar och förändrar marknaden. Behoven som driver B3s marknad förändras också, även om några är mer tidlösa än andra. Marknadens drivkrafter som nämns här är inte de enda, men anses av B3 utgöra de mest centrala och därmed ha störst påverkan på kundernas investeringsvilja.

Att möta kundernas förväntningar och skapa konkurrensfördelar

Med ny teknik möjliggörs lösningar som förklarar för slutanvändarna. Gränser för vad som är minimikravet för vad en tjänst eller produkt ska erbjuda flyttas fram och förväntningar höjs. Detta drivs ofta på av nya marknadsaktörer, som erbjuder helt nya och mer användarvänliga lösningar för befintliga tjänster. Nya tekniska lösningar gör det även möjligt att arbeta datadrivet så att slutsatser kan dras och anpassningar göras utifrån en mängd olika faktorer. Exempelvis hur produkter och tjänster används, när en transaktion görs, hur stort ett lagersaldo är, hur lång tid en kreditprövning tar eller vilken inomhustemperatur det är. Mervärden kan adderas och erbjudanden paketeras smartare, vilket ger konkurrensfördelar. Innovativa lösningar skapas för förbättrade kundrelationer, där interaktionen mellan företag och kunder underlättas, och användarupplevelsen förbättras och förenklas. Utgångspunkt för att dra fördel av ny teknik är att inkludera digitalt tänk i affärsmodellen, och digitalisera organisationen, för att på så sätt etablera mer effektiva verksamhetsflöden.

Att effektivisera verksamheten

Vi befinner oss i en digital transformation, långt mer omfattande än att gå från analogt till digitalt. Oftast handlar det om helt nya sätt att bedriva verksamheter. Genom att digitalisera och automatisera processer från start till slut, så kallade end-to-end-lösningar, uppstår effektivitetsvinster som ger kostnadsfördelar, likväl som förbättrad arbetsmiljö. Att digitalisera innebär bland annat möjlighet att sänka eller omfördela kostnader genom att hitta effektiva processer, smarta resursallokeringar, använda rätt kundkanaler och effektivt förvalta de nya lösningarna. Digitalisering är också en förutsättning för att attrahera en ny generation medarbetare.

Att skapa anpassningsbara organisationer

Näringsliv och samhälle har de senaste åren utmanats i att klara av en snabb omställning, med behov av att hitta nya lösningar där distans och undvika direktkontakt är centrala. Individer ska kunna nås via nya kanaler, möten ske digitalt och medarbetare arbeta hemifrån. Verksamheter behöver vara flexibla och kunna skala upp eller ner beroende på användartillströmning eller tillfälligt uppehåll. Organisationer ska vara snabbroliga och anpassningsbara för förändringar med möjlighet till hybridarbete, "work-where-you-are", och lätt åtkomst till information via säkra molntjänster.

Att framtidssäkra verksamheten

Föråldrade och ej ändamålsenliga IT-system är en risk på sikt. Ofta är applikationer onprem, utanför molnet, vilket innebär att ha flera IT-leverantörer, brist på transparens och utmaningar med befintlig kompetens, IT-stöd samt livslängd på IT-lösningarna. För att inte enbart tillfredsställa dagens behov av verksamhetens IT-stöd, utan att även framtidssäkra den, behövs implementering av moderna IT-plattformar som tillåter flexibilitet och inte minst ger rätt data, vid rätt tillfälle på rätt sätt. De moderna lösningarna skapar enhetlighet, öppnar upp och integrerar verksamheten, vilket underlättar att arbeta mer agilt och välja olika handlingsalternativ när behov finns vid olika tillfällen. Från en stabil digital plattform kan verksamheten ständigt ta del av lämpliga innovationer, få kontroll på applikationer, minska sina risker, snabbt lösa affärskritiska processer och anpassa för nya affärsmöjligheter.

Att integrera säkerhet och nya regelverk

IT-infrastrukturen har blivit mer komplex när data återfinns på såväl traditionella fysiska plattformar, som att den är virtuell och/eller

molnbaserad. Kraven på dataskydd och säkerhet ökar ju mer data som sparas. Den ska inte bara kunna skyddas och hanteras, utan också vid behov återställas. Detta gäller inte minst inom branscherna bank, finans, försäkring samt inom vården. Med digitaliseringen kommer även nya regulatoriska krav som, parallellt med befintliga krav, behöver mötas upp på ett effektivt sätt.

Några av B3s kunder

Almi, Arbetsförmedlingen, Bliwa, Epiroc, FAR, Filmstaden, Försäkringskassan, Handelsbanken, Inera, Jordbruksverket, Lantmäteriet, Länsförsäkringar, Lärarförbundet, Parks and Resorts, Polismyndigheten, Preem, Region Skåne, Region Stockholm, Sandvik, SEB, SGDS-gruppen, SJ, Skandia, Skatteverket, Skolverket, Spotify, Stena, Sundsvalls kommun, Sveaskog, Svenska kyrkan, Svenskt Näringsliv, SVT, Swedbank, Telia, Trafikförvaltningen (SL), Trafikverket, Transportstyrelsen, Valmyndigheten, Vattenfall, Volvo, Västra Götalandsregionen.



... blir B3s erbjudande

Kunder vill fördjupa samarbetet med leverantörer och i allt större utsträckning bygga partnerskap, med förväntningar om proaktivitet, verksamhets- och branschkunskap, helhetsansvar och kompetensöverföring. Som ett led i detta har B3 utvecklat nio tjänstekoncept som tillsammans möter marknadens behov. B3s kombination av spets och bredd, tillsammans med geografisk närvaro, är attraktivt när kunder söker leverantörer för långsiktiga partnerskap.



Digital transformation gör det möjligt att effektivisera verksamheten, skapa anpassningsbara organisationer, möta kundförväntningar och öka konkurrensfördelar. Här ges kunderna hjälp med att bygga en förändringssmart organisation som kan nyttja fördelarna med digitalisering i en snabbriktig kontext. När ledningen skapar rätt förutsättningar för digitaliseringen kan verksamheten utvecklas, effektiviteten ökas och innovationsarbetet få utrymme.



Cloud Transition ger möjlighet till framtidssäker och snabbriktig infrastruktur när organisationer tar klivet till molnet. Förutom att rätt saker finns på rätt ställe ges fördelar som effektivare

samarbetsytor, mer enhetligt samarbets-sätt, ökad säkerhet och lägre serverkostnader. B3 hjälper genom hela processen, från analys av verksamhetsbehov till val av tekniska lösningar och att planera, flytta och löpande optimera. En trygg digital plattform lägger grunden för enkel och säker styrning med rätt teknik.



Det datadrivna företaget utvinnet värdet ur data genom dels tekniska lösningar, dels förändringsarbete för att anpassa processer, organisation och kunskapsnivå till att ge utväxling på nya insikter tekniken möjliggör. Med allt från Business Intelligence till det senaste inom Artificiell Intelligens kan befintliga data

göras tillgänglig, paketeras och användas för att skapa mervärden. Helt nya möjligheter och tjänster utformas med tekniker som AI, IoT, Big Data och automatisering, vilket öppnar upp för att möta kundförväntningar och öka konkurrensfördelar. B3 stödjer kunder hela vägen mot ett datadrivet arbetssätt.



Digital Experience tar utgångspunkt från kunskap om kundens kund för att överträffa förväntningar och därmed öka konkurrensfördelar. B3 är med på hela resan för bästa digitala användarupplevelse. Strategi, design, utveckling, lansering och optimering ger möjlighet att skapa den mest konkurrenskraftiga upplevelsen och därmed öka

konverteringsgraden – från klick till nästa steg. Bra användarupplevelser driver användningen till rätt kanaler, vilket också leder till effektivare verksamhet.



Digital kundlojalitet baseras på att känna sina kunder. Genom att ha tillgång till information om dem kan kommunikationen och kanalerna göras mer relevanta, vilket ger konkurrensfördelar. Att implementera nya system ger också möjlighet att etablera effektiva verksamhetsprocesser på insidan. Moderna plattformar ger en snabb startsträcka och ett tydligt värde för kunden, men även för organisationen då mycket kan göras personoberoende. B3 utgår från vilka verksamhetsprocesser som finns och kartlägger det systemstöd som krävs och de förmågor som behövs för att skapa effektiva rutiner.



Framtidens kundmöte handlar mångt och mycket om kundinsikter – hur kundens kund vill interagera. Förväntningar ökar i takt med att nya aktörer lanserar tjänster som visar hur smidigt det kan vara att genomföra ett köp eller hantera ett ärende. En smart kanalstrategi för ökad självservice sänker kostnaderna och ger samtidigt användaren möjlighet att

agera på sina egna villkor. B3 hjälper till med att kartlägga kundresan som konsument, patient eller medborgare. Affärsbeslut kan därmed grundas på relevanta behov och styra när tjänster ska utformas eller förbättras. Det ger förutsättningar att möta förväntningar, öka konkurrensfördelar och effektivisera verksamheten.



Modern Workplace möjliggör att skapa anpassningsbara organisationer, men även att framtidssäkra verksamheten. Med en effektiv plattform läggs grunden för en flexibel och funktionell arbetsmiljö som kan spara både tid och pengar. Tekniken hjälper att skapa en ny, mer flexibel, arbetsplats som inte är bunden till ett fysiskt kontor. Ofta handlar det också om att stödja ett team att kunna jobba tillsammans. B3 moderniserar och förvaltar arbetsplatser med hjälp av effektiva verktyg, säkert hanterade och med access för rätt användare i organisationen.



Process Automation effektiviserar och framtidssäkrar verksamheten. Allt fler RPA-avdelningar växer fram hos företag för att automatisera inom flera områden, exempelvis för att snabbt integrera system, migrera data eller automati-

sera testning. Det innebär att agilt optimera och effektivisera affärsprocesser för att vinna konkurrenskraft och leverera bättre service till kunder, medarbetare och medborgare. Automatisering sker genom att införa robotar som gör det repetitiva arbetet snabbt med tillförande av smarthet. B3 ser över kundens processer för att effektivisera arbetssätt och automatisera där det går, är med genom alla faser och skapar värde med kort startsträcka, vilket frigör tid till mer värdeskapande aktiviteter.



Säkerhet har samlad expertkompetens för att integrera säkerhet och nya regelverk. Stora värden står dagligen på spel för verksamheter som brister i förmåga att skydda sin organisation mot säkerhetshot. B3 identifierar rätt säkerhetsnivå för att öka dataskyddet och minska verksamhetens sårbarhet och risk för allvarliga incidenter. Samarbetet karaktäriseras av förtroende, integritet och ett proaktivt arbete mot gemensamma mål.



Oavsett bransch – digitalisering ger möjligheter

Inom en rad olika branscher erbjuder B3 stöd på hela digitaliseringsresan. Från analys och strategi, till förändringsledning och utveckling av nya IT-lösningar för rätt digitala möjligheter. Här exemplifieras ett urval av branscher.

Bank, finans och försäkring

Branschen är ett av B3s specialistområden och bolaget driver kontinuerligt förändringsarbete inom finansiella verksamheter som vill möta framtiden med konkurrenskraftiga affärsmodeller, effektiva processer och moderna plattformar. Kunderna erbjuds stöd inom exempelvis strategiarbete, arkitektur samt traditionella och agila ledarroller, och krav på tillgänglighet och säkerhet är oftast mycket hög. B3s konsulter har lång branschfarenhet och besitter därmed verksamhetskunnande som kommer kunderna till stor nytta.

Handel

Digitaliseringen har lett till en strukturomvandling av handeln. Kunderna förväntar sig att det ska vara enkelt att handla oavsett kanal, och när kundresan är bekväm kommer kunden tillbaka. Data som kunden genererar kan sedan användas till att öka försäljning, höja marginaler, ge konsumenterna rätt erbjudanden och öka lojaliteten. I B3s erbjudande 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.

Offentlig sektor

Digitaliseringsresan inom offentlig sektor handlar om att förbättra medborgarnas upplevelse, men också om den interna arbetsmiljön och effektiviteten. B3 har stor erfarenhet av offentliga organisationers specifika förutsättningar och stöttar hela vägen – från att ta fram strategier och styrmodeller för agil utveckling till att utforma goda medborgarmöten, automatisera och effektivisera processer, flytt till molnet, datadriven utveckling, informations- och IT-säkerhet och upphandlingar.

Tillverkningsindustri

Hos svensk industri digitaliseras allt från tillverkningsprocesser och produkter till kunddialoger. Att automatisera tillverkningen ger en större flexibilitet, högre kvalitet och kortare ledtider. Datadriven kunddialog återför information om hur produkterna används. Det ger snabbt bättre insikt om såväl kunderna som hur de använder produkterna, vilket skapar möjligheter till nya affärsmodeller med nya tjänster som kan ge ökade marginaler och ökad lojalitet. Allt detta stöttar B3 industrin med.

Medlemsorganisationer

Såväl medarbetare som medlemmar vill kunna utföra sina ärenden – exempelvis när det gäller självservice, kurser och årsmöten – snabbt och effektivt, när det passar dem. Med ett datadrivet arbetssätt kan ansökningar hanteras i realtid och beslut fattas direkt. Genom att överlåta administrationen till RPA, Robot Process Automation, för sådant som medlemsansökningar kan varje ärende hanteras på mindre än tio procent av den manuella tiden, utan misstag. B3 jobbar med allt ifrån strategisk rådgivning till att flytta infrastrukturen till molnet.

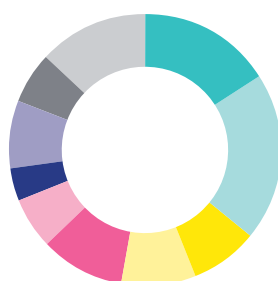
Vård och omsorg

Utvecklingen inom e-hälsa går i rasande takt. Med digitaliseringens hjälp kan kvaliteten ökas, värden bli mer jämlik och resurserna användas mer effektivt. Det kan gälla att automatisera administration, hantera konfidentiella data säkert och att skapa nya, agila arbetssätt. I ett nära samarbete med både regioner och privata vårdgivare förbättrar och digitaliserar B3 svensk vård – från förstudie och upphandling till strategiarbete, förändringsledning och förvaltning.

Media och underhållning

Förmågan att snabbt forma nya tjänster och koncept är centralt inom upplevelse- och besöksnäringen. Genom att använda data smart och effektivt, kan helt nya möjligheter öppnas. Vissa upplevelser kan vara helt nätbaserade, men digitala lösningar blir även en del av upplevelser som konsumeras på plats. Exempelvis för att skapa förväntan inför besöket, guida under tiden, samla minnen och stärka relationen till varumärket. B3 har flera gånger fått ta emot utmärkelser och pris för digitala lösningar som skapats för branschen.

INTÄKTER PER BRANSCH 2021



- Myndighet, kommun, 16% (19)
- Bank, finans, försäkring, 20% (19)
- Vård, 8% (9)
- IT, media, underhållning, 9% (10)
- Industri, 10% (11)
- Transport, logistik, 6% (5)
- Telekom, 4% (4)
- Handel, 8% (7)
- Medlemsorganisationer, föreningar 6% (3)
- Övriga, 13% (12)



Denna intervju gjordes före de omvärldsförändringar som skett från slutet av februari 2022.

Intervju med Hans Werner, CEO Radar Ecosystem Specialists

Stark återhämtning med sikte på rätt kompetens

Den positiva tillväxten på IT-marknaden kommer efter en rejäl nedgång, men redan halvvägs in i 2021 passerades all-time-high från 2019. Tillväxten på IT-marknaden 2021 var 3,3 procent, varav konsulttjänster utgjorde 5,7 procent.

– Trots starka siffror begränsas de av både kompetensbrist och komponentbrist, säger Hans Werner CEO för analysföretaget Radar Ecosystem Specialists.



Hans Werner,
CEO Radar Ecosystem Specialists

långsiktiga partners för att kunna ta del av tjänsteerbjudanden som utvecklas i en accelererande hastighet.

Jakten på rätt kompetens syns även i de förvärv som gjorts inom branschen. I kombination med risken som pandemin visat med beroendet av aktörer utanför landsgränserna, har lokala aktörer ett fördelaktigt läge. Med sin närhet till kund kan de lättare mötas och bygga förtroende i ett partnerskap. Radars analyser visar också att tjänstesidan får ytterligare en skjuts medan hårdvara får stå tillbaka.

– Den tekniska utvecklingen går rasande fort och konkurrenssatsen vad gäller kompetens både gynnar och utmanar i leverantörsledet, säger Hans Werner.

IT är allt i en digitaliserad värld

Medan IT för några år sedan var en separat enhet i en verksamhet, spänner IT i dag över hela verksamheten.

– IT är allt i ett digitaliserat samhälle och tillväxten 2021 kan förklaras med tre faktorer, som även spiller över på 2022, säger Hans Werner. Den ena är att det finns en stark prioritering mot digitalisering och automatisering. Det finns nu mycket fler

massan flyttas över till IT medan andra omkostnader och processkostnader minskar.

– Kunder skulle kunna budgetera mer givet att det fanns leveranskapacitet, så takten för att realisera digitaliseringen styrs alltså just nu mer av utbud, säger Hans Werner. Vi ser att 93 procent av alla organisationer fortsätter att digitalisera verksamhetens analoga processer. Innovation och effektivisering är drivkrafterna. I stället för att bygga vidare på verksamhetens tidiga infrastrukturer är det långt mer effektivt att lyfta in helt nytt. Utmaningen blir annars den digitala affärsrisken, om det byggs på toppen av en struktur som inte är säker.

Specialisering ger värde

Verksamhetens infrastrukturer byggs om för att bli beroende av internet, flyttas och bli hopknutna med nya typer av kommunikations- och datacenter. Detta kräver teknisk kompetens och kompetens kring infrastruktur, men också förståelse för hur data kan göras värdeskapande och driva verksamhetens lönsamhetsutveckling, och slutligen hur cybersäkerheten kan garanteras.

– Kunderna efterfrågar ett processtänkt med end-to-end-lösningar, alltså en fullständig funktionell lösning från början till slut, kommenterar Hans Werner. En specialiserad konsultkår som levererar ett komplett åtagande är industriellt och kundmässigt betydligt mer värdeskapande.

Tydlig nisch

Det gäller för IT-konsulterna att hitta sin nisch och kommunicera en tydlig position så att kunden förstår vilket värde som erbjuds.

– Tänk att industriellt anpassade tjänster kan komma att leverera över 30 nya funktionaliteter i månaden, påpekar Hans Werner. Det kräver kompetens, såväl i vad dessa features kan ge för mervärde som hur de passar in i just den kundens verksamhet. Som kund är det svårt att hänga med, men om du är en specialiserad och nischad leverantör ger det möjlighet att erbjuda paketerad innovation.

En annan aspekt Hans Werner lyfter fram för branschen är hållbarhetstänket.

– Kunderna driver på för att inte bara bli klimatneutrala utan snarare klimatpositiva. Behovet ökar för tekniska lösningar med en smartness som gör transformationen möjlig.

Tillväxten inom IT-branschen hade generellt varit högre om tillgången till kompetens och komponenter varit större. Under 2022 spår Radar att tillväxten kommer att ligga på 4,6 procent, varav konsulttjänster på närmare 5 procent och med molntjänster som fortsatt är i starkast tillväxt.

Komponentbristen har delvis att göra med pandemin, som att brister på logistiksidan gav leveransförseningar, men också med geopolitik, där kraftigt ökade energipriser ger ökade transportkostnader.

”Som kund är det svårt att hänga med, men om du är en specialiserad och nischad leverantör ger det möjlighet att erbjuda paketerad innovation”

Kompetensbristen är inte kopplad till pandemin, men har blottat risken med den globala leverantörskedjan och outsourcing. Exempelvis utmaningar med att säkerställa interaktionen mellan människa och data som behövs för att kunna upprätthålla en tjänst eller en roll.

Geografisk närhet och partnerskap

– Den kompetensbrist som finns i dag skapar en efterfrågan på konsulttjänster inom en rad områden när kundens kompetensförsörjningsstrategi blir allt viktigare, säger Hans Werner. För IT-konsultbranschen är det en spännande tid med kunder som söker

produkter, tjänster och kompetens inom dessa två områden. Den andra är att konjunkturen, som successivt stärktes fram till 2018, fick ett abrupt avslut och därmed en tekniskuld med nästan tre års uppskjutna investeringar, som börjar realiseras. Den tredje är de politiska åtgärderna för tillväxt genom satsningar på ett digitaliserat och hållbart samhälle.

Innovation och effektivitet

I traditionell verksamhet med låg digitalisering är kravet att budgeten ska minska per omsatt krona. I en verksamhet med digital mognad ökar i stället IT-budgeten. Kostnads-

Affärsmodell som håller vad varumärket lovar

B3 Consulting Group arbetar efter en affärsmodell som skapar värde och nytta för kunder och medarbetare – och därmed även åt aktieägare. Företag och organisationer får i ett nära partnerskap med B3 hjälp att ta tillvara dagens förutsättningar och framtidens möjligheter genom att erbjudas expertis inom digitalisering – eller uttryckt som B3s löfte: skapar möjligheter tillsammans.

Målgrupp

B3s målgrupp är framför allt företag och organisationer i förändring. Kunderna spänner över många branscher, med en betydande andel inom offentlig sektor, bank, finans och försäkring samt en ökande andel inom medlemsorganisationer och föreningar.

Geografisk närvaro

Bolagets marknad finns övervägande i Sverige. För att möta de lokala marknadernas behov finns B3 i Stockholm, Borlänge, Gävle, Göteborg, Jönköping, Linköping, Malmö, Sundsvall och Örebro samt Krakow och Warszawa.

Gemensam varumärkesplattform

Koncernen består av entreprenörsdrivna och samverkande bolag, som merparten arbetar under varumärket B3 och därmed efter B3s varumärkesplattform.

Värderingarna är gemensamma och viktiga ledord som genomsyrar allt arbete

är koncernens tre kärnvärden: Energi, erfarenhet och olikheter.

Leveransmodell

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

Teamleveranser

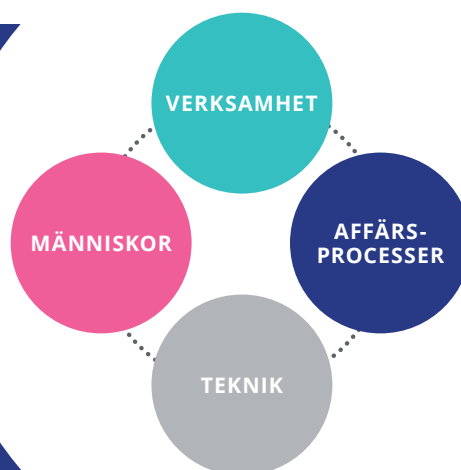
Allt fler av B3s kunder vill ha en lösning på ett problem snarare än enskilda experter för ett specifikt behov. Det betyder att en växande del av leveransen sker i team av handplockade konsulter, ibland från flera B3-bolag, med olika specialistkompetenser. Uppdrag spänner från analys och strategi till förändringsledning och utveckling av nya IT-lösningar. Genom att B3 besitter en stor bredd när det gäller både teknik och verksamhets-

kunnande, kan kunderna få tillgång till team som kan ta övergripande ansvar för projekt – från idé till genomförande och förvaltning. Teamen arbetar utifrån agila principer, vilket ger konsulterna frihet att påverka vad som krävs när det gäller teknik, verktyg och metod.

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.

B3 verkar i gränslandet mellan teknik och verksamhet, med kompetens inom såväl teknik som affärsprocesser, förändringsledning och projektledning. Med människor för människor skapar vi möjligheter tillsammans.



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 framför allt 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 outsourcing-leverantör, 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, ibland efter ramavtalsupphandling. Säljarbete och marknadsföring sker med stöd av koncerngemensamma funktioner, som även driver stor del av arbetet direkt.

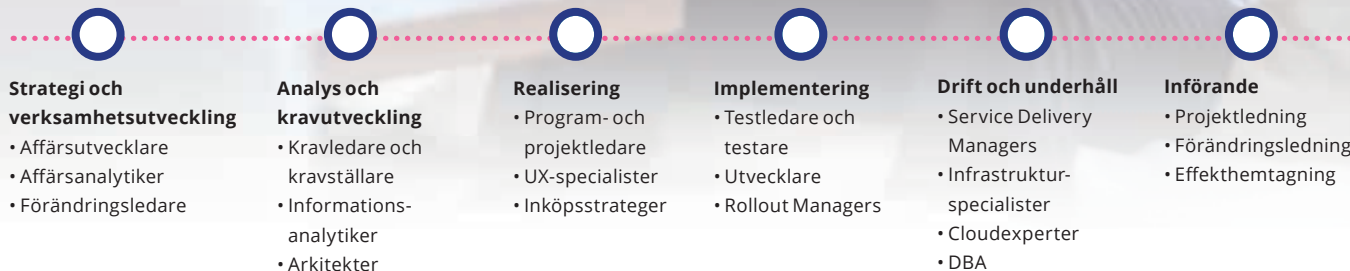
Direktförsäljning

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 "utpekaffärer") i de fall B3 saknar egna ramavtal.

Ramavtalsupphandling

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. Konkurrenten är då oftast begränsad till kundens övriga ramavtalsparter. B3 har varit speciellt framgångsrik i att vinna upphandlingar inom offentlig sektor, ofta i allianser med olika underleverantörer.

B3 bistår i varje steg av digitaliseringsprocessen

8

Case som visar digitaliseringens möjligheter

B3 är 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, utveckling av nya lösningar och digitala kundupplevelser. 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.

SUNDSVALLS KOMMUN

Digitaliseringsresan för Sundsvalls kommun

Effektiva digitala tjänster som förbättrar kvaliteten, ökar tryggheten i den kommunala servicen och därtill frigör tid och resurser. Det är målbilden när Sundsvalls kommun driver ett omfattande digitaliseringsprogram och bygger upp en ny modern IT-infrastruktur med B3 som en av kommunens partners.

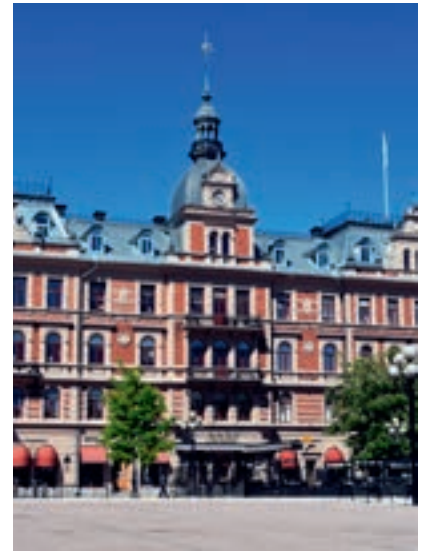
Genom digitaliseringsprogrammet vill kommunen automatisera processer, reducera den manuella handläggningen och utveckla effektiva, moderna tjänster som förbättrar servicen för medborgarna, exempelvis trygga lösningar för äldre personer genom välfärdsteknik. Samtidigt sker en besparing i både tid och pengar när fler tjänster kan hanteras digitalt och kommunens resurser kan läggas på andra områden.

Basen i digitaliseringsarbetet utgörs av tjänster implementerade som mikrotjänster, i första hand i Java, med tillhörande integrationer mot databaser, API Gateway och webbgränssnitt, samt mot andra

system både inom kommunen och mot andra parter system. Arbetet sker i olika parallella utvecklingsteam. B3 är en av kommunens partners på digitaliseringsresan och stöttar med ett team av tioalet konsulter inom systemutveckling, lösningsarkitektur och Business Intelligence.

– Samarbetet med B3 fungerar mycket bra och konsulterna tillför värdefull kompetens. Alla i teamet jobbar med kommunhatten på och med en gemensam strävan om att göra det bättre för kommunen, berättar Per Persson, chefsarkitekt på Sundsvalls kommun.

Programmet kommer att pågå under en längre tid, men har redan haft flera



leveranser där den manuella hanteringen har reducerats genom digitalisering. Effektivare bygglovsärenden och kontrollfunktioner för när medborgare flyttar från kommunen är två exempel på förbättringar som ger en ökad medborgarservice och effektivare handläggning.

PARKS AND RESORTS

Digital innovation löser pandemins utmaningar



Parks and Resorts, som driver Gröna Lund, Kolmården, Skara Sommarland och Furuvik har ställts inför stora utmaningar under pandemin. Krav på att inte skapa trängsel och maxantal av gäster i parkerna gjorde att Parks and Resorts snabbt behövde anpassa sin verksamhet för att kunna hålla öppet på ett smittsäkert sätt. Rebel and Bird fick i uppdrag att hjälpa Parks and Resorts med digitala lösningar.

Rebel and Bird utvecklade funktionen datumbokning för att ge parkgästerna möjlighet att köpa entrébiljetter till specifika dagar och olika priser. Lösningen möjliggjorde för Parks and Resorts att ha full kontroll över antal gäster som släpptes in. För ytterligare säkerställande av att pandemirestriktionerna skulle följas vidare utvecklades datumbokningen till att även innehålla tidsbestämmelser så att parkgästerna spreds ut över dagen.

Inför öppningen 2021 designade och utvecklade Rebel and Bird nya köpflöden för Gröna Lund och Skara Sommarland. Nu blev det möjligt att välja antal biljetter, datum, entrétider, val av för- eller efter-

middag, samt att göra tilläggsval av olika parkaktiviteter. Designen är gjort i ett vertikalt flöde med målet att underlätta kundernas digitala resa. Rebel and Bird utvecklade även nya verktyg för "digital självhjälp" med hantering av exempelvis av- och ombokning.

De nya lösningarna har gett gott resultat. Inför parköppningarna 2021 skedde all försäljning av biljetter via digitala försäljning. På biljettsläppsdagen för Gröna Lund bokades besök för samtliga öppettid dagar för hela säsongen. Kolmården har redan slagit försäljningsrekord inför 2022 med över 60 000 sålda årskort där 80 procent av köpen är av digital leverans.

HAPPY HOMES

Färgstark e-handel för Happy Homes

Färgkedjan Happy Homes önskade att alla deras kunder skulle få samma bemötande, oavsett om de väljer att starta sin köpresa digitalt eller i en butik. Genom att satsa på en ny, modern e-handelsplattform med färgstark design utvecklad av Rebel and Bird, har de tagit ett stort steg i rätt riktning.

Rebel and Bird fick förtroendet att skapa en attraktiv och konkurrenskraftig e-handel med stor affärspotential åt Happy Homes. Resultatet är en hemtrevlig, lätt-navigerad och tydlig e-handelsplattform som på ett inspirerande och informativt sätt presenterar produkterna för kunderna och erbjuder enkla onlineköp. Plattformen har utvecklats i samarbete med Jetshop och Omniarch, två leverantörer med fokus på e-handel, där Rebel and Bird ansvarar för UX, design och frontend-utveckling.

I Rebel and Birds arbete med användarupplevelsen var en målsättning att föra in hemkänslan i lösningen. För att åstadkomma detta har varma Happy Homes-färger och mjuka former använts.

Ett annat viktigt mål var att skapa en enkel kundresa där det ska vara lätt att hitta rätt produkter och genomföra köpet. Utifrån dessa parametrar har Rebel and Bird utvecklat en köpresa som är tydligt och intuitivt. Upplevelsen höjs därtill av att plattformen erbjuder digital kulörväljare och åtgångsberäknare. Och genom tjänsterna "Färgsättning" och "Fasadkollen" kan kunderna enkelt komma i kontakt med lokala färgexperter. Kunderna kan också logga in och följa sina ordrar under "Mina sidor".

I skapandet av den nya e-handeln har Rebel and Bird även arbetat om delar av Happy Homes publiceringsverktyg för att underlätta redaktörernas arbete med innehåll och design. Förutbestämda

teman för hur färger kan kombineras ger redaktörerna stöd i att göra rätt samtidigt som funktionen säkerställer att den visuella upplevelsen av e-handeln blir enhetlig.

” Vi vill inspirera våra kunder till att våga använda mer färg och skapa sin unika hemkänsla med hjälp av färg, tapet och golv. Det har Rebel and Bird tagit fasta på och tydligt fångat upp. Vi vill ta det personliga som en lokal färg-handlare står för och erbjuda det även online. Tillsammans med Rebel and Bird har vi tagit fram funktioner som hjälper oss med detta.

SANDRA WIGFORS, E-COMMERCE MANAGER,
HAPPY HOMES

SKOLVERKET

Säkrare digitala nationella prov

B3 hjälper Skolverket att kvalitetssäkra säkerheten vid digitaliseringen av de nationella proven genom konsulter med spetskompetens inom IT-säkerhet. I uppdraget ingår även validering att Skolverket lever upp till rådande lagkrav. Ett spännande projekt där digitaliseringen skapar många nya möjligheter.

2017 tog regeringen beslut om att digitalisera de nationella proven och gav uppdraget till Skolverket. Syftet är att öka likvärdighet vid bedömning av proven, öka tillgängligheten samt att kunna hantera proven mer effektivt. Införandet av digitala nationella prov kommer att ske stegvis med start år 2024 och berör tusentals skolor med hundratusentals elever runt om i landet.

Arbetet med att digitalisera proven pågår i ett omfattande projekt där säkerhet står i fokus. Det handlar om att se till att systemen som innehåller personuppgifter om såväl lärare som barn är skyddade mot intrång, men även att skydda mot störningsattacker och fusk. Detta kräver hög säkerhet på själva IT-systemen samt säkra processer och rutiner så att

ingen obehörig kan få access till systemen. B3 stöttar Skolverket med spetskompetens inom IT-säkerhet för att upptäcka sårbarheter i system, nätverk och processer som behöver hanteras och säkerställa att leverantörer uppfyller rådande säkerhetskrav med mera. Därtill samarbetar B3 med Skolverket inom flera områden, bland annat med ett övergripande säkerhetsarbete för att hjälpa Skolverket att kunna följa de nya författningskraven från MSB.

Skolverket driver arbetet med att utveckla provtjänsten. Skolorna behöver också förbereda sig genom att ha digital kompetens och utrustning på plats. Försöksverksamhet pågår med ett hundratal skolor för att eliminera de största hindren och underlätta införandet. Från och

med hösten 2020 pågår även användartester där elever testar provplattformens funktionalitet för att identifiera förbättringsmöjligheter i användargränssnittet.

” Att få vara med och bidra till digitaliseringen av de nationella proven är mycket intressant. Framför allt är det givande att se hur digitaliserade prov underlättar för elever som behöver extra stöd, exempelvis genom en så enkel sak som att kunna ändra bakgrundsfärg. Det är ett spännande projekt med många intressenter och vi har ett mycket bra samarbete med Skolverket.

JENNY DYBEDAHL, SÄKERHETSEXPERT PÅ B3 INIT

NATURVETARNA

Molnbaserat verksamhetssystem för Naturvetarna

B3 har utvecklat ett nytt verksamhetssystem åt fackförbundet Naturvetarna. Med Dynamics 365 som grund har B3 byggt en framtidssäker lösning som stöder verksamhetens behov, lägger grunden för ett effektivare arbetssätt och dessutom reducerar personberoenden. Genom en förflyttning till molnet med Microsoft Azure har Naturvetarna även fått en flexibel och skalbar IT-miljö med stor utvecklingspotential och hög säkerhet.

Naturvetarna är ett fackförbund för 34 000 medlemmar som hittar lösningar på samhällets utmaningar och tar fram morgondagens innovationer. Förbundet hade tidigare ett föråldrat affärssystem som drogs med flertalet problem och begränsningar. Med en konkurrenskraftig budget och på kort tid har B3 bytt ut Naturvetarnas befintliga lösning och utvecklat ett modernt affärssystem i Microsoft Dynamics 365. Parallellt har B3 även genomfört en Cloud Transition och lyft Naturvetarnas hela infrastruktur med alla applikationer till molnet med löpande support. Därtill har B3 också fått ansvaret

för Cloud Operations med att hantera Naturvetarnas nätverk och drift av brandväggar, vilket lägger grunden för en säker IT-miljö.

Det nya verksamhetssystemet kommer att effektivisera arbetet och ge stora tidsbesparingar. Säkerheten har stärkts upp och personberoenden reducerats. Därtill har Naturvetarna fått en framtids-säkrad lösning genom den molnbaserade lösningen i Dynamics 365 och en löpande prenumeration som kontinuerligt uppdateras gällande funktion och buggrättningar. En förflyttning av samtliga servrar från marken till molnet med Microsoft

Azure lägger även grunden för att kunna driva en innovativ verksamhet med stor flexibilitet.

– Naturvetarna har nu en ny molnbaserad och framtidsanpassad IT infrastruktur samt ett verksamhetssystem som minimerar komplexiteten, höjer säkerheten och möjliggör nya integrationer och funktioner. Vi ser att Naturvetarna kommer kunna leverera större kundnytta till våra medlemmar med det nya verksamhetssystemet och dess integrationer samt förbättra arbetssituationen för våra användare. Det är en resa med förbättringar, och tillsammans med B3 har vi kommit långt på kort tid, säger Martin Löfgren, IT-ansvarig Naturvetarna.

”Det är en resa med förbättringar och tillsammans med B3 har vi kommit långt på kort tid”.

MARTIN LÖFGREN, IT-ANSVARIG NATURVETARNA

VÄSTTRAFIK

Appen som förutsäger trängsel inom kollektivtrafiken

Att data, rätt behandlat, är guld värt visar inte minst B3s samarbete med Västtrafik. För att minska trängseln inom kollektivtrafiken under Coronapandemin var B3 med och utvecklade en trängselprognos i appen Västtrafik To Go genom att analysera rörelsemönster.

Västtrafik ansvarar för kollektivtrafiken i Västsverige. Varje dag reser nästan 450 000 med bolagets bussar, tåg, spårvagnar och båtar. Under coronapandemin ville Västtrafik göra kollektivtrafiken så trygg som möjligt genom att minska trängseln och på så sätt minska smittspridningen.

Mot denna bakgrund utvecklades den nya funktionen trängselprognos i appen Västtrafik To Go som visar prognoser för varje enskild tur. Appen hade dock initialt vissa tillkortakommanden och B3 fick i uppdrag att utveckla den så att prognoserna blev mer träffsäkra och tillförlitliga.

En förutsättning för att B3 skulle lyckas var att det fanns tillgång till högkvalitativ

data att bygga prognoserna på. Så var också fallet eftersom Västtrafik effektivt mäter hur många som faktiskt reser på en tur och inte enbart hur många som betalar.

B3 började analysera vad som kunde förbättras och hur genom att tillämpa prediktiva Machine Learning-modeller på Västtrafiks data för att förstå var folksamlingar kan uppstå och hur dessa insikter kunde tillämpas för att få människor att redan i planeringsfasen välja mindre trånga turer för sin resa. Som verktyg för arbetet användes den molnbaserade analysplattformen Databricks vilket möjliggjordes genom en grund i Microsoft Azure.

Efter bara några veckor hade appens prediktioner väsentligen förbättrats, appen



gav en tillförlitlig bild över läget och kunde användas för att skapa tryggare resor för passagerare. Ett exempel på hur digitaliseringen skapar trygga lösningar för samhället.

TELENOR

Nätverksspecialister till Telenor

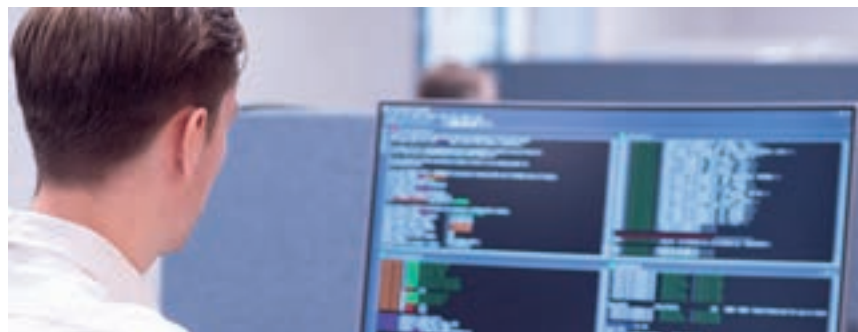
Telenor behövde förstärka organisationen med specifik kompetens inom nätverksteknik för att kunna säkerställa leveransen till företagskunderna med olika tekniska lösningar och samtidigt komplettera den interna expertisen. B3 kunde erbjuda en lösning med nätverksspecialister i ett nära partnerskap med Telenor.

Telekombolaget Telenor erbjuder företagskunderna olika helhetslösningar inom kommunikation med tjänster som bland annat telefoni, bredband och nätverk. Efterfrågan på bolagets tjänster har varit stor samtidigt som tillgången på experter med djup teknisk kompetens inom området är starkt begränsad. B3 bidrar med specialistkonsulter och ambitionen att vara en av Telenors bästa digitala partners inom nätverk och säkerhet.

Sedan drygt ett år tillbaka levererar B3 ett starkt team av nätverksspecialister till Telenor. B3 tillför kompetens inom tekniska lösningar så som SD-Wan och SD-Branch, på marknadsledande plattformar från Fortinet och Aruba. Totalt är det sju konsulter som stöttar Telenor i den dagliga driften, men även med att skapa ett bra flöde och processer i en kommande funktionsleverans. Arbetet sker i ett nära samarbete med tåta uppföljningar och dialoger för att

säkerställa att kompetenserna nyttjas på bästa sätt och att alla projekt löper på bra.

– Genom samarbetet får Telenor tillgång till den senaste expertisen inom nätverksområdet och samtidigt en stor flexibilitet i att kunna skala upp och ner affärerna efter behov. Telenor är samtidigt en mycket uppskattad samarbetspartner av B3s konsulter med en spännande utvecklingsmiljö, säger Jens Rutgersson, VD för B3 Networks.



VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN

Gemensam vårdinformationsmiljö i Västra Götalandsregionen

Genom en omfattande digitaliseringssatsning ska Västra Götalandsregionen införa en modern och samlad vårdinformationsmiljö som underlättar för vårdgivare att samverka och ökar patienternas delaktighet i sin vård. B3 stöttar regionen med projektledning och processledning inom programmet Framtidens vårdinformationsmiljö.

Västra Götalandsregionen ska nyttja digitaliseringens möjligheter för att skapa trygghet för patienterna och underlätta delaktighet. Målsättningen är att öka tillgängligheten och kunna ge säkrare och lika vård för alla. Då behövs nya arbets-sätt, gemensamma begrepp och ett IT-system som samlar vårdgivare inom hela regionen.

Dagens system stödjer inte moderna arbetssätt och när olika aktörer använder såväl olika system som begrepp, blir det svårt för patienterna att få inblick. Nu införs ett nytt system genom programmet Framtidens vårdinformationsmiljö som är ett samarbete mellan regionen, privata vårdgivare och de 49 kommunerna i Västra Götaland.

B3 har lång erfarenhet av att jobba med projektledning för komplexa projekt

inom vården och fick förfrågan att stötta Västra Götalandsregionen med projektledning och processledning inom delprojektet Standardisering och kliniskt innehåll. Projektet ansvarar för all information kopplat till patientens resa med behandlingar, vårdflöde och standardiserade processer. En viktig del är också att anpassa det nya systemet till den svenska sjukvården. Det är ett stort projekt med åttio deltagare vilket ställer höga krav på projektledning och förändringsledning, där det gäller att vara flexibel och kunna anpassa sig till nya behov, samtidigt som det är viktigt att säkerställa att nationella och regionala riktlinjer följs.

– Det är ett spännande projekt med många olika aktörer och vi har ett mycket bra samarbete. En gemensam drivkraft är att vi arbetar för att standardisera och

skapa lika vård för alla patienter, vilket är mycket motiverande, säger Maria Svensson, projektledare och seniorkonsult B3 Healthcare Consulting och projektledare.

Det nya systemet ska säkerställa att all patientinformation är samlad i en gemensam lösning, vilket gör det lättare för regionens alla aktörer inom hälso- och sjukvård att samarbeta. Den gemensamma IT-lösningen skapar fördelar genom effektivare och nyare arbetssätt, vilket i sin tur förväntas minska det administrativa arbetet och leda till ökad tid med patienter.

– Vi har jobbat tillsammans med regionala grupper för att driva det standardiserade arbetet och införa regionala riktlinjer. Grunden är skapad och systemet kommer bli ett viktigt stöd i arbetet framåt. Vi startade projektet med en kick off första veckan i mars 2020 och sen fick vi alla ställa om till digitalt arbete under pandemin, vilket initialt blev en stor utmaning men som har fungerat mycket bra. Även här tack vare digitaliseringens möjligheter, tillägger Maria Svensson.

Kulturen är grunden för B3s tillväxt och utveckling, och även en viktig del av varumärket. Allt är sprunget ur en entreprenörsanda som präglas av nyfikenhet, tolerans och driv.

För att stärka den andan arbetar B3 målmedvetet för att ha en kultur som bygger på delaktighet och samarbete, med högt i tak och stor frihet, och där välbefinnande och lärande är viktiga ingredienser. En stor del av det arbetet samlas under vinjetten Team B3 som innefattar fyra ben: Athletics, Wellness, Culture och Academy, och alltihop genomsyras av B3s kärnvärden energi, erfarenhet och olikheter. Här berättar några medarbetare om sina arbeten på B3 och vad som särskiljer B3 som arbetsplats.

A group of cyclists in B3 team jerseys are riding on a road. They are wearing black jerseys with pink and blue accents, and helmets. The background shows a road lined with green trees. A car is visible in the distance on the right.

Kulturen bygger ett starkt B3

”Företagskulturen lockade mig tillbaka till B3”

Efter flera år som IT-konsult var Linda Chowdhury sugen på att testa något nytt. Hon fick chansen att bygga upp en IT-avdelning från grunden i ett startup. En spännande utmaning, men hon saknade företagskulturen på B3. Nu är hon åter en del av B3s gäng.



Linda Chowdhury,
Systemutvecklare, B3 Innovation

– Under större delen av min karriär har jag jobbat som konsult, men jag valde att ta en paus och testa att bygga upp en IT-avdelning från grunden i ett startup, vilket var spännande och lärorikt. Jag insåg dock efter ett tag hur mycket jag saknade mina kollegor på B3 Innovation och hur mycket jag tycker om företagskulturen på B3, så nu är jag tillbaka.

Vad jobbar du med på B3?

— Jag är konsult på B3 Innovation med inriktning mot backend-utveckling inom Java. Jag utvecklas mycket genom mina konsultuppdrag är alltid nyfiken på att bredda min kompetens, särskilt inom backendutveckling och devops.

Vad var det som lockade tillbaka dig till B3?

— Jag har alltid tyckt om B3 och framför allt tycker jag att ledarskapet är fantastiskt. Jag upplever också att B3 är en arbetsplats som verkligen uppskattar alla individers egenskaper och ser hur mångfald och olikheter gör bolaget starkare, vilket också stämmer väl överens med mina värderingar. Klimatet är prestigelöst med omtanke om varje medarbete. Här trivs man!

Tycker du det finns något som särskiljer B3 från andra bolag?

— Det finns väldigt mycket jag uppskattar på B3, och det var även därför jag ville komma tillbaka. Ska jag välja några saker så vill jag särskilt lyfta fram det moderna och genuina ledarskapet, som verkligen prioriterar medarbetarna och bolagets Wellness-satsning, som rymmer mer än bara rena träningsaktiviteter, och ser till medarbetarnas välmående.

”B3s talangprogram lade grunden för min konsultkarriär”

Ramez Ghareeb började sin karriär som astrofysiker, men bestämde sig att byta bana till Data Science. Han kom in på B3s talangprogram och jobbar idag, ett par år senare, på B3 Indes. Och att han stormtrivs på B3 råder det ingen tvekan om.

– Jag har alltid varit intresserad av rymden och tog en mastersexamen inom astromi och astrofysik vid Stockholms universitet. Men att sen fortsätta som forskare var inte alls som jag hade tänkt mig. Genom kontakter fick jag höra talas om B3 och ett nystartat program för juniora konsulter. Jag ansökte och blev antagen – en riktig lyckoträff.

Vad uppskattade du mest med B3s talangprogram?

— Programmet gav mig en otroligt bra inblick inom IT-branschen och kunskap inom olika områden, allt från agil projektledning till AI och Cloud. Jag har breddat

mitt nätverk och fått många nya erfarenheter. Jag känner mig privilegierad att jag fick gå utbildningen och glad att jag kunnat utvecklas inom B3. Sedan ett år tillbaka jobbar jag som konsult på B3 Indes, med inriktning mot AI och analytics, och jag har även själv fått undervisa nästa grupp av juniora talanger.

Vad är det bästa med att jobba på B3?

— Helt klart kulturen. Det är ett prestigelöst klimat utan hierarkier och jag kan kontakta seniora kollegor utan att det är något konstigt. Ledarskapet är mycket bra och sammanhållningen är fantastisk. Här bryr man sig om medarbetarna.

Har du något drömprojekt?

— Jag skulle gärna jobba med något projekt som bidrar till att göra samhället bättre. Att använda metoder som AI och Machine Learning för att hjälpa företag att utveckla lösningar inom miljö och främja samhällsnytta vore oerhört givande.



Ramez Ghareeb,
Data Scientist, B3 Indes

”Viktigt att inspirera fler kvinnor till att välja teknikyrket”

Kerstin Lindberg Karlsson fick upp intresset för datorer redan på 80-talet och valde att studera programmering. Idag älskar hon att lösa problem och brinner för rollen som databastekniker, men skulle gärna se fler kvinnor inom yrket.

Berätta om din bakgrund

– Jag är uppväxt på en gård med lantbruk och fick under ett AU-pair år i USA upp ögonen för datorer då familjen jag bodde hos hade en IBM PC. Där och då föddes ett intresse och jag valde senare att studera programmering. Jag började jobba med IT, eller ADB som det hette då, 1993. Idag ingår jag som konsult i ett projekt där vi ska migrera databaser till Microsoft Azure, vilket är ett nytt spännande utvecklingsområde för mig.

Hur hamnade du på B3?

– Jag hade länge tänkt att starta eget, men ville samtidigt ha kompetenta kollegor

och vara i ett sammanhang där jag kan ta hjälp av andra och bidra med min kompetens. Då kändes B3 som ett bra val och jag började efter sommaren 2021. Det är ett bra team på B3 DBAce och jag får stöttning när jag behöver.

Vad är roligast med ditt jobb?

– Jag är en problemlösare som vill lära mig nya saker varje dag och det har alltid varit min drivkraft. Så det roligaste är att mitt jobb handlar mycket om att hitta lösningar på olika problem. Jag har även många olika kontaktytor, vilket jag uppskattar.

Du är kvinna i ett ganska mansdominerat yrke, hur upplever du det?

– Det är viktigt för mig att vi kvinnor som är tekniker får synas för att kunna inspirera fler tjejer att välja yrket. Tyvärr förekommer det att kvinnor inom yrket bemöts på nedvärderande sätt. Själv är jag trygg i min kompetens och senioritet, men det är viktigt att frågorna tas på allvar. Inkluderingsfrågor är jätteviktiga för företagen att jobba med så att nya för- mågor inte blir avskräckta från rollen som tekniker och här tycker jag att B3 gör ett bra jobb.



Kerstin Lindberg Karlsson,
DB Seniorkonsult, B3 DBAce

”Valmöjligheterna med konsultrollen tilltalar mig”

För drygt ett år sedan tog Dennis Nilsson klivet till konsultvärlden och började på B3 Consulting Sundsvall. Flexibiliteten och valmöjligheterna är det han uppskattar mest med konsultrollen. Och möjligheterna till ständig utveckling.



Dennis Nilsson, Seniorkonsult,
B3 Consulting Sundsvall

Berätta kort om dig och din bakgrund?

Jag har alltid varit intresserad av datorer och valde att studera informatik vid Mittuniversitetet. Efter avslutad examen fick jag en plats på Försäkringskassans IT-traineeprogram, vilket var en jättebra start inom yrket. Jag hade därefter roller som systemutvecklare och mjukvaruarkitekt hos Försäkringskassan innan jag började på B3 i januari 2021.

Var det något särskilt som lockade dig till B3 och hur trivs du idag?

B3 har ett mycket gott rykte och jag hade hört många som talade väl om bolaget. Min känsla var således bra så jag valde att ta klivet till andra sidan, från en fast roll till konsult. Och det har jag inte ångrat. Det är ett prestigelöst och skönt klimat på B3. Ledarskapet är bra och jag är jättenöjd med kollegorna.

Vad är det bästa med konsultrollen?

Utan tvekan är det flexibiliteten och valmöjligheterna som jag uppskattar mest. Du får själv välja allt; från vilken dator du vill ha till vilken utbildning du vill gå. Det finns också en stor flexibilitet i att kunna testa olika uppdrag, vilket passar mig som gillar förändringar. Det är nästan som att vara egenföretagare, men med fördelen att ha tryggheten med ett starkt bolag i ryggen.

Har du något drömuuppdrag?

Det jag framför allt gillar med rollen som systemutvecklare är att jobba med förbättringar och effektiviseringar. Jag drivs av att få göra tjänster bättre för användare och skapa värde. Ett spännande uppdrag vore att få jobba med en publik tjänst och förbättra prestandan.

”Wellness och träning är viktig del av kulturen”

Jessika Nilsson jobbar som fullstackutvecklare med fokus på front-end och drivs av att lösa olika problem. Hon uppskattar B3s kultur med det genuina intresset som finns för varje medarbetare och fokus på wellness. Själv tränar hon helst tung styrketräning och innehar titeln ”starkast på kontoret” i Malmö.

Berätta om din bakgrund och hur du hamnade på B3?

– Jag började på B3 Skilled 2018, eller dåvarande Third Base, som senare blev en del av B3. Jag blev kontaktad av bolaget som undrade om jag hade lust att ta en lunch. Lunchen var väldigt trevlig och ledde senare till ett jobberbjudande. Idag jobbar jag som utvecklare inom fullstack med fokus på front-end och har haft några olika uppdrag sedan jag började, vilket varit både roligt och utvecklande.

Vad är det roligaste med ditt jobb?

– Konsultrollen ger stor variation med återkommande utmaningar vilket håller mig motiverad. Det är också stora inslag av problemlösning i min roll vilket gör att

jag fortsatt utvecklas. Därtill uppskattar jag mycket mina kollegor och kulturen inom bolaget.

Hur är kulturen på B3?

– Vi har en familjär atmosfär där alla bryr sig om varandra. Mina ledare är mer som kompisar än chefer och bryr sig genuint om mig som person. Det arrangeras många aktiviteter vilket jag tycker är kul, det kan vara allt från spelkvällar till träningspass, även om det givetvis varit mest digitala aktiviteter under pandemin.

Berätta om ditt engagemang för träning och utnämningen SPK?

– Jag som är ”fitness freak” uppskattar wellnnessatsningen på B3, att vi uppmuntras träna för att må bra. Vi har bland annat kört

cross-fit och PT-pass tillsammans vilket är jättekul. Tack vare flexibiliteten i konsultrollen hittar jag alltid tid för att träna själv och då blir det tung styrketräning. Jag lyckades kamma hem titeln SPK – starkast på kontoret – när vi pratade träning på kontoret och jag berättade vad jag tagit i marklyft samma morgon. Jag försvarade sen titeln på ett gemensamt PT-pass innan jul då jag körde hårt i cirkelträning, även om det mest är på skoj. Vi får se om någon vågar utmana mig framöver ...



Jessika Nilsson, fullstackutvecklare med fokus på front-end, B3 Skilled.

”Det finns ett ärligt intresse för hållbara medarbetare här”

Jan Lindquist kombinerar konsultjobbet med att vara deltidjordbrukare. Dessutom har han sin dotter som kollega. Han trivs mycket bra på B3 och är en av dem som arbetat längst inom bolaget, framför allt tack vare det genuina engagemanget för varje medarbetare.

Vad arbetar du med inom B3?

– Jag är konsult inom verksamhets- och informationsarkitektur på B3 Visab och har arbetat inom IT i 40 år nu. Med tiden har det gått mer åt verksamhetshållet med inriktning på företagsprocesser, framför allt inom bank och försäkring.

Vilka är dina främsta styrkor i din roll?

– Jag är bra på att anpassa mig till olika organisationer och läsa in vad kunderna önskar. Jag är även bra på att samverka

och det tror jag är en viktig del i att lyckas som konsult, att vara lite av en kameleont. Basen har jag i mitt kunnande, men att hela tiden lära sig nytt och utveckla sin kompetens är ett sätt att hålla sig inspirerad och aktuell.

Du har arbetat på samma företag i 35 år, vad är det som gjort att du stannat under alla dessa år?

– Vi har alltid varit ett jättebra gäng, först som bolaget Visab och senare som B3 Visab när vi blev en del av B3-koncernen. Det är viktigt för oss att ta hand om varandra, vi engagerar oss och utbyter erfarenheter. Vi har även kunnat behålla kulturen på företaget väl under alla år, vilket är en av de större anledningarna till att jag är kvar än idag. Jag uppskattar också den sociala delen, att B3 lockar och uppmuntrar till olika wellnessaktiviteter. Det finns verkligen ett ärligt intresse för hållbara medarbetare här.

Din dotter arbetar också på samma företag, hur är det?

– Att träffa henne både i vardagslivet och det professionella är fantastiskt. Vi har en nära relation och har umgåtts mycket genom alla år, inte minst genom familjens jordbruk. Naturligtvis funderade vi på hur B3 skulle ställa sig till att vi skulle arbeta på samma företag. Men om vi jämför med exempelvis jordbruk så är ofta många familjemedlemmar på samma arbetsplats, så varför skulle det inte fungera inom IT? Nyckeln är att trivas tillsammans och att kunna skilja mellan privat och professionellt.



Jan Lindquist, seniorkonsult B3 Visab Consulting

Bättre resursutnyttjande genom digitalisering

Några av digitaliseringens möjligheter blev tydliga för samhället under pandemin då en stor del av både privata och offentliga verksamheter började arbeta på distans. Med rätt verktyg insåg många organisationer att det går utmärkt att sköta uppgifter hemifrån och det hybrida arbetssättet har kommit för att stanna. Genom att hjälpa kunderna att nyttja digitaliseringens möjligheter bidrar B3 till ett bättre resursutnyttjande och minskad klimatpåverkan.

Stark digitaliseringsvåg

Trots den fortsatta pandemin under 2021 har digitaliseringsarbetet hos kund fortsatt i oförminskad takt. Inom såväl privat som offentlig sektor pågår ett intensivt förbättringsarbete med nyttjandet av nya tekniska möjligheter. Digitaliseringen skapar möjligheter, men den ställer också nya krav på informationssäkerhet för att skydda individer, företag och samhälle.

Precis som under 2020 blir effekten av pandemin stor avseende klimatpåverkan för ett i huvudsak tjänsteproducerande bolag som B3. Resande till våra kunder är både historiskt sett och i nuläget vår största

källa till utsläpp, men vi spår att det digitala arbetssättet kommer att vara allt vanligare även framöver.

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.

Nedan finns en sammanfattning av den målsättning koncernen har samt huvudaktiviteter som bedrivs inom respektive hållbarhetsområde.

Implementering av EU-taxonomin

B3 har utvärderat i vilken omfattning affärsverksamheten omfattas av taxonomin genom de beskrivningar av ekonomiska verksamheter som anges i bilagorna till den delegerade rättsakten för klimat och de relaterade NACE-koderna i dessa beskrivningar. Det är B3s bedömning att ingen del av koncernens verksamhet (nettoomsättning) omfattas av taxonomin.

B3s hållbarhetsarbete

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 mer hållbar 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 målsättningar kring hållbarhet är i korthet följande:

- **Hållbara människor:** Att erbjuda en god och hälsosam arbetsmiljö samt att medverka till en god regional och global miljö.
- **Hållbart samhälle:** Att halvera utsläpp av CO₂ hänförlig till bolagets verksamhet till 2030, och att vara helt fossilfritt till 2040. Detta uppnås genom att årligen kartlägga bolagets miljöpåverkan med målet att årligen minska klimatpåverkan per anställd.
- **Hållbara affärer:** Att medverka i kundprojekt som ger positiv miljöpåverkan och som tar hänsyn till hur aktuella projekt och uppdrag påverkar miljön.



Hållbara människor

På B3 ska allas erfarenheter uppskattas, olikheter respekteras och all energi tillvaratas på rätt sätt. Hållbara människor omfattar både individ och samhälle. Vi utbildar våra ledare i hållbart ledarskap, vi arbetar strategiskt med inkludering, vi prioriterar wellness för alla medarbetare och erbjuder en god och hälsosam arbetsmiljö.

Målsättning

Att erbjuda en god och hälsosam arbetsmiljö samt att medverka till en god regional och global miljö.

Aktiviteter

Visselblåsarfunktion

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 den 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 flertal aktiviteter inom välmående och hälsa. Varje vecka ordnas träningsaktiviteter som yoga, löpning, crossfit och simning, men även fiske, stickning och andra mer kulturella träffar arrangeras regelbundet. Alla anställda är välkomna att delta och aktiviteterna ger även möjlighet till gemenskap med andra kollegor. Under 2019 införde B3 ett system för förmånsnyttjare. Systemet har utökats sedan dess. Ett stort antal anställda utnyttjar även förmånen med träningskort.

Under pandemin har det funnits begränsningar för de som vill träna i grupp. B3 har därför genomfört ett antal aktiviteter som det ska gå att följa på distans, från en daglig övning – plankan – till träningsfilmer och digitala yogapass.

B3s wellnessarbete väcker intresse och nyfikenhet och har även tillsammans med B3s kultur och arbetsmiljöarbete uppmärksamats externt under 2021 då Feelgood utsåg B3 till ett av Sveriges friskaste företag. Utmärkelsen syftar till att hitta och lyfta goda exempel på arbetsgivare över hela Sverige och i alla branscher, som investerar i sina medarbetares livskvalitet och skapar en välmående och sund arbetsmiljö.

Mångfald och jämlikhet

Som utpräglad 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 jobbar aktivt med mångfaldsfrågor och 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. Under 2020 startade B3 ett inkluderingsnätverk, B3 Include, med ambitionen att bidra till att B3 ska bli en än mer inkluderande arbetsplats. Nätverket bjuder in B3-anställda och ibland även externa gäster till kunskapsspridning och inspiration som efterföljs av diskussion och erfarenhetsutbyte. Syftet är att öka medvetenheten kring dessa frågor och i slutänden attrahera fler kvinnor, fler yngre och fler utlandsfödda medarbetare. Under 2021 genomfördes ett flertal aktiviteter med inkluderingsnätverket, bland annat en särskild temavecka i samband med den Internationella kvinnodagen i mars.

Under 2021 placerade sig B3 återigen på Allbrights gröna lista. Stiftelsen Allbright kartlägger hur jämställda Sveriges börsnoterade bolag är och presenterar årligen en rankning. Allbright mäter andel kvinnor i ledningsgruppen, andel kvinnor i linjeposition i ledningsgruppen och andel kvinnor i styrelsen. Jämställda bolag placerar sig på Allbrights gröna lista.

Hållbart ledarskap

Ett hållbart ledarskap är en viktig nyckel för att utveckla hållbara medarbetare som mår bra. B3 utbildar alla våra ledare årligen i Hållbart ledarskap. Utbildningen lägger fokus på

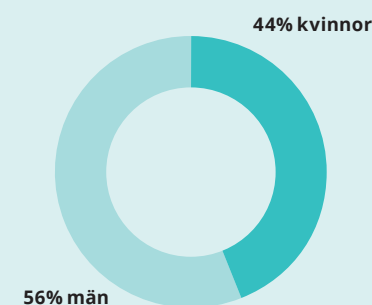
det proaktiva och utvecklande ledarskapet där cheferna får breda verktyg och tips på hur de kan jobba med sina medarbetare – med fokus på hela medarbetarens resa. Alla ledare på alla nivåer deltar. Under 2021 har flera utbildningar och påbyggnadsträffar arrangerats.

92%

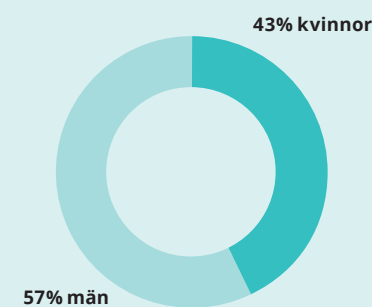
är nöjda med B3 som arbetsgivare¹⁾

¹⁾ enligt medarbetarundersökningen HT 2021.

Jämställd koncernledning



Jämställd styrelse



Hållbart samhälle

B3 verkar för en frisk miljö och ett gott samhälle. Vi arbetar mot våra miljömål och samarbetar med flera organisationer för att bidra till en mer hållbar värld.

B3 tar vara på möjligheter att bidra till samhället utifrån formella ramverk och genom flera samverkansprojekt. Under året genomfördes bland annat projekt för Mustaschkampen och Suicide Zero inom ramen för B3 Social Innovation. Ett annat initiativ som drivits under året är My Dream Now, där team av klasscoacher från arbetslivet har besökt 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 har under året också varit en aktiv partner till Pink Programming, en ideell förening vars mål är att fler kvinnor ska programmera. Under 2021 har B3 arrangerat en Pink Programming Sunday, workshop för kvinnor och icke- binära som kodar, med syfte att inspirera och kompetensutveckla. B3 var även med som partner på Pink Programmings sommarläger och under året har ett antal av B3s medarbetare genomgått Pink Programmings utbildning "How to attract Female developers".

Samarbete med Womentor

B3 har under året deltagit i Womentor, ett förändrings- och ledarskapsprogram för företag i IT- och telekombranschen med fokus på att skapa en jämnare fördelning mellan andelen kvinnor och män i branschen.

Under året har två medarbetare från B3 deltagit som mentor och adept i programmet. B3 har även deltagit i en workshopdag för medverkade bolag för erfarenhetsutbyte och inspiration, samt på Womentordagen för att vara med och samtala om det kritiska i att bolag arbetar aktivt med dessa frågor.

Nytt sponsorskap för Changers Hub

I början av 2022 har B3 inlett ett nytt samarbete tillsammans med Changers Hub där B3 går in som huvudsponsor. Changers Hub har ett stort nätverk med unga vuxna från Stockholms ytterstadsområden och verkar för att demokratisera framgång med visionen att alla ska få samma möjlighet att förverkliga sina idéer och påverka sin framtid, oavsett bakgrund och förutsättningar. Genom

partnerskapet kommer B3 och Changers Hub blanda annat bidra till att ett tjugotal ungdomar inom Changers Hubs målgrupp utbildas inom front end-utveckling, unga inom målgruppen inspireras till att våga satsa på en karriär inom IT och att andelen av kvinnor som utbildar sig till front end-utvecklare ökar.

Medvetandegörande kring hållbarhet genom Digitaliseringskonsulterna

B3 deltar sedan flera år i Digitaliseringskonsulterna, ett branschsamarbete kring gemensamma hållbarhetsfrågor. Digitaliseringskonsulterna samlar konsulterna med expertis inom digitalisering, innovation och förändringsledning i syfte att åstadkomma snabba och stora utsläppsminskningar i samhället.

Under 2021 har inom ramen för detta ett antal initiativ drivits. En grundläggande utbildning i hållbarhetsfrågor tagits fram, och B3 har beslutat att genomföra denna med samtliga medarbetare. Ett annat initiativ inom ramen för Digitaliseringskonsulterna är ett fördjupat samarbete med Exponential Roadmap Initiative. Detta innebär för B3s del exempelvis insatser för att utforska gemensamma arbetssätt, verktyg och lösningar.

Ökad transparens genom Nasdaq ESG Database Portal

Även under 2021 har B3 anslutit sig till och uppdaterat uppgifterna i Nasdaqs globala ESG Database Portal. Portalen innehåller ESG-data från börsnoterade företag i Norden och underlättar för investerare och andra att hitta information inom hållbarhetsområdet för att skapa transparens. I utbyte mot att vara en del av portalen har B3 också certifieras som en 'Nasdaq ESG Transparency Partner', en stämpel för bolag som visar sitt engagemang i marknadstransparens och höjning av miljöstandarder direkt till allmänheten; både nuvarande och framtida investerare.



Miljöpåverkan

Målsättning

Att kartlägga bolagets miljöpåverkan med målet att årligen minska klimatpåverkan per anställd.

Aktiviteter

Begränsad direkt miljöpåverkan

Bolaget bedriver ingen tillståndspliktig miljöpåverkande verksamhet. Miljöarbetet utgår från B3 Miljö – 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. Bolagets klimatpåverkan redovisas nedan enligt GHG-modellen (Green House Gas Protocol Corporate Standard) uppdelade i Scope 1 till 3. Klimateffekt (summan av emissioner redovisade inom Scope 1 till 3) är för 2021 totalt beräknat till 0,42 ton CO₂e/medarbetare.

Under 2021 har självfallet pandemiläget resulterat i ett mycket omfattande hemarbete, vilket i sin tur reducerat koncernens och medarbetarnas resande i hög grad. Utöver detta finns ett antal andra faktorer inom B3 som begränsar koncernens klimatavtryck, främst exempelvis faktorer som begränsad verksamhet utomlands (få långa tjänsteresor) och att miljöpolicy föreskriver tjänsteresor huvudsakligen med tåg.

Lokaler

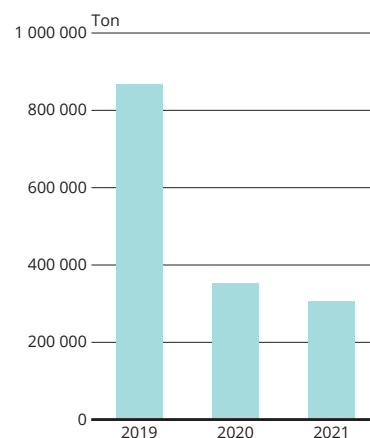
B3 verkar på nio orter i Sverige med kontor som ligger på olika nivå när det gäller miljöindikatorer. Ambitionen är att använda moderna lokaler tillsammans med moderna och klimatmedvetna fastighetsvärdar. Detta gör att avfall ska kunna sorteras, att det ska finnas tillgång till förnyelsebar el samt effektiv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

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

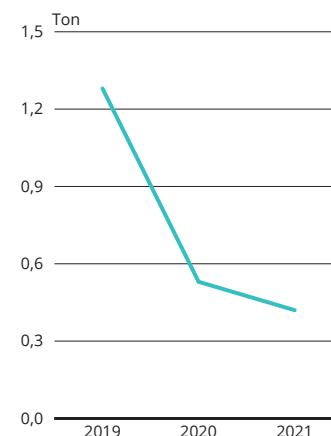
Resor

B3 har en miljö/rese-policy och en förmånsbilspolicy. Bolaget arbetar med att minska klimatpåverkan genom att använda digitala lösningar 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.

TOTALA EMISSIONER, TON CO₂ PER ÅR



EMISSIONER PER ANSTÄLLD, TON CO₂ PER ÅR



Scope

Scope 1

Förbränning av fossila bränslen, egenkontrollerade källor

CO₂e totalt
koncernen
2021 (2020), ton

Ton CO₂e per
medarbetare
2021 (2020), ton

6 (11)

0,01 (0,02)

Scope 2

Indirekta utsläpp via el, värme och kyla. B3 använder huvudsakligen grön el och lokaler baserade på fjärrvärme

14 (19)

0,02 (0,03)

Scope 3

Utsläpp från inköp av varor och tjänster. Här ingår transporter, tjänsteresor, avfall (datorer och smartphones etc)

287 (324)

0,39 (0,48)

Scope 4

Av koncernens klimatpåverkan har dessa utsläpp klimatkompenserats via Zeromission

0 (0)

0 (0)



Hållbara affärer

B3 bidrar till nya tekniker som sparar energi och är energieffektiva genom att hjälpa kunder att nyttja digitaliseringens möjligheter. Ett exempel på detta är att hjälpa organisationer att nyttja hållbar cloud-teknologi. Vi har en tydlig uppförandekod som gäller för alla medarbetare inom koncernen.

Målsättning

Att medverka i kundprojekt som ger positiv miljöpåverkan och som tar hänsyn till hur aktuella projekt och uppdrag påverkar miljön.

Aktiviteter

Uppförandekod

Medarbetarnas uppförandekod finns beskriven i B3s lednings-system 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.

Vår uppförandekod 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.

På sidorna 37 och 38 finns två exempel på hur B3 hjälper kunderna med digitalisering inom hållbarhetsfrågor.

SDG-mappning

Nedan beskrivs B3s hållbarhetsarbete uppdelat på våra fem grundpelare. Vi redovisar sedan hur respektive område relaterar till FN:s 17 punkter inom hållbarhet (SDG).

SDG Mål	Relevans för B3	Beskrivning/verksamhet	Status 2021	Kommentar	Ev KPI
		Ekonomiskt hållbart företagande			
 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	Medel	Med stabil lönsamhet skapar vi ekonomisk trygghet för våra anställda och deras familjer. Med pålitlighet i tillväxt och resultatgenerering skapar vi hållbarhet för våra investerare. B3 utövar sunt risktagande. Det betyder att vi värderar risker och garderar dem där det är befogat. B3 arbetar med vår Code of Conduct som rättesnöre för hur affärer görs och hur leverans av tjänster sker.	År 2021 är det 18:e tillväxtåret i rad för B3 Consulting Group Operativa risker och deras hantering beskrivs närmare i förvaltningsberättelsen. B3s affärsmodell beskrivs i ett eget avsnitt i årsredovisningen		
 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur  Hållbara städer och samhällen	Medel	Genom att hjälpa våra kunder att utnyttja digitaliseringens möjligheter bidrar B3 till ett bättre resursutnyttjande och en mer tillgänglig värld.	Se avsnitt i årsredovisningen där kundprojekt beskrivs.		
		Hållbarhet i arbetsmiljö och personal			
 God hälsa och välbefinnande	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 våra medarbetare. Koncernens bolag rapporterar in till koncernledningen resultat som sammanställs, avvikelser undersöks vid behov vidare.	B3 fortsätter att förbättra uppföljningen av långtids-sjuka, vi har ökat frekvensen på möten och förbättrat processen. Vi genomför medarbetarundersökning och workshopar resultaten, samt jobbar med kontinuerliga förbättringar.	B3 jobbar aktivt med att analysera och följa upp sjukfrånvaro.	Under 2021 uppgick andel sjukskrivna till 1,6 procent.
		Jämställdhet och mångfald			
 Jämställdhet	Stor	Bolaget arbetar aktivt med mångfaldsfrågor och utgår från medarbetarnas olikheter, förutsättningar och erfarenheter som tillgångar i verksamheten. B3 strävar efter att förbättra fördelningen män och kvinnor.	B3 vidareutvecklade under året sitt nätverk som arbetar med förbättrad jämställdhet och inkludering.	Arbetet har fortsatt med bland annat förbättrad ersättning vid bl.a. föräldraledighet.	Av medarbetarna är 75 procent män och 25 procent kvinnor I chefsbefattning är 69 procent män och 31 procent kvinnor. Inom B3s styrelse är 43 procent kvinnor.
 Minskad ojämlikhet	Stor	B3 bedriver ett aktivt arbete inom området med uppdaterade policyer samt en Code of Conduct.	Uppdaterad policy mot trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling.		
		Etiskt företagande			
 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	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. Vi arbetar med Code of Conduct som rättesnöre för hur affärer görs och hur tjänster levereras.	Inga fall av brott mot mänskliga rättigheter har uppkommit.		

SDG Mål	Relevans för B3	Beskrivning/verksamhet	Status 2021	Kommentar	Ev KPI
	Stor	Miljö och samhälle			
	God utbildning för alla	Medel	B3 ska samverka med samhället inom utbildningsfrågor och verka för att öka intresset för IT. B3 arbetar med ständigt lärande och vi delar med oss av våra erfarenheter	Se avsnittet Hållbart samhälle.	
	Hållbar energi för alla	Medel/ Stor	B3 ska bidra till nya tekniker som sparar energi och är energieffektiva.	B3 uppskattar att 80 procent av vår verksamhet köper förnybar el.	
	Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	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.	
	Hållbar konsumtion och produktion	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 rutiner för att återanvända elektronik. B3 uppskattar att minst 90 procent av B3s verksamhet drivs på kontor med källsortering.
	Bekämpa klimatförändringarna	Stor	B3 arbetar för att kontinuerligt se över lokalresurser, resor, val av förbrukningsvaror och källsortering.	B3 medverkar aktivt i branschens samarbete – färdplan inom Fossilfritt Sverige.	Fortsätta förbättra tjänstebilsparken. En utbildning i hållbarhet kommer att genomföras med samtliga medarbetare under 2022. Se avsnitt ovan angående Scope 1 till 3. B3s klimatpåverkan enligt GHG är 0,42 ton CO ₂ e per anställd.

B3s hållbarhetsrapport

B3s hållbarhetsrapport avser räkenskapsåret 2021. Hållbarhetsrapporten omfattar sidorna 30–38 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 8 resp. 18–19 samt riskbeskrivning på sidan 56. 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.



CIVIL RIGHTS DEFENDERS

Civil Rights Defenders samarbetar med B3 för effektivare dokumentering av människorättskränkningar

Civil Rights Defenders och B3 Consulting Group startade under året ett samarbete där B3 hjälper den internationella människorättsorganisationen att bygga ett bättre webbverktyg för att dokumentera människorättskränkningar.

Sedan 2017 har Civil Rights Defenders utvecklat "Defenders' Database", ett dokumentationssystem som hjälper människorättsförfarare och civilsamhälle att dokumentera, analysera och visualisera information om kränkningar av mänskliga

rättigheter globalt. När organisationen behövde ett mer effektivt system för incidenthantering för att registrera fall och samla bevis och vittnesmål, kunde B3 erbjuda en lösning.

Genom att integrera Defenders' Database inom Microsoft Dynamics 365 och Power Platform har B3 hjälpt Civil Rights Defenders att etablera ett användarvänligt online-verktyg, byggt på en standardplattform som är leverantörsoberoende och uppfyller höga krav på säkerhet och spårbarhet. Lösningen är webbaserad, mobilanvändarvänlig och framtidssäker, för att underlätta dokumentering och rapportering av fall, både i Sverige och hos många partnerorganisationer globalt.

— Dokumentation av kränkningar av mänskliga rättigheter är grundläggande för att uppnå rättvisa och ansvarsutkrävande, samtidigt som datainsamling är

ett känsligt område som kräver effektiva och säkra digitala verktyg. Vi arbetar med människorättsförfarare i några av världens mest repressiva länder, och tack vare den lösning vi skapat med B3 har vi nu ett skalbart och framtidssäkert system som kommer vara till stor hjälp för de vi jobbar med, säger Ana Maria Mendoza, programansvarig som arbetar med Defenders' Database hos Civil Rights Defenders.

— Vi har ett mycket bra samarbete med Civil Rights Defenders. Det är ett härligt gäng som verkligen brinner för sitt uppdrag. Både jag och de andra konsulterna uppskattar också mycket att få skapa värde för en organisation med ett högre syfte och att få bygga en lösning som kan leda till fler uppklarade rättsfall, säger Mattias Starck, projektledare på B3 Dynamics.



COOP

Hållbara produkter i fokus när Coop utvecklar hållbarhetsdeklaration med stöd från B3

På 40-talet var Coop först ut i Sverige med att införa innehållsdeklarationer på sina produkter. Nu är Coop en föregångare igen med att lansera en hållbarhetsdeklaration som hjälper såväl konsumenter som inköpare att göra mer hållbara val. B3 har bidragit i arbetet med att utveckla hållbarhetsdeklarationen genom agil projektledning av ett tvärfunktionellt team. Ett mycket spännande uppdrag som också har ett viktigt syfte.

Coop har en lång historia som den medvetna matkedjan. Genom åren har många initiativ tagits för att bidra till en mer hållbar värld, bland annat genom det egna Änglamarkssortimentet och ett stort fokus på ekologiska produkter. Nu var det dags att ta nästa steg och införa Hållbarhetsdeklarationen som bedömer hur mycket eller lite en produkt påverkar klimat, miljö och samhälle utifrån tio olika parametrar.

Kunderna kan scanna produkters streck-koder och direkt i mobilen få information om exempelvis risken för negativ påverkan på biologisk mångfald eller bristfälliga arbets-

förhållanden vid produktionen av produkten. Det är fakta som många konsumenter efterfrågar, men som hittills varit svårt att hitta. Hållbarhetsdeklarationen hjälper således kunderna att göra miljösmarta och medvetna val samtidigt som Coops inköpsavdelning får en vägledning i att köpa in hållbara produkter. Hållbarhetsdeklarationen är byggd som en app i ett webbaserat gränssnitt med en databas i botten, men även för Coop.se. Information om produkten hämtas genom ett leverantörsgemensamt system där leverantörerna beskriver produkten ur olika kriterier.

Utvecklad av ett agilt och tvärfunktionellt team

Hållbarhetsdeklarationen har utvecklats av ett tvärfunktionellt team bestående av hållbarhetsavdelning och designavdelning tillsammans med fyra agila utvecklingsteam i Storbritannien, Indien, Malmö och Stockholm tillsammans med Coops integrations-team som alla har jobbat helt digitalt under ledning av B3s seniora projektledare med expertkompetens i agil projektledning. B3s expert har även stöttat med att hålla ihop de olika intressenterna och att löpande rapportera till alla beslutsfattare.

Hållbarhetsdeklarationen i appen och på Coop.se lanserades under våren 2021 och blev snabbt både välanvända och omtyckta. Hittills finns cirka 13 000 produkter deklarerade, men målet är att komma upp till cirka 16 000–17 000 framöver, vilket är en stor del av Coops mest köpta produkter.

Prisat projekt som fått flera utmärkelser

Coop har tilldelats ett flertal priser för Hållbarhetsdeklarationen och blev bland annat vinnare av årets hållbarhetsprestation av

Nätverket för hållbart näringsliv. Därtill utsågs Coops hållbarhetsdeklaration till Årets hållbara projekt av CIO Awards, IT-Sveriges årliga gala 2021. Men Coop är inte nöjda än. Målsättningen är hög och i ett nästa steg vill nu ta Coop ta hållbarhetsdeklarationen vidare och göra den till en branschstandard inom matvaruhandeln genom att låta fler livsmedelshandlare få ta del av plattformen. Arbetet för en mer hållbar värld fortsätter.

– Det har varit både spännande och givande att få bidra till utvecklingen av Coops hållbarhetsdeklaration, säger Pierre Lindstedt, seniorkonsult och projektledare på B3. Spännande, då vi haft ett tvärfunktionellt team med olika kompetenser på flera håll i världen, men också givande att få leda ett projekt som bidrar till en mer hållbar värld. Vi konsumenter har stor makt när vi handlar och genom att få bättre information om produkter kan vi göra mer genomtänkta val, tillägger Pierre.

– Att leda ett stort tvärfunktionellt projekt som leder till ökande medvetenhet för oss internt och för konsumenten i avgörande frågor är väldigt givande. Den digitala utvecklingen har varit förutsättningen och B3s medarbetare Pierre Lindstedt har varit nyckeln till framgång. Hans djupa kunskap och vilja att hela tiden finna lösningar har gett projektet en trygg bas att utgå från. Nu ska vi dessutom tillsammans ta flera kliv, igen tvärfunktionellt genom att bjuda på det vi kan, arbeta prestigelöst och lösningsorienterat, något som Pierre verkligen kan, säger Mattis Bergquist, Hållbarhetschef på Coop.

Förvaltningsberättelse

Innehåll

Allmänt om verksamheten och 2021 i korthet	39
Omsättning och resultat 2021	39
Segementsredovisning	40
Kassaflöde och finansiell ställning	40
Medarbetare och information om hållbarhetsrapport	41
Koncernen	41
Bolagsstyrningsrapport	42
– Svensk kod för bolagsstyrning	42
– Aktieägare	42
– Bolagsstämma	44
– Valberedning och nomineringsprocess	45
– Styrelse	45
– Revisionsutskott	48
– Ersättningsutskott	48
– Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	48
– VD och koncernledning	50
– Revisorer	52
– Intern kontroll över finansiell rapportering	52
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	54
Utsikter och finansiella mål	54
Risker och riskhantering	54
Förslag till vinstdisposition	56
Styrelsens kommentar till förslag om utdelning	56
Flerårsöversikt	56

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 2021. Siffror inom parentes avser föregående år.

ALLMÄNT OM VERKSAMHETEN OCH 2021 I KORTHET

B3 Consulting Group AB (publ) är ett expansivt konsultbolag inom IT och management och har vid utgången av året 655 (640) medarbetare. B3 hjälper Sveriges främsta företag och organisationer att skapa morgondagens möjligheter med hjälp av digital transformation och verksamhetsutveckling. B3 strävar också efter att bygga upp en företagskultur som värdesätter olikheter, erfarenheter och gemensam energi. Nöjda kunder tillsammans med bland annat toppresultat i Great Place To Work (GPTW) och fem DI Gasell-utmärkelser ses som ett kvitto på en hållbar framgångsmodell.

B3s omsättningstillväxt uppgick till 8,3 (1,4) procent samt en nettoökning av antalet medarbetare med 15 (-72). Omsättningstillväxten förklaras delvis av det ökade antalet konsulter men främst av ett högt kapacitetsutnyttjande under den senare delen av året.

Rörelseresultatet redovisas under perioden till 70,6 (42,4) MSEK. Rörelsemarginalen uppgår till 7,7 (5,0) procent. Resultatförbättringen kommer till del av tillväxt och skaleffekter, men framför allt från effektivisering. God efterfrågan i marknaden och högkvalitativt säljarbete har lett till ett högt kapacitetsutnyttjande. De kostnadsreducerande åtgärderna kopplade till bland annat det accelererade åtgärdsprogrammet har givit resultat. Programmet syftar till att anpassa overheadkostnader och öka ledarnas engagemang i debiterbara uppdrag. Åtgärdsprogrammet beräknas att ge full effekt om 30 MSEK på årsbasis från andra kvartalet 2022.

Kontor finns i Stockholm, Borlänge, Gävle, Göteborg, Jönköping, Linköping, Malmö, Sundsvall, och Örebro samt intresseföretag i Krakow och Warszawa. B3 är noterat på Nasdaq Stockholm, Small Cap.

Kunder

B3 hade vid ingången av 2022 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än fem procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder står tillsammans för cirka 25 procent av B3s omsättning och efterföljande 40 största kunder representerar cirka 35 procent av omsättningen. Cirka 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. Därutöver utgör intäkter från egna ramavtal cirka 15 procent av bolagets omsättning.

OMSÄTTNING OCH RESULTAT 2021

Koncernen

Omsättningen uppgick under perioden till 921,9 (851,4) MSEK. Tillväxten uppgick till 8,3 (1,4) procent. För en mindre del av affären används underkonsulter, vilket under perioden uppgick till 7,9 (9,4) procent av omsättningen.

Rörelsens totala kostnader under perioden uppgick till 852,8 (814,2) MSEK. Personalkostnader uppgick till 639,9 (625,1) MSEK, vilket motsvarar 69,4 (73,4) procent av omsättningen. Personalkostnaden för 2021 har belastats med 4,8 MSEK i form av reservering för omstrukturering kopplat till B3s åtgärdsprogram. Samma period föregående år reducerades personalkostnaden med ca 8 MSEK till följd av erhållna statliga stöd.

Rörelseresultatet redovisas under perioden till 70,6 (42,4) MSEK. Rörelsemarginalen uppgick till 7,7 (5,0) procent. Den underliggande resultatmarginalen exklusive omstrukturingskostnad uppgick till 8,2 procent. Det starkare resultatet och den högre marginalen kommer från ett högt kapacitetsutnyttjande i en god marknad samt lägre kostnader, framför allt personalkostnader i relation till omsättning. De kostnadsreducerande åtgärderna bl.a. kopplat till det accelererade åtgärdsprogrammet har givit resultat. Programmet har tre huvudspår:

- 1) Anpassa ledartätheten i koncernen. Detta sker genom att dels reducera antalet ledare, dels engagera flera ledare i debiterbara uppdrag.
- 2) Minska overheadkostnaden i moderbolaget.
- 3) Anpassa övriga overheadkostnader som hyror, IT, m.m.

Åtgärdsprogrammet beräknas att ge full effekt om 30 MSEK på årsbasis från andra kvartalet 2022. Under 2021 låg effekten av genomförda åtgärder något över plan.

Finansnettot i koncernen uppgick till -6,1 (-6,8) MSEK och utgörs främst av räntekostnader hänförliga till förvärvslån och resultat från andelar i intresseföretag. Under tredje kvartalet 2021 redovisade bolaget en engångskostnad avseende nedskrivning om 5,9 MSEK hänförligt till innehavet i ett intressebolag, vilket inte utvecklats enligt plan. Posten är inte kassaflödespåverkande. Koncernens resultat efter skatt uppgick till 49,8 (27,7) MSEK. Resultat per aktie efter utspädning uppgick till 5,30 (2,88) SEK.

SEGMENTSREDOVISNING

Nedan ges en allmän beskrivning för affärsområdena. För detaljerad uppställning över segmentens intäkter och resultat se vidare not 4.

Affärsområde Digital Innovation

Affärsområdet är fokuserat på utveckling av applikationsprogramvara, digitala kundupplevelser, produkter och tjänster. Digital Innovation står för 40 (43) procent av koncernens omsättning.

Affärsområdet drabbades hårt av pandemin då det har dotterbolag med kunder inom branscherna Industri samt IT, media och underhållning – branscher som varit starkt påverkade av pandemin. Resultatförbättringen under senare delen av året kommer ifrån ett högt kapacitetsutnyttjande tillsammans med kostnadsreducerande åtgärder bl a genom det accelererade åtgärdsprogrammet. Flertalet av bolagen inom affärsområdet fokuserar nu åter på konsultrekrytering samtidigt som vi arbetar vidare med kostnadskontroll och effektivisering i form av konsolidering av enheter för att höja effektiviteten ytterligare.

Digital Innovation omsatte under 2021 378,6 (374,5) MSEK, vilket ger en ökning av omsättningen med 1,1 (11,7) procent. Rörelseresultat uppgår till 32,3 (21,2) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 8,5 (5,7) procent.

Affärsområde Digital Management

Affärsområdet erbjuder tjänster inom digitalisering och verksamhetsutveckling, agil transformation, förändringsledning, säkerhet, beslutsstöd m.m. Kunderna finns inom bland annat regioner, myndigheter, kommuner, bank- och finans- samt telekomsektorn. En utökad satsning inom e-hälsoområdet har initierats. Digital Management står för 36 (37) procent av koncernens omsättning.

Under 2021 omsatte Digital Management 343,3 (318,4) MSEK vilket ger en tillväxt om 7,8 procent. Förra året minskade omsättningen med 12,3 procent. Det är en god efterfrågan i kundmarknaden och affärsområdet fokuserar på rekrytering. Ett rörelseresultat om 24,3 (17,5) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 7,1 (5,5) procent. Rörelseresultatet har förstärkts av ett högt kapacitetsutnyttjande samt av kostnadsreducerande åtgärder.

Affärsområde Cloud & Technology

Affärsområdet erbjuder tjänster kring effektiv, säker, skalbar och tillgänglig infrastruktur. Marknaden kännetecknas av att nya och befintliga lösningar flyttas till molnet där IT-säkerhetsfrågor är i fokus. Cloud & Technology står för 24 (20) procent av koncernens omsättning.

Under 2021 omsatte Cloud & Technology 224,5 (172,7) MSEK, vilket ger en tillväxt om 30,0 (14,2) procent. Rörelseresultat uppgår till 21,1 (9,6) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 9,4 (5,6) procent. Affärsområdet har haft begränsad negativ effekt av pandemin eftersom efterfrågan på flertalet av de tjänster som affärsområdet erbjuder har ökat under pandemin. Affärsområdet har haft en stark resultatförbättring hänförligt till högt kapacitetsutnyttjande och god kostnadskontroll som följd av det accelererade åtgärdsprogrammet. Efterfrågan är god och affärsområdet har fokus på rekrytering.

KASSAFLÖDE OCH FINANSIELL STÄLLNING

Koncernens kassaflöde uppgår under perioden till 7,8 (18,9) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 77,7 (69,2) MSEK, där rörelsen hade ett positivt kassaflöde om 77,3 (51,7) MSEK och rörelsekapitalet förändrades med 0,4 (17,5) MSEK. Kassaflödet påverkas negativt av främst finansieringsverksamheten med -62,5 (-47,2) MSEK. Detta förklaras av ökad ägarandel i dotterbolag -26,3 MSEK, amortering av lån -27,6 MSEK samt utdelning -12,9 MSEK. Investeringsverksamheten har medfört ett negativt kassaflöde om -7,4 (-3,2) MSEK främst kopplat till investeringar i anläggningstillgångar och intresseföretag.

Koncernens likvida medel uppgår per den 31 december till 54,2 (46,4) MSEK.

Eget kapital uppgår vid periodens utgång till 194,6 (165,9) MSEK. Koncernen har per den 31 december en nettoskuld, exklusive påverkan av IFRS 16-redovisning av leasingavtal, om 25,6 (34,1) MSEK. Skuldsättningsgraden på rullande 12 månaders basis uppgår till 0,3 (0,8). Soliditeten uppgår till 34,8 (32,4) procent.

MEDARBETARE OCH INFORMATION OM HÅLLBARHETSRAPPORT**Medarbetare**

Antalet medarbetare har under året ökat med 15 (-72). Primärt har antalet konsulter ökat medan antalet overheadtjänster har minskat. Per 31 december 2021 uppgår antalet medarbetare till 655 (640).

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 30–38 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 8 resp. 18–19 samt riskbeskrivning på sidan 56.

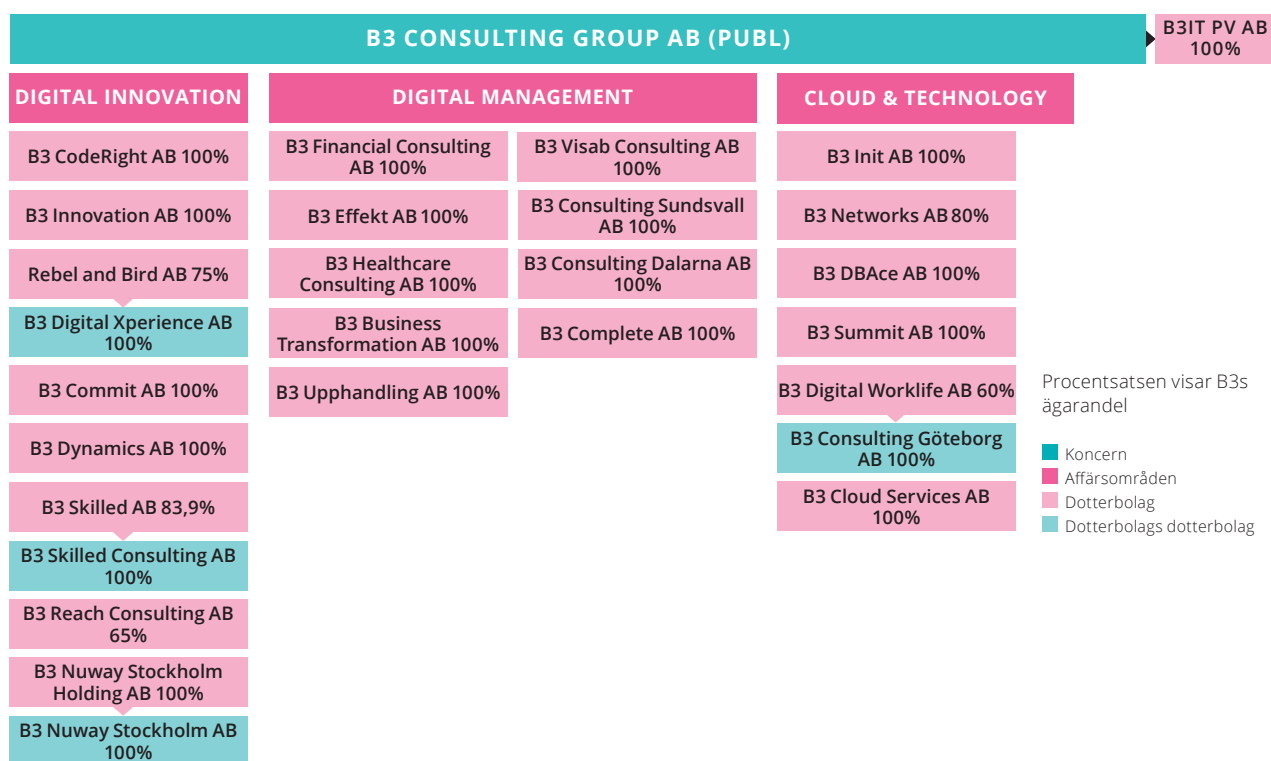
KONCERNEN

B3-koncernen bygger på en juridisk bolagsstruktur med entreprenörsdrivna och 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, Employer Branding, 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 dotterföretagen och indirekt genom värderingen av balansposten "Andelar i koncernföretag".

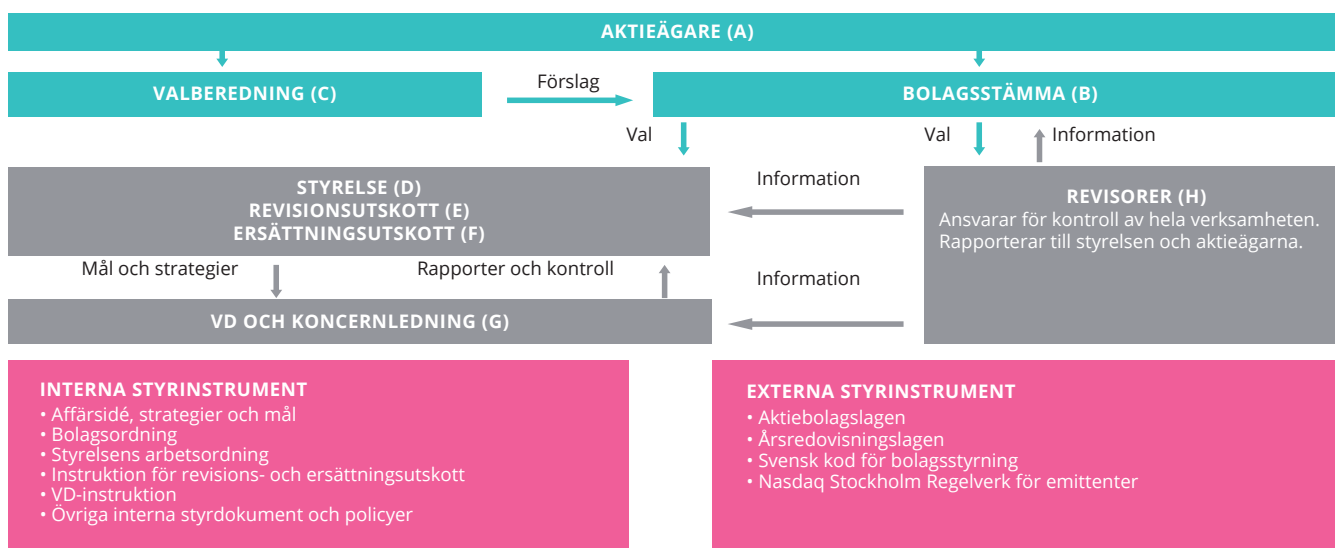


Bolagsstyrningsrapport

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) 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 2021 till 2 098 stycken. Enligt Euroclear Sweden AB innehade de tio största ägarna 65,2 procent av andelen aktier, varav grundare och medarbetare 28,5 procent. Utlandsboende ägare ägde totalt 43,3 procent och institutionella förvaltare i Sverige knappt fem procent.

FÖRDELNING INNEHAV 2021-12-30

	Antal aktieägare	Innehav %
1 – 500	1 665	2,4
501 – 1 000	203	1,9
1 001 – 5 000	134	3,3
5 001 – 10 000	30	2,6
10 001 – 20 000	20	3,3
20 001 – 100 000	35	20,9
100 001 – 1 000 000	9	27,9
1 000 001 –	2	37,7
Summa	2 098	100,0

STÖRSTA ÄGARNA 2021-12-30

Namn	Aktier	Innehav %
Protector Forsikring ASA	2 158 022	25,1
Sven Uthorn AB, inkl Sven Uthorn	1 106 024	12,9
Claes Wiberg AB, inkl Claes Wiberg	644 001	7,5
Tommy Sarenbrant AB, inkl Tommy Sarenbrant	350 886	4,1
Pareto Securities AS	334 448	3,9
BNY Mellon SA/NV	330 920	3,8
Jan Hermanson	200 000	2,3
Defa Endeavour AS	194 770	2,3
Fredrik Blomgren	146 513	1,7
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	128 123	1,5
Totalt tio största ägarna	5 593 707	65,2
Övriga	2 985 067	34,8
Totalt	8 578 774	100,0

Optionsrätter

Vid extra bolagsstämma den 15 november 2019 beslutades 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 är 50,55 SEK och motsvarar 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 knappt sex procent av det totala antalet aktier och av det totala rösttalet i bolaget, dock med förbehåll för eventuell omräkning enligt optionsvillkoren.

Vid extra bolagsstämma den 30 november 2021 beslutades om att införa ett incitamentsprogram för bolagets tillträdande VD genom bl.a. emission av högst 150 000 teckningsoptioner. Rätt att teckna teckningsoptionerna tillkommer Bolaget, med avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt. Bolagsstämman godkände vidare överlåtelse av teckningsoptionerna till tillträdande VD på marknadsmässiga villkor till ett pris beräknat med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell. Nyteckning av aktier med stöd av teckningsoptionerna kan ske under perioden 1–30

november 2026. Teckningskursen per aktie är 103,39 SEK och motsvarar 147 procent av den volymvägda genomsnittskursen enligt Nasdaq:s officiella kurslista för aktie i bolaget under en period av tio handelsdagar fram till och med 29 november 2021. Baserat på befintligt antal aktier och röster i bolaget innebär incitamentsprogrammet, vid utnyttjande av samtliga 150 000 teckningsoptioner, en utspädning motsvarande cirka 1,7 procent av det totala antalet utestående aktier och röster i bolaget. Om samtliga utestående och föreslagna incitamentsprogram i bolaget inkluderas i beräkningen uppgår den motsvarande maximala utspädningen till cirka 4,6 procent, dock med förbehåll för den omräkning av antalet aktier som varje teckningsoption berättigar till teckning av som kan komma att ske till följd av vissa emissioner etc

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 SEK per aktie den 13 juni 2016. Enligt B3s gällande bolagsordning per den 31 december 2021 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.

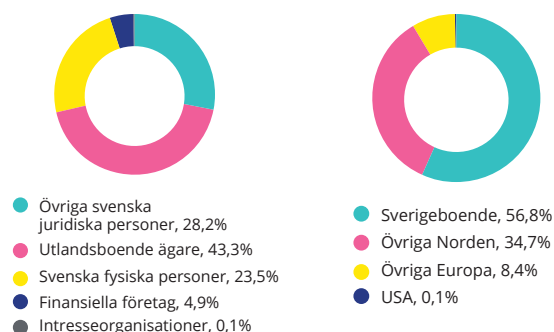
Vid årsskiftet uppgick aktiekapitalet i B3 till 857 877,40 SEK fördelat på 8 578 774 aktier med ett kvotvärde på 0,10 SEK/aktie. Alla aktier medför en röst och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

2021 inledde B3s aktie med en slutkurs om 45,00 SEK och har därefter fram till 31 december 2021 ökat med 84 procent till 82,80 SEK. Nasdaq OMX Stockholm Technology PI-index steg under samma tidsperiod med 25 procent. Under året har B3s aktie som högst betalats med 82,80 SEK och som lägst med 41,40 SEK. Vid utgången av 2021 uppgick B3s börsvärde till 710,3 MSEK.

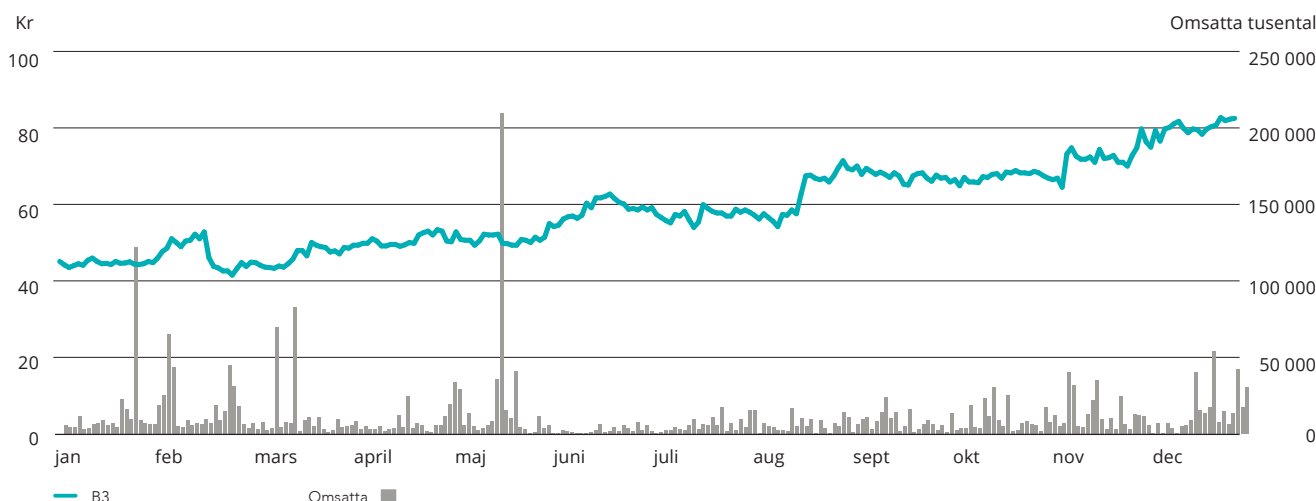
Handelsvolym

Under året omsattes 2,7 miljoner B3-aktier, vilket motsvarar en omsättningshastighet på cirka 32 procent.

INNEHAV PER KATEGORI 2021 INNEHAV PER OMRÅDE 2021



KURsutveckling 2021



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 stämman att besluta om en utdelning om 3,50 (0,90) SEK per aktie, totalt 30,0 (7,6) MSEK. Förslaget är inom ramen för bolagets utdelningspolicy.

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 (avstämningsdagen). Om aktierna är förvaltarregistrerade måste de omregistreras i ägarens namn i aktieboken senast på avstämningsdagen för stämman. Avstämningsdagen 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 2021

Beslut

På årsstämman den 12 maj 2021 fattades huvudsakligen följande beslut enhälligt och i enlighet med styrelsens förslag:

- Årsstämman beslutade om att 0,90 kr per aktie lämnas i vinstutdelning till aktieägarna för verksamhetsåret 2020.
- Årsstämman fastställde att styrelsearvode ska utgå med 1 280 000 (1 245 000) kr, varav ordföranden erhåller 380 000 (370 000) kr och övriga ledamöter 180 000 (175 000) kr vardera (inget arvode till den som är anställd i bolaget). För utskottsarbete fastställdes ett totalt arvode

om 175 000 (175 000) 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 utgår enligt godkänd räkning.

- Årsstämman utsåg, för tiden intill dess nästa årsstämma hållits, till ordinarie styrelseledamöter genom omval av styrelseledamöterna Alf Blomqvist, Sven Uthorn, Kristin Lindmark, Marika Skärvik, Mikael Cato och Anna Söderblom samt nyval av Sverre Bjerkeli. Anna Hjertstedt har avböjt omval till styrelsen. Till styrelsens ordförande valdes Sverre Bjerkeli. KPMG AB, med den auktoriserade revisorn Fredrik Westin 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.
- Styrelsen och verkställande direktören beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2020.
- Årsstämman antog styrelsens ersättningsrapport i enlighet med 8 kap. 53 a § aktiebolag.
- 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 att bolaget utnyttjar köpoptioner och förvärvar de utestående dotterbolagsaktierna av minoritetsägarna i dotterbolaget B3 Dynamics AB genom apportemission. Med anledning av detta ökas bolagets aktiekapital med högst 16 839 kr genom en nyemission av högst 168 390 aktier.
- 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 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 intill nästkommande årsstämma, vid ett eller flera tillfällen och med avvikelse från aktieägares företrädesrätt, besluta om förvärv och överlåtelse av bolagets egna aktier. Förvärv av aktier i bolaget får endast ske antingen på börsen eller i enlighet med förvärvs-erbjudande till bolagets samtliga aktieägare. Förvärv får ske av högst så många aktier att återköpta aktier 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 bolagsstämmor 2021

Vid extra bolagsstämman den 9 april 2021 godkändes enhälligt styrelsens förslag till beslut om förvärv och överlåtelse av aktier från vissa minoritetsaktieägare i dotterbolag samt apportemission riktad till minoritetsaktieägare i dotterbolag. De dotterbolag som omfattas av transaktionerna respektive apportemission är B3 Nuway AB, B3 Third Base AB och B3 Nuway Stockholm Holding AB.

Vid extra bolagsstämman den 30 november 2021 godkändes enhälligt styrelsens förslag till beslut om att införa ett incitamentsprogram för bolagets tillträdande VD genom bl.a. emission av högst 150 000 teckningsoptioner. För ytterligare information se rubriken Optionsrätter.

Årsstämma 2022

Årsstämma äger rum den 6 maj 2022 klockan 14.00 i bolagets lokaler. 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 12 maj 2021 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 valberednings formerande. Styrelsens ordförande ges i uppdrag att kontakta de fyra röstmässigt största registrerade aktieägarna per den 30 september 2021 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, utvecklingskede 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 2022.

Valberedningen har haft fyra protokollförda möten samt ett flertal arbetsmöten och intervjuer, inför stämman 2021. Dessa möten har avhandlat bolagets framtida behov av komplettering av styrelse samt kravprofil för detta. Vidare har den senaste rapporten från utvärderingen av styrelsens arbete presenterats och diskuterats. Avstämning har även skett i förhållande till rådande regelverk samt Svensk kod för bolagsstyrning. Möten har även hållits med nuvarande ledamöter samt VD.

Inför årsstämman 2022 har en valberedning utsetts i enlighet med beslut om tillvägagångssätt fattat av B3s årsstämma den 12 maj 2021. Valberedningen består av Hans Didring, utsedd av Protector Forsikring

ASA, Leif Frykman, utsedd av Sven Uthorn AB, Claes Wiberg, utsedd av Claes Wiberg AB och Sverre Bjerkeli, ordförande i styrelsen för B3 Consulting Group AB (publ). Valberedningen motsvarar därmed cirka 45 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 kvartalsboksut och årsboksut.

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 2021 av sju ledamöter (tre kvinnor och fyra män), valda av årsstämman i maj 2021. Styrelsens sekreterare har under 2021 varit B3s CFO. Samtliga bolagsstämموvalda styrelseledamöter förutom VD, var per utgången av 2021 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 2021 ägde 12,9 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 2022.

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 2021 utvärderade styrelsen sitt arbete 2021. Resultatet av utvärderingen av styrelsens arbete presenterades under december 2021 och diskuterades på styrelsens möte den 30 mars 2022.

Styrelsens arbete under 2021

Under verksamhetsåret 2021 hade styrelsen 18 protokollförda sammanträden. Styrelsen har huvudsakligen avhandlat frågor avseende:

- Utveckling av bolagets strategiska inriktning
- Utvecklingen av bolagets marknad och konkurrenser
- Övervakning och uppföljning av verksamhetens resultat
- Kontroll och efterlevnad samt juridiska frågor
- Organisationsutveckling och ledningsstruktur
- Förvärv
- Finansiering och skuldsättning
- Affärsplan för 2022/24
- 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 2021

	Styrelsemöte	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Sverre Bjerkeli*	9/18		1/4
Alf Blomqvist	18/18	9/9	
Mikael Cato	18/18		
Kristin Lindmark***	17/18	4/9	
Marika Skärvik	18/18		4/4
Anna Söderblom**	18/18	5/9	
Sven Uthorn	18/18		
Anna Hjertstedt****	8/18		3/4

* Invald i styrelse och ersättningsutskott från årsstämman 2021

** Ledamot i revisionsutskott från årsstämman 2021

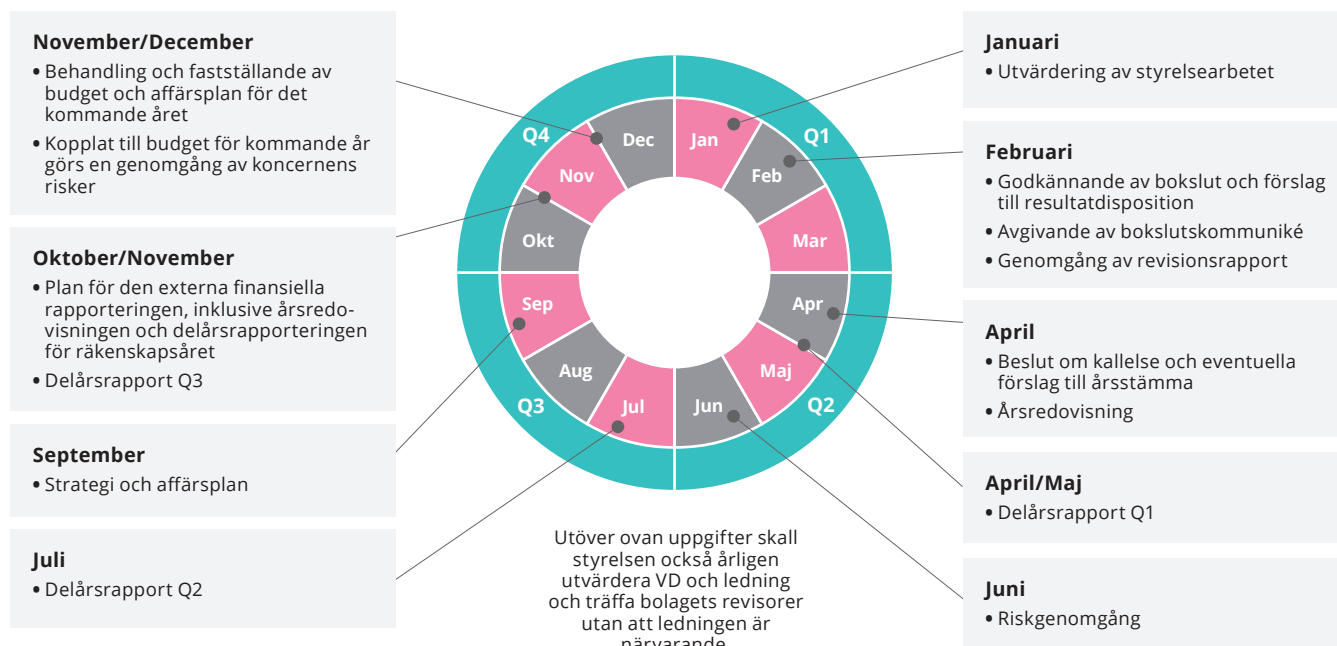
*** Ledamot i revisionsutskott t.o.m. årsstämman 2021

**** Ledamot i styrelse och ersättningsutskott t.o.m. årsstämman 2021

Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen utvärderas varje år i syfte att utveckla styrelsearbetet. Utvärderingen av styrelsen under 2021 skedde genom att ledamöterna svarade på en enkät, framtagen av rådgivningsföretaget FNCA Sweden AB, som sedan sammanställdes till en rapport som tillställdes styrelsen. Rapporten skickades ut till styrelsemedlemmar inför styrelsemötet i december 2021. Rapporten diskuterades på styrelsens möte i december samt den 30 mars 2022. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet överlag fungerat bra. Resultatet av den årliga utvärderingen lämnas till valberedningen.

Styrelsens arbetsår



Styrelse



SVERRE BJERKELI

Född 1959. Styrelseordförande sedan 2021.

Sysselsättning Styrelseordförande Hvaler Invest AS, Styrelseordförande Digital Mediepartner AS, Styrelseledamot BankNordik.

Utbildning MSc Business and Marketing, Norwegian Business School (BI).

Bakgrund CEO Protector Forsikring, VD för IT företaget Ementor Norge (nu ATEA). Dessförinnan CEO Storebrand Bank och andra ledande positioner inom Storebrand/If.

Utskott Ordförande i Ersättningsutskottet

Innehav 1 mars 2022 549 509 aktier genom Hvaler Invest AS

Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, inte oberoende i förhållande till större aktieägare.



ALF BLOMQVIST

Född 1956. Styrelseledamot sedan 2012.

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

Utbildning Handelshögskolan i Stockholm.

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

Utskott Ordförande i revisionsutskottet.

Innehav 1 mars 2022 22 375 aktier inkl. genom Blomqvist Unlimited AB

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



MIKAEL CATO

Född 1972. Styrelseledamot sedan 2020.

Sysselsättning Chief Digital Officer & SvP Scania Cv. Styrelseledamot Scania Sales China Ltd.

Utbildning Ekonomiprogrammet, Mittuniversitetet.

Bakgrund Mångårig operativ erfarenhet i ledande befattningar inom Management/IT och Digitalisering såsom Acando, Connecta, Valtech och Cybercom. Grundare och tidigare styrelseledamot Itch.

Innehav 1 mars 2022 2 000 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



KRISTIN LINDMARK

Född 1975. Styrelseledamot sedan 2019.

Sysselsättning Chief Information Officer Telenor Sverige.

Utbildning Civilingenjörsexamen informationsteknologi, Linköpings universitet.

Bakgrund 20 års erfarenhet av IT-branschen både som konsult och i linjeroller, bl.a. Chief Information Officer SPP, Nordic Head of Project office P&T Commercial If och IT and Management Consultant Accenture.

Innehav 1 mars 2022 6 000 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



MARIKA SKÄRVIK

Född 1963. Styrelseledamot sedan 2017.

Sysselsättning VD PerformancePotential. Styrelseordförande Modigo. Styrelseledamot Interoc samt Springlife. Senior Advisor BrovikenGruppen.

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

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

Utskott Ledamot i ersättningsutskottet.

Innehav 1 mars 2022 2 500 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



ANNA SÖDERBLOM

Född 1963. Styrelseledamot sedan 2020.

Sysselsättning Lärare och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm. Styrelseordförande Echandia Group. Styrelseledamot Cabonline Group, Länsförsäkringar Liv, BTS Group, Midway Holding, Almi Företagspartner samt Dedicare.

Utbildning Ekonomie doktor, företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm. Filosofie kandidatexamen, företagsekonomi, Stockholms universitet. Högskoleexamen, matematikerlinjen, Lunds universitet.

Bakgrund Mångårig operativ erfarenhet från Microsoft Nordic och Posten samt från riskkapitalföretagen Industrifonden och Startupfactory. 14 avslutade styrelseuppdrag, däribland Avega Group, Bredbandsbolaget, Excanto, Ortivus och Readsoft.

Utskott Ledamot i revisionsutskottet.

Innehav 1 mars 2022 6 000 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



SVEN UTHORN

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

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

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

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 2022 1 106 024 aktier inklusive genom Sven Uthorn AB

Beroende 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 Kodan. 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; Alf Blomqvist och Anna Söderblom. Alf Blomqvist är ordförande i utskottet. Båda anses vara oberoende i förhållande till bolagets ledning och dess större aktieägare. Båda 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 2021

Revisionsutskottets sammanträdde nio gånger under 2021. Under året behandlades frågor främst kring: kvartalsrapportering, årsredovisning, revision, intern kontroll och risker, styrande dokument inom ekonomifunktionen, Kodan, uppföljning av vissa redovisningsrelaterade bedömningar för 2021, skattefrågor samt granskning av bolagets kvartalsrapporter och årsredovisning före dess publicering.

På årsstämman i maj 2021 valdes revisionsbolaget KPMG AB till revisorer. Revisorerna har deltagit i fem av revisionsutskottsmötena och har bland annat rapporterat sina iakttagelser från översiktlig granskning av kvartalsbokslut samt delårsrapport för perioden januari–september 2021, granskning av interna kontroller samt revision av årsbokslut.

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 Kodan 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 Sverre Bjerkeli (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. HR-chef är adjungerad utan beslutanderätt i ersättningsutskottet.

Ersättningsutskottets arbete under 2021

Ersättningsutskottet sammanträdde fyra gånger under 2021. 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. Ersättningsutskottet har därutöver arbetat med planering för kompetensförsörjning och verktyg som stöttar HR-arbetet.

STYRELSENS FÖRSLAG TILL RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Årsstämman 2020 fastställde riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Inga ändring gjordes på årsstämman 2021. Dessa framgår nedan och omfattar styrelseledamöter, verkställande direktör och vice verkställande direktör samt andra personer i bolagsledningen enligt 9.9 Svensk kod för bolagsstyrning, det vill säga koncernledningen. Till årsstämman 2022 har styrelsen föreslagit uppdaterade riktlinjer främst kopplade till förslag att kunna ge CFO rörlig bonus. Se not 8 för ytterligare information.

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. 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 är ersättningen dock 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 policies, 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, fortbildning 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 resultatenhet 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 årsstämans 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, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning 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.

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 12 april 2021.

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 41 med bild av organisationsstrukturen på sid 42.

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, HR-chef, ansvarig för strategi och tjänste-

utveckling samt ansvarig för kommunikation och IR. 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 bl.a.:

- 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 investerarrelationer

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.

Affärsområdets ledning 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 Civilingenjörs-examen, 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 2022
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 2022
37 600 aktier


JÖRGEN SAMUELSSON

Född 1961.
Affärsområdeschef Digital Management. Branschansvarig offentlig sektor. Anställd 2017.

Utbildning Civilekonom, Uppsala universitet.

Bakgrund 30 års erfarenhet från olika ledarroller, bland annat inom Nordea och ALMI Företagspartner. VD för Mynta Management & IT, Software Innovation Sverige och Sentensia Q. Verkat som managementkonsult, intimerkschef och rådgivare.

Innehav 1 mars 2022
0 aktier


MARTIN STENSTRÖM

Född 1960.
Affärsområdeschef Cloud & Technology. 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 2022
9 750 aktier


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 2022
0 aktier


MARIA BERG

Född 1973.
Affärsutvecklingschef. Anställd 2011.

Utbildning Civilingenjörs-examen, Kungliga Tekniska Högskolan.

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

Innehav 1 mars 2022
29 922 aktier


TOMMY SARENBRANT

Född 1971.
Employer Branding Officer. 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 2022
308 886 aktier inklusive genom Tommy Sarenbrant AB


KATARINA LUNDQVIST

Född 1979.
Kommunikationschef. Anställd 2019.

Utbildning Fil kand. i Företagsekonomi respektive Medie- och kommunikationsvetenskap, Stockholms universitet

Bakgrund 15 års erfarenhet inom kommunikation, marknadsföring och projektledning från både privat och offentlig sektor.

Innehav 1 mars 2022
0 aktier


PATRIK BLOMBERG

Född 1969.
Chef Strategi och tjänsteutveckling. Anställd 2019.

Utbildning Civilekonom, Stockholms universitet.

Bakgrund 25 års erfarenhet från IT-konsultbranschen, bl a som entreprenör, styrelsearbete och managementkonsult.

Innehav 1 mars 2022
15 061 aktier genom Remagine Digital Business AB

REVISORER (H)

Revisionsbolaget KPMG AB med Fredrik Westin som huvudansvarig revisor valdes av årsstämman den 12 maj 2021 för tiden fram till årsstämman 2022. 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. Revisorerna 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 revisorerna också översiktligt granskat B3s delårsrapport för perioden januari–september 2021.

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 Organisations 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.

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 fastprisoffertter, inköp, investeringar, lönehantering och rabatteringar
- Uppförandekod
 - Koden är ett uttryck för vilka värderingar och riktlinjer som ska gälla inom koncernen med avseende på affärsetik samt fri- och rättigheter. B3 bedriver sin verksamhet med höga krav på integritet och etik. Separat visuellblåsarpolicy finns.
- 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;

- Intäktsredovisning
- Rörliga ersättningar till personal,
- Värdering av goodwill i förvärvade verksamheter samt moderbolagets andelar i dotterbolag och intressebolag
- Skatter

Se även avsnittet med rubrik Risker och riskhantering på sidan 54.

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 korrigera 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 koncernövergripande nivå och affärsområdesnivå varje månad. Kvartalsvis inför delårsrapport följer revisionsutskott och styrelse upp den finansiella rapporteringen. 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 och investerare sker i enlighet med B3s informationspolicy. Under 2021 skedde detta främst genom:

- Årsmöte och årsredovisning
- Delårsrapporter
- Pressmeddelanden om nyheter och händelser
- Presentationer via webb för analytiker, investerare och media samma dag som delårsrapporter publiceras
- B3s hemsida för investerare

B3 har en process för visselblåsare om någon skulle upptäcka en avvikelse eller ett inkorrekt agerande. Denna står beskriven i B3s visselblåsarpolicy och säger att upptäcker en medarbetare en avvikelse meddelar man normalt närmaste chef, Koncern-VD, medlem i ledningsgruppen eller styrelseordförande. Den som rapporterar har rätt att vara anonym. Rapportering kan också ske, skriftligt eller muntligt, via den interna rapporteringskanalen till bolagets advokat.

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. Avvikelse finns förklarade och åtgärder dokumenterade. 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 2021 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 stämman att besluta om en utdelning om 3,50 SEK per aktie, totalt 30,0 MSEK. Föregående år var utdelningen 0,90 SEK per aktie, totalt 7,6 MSEK.

UTSIKTER OCH FINANSIELLA MÅL**Utsikter**

B3-koncernen kommer att utvecklas i takt med ökad leveransförmåga till följd av rekrytering, start-ups och förvärv, baserat på kundernas efterfrågan och det allmänna investeringsklimatet. Eftersom ny VD och CFO tillträder under första halvåret 2022 planeras inte för några nya förvärv i närtid. Bolaget lämnar inga prognoser.

Finansiella mål

Styrelsen har kommunicerat följande finansiella mål:

- minst 10% rörelsemarginal (EBIT) under 2022
- med start 2020 passera 1 miljard SEK i årsomsättning inom de närmaste tre åren och fortlöpande växa snabbare än marknaden
- växa resultat per aktie i takt med eller snabbare än EBIT
- skuldsättningskvoten som andel av EBITA ska normalt understiga 1,5
- 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.

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 nå 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.

Orsak till förändring i konjunktur kan vara kopplad till "normala" säsongsvariationer eller till yttre faktorer, som t.ex. pandemi eller krig.

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. Cirka 50 procent av bolagets omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturbero-

ende. B3 har också ett stort antal kunder och tvärandustriella kompetenser/tjänster vilket också medför att bolaget blir mindre känsligt för konjunktursvängningar. En stor andel av B3s 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 mot de allra största kunderna i framförallt stora IT-projekt medan de regionala och lokala konkurrenterna är mest aktiva mot 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 specialkunskap efterfrågas och bolagets tjänster värdesätts mest. B3 arbetar i projekt där teknik kunskap 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 medarbetare 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 sådant 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

Förvärv är ett komplement till organisk tillväxt. Förvärv bidrar med nya kundrelationer, nya kompetenser samt nya geografier. 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 förmågan att anskaffa kapital, vilket i sin tur är kopplat till förvärvets storlek.

– Start-ups

Att starta ett nytt bolag inom en ny kompetens eller geografi är ett komplement till organisk tillväxt och förvärv. Risken består i att lyckas säkerställa att det nystartade bolaget växer och utvecklas enligt plan. Det är viktigt att ha rätt entreprenör, hitta rätt kompetens att rekrytera samt få de tänkta kunderna. Det är också viktigt att lyckas matcha kostnader och intäkter.

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
- årligen genomförda utvecklingssamtal
- avslutssamtal när någon slutar
- chefer har löpande samtal med medarbetare på konsultträffar 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 hade vid ingången av 2022 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än fem procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder står tillsammans för cirka 25 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

B3 arbetar för att skapa en inkluderande kultur genom bolagets värderingar. Genom känsla av tillhörighet, engagemang och bidrag till koncernen, minskar risken för att nyckelpersoner lämnar. Minska personberoendet och öka synligheten från olika ledare och supportfunktioner, minskar risken att konsulter "följer med" en eventuell ledare som lämnar.

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.

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 verksamheten. B3 ser det som ett prioriterat område att leva upp till grundläggande normer, som annars riskerar bolagets anseende. Genom uppförandekod och rutiner kring kunder, ramavtal och branschstandarder minimeras dessa risker.

Finansiella risker

Koncernen utsätts i sin verksamhet för finansiella risker såsom marknadsrisk (valutarisk, ränterisk, prisk), 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 fortlopande 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 stämman att besluta om en utdelning om 3,50 (0,90) SEK per aktie, totalt 30,0 (7,6) MSEK. Vad beträffar bolagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande noter.

STYRELSENS KOMMENTAR TILL FÖRSLAG OM 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. För 2021 föreslår styrelsen stämman en höjd utdelning om 3,50 (0,90) SEK/aktie, vilket utgör två tredjedelar av koncernens redovisade resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare. Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen inte hindrar moderbolaget eller de övriga koncernföretagen från att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt, ej heller att fullgöra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i aktiebolagslagen 17 kap 3§ 2–3 stycket (försiktighetsregeln). 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)

	2021	2020	2019	2018	2017
Nettoomsättning	921,9	851,4	839,5	726,3	619,7
Omsättningstillväxt	8,3%	1,4%	15,6%	17,2%	26,9%
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA)	90,9	70,0	56,1	54,1	43,5
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA) %	9,9%	8,2%	6,7%	7,4%	7,0%
Rörelseresultat (EBIT)	70,6	42,4	31,3	47,1	36,8
Rörelseresultat (EBIT) %	7,7%	5,0	3,7%	6,5%	5,9%
Soliditet	34,8%	32,4%	26,4%	28,8%	31,7%
Genomsnittligt antal anställda	627	652	642	524	428
Genomsnittligt antal medarbetare	643	673	669	547	448
Antal anställda per 31 dec	641	621	685	581	472
Antal medarbetare per 31 dec	655	640	712	609	493
Balansomslutning	559,7	512,2	522,0	425,7	349,4
Avkastning på eget kapital	27,6%	18,2%	13,5%	24,3%	26,5%
Vinst per aktie före utspädning	5,32	2,88	1,43	3,15	3,29
Vinst per aktie efter utspädning	5,30	2,88	1,43	3,15	3,29

För härledning av vissa nyckeltal, se sidan 82.

Koncernens resultaträkning

Koncernen (kSEK)	NOT	2021	2020
Rörelsens intäkter m.m			
Nettoomsättning	4	921 886	851 383
Övriga rörelseintäkter		1 520	5 172
Rörelsens intäkter m.m		923 406	856 555
Rörelsens kostnader			
Uppdragsspecifika externa kostnader		-135 715	-110 807
Övriga externa kostnader	6,7	-56 940	-50 695
Personalkostnader	8	-639 891	-625 127
Avskrivningar och nedskrivningar	9	-20 296	-27 497
Övriga rörelsekostnader		—	-48
Rörelseresultat		70 564	42 381
Finansiella intäkter	11	113	179
Resultat från andelar i intresseföretag	19	-2 916	-1 846
Finansiella kostnader	12	-3 220	-5 067
Resultat efter finansiella poster		64 541	35 647
Skatt	14	-14 711	-7 955
ÅRETS RESULTAT		49 830	27 692
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		45 290	22 915
Innehav utan bestämmande inflytande	18	4 540	4 777
Resultat per aktie före utspädning, SEK ¹⁾	15	5,32	2,88
Resultat per aktie efter utspädning, SEK ¹⁾		5,30	2,88

KOMMENTARER

Omsättningen uppgick under perioden till 921,9 (851,4) MSEK. Tillväxten uppgick till 8,3 (1,4) procent. För en mindre del av affären används underkonsulter, vilket under perioden uppgick till 7,9 (9,4) procent av omsättningen.

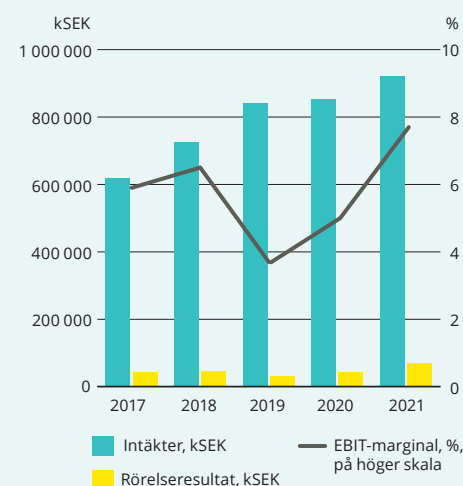
Rörelsens totala kostnader under perioden uppgick till 852,8 (814,2) MSEK. Personalkostnader uppgick till 639,9 (625,1) MSEK, vilket motsvarar 69,4 (73,4) procent av omsättningen. Personalkostnaden för 2021 har belastats med 4,8 MSEK i form av reservering för omstrukturering kopplat till B3s åtgärdsprogram. Samma period föregående år reducerades personalkostnaden med ca 8 MSEK till följd av erhållna statliga stöd.

Rörelseresultatet redovisas under perioden till 70,6 (42,4) MSEK. Rörelsemarginalen uppgick till 7,7 (5,0) procent. Den underliggande resultatmarginalen exklusive omstrukturingskostnad uppgick till 8,2 procent. Det starkare resultatet och den högre marginalen kommer från ett högt kapacitetsutnyttjande i en god marknad samt lägre kostnader, framför allt personalkostnader i relation till omsättning. De kostnadsreducerande åtgärderna bl.a. kopplat till det accelererade åtgärdsprogrammet har givit resultat.

Koncernens rapport över totalresultat

Koncernen (kSEK)	NOT	2021	2020
Årets resultat		49 830	27 692
Årets övrigt totalresultat:		0	0
Årets totalresultat		49 830	27 692
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		45 290	22 915
Innehav utan bestämmande inflytande		4 540	4 777
Årets totalresultat		49 830	27 692

¹⁾ Hänförligt till moderbolagets aktieägare

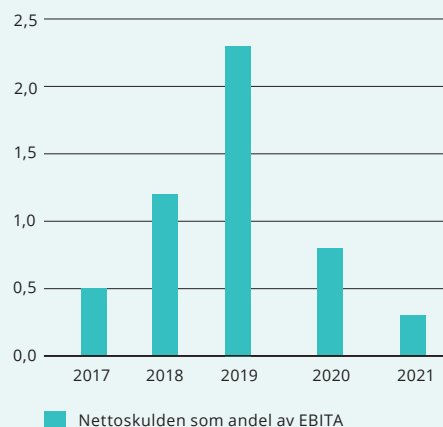


Koncernens balansräkning

Koncernen (kSEK)	NOT	2021-12-31	2020-12-31
TILLGÅNGAR			
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Immateriella anläggningstillgångar	16	216 958	216 924
Nyttjanderättstillgångar	7	55 376	49 362
Materiella anläggningstillgångar	17	2 817	3 790
Andelar intresseföretag	19	10 912	8 720
Uppskjutna skattefordringar	26	2 679	2 635
Andra långfristiga fordringar	20	3 552	3 762
Summa anläggningstillgångar		292 294	285 193
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Kundfordringar	21	164 271	132 756
Fordringar hos intresseföretag		2 078	2 249
Aktuella skattefordringar		14 332	24 466
Övriga fordringar		2 246	900
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	30 259	20 253
Likvida medel	23	54 240	46 387
Summa omsättningstillgångar		267 426	227 011
SUMMA TILLGÅNGAR		559 720	512 204
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
<i>Eget kapital</i>			
Aktiekapital	24	858	841
Övrigt tillskjutet kapital		98 458	90 945
Balanserat resultat inklusive årets resultat		75 001	34 206
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		174 317	125 992
Innehav utan bestämmande inflytande	18	20 289	39 905
Summa eget kapital		194 606	165 898
<i>Långfristiga skulder</i>			
Långfristiga räntebärande skulder	27	67 934	26 808
Uppskjutna skatteskulder	26	—	232
Övriga avsättningar		245	570
Summa långfristiga skulder		68 179	27 610
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Kortfristiga räntebärande skulder	27	36 587	94 581
Leverantörsskulder		35 115	31 779
Skulder till intresseföretag		5 055	2 869
Övriga kortfristiga skulder	28	152 959	128 279
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	67 218	61 188
Summa kortfristiga skulder		296 934	318 696
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		559 720	512 204

KOMMENTARER

Koncernen har per den 31 december 2021 en nettoskuld, exklusive påverkan av IFRS 16-redovisning av leasingavtal, om 25,6 (34,1) MSEK. Skuldsättningsgraden på rullande 12 månaders basis uppgår till 0,3 (0,8). Soliditeten uppgår till 34,8 (32,4) procent.



Nettoskuld som andel av EBITA



Soliditet

Koncernens 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
Ingående eget kapital per 1 januari 2020	752	60 564	25 366	86 682	51 138	137 820
Årets resultat			22 915	22 915	4 776	27 692
Årets övrigt totalresultat			0	0	0	0
Årets totalresultat			22 915	22 915	4 776	27 692
Inbetalt för teckningsoptioner			877	877		877
<i>Transaktioner med aktieägare:</i>						
Utdelning					-6 518	-6 518
Förändring ägarandel i dotterbolag		30 381	-14 952	15 518	-9 491	6 027
Summa transaktioner med aktieägare	89	30 381	-14 952	15 518	-16 009	-491
Utgående eget kapital per 31 december 2020	841	90 945	34 206	125 992	39 905	165 898
Ingående eget kapital per 1 januari 2021	841	90 945	34 206	125 992	39 905	165 898
Ändringar pga justering föregående års bokning IFRS 16			902	902		902
Nytt ingående eget kapital per 1 januari 2021	841	90 945	35 108	126 894	39 905	166 800
Årets resultat			45 290	45 290	4 540	49 830
Årets övrigt totalresultat			0	0	0	0
Årets totalresultat			45 290	45 290	4 540	49 830
Inbetalt för teckningsoptioner			983	983		983
<i>Transaktioner med aktieägare:</i>						
Utdelning			-7 569	-7 569	-5 292	-12 862
Nyemission genom apport	17	7 513		7 530		7 530
Ändring pga justeringar IFRS 16, systembyte			-1 362	-1 362		-1 362
Nyemission i dotterbolag			2	2	3 302	3 304
Upplösning skuld option förvärv			14 112	14 112		14 112
Förändring ägarandel i dotterbolag			-11 562	-11 562	-22 166	-33 728
Summa transaktioner med aktieägare	17	7 513	-6 379	1 151	-24 156	-23 006
Utgående eget kapital per 31 december 2021	858	98 458	75 001	174 317	20 289	194 606

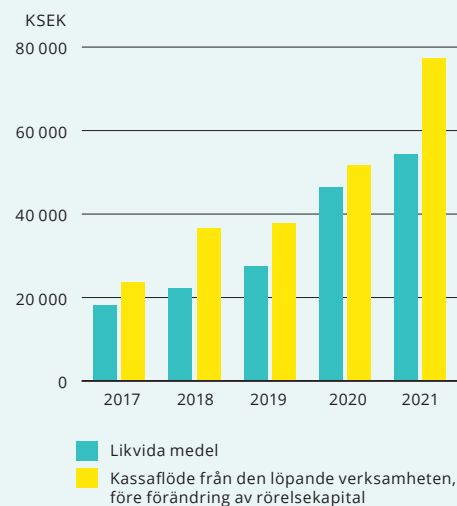
Koncernens kassaflödesanalys

Koncernen (kSEK)	NOT	2021	2020
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		70 564	42 381
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	31	16 381	25 343
		86 945	67 724
Erhållen ränta m.m.	11	113	279
Erlagd ränta	12	-3 220	-5 067
Betald inkomstskatt		-6 510	-11 235
		77 328	51 701
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-41 730	20 021
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		42 066	-2 542
		336	17 479
Kassaflöde från den löpande verksamheten		77 664	69 180
Investeringsverksamhet			
Förvärv av rörelse		—	2 423
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-457	-262
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-1 709	-1 201
Årets lämnade aktieägartillskott till intresseföretag		-5 121	-5 000
Övriga förändringar finansiella anläggningstillgångar		-69	867
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-7 356	-3 173
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		—	27 747
Amortering av lån		-14 850	-14 550
Amortering finansiell leasing		-12 792	-43 651
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-7 569	—
Utbetald utdelning till innehavare utan bestämmande inflytande		-5 292	-6 518
Amortering av finansiell leasing		—	-59
Nyemission i dotterbolag		3 320	—
Inbetalda teckningsoptioner		983	—
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	18	-26 254	-10 136
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-62 455	-47 167
ÅRETS KASSAFLÖDE		7 853	18 840
Likvida medel vid årets början		46 387	27 547
Likvida medel vid årets slut	23	54 240	46 387

KOMMENTARER

Koncernens kassaflöde uppgår under perioden till 7,8 (18,9) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 77,7 (69,2) MSEK, där rörelsen hade ett positivt kassaflöde om 77,3 (51,7) MSEK och rörelsekapitalet förändrades med 0,4 (17,5) MSEK. Kassaflödet påverkas negativt av främst finansieringsverksamheten med -62,5 (-47,2) MSEK. Detta förklaras av ökad ägarandel i dotterbolag -26,3 MSEK, amortering av lån -27,6 MSEK samt utdelning -12,9 MSEK. Investeringsverksamheten har medfört ett negativt kassaflöde om -7,4 (-3,2) MSEK främst kopplat till investeringar i anläggningstillgångar och intresseföretag.

Koncernens likvida medel uppgår per den 31 december 2021 till 54,2 (46,4) MSEK.



Moderbolagets resultaträkning

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2021	2020
Rörelsens intäkter m.m.			
Nettoomsättning		200 955	153 147
Övriga rörelseintäkter	5	97 647	93 796
Rörelsens intäkter m.m.		298 602	246 943
Rörelsens kostnader			
Uppdragspecifika externa kostnader	5	-207 762	-160 111
Övriga externa kostnader	6, 7	-33 072	-35 180
Personalkostnader	8	-60 678	-54 788
Avskrivningar och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	9	-2 285	-2 002
Övriga rörelsekostnader		—	—
Rörelseresultat		-5 195	-5 138
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernföretag	10	26 406	21 770
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	11	1 052	1 018
Nedskrivning andelar i intressebolag	19	-12 771	—
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-1 654	-2 015
Resultat efter finansiella poster		7 838	15 634
Koncernbidrag	13	9 250	5 600
Skatt	14	-842	-61
ÅRETS RESULTAT		16 246	21 173

Moderbolagets rapport över totalresultat

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2021	2020
Årets resultat		16 246	21 173
Övrigt totalresultat netto efter skatt		—	—
Årets totalresultat		16 246	21 173

Moderbolagets balansräkning

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2021-12-31	2020-12-31
Tillgångar			
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Immateriella anläggningstillgångar	16	5 254	5 116
		5 254	5 116
Materiella anläggningstillgångar	17	865	1 303
		865	1 303
		6 119	6 419
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	18	323 694	296 140
Fordringar hos koncernföretag		861	878
Andra långfristiga fordringar	20	2 800	2 800
Uppskjuten skattefordran	26	946	737
Andelar i intresseföretag	19	6 378	13 651
		334 679	314 206
Summa anläggningstillgångar		340 798	320 625
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Kundfordringar	21	48 386	27 853
Fordringar hos koncernföretag		96 093	76 834
Fordringar hos intresseföretag		2 560	1 806
Övriga fordringar		432	6 417
Skattefordringar		—	505
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	9 719	8 282
		157 190	121 697
Kassa och bank	23	45 108	37 843
Summa omsättningstillgångar		202 298	159 540
SUMMA TILLGÅNGAR		543 096	480 165
Eget kapital och skulder			
<i>Eget kapital</i>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	24	858	841
Reservfond		21	21
		879	862
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		239 009	216 910
Årets resultat		16 246	21 173
		255 255	238 083
Summa eget kapital		256 134	238 945
<i>Långfristiga skulder</i>			
Skulder till kreditinstitut	27	32 000	—
		32 000	—
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Skulder till kreditinstitut	27	16 000	62 850
Leverantörsskulder		8 296	7 059
Skulder till koncernföretag		191 965	148 246
Skulder till intresseföretag		4 215	2 635
Övriga kortfristiga skulder	28	23 669	14 642
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	10 817	5 788
Summa kortfristiga skulder		254 962	241 220
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		543 096	480 165

Moderbolagets förändring av eget kapital

Moderbolaget (kSEK)	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
Ingående eget kapital per 1 januari 2020	752	21	154 355	31 297	186 425
Omföring enligt vinstdisposition			31 297	-31 297	
Årets resultat				21 173	21 173
S:a förmögenhetsförändr. exkl transakt. med aktieägare			31 297	-10 124	21 173
<i>Transaktioner med aktieägare:</i>					
Nyemission	89				89
Nyemission genom apport			30 381		30 381
Inbetalda teckningsoptioner			877		877
Summa transaktioner med aktieägare	89	0	31 258		31 347
Utgående eget kapital per 31 december 2020	841	21	216 910	21 173	238 945
Ingående eget kapital per 1 januari 2021	841	21	216 910	21 173	238 945
Omföring enligt vinstdisposition			21 173	-21 173	
Årets resultat				16 246	16 246
S:a förmögenhetsförändr. exkl transakt. med aktieägare					
<i>Transaktioner med aktieägare:</i>					
Utdelning			-7 569		-7 569
Nyemission	17				17
Nyemission genom apport			7 512		7 512
Inbetalda teckningsoptioner			983		983
Summa transaktioner med aktieägare	17	0	926	0	943
Utgående eget kapital per 31 december 2021	858	21	239 009	16 246	256 134

Moderbolagets kassaflödesanalys

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2021	2020
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-5 195	-5 138
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	31	12 450	19 787
		7 255	14 649
Erhållen ränta m.m.		1 052	1 018
Erhållen utdelning		26 221	—
Erlagd ränta		-1 654	-2 015
Betald inkomstskatt		-546	826
		32 328	14 478
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-35 998	13 426
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		65 713	29 707
		29 715	43 133
Kassaflöde från den löpande verksamheten		62 043	57 611
Investeringsverksamhet			
Återbetalade aktieägartillskott		—	500
Lämnade aktieägartillskott intresseföretag		-5 121	-5 000
Förvärv av rörelse	18	—	-25
Försäljning av andel rörelse		—	10
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-275	—
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-1 709	-1 255
Övriga förändringar finansiella anläggningstillgångar		—	-90
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-7 105	-5 860
Finansieringsverksamheten			
Årets nyemission		17	-89
Inbetald teckningsoption		983	—
Amortering av lån		-14 850	-14 550
Utbetald utdelning		-7 569	—
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-26 254	-9 473
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-47 673	-24 112
ÅRETS KASSAFLÖDE		7 265	27 639
Likvida medel vid årets början		37 843	10 205
Likvida medel vid årets slut	23	45 108	37 843

Noter

NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

B3 Consulting Group AB (publ) är ett aktiebolag med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är; Tegnérgatan 23, Box 8, 101 20 Stockholm. Styrelsen och verkställande direktören har den 30 mars 2022 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 per 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.

KONCERNREDOVISNING

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

Goodwill värderas initialt som det belopp varmed den totala köpeskillingen och verkligt värde för innehav utan bestämmande inflytande överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillingen 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 med kontanter förvärva innehav utan bestämmande inflytandes aktier i dotterbolag genom utställda sälloptioner redovisas som finansiella skulder till nuvärdet av belopp som förväntas erläggas. Motposten redovisas som minskning av eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare. Efterföljande förändringar i redovisat verkligt värde på skulden redovisas direkt i eget kapital.

Åtaganden att med aktier i moderbolaget förvärva innehav utan bestämmande inflytandes aktier i dotterbolag, genom utställda sälloptioner, redovisas som derivatskuld till verkligt värde via resultatet. I fall då sådan förvärv skall göras till verkligt värde på aktierna i dotterbolag vid tidpunkten för nyttjande av sälloptionen, vilket normalt är fallet för B3, uppgår derivatets verkliga värde till noll.

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 förvärvat 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 intäktas 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 2021 uppgick andelen till mindre än två 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 2021 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 leasingsskuld vid leasingavtalets inledningsdatum. Nyttjanderättstillgången värderas initialt till anskaffningsvärde, vilket består av leasingsskuldens initiala värde med tillägg för leasingavgifter som betalas vid eller före inledningsdatumet plus eventuella 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.

Leasingsskulden – 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 upplånsränta, 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.

Leasingsskulden 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.

Leasingsskulden 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 ombedömning 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 leasingsskulder 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 leasingsskuld. Leasingavgifter för dessa leasingavtal redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden.

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. 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 B3 Consulting Group 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 anställds 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).

Avsättningar till pensioner klassificeras som avsättningar inom moderbolaget och nettoredovisas 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 ränteintäkter på investerade medel. Ränteintäkter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden (se nedan). Finansiella kostnader består av rätekostnader 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

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 rörelseförvärf 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 anvisats 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 nettobetalningar.

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 förvärfv 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 förvärfvet 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. Vinst och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkt och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen.

NEDSKRIVNINGAR (EKSLUSIVE 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, ianspråktagandet 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 allokaterats 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 för fordringar som inte nedskrivits individuellt avsättning för kreditförluster baserat på med hur många dagar fordringarna är till betalning.

LIKVIDA MEDEL

I 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.

STATLIGA STÖD

I enlighet med IAS 20, Redovisning av statliga bidrag och upplysningar om statliga stöd, redovisas statliga bidrag i resultaträkningen när det föreligger rimlig säkerhet att bidraget kommer att erhållas och att bolaget uppfyller de villkor som är förknippade med bidraget. Bidrag periodiseras systematiskt i årets resultat som en övrig rörelseintäkt på samma sätt och över samma perioder som de kostnader eller uteblivna intäkter bidraget är avsedda att kompensera för.

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 köpeskillingar 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 2021 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 räntetäkter 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 överskottslikviditet 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 25 procent av B3s omsättning. Ca 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 överskottslikviditet

placeras i enlighet med av styrelsen fastlagd finanspolicy. Koncernen är inte kapitaltung. Vid större förvärv kan det finnas behov att ta upp lån. Under hösten 2021 omförhandlades bolagets tre banklån till ett lån om 48 MSEK. Det nya lånet amorteras över en 3-års period.

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 2021 uppgick kvoten till 0,3. 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 %	7,8	2,6
Debiteringsgrad	+/- 1 %	9,2	3,1
Antal debiterbara dagar	+/- 1 st	3,5	1,2
Räntor	+/- 1 %	—	0,3
Goodwill	+/- 1 %	—	2,1

forts. not 3 Riskexponering och finansiell riskhantering

LÖPTIDSANALYS ÖVER FINANSIELLA SKULDER

2021 Koncernen, KSEK	Total	Nominellt belopp	1–3 mån	3 mån–1 år	1–5 år
Banklån	48 000	49 080	4 090	12 270	32 720
Leasingskulder	56 521	58 499	2 574	37 206	18 720
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	40 415	40 415	35 115	5 300	
Summa	144 936	147 994	41 779	54 776	51 440

2020 Koncernen, KSEK	Total	Nominellt belopp	1–3 mån	3 mån–1 år	1–5 år
Banklån	62 850	64 076	16 019	48 057	
Leasingskulder	52 230	54 528	6 635	19 906	27 988
Kort lån, anstånd Skatteverket	6 308	6 418		6 418	
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	35 218	35 218	31 779	3 439	
Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande	14 112	14 112		14 112	
Summa	170 718	174 352	54 433	91 932	27 988

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.

Segmentsredovisning	MSEK	Digital innovation		Digital Management		Cloud & Tech		Övrigt ¹⁾		Totalt	
		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec	
		2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Intäkter från externa kunder		364,5	366,2	325,8	306,2	197,0	159,1	34,6	19,9	921,9	851,4
Intäkter från andra segment		14,1	8,3	17,5	12,2	27,5	13,6	-59,1	-34,1		
Summa intäkter		378,6	374,5	343,3	318,4	224,5	172,7	-24,5	-14,2	921,9	851,4
Rörelseresultat		32,3	21,2	24,3	17,5	21,1	9,6	-7,1	-5,9	70,6	42,4
Rörelsemarginal		8,5%	5,5%	7,1%	5,7%	9,4%	5,6%	n.a	n.a.	7,7%	5,0%

¹⁾ Övrigt innehåller koncernelimineringar, koncernjusteringar samt moderbolaget

Fr o m 1 januari 2020 är affärsområde Nord uppdelat mellan kvarvarande affärsområden. Fr o m 2021 har ett dotterbolag bytt affärsområde från Digital Innovation till Digital Management. Jämförelsesiffror för 2020 är omräknade enligt samma princip. För ackumulerat 2020 innebär detta en ökning av intäkter för Digital Management 8,8 MSEK och 0,1 MSEK minskning av resultatet

Intäkter uppdelade på segment och bransch	MSEK	Digital Innovation		Digital Management		Cloud & Tech		Övrigt ¹⁾		Totalt	
		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec	
		2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Intäkter från externa kunder		364,5	366,2	325,8	306,2	197,0	159,1	34,6	19,9	921,9	851,4
Intäkter från andra segment		14,1	8,3	17,5	12,2	27,5	13,6	-59,1	-34,1		
Summa intäkter		378,6	374,5	343,3	318,4	224,5	172,7	-24,5	-14,2	921,9	851,4
Bransch											
Myndighet, kommun		28,0	27,5	74,8	58,2	56,8	59,1	-8,3	19,8	151,3	164,6
Bank, finans, försäkring		39,7	43,5	92,5	81,4	45,0	24,6	3,7	10,2	180,9	159,7
Vård		13,9	16,6	58,5	43,1	13,4	10,4	-8,3	10,0	75,5	80,1
IT, media, underhållning		57,9	57,6	11,1	11,9	12,4	12,3	3,2	1,5	84,6	83,4
Industri		64,3	66,9	8,3	14,0	15,3	15,7	8,4	-4,8	96,4	91,8
Transport/Logistik		18,0	17,4	24,3	21,1	12,4	6,7	-0,8	1,5	53,8	46,7
Telecom		16,1	19,0	12,4	9,5	10,1	5,1	0,3	4,1	38,9	37,6
Handel		52,9	54,3	4,5	10,6	8,1	0,7	6,8	-6,0	72,2	59,6
Medlemsorganisationer o föreningar		27,8	14,6	12,6	20,6	4,7	0,4	9,7	-8,8	54,9	26,7
Övrigt		45,8	48,7	28,7	35,8	18,9	24,2	20,0	-7,6	113,3	101,1
Summa intäkter		364,5	366,2	325,8	306,2	197,0	159,1	34,6	19,9	921,9	851,4

NOT 5 UPPGIFT OM INKÖP OCH FÖRSÄLJNING INOM SAMMA KONCERN

	MODERBOLAGET	
	2021	2020
Inköp koncernföretag	61%	58%
Vidarefakturerade kostnader koncernföretag	49%	38%

NOT 6 ERSÄTTNINGAR TILL REVISORERNA

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021	2020	2021	2020
KPMG AB				
– Revisionsuppdrag	2 078	1 971	1 237	1 206
– Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag	518	732	518	732
Summa	2 596	2 703	1 755	1 938

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

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

Nyttjanderätts-tillgång, kSEK	2021			2020		
	Lokaler	Fordon	Summa	Lokaler	Fordon	Summa
Avskrivningar under året	-9 350	-7 725	-17 075	-14 840	-9 648	-24 488
Utgående balans 31 december 2021	24 241	31 135	55 376	25 910	23 452	49 362

Leasingskulder	2021		2020	
Kortfristiga			20 587	25 423
Långfristiga			35 934	26 808
Leasingskulder som ingår i rapporten över finansiell ställning			56 521	52 231

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

Belopp redovisade i resultatet IFRS 16

kSEK	2021	2020
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar Lokaler	9 350	14 840
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar Fordon	7 725	9 648
Ränta på leasingskuld lokaler	605	1 414
Ränta på leasingskuld fordon	811	900
Kostnader för korttidsleasing	—	—
Kostnader för leasar av lågt värde, ej korttidsleasing av lågt värde	1 755	872

Lokaler

Koncernen leasar sina kontorslokaler. Leasingavtalen har normalt en löptid på 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 leasade 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 leasing-skulder 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 uppsägningsstid.

NOT 8 PERSONALKOSTNADER

	2021		2020	
	Medel- antal anställda	Varav män	Medel- antal anställda	Varav män
<i>Moderbolaget:</i>				
Sverige	39	12	41	13
Totalt i moderbolaget	39	12	41	13
<i>Dotterbolag</i>				
Sverige	588	459	611	478
Totalt i dotterbolag	588	459	611	478
Koncernen totalt	627	471	652	491

	2021		2020	
	Löner och ersätt- ningar	Soc kostn (varav pens.)	Löner och ersätt- ningar	Soc kostn (varav pens.)
Moderbolaget	33 467	15 733 (5 066)	33 927	13 464 (3 823)
Dotterbolag	374 354	184 572 (50 413)	385 720	173 612 (50 132)
Summa	407 821	200 305 (55 478)	419 647	187 076 (53 995)

PENSIONER

Koncernens kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgår till 55 478 (53 955) kSEK. Koncernen har inga förmånsbestämda pensionsplaner. Av koncernens pensionskostnader avser 821 (122) kSEK gruppen styrelse och VD. Koncernens utestående pensionsförpliktelse till dessa uppgår till 0 (0).

Moderbolagets kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgår till 5 066 (3 823) kSEK. Av moderbolagets pensionskostnader avser 821 (122) 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 2021 uppgår till 380 kSEK till styrelsens ordförande samt 180 kSEK till vardera av de externa styrelseledamöterna, totalt 1 280 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 2022 framgår av kallelsen till årsstämman.

forts. not 8 Personalkostnader

ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ledande befattningshavare definieras som koncernledningen. Ersättning till verkställande direktören fastställs av styrelsen efter beredning av ersättningsutskottet.

Räkenskapsåret 2021 erhöll koncernens ledande befattningshavare totalt 12 773 kSEK i grundlön och övrig ersättning (bl a bilförmån) samt 2 355 kSEK i avsättning för pensioner. Av dessa belopp är 869 kSEK (grundlön och övrig ersättning) respektive 821 kSEK (pension) hänförliga till VD. Räkenskapsåret 2020 erhöll bolagets ledande befattningshavare totalt 14 183 kSEK i grundlön och övrig ersättning (bl a bilförmån) samt 1 490 kSEK i avsättning för pensioner. Av dessa belopp är 1 109 kSEK hänförliga till VD. Koncernens kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgick 2021 till 55 478 kSEK (motsvarande för 2020 var 53 995 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 befattningshavares 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 2021 kostnadsfört 17 727 (17 662) kSEK som ersättning till ledande befattningshavare exklusive VD. Kostnadsförd ersättning till VD uppgår till 2 143 (1 663) 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.

Förslag till ny ersättningspolicy med ett fåtal nya riktlinjer presenteras på bolagsstämman 2022. Följande ändringar föreslås:

- CFO ska i framtiden kunna ha rörlig ersättning
- VD ska i framtiden kunna ha avtalad pensionsålder samt avtalat avgångsvederlag.

År 2021		Styrelse- arvode	Grundlön	Fakturerat arvode	Pension	Övrig ersättning	Summa
	Ordförande fr o m 12/5	280					280
	Sverre Bjerkeli						
	Sven Uthorn		761		821	108	1 690
	Ordförande t o m 12/5	311					311
	Alf Blomqvist						
	Kristin Lindmark	195					195
	Anna Söderblom	206					206
	Marika Skärvik	212					212
	Ledamot						
	Anna Hjertstedt	77					77
	Mikael Cato	178					178
	Ledamot						
Summa styrelse		1 459	761		821	108	3 149
Andra ledande befattningshavare, 8 st			7 145	4 520	1 534	239	13 438
Summa		1 459	7 906	4 520	2 355	346	16 587

År 2020		Styrelse- arvode	Grundlön	Fakturerat arvode	Pension	Övrig ersättning	Summa
	Ordförande t o m 1/5	154					154
	Henrik Holm						
	Sven Uthorn		1 016		122	93	1 231
	Ordförande fr o m 1/5	357					357
	Alf Blomqvist						
	Kristin Lindmark	220					220
	Anna Söderblom	109					109
	Marika Skärvik	211					211
	Anna Hjertstedt	194					194
	Mikael Cato	109					109
	Ledamot						
Summa styrelse		1 354	1 016		122	93	2 585
Andra ledande befattningshavare, 9 st			7 998	4 823	1 368	253	14 442
Summa		1 354	9 014	4 823	1 490	346	17 027

forts. not 8 Personalkostnader

Upplysningar om löner och andra ersättningar	KONCERN		MODERBOLAG	
	2021	2020	2021	2020
Styrelse och VD plus ledande befattningshavare	14 231	15 537	14 231	13 870
Övriga anställda	393 590	404 111	19 236	20 057
Summa	407 821	419 648	33 467	33 927

Könsfördelning i styrelse och företagsledning	KONCERN		MODERBOLAG	
	2021	2020	2021	2020
Antal styrelseledamöter	7	7	7	7
Varav kvinnor	3	4	3	4
Antal övriga befattningshavare	8	9	8	9
Varav kvinnor	4	4	4	4

Teckningsoptioner	2021-12-31	2020-12-31
IB antal optioner	265 000	—
Tillkomna	104 058	270 000
Återlösta	—	-5 000
Förfallna	—	—
UB	369 058	265 000

Under 2020 har 5 000 teckningsoptioner återlösts då optionsinnehavaren slutat sin anställning hos B3. 270 000 teckningsoptioner har utdelats enligt nedanstående teckningsoptionsprogram.

Det sammanlagda antalet optionsrätter uppgår till högst 500 000. Optionsrätterna representeras av Teckningsoptionsbevis. Teckningsoptionsbevisen är ställda till viss man eller order.

Optionsinnehavaren ska ha rätt att under perioden från och med den 14 november 2022 till och med den 14 december 2022, för varje optionsrätt teckna en ny aktie.

Skälen till avvikelsen från aktieägarnas företrädesrätt att införa ett incitamentsprogram varigenom medarbetare ska ta del av och verka för en positiv värdeutveckling av aktien i bolaget under den period som det föreslagna programmet omfattar, samt att bolaget ska kunna behålla och rekrytera kompetent och engagerad personal.

Rätt att förvärva teckningsoptioner från dotterbolaget ska tillkomma följande kategorier av anställda (inklusive nyanställda):

Kategori	Högst antal optioner / person
A. Totalt högst 4 personer	40 000
B. Totalt högst 20 personer	10 000
C. Totalt högst 28 personer	5 000

Innehavaren får inte överlåta eller på annat sätt avyttra optionsrätterna till tredje man utan att optionsrätterna först skriftligen erbjudits Bolaget till inlösen ("Förköpserbjudande").

Förköpserbjudandet ska ange antalet optionsrätter som avses samt det pris och övriga villkor som tredje man förklarat sig villig att acceptera.

Om innehavarens anställning i eller uppdrag för Bolaget upphör, oavsett skäl, ska innehavaren anses ha lämnat ett förköpserbjudande till Bolaget med avseende på samtliga optionsrätter.

Teckningsoptionerna skall överlåtas på marknadsmässiga villkor till ett pris som fastställts utifrån ett beräknat marknadsvärde för teckningsoptionerna med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell.

Värdet har beräknats till 3,35 kr/st.

Black & Scholes värderingsmodell är idag den mest vanligt förekommande modellen för värdering av optioner.

Vid värdering utifrån Black & Scholes erfordras för beräkning av en marknadsmässig premie följande uppgifter:

Aktuellt värde på underliggande aktie	45,95
Lösenpris	50,55
Optionens löptid	14 november 2022–14 december 2022
Riskfri ränta för en löptid motsvarande den som gäller för optionen	-0,35%
Volatilitet, vilket är ett mått för risknivån i aktien	22,63%

Vid extra bolagsstämma den 30 november 2021 beslutades att införa ett incitamentsprogram för bolagets tillträdande VD genom bl a emission av högst 150 000 teckningsoptioner. Nyteckning av aktier med stöd av teckningsoptionerna kan ske under perioden 1 november 2026–30 november 2026.

Teckningsoptionerna ska överlåtas på marknadsmässiga villkor till ett pris som fastställts utifrån ett beräknat marknadsvärde för teckningsoptionerna med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell.

Teckningskursen per aktie ska motsvara 147 procent av den volymvägda genomsnittskursen enligt Nasdaqs officiella kurslista för aktien under de 10 handelsdagar som närmast föregår den extra bolagsstämman.

Teckningsoptionerna ska överlåtas på marknadsmässiga villkor till ett pris som fastställts utifrån ett beräknat marknadsvärde för teckningsoptionerna med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell.

Värdet har beräknats till 9,61 kr/st.

Black-Scholes värderingsmodell är idag den mest vanligt förekommande modellen för värdering av optioner.

Vid värdering utifrån Black-Scholes erfordras för beräkning av en marknadsmässig premie följande uppgifter:

Marknadsvärde på aktie (kr)	70,34
Lösenpris	103,39
Optionens löptid	1 november 2026–30 november 2026
Riskfri ränta för en löptid motsvarande den som gäller för optionen	-0,06%
Volatilitet, vilket är ett mått för risknivån i aktien	30,00%
Teoretiskt värde inkl. utspädning	9,61

NOT 9 AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2021	2020	2021	2020
Avskrivning inventarier och bilar	-9 271	-11 253	-713	-700
Avskrivning nyttjanderätt lokaler	-9 350	-14 840	—	—
Avskrivningar immateriella tillgångar	-1 675	-1 404	-1 572	-1 302
Summa avskrivningar	-20 296	-27 497	-2 285	-2 002

NOT 10 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	MODERBOLAGET	
	2021	2020
Erhållen utdelning	205	100
Anteciperad utdelning dotterbolag	26 201	21 491
Resultat vid försäljning av dotterbolag	—	179
Summa	26 406	21 770

NOT 11 FINANSIELLA INTÄKTER

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2021	2020	2021	2020
Ränteintäkter	113	179	—	38
Ränteintäkter koncernföretag	—	—	1 052	980
Summa	113	179	1 052	1 018

NOT 12 FINANSIELLA KOSTNADER

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2021	2020	2021	2020
Räntekostnader	-1 804	-2 753	-1 654	-2 015
Räntekostnader leasing	-1 416	-2 314	—	—
Summa	-3 220	-5 067	-1 654	-2 015

NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	MODERBOLAG	
	2021	2020
Erhållet koncernbidrag	9 250	5 600
Lämnade koncernbidrag	—	—
Summa	9 250	5 600

NOT 14 SKATT

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2021	2020	2021	2020
<i>Följande komponenter ingår i skattekostnaden:</i>				
Aktuell skatt	-14 835	-8 930	-1 052	-93
Aktuell skatt hänförligt till tidigare år	-96	—	—	—
<i>Uppskjuten skatt avseende:</i>				
Pensionsavsättningar	470	182	210	32
Periodiseringsfond	—	411	—	—
Leasing	-93	285	—	—
Underskottsavdrag	-157	98	—	—
Redovisad skatt	-14 711	-7 955	-842	-61

Avstämning årets skattekostnad

Redovisat resultat före skatt	64 541	35 647	17 087	21 234
Skatt enligt gällande svensk skattesats: 20,6% (21,4%)	-13 296	-7 628	-3 520	-4 544
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-3 887	-660	-2 933	-169
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	42	—	5 401	4 620
Resultat från andelar i intresseföretag	1 950	395	—	—
Övrigt	465	-89	210	32
Ej utnyttjat underskottsavdrag	15	18	—	—
Aktivering av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	—	9	—	—
Redovisad skatt, effektiv skatt 22,8% (22,3%)	-14 711	-7 955	-842	-61

NOT 15 RESULTAT PER AKTIE

	2021-12-31	2020-12-31
Genomsnittligt antal aktier	8 514 186	7 943 162
Aktieägarnas andel av årets resultat, kSEK	45 290	22 915
Resultat per aktie före utspädning, kr	5,32	2,88
Resultat per aktie efter utspädning, kr	5,30	2,88

NOT 16 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Goodwill				
Ingående anskaffningsvärden	211 705	207 661	—	—
Förvärv	—	4 044	—	—
Utgående bokfört värde Goodwill	211 705	211 705	—	—
Övriga immateriella tillgångar				
Ingående anskaffningsvärde	5 219	5 425	5 116	5 163
Inköp	1 709	1 201	1 709	1 255
Årets avskrivningar	-1 675	-1 407	-1 572	-1 302
Utgående bokfört värde	5 254	5 219	5 254	5 116
Summa immateriella anläggningstillgångar	216 958	216 924	5 254	5 116

	2021-12-31	2020-12-31
Goodwill		
Affärsområde Digital Management	76 170	76 170
Affärsområde Digital Infra	35 142	35 142
Affärsområde Digital Innovation	100 393	100 393
	211 705	211 705

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 sätts tillväxttakten för år 4 till 10 procent och för år 5 är den 5 procent. 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 för 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 historisk utveckling. Detta medför att tillväxten i intäkterna för de tre första åren varierar mellan dotterbolagen.

Personalkostnad är den största kostnaden i koncernen och utgör 69,4 procent av omsättningen 2021. Då anställdas 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 någon 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	
	2021- 12-31	2020- 12-31	2021- 12-31	2020- 12-31
Övriga inventarier				
Ingående anskaffningsvärde övriga inventarier	16 024	15 021	3 979	3 979
Förvärv via rörelseförvärv	—	800	—	—
Inköp övriga inventarier	573	262	275	—
Försäljningar/utrangeringar övriga inventarier	—	-59	—	—
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden övriga inventarier	16 597	16 024	4 254	3 979
Ingående avskrivningar övriga inventarier	-12 234	-10 393	-2 676	-1 976
Förvärvade avskrivningar övriga inventarier	—	-235	—	—
Försäljningar/utrangeringar övriga inventarier	—	—	—	—
Årets avskrivningar inventarier	-1 546	-1 606	-713	-700
Utgående ackumulerade avskrivningar övriga inventarier	-13 780	-12 234	-3 389	-2 676
Utgående bokfört värde övriga inventarier	2 817	3 790	865	1 303

NOT 18 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	MODERBOLAGET	
	2021- 12-31	2020- 12-31
Ingående anskaffningsvärden	296 140	265 532
Kapitaltillskott	—	1 550
Återbetalt kapitaltillskott	-3 000	-6 000
Förvärv under året	57 861	35 068
Sålt under året	-27 306	-10
Utgående planenligt restvärde	323 694	296 140

forts. not 18 Andelar i koncernföretag

	Verksamhetsort	Röst andel %	Kapital andel %	Antal andelar	BOKFÖRT VÄRDE	
					2021-12-31	2020-12-31
Direktägda bolag						
B3 Visab Holding AB, 556336-4370	Stockholm	—	—	—	—	22 414
B3 Visab Consulting AB, 556221-7918	Stockholm	100%	100%	130 893	22 414	—
B3 Financial Consulting AB, 559044-9590	Stockholm	100%	100%	500	8 894	8 894
B3 Innovation AB, 556815-6557	Stockholm	100%	100%	1 110	4 579	4 579
B3 Consulting Sundsvall AB, 556773-4008	Sundsvall	100%	100%	1 000	13 298	13 293
B3 Effekt AB, 556812-4639	Stockholm	100%	100%	1 150	30 192	1 679
B3 Connect AB, 556812-4621	Stockholm	—	—	—	—	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	1 223	1 223
B3 Commit AB, 556847-3283	Örebro	100%	100%	500	3 680	5 180
B3 CodeRight AB, 556938-7458	Stockholm	100%	100%	50 000	17 669	17 669
B3 Summit AB, 556937-0850	Stockholm	100%	100%	50 000	5 090	5 590
B3 Business Transformation AB, 556638-7063	Stockholm	100%	100%	400 000	47 039	28 624
B3 Insight AB, 556990-1134	Stockholm	—	—	—	—	4 649
B3IT PV AB, 559067-6978	Stockholm	100%	100%	500	50	1 050
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	100%	100%	1 670	7 646	117
Rebel & Bird AB, 556872-3851	Stockholm	75%	75%	766	20 359	20 359
B3 Upphandling AB, 556593-5698	Stockholm	100%	100%	37 500	12 942	39 905
B3 Networks AB, 559136-7577	Stockholm	80%	80%	450	40	40
B3 Digital Worklife AB 559119-4153	Stockholm	60%	60%	30 000	1 630	1 630
B3 Complete AB (fd B3 Advise AB) 556597-2212	Gävle	100%	100%	1 130	1 036	1 036
B3 Skilled (fd B3 Third base AB) 556864-0360	Malmö	83,9%	83,9%	58 700	54 470	26 493
B3 Reach Consulting AB 556953-3721	Jönköping	65%	65%	325	5 556	5 556
B3 Cyber Security AB 559119-4161	Stockholm	—	—	—	—	1 550
B3 Alenio Consulting AB 556795-7344	Stockholm	—	—	—	—	11 552
B3 Cloud Services AB 559125-6440	Stockholm	100%	100%	50 000	9 550	9 550
B3 Nuway AB 556796-5784	Malmö	—	—	—	—	27 306
B3 Nuway Stockholm Holding AB, 559289-0379	Stockholm	100%	100%	50 000	22 355	—
					323 694	296 140

INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

Nedan redovisas koncernens innehav utan bestämmande inflytande.

2021 KSEK	Rebel & Bird AB	B3 Skilled AB	B3 Digital Worklife AB	B3 Reach- Consulting AB	B3 Networks AB	Numera helägda dotterbolag	TOTAL
Innehav utan bestämmande inflytande, andel i %	25%	16,13%	40%	35%	20%		
Anläggningstillgångar	19 155	19 384	7 631	91	—		
Omsättningstillgångar	128	31 260	11 673	12 845	10 760		
Långfristiga skulder	4 375	1 075	96	—	—		
Kortfristiga skulder	11 865	21 757	14 367	11 165	7 546		
Nettotillgångar	3 043	27 812	4 841	1 771	3 214		
Redovisat värde på innehav utan bestämmande inflytande	4 616	10 295	1 936	2 799	643		20 289
Nettoomsättning	26 584	70 549	26 911	44 052	21 010		
Årets resultat	-386	6 943	6 683	-100	2 765		
Övrigt totalresultat							
Summa totalresultat	-386	6 943	6 683	-100	2 765		
Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	-96	1 118	2 674	-35	553	325	4 540

NOT 19 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Ingående anskaffningsvärden	8 720	9 701	13 651	16 486
Bildande av bolag	69	90	69	90
Kapitaltillskott	5 871	6 600	5 871	6 600
Omklassificering av intressebolag	—	-5 825	—	-9 525
Resultatandel	3 373	-1 846	—	—
Nedskrivning	-6 284	—	-12 771	—
Försäljning	-837	—	-442	—
Utgående värde	10 912	8 720	6 378	13 651

	Verksamhetsort	Röstandel %	Kapitalandel %	Antal andelar	BOKFÖRT VÄRDE KONCERN		BOKFÖRT VÄRDE MODERBOLAGET	
					2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Intresseföretag								
B3X Infosec AB 556708-0857	Göteborg				—	407	—	217
B3 Automate AB 559163-9934	Stockholm				—	4 614	—	9 475
B3 Consulting Poland Zoo PL5252739405	Warszawa	50	50	50 000	4 466	1 838	1 569	1 569
B3 Kodify AB 559232-9360	Stockholm	50	50	50 000	977	303	325	325
B3 Indes AB 559233-9386	Stockholm	50	50	50 000	1 761	1 119	1 525	1 525
B3 Mobile AB 559292-0119	Stockholm	50	50	25 000	465	25	625	25
Aliant AB 559278-2212	Göteborg	30	30	30 000	928	414	515	515
B3 Healthtech AB	Stockholm	50	50	50 000	1 730		1 025	
B3 IT Sourcing Partners AB	Stockholm	39	39	50 000	304		410	
B3 Management Sourcing AB	Stockholm	48	48	50 000	281		384	
					10 912	8 720	6 378	13 651

kSEK	B3 KodifyAB	B3 Consulting Poland Zoo	B3 Indes AB	B3 Healthtech	Övriga	
Ägarandel B3 Consulting Group AB	50%	50%	50%	50%		
Resultat 2021	1 348	5 656	1 286	1 410		
Resultatandel B3 Consulting Group AB	674	2 828	643	705	-7 766	-2 916
Eget kapital	1 754	7 799	2 023	2 461	4 135	18 172
B3 Consulting Group ABs andel	877	3 890	1 011	1 230	1 478	8 486

NOT 20 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Deposition	3 552	3 762	2 800	2 800
Övrigt	—	—	—	—
Summa	3 552	3 762	2 800	2 800

NOT 21 KUNDFORDRINGAR

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Kundfordringar brutto	164 271	133 277	48 386	27 853
Årets reservering osäkra kundfordringar	—	-521	—	—
Kundfordringar netto	164 271	132 756	48 386	27 853

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Reservering för osäkra fordringar – avstämning				
Reserv vid årets början	521	47	—	—
Upplösning reserv	—	-47	—	—
Årets reserv	—	521	—	—
Vid årets slut	521	521	—	—

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Åldersanalys av kundfordringar				
Ej förfallna kundfordringar	140 240	111 149	44 536	25 454
Förfallna kundfordringar 0-30 dagar	24 255	19 275	5 030	2 739
Förfallna kundfordringar 30-120 dagar	-443	2 366	-814	-136
Förfallna kundfordringar > 120 dagar	219	-35	-366	-205
Summa	164 271	132 756	48 386	27 853

Bolagets kundfordringar är jämnt fördelade över kunderna. Ingen enskild slutkund står för mer än 5 procent av den totala kundfordran.

NOT 22 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Förutbetalda hyror	2 700	3 336	1 958	2 085
Upplupna projektintäkter	25 951	14 168	6 374	4 779
Övriga poster	1 608	2 750	1 387	1 418
Summa	30 259	20 253	9 719	8 282

NOT 23 LIKVIDA MEDEL

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Kassa och bank	54 240	46 387	45 108	37 843
Summa	54 240	46 387	45 108	37 843

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

NOT 24 EGET KAPITAL**AKTIEKAPITAL**

Per 31 december 2021 omfattade det registrerade aktiekapitalet 8 578 774 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.

Tidpunkt	Transaktion	Ökning av antalet aktier	Totalt antal aktier	Ökning av aktiekapitalet, kr	Totalt aktiekapital, kr	Kvotvärde, kr
2001-01-31	Bolaget bildas	1 000	1 000	100 000	100 000	100
2003-10-21	Nyemission	50	1 050	5 000	105 000	100
2008-05-13	Split 100:1	103 950	105 000	—	105 000	1
2016-01-01	Split 50:1	525 000	5 250 000	—	525 000	0,1
2016-05-04	Emissioner	1 044 876	6 294 876	104 487	629 487	0,1
2016-06-13	Emissioner	1 000 000	7 294 876	100 000	729 487	0,1
2017-05-23	Emissioner	27 000	7 321 876	2 700	732 187	0,1
2017-08-01	Emissioner	100 000	7 421 876	10 000	742 187	0,1
2019-05-17	Emissioner	9 999	7 521 875	999	752 186	0,1
2020-06-03	Emissioner	688 000	8 209 875	68 800	820 988	0,1
2020-11-16	Emissioner	200 509	8 410 384	20 051	841 037	0,1
2021-05-21	Emissioner	168 390	8 578 774	16 839	857 877	0,1

NOT 25 FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, 256 134 377 SEK, disponeras enligt följande.

	Belopp i SEK
Balanseras i ny räkning	226 108 668
Utdelning per aktie 3,50 kr	30 025 709
Summa	256 134 377

NOT 26 UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH UPPSKJUTNA SKATTESKULDER

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Uppskjutna skattefordringar				
Uppskjutna skattefordringar skattemässiga underskott	522	876	—	—
Uppskjutna skattefordringar avseende leasing	113	382	—	—
Uppskjutna skattefordringar avseende pensionsavsättningar	2 043	1 377	946	737
Summa	2 678	2 635	946	737
Uppskjutna skatteskulder				
Temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar	—	232	—	—
Summa	—	232	—	—
Förfallostruktur för redovisade uppskjutna skattefordringar				
Inom ett år	634	876	112	—
Om mer än ett år	2 044	1 759	834	737
Summa	2 678	2 635	946	737
Förfallostruktur för redovisade uppskjutna skatteskulder				
Inom ett år	—	232	—	—
Om mer än ett år	—	—	—	—
Summa	—	232	—	—
Bruttoförändring av uppskjutna skattefordringar				
Vid årets början	2 635	2 413	737	705
Redovisning i resultaträkning	220	222	210	32
Redovisning i balansräkning (förändring finansiell leasing)	-176	—	—	—
Summa	2 679	2 635	946	737

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	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Långfristiga				
Leasingskuld	35 934	26 808	—	—
Skulder till kreditinstitut	32 000	—	32 000	—
Summa	67 934	26 808	32 000	—
Kortfristiga				
Leasingskuld	20 587	25 423	—	—
Utnyttjad checkräkningskredit	—	—	—	—
Skulder till kreditinstitut	16 000	62 850	16 000	62 850
Skuld anstånd Skatteverket	—	6 308	—	6 308
Summa	36 587	94 581	16 000	69 158
Summa	104 521	121 389	48 000	69 158

NOT 28 ÖVRIGA SKULDER

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Kortfristiga				
Personalrelaterade skulder	94 722	85 183	5 649	4 736
Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande	—	14 112	—	—
Mervärdesskatt	41 424	27 578	5 600	2 554
Förskott från kunder	15 751	—	12 420	—
Andra skulder	1 062	1 406	—	7 352
Summa	152 959	128 279	23 669	14 642

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	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Upplupna semesterlöner inklusive sociala avgifter	28 648	24 783	2 936	1 786
Personalrelaterade poster	12 348	9 420	4 728	1 892
Upplupna sociala avgifter	18 183	21 039	2 782	1 558
Fakturerat för nästkommande period	89	1 209	—	—
Övriga periodiseringsposter	7 950	4 738	371	552
Summa	67 218	61 188	10 817	5 788

NOT 30 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Spärrade medel Hyresgaranti	3 123	3 123	2 800	2 800
Summa	3 123	3 123	2 800	2 800

NOT 31 JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2021-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Avskrivningar	18 753	27 497	2 284	2 002
Förändring andelar intresseföretag	—	—	-5 498	2 835
Realisationsresultat anläggningstillgångar	-2 346	-946	184	—
Övrigt	-26	-1 207	15 480	14 950
Summa	16 381	25 343	12 450	19 787

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

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

KONCERNEN 2021-12-31	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultaträkningen	Redovisat värde
<i>Finansiella tillgångar</i>				
– Kundfordringar	164 271			164 271
– Fordringar hos intresseföretag	2 078			2 078
– Övriga kortfristiga fordringar	—			—
– Likvida medel	54 240			54 240
Summa finansiella tillgångar	220 589			220 589
<i>Finansiella skulder</i>				
– Banklån		48 000		48 000
– Leverantörsskulder och skulder till intresseföretag		40 170		40 170
– Upplupna kostnader		12 179		12 179
Summa finansiella skulder		100 349		100 349

KONCERNEN 2020-12-31	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultaträkningen	Redovisat värde
<i>Finansiella tillgångar</i>				
– Kundfordringar	132 756			132 756
– Fordringar hos intresseföretag	2 249			2 249
– Övriga kortfristiga fordringar	900			900
– Likvida medel	46 387			46 387
Summa finansiella tillgångar	182 292			182 292
<i>Finansiella skulder</i>				
– Banklån		62 850		62 850
– Leverantörsskulder och skulder till intresseföretag		34 648		36 648
– Upplupna kostnader		4 738		4 738
– Utställda säljoptioner till innehavare utan bestämmande inflytande		14 112		14 112
Summa finansiella skulder		116 348		116 348

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 intresseföretag 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 enlighet med årsstämman beslut den 12 maj 2021 har B3 Consulting Group AB (publ) förvärvat genom apportemission utestående dotterbolagsaktier av minoritetsägarna i B3 Dynamics AB och därmed ökat ägandet till 100 procent. Beslutet innebär att aktiekapitalet ökade med 16 839 kronor till 857 877 kronor genom nyemission av sammanlagt 168 390 aktier till totalt 8 578 774 aktier.

På extra bolagsstämma den 9 april godkände stämman styrelsens förslag till beslut om förvärv från och överlåtelse till närstående samt apportemission i dotterbolag. Affären berör bolagen B3 Third Base AB och B3 Nuway AB.

På extra bolagsstämma den 30 november beslutades att införa ett incitamentsprogram för bolagets tillträdande VD.

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 30, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

Stockholm den 30 mars 2022

Sverre Bjerkeli
Styrelseordförande

Alf Blomqvist
Styrelseledamot

Mikael Cato
Styrelseledamot

Kristin Lindmark
Styrelseledamot

Marika Skärvik
Styrelseledamot

Anna Söderblom
Styrelseledamot

Sven Uthorn
Verkställande direktör
och styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats den 4 april 2022
KPMG AB

Fredrik Westin
Auktoriserad revisor

Härledning av vissa nyckeltal

	jan-dec	
MSEK om inget annat anges	2021	2020
Omsättning	921,9	851,4
Ökning omsättning jämfört mot föregående år	70,5	11,9
Omsättningstillväxt	8,3%	1,4%
Rörelseresultat	70,6	42,4
Avskrivningar och nedskrivningar	20,3	27,6
Rörelseresultat före av och nedskrivningar EBITDA	90,9	70,0
Rörelseresultat före av och nedskrivningar EBITDA	90,9	70,0
Nettoomsättning	921,9	851,4
Rörelsemarginal före av -och nedskrivningar EBITDA, %	9,9%	8,2%
Rörelseresultat EBIT	70,6	42,4
Rörelseresultat EBIT	70,6	42,4
Nettoomsättning	921,9	851,4
Rörelsemarginal EBIT, %	7,7%	5,0%
Rörelseresultat EBIT	70,6	42,4
Nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	0,0	0,0
Rörelseresultat före nedskrivningar EBITA	70,6	42,4
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	194,6	165,9
Balansomslutning	559,7	512,2
Soliditet	34,8%	32,4%
Resultat efter skatt	49,8	27,7
Eget kapital inkl innehav utan bestämmande inflytande ingående balans	165,9	137,8
Eget kapital inkl innehav utan bestämmande inflytande utgående balans	194,6	165,9
Genomsnittligt eget kapital	180,3	151,9
Avkastning på eget kapital, %	27,6%	18,2%
Långfristiga räntebärande skulder	-67,9	-26,8
Kortfristiga räntebärande skulder	-36,6	-94,6
Likvida medel	54,2	46,4
Nettoskuld(-)/Nettokassa(+) inkl IFRS 16	-50,3	-75,0
Långfristiga räntebärande skulder	-51,9	-1,4
Kortfristiga räntebärande skulder	-27,9	-79,1
Likvida medel	54,2	46,4
Nettoskuld(-)/Nettokassa(+) exkl IFRS 16	-25,6	-34,1

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.

Användning: Nyckeltalet används för att ge en bild av bolagets under perioden sammanlagda intäkter för sålda tjänster och varor.

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, räntetäkter 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.

Användning: Nyckeltalet redovisas då det är ett mått på ett företags finansiella resultat. Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerarens förståelse för bolagets resultatutveckling om nedskrivning av immateriella tillgångar skett under perioden och över tid.

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.

GENOMSNIITTLIGT 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.

GENOMSNIITTLIGT 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.

Användning: Balansomslutningen ger en bild av bolagets tillgångar vid en viss tidpunkt. Balansomslutningen används som en del vid framräkning av andra nyckeltal, så som soliditet.

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).

Användning: Måttet ger en bild över hur snabbt bolaget kan återbetala sina skulder.

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 2021 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 42–53. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 39–81 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 2021 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 2021 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 42–53. 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 och redovisningsprinciper på sidorna 66–67 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

Koncernen redovisade per den 31 december 2021 goodwill om 211,7 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 företagsledningen 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 2021 andelar i koncernföretag om 323,7 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 1–38, 82–83 samt 88–89. Den andra informationen består också av ersättningsrapporten som vi inhämtade före datumet för denna revisionsberättelse. 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 revisionssed 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, förfalskning, 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 åtgärder som har vidtagits för att eliminera hoten eller motåtgärder som har vidtagits.

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 inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

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 2021 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 revisionssed 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 fortlöpa 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 ersättningsskyldighet 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 revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed 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 styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

REVISORNS GRANSKNING AV ESEF-RAPPORTEN

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en granskning av att styrelsen och verkställande direktören har upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk rapportering (Esef-rapporten) enligt 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden för B3 Consulting Group AB (publ) för år 2021.

Vår granskning och vårt uttalande avser endast det lagstadgade kravet.

Enligt vår uppfattning har Esef-rapporten # oK5eVZS80AJZPb8= upprättats i ett format som i allt väsentligt möjliggör enhetlig elektronisk rapportering.

Grund för uttalanden

Vi har utfört granskningen enligt FARs rekommendation RevR 18 Revisorns granskning av Esef-rapporten. Vårt ansvar enligt denna rekommendation beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till B3 Consulting Group AB (publ) enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de bevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för vårt uttalande.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att Esef-rapporten har upprättats i enlighet med 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden, och för att det finns en sådan intern kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta Esef-rapporten utan väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Revisorns ansvar

Vår uppgift är att uttala oss med rimlig säkerhet om Esef-rapporten i allt väsentligt är upprättad i ett format som uppfyller kraven i 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden, på grundval av vår granskning.

RevR 18 kräver att vi planerar och genomför våra granskningsåtgärder för att uppnå rimlig säkerhet att Esef-rapporten är upprättad i ett format som uppfyller dessa krav.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en granskning som utförs enligt RevR 18 och god revisionssed 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 Esef-rapporten.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 Kvalitetskontroll för revisionsföretag som utför revision och översiktlig granskning av finansiella rapporter samt andra bestyrkandeuppdrag och närallgiggande tjänster och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar.

Granskningen innefattar att genom olika åtgärder inhämta bevis om Esef-rapporten har upprättats i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk

rapportering av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i rapporteringen vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag. Vid denna riskbedömning beaktar vi de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur styrelsen och verkställande direktören tar fram underlaget i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i den interna kontrollen. Granskningen omfattar också en utvärdering av ändamålsenligheten och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens antaganden.

Granskningsåtgärderna omfattar huvudsakligen en teknisk validering av Esef-rapporten, dvs. om filen som innehåller Esef-rapporten uppfyller den tekniska specifikation som anges i kommissionens delegerade förordning (EU) 2019/815 (Esef-förordningen) och en avstämning av att Esef-rapporten överensstämmer med den granskade årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vidare omfattar granskningen även en bedömning av huruvida Esef-rapporten har märkts med iXBRL som möjliggör en rättvisande och fullständig maskinläsbar version av koncernens resultat-, balans- och eget kapitalräkningar samt kassflödesanalysen.

Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 42–53 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevR 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 revisionssed 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.

Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten, på sidorna 30–38 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 8 resp. 18–19 samt riskbeskrivning på sidan 56, och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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 revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

En hållbarhetsrapport har upprättats.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till B3 Consulting Group AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 12 maj 2021. KPMG AB eller revisorer verksam vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2013.

Stockholm den 4 april 2022

KPMG AB

Fredrik Westin
Auktoriserad revisor

B3s historia

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. Tjänstererbjudandet 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 tjänstererbjudande 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 sätter 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.

2014–2017

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 digitalbyrån 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.

2018–2019

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, Alenio 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 Great Place To Work (GPTW).

Rising Stars, programmet som ger juniora talanger möjlighet att utvecklas till självständiga konsulter, lanseras.

2020

En pandemi drar fram över världen med efterföljande ekonomisk recession, och digitaliseringen accelererar.

B3 startar fyra nya bolag och bildar även nya genom att slå samman befintliga dot-

terbolag för att ytterligare stärka erbjudandet till kund.

Bolaget fortsätter att vinna flera ramavtal och antar nya kunduppdrag.

Av Great Place to Work (GPTW) utses B3 till Sveriges näst bästa arbetsplats i kategorin Stora organisationer med över 250 medarbetare. Resultatet visar även att 94 procent av medarbetarna anser att B3 är en mycket bra arbetsplats.

B3 blev senare också utsedd till en av Europas bästa arbetsplatser enligt Great Place To Work (GPTW) i kategorin Best Large Workplaces in Europe. B3 är det högst placerade svenska företaget inom den kategorin.

2021

B3 får många utmärkelser under året och utses av Great Place to Work (GPTW) återigen till en av Sveriges bästa arbetsplatser i kategorin Stora organisationer med över 250 medarbetare. Under hösten utses B3 också till en av Europas bästa arbetsplatser i kategorin Best Large Workplaces.

B3 hedras för arbetet med kommunikation och employer branding och utses till ett av "Årets Karriärföretag", en utmärkelse som delas ut till de omkring 100 arbetsgivare i Sverige som anses vara mest attraktiva att göra karriär på för både young professionals och nyutexaminerade studenter. Under 2021 är B3 också en av sex finalister när hälsoföretaget Feelgood utser Sveriges friskaste företag.

B3 startar det nya bolaget B3 HealthTech under året och bildar även fler nya bolag genom att dotterbolag går samman som B3 Skilled, B3 Complete och B3 Business Transformation.

Bolaget fortsätter att vinna många nya ramavtal, varav två nya ramavtal med Kammarkollegiet genom B3-ledda konsortium är viktiga milstolpar för B3 och skapar möjligheter till nya affärer i myndighetssektorn.

Produktion: Sonho grafisk form & original AB

Text: B3 och Indepen AB.

Foto: Jenny Lagerqvist, Marcela Diaz,

Katarina Lundqvist och Istockphoto

Tryckeri: TMG Stockholm, 2022

Papper: Arctic Volume White 250g/

Arctic Volume White 150g





B3s företagskultur uppmärksammas med flera pris



B3 arbetar sedan länge med att bygga en riktigt bra arbetsplats där medarbetare trivs, utvecklas och mår bra. Grunden för att lyckas med det är företagskulturen och värderingarna. Under 2021 uppmärksammades B3s arbete på flera håll. Bland annat utsågs B3 till ett av Årets Karriärföretag och kvalificerade sig återigen som såväl en av Europas som Sveriges bästa arbetsplatser. Dessutom uppmärksammades bolagets arbete med hälsa och wellness.

För ett konsultbolag som B3 är nöjda medarbetare av allra högsta vikt. Därför arbetar B3 aktivt med att utveckla företagskulturen och skapa en miljö där medarbetarna trivs, utvecklas och mår bra. B3s värderingar – energi, erfarenhet och olikheter – är en ledstjärna i arbetet och att B3s arbete har prisats på flera olika håll är en bekräftelse på att bolagets har lyckats i sin strävan att vara ett av Sveriges bästa konsultbolag.

Sveriges friskaste företag

B3 var en av sex finalister när hälsoföretaget Feelgood för fjärde året i rad utsåg Sveriges friskaste företag. B3s kultur, arbetsmiljö och satsningar för att medarbetarna ska må bra

lyftes fram som viktiga faktorer i Feelgoods utnämning.

Årets Karriärföretag

B3 hedrades för arbetet med kommunikation och employer branding och utsågs även till ett av "Årets Karriärföretag" i november 2021. Utmärkelsen delas ut till de omkring 100 arbetsgivare i Sverige som anses vara mest attraktiva att göra karriär på för både young professionals och nyutexaminerade studenter.

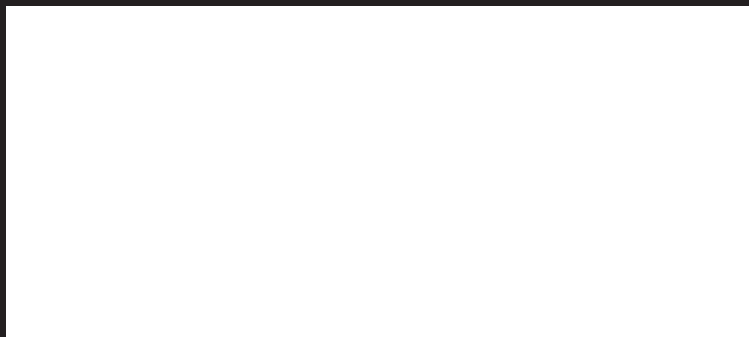
Europas bästa arbetsplatser

För andra året i rad utsågs B3 i september 2021 till en av Europas bästa arbetsplatser, enligt Great Place To Work (GPTW) i kategorin

Best Large Workplaces in Europe. B3 var även det bäst placerade svenska företaget inom kategorin. GPTW har undersökt de viktigaste faktorerna som skapar bra arbetsplatser bland över en miljon medarbetare och inom fler än 3 000 företag i Europa.

Sveriges bästa arbetsplatser 2021

Det var även andra året i rad som B3 tog en topplacering när Great Place To Work utsåg Sveriges bästa arbetsplatser 2021. B3 utsågs till Sveriges tredje bästa arbetsplats i kategorin stora företag med över 250 medarbetare. Dessutom är B3 det högst placerade konsultbolaget på listan.



B3 Consulting Group AB (publ)
Tegnérgatan 23 | Box 8 | 101 20 Stockholm
08-410 143 40 | info@b3.se | www.b3.se