



**Skapar möjligheter  
tillsammans**

ÅRSREDOVISNING 2018

## INNEHÅLL

### B3 2018

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| B3 i korthet                          | 1  |
| Året i korthet                        | 2  |
| VD-intervju                           | 4  |
| Affärsidé, vision, mål och strategier | 6  |
| Förvärvstrategi                       | 8  |
| Marknaden                             | 10 |
| Branschfokus                          | 14 |
| Affärsmodell                          | 16 |
| Verksamheten                          | 18 |
| Digital Management                    | 20 |
| Digital Innovation                    | 22 |
| Digital Infra                         | 24 |
| Nord                                  | 26 |
| Medarbetare                           | 28 |
| Hållbarhet*                           | 32 |
| Förvaltningsberättelse                | 34 |
| Bolagsstyrningsrapport                | 37 |
| Aktieägare och aktien                 | 38 |
| Styrelse                              | 42 |
| Koncernledning                        | 45 |
| Räkenskaper                           | 50 |
| Noter                                 | 57 |
| Definitioner av nyckeltal             | 74 |
| Revisionsberättelse                   | 75 |

\* För hållbarhetsrapport se sidorna 7, 16-17, 28-33 och 47-49.

#### Finansiell kalender

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| Delårsrapport Q1, jan-mars 2019 | 9 maj 2019  |
| Årsstämma för 2018, Stockholm   | 16 maj 2019 |
| Delårsrapport Q2, jan-juni 2019 | 21 aug 2019 |
| Delårsrapport Q3, jan-sept 2019 | 6 nov 2019  |

### DIGITALISERINGEN ÖKAR EFTERFRÅGAN PÅ KOMPETENS

Läs mer om vad som driver marknaden. **Sid 10**

### DELTAR I ALLA FASER AV KUNDERNAS DIGITALA TRANSFORMATION

Läs mer om B3s verksamhet. **Sid 18**

### ”ENERGIN MÄRKS SÅ FORT MAN ÖPPNAR DÖRREN”

Läs mer om B3s kultur. **Sid 28**



**” Vi vill känna stolthet över vad vi åstadkommer ute hos våra kunder**

Kajsa Nordström-Hertzell,  
säljare B3 Consulting Group

## **Vi skapar morgondagens möjligheter inom digitalisering**

B3 Consulting Group är ett av Sveriges snabbast växande konsultbolag med över 600 medarbetare. B3 hjälper Sveriges främsta företag och organisationer att skapa morgondagens möjligheter med hjälp av digitalisering och verksamhetsutveckling.

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

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

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

### **KUNDERNAS TRE BEHOVSOMRÅDEN**

- *Digitalisering och förändringsledning*
- *Förnyelse och effektivisering av IT-miljöer*
- *Branschanpassade tjänster*

# Året i korthet

- Omsättningen uppgår till 726,3 (619,7) MSEK, vilket ger en tillväxt om 17,2 (26,9) procent
- Rörelseresultat (EBIT) uppgår till 47,1 (36,8) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 6,5 (5,9) procent
- Resultat efter skatt uppgår till 28,3 (26,1) MSEK
- Vinst per aktie före och efter utspädning uppgår till 3,15 (3,29) SEK
- Höjd utdelning föreslås om 2,25 (2,17) SEK/aktie
- Antalet medarbetare vid periodens slut 609 (493)

## Händelser under året 2018

- Koncernen antar ny varumärkesplattform och byter namn till B3 Consulting Group AB (publ) för tydligare kommunikation och positionering som digital partner. Under mottot "skapar möjligheter tillsammans" tar B3 sig an uppgiften att råda, leda och stötta kunder genom alla skeden i en digitaliseringsprocess
- B3-koncernen organiseras i fyra affärsområden för att bättre utveckla och styra verksamheten och ta vara på affärsmöjligheter
- B3 förvärvar i mars 66,4 procent av konsultbolaget Third Base AB med 34 medarbetare. Förvärvet stärker B3s erbjudande, framför allt i Öresundsregionen, inom systemutveckling, systemarkitektur och testledning
- B3s modell etableras utanför Sverige med ett intressebolag i Warszawa, Polen
- B3 startar bolaget B3 Squadra med fokus på teamleveranser
- B3 är med på Veckans Affärers lista över Superföretag 2018
- B3 förvärvar i november 65 procent av konsultbolaget Reach Consulting AB med 40 medarbetare. Med förvärvet etablerar sig B3 på konsultmarknaden i Jönköping och Linköping samt stärker sitt erbjudande mot innovations- och tillverkningsindustrin
- B3 har ingått avtal om att förvärva 60 procent av managementkonsultföretaget Alenio Consulting AB med elva medarbetare. Med förvärvet stärker B3 kunderbjudandet inom digitaliseringsprocessen



## Händelser efter årets utgång

- Styrelsen föreslår stämman en utdelning om 2,25 (2,17) SEK per aktie, totalt 16,7 (16,1) MSEK

609

MEDARBETARE VID  
ÅRETS UTGÅNG,  
EN ÖKNING MED 24%

15

ÅR MED LÖNSAM  
TILLVÄXT

26%

GENOMSNITTLIG  
ÅRLIG TILLVÄXT  
2013-2018 (CAGR)

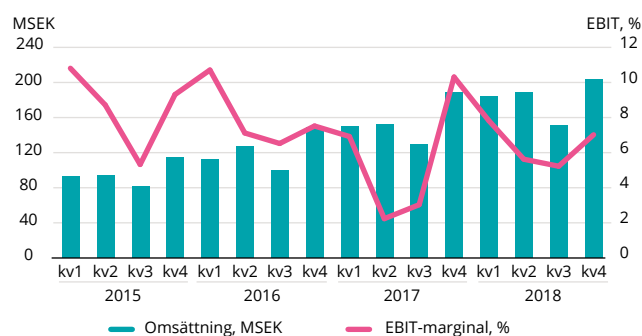
57%

GENOMSNITTLIG ÅRLIG  
RESULTATTILLVÄXT  
2013-2018 (CAGR)

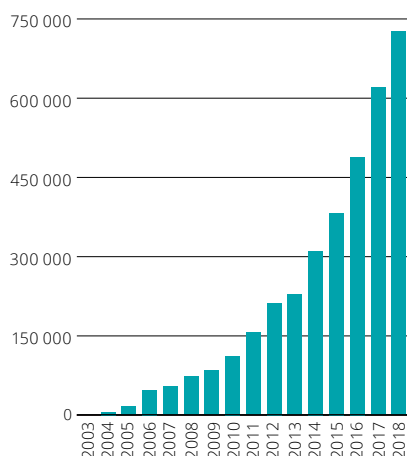
| MSEK                                                 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------------------------------|------|------|------|
| Nettoomsättning                                      | 488  | 620  | 726  |
| Rörelseresultat före avskr. (EBITDA)                 | 44   | 43   | 54   |
| Rörelsemarginal före avskr. (EBITDA), %              | 9,0  | 7,0  | 7,4  |
| Rörelseresultat (EBIT)                               | 39   | 37   | 47   |
| Rörelsemarginal (EBIT), %                            | 7,9  | 5,9  | 6,5  |
| Soliditet, %                                         | 33,8 | 31,7 | 28,8 |
| Genomsnittligt antal medarbetare                     | 367  | 448  | 547  |
| Balansomslutning                                     | 256  | 349  | 426  |
| Avkastning på eget kapital, %                        | 43,4 | 26,5 | 24,3 |
| Vinst/aktie hänförligt till moderbolagets ägare, SEK | 3,54 | 3,29 | 3,15 |



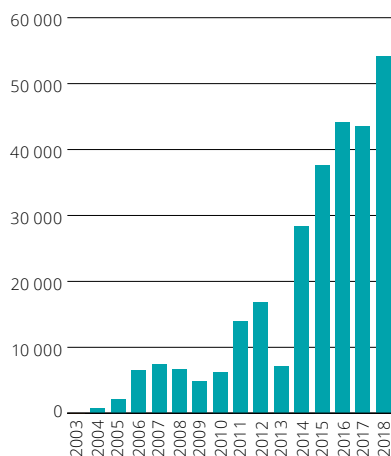
# OMSÄTTNING, MSEK OCH EBIT-MARGINAL, % PER KVARTAL



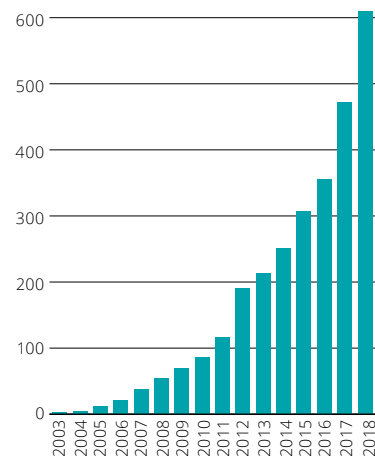
## NETTOOMSÄTTNING (KSEK)



## RÖRELSERESULTAT (EBITDA, KSEK)



## ANTALET MEDARBETARE (VID ÅRETS UTGÅNG)



För diagrammen gäller att: 2003–2012 är proformasiffror (bokslutsår = sept-aug fram till 2012). 2003–2013 redovisas enligt BFNAR, därefter enligt IFRS 2013 inkluderar B3 Interact AB, konsoliderat per 1 jan 2014. T.o.m. 2013 visas antalet anställda vid årets utgång.

# 15 år av ständig tillväxt

Entreprenörsandan. Energin. Erfarenheten. De här egenskaperna har präglat B3 Consulting Group sedan starten – och är några av de främsta anledningarna till att 2018 blev det bästa året hittills. Här finns en vilja att ständigt utvecklas för att öka kundvärdet och ta tillvara på nya affärsmöjligheter som uppstår i samhällets pågående digitalisering. Därför har B3 över tiden också breddat verksamheten när det gäller inriktning, leverans och geografi. Och förutsättningarna att fortsätta växa är goda.

## **Tidigare hette ni B3IT och under 2018 ändrade ni namn till B3 Consulting Group. Varför?**

Det nya namnet ger en bättre bild av vad företaget står för idag. Det signalerar att det vi kan tillföra våra kunder handlar om mycket mer än enbart teknik. Ofta medverkar vi som en viktig kugge i företags, organisationers och myndigheters digitala transformationsprocesser, där kunskap om teknik är en del, men kunskap om affärsprocesser, användarupplevelser och förändringsledning är andra viktiga beståndsdelar.

En digitalisering av verksamheten betraktas idag som nödvändig för att öka konkurrenskraften, utveckla tjänster, förbättra kvalitet och kundupplevelser. Våra konsulter bidrar med energi och erfarenhet i dessa processer – som utredare, rådgivare, förändringsledare och teknikspecialister.

Med namnbytet och med vår nya varumärkesplattform har vi således lagt grund för tydligare kommunikation och positionering som digital partner till våra kunder. Under vårt motto "skapar möjligheter tillsammans" tar vi oss an uppgiften att råda, leda och stötta våra kunder genom alla skeden i en digitaliseringsprocess.

Här har vi också ytterligare stärkt vår förmåga som rådgivare i analys- och strategifasen genom förvärvet av Alenio Consulting i januari 2019.

## **Ni sätter mer och mer fokus på att leverera i team – vad innebär det?**

Genom att kombinera våra förmågor i team kan vi skapa mer värde för våra kunder. Det kan handla om att sätta samman verksamhetsspecialister med systemarkitekter, utvecklare, testledare och så vidare – och ta ett helhetsansvar för ett projekt. Samtidigt minskar det sårbarheten i projekten – både för våra kunder och för oss.

Teamleveranser ligger också i fokus för det nyaste tillskottet i B3-familjen, B3 Squadra, som vi startade under 2018. Idén här är att erbjuda våra kunder väl sammanstatta och samkörda team, som ett sätt för våra kunder att snabbare bli produktiva i sina utvecklingsprojekt.

## **Under året har ni expanderat geografiskt, framför allt genom förvärv. Varför är det viktigt?**

Med etablering på fler lokalmarknader får vi tillträde till nya affärsmöjligheter, samtidigt som vi breddar vår rekryteringsbas. Under året genomförde vi ytterligare två förvärv; Reach Consulting och Third Base. Med Reach Consulting etablerar vi oss också på Jönköpings- och Linköpings-marknaderna, samtidigt som vi skaffar oss ett bra fotfäste inom innovations- och tillverkningsindustri med systemutvecklare och teknikkonsulter. Med Third Base har vi skaffat oss kraftigt

ökad närvaro i Öresundsregionen, nya kundrelationer och kraftigt ökad kapacitet inom systemutveckling och mobilitet.

Förvärv är strategiskt viktiga för bolaget – dels tillför det ytterligare kompetens, dels är det ett sätt för oss att växa till en storlek där vi blir relevanta för våra kunder. Sedan 2010 har vi genomfört tolv förvärv. En anledning att vi varit rimligt framgångsrika i detta är urvalsprocessen, där vi fokuserar på att förvärva välskötta bolag med bra ledningar.

En annan viktig anledning till framgången i förvärven är att vi respekterar och värnar om de enskilda bolagens företagskulturer och den entreprenörsanda som har gett dem framgång.

Under 2018 etablerade vi dessutom verksamhet i Polen. Vi gör det som greenfield-etablering tillsammans med ett par lokala entreprenörer, som ser vår företagskultur som ett sätt att differentiera sig och attrahera duktiga konsulter.

## **B3 verkar på en rekryteringsmarknad i förändring. Kan du beskriva den?**

Om vi ska fortsätta växa med lönsamhet måste vi kunna attrahera de bästa konsulterna i en hårdnande konkurrens om kompetens. Vi måste också se till att de får förutsättningar att ständigt utvecklas. Erfarenhet är viktigt i vårt erbjudande, men det viktigaste är kunskap – och det är en färskvara

*”Det viktigaste sättet att attrahera duktiga konsulter är att vi kan erbjuda dem spännande och utvecklande uppdrag – många attraheras också av vår prestigelösa företagskultur”*

*Sven Uthorn, VD och koncernchef*



när teknologiutvecklingen sker så snabbt. Det är också en anledning till vårt nya utbildnings- och mentorprogram för unga, talangfulla konsulter, som därigenom får en unik möjlighet att bli morgondagens stjärnkonsulter – men som redan idag kan bidra med kunskap.

Det viktigaste sättet att attrahera duktiga konsulter är att vi kan erbjuda dem spännande och utvecklande uppdrag. Många attraheras också av vår prestigelösa företagskultur, som präglas av småföretagsanda och där medarbetarna erbjuds stora möjligheter att själva påverka sin arbetssituation, inkomst och tid för att åstadkomma balans i livet.

#### **15 år av kraftig tillväxt – kan det fortsätta?**

Tillväxt är viktigt för oss på många sätt. Dels är det en bekräftelse på att vi har ett

attraktionsvärde både i kund- och rekryteringsmarknaderna, dels är ökad kapacitet och leveransförmåga viktiga kriterier för våra kunder när de väljer bland sina konsultpartners. Tillväxt är också viktigt ur ett aktieägarperspektiv, eftersom ökad volym ger skalfördelar och möjliggör successivt ökande rörelsemarginaler.

Vi verkar i en starkt fragmenterad bransch. Trots vår snabba tillväxt uppgår vår marknadsandel i Sverige endast till omkring en procent. I kombination med det växande behovet av den typ av expertis som vi kan leverera innebär det att vi har goda möjligheter att fortsätta växa. Det finns mycket som jag är nöjd med när det gäller vad B3 Consulting Group har lyckats uppnå under sina första 15 år – men det finns samtidigt en betydande utvecklingspotential; alla bolag inom koncernen har förutsättningar att växa mer och utveckla sina tjänsteerbjudanden.

Vi tar också en del strukturella grepp: vi inför ett nytt affärssystem för att förbättra effektiviteten, vi ser över kundlistan för att fokusera på rätt kunder och vi stärker vår säljorganisation.

Samtidigt ska vi uppfylla våra finansiella mål, vi ska vara den bästa arbetsgivaren för erfarna konsulter och vi ska leverera på vårt varumärkeslöfte, att hjälpa våra kunder att ta till vara digitaliseringens möjligheter.



# Att växa och utvecklas med kvalitet

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

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

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

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

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

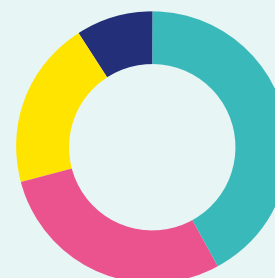
## VISION

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

## AFFÄRSIDÉ

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

## INTÄKTER PER AFFÄRSOMRÅDE 2018



Digital Management, 42%  
 Digital Innovation, 29%  
 Digital Infra, 20%  
 Nord, 9%

| FINANSIELLA MÅL |                                                                                    | UTFALL 2018  | KOMMENTAR                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>&gt;15%</b>  | tillväxt per år genom rekrytering, förvärv och nyetableringar                      | <b>17,2%</b> | Genomsnittlig total tillväxt, CAGR, för de senaste fem åren uppgår till 26 procent.                                                                                                                                         |
| <b>8–12%</b>    | rörelsemarginal (EBIT)                                                             | <b>6,5%</b>  | Genomsnittlig total resultattillväxt, CAGR, för de senaste fem åren uppgår till 57 procent.                                                                                                                                 |
| <b>&lt;1,5</b>  | långsiktig skuldsättning – nettoskuden som andel av EBITA                          | <b>1,2</b>   | B3s nettoskuld 31 december 2018 var 57,4 MSEK.                                                                                                                                                                              |
| <b>ca 20%</b>   | årlig ökad vinst/aktie                                                             | <b>–4,3%</b> | En negativ utveckling under fjärde kvartalet för affärsområde Digital Management, på grund av återhållsamhet inom branscherna offentlig verksamhet och bank/finans, tillsammans med tillväxtsatsningar påverkar resultatet. |
| <b>2/3</b>      | i utdelning av koncernens resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets ägare | <b>71%</b>   | 2,25 SEK i utdelning enligt styrelsens förslag.                                                                                                                                                                             |

## Tillväxtstrategier:

- Förädla befintliga tjänster.** Många av B3s över 200 aktiva företagskunder i Sverige 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 Consulting Group.

# Värdeskapande förvärvsstrategi

För B3 är det viktigt att låta förvärvade bolag behålla sin verksamhet intakt. Samtidigt blir de en del av ett större sammanhang och drar fördel av gemensamma resurser, bland annat inom ekonomi och säljfunktioner. På så sätt främjas de nya bolagens fortsatta tillväxt samtidigt som engagemanget och drivkraften, hos både ledning och medarbetare, behålls.

## Kriterier – erbjudande inom ett visst kompetensområde eller branschinriktning

B3s förvärvsstrategi bygger på att förvärva bolag som stärker koncernens samlade utbud med ett tydligt erbjudande inom ett visst kompetensområde eller branschinriktning.

Lika viktigt är att de förvärvade bolagens profil vad gäller kultur, erfarenhet och kvalitetsambitioner ligger i linje med B3s. Ytterligare en förutsättning är att båda parter ser att en vidareutveckling kan ske bättre genom att ingå i ett B3-sammanhang.

## Vad B3 kan erbjuda

Genom att ingå i B3 skapas bättre möjligheter till affärer genom ingående i en gemensam varumärkesplattform, tillgång till breddad kompetens och delaktighet i gemensam säljorganisation, möjlighet till merförsäljning i en gemensam kundbas samt bättre gemensam kostnadsstruktur.

Samtidigt odlas entreprenörskapet genom hög grad av självständighet i den dagliga verksamheten, som i många fall fortsätter att drivas som en egen resultatenhet med samma inriktning som tidigare med samma ledning och organisation.

## Senaste förvärven

Under 2018 har B3 förvärvat bolagen Third Base i Malmö och Reach Consulting med verksamhet i Jönköping och Linköping. Möt ledningen från bolagen här, som berättar om den första tiden som en del av B3.

Avtal ingicks även om att förvärva managementkonsultbolaget Alenio Consulting i Stockholm 2019.

## Förvärv

2010

### Colosseum Consulting

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

2011

### Castra Group

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

2013

### D11 Consulting AB

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

2014

### Platon Solutions

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

2015

### Visab Holding AB

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

2016

### Site of Knowledge

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

2017

### Init

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

### Rebel & 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 Östersundsregionen. 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. Elva medarbetare, 13,3 MSEK i omsättning 2018.

## REACH CONSULTING

## Vi behåller vår viktigaste framgångsfaktor, den nördiga profilen

”Det känns jättekul och spännande att nu vara en del av B3. Framförallt finns det så många möjligheter att göra bra saker tillsammans och lära oss av andra, våra syskon inom B3. Samtidigt får vi behålla vår egen profil, lite nördigare, lite bättre”

Charlotte ”Charlie” Hedenborn grundade Reach Consulting tillsammans med Yonathan ”Yoppe” Berglund 2014. Företaget har en lite annan bakgrund än klassisk IT och jobbar mer hands on med mjukvara, mekanik, elektronik, test- och validering samt IoT. Konsulterna har roller som bland annat elektronikingenjörer, kodare, mekaniker och kravanalytiker. Reach har haft en mycket god framväxt och har idag ett 40-tal medarbetare i Linköping och Jönköping. B3 förvärvade 65 procent av bolaget i november 2018.

– Vi är verkligen nöjda med att nu vara en del av B3. Med B3 kan vi göra saker tillsammans

med andra i ett större sammanhang, men också lära och inspirera varandra. För oss som ett mindre bolag får vi möjlighet att dra nytta av det stora bolagets fördelar med att kunna vara med i ramavtal och projekt där olika slags kompetens efterfrågas. Samtidigt får vi ha kvar vår egen profil och göra det vi tror på och brinner för. Det har varit, och är, mycket viktigt för oss. Styrkan finns i det olika.

Övergången till B3 har fungerat mycket bra och har även varit intressant och givande på flera plan, berättar Charlotte.

– Det är väldigt nyttigt att ibland se på sin



egen verksamhet med nya ögon, att stanna upp och reflektera vilket vi nu gjort i samband med förvärvet. Vissa saker gör vi riktigt bra, andra saker kan vi förfinas och hitta inspiration i hur andra i koncernen gör. Det är givande. Men framförallt känns det också kul. Det finns så mycket arbetsglädje och energi på B3, och ett härligt klimat. Man känner det direkt när man kommer innanför dörren.

## THIRD BASE

## Att få behålla självständigheten var helt avgörande för oss

”Med B3 i ryggen har vi fått starkare muskler och möjlighet till nya spännande affärer. Fördelarna med att ingå i ett större sammanhang är många, samtidigt som vi fått behålla vår självständighet som mindre bolag. Nu har vi det bästa av två världar, som både stor och liten”.

Third Base är ett konsultbolag som erbjuder specialistkompetens inom systemutveckling med extra tyngd på Java och mobilitet, systemarkitektur och testledning. Stefan Lind var med och grundade företaget 2011 som idag har 38 medarbetare med bas i Malmö. I samband med förändringar i ägarstrukturen blev det aktuellt med förvärv och diskussioner inleddes med några potentiella aktörer. Valet blev enkelt och föll direkt på B3. I mars 2018 förvärvade B3 66,4 procent av Third Base.

– Vi förde diskussioner med några olika parter, men när vi träffade B3 kändes det rätt på en

gång. B3 värnar entreprenörsandan och är inte toppstyrt, tvärtom uppmuntras olikheter och egna initiativ. Vi kände direkt att vi ville bli en del av B3, inte minst för den sköna stämningen, berättar Stefan Lind.

Ett år efter förvärvet frågade Stefan alla medarbetare på Third Base om de märkte någon skillnad av att nu tillhöra ett större bolag. Det enda som lyftes var i positiva ordalag.

– Ingen av medarbetarna lyfte någon skillnad annat än till det bättre. Vi är fortfarande vårt gäng på Third Base, men fördelarna med att vara del av ett större börsnoterat företag är många. Idag har vi helt andra förutsättningar för att kunna teckna ramavtal och ingå i större projekt där olika kompetens efterfrågas. Vi har också fått flera nya spännande kunder och möjligheter. Dessutom ser jag det som väldigt positivt att vi kan samarbeta och hjälpa varandra inom koncernen som ett gemensamt lag även om vi har olika grund. Jag brukar säga att vi är som stor och liten, vi är del av ett stort sammanhang i ett starkt bolag samtidigt som vi är små och kan vara självständiga och specialister inom vår nisch.



Tomas Strand, verksamhets-  
utvecklare B3 Sentensia

# Digitaliseringen ökar efterfrågan på kompetens

Den omvälvande digitala transformation som sker av företag, organisationer och myndigheter har resulterat i en växande efterfrågan på kompetens inom IT, affärsprocesser och förändringsledning. För att ta tillvara på potentialen i denna växande marknad satsar B3 Consulting Group på att bredda erbjudande, kompetensbas samt den geografiska närvaron.



### Marknadskrafter

De främsta faktorer som påverkar den konsultmarknad som B3 verkar på är i korthet:

**Digitalisering** – som är den övergripande drivkraften som påverkar alla verksamheter i allt mer ökande omfattning. Exempelen är otaliga, till exempel nya handelsmönster med ökande e-handel och nya affärsmodeller.



### RADARS IT-RAPPORT:

## Verksamhetsfinansierad IT ökar – AI i fokus

Andelen investeringar inom IT och digitalisering som ligger utanför den traditionella IT-budgeten ökar allt mer. Det visar rapporten IT-Radar 2018 från analys- och rådgivningsföretaget Radar Ecosystem Specialists. Rapporten spår samtidigt att några av de IT-trender som kommer att få störst genomslag i Sverige under de närmaste åren är artificiell intelligens, cybersäkerhet och Internet of Things (IoT). ”Kan vi behärska de rådande IT-trenderna, kan vi också stärka vår effektivitet och konkurrenskraft”, kommenterar Radars VD Hans Werner.

Radar skriver att vi befinner oss i en ny teknisk era, samtidigt som vi närmar oss slutet av en global högkonjunktur med en minskad efterfrågan under de kommande åren. De omfattande förändringar som digitaliseringen och tillämpningen av nya tekniker för med sig kommer att pressa nordiska verksamheter till en hög investeringstakt inom området. Detta kommer i sin tur ytterligare driva upp efterfrågan på bristkompetenser i gränslanden mellan IT, innovation och verksamhetsförändring, enligt analysföretaget.

Rapporten anger tillväxten för verksamhetsfinansierad IT under 2018 till 4,4 procent, jämfört med 3,8 procent 2017. Samtidigt ökade de traditionella IT-budgeterna enbart med 1,6 procent 2018, jämfört med 1,3 procent 2017.

– Nästan en femtedel av alla IT-utgifter finansieras idag utanför den traditionella IT-budgeten. Sverige är det land i Norden som lägger störst andel IT utanför IT-organisationen, säger Hans Werner.

### Anpassa – eller bli frånt

Radar ser en tydlig trend som både CIO:er, IT-chefer och IT-leverantörer snabbt måste anpassa sig till för att inte bli frånt. Eftersom olika initiativ från verksamheten ökar måste IT både på kund- och köparsida bli bättre på verksamhetskompetens för att klara av att hålla en strategisk position.

– I den allt mer osäkra konjunkturen, visar våra analysdata att i de verksamheter där IT lyckats bli mer verksamhetsorienterat har också IT i högre grad blivit bärare av kärnprocesserna. Noterbart

hos dessa är en högre automatisering och digitaliseringsgrad. I dessa verksamheter kommer IT inte vara konjunkturkänsligt på samma sätt som vi upplevt under tidigare konjunkturskiften, säger Hans Werner.

Radar konstaterar samtidigt att det har skett ett trendbrott sett till IT-budget i relation till inflationen.

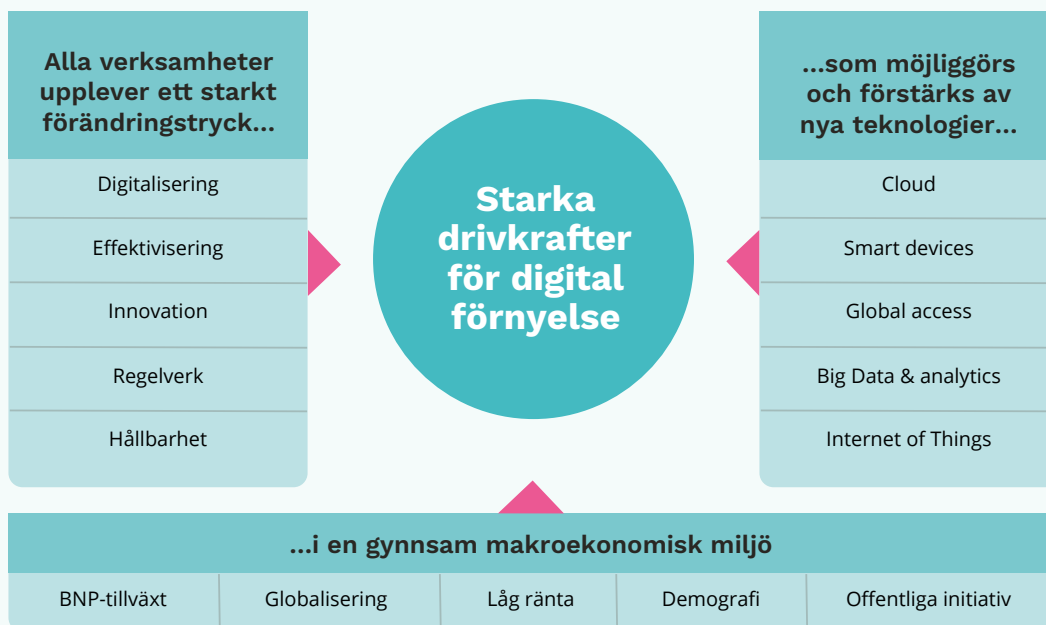
– 2018 var äntligen ett år där realvärdet i IT-budgeterna ökat, trots den relativt låga nivån. Samtidigt var de svenska IT-budgetökningarna de lägsta i Norden under 2018, säger Hans Werner.

### Verksamhetsfinansierad IT spås fortsätta öka

IT-budgeten kommer, enligt Radars prognos, växa med historiskt låga 1,2 procent 2019. Verksamhetsfinansierad IT väntas däremot växa med historiskt starka 4,6 procent. Den totala kostnadsmassan för IT motsvarar drygt 213 miljarder kronor för 2019 och finansieras direkt av verksamheten med nära 25 procent. Marknaden för IT-leverantörer avmattas något jämfört med 2018 med en ökning motsvarande 1,7 procent under 2019. Starkast är tillväxten på tjänstemarknaden som växer med 3,8 procent under 2019, även detta något svagare än under 2018, enligt rapporten.

Enligt IT-Radar är andra viktiga trender industrialiseringen av IT, digitalisering, cybersäkerhet, liksom disruptiva nya teknikområden som artificiell intelligens (AI), Internet of Things (IoT) och blockchain (blockkedjeteknik).

## Vad driver konsultmarknaden?



**Effektivisering** – för att öka produktiviteten. Effektivisering sker med hjälp av utveckling av strategier, processer och teknik. Förändringsledningen ser då till att önskade effekter uppnås. Inte minst offentliga verksamheter möter ständigt ökande krav på effektivisering för att optimalt ta vara på skattemedel. Men de drivs även av de demografiska förändringarna med en åldrande befolkning och ökad urbanisering.

**Innovation** – som 5G med högre hastighet som möjliggör betydligt större dataöverföring; självkörande fordon, människa-maskin och sakernas internet (IoT), som öppnar för nya affärsmodeller – till exempel användardrivna avgifter för trafikförsäkringar. All data som genereras av FANGTA (Facebook, Amazon, Netflix, Google, Tencent och Alibaba), så kallad big data, utgör en växande tillgång för att attrahera marknadsföringsinvesteringar och utveckla egna plattformar

**Informations- och IT-säkerhet samt regulativa krav** – där sårbarheten för dataintrång eller missbruk ökar i takt med digitaliseringen. Detta leder till nya regulativa krav för att öka säkerheten – till exempel de nya dataskyddsreglerna inom EU, GDPR (General Data Protection Regulation), som för många företag och myndigheter betyder en hel del förändringar. Krav uppkommer även för att öppna upp marknader, däribland det nya EU-betaltjänstdirektivet (PSD2) som öppnar dörrarna för tredjepartsleverantörer att komma åt bankernas kunders konton för att utföra finansiella tjänster åt både privatpersoner och företag.

**Hållbarhet** – kraven på hållbart handlande är en ständig process inom näringsliv och organisationer. Ökad digitalisering underlättar hållbarhet. Genom att utnyttja digitaliseringens alla möjligheter bidrar det till ett bättre resursutnyttjande och en mer tillgänglig värld.

**Makroekonomiska faktorer** – det som i grunden påverkar är framför allt BNP-utvecklingen mot vilken alla branschers tillväxttakt jämförs. BNP-tillväxten i Sverige var 2,3 procent. Det fortsatt låga ränteläget har samtidigt gynnat många företag.

### Geografisk närvaro

B3 är verksamt i Sverige och sedan 2018 även i Polen. Konsultmarknaden i Sverige är extremt fragmenterad och trots att B3 tillhör de tongivande aktörerna uppgår marknadsandelen endast till cirka en procent. Potentialen är, med andra ord, stor. I syfte att ta tillvara på denna potential förvärvade B3 under 2018 ytterligare bolag och breddade därmed dels den geografiska närvaron, dels den kompetens som erbjuds. Samtidigt ökade fokus på att ta ett större grepp om kundernas behov genom att erbjuda team av konsulter, snarare än enskilda specialister.

## B3s kunder i urval

Arbetsförmedlingen • Bankgirocentralen BGC • Bisnode • Bolagsverket • Comhem • CSN • Epiroc Rock Drills • Ericsson • Fujitsu Sweden • Försäkringskassan • GS Facket • H&M • Handelsbanken • IF IT Services • Julia • King • Landstinget Sörmland • Länsförsäkringar • Naturvårdsverket • Nordea • Nordic Cinema Group • Pensionsmyndigheten • Polismyndigheten • Region Skåne • Sandvik • Scania • SDC • SEB • Sirius International Insurance Corp • SJ • Skatteverket • Skolverket • SL • Strålsäkerhetsmyndigheten • Sveaskog • Swedavia • Svenska Spel • Tele2 • Telia • Trafikverket • Transportstyrelsen • TUI Sverige • Valmyndigheten • Volvo • Västra Götalandsregionen • Åklagarmyndigheten



Andreas Steding, Seniorkonsult på B3 Financial Consulting

Konsulttjänster förutsätter lokal närvaro, både i säljprocessen och framförallt i genomförandefasen. För att möta de lokala marknadernas behov finns B3 representerat i flera svenska städer.

### Kunder

B3s kunder är framförallt stora företag och organisationer i förändring. Kunderna spänner över i stort sett alla branscher, med en betydande andel inom offentliga sektorn (cirka 40 procent av bolagets omsättning).

B3 hade vid ingången av 2019 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än tio procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder representerar tillsammans cirka 25 procent av B3s omsättning och efterföljande 40 största kunder representerar drygt 40 procent av omsättningen. Över 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende.

Därutöver utgör intäkter från egna ramavtal 20 procent av bolagets omsättning

### Utmaningar

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

# Att jobba närmare kunden

B3 är sedan länge på väg mot ett allt starkare branschfokus. Det startade med ett specialistbolag inom vård som arbetar med E-hälsa, men de idag tre främsta branscherna utgörs av myndigheter, bank och finans samt media och underhållning.

## Myndighet och kommun

Digitaliseringsvågen är fortsatt stark inom myndigheter och kommuner. Med ett gediget verksamhetskunskande skapar B3 bestående effekter för verksamheten genom att arbeta hela vägen från analys och strategi till utvecklingsarbete och förändringsledning. Branschen utgör 27 procent av B3s totala omsättning 2018.

Trots en måttlig procentuell ökning med 1,4 procent av IT-budgeten 2018 för svenska statliga aktörer har de sedan 2015 legat under det nationella genomsnittet. Detta uppger Radar Ecosystem Specialists i sin branschrapport över myndigheter och verk 2018. Vid sidan av den traditionella IT-budgeten återfinns IT som köps in av verksamheterna istället för IT-avdelningen. Ökningen av verksamhetsfinansierad IT hos myndigheter och verk är 4,8 procent och ligger över genomsnittet. Den samlade IT-budgeten för myndigheter och verk 2018 är 24,4 mdr, varav verksamhetsfinansierad IT utgör 2,9 mdr. En växande del av kärnverksamheternas medel går till investering i digital innovation och mognad.

Jämfört med statliga institutioner vars verksamheter i regel är rikstäckande och som därmed kan göra större samlade satsningar, behöver respektive kommun anpassa sin IT-strategi utefter de resurser och den kompetens som finns att tillgå lokalt. Radars branschrapport över kommuner 2018 presenterar vidare att ökningen av IT-budgeten under de senaste åren har

krympt och ökar under 2018 med 1,0 procent. Den verksamhetsfinansierade delen av IT-budgeten ökar med 4,8 procent 2018 för kommuner. Den samlade IT-budgeten för kommuner 2018 är 15,6 mdr, varav verksamhetsfinansierad IT utgör 4,0 mdr.

## Bank, finans, försäkring

Finansbranschen står inför stora utmaningar – ökad konkurrens och behov av anpassning till nya digitala kundbeteenden ska genomföras samtidigt som nya lagkrav kräver uppmärksamhet. B3s specialitet är att kombinera branschkunskap med stark kompetens och erfarenhet av hur effektiv informationshantering etableras. Bolaget leder och genomför förändringsprojekt för kunder inom bank, finans och försäkring för att möta framtiden med konkurrenskraftiga affärsmodeller och en effektiv operativ plattform. Branschen utgör 19 procent av B3s totala omsättning 2018.

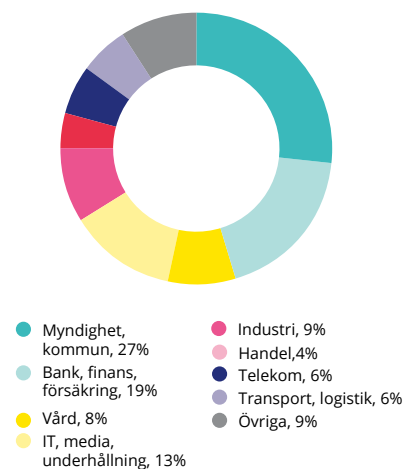
IT har sedan länge utgjort en grundförutsättning för finansbranschens produktion och distribution av tjänster. Genom tidiga satsningar på innovation och integration, särskilt automatisering av olika verksamhetsprocesser, har finans och försäkring som bransch legat i digitaliseringsens framkant. Detta uppger Radar Ecosystem Specialists i sin branschrapport över finans och försäkring 2018. Den historiskt sett starka tillväxttakt som präglat branschens IT-budget återfinns 2018 med en ökning om 3,0 procent och branschen ligger därmed





Annika Krouthén,  
Seniorkonsult B3 Ledning

#### INTÄKTER PER BRANSCH 2018



i topp vad gäller procentuell utveckling. Detsamma gäller för branschens verksamhetsfinansierade IT vars tillväxttakt likaså ligger i topp med en ökning om 6,7 procent. Den samlade IT-budgeten för finans och försäkring 2018 är 21,8 mdr, varav verksamhetsfinansierad IT utgör 4,9 mdr.

#### IT, media, underhållning

För många av B3s kunder börjar digitaliseringsresan med fokus på "kundens kund" – att skapa nya digitala kundupplevelser och bygga nya intäktsströmmar på nätet. Etablerade aktörer inom nöjesindustrin, kultur och media kan härigenom bredda sin marknad och nå ut till helt nya kundgrupper. Detta ligger till grund för B3s snabbast växande bransch IT, media, underhållning som utgjorde 13 procent av B3s totala omsättning 2018. För att lyckas med digital transformation krävs ett aktivt ledarskap som kan hantera både tekniken, människorna, kreativiteten och genomförandet. B3 har mångårig erfarenhet av både IT och förändringsarbete. Lönsamheten uppstår där användaranpassade tjänster kombinerar det analoga med det digitala. Därför digitaliserar B3 där det gör störst nytta och i tre dimensioner: med fokus på affären, kunden och medarbetaren.

# Affärsmodell som skapar värde

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

## Målgrupp

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

## Geografiskt

Bolagets marknad finns övervägande i Sverige. Konsulttjänster förutsätter lokal närvaro, både i säljprocessen och framför allt i genomförandefasen. För att möta de lokala marknadernas behov är bolaget etablerat i Stockholm, Borlänge, Gävle, Göteborg, Jönköping, Linköping, Malmö, Sundsvall, Örebro och Warszawa.

## Gemensam varumärkesplattform

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

## Intäktsmodeller

Uppdragstyperna expertresurser, projektåtaganden och funktionsåtaganden debiteras oftast mot timtaxa. Andra debiteringsmodeller förekommer i projekt- eller funktionsåtaganden, till exempel månads-

debitering, som kan kombineras med timdebitering vid tillkommande arbete.

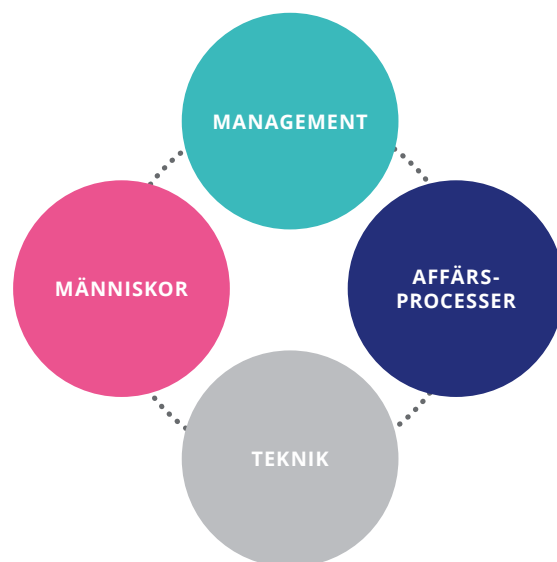
## Flexibel säljmodell

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

## 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.





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

#### Ramavtalskunder

Många av de största och mest IT-intensiva organisationerna har valt att hantera sin konsultförsörjning genom ramavtalsupphandlingar, vilket innebär att de koncentrerar sina inköp till ett begränsat antal utvalda leverantörer. Det gäller både privat och i ännu högre grad offentlig sektor. I takt med att B3 växer, ökar också förutsättningarna att vinna egna ramavtal. Konkurrensen är då oftast begränsad till kundens övriga ramavtalsparter. B3 har varit speciellt framgångsrika i vunna upphandlingar inom offentlig sektor. Den centrala specialistenheten Sales Support Office (SSO) har till uppgift att hantera anbudsarbete, främst inom offentlig sektor, och ansvara för de allianser med underleverantörer som ofta behövs för att vinna upphandlingar.

#### Indirekt försäljning

För att nå slutkunder där ramavtal tilldelats andra parter, kan B3 ofta kvalificera sig som underleverantör till dessa.

#### Övrig försäljning

B3 kan också få uppdrag från andra aktörer på marknaden – från samarbetspartners och i vissa fall via en konsultmäklare. Försäljning via konsultmäklare ger en breddad kundbas, men lägre marginaler.

Jenny Wedin,  
Seniorkonsult på B3 Ledning

# Delaktiga i alla faser av kundernas digitala transformation

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

B3 hjälper Sveriges främsta företag och organisationer att skapa morgondagens möjligheter med hjälp av digitalisering och verksamhetsutveckling. Organisationen bygger på en dotterbolagsstruktur som baseras både på specialistkompetens och branschkunnande samt lokal/regional marknadsnärvaro. I kundprojekt kombineras dessa utifrån kundens mål och syfte med projekten.

## Arbeta i team

För att lösa kundernas problem samt möta kommande utmaningar på bästa sätt erbjuder B3 team med olika specialistkompetenser, från analys och strategi till förändringsledning och utveckling av nya plattformar. Teamen arbetar utifrån agila principer, vilket ger individerna friheten att påverka vad som krävs när det gäller teknik, verktyg och metod. Som företag ser B3 till att skapa rätt förutsättningar för att lyckas och ständigt förbättras.

## Med genom hela projektcykeln

B3 strävar efter att bistå kunderna genom hela besluts- och projektcykeln, i expertroller eller under projekt- och funktionsåtaganden. I erbjudandet ingår att hjälpa företag och förvaltningar att digitalisera och effektivisera verksamheten genom att utveckla strategi/styrning, processer, organisation och använda teknik som möjliggörare.

## Uppdragstyper

B3 verkar som rådgivare, samarbetspartner samt tjänsteleverantör. Bolaget levererar huvudsakligen konsulttjänster inom tre olika typer av uppdrag:

### 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.

### Projektåtaganden

B3 tar även övergripande ansvar för att genomföra projekt från idé till genomförande. Ett projektåtagande bemannas oftast med ett konsultteam, med olika roller i olika faser, från tidigt idé- och analysarbete till strategival och framtagning av lösning, genomförande, test- och verifiering, lansering och överlämning till förvaltning.

### Funktionsåtaganden

Funktionsåtagande innebär ansvar för att upprätthålla en funktion med en viss servicenivå. Uppdragstypen förekommer framförallt i drift- och förvaltningsåtaganden kring affärskritiska applikationer, databaser eller molntjänster. I de fall bolaget tar förvaltningsansvar för applikationer och databaser ansvarar alltid en annan part, kunden eller dennes outsourcingleverantör, för driften av den fysiska IT-miljön.



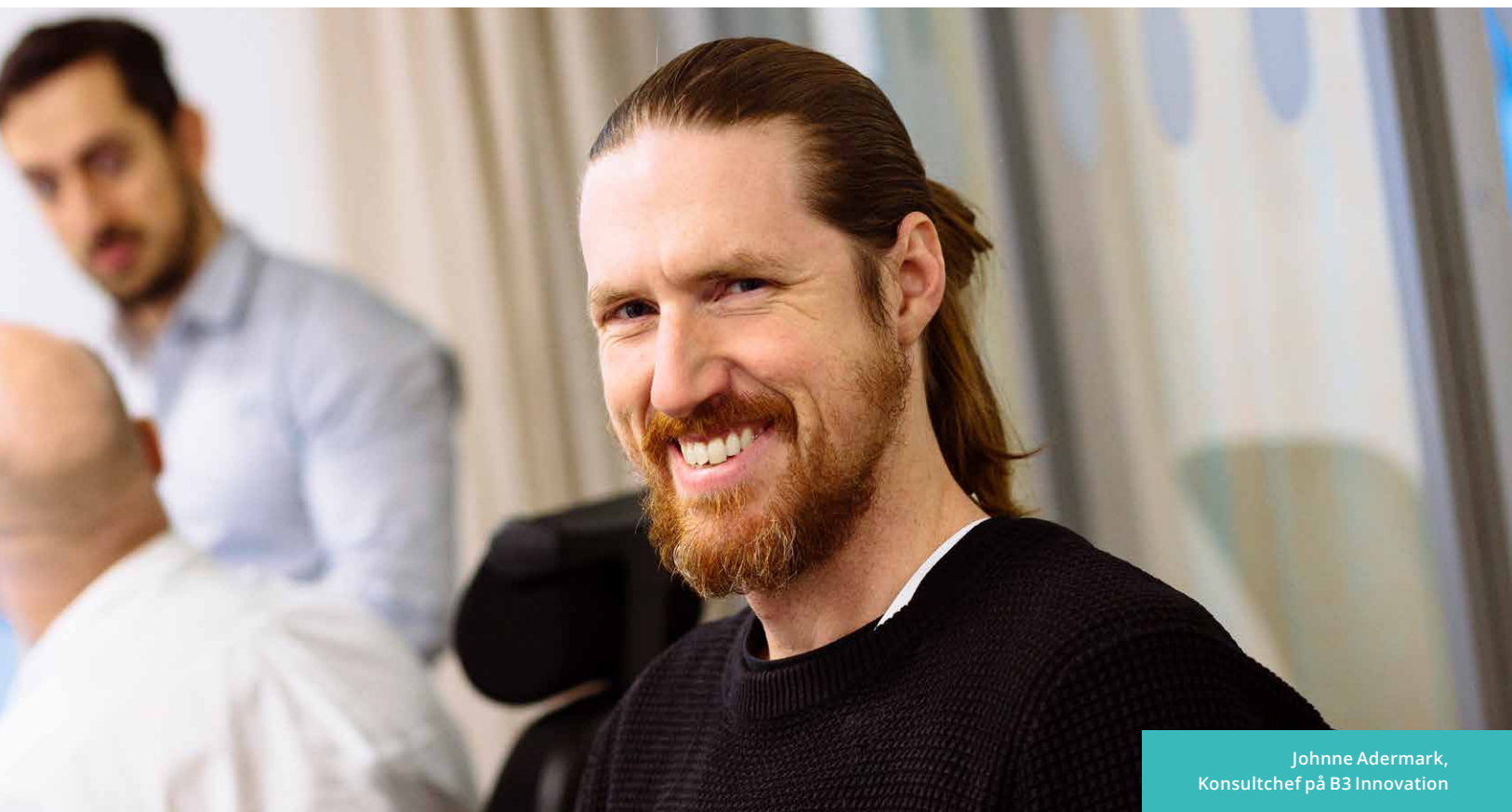
### Certifierade medarbetare

Inom B3 finns i dag en bredd av kompetenser. Bolaget har en stor andel konsulter inom verksamhetsutveckling och styrning/ledning, likväl som inom systemutveckling och teknik. Många medarbetare är certifierade inom bland annat Agil projektledning och ITIL (Information Technology Infrastructure

Library) samt för specialistkompetens för Arkitekter, Affärsanalytiker och Testledare. B3 arbetar i nära samarbete med några av marknadens ledande teknikleverantörer och har därigenom hög kompetens inom ett antal systemplattformar. B3 är idag Microsoft Gold Partner inom mjukvaru- och applikations-

utveckling, Microsoft Silver Partner inom Application Integration, Gold Partner med Oracle, Gold Partner med Episerver samt Select Partner till AWS (Amazon Web Services).

## B3 bistår i varje steg av digitaliseringsprocessen



Johnne Adermark,  
Konsultchef på B3 Innovation

# Stöttar kunden i resan mot en digital värld

Affärsområde Digital Management består av nio bolag, som erbjuder tjänster inom bland annat verksamhetsutveckling, digital transformation, förändringsledning och beslutsstöd. Kunderna finns inom bland annat landsting, myndigheter, bank och finans samt telekomsektorn. Affärsområdet står för 42 procent av koncernens omsättning. Möt Jörgen Samuelsson, affärsområdeschef, som här berättar mer om erbjudandet.



Jörgen Samuelsson, tf affärsområdeschef Digital Management

## Berätta kortfattat om er verksamhet!

– Vår mission är att hjälpa våra kunder att bli långsiktigt konkurrenskraftiga och framgångsrika i en föränderlig värld. Vi skapar snabbt värde för kunden genom att vi har lång och relevant kunskap och erfarenhet samt förmåga att proaktivt applicera vår kunskap i kundens situation.

## Vilka är era främsta styrkor?

– Våra medarbetare har lång erfarenhet av många olika typer av utmaningar som våra kunder ställs inför. Det gör att kunderna kan känna sig trygga med att vi kan leda dem genom deras förbättringsinitiativ och uppnå de mål som är uppsatta. Allt vi gör präglas av mod, hjärta och engagemang. I en digital värld låter vi människor stå i centrum och hjälper dem att dra nytta av de möjligheter som tekniken ger. Att stötta våra kunder genom deras förändringsresa är en bärande del i vårt erbjudande.

## Berätta om utvecklingen under det gångna året!

– Vi hade ett mycket bra första halvår. Där emot hade bank och finans samt offentlig sektor en inbromsning under hösten och många angelägna kundprojekt har fått vänta på realisering. Detta ledde till en otillfredsställande utveckling inom affärsområdet under året.

## Var ser ni er främsta potential?

– Som flertalet konsultbolag arbetar vi mycket med olika typer av digitaliseringsinitiativ. Utifrån vår erfarenhet och kompetens hjälper vi våra kunder att ta till vara de möjligheter som följer med en digitalisering.

## KUND: SUSSA



Foto: Flickr | ... Samverkan mellan apotek och sjukvård | by Apotek Hjärtat

Vi jobbar även mycket med compliance, det vill säga regelefterlevnad, samt med ledning och styrning av förbättringsprojekt. Inom myndigheter och kommuner har vi till exempel många uppdrag där vi hjälper kunderna att upphandla tjänster och lösningar för olika typer av verksamheter. Det som särskiljer oss är att många av våra konsulter har lång erfarenhet av att arbeta i linjeroller inom sin bransch såväl som i konsultroller. Det skapar en djup förståelse för hur vi på bästa sätt tar oss an de aktuella utmaningar som vi ska hjälpa våra kunder med.

### Förväntningar inför det kommande året?

– Att vi får förtroendet att hjälpa ännu fler spännande kunder med deras utmaningar!

### FAKTA DIGITAL MANAGEMENT

- **Tjänster:** Digital transformation, Ledning & styrning, Sourcing/ upphandling, Business Intelligence, Customer Experience CX, Informationssäkerhet/GDPR, Information Management, Programkontor och portföljstyrning
- **Typ av kunder:** Stora företag och organisationer – men även mindre företag
- **Ingående bolag:** B3 Financial Consulting, B3 Visab Consulting, B3 Ledning, B3 Connect, B3 Healthcare Consulting, B3 Sentensia, B3 Interact och B3 Insight samt B3 Alenio Consulting (från 2019)

## Hjälper landstingen att jobba smartare tillsammans

”Utmaningen har varit att få nio landsting att gå i takt”. Det säger Marie Häggström på B3 Healthcare Consulting, som på uppdrag av landsting i det så kallade SUSSA-samarbetet har programlett utvecklingen av en långsiktig gemensam strategi för framtidens vårdinformationsstöd.

Fragmenterade IT-lösningar byggda med omodern teknik. Frustration hos sjukvårdsvårdspersonalen med svårigheter att följa patientens väg genom vården och att hitta tidigare information. Avsaknad av stöd för kommunikation med invånare och patienter. Brist på stöd för mobila lösningar.

Så såg läget ut då de ursprungligen fem landstingen från Västerbotten i norr till Blekinge i söder enades om att gemensamt ta fram en strategi för att bättre möta de krav och behov som finns i vården. Målet var också att säkerställa en effektiv och säker utveckling av framtidens vårdinformationsstöd, som går i takt med digitaliseringen av samhället. Under arbetets gång har ytterligare fyra landsting anslutit sig till samarbetet, som nu omfattar totalt en fjärdedel av Sveriges befolkning.

År 2014 fick B3 Healthcare Consulting uppdraget att leda strategiarbetet och Marie Häggström, sjuksköterska och beteen-  
devetare i grunden samt med 22 års erfarenhet av att arbeta med digitalisering av vården, utsågs till programledare. Arbetet har

nu framgångsrikt avslutats och övergått i en implementeringsfas.

– Det har varit både utmanande och stimulerande att få till ett samarbete – som faktiskt är unikt i Sverige – där så många ska enas. Men grunden för att lyckas har hela tiden funnits där eftersom alla inser att framtiden kräver att vi jobbar smartare – och att vi blir starkare tillsammans, säger hon.

Enligt Ulrika Landström, Digitaliseringschef i Region Örebro län och ordförande i styrgruppen för SUSSA-samverkan handlar det om ett unikt samarbete i Sverige som gynnar allmänhet, patienter och medarbetare.

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

**Fotnot:** Upphandlingen av ett nytt vårdinformations-system inleddes i september 2016. I december 2018 fattades tilldelningsbeslut men införandet av det nya systemet riskerar att försenas p g a överprövning.

# Gör kunden mer digitalt attraktiv

Det snabbväxande affärsområdet Digital Innovation består av nio bolag; varav två förvärvades och ett nytt startade under 2018. Affärsområdet står för närvarande för 29 procent av koncernens omsättning och hade en tillväxt på 51 procent under året. Möt Sven Uthorn, affärsområdeschef, som här berättar mer om erbjudandet.

## Berätta kortfattat om er verksamhet!

– Digital Innovation utgör en snabbväxande del av B3, specialiserade på att hjälpa företag, organisationer och myndigheter som befinner sig i en digital förändringsprocess att utveckla och stärka kundupplevelsen av

deras respektive erbjudande. Våra tjänster omfattar allt från strategi och ledning till teknik, design, drift och förvaltning. Ett typiskt uppdrag kan vara att hjälpa kunden att bli mer attraktiva i sina digitala kanaler, något vi har gjort för till exempel sj.se och sf.se.

## Vilka är era främsta styrkor?

– Våra medarbetare är specialister inom sina områden och vi kan erbjuda deras kompetens antingen som solister, eller i team. De är duktiga på att förstå marknaden och de utmaningar som våra kunder ställs inför. De vet vad som driver affären och intäkterna – och vad som bör göras för att utnyttja möjligheter och stärka konkurrenskraften. Vi kan erbjuda både omfattande erfarenhet och vass kunskap. Den här typen av process är ofta omvälvande för våra kunder i och med att de måste våga utmana sig själva med helt nya sätt att tänka och arbeta. De kräver att "alla är ombord på tåget" och då är det viktigt med väl fungerande kommunikation och information – och att vara nära kunden. Våra konsulter sociala förmåga är därmed också oerhört viktig. Vi har ofta långvariga relationer med våra kunder, vilket är betydelsefullt när det handlar om så omvälvande förändringar av verksamheter.

## Berätta om utvecklingen under det gångna året!

– Året präglades av kraftig tillväxt; 51 procent. I mars förvärvade Third Base, vilket innebar att B3 stärkte sin position inom Öresundsregionen och inom bland annat systemutveckling och mobilitet. Vi startade också ett nytt bolag med fokus på teamleveranser, B3 Squadra. En viktig händelse på kundsidan, som vi berättar mer om härintill, är att dotterbolaget Rebel & Bird utsågs till ny digital partner för Parks & Resorts med syfte att utveckla det digitala kundmötet och nya digitala tjänster för kända besöksmål som Gröna Lund, Kolmården, Aquaria, Furuvik och Skara Sommarland.



*Sven Uthorn, tf affärsområdeschef Digital Innovation*

## KUND: PARKS &amp; RESORTS

## Tar parkupplevelsen till nya höjder

Parks & Resorts, ägare till bland andra Gröna Lund och Kolmården, arbetar ständigt efter att förhöja besökarnas upplevelse på anläggningarna. Nu höjer koncernen ribban ytterligare. Ett viktigt led i den satsningen är att utveckla anläggningarnas webbplatser. Uppdraget har gått till Rebel & Bird. "Vi ville jobba med en partner som kunde utmana oss med ett tänk som vi saknade – och som kunde stötta oss med allt från strategiskt och datadrivet fokus till förvaltning av våra olika digitala lösningar", säger Johanna Kjellser, digitalansvarig på Parks & Resorts.



Foto: Denna bild tillhandahålls av Wikimedia Commons.

Anrikt – men ändå i framkant. Parks and Resorts har en historia som sträcker sig 135 år tillbaka i tiden med några av Sveriges främsta upplevelseparker i portföljen, som Gröna Lund, Kolmården, Furuvik och Skara Sommarland. Under de senaste fem åren har omsättningen ökat med hela 33 procent till 1,3 miljarder kronor. En viktig förklaring till framgången är att allt överskott från verksamheten investeras i att kontinuerligt utveckla och modernisera utbud och kvalitet – och därmed locka till sig fler besök.

Nu satsar Parks & Resorts på att kunna erbjuda gästerna en ännu bättre upplevelse, bland annat genom att göra webbplatserna attraktivare och mer användarvänliga. Det finns också viktiga kostnads- och effektivitetsaspekter bakom beslutet – bolaget har hittills haft olika system för alla anläggningar som ska integreras med ett gemensamt affärssystem, något som har varit ineffektivt och dyrt att utveckla.

– De främsta målen är att vi ska driva våra parkers digitala ytor på ett mer effektivt sätt

och att vi vill skapa en hög koncerngemensam kvalitetsnivå. Nästa nivå ska hjälpa oss att öka försäljningen via de digitala ytorna – vilket ger en bättre upplevelse för både organisationen och gästerna, säger Johanna Kjellser.

### Fokus på skalbarhet

I september 2018 inleddes arbetet, där Rebel & Bird ansvarar för allt från analys av målgrupp och behov till design och programmering.

– Fokus ligger på att hitta en teknisk lösning i framkant som erbjuder skalbarhet. Den ska fungera för Parks & Resorts alla sites, berättar Karin Lindgren, projektledare på Rebel & Bird.

Först ut att få ny webbplats blir Vildmarks-hotellet och Kolmårdens Djurpark. Att de nu får websidor som bor på samma plattform, gör det smidigare att administrera och lättare för besökarna att planera sin upplevelse. Därefter rullas de övriga sidorna ut successivt med målet att alla ska vara klara 2020. Men uppdraget tar inte slut där.

– Tanken är att vi kontinuerligt ska jobba med innovation, säger Karin Lindgren.

På frågan hur Parks & Resorts upplever samarbetet hittills med Rebel & Bird, svarar Johanna Kjellser:

– Vi är glada för den höga engagemangsnivån i hela teamet, som verkligen vill leverera bra saker. Vi är även nöjda med hur proffsigt de arbetar, både på strategisk nivå där de utmanar hur vi tänker och i varje utförande del av projektet där alla utför sin expertis med stor kompetens.

### Var ser ni er främsta potential?

– Digitaliseringen är på väg att växla upp till en helt ny nivå som påverkar alla organisationer och verksamheter. Förmågan att transformera och utveckla sina digitala förmågor står i direkt proportion till framgång och konkurrenskraft samt möjligheten att kunna attrahera nya kompetenser och att behålla sina medarbetare. Idag utsätts företag och organisationer för ett konstant tryck att ständigt ompröva sin egen affärsmodell eller verksamhet. Digitaliseringen omformar förhållandet mellan företag, kunder och marknad. Vi förstår, och kan ta ett helhets-

grepp om, den här processen – något som uppskattas av allt fler kunder.

### Förväntningar inför det kommande året?

– Att vi fortsätter vår kraftiga tillväxt och att vi får fler tillfällen att bevisa vår styrka inom teamleveranser, det vill säga att ta ett helhetsgrepp om våra kunders resa inom det här området.

### FAKTA DIGITAL INNOVATION

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

# Sätter den digitala infrastrukturen

Affärsområde Digital Infra består av sex bolag som är nischade inom flera expertområden, med gemensamt fokus på att hjälpa kunder att utveckla deras digitala infrastruktur. Affärsområdet svarar för 20 procent av koncernens omsättning. Möt Martin Stenström, affärsområdeschef, som här berättar mer om erbjudandet.

## Berätta kortfattat om er verksamhet!

– Digital Infra arbetar med att hjälpa kunder att bygga en effektiv, säker, skalbar och tillgänglig infrastruktur – det vill säga själva grundförutsättningen för att de ska kunna genomgå en digital förändringsprocess. Ett av våra specialområden – där vi växer allra snabbast – är att hjälpa kunder att förflytta verksamhet till molnet och att upprätta molnbaserade tjänster. Vi levererar vår kompetens dels som avtalsbaserade tjänster i form av projekt och förvaltningsavtal, dels i form av expertkonsulter. Kund-

listan spänner från stora, internationella och medelstora företag till myndigheter och kommuner.

## Vilka är era främsta styrkor?

– Våra kunder står inför många utmaningar när den digitala infrastrukturen flyttar till molnen. Många frågetecken måste rätas ut, som till exempel: Vad kan flyttas? Till vilken leverantör? Hur ska genomförandet gå till? Allt detta kan vi hjälpa kunden med. Många kunder har dessutom skaffat nya digitala verktyg för arbetsplatsen som O365 och

vill nu få full nytta av alla de möjligheter dessa kan ge. Även där kan vi hjälpa till.

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

## Berätta om utvecklingen under det gångna året!

– Vi fortsatte att växa. Som planerat ökar uppdragen inom implementation av molntjänster, exempel på det är Standard Solutions Group, där vi hjälper kunder med deras molntransiton och Pernod Ricard, som vi hjälper implementera den Digitala arbetsplatsen.

– Vi har också stärkt oss i regionerna utanför Stockholm, med affärsområdets etablering i Örebro, som kompletterar B3s befintliga verksamhet där, samt genom stark tillväxt i Göteborg.

## Var ser ni er främsta potential?

– Vi tror att det kommer att behövas mycket mer av djup expertis för att effektivt bygga infrastruktur som möjliggör en digital transformation av verksamheter – inte minst det som rör utveckling av molntjänster och lagring i molnet. Investeringarna i publika molntjänster och infrastruktur tjänster väntas fortsätta öka kraftigt under de kommande åren. Molntjänster har numera en självklar plats för



Martin Stenström, affärsområdeschef Digital Infra

de företag och organisationer som lärt sig utnyttja deras flexibilitet och snabbhet på rätt sätt. Vi satsar därför på att utveckla vår kompetens inom det här området ytterligare.

### Förväntningar inför det kommande året?

– Att vi kommer att fortsätta vår tillväxt främst med tjänster inom molntransiton både genom att leverera våra paketerade tjänster och i form av expertkonsulter. Vi kommer också att öka andelen åtagandeffärer.

### FAKTA AFFÄRSOMRÅDE DIGITAL INFRA

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

### KUND: FINBAS

## Unik kartläggning av svensk bolagshistoria

SCA:s aktiekurs från 1912? Eller Holmens från 1928? Med hjälp av B3 Consulting DBAce, ett av Sveriges största databasbolag, finns nu kursinformation för noterade svenska bolag hela vägen ända tillbaka till 1912 – lagrad i molnet, lättillgängligt och kostnadsfritt för hela den svenska forskarvärlden. Uppdragsgivare: Swedish House of Finance.

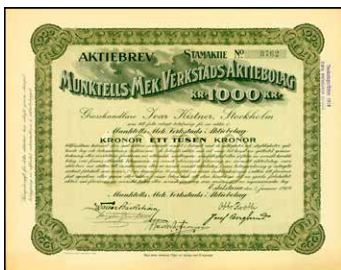


Foto: Denna bild tillhandahålls av Wikimedia Commons.

Uppdraget att drifva databasen, FinBas, fick B3 redan 2007. Då fanns den placerad på Nasdaq Stockholm och dess uppgift var att leverera realtidsinformation till nordiska banker och mäklare. Då Swedish House of Finance, ett nationellt forskningscentrum med inriktning mot finansiell ekonomi beläget på Handelshögskolan i Stockholm, grundades 2011, donerades databasen dit – och tillbaka till den akademiska världen där den en gång startades för 40 år sedan.

– I samband med det ändrades också huvudinriktningen – från att förse finansinstitut med realtidsinformation, vilket den i och för sig också producerar i dag, till att huvudsakligen bli ett redskap för forskarvärlden när det gäller kartläggning av nordisk, och framförallt svensk bolagshistoria, berättar Henrik Ernerot, projektledare för uppdraget på B3.

– Vi har ända sedan flytten arbetat med att samla in och processa kursinformation för samtliga noterade, svenska bolag sedan

1912 och för övriga nordiska bolag från 1980 och framåt. I och med att informationen numer är lagrad i molnet, är den lätt att komma åt den för de forskare som idag har fri tillgång till den, fortsätter han.

Syftet med projektet är att öka kunskapen om utvecklingen av den svenska aktiemarknaden. FinBas möjliggör en unik insikt i svensk bolagshistoria – och ger också en god inblick i rådande trender.

**Fakta FinBas:** Innehåller fakta om alla noterade bolag i Norden (förutom Island) med fokus på Sverige. Totalt handlar det om omkring 4 500 bolag. Historiken sträcker sig från 1912 och framåt för Sverige, från 1993 i Danmark, från 1986 i Finland och 1980 i Norge. Databasen innehåller information om bland annat aktiekurser, utdelningar, resultaträkningar, aktieindex, valutakurser och räntor.

### KUND: PERNOD RICARD

## Hjälper Pernod Ricard att bli en modern arbetsplats

Effektivare samarbete. Ett papperslöst kontor där det blir lättare att komma åt information genom nya molntjänster. En digitalisering och automatisering av tidskrävande uppgifter. Det var målet för Pernod Ricard Sweden då B3 Digital Workplace anlätades för att hjälpa till att skapa en modern, digital arbetsplats.

Pernod Ricard Sweden AB, som tillhör Pernod Ricard-koncernen, verkar som licensierad importör, agent och konsult inom vin- och spritbranschen på den svenska marknaden. Förutom Pernod Ricard-gruppens produkter representerar bolaget ett antal producenter och varumärken, som till exempel Absolut Vodka.

– Pernod Ricard kände till B3 tidigare via ett annat systerbolag och blev intresserade av vår satsning på den moderna arbetsplatsen som vi lanserade i början av förra året. Vi tyckte att projektet var intressant eftersom Pernod Ricard hade ett tydligt mål att lyfta hela sin organisation inom den digitala arbetsplatsen. De hade påbörjat egna analyser och var medvetna om att det handlar om en förändringsresa och inte enbart en teknisk förflyttning av den interna arbetsmiljön, berättar Jonny Mattes, som har lett projektet för B3 Digital Workplace.

Uppdraget bestod i att först ta reda på Pernod Ricards behov och sedan anpassa och ta fram digitala verktyg som skulle möjliggöra en bättre arbetsdag för medarbetarna. Arbetet inleddes i juni 2018 med att B3 tillsammans med en projektgrupp bestående av representanter från hela verksamheten tog fram en strategi för hur förändringsarbetet skulle bedrivas.

– Vi har haft flertalet roller i projektet. Efter att ha genomfört och presenterat strategin fick vi dessutom ett utökat uppdrag som projektledare för införandet och förverkligandet av strategin och samtidigt stötta kunden med våra experter inom Office 365, säger Jonny Mattes.

– Eftersom införandeprojekt sker på uppdrag av CIO bildar vi en brygga mellan verksamheten och IT, fortsätter han.

Målet är att hela den svenska verksamheten ska vara igång med utvalda tjänster innan mid-sommar 2019.

# Brett tjänsteutbud för kunder i norra Sverige

Affärsområde Nord består av tre geografiskt sammanhållna bolag med uppgift att vidareutveckla verksamheten i den norra delen av Sverige. Affärsområdet svarar för nio procent av koncernens omsättning. Möt Patrik Norlander, affärsområdeschef, som här berättar mer om erbjudandet.

## Berätta kortfattat om er verksamhet!

– En stor del av vår verksamhet är i dag inriktad på att erbjuda ett brett utbud av tjänster inom IT och management till de statliga myndigheter som är lokaliserade i norra Sverige. Även om många av våra kunder i dag utgörs av myndigheter, så har vi även kunder bland några av de stora skogsbolag och industrikoncerner som finns här, som till exempel SCA, SSAB och Telia. Vi är speciellt starka inom business intelligence och databaser, områden där vi är marknadsledande i regionen. Den kompetensen, liksom systemutveckling, är något vi kan leverera till alla koncernens kunder – liksom att vi arbetar aktivt

med att marknadsföra hela B3s utbud av tjänster till våra kunder.

## Vilka är era främsta styrkor?

– Vi har ett starkt varumärke i regionen, vi är kända som en stabil och kompetent partner och vi har många långvariga och starka kundrelationer. Våra konsulter är kända för att vara både erfarna och kompetenta. Vi är också förknippade med att vara ett aktivt bolag, som arrangerar både utbildningar och sociala aktiviteter. Det hjälper oss både att komma befintliga kunder närmare och att etablera nya kontakter. Vi är också bra på att attrahera duktiga konsulter i regionen

genom att vara en bra arbetsgivare, där balans i livet prioriteras och där personalomsättningen är mycket låg. Vår tyngdpunkt på myndigheter innebär att verksamheten inte är så konjunkturkänslig, vilket också är en styrka.

## Berätta om utvecklingen under det gångna året!

– Vi fortsatte arbetet med att vara en stabil leverantör till statliga myndigheter, samtidigt som insatserna för att bredda vår kundbas med skogs- och industriföretag fortsatte. Fokus låg på tillväxt.

## Bättre koll på skogen via molnet



Foto: Johnér Bildbyrå/Hans Berggren

Bättre kvalitet på informationen om virkets väg i Sverige – till lägre kostnad och med ökad driftsäkerhet. Det här är några av förbättringarna som Biometria, tidigare Skogsbrukens Datacentral, vill uppnå i och med utbytet av datasystem och förflyttningen av informationen till molnet. B3 Consulting Sundsvall levererar Business Intelligence-lösningen.

Biometria beskriver sig själva som "informationsnavet i kedjan mellan skog och industri". Det bildades 1961 som en ekonomisk förening för att samordna och rationalisera virkesredovisning. Initiativtagare var dåvarande Domänstyrelsen, MoDo, SCA och Skogsägarrörelsen. Att använda datorer för att effektivisera arbetet var tidigt en ambition. Redan 1963 installerades den första datorn, IBM 1410, och inom kort togs ett system i drift för virkesredovisning. Eftersom medlemsföretagen även hade behov av annat datastöd, bland annat för administration av personal och ekonomi, togs under 1970-talet steget mot ett övergripande datasystemet – VIOL.

## FAKTA AFFÄRSOMRÅDE NORD

- **Tjänster:** Ett tvärsnitt av samtliga tjänster som B3 Consulting Group erbjuder – från verksamhetsutveckling och digitala strategier till infrastruktur och kundupplevelse – med speciell styrka inom business intelligence/databas och systemutveckling
- **Typ av kunder:** Fokus på myndigheter och större industriföretag
- **Ingående bolag:** B3 Consulting Sundsvall, B3 Consulting Dalarna och B3 Advise

### Var ser ni er främsta potential?

– Vi ser en god potential både inom skogs- och industriföretag samt fortsatt på myndighetsidan. Vårt starka varumärke ger oss ett bra utgångsläge. Under året etablerades en ny myndighet i Sundsvall – DIGG (myndigheten för digital förvaltning) – som väntas skapa nya möjligheter, inte bara för vårt affärsområde utan för hela regionen.

### Förväntningar inför det kommande året?

– Vi kommer att ha fortsatt fokus på att växa. Det finns mycket att göra på den privata sidan här. Vi kommer också fokusera på att leverera mer i team.



*Patrik Norlander, affärsområdeschef Nord*

– Tankar och idéer om en förnygring av den nuvarande systemmiljön har funnits under en längre tid. De senaste åren har riskerna med det gamla systemet blivit alltmer uppenbara. Brist på kompetens och support för de befintliga systemmiljöerna är en aspekt. Att den föråldrade informationsmodellen inte kan svara upp mot branschens krav är en annan, berättar Ulf Jonsson, som leder projektet från B3s sida.

#### Rätt information – vid rätt tillfälle

Varje år hanterar Biometria information om virkesvärden för mer än 70 miljarder kronor och tillgängliggör den för de cirka 3 000 användarna hos de 600 medlemsföretagen, som representerar den samlade skogsnäringen i Sverige. För dessa är det av avgörande betydelse att veta exakt var virket befinner sig – från skördaren, skotaren, avlägg och lastbil till mätplatser, industrier och värmeverk. De behöver färsk och lättillgänglig

information för att kunna redovisa, planera, optimera, effektivisera, estimerar och följa upp den egna affären.

Det grundläggande målet med utvecklingen av en tredje version av systemet, VIOI 3, är med andra ord att kunna leverera rätt information – vid rätt tillfälle. Efter en utvärdering av olika alternativa lösningar, standardplattformar och tänkbara partners beslöt Biometria år 2013 att pröva en kombination av Microsoft Dynamics AX och egenutveckling. Året efter påbörjades resan mot VIOI 3. En förstudie inleddes 2016 och 2017 fick B3 Consulting Sundsvall uppdraget att leverera en BI-lösning.

– Hela systemet byggs om i grunden enligt en modern arkitektur anpassad efter kundernas behov. Det kommer att bli enkla användargränssnitt med utmärkt rapportfunktionalitet, nåbar från mobiler och läsplattor, berättar Ulf Jonsson.

– Tidigare fanns inget datalager. Det kommer nu att byggas, samtidigt som informationen placeras i molnet för ökad tillgänglighet. Ytterligare fördelar med det nya systemet är att det blir mer robust och skalbart.

Totalt har B3 Consulting Sundsvall fem konsulter som för närvarande arbetar intensivt med att förverkliga systemet, som enligt planerna ska lanseras år 2021. Och Biometria är nöjda med arbetet.

– Vi ser B3 som vår stabila leverantör av erfarna BI-resurser, säger Olle Håkansson, resursansvarig på Biometria.

– B3 är för oss synonymt med bra kvalitet, korta beslutsvägar och stark lokal förankring, fortsätter han.

Fotnot: B3 Consulting Sundsvalls uppdrag för Biometria löper åtminstone fram till slutet av 2019

# ”Energin märks så fort man öppnar dörren”

Kanske är det friheten under ansvar. Entreprenörsandan. Utvecklingsmöjligheterna. Lekfullheten. Drivet. Sammanhållningen. Eller kanske genuiniteten i främjandet av balans i livet. Men förmodligen är det kombinationen av allt detta som gör företagskulturen så stark – ja till och med unik, enligt de fyra medarbetare som här samtalar om vad som särskiljer B3 från andra konsultbolag. Möt veteranen Alex, nyanställda Ivo, Jenny, som har gjort en snabb karriärresa i bolaget och Tommy, en av de främsta kulturbärarna.

*” Med den lönemodell som flertalet här har är man som sin egen, men ändå med trygghet. Det är den perfekta mixen mellan att vara anställd och sin egen.”*

**B3 firar 15 års-jubileum. Hur har bolaget förändrats under årens lopp?**

**Alex:** – Ytligt sett är det ett annat bolag – vi har ju vuxit kraftigt och breddat oss både geografiskt och verksamhetsmässigt. Men kärnan är densamma. Grundbulten har alltid varit att främja entreprenörsandan i bolaget, oavsett hur mycket vi växer. För mig, som har varit med från början, har B3 alltid stått för det lilla i det stora. Ett annat sådant nyckelbegrepp som har varit med hela tiden är frihet under ansvar.

**B3 har satsat från början på att skapa en stark företagskultur. Beskriv den!**

**Jenny:** – Förtroende och tillit. Det finns en omtanke som genomsyrar hela organisationen. Om någon till exempel säger att han eller hon vill byta uppdrag, så tas det på allvar. Trivsel och välmående rankas högt. Och det behöver aldrig bli några diskussioner om lön – många har den ju direkt kopplad till vad de fakturerar. Med den lönemodell som flertalet här har är man som sin egen, men ändå med trygghet. Det är den perfekta mixen mellan att vara anställd och sin egen.

**Tommy:** – Frihet. Det handlar för de flesta till exempel om att bestämma själv över de medel man drar in. Att det inte finns någon överförmyndare som talar om vilka utbildningar man ska gå, vilken telefon man får köpa. Det handlar om tryggheten som det stora företaget erbjuder – men flexibiliteten och möjligheten att påverka som finns i det lilla.

**Alex:** – Fokuseringen på att konsulterna ska trivas och utvecklas i sina uppdrag. Vi har också en rättvis lönemodell – vi suddar till exempel helt ut löneskillnader mellan män och kvinnor.



**Ivo:** – Flexibilitet, wellness och balans i livet – allt det här är på riktigt. Oavsett vilken roll man har, så finns det en respekt och en tolerans för det. Vill man gå ner i tid, kan man göra det. Många andra bolag försöker göra liknande satsningar, men det blir ofta kortvarigt. Här är det genuint.

**Jenny:** – Det här attraherar drivna människor, som drar igång olika aktiviteter – vilket stärker kulturen ytterligare. Är man driven på jobbet, är man ofta driven även utanför jobbet. Det är härligt att vi har den här lekfullheten i bolaget. Det är lite busigt.

*” Vår kultur gör att vi sticker ut bland IT- och managementkonsultbolag.”*



*” När jag kom in trodde jag att det mest handlade om Ironman – men nu har jag förstått att det framför allt är en satsning på välmående.”*

**Tommy:** – Vår kultur gör att vi sticker ut bland IT- och managementkonsultbolag. Jag skulle säga att vi har tagit ett utrymme som ingen annan har. Det finns en energi i bolaget som märks bara man kommer in genom dörarna och går runt på kontoren. Folk hälsar, tittar varandra i ögon och bekräftar varandra.

#### Nämn konkreta exempel på kulturfrämjande aktiviteter!

**Tommy:** I början var det bara idrott, men nu har det blivit mycket mer, musik och vad som helst. Är du intresserad av något är det bara att starta upp en grupp för det. Nu är vi ju så många att det finns alltid några som är intresserade och hakar på.

**Ivo:** När jag kom in trodde jag att det mest handlade om Ironman – men nu har jag förstått att det framför allt är en satsning på välmående, med mycket wellness och träning för att man mår bra av det – men även fokus på balans i livet. Vi har allt från yoga till matlagning och fotografi. Träning är en stor del av det – eftersom vi tror att det är viktigt för välbefinnandet – men det finns mycket annat också.

**Jenny:** I och med att det är så brett, är det väldigt inkluderande – det finns något för alla om man vill. Aktiviteterna går ju dessutom över bolagsgränserna, över affärsområdena, vilket innebär att det är ett sätt att stärka gemenskapen i bolaget. Vi bjuder också in

kunder på vissa aktiviteter, vilket är ett sätt att stärka relationerna med dem. I Sundsvall, där jag jobbar, kör vi till exempel trappträning en gång i veckan på lunchen. Det har blivit enormt uppskattat och spridit sig som en löpeld genom stan med allt fler som hakar på.

**Tommy:** Ett exempel på engagemanget är just Ironman-satsningen, som har hållit på varje år sedan 2012. Det är totalt 40 personer här som kör det loppet. En så stor procent av antalet anställda som gör en så omfattande, gemensam satsning tror jag är unikt.

**Alex:** När vi var 250 personer var det totalt 25 som gjorde det – tio procent, helt otroligt. För den som vill finns det aktiviteter varje dag i veckan.

**Jenny:** Tommy inspirerade mig när jag började på B3 att prova triathlon. Det var en helt ny upplevelse för mig när jag först körde triathlon och sedan Ironman i Kalmar med den gemenskap, sammanhållning och ödmjukhet som fanns bland deltagarna. Alla hjälper och stöttar varandra för att komma över mållinjen – det är lite som det är i bolaget rent allmänt.

**Tommy:** Och våra nya zebradräkter gör ju att vi verkligen syns och får mycket uppmärksamhet. Den officiella bilden från Ironman i Kalmar, till exempel, visar tre zebror som passerar över mållinjen. Det är stort.

**Jenny:** Nu tränar vi för nästa Vasalopp, dit vi kommer att åka med 40 konsulter och kunder i stripad buss för att åka loppet. Och alla som vill får åka som zebbor.

#### Men byggs kulturen bara av fritidsaktiviteter?

**Alex:** Nej, det handlar naturligtvis om mycket mer. Som uppmuntran till ständigt kompetensutveckling. Utbildningar och seminarier är öppna för alla i bolaget, vilket innebär att vi träffas över inriktningar och affärsområden. I och med att det finns så många bolag med olika inriktningar inom B3 finns det dessutom möjlighet att prova och flytta mellan olika inriktningar – från till exempel Java till databaser, eller back end till front end. Det här är ju också en styrka när vi rekryterar nya konsulter.

**Jenny:** På B3 styr du själv din kompetensutveckling. Här är det tillåtet att vara nyfiken. Uppmaningen är att man får prova allt – bara man lär sig något av det. B3 Academy erbjuder ett smörgåsbord där man själv kan gå in och välja. Vi bjuder även in kunder till utbildningar och seminarier – och de har till och med hört av sig till oss och frågat om vi kan arrangera utbildningar i olika ämnen, som till exempel inom SAFE, där Statens Pensionsverk (SPV) bad oss ordna en kurs som vi gick tillsammans.

**Ivo:** – Det här ett enormt bra kvitto på kvaliteten i utbildningarna – och också bra för att stärka kundrelationen.

**Alex:** – Det fungerar dessutom åt båda hållen – vi bjuder också in kunder som är specialister på ett område där vi vill bredda vårt kunskande, som till exempel nu senast spelutveckling. Utvecklingen går så snabbt att begreppet "senior" blir konstigt. Det är kunskapen om det som händer nu som är viktigt – inte det som hände igår. I vår bransch blir man aldrig senior när det gäller kunskap, möjligtvis i år och erfarenhet. Därför är det så viktigt med den här öppenheten och nyfikenheten.

**Tommy:** Vi satsar nu på juniorkonsulter i vårt nya Rising Stars-program. Det är ett program med 30 heldagsseminarier under loppet av ett år som behandlar alla aspekter av konsultyrket – från presentationsteknik, B3s system och CV till marknad och bransch. Målet är att skapa morgondagens stjärnkonsulter; det blir ett sätt att slippa hundåren och komma åt högprestigeuppdragen mycket snabbare. Deltagarna får mentorer som är etablerade konsulter på B3 – men blir själva också mentorer till dem, eftersom vi tror att de har färsk kunskap som vi behöver.

**Jenny:** Ytterligare en drivkraft när det gäller kompetensutveckling är att det är ett sätt att höja sin lön – att göra sig mer värdefull för kunden. Det tjänar alla på.

### Hur viktigt är det hålla i kulturen i framtiden?

**Ivo:** Viktigare än någonsin om vi ska kunna fortsätta att attrahera bra konsulter.

**Tommy:** Jag har tänkt på det när det kommer en ny konsult hit som vi vill rekrytera. Jag kan inte säga vad de kommer att tjäna eller vad de kommer att vara, det vill säga ganska viktiga frågor. Ändå väljer de oss. Jag tror att vi attraherar en grupp av människor som tror på sig själva, med eget driv och som vill utmana sig själva på en mängd olika sätt. Friheten att vara olik är också attraktiv för många. De som är nördar får fortsätta att vara det.

**Alex:** Vi kan aldrig marknadsföra oss som att vi betalar mest i lön. Det är andra saker som gör att folk söker sig hit. Och det handlar om allt det vi nu har pratat om.

**Tommy:** Man kan beskriva vår kultur som en twistpåse. Vill du bara ha en chokladtoffee-pralin, så plocka den och låt det andra vara. Men de flesta hittar något som de tycker smakar gott.



## Deltagare

**Jenny Sjöholm**, B3 Consulting Sundsvall. Anställd sedan mars 2013. Marknads- och konsultvårdsansvarig samt ansvarig för kompetensområdet Business Intelligence & Databaser.

**Ivo Leszczynski**, affärsenhetschef på B3 CodeRight. Anställd sedan mars 2018.

**Alex Johansson**, Competence Lead på B3 CodeRight. Anställd sedan 2004.

**Tommy Sarenbrant**, Employer Branding Officer, B3 Consulting Group. Anställd sedan 2007.

# Ökad digitalisering främjar hållbarhet

B3 Consulting Groups enskilt största bidrag och medverkan till en hållbarare värld sker genom bolagets tjänster. Genom att hjälpa kunderna att utnyttja digitaliseringens alla möjligheter bidrar B3 till ett bättre resursutnyttjande och en mer tillgänglig värld.

Digitaliseringen kan även bidra till en bättre samverkan och transparens både inom näringslivet och viktiga samhällsfunktioner som vård, skola och omsorg. Samtidigt krävs ett ökat fokus på IT- och informationssäkerhet för att skydda individer, företag och samhälle.

B3 strävar efter att vara ett etiskt och transparent bolag med goda relationer till samhället och med en positiv påverkan på människor och miljö. 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 visselblåsare skyddas.

Bolagets hållbarhetsmål är i korthet formulerade enligt följande:

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

## Hållbarhet på agendan

Bolagets CSR-grupp har tagit fram en hållbarhetsstrategi 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.

## Begränsad direkt miljöpåverkan

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

## Samverkan med samhället

Bolaget tar tillvara på möjligheter att bidra till samhället utifrån formella ramverk och genom flera frivilliga samverkansprojekt. Till dessa hör:

- Skattebetalare i Sverige. Som en del av hållbarhetsarbetet tillämpar bolaget en ansvarsfull skattepolicy som tydliggör bolagets vilja att göra rätt för sig i samhället.
- Mitt livs chans – ett mentorprogram för nyanlända. B3 deltog under året i Mitt Livs Chans mentorprogram, som verkar som en brygga mellan svensk arbetsmarknad och kompetent arbetskraft med utländsk bakgrund.

- Pink Programming – arbetar med att få fler kvinnor att programmera. B3 stöttar Pink med evenemang, styrelse samt projektarbete.
- My Dream Now – skapa förebilder för skolungdomar. Bolaget deltar i samverkansprojektet My Dream Now mellan näringsliv/högskolor och ungdomar på högstadie- och gymnasienivå i valda förortsområden. Läs mer här intill.

## Kommunikation

B3s kommunikation syftar till att uppnå transparens och förtroende, i enlighet med bolagets informationspolicy.

## Uppförandekod och visselblåsarfunktion

Medarbetarnas uppförandekod (kodex) finns beskriven i B3s ledningssystem och behandlas under introduktionen för nyanställda, samt i de arbeten som de enskilda dotterbolagen lägger ner på till exempel gemensamma värderingar med möjlighet att agera utifrån personlighet och kunskapsnivå. Hela uppförandekoden finns att läsa på bolagets hemsida under "Om oss". Kodexen omfattar bland annat följande punkter:

- 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.
- Vi känner ödmjukhet när det gäller egna brister och förslag till förbättringar till nytta för kunden.

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

### 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 följer en plan för mångfald som utgår från medarbetarnas olikheter, förutsättningar och erfarenheter som tillgångar i verksamheten. En mångfald skapar också en annan typ av dynamik i en grupp, vilket kan ge 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 har en mångfaldspolicy, där jämställdhet är en viktig del. En annan central del i jämställdhetsarbetet är arbetet med jämställdhet på alla nivåer. Av medarbetarna är 25 procent kvinnor och i ledande befattningar uppgår andelen kvinnor till 31 procent. Av B3s fem styrelsemedlemmar är en kvinna.

### B3s hållbarhetsrapport

B3s hållbarhetsrapport avser räkenskapsåret 2018. Hållbarhetsrapporten omfattar sidorna 7, 16–17, 28–33 och 47–49. Hållbarhetsrapporten är upprättad i enlighet med ÅRL 6:11. Styrelsen för B3 Consulting Group (publ) har vid undertecknande av års- och koncernredovisningen även godkänt hållbarhetsrapporten.

### MY DREAM NOW



Foto: Graffiti | Malmö, Sweden | Maria Eklind | Flickr

## Skapar förebilder för ungdomar i utvalda områden

”Genom att delta som klasscoacher för ungdomar i utvalda områden kan vi inte bara bidra med en inblick i yrket – utan också skapa framtidstro. Det är oerhört inspirerande”. Det säger Silvia Modin på B3 Consulting Group i Göteborg, som är en av de medarbetare som deltar i My Dream Now, ett samverkansprojekt mellan näringsliv och högskolor och som riktar sig mot ungdomar på högstadiet och gymnasiet i utsatta förorter.

My Dream Now bygger på att team av klasscoacher från arbetslivet besöker skolklasser i bostadsområden, som Tensta, Biskopsgården och Rosengård. Det handlar om områden där många unga saknar förebilder i arbetslivet och därför har svårt att hitta motivation både för skolan och inför framtiden.

B3 deltar sedan 2018 och under året deltog 15 medarbetare i projektet.  
– År 2019 är vi 19 i Stockholm och tre här i Göteborg. Intresset för att vara med har varit oerhört stort, berättar Silvia Modin, som är entusiastisk inför att snart få besöka sin första skola.

– Jag har själv barn som är 15 respektive 20 år och vet hur viktigt det är med inspiration för motivationen. Om vi kan bidra med inspirationsexempel och visa ungdomarna vilka

yrken som finns genom studiebesöken vi har, så tror jag att vi kan påverka deras motivation. Vi vill också visa att oavsett vilken bakgrund och vilka kontakter du har, så finns många möjligheter att kunna nå sina drömmar, fortsätter hon.

My Dream Now, som grundades 2011, beskriver själva sitt mål som att ”inspirera eleverna att tro på sig själva, förstå sina möjligheter i arbetslivet, söka egna drömmar och vågar dit”. Organisationen sätter ihop team av tre-fem klasscoacher från olika företag och branscher. Varje team paras ihop med en klass som teamen besöker under skoltid vid fyra tillfällen under två terminer. Som en del av samarbetet får klasserna också komma ut på studiebesök hos de medverkande företagen.

# Förvaltningsberättelse

## Innehåll

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Allmänt om verksamheten                                    | 34 |
| Omsättning och resultat 2018                               | 34 |
| Finansiell ställning, kassaflöde, skatt och investeringar  | 35 |
| Medarbetare och information om hållbarhetsrapport          | 36 |
| Koncernen                                                  | 36 |
| Bolagsstyrningsrapport                                     | 37 |
| – Svensk kod för bolagsstyrningsrapport                    | 37 |
| – Aktieägare                                               | 37 |
| – Bolagsstämma                                             | 39 |
| – Valberedning och nomineringsprocess                      | 40 |
| – Styrelse                                                 | 40 |
| – Revisionsutskott                                         | 43 |
| – Ersättningsutskott                                       | 43 |
| – Ersättningar till styrelse och ledande befattningshavare | 43 |
| – VD och koncernledning                                    | 44 |
| – Revisorer                                                | 46 |
| – Intern kontroll över finansiell rapportering             | 46 |
| Väsentliga händelser efter årets utgång                    | 47 |
| Utsikter och finansiella mål                               | 47 |
| Risker och riskhantering                                   | 47 |
| Förslag till vinstdisposition                              | 49 |
| Styrelsens yttrande över föreslagen utdelning              | 49 |
| Flerårsöversikt                                            | 49 |

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 2018. Siffror inom parentes avser föregående år.

### ALLMÄNT OM VERKSAMHETEN OCH 2018 I KORTHET

B3 Consulting Group är ett av Sveriges snabbast växande konsultföretag och har vid utgången av 2018 över 600 medarbetare. B3 hjälper Sveriges främsta företag och organisationer att skapa morgondagens möjligheter med hjälp av digitalisering och verksamhetsutveckling. B3 strävar också efter att bygga upp en företagskultur som värdesätter olikheter, erfarenheter och gemensam energi. Nöjda kunder tillsammans med toppresultat i Great Place To Work (GPTW) och fem DI Gasell-utmärkelser ses som ett kvitto på en hållbar framgångsmodell. Vidare fick bolagets wellness-satsning utnämning av Magnet Awards. Verksamheten har fortsatt utvecklats positivt under året, med god omsättningstillväxt, 17,2 procent, och en ökning av antalet medarbetare med 24 procent mot föregående år. B3 har under året breddat sitt erbjudande genom såväl förvärv som etablering av tillväxtbolag, samtidigt som organisationen delats in i fyra samverkande affärsområden. Omsättningen 2018 uppgick till 726,3 MSEK, med ett rörelseresultat (EBIT) på 47,1 MSEK. Kontor finns i Stockholm, Borlänge, Gävle, Göteborg, Jönköping, Linköping, Malmö, Sundsvall, Örebro och Warszawa. B3 är noterat på Nasdaq Stockholm.

### Kunder

B3 hade vid ingången av 2019 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än tio procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder representerar tillsammans cirka 25 procent av B3s omsättning och efterföljande 40 största kunder representerar drygt 40 procent av omsättningen. Över 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. Därutöver utgör intäkter från egna ramavtal 20 procent av bolagets omsättning.

### OMSÄTTNING OCH RESULTAT 2018

#### Koncernen

Omsättningen uppgår under året till 726,3 (619,7) MSEK. Tillväxten är 17,2 (26,9) procent. Intäktsökningen kommer sig dels av en ökad leveransförmåga till följd av rekrytering och förvärv, dels av ett högt kapacitetsnyttjande i en marknad som präglats av en väldigt god efterfrågan och ett allmänt positivt investeringsklimat. Vidare har tillväxten påverkats positivt av förvärven av Third Base i mars och Reach Consulting i december.

För en mindre del av affären används underkonsulter, vilket uppgår under perioden till 10,0 (11,7) procent av omsättningen. I anslutning till en del kunduppdrag förekommer försäljning av programvarulicenser, som kan ge tillfälligt intäktskott, oftast till relativt låga marginaler. I periodens omsättning ingår licensförsäljning om 7,2 (5,8) MSEK.

Rörelsens totala kostnader under perioden uppgår till 680,9 (583,4) MSEK. Personalkostnader uppgår till 495,5 (422,5) MSEK, vilket motsvarar 68,2 (68,2) procent av omsättningen. Förvärvsrelaterade kostnader uppgår till cirka 1,7 MSEK.

Rörelseresultatet uppgår under perioden till 47,1 (36,8) MSEK. Det motsvarar en rörelsemarginal om 6,5 (5,9) procent. Bolaget har en hög

tillväxt under perioden. Kortsiktigt belastar hög tillväxt rörelsemarginalen. B3 har även gjort ett antal satsningar för att utveckla och växa affären. Bland annat har förvärv gjorts av konsultbolaget Third Base och Reach Consulting. Vidare har tilläggsköpeskillning utbetalats i april 2018 enligt avtal i samband med förvärv av Sentensia Q AB i juli 2017. Tilläggsköpeskillningen baseras på bolagets utveckling, som varit bättre än förväntat. Av tilläggsköpeskillningen belastar 1,0 MSEK koncernens rörelseresultat.

Finansnettot i koncernen uppgår till -6,7 (-3,5) MSEK och utgörs främst av resultat från andelar i intressebolag och räntekostnader hänförliga till förvärvslån. Koncernens resultat efter skatt uppgick till 28,3 (26,1) MSEK. Resultat per aktie uppgick till 3,15 (3,29) SEK.

### Segmentsredovisning

Sedan 1 januari 2018 består B3-koncernen av fyra affärsområden.

#### Affärsområde Digital Management

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

Digital Management omsatte 313,8 (296,1) MSEK med ett rörelseresultat om 25,2 (30,3) MSEK. Under helåret är tillväxten för affärsområdet sex procent med en rörelsemarginal om 8,0 (10,2) procent. Affärsområdet hade ett mycket bra första halvår. Den utdragna budgetprocessen i offentlig sektor efter höstens val gjorde att många angelägna kundprojekt fått vänta på realisering. Även bank- och finanssektorn har fortsatt visat återhållsamhet under hösten. Båda effekterna har haft negativ påverkan på affärsområdet. Viss återhämtning har skett efter nyår.

#### Affärsområde Digital Innovation

Affärsområdet är fokuserat på utveckling av applikationsprogramvara, digitala kundupplevelser, produkter och tjänster. Digital Innovation står för 29 procent av koncernens omsättning.

Digital Innovation omsatte 214,0 (141,4) MSEK med ett rörelseresultat om 20,9 (4,2) MSEK. Affärsområdet växte 51 procent under helåret. Förvärvet i mars 2018 av Third Base AB medförde att B3 stärkte sin position inom Öresundsregionen och ökade leveransförmågan inom systemutveckling och mobilitet. I november förvärvades Reach Consulting AB med verksamhet i Jönköping och Linköping och med fokus på teknikonsulting och systemutveckling mot framför allt industrisektorn. Sammantaget har affärsområdets rörelsemarginal under perioden stärkts till 9,8 (3,0) procent, tack vare god efterfrågan samt ett högt kapacitetsutnyttjande.

#### Affärsområde Digital Infra

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

Digital Infra omsatte under helåret 148,4 (113,4) MSEK med ett rörelseresultat om 4,8 (2,4) MSEK. Tillväxten uppgår till 31 procent med

en rörelsemarginal om 3,2 (2,1) procent. Affärsområdet har successivt under året vänt till ett allt högre kapacitetsutnyttjande, vilket lett till en stark avslutning på året.

#### Affärsområde Nord

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

Nord omsatte under helåret 66,8 (55,5) MSEK med en tillväxt på 20 procent. Rörelseresultatet uppgår till 1,7 (-2,0) MSEK, vilket medför en rörelsemarginal på 2,5 (-3,6) procent. Verksamheten påverkas framför allt av utvecklingen i offentlig sektor och expanderar gradvis mot industri.

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

### FINANSIELL STÄLLNING, KASSAFLÖDE, SKATT OCH INVESTERINGAR

#### Finansiell ställning

Koncernens likvida medel uppgår per den 31 december till 22,1 (18,0) MSEK. Eget kapital uppgår vid periodens utgång till 122,4 (110,7) MSEK. Koncernen har en nettoskuld på 57,4 (20,2) MSEK. Nettoskulden som andel av EBITA på rullande 12 månaders basis är 1,2 (0,5). Bolagets målsättning är att nettoskulden som andel av EBITA långsiktigt skall understiga 1,5. Soliditeten uppgår till 28,8 (31,7) procent.

#### Kassaflöde

Koncernens kassaflöde uppgår under perioden till 4,1 (-34,4) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 44,6 (28,8) MSEK, där rörelsen hade ett positivt kassaflöde om 36,6 (23,5) MSEK och rörelsekapitalet förändrades med 8,0 (5,3) MSEK. Koncernens kassaflöde påverkades väsentligt av investeringsverksamheten, -48,9 (-44,2) MSEK, vilket främst härrör till förvärv av Third Base respektive Reach Consulting samt tilläggsköpeskillning för förvärvet 2017 av Sentensia Q. Finansieringsverksamheten ger ett kassaflöde om 8,4 (-19,1) MSEK. Kassaflödet påverkas bland annat av upptagna lån i samband med främst förvärv om 59,0 (16,0) MSEK samt utdelning om 17,8 (17,5) MSEK.

#### Investeringar

Koncernens nettoinvesteringar under perioden uppgår till 48,9 (44,2) MSEK, vilket främst härrör till förvärven av Third Base respektive Reach Consulting. Nettoinvesteringarna påverkas även av aktieägartillskott i intressebolag. Föregående års siffror påverkas av förvärven av Init, Rebel & Bird och Sentensia Q respektive förvärv av minoritetsposter i dotterbolag.

#### B3s aktie och aktiekapital

Enligt B3s gällande bolagsordning per den 31 december 2018 ska aktiekapitalet vara lägst 0,5 MSEK och högst 2,0 MSEK. Per den 31 december 2018 finns totalt 7 421 876 aktier och lika många röster. Aktiekapitalet uppgår till 742 187,60 kronor. Varje aktie berättigar till en röst och samtliga aktier äger lika rätt till del i bolagets tillgångar och vinst.

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.

## MEDARBETARE OCH INFORMATION OM HÅLLBARHETSRAPPORT

### Medarbetare

B3 ökade med 116 (119) medarbetare under perioden och vid periodens utgång uppgår antalet medarbetare till 609 (493).

### 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 ÅRL 6:11, se sidorna 7, 16–17, 28–33 och 47–49 för ytterligare information.

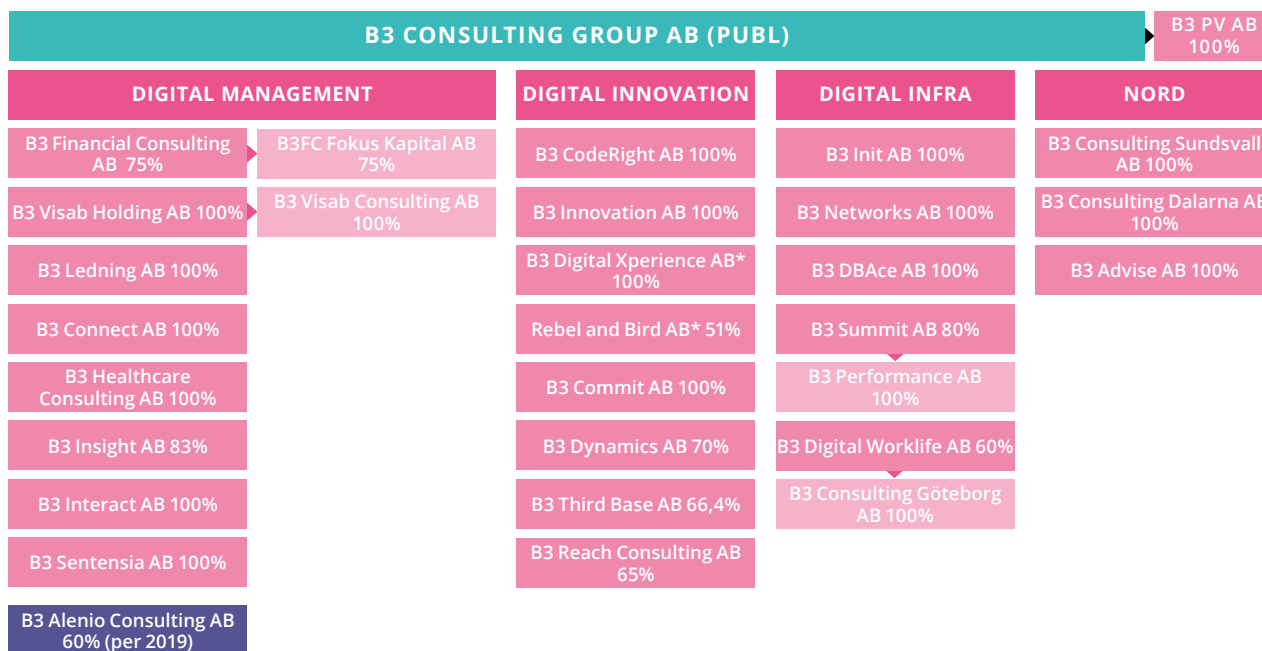
## KONCERNEN

B3-koncernen bygger på en juridisk bolagsstruktur med entreprenörsdrivna men samverkande bolag. Sedan den 1 januari 2018 består B3-koncernen av fyra affärsområden för att bättre kunna utveckla och styra verksamheten och ta vara på affärsmöjligheter.

### Moderbolaget

B3 Consulting Group AB (publ) verkar som sammanhållande moderbolag för verksamheterna i alla dotterbolag. Moderbolaget tillhandahåller vissa koncerngemensamma funktioner till övriga bolag inom koncernen.

Moderbolaget ansvarar också för det samlade erbjudandet mot större ramavtalskunder. Riskerna för moderbolaget utgörs i allt väsentligt av den operativa verksamhet som bedrivs i dotterbolagsform.



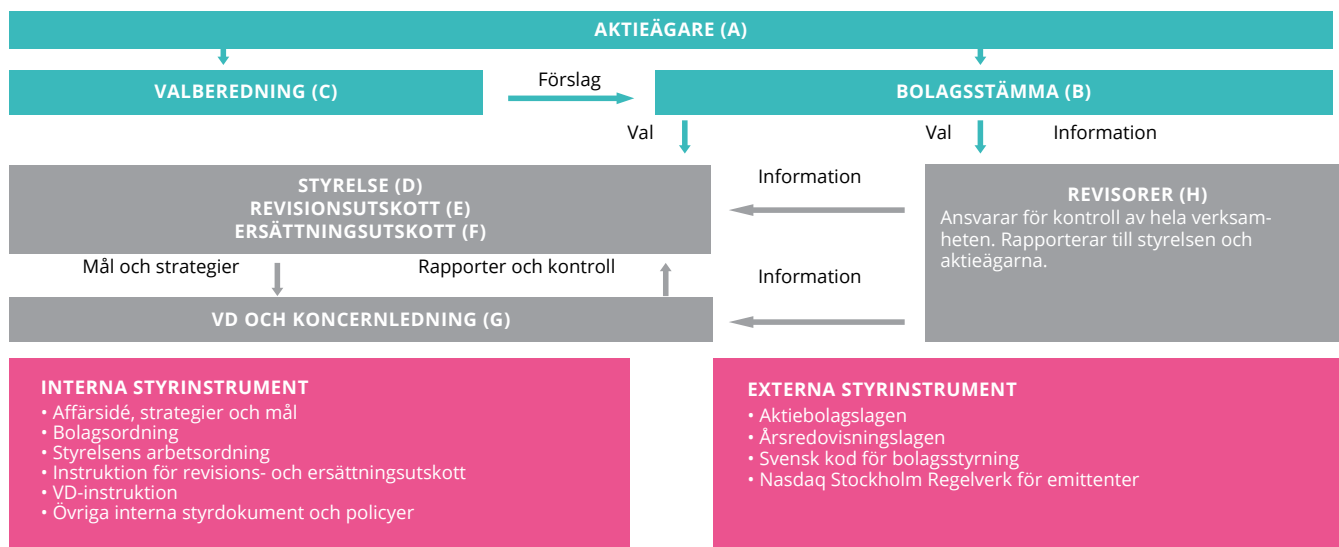
\* från 14 januari 2019 äger Rebel & Bird AB 100 procent av B3 Digital Xperience AB

# Bolagsstyrningsrapport

## SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

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

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



## AKTIEÄGARE (A)

Antalet aktieägare uppgick per den 28 december 2018 till 2 291 stycken. Enligt Euroclear Sweden AB innehade de 20 största ägarna cirka 80 procent av andelen aktier, varav grundare och medarbetare cirka 46 procent. Institutionella förvaltare i Sverige ägde knappt nio procent och utlandsboende ägare totalt cirka 27 procent.

## FÖRDELNING INNEHAV 2018-12-28

|                     | Antal aktieägare | Innehav %    |
|---------------------|------------------|--------------|
| 1 – 500             | 1 798            | 3,5          |
| 501 – 1 000         | 271              | 3,0          |
| 1 001 – 5 000       | 158              | 4,5          |
| 5 001 – 10 000      | 18               | 1,8          |
| 10 001 – 20 000     | 17               | 3,5          |
| 20 001 – 100 000    | 17               | 12,3         |
| 100 001 – 1 000 000 | 10               | 37,1         |
| 1 000 001 –         | 2                | 34,3         |
| <b>Summa</b>        | <b>2 291</b>     | <b>100,0</b> |

## STÖRSTA ÄGARNA 2018-12-28

| Namn                                       | Aktier           | Innehav %    |
|--------------------------------------------|------------------|--------------|
| Protector Forsikring ASA                   | 1 476 022        | 19,9         |
| Sven Uthorn AB, inkl Sven Uthorn           | 1 091 024        | 14,7         |
| Claes Wiberg AB                            | 838 778          | 11,3         |
| Jan Hermanson, genom NOSNAM AB             | 437 529          | 5,9          |
| Tommy Sarenbrant AB, inkl Tommy Sarenbrant | 320 886          | 4,3          |
| BNY Mellon SAVNV                           | 300 000          | 4,2          |
| Håkan Lindberg Intressenter AB             | 200 778          | 2,7          |
| Fredrik Blomgren                           | 146 225          | 2,0          |
| Danica pension                             | 142 974          | 1,9          |
| Nordnet Pensionsförsäkring AB              | 138 184          | 1,9          |
| Totalt tio största ägarna                  | 5 092 400        | 68,6         |
| Övriga                                     | 2 329 476        | 31,4         |
| <b>Totalt</b>                              | <b>7 421 876</b> | <b>100,0</b> |

### Optionsrätter

Vid en extra bolagsstämma den 18 november 2016 beslutades om ett incitamentsprogram omfattande totalt 120 000 teckningsoptioner riktat till vissa ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner. Varje teckningsoption berättigar till nyteckning av en aktie i B3 Consulting Group AB (publ). Teckning av aktier i enlighet med villkoren för teckningsoptionerna kan ske från och med den 21 oktober 2019 till och med den 21 november 2019. Teckningskursen per aktie är 84,80 SEK. Ökningen av bolagets aktiekapital kommer vid fullt utnyttjande av teckningsoptionerna att uppgå till högst 12 000 SEK, vilket motsvarar en utspädning om cirka 1,6 procent av det totala antalet aktier och av det totala röstetalet i bolaget.

### Aktien

B3s aktie är sedan den 14 december 2016 noterad på Nasdaq Stockholm. Aktien introducerades på Nasdaq First North Premier till en kurs om 50 kronor per aktie den 13 juni 2016.

Under maj månad 2018 ändrades moderbolagets namn till B3 Consulting Group AB (publ) och kortnamnet på Stockholmsbörsen till B3. Tidigare var kortnamnet B3IT.

Vid årsskiftet uppgick aktiekapitalet i B3 till 742 187,60 SEK fördelat på 7 421 876 aktier med ett kvotvärde på 0,1 SEK/aktie. Alla aktier medför en röst och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

2018 inledde B3s aktie med en kurs om 75,00 SEK och har därefter fram till 28 december 2018 minskat med cirka nio procent till 68,40 SEK.

Nasdaq OMX Stockholm Technology PI-index steg under samma tidsperiod med cirka 16 procent. Under perioden har B3s aktie som högst betalats med 91,80 SEK och som lägst med 67,20 SEK. Vid utgången av 2018 uppgick B3s börsvärde till cirka 508 MSEK.

### Handelsvolym

Under perioden omsattes 1,6 miljoner B3-aktier, vilket motsvarar en omsättningshastighet på 22 procent.

### Analytikerfirmor som följer B3

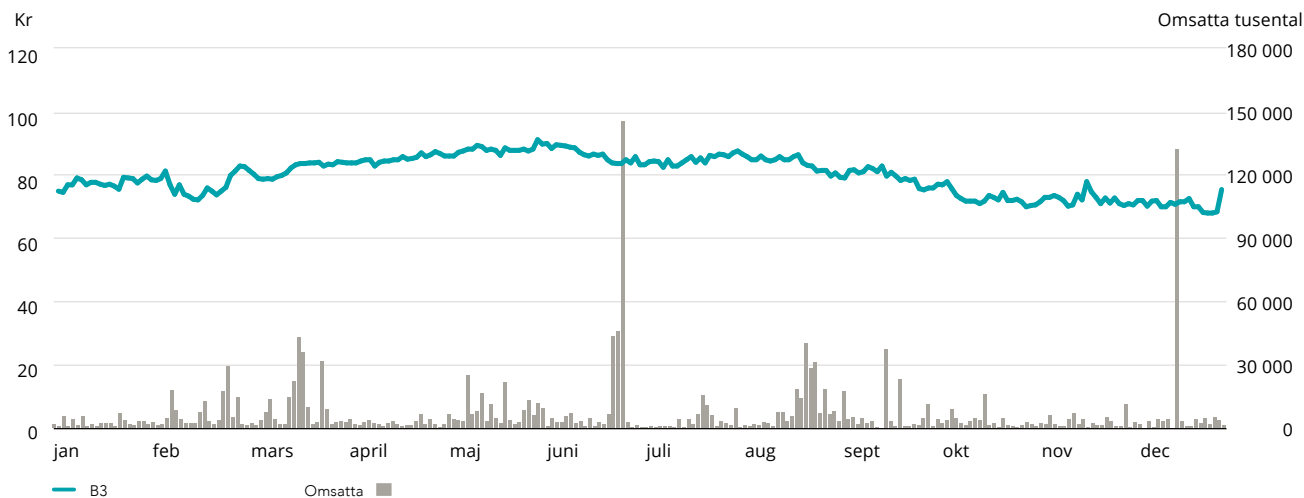
Kepler Cheuvreux och Pareto Securities.

### Utdelningspolicy och utdelning

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

Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om en höjd utdelning för 2018 om 2,25 (2,17) SEK/aktie, totalt 16,7 (16,1) MSEK.

### KURSUUTVECKLING 2018



**BOLAGSSTÄMMA (B)**

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

Kallelse till årsstämma utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman. Kallelsen ska innehålla information om sätt och senaste tidpunkt för anmälan, rätt att delta i och rätt att rösta på stämman, numrerad dagordning med de ärenden som ska behandlas, information om resultat, disposition och det huvudsakliga innehållet i övriga förslag. Aktieägare som har anmält sitt deltagande vid bolagsstämman senast det datum som anges i kallelsen till bolagsstämman kan rösta för fulla antalet direktregistrerade aktier per den femte vardagen före bolagsstämman (avstämningdagen). Om aktierna är förvaltarregistrerade måste de omregistreras i ägarens namn i aktieboken senast på 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 företrädare vid stämman bifaller beslutet. Bolagsstämmornas protokoll publiceras på B3s hemsida.

**Årsstämma 2018****Beslut**

På årsstämman den 15 maj 2018 fattades huvudsakligen följande beslut enhälligt och i enlighet med styrelsens förslag:

- Årsstämman beslutade att vinstutdelning för räkenskapsåret 2017 ska ske med 2,17 kr per aktie.
- Årsstämman fastställde att styrelsearvode ska utgå med sammanlagt 870 000 kr att fördelas med 360 000 kr till ordföranden och med 170 000 kr vardera till övriga av stämman utsedda ledamöter, med undantag för Sven Uthorn som är anställd som VD och koncernchef i bolaget. Ersättning för utskottsarbete ska utgå med sammanlagt 135 000 kr att fördelas med 50 000 kr till ordföranden för styrelsens revisionsutskott och 35 000 kr till ledamot av detsamma, samt med

30 000 kr till ordföranden för styrelsens ersättningsutskott och 20 000 kr till ledamot av detsamma. Revisorn ska erhålla skälig ersättning enligt löpande räkning och godkänd faktura.

- Årsstämman utsåg, för tiden intill dess nästa årsstämma hållits till ordinarie styrelseledamöter genom omval Henrik Holm, Alf Blomqvist, Rune Nordlander, Marika Skärvik och Sven Uthorn. Ingrid Engström avböjde omval. Till styrelsens ordförande valdes Henrik Holm. KPMG AB, med den auktoriserade revisorn Marine Gesien som huvudansvarig revisor, utsågs genom omval till revisor för tiden intill nästa årsstämma.
- Årsstämman antog styrelsens förslag om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare.
- Årsstämman beslutade att valberedningen ska bestå av representanter för två större aktieägare samt styrelsens ordförande. Valberedningen kan dock utgöras av representanter för tre eller fyra större aktieägare samt styrelsens ordförande om styrelsens ordförande finner att ett sådant intresse föreligger hos de större aktieägarna. Valberedningen ska bereda och till årsstämman lämna förslag, bland annat till val av ordförande och övriga ledamöter i bolagets styrelse och styrelsearvode. Namnen på valberedningens ledamöter publiceras i bolagets tredje kvartalsrapport. Någon ersättning till valberedningens ledamöter ska inte utgå.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, att anta en ny bolagsordning med ändring av § 1 avseende bolagets firma till i första hand en lydelse där bolagets firma i stället är B3 Consulting Group AB (publ).
- Årsstämman beslutade att godkänna nedanstående, och därmed sammanhängande, transaktioner i enlighet med det fullständiga beslutsförslaget:
  - Avyttring av aktier i dotterbolaget B3IT Göteborg AB till B3IT Digital Worklife AB, som vid tidpunkten för överlåtelsen av aktierna kommer att vara dotterbolag; och
  - Avyttring av aktier i dotterbolaget B3IT Digital Xperience AB till dotterbolaget Rebel & Bird AB.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att genomföra emission av högst 100 000 teckningsoptioner, Serie 2018:1. Inga har tecknats.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att bemyndiga styrelsen att intill nästkommande årsstämma, vid ett eller flera tillfällen och med avvikelse från aktieägares företrädesrätt, besluta om att emittera maximalt ett så pass högt antal aktier som medför att antalet aktier i bolaget ökar med ett antal som, tillsammans med eventuellt förvärvade aktier enligt nedanstående punkt, sammanlagt utgör högst tio procent jämfört med det nu utestående antalet aktier i bolaget.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att bemyndiga styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av bolagets egna aktier. Förvärv av aktier i bolaget får endast ske på antingen börsen eller i enlighet med förvärvserbjudande till bolagets samtliga aktieägare. Förvärv får ske av högst så många aktier att återköpta aktier tillsammans med eventuella nyemitterade aktier enligt det föreslagna bemyndigandet i föregående punkt sammanlagt uppgår till högst tio procent av det nu utestående antalet aktier och vidare förutsatt att det efter återköp fortfarande finns full täckning för bolagets bundna egna kapital.

**Årsstämma 2019**

Årsstämma äger rum den 16 maj 2019 klockan 16.00 i bolagets lokaler på Kungsbron 2, Stockholm. Kallelse till årsstämma offentliggörs senast fyra veckor före detta datum på bolagets hemsida och i Post & Inrikes Tidningar samt annonseras i Dagens Industri.

**VALBEREDNING OCH NOMINERINGSPROCESS (C)**

Vid bolagets årsstämma den 15 maj 2018 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. Till ordförande i valberedningen bör utses en aktieägarrepresentant.
- 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 valberedningsformerande
- Styrelsens ordförande ges i uppdrag att kontakta de tre röstmässigt största registrerade aktieägarna per den 30 september 2018 och be dem utse en ledamot vardera till valberedningen
- 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

Valberedning inför årsstämman 2019 består av Hans Didring, representant för Protector Forsikring ASA, Leif Frykman, representant för Sven Uthorn AB och Henrik Holm, ordförande i styrelsen för B3 Consulting Group AB (publ). Valberedningen motsvarar därmed cirka 32 procent av totala antalet utestående aktier och röster. Samtliga aktieägare har beretts möjlighet att vända sig till valberedningen med förslag. 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 sammanställning ändras i enlighet med principerna ovan.

Valberedningen ska bereda och till årsstämman lämna förslag till ordförande vid årsstämman, val av ordförande och övriga ledamöter i bolagets styrelse, styrelsearvode uppdelat mellan ordförande och övriga ledamöter samt principerna för eventuell ersättning för utskottsarbete, val och arvodering av revisor och revisorssuppleant (i förekommande fall) samt val av valberedning, alternativt beslut om principer för tillsättande av valberedning, samt beslut om instruktion för valberedningen, och ersättning till ledamöterna i valberedningen.

Valberedningen tillämpar regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) som mångfaldspolicy vid framtagandet av sitt förslag vilket innebär att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovealda 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 2019.

Valberedningen har haft tre protokollförda möten inför stämman 2018 samt intervjuer av kandidater under arbetsmöten. Två protokollförda möten har hållits, samt ett flertal arbetsmöten och intervjuer, inför stämman 2019. Arbetet baseras bland annat på den årliga utvärderingen av styrelsens arbete.

**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 finanspolicy, insiderpolicy, informationspolicy, ekonomihandbok och attestrutiner samt ansvarsfördelningen mellan VD och styrelse rörande investeringar inom och utom angivna budgetamar. Styrelsen fastställer också kvartalsbokslut och årsbokslut.

I enlighet med styrelsens arbetsordning ska styrelsen därutöver bland annat:

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

**Styrelsens sammansättning**

Styrelsen skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Styrelsen i B3 bestod vid utgången av 2018 av fem ledamöter, varav fyra män, valda av årsstämman i maj 2018. Styrelsens sekreterare har under 2018 varit B3s CFO. Samtliga bolagsstämmovealda styrelseledamöter förutom VD, var per utgången av 2018 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 2018 ägde 14,7 procent av aktierna i B3. Styrelsens ledamöter väljs årligen av årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Förändringar i styrelsen kan ske genom beslut på extra bolagsstämma mellan årsstämmorna eller genom att en ledamot väljer att avgå från sitt uppdrag i förtid. Inga arbetstagarledamöter har utsetts. Samtliga styrelseledamöter är valda för tiden intill slutet av den årsstämma som hålls under år 2019.

**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 2018 utvärderade styrelsen VDs insats samt styrelsens arbete under 2018. Resultatet av utvärderingen av styrelsens arbete presenterades och diskuterades på styrelsens möte den 22 januari 2019.

### Styrelsens arbete under 2018

Under verksamhetsåret 2018 hade styrelsen tio 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 2019/21
- 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 2018

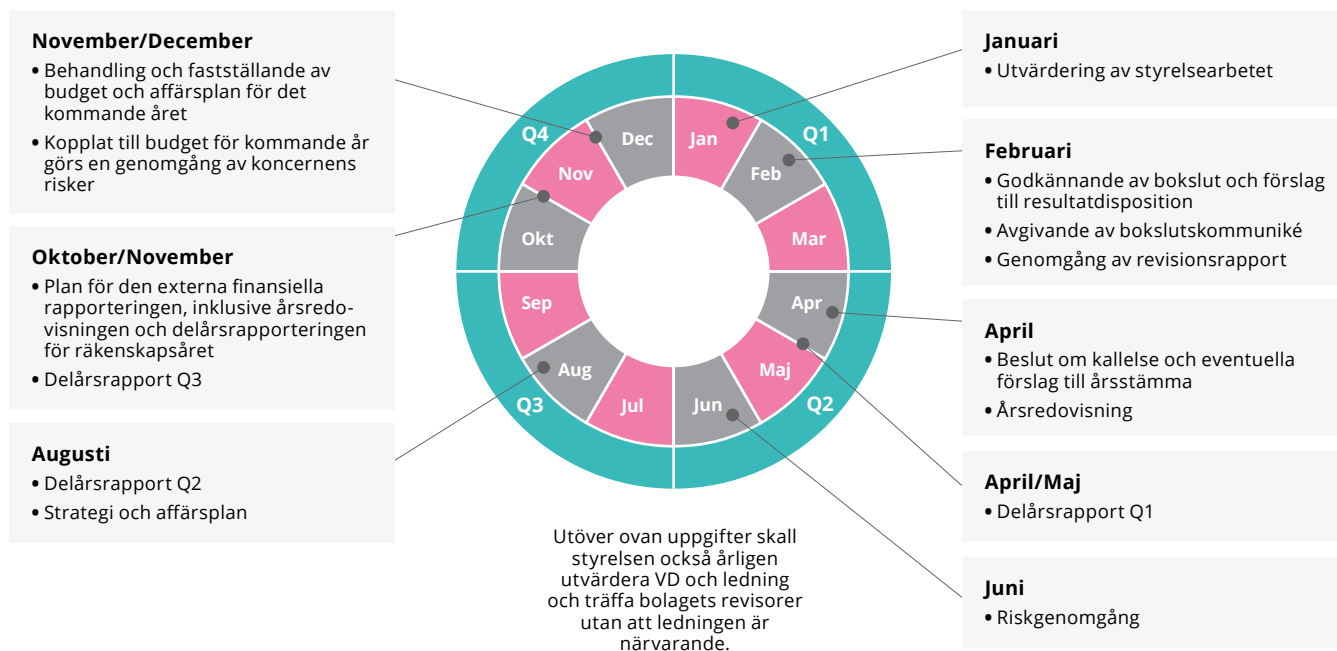
|                  | Styrelsemöte | Revisionsutskott | Ersättningsutskott |
|------------------|--------------|------------------|--------------------|
| Henrik Holm      | 10 av 10     | —                | 5 av 5             |
| Alf Blomqvist    | 9 av 10      | 9 av 10          | —                  |
| Ingrid Engström* | 4 av 10      | —                | 2 av 5             |
| Rune Nordlander  | 10 av 10     | 10 av 10         | —                  |
| Sven Uthorn      | 10 av 10     | —                | —                  |
| Marika Skärvik   | 10 av 10     | —                | 5 av 5             |

\* Fram till och med årsstämman den 15 maj 2018 var även Ingrid Engström styrelseledamot, med närvaro på fyra styrelsemöten respektive två möten med ersättningsutskottet.

### Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen utvärderas varje år i syfte att utveckla styrelsearbetet. Utvärderingen av styrelsen under 2018 skedde genom att ledamöterna svarade på en enkät som sedan sammanställdes till en rapport som tillställdes styrelsen. Enkäten stämmer överens med enkät som gjorts föregående år. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat mycket bra. Resultatet av den årliga utvärderingen lämnas till valberedningen.

### Styrelsens arbetsår



# Styrelse



## HENRIK HOLM

Född 1964.  
Styrelseordförande sedan 2012.

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

**Sysselsättning** Styrelseordförande MYBW Office Management Gruppen Holding, PureLoad Software Group samt Recall Capital Nordic. Styrelseledamot Ports Group samt Founders Alliance.

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

**Utskott** Ledamot i ersättningsutskottet.

**Innehav 1 jan 2019** Genom Henrik Holm Mgmt AB 19 250 aktier.

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## ALF BLOMQVIST

Född 1956.  
Styrelseledamot sedan 2012.

**Utbildning** Handelshögskolan i Stockholm.

**Sysselsättning** Styrelseordförande Scandinavian Enviro Systems samt Destination Fjällen Sverige. Styrelseledamot E14 Invest. Ledamot marknadsrådet Alternativa Aktiemarknaden.

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

**Utskott** Ordförande i revisionsutskottet.

**Innehav 1 jan 2019** 18 375 aktier.

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## MARIKA SKÄRVIK

Född 1963.  
Styrelseledamot sedan 2017.

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

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

**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 bok om ledarskap.

**Utskott** Ledamot i ersättningsutskottet.

**Innehav 1 jan 2019** 0 aktier.

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## RUNE NORDLANDER

Född 1956.  
Styrelseledamot sedan 2012.

**Utbildning** Civilingenjörsexamen, KTH. Executive MBA, Uppsala universitet.

**Sysselsättning** Styrelseordförande CombiQ, Neodev, Speedment samt Sprint Bioscience. Styrelseledamot Första Entreprenörsfonden samt HumanCap Nordic.

**Bakgrund** Partner och grundare Första Entreprenörsfonden, grundare och VD IT-konsultföretaget Endevo (ingår numera i Symbio), dotterbolags-VD och delägare Frontec.

**Utskott** Ledamot i revisionsutskottet.

**Innehav 1 jan 2019** Genom HumanCap Nordic AB 14 773 aktier.

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



## SVEN UTHORN

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

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

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

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

**Innehav 1 jan 2019** 1 091 024 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 Koden. Revisionsutskottet följer en av styrelsen beslutad skriftlig instruktion och har till huvuduppgift att behandla frågor avseende riskbedömning, intern kontroll, finansiell rapportering och revision. Revisionsutskottet är endast förberedande och det är styrelsen i sin helhet som är beslutsfattande. Revisionsutskottets arbete syftar till att säkerställa att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs och att bolaget har ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer.

Därutöver skall revisionsutskottet bland annat:

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

Ledamöterna i utskottet får inte vara anställda av bolaget. Minst en ledamot ska vara oberoende och ha redovisnings- och/eller revisionskompetens. Revisionsutskottet består av två ledamöter, Alf Blomqvist (ordförande) och Rune Nordlander. Båda anses vara oberoende i förhållande till bolagets ledning och dess större aktieägare. Alf Blomqvist samt Rune Nordlander har båda redovisningskompetens. På revisionsutskott mötena deltar också B3s CFO och koncernredovisningschef. B3s revisor samt B3s IR-ansvarige deltar i ett flertal möten under året.

**Revisionsutskottets arbete under 2018**

Revisionsutskottets sammanträdde tio gånger under 2018. Under året behandlades frågor främst kring: kvartalsrapportering, årsredovisning, revision, intern kontroll och risker, styrande dokument inom ekonomifunktionen, Koden, uppföljning av vissa redovisningsrelaterade bedömningar för 2018, skattefrågor samt granskning av bolagets kvartalsrapporter och årsredovisning före dess publicering.

På årsstämman i maj 2018 valdes revisionsbolaget KPMG till revisorer. Revisorerna har deltagit i fyra av revisionsutskotts mötena och har bland annat rapporterat sina iakttagelser från löpande granskning samt översiktlig granskning av delårsbokslut samt delårsrapport för period januari–september 2018.

**ERSÄTTNINGSAUTSKOTT (F)**

Styrelsen i bolaget har inom sig utsett ett ersättningsutskott. Ersättningsutskottet följer en av styrelsen upprättad skriftlig instruktion och har till uppgift att bereda frågor om ersättning och anställningsvillkor för VD och ledande befattningshavare direkt underställda VD. Ersättningsutskottet behandlar och fastställer förslag till aktiebaserade incitamentsprogram samt andra företagsövergripande incitamentsprogram. Utskottet följer och utvärderar pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar till de ledande befattningshavarna, och tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman enligt lag ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och

nivåer inom B3. Utskottet arbetar även med successionsfrågor och riskhantering kopplat till nyckelpersoner.

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

**Ersättningsutskottets arbete under 2018**

Ersättningsutskottet sammanträdde fem gånger under 2018. 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.

**ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Ersättning till ledande befattningshavare utgår enligt bolagets ersättningspolicy, vilken har tagits fram av styrelsens ersättningsutskott och sedan föreslagits till styrelsen för beslut. Nuvarande ersättningspolicy antogs av årsstämman den 15 maj 2018. I enlighet med antagen ersättningspolicy ska B3 ha de ersättningsnivåer och anställningsvillkor som erfordras för att rekrytera och behålla ledande befattningshavare med kompetens och kapacitet för att genomföra bolagets strategi och uppnå de uppsatta finansiella och kvalitativa målen i bolagets affärsplan. Marknadsmässighet ska vara den övergripande principen för lön och annan ersättning inom B3. 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. För respektive individ fastställs en målnivå för årlig bruttoersättning. Denna ska vara marknadsmässig och baserad på den ledande befattningshavarens ansvar, erfarenhet och prestation. Bruttoersättning till ledande befattningshavare består av fast och rörlig ersättning. Den rörliga delen kan variera med upp till +/- 30 procent av målnivån och ska huvudsakligen baseras på respektive dotterbolags, affärsområdes eller koncernens resultat. Maximalt utfall av den rörliga delen är 30 procent av målnivån för bruttoersättning. För bolagets CFO ska bruttoersättningen vara fast.

**Ersättning till styrelse**

Ersättning till styrelsen bereds av bolagets valberedning för att därefter beslutas på ordinarie årsstämma. Arvodet för 2018 uppgår till 360 kSEK till styrelsens ordförande samt 170 kSEK till vardera av de externa styrelseledamöterna, totalt 870 kSEK. Därtill erhåller revisionsutskottets ordförande 50 kSEK och ledamot i revisionsutskottet 35 kSEK. Ersättningsutskottet ordförande erhåller 30 kSEK och ledamot i ersättningsutskottet erhåller 20 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. Se vidare not 8.

Valberedningens förslag till ersättning inför årsstämman 2019 framgår av kallelsen till årsstämman.

### Ersättning till ledande befattningshavare

Räkenskapsåret 2018 erhöll koncernens ledande befattningshavare totalt 30 859 kSEK i grundlön och övrig ersättning (bl a bilförmån) samt 3 652 kSEK i avsättning för pensioner. Av dessa belopp är 1 164 kSEK (grundlön och övrig ersättning) respektive 441 kSEK (pension) hänförliga till VD. Räkenskapsåret 2017 erhöll bolagets ledande befattningshavare totalt 27 418 kSEK i grundlön och övrig ersättning (bl a bilförmån) samt 3 470 kSEK i avsättning för pensioner. Av dessa belopp är 892 kSEK respektive 513 kSEK hänförliga till VD. Koncernens kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgick 2018 till 39 410 kSEK (motsvarande för 2017 var 35 231 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. Se vidare not 8.

### 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 20 februari 2019. Underlaget togs fram i samband med utvärderingen av styrelsen under fjärde kvartalet.

#### Koncernledning

B3-koncernen är sedan den 1 januari 2018 organiserad så att den operativa verksamheten bedrivs i fyra affärsområden för att bättre kunna utveckla och styra verksamheten och ta vara på affärsmöjligheter. Affärsområdena beskrivs på sid 31 med bild av organisationsstrukturen på sid 32.

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 (EBIT) 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, ansvarig för Employer Branding och rekrytering, kommunikationschef, IT- och kvalitetschef samt IR-ansvarig. Koncernledningen ansvarar för att B3 drivs och utvecklas inom ramen för den av styrelsen fastställda strategin samt i övrigt beslutade planer och mål. Koncernledningen ansvarar även för att skalfördelar och synergier maximeras samt att erfarenhetsutbyte och spridande av "best practice" bidrar till mer effektiva och rationella affärsprocesser.

Viktiga frågor för koncernledningen är bland annat:

- Koncernens målsättningar och strategier samt policyfrågor
- Ledning och styrning, särskilt finansiell styrning och kvalitets styrning, samt riskanalys och riskhantering
- Varumärkes- respektive employer branding-frågor
- Affärsutvecklings- och säljstrategier
- Förvärv och nyetableringar
- Frågor kring ägande i dotterbolag respektive investerarrelationer

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

Affärsområdets ledningsgrupp fokuserar primärt på;

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

# Ledning



## SVEN UTHORN

Född 1956.  
Medgrundare, styrelseledamot, VD och koncernchef sedan 2003.  
Tf affärsområdeschef Digital Innovation.

**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 jan 2019**  
1 091 024 aktier inklusive genom Sven Uthorn AB.



## HARRIET PISCATOR

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

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

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

**Innehav 1 jan 2019**  
37 600 aktier.



## JÖRGEN SAMUELSSON

Född 1961.  
Tf affärsområdeschef Digital Management. VD B3 Sentensia. Anställd sedan 2017.  
**Ingår i koncernledningen sedan feb 2019.**

**Utbildning** Civilekonom, Uppsala universitet.

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

**Innehav 1 jan 2019**  
0 aktier.



## MARTIN STENSTRÖM

Född 1960.  
Affärsområdeschef Digital Infra. Anställd sedan 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 jan 2019**  
400 aktier.



## PATRIK NORLANDER

Född 1973.  
Affärsområdeschef Nord. VD B3 Norr sedan 2008. Anställd sedan 2005.

**Utbildning** Lantmäteringenjör, Mittuniversitetet.

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

**Innehav 1 jan 2019** Genom PLINI AB 100 000 aktier.



## MARIA BERONIUS

Född 1973.  
Affärsutvecklingschef. Anställd sedan 2011.

**Utbildning** Civilingenjörs-examen, Kungliga Tekniska Högskolan.

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

**Innehav 1 jan 2019**  
29 922 aktier.



## TOMMY SARENBRANT

Född 1971.  
Rekryteringschef och Employer Branding. Anställd sedan 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 jan 2019**  
320 886 aktier inklusive genom Tommy Sarenbrant AB.



## ROLF KOLMODIN

Född 1955.  
Kommunikationschef. Anställd sedan 2013.

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

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

**Innehav 1 jan 2019**  
0 aktier.



## HÅKAN LINDBERG

Född 1962.  
Chef verksamhetsutveckling. Anställd sedan 2004.

**Utbildning** Civilingenjörs-examen teknisk fysik samt studier i ekonomi och språk, Uppsala universitet och Stockholms universitet.

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

**Innehav 1 jan 2019** Genom Håkan Lindberg Intressenter AB 200 778 aktier.



## ANNETTE BJÖRKLUND

Född 1968.  
Investor Relations, konsultbasis sedan 2016.

**Utbildning** Företagsekonomi, Uppsala universitet. Entreprenörskap och affärsplanering, Luleå tekniska universitet. Information & PR, Berghs School of Communication.

**Bakgrund** Över 25 års erfarenhet av informations- och ledningsarbete från bland andra Nobel Biocare, KappAhl samt Stena Recycling.

**Innehav 1 jan 2019**  
3 600 aktier inklusive närstående.

**REVISORER (H)**

Revisionsbolaget KPMG med Marine Gesien som huvudansvarig revisor valdes av bolagsstämman den 15 maj 2018 för tiden fram till årsstämman 2019. 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 2018.

**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 fastprisofferter, inköp, investeringar, lönehantering och rabatteringar
- Uppförandekod
  - Koderna 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. I dokumentet finns även en visselblåsarfunktion beskriven
- Finanspolicy
  - Styrelsen antar ramar för finansiell riskhantering som koncernens ekonomifunktion arbetar efter. Målsättningen är att begränsa de finansiella riskerna som uppstår i samband med upplåning och placeringar
- Informationspolicy
  - Informationspolicyn beskriver koncernens principer för informationsgivning till aktiemarknaden samt till övriga externa och interna intressenter
- Insiderpolicy
  - Policyn 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
  - Policyn beskriver principer för ersättningar (löner, pensioner, förmåner och bonus) till ledande befattningshavare

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

**Riskbedömning**

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

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

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

- Rörliga ersättningar till personal,
- Värdering av goodwill i förvärvade verksamheter

Se även avsnittet om Risker och riskhantering, sidan 47–49.

## Kontrollaktiviteter

Ekonomifunktionen är centrerad till B3 Consulting Group AB (publ). Ekonomifunktionen hanterar all ekonomi för alla koncernens dotterbolag. 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. Avvikelse analyseras. Därefter, också månatligen, följs resultat och nyckeltal upp mot budget, prognos och utfall året innan på koncernnivå av koncernledningen och för dotterbolag på respektive dotterbolags ledningsgruppsmöte. Styrelsen följer resultat och nyckeltal på en koncernövergripande nivå varje månad. Kvartalsvis inför delårsrapport följer revisionsutskott och styrelse upp den finansiella rapporteringen. Under året har B3 sett över sina processer och rutiner för att säkerställa en god finansiell rapportering. Bolagets väsentligaste finansiella processer, såsom bokslut, konsolidering, uppföljning och rapportering finns dokumenterade i Ekonomihandboken.

## Information och kommunikation

Policyer, riktlinjer och instruktioner finns tillgängliga på bolagets intranät, vilket underlättar en fullständig och korrekt finansiell rapportering i rätt tid. Informationen delas till alla medarbetare och en dialog mellan koncernens centrala ekonomifunktion och dotterbolagen upprätthålls, bland annat genom löpande informationsmöten med samtliga chefer. Finansiell kommunikation till marknaden sker i enlighet med B3s informationspolicy. Under 2018 skedde detta främst genom:

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

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

## Uppföljning

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

Revisorernas rapportering med avseende på internkontroll 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 2018 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 HÄNDELSER EFTER VERKSAMHETSÅRETS UTGÅNG

Styrelsen föreslår stämman en utdelning om 2,25 (2,17) SEK per aktie, totalt 16,7 (16,1) MSEK för 2018.

B3 förvärfvar per den 14 januari 2019 60 procent av management-konsultbolaget Alenio Consulting AB med elva medarbetare.

## UTSIKTER OCH FINANSIELLA MÅL

### Utsikter

B3 kommer att utvecklas i takt med ökad leveransförmåga till följd av rekrytering och förvärf, baserat på kundernas efterfrågan och det allmänna investeringsklimatet

### Finansiella mål

Styrelsen har fastlagt en övergripande målsättning för de närmaste åren att, med 2015 som bas, öka vinst per aktie i bolaget med cirka 20 procent per år. Detta ska åstadkommas genom tillväxt högre än 15 procent per år – genom rekrytering, förvärf och nyetableringar – och med målsättningen att hålla rörelsemarginalen (EBIT) i intervallet 8–12 procent, som en avvägning mellan kortsiktiga expansionskostnader och långsiktiga skalfördelar.

Nettoskulden som andel av EBITA ska normalt understiga 1,5, men kan tillfälligt tillåtas stiga till högre nivåer i samband med förvärf.

Bolaget ska årligen dela ut 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 förvärf.

## RISKER OCH RISKHANTERING

### Risker

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

**Marknadsrelaterade risker****Efterfrågan och konjunktur**

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

**Hantering**

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

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

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

**Operativa risker****Konkurrens och prispress**

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

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

**Hantering**

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

Andelen fastprisuppdrag uppgår till mindre än två procent av omsättningen. Därtill medför B3s ersättningsmodell 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 15 procent tillväxt per år. Bolagets tillväxt är viktig, och tjänar som bekräftelse på att bolaget har ett attraktionsvärde både i kund- och rekryteringsmarknad. Ökad kapacitet och leveransförmåga är viktiga kriterier för kunderna, när de selekterar och prioriterar bland sina konsultpartners. Tillväxt är också viktig ur ett aktieägarperspektiv då ökad volym ger skalfördelar och möjliggör successivt ökande rörelsemarginaler. Tillväxt medför ett antal olika risker som delvis kan vara svåra att förutse.

**– Företagskultur**

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

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

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

**– Befintliga IT-system är otillräckliga**

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

**– Förvärv**

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

**Hantering**

B3 arbetar kontinuerligt med att säkerställa att medarbetarna inte upplever att bolagets kultur försämrats på grund av tillväxt. Organisationen är van vid tillväxt och ledningen har hög medvetenhet om behovet av att arbeta med struktur och kultur för att fortsätta växa med kvalitet. För att bättre kunna utveckla och styra verksamheten och ta vara på affärsmöjligheter organiserades B3 koncernen per den 1 januari 2018 i fyra affärsområden. Företagskulturen kan vidmakthållas bland annat genom att B3 består av specialistbolag med hög grad av självständighet, organiserade i de fyra affärsområdena.

Medarbetarnas åsikter fångas upp genom

- årligen genomförd medarbetarenkät, GPTW
- 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 har en bred kundbas vilken vid utgången av 2018 var över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än tio procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder representerar tillsammans cirka 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

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.

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

Den typiska B3-medarbetaren har en akademisk utbildning och i genomsnitt 19 års branscherfarenhet. 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 antikorruption har bolaget inte identifierat några risker kopplade till i verksamheten. B3 ser det som ett prioriterat område att leva upp till grundläggande normer, som annars riskerar bolagets anseende. Genom uppförande och rutiner kring kunder, ramavtal och branschstandarder minimeras dessa risker.

### Finansiella risker

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

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

### FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, 164 363 787 SEK, disponeras enligt följande:

|                                      | BELOPP I SEK       |
|--------------------------------------|--------------------|
| Utdelning, aktier 7 421 876* 2,25 kr | 16 699 221         |
| Balanseras i ny räkning              | 147 664 566        |
| <b>Summa</b>                         | <b>164 363 787</b> |

Avstämningsdag för utdelning är föreslagen till 20 maj 2019. Vad beträffar bolagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande noter.

### STYRELSENS YTTRANDE ÖVER FÖRESLAGEN UTDELNING

Den långsiktiga utdelningsnivån ska uppgå till två tredjedelar av koncernens redovisade resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare. För 2018 föreslår styrelsen stämman en höjd utdelning om 2,25 (2,17) SEK/aktie, vilket utgör 71 procent 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 uppstå. Balansräkningarna och resultaträkningarna ska fastställas på årsstämman.

### FLERÅRSÖVERSIKT, KONCERNEN (MSEK)

|                                                        | 2018  | 2017  | 2016  |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Nettoomsättning                                        | 726,3 | 619,7 | 488,5 |
| Omsättningstillväxt %                                  | 17,2  | 26,9  | 27,7  |
| Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA)   | 54,1  | 43,5  | 44,1  |
| Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA) % | 7,4   | 7,0   | 9,0   |
| Rörelseresultat (EBIT)                                 | 47,1  | 36,8  | 38,7  |
| Rörelseresultat (EBIT) %                               | 6,5   | 5,9   | 7,9   |
| Soliditet %                                            | 28,8  | 31,7  | 33,8  |
| Genomsnittligt antal anställda                         | 524   | 428   | 331   |
| Genomsnittligt antal medarbetare                       | 547   | 448   | 367   |
| Antal anställda per 31 dec                             | 560   | 472   | 356   |
| Antal medarbetare per 31 dec                           | 609   | 493   | 374   |
| Balansomslutning                                       | 425,7 | 349,4 | 256,5 |
| Avkastning på eget kapital %                           | 24,3  | 26,5  | 43,4  |
| Vinst per aktie före och efter utspädning              | 3,15  | 3,29  | 3,54  |

För härledning av vissa nyckeltal, se under Rapporter och presentationer på hemsidan.

# Resultaträkning

| Koncernen (kSEK)                         | NOT    | 2018-01-01<br>2018-12-31 | 2017-01-01<br>2017-12-31 |
|------------------------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Rörelsens intäkter m.m</b>            |        |                          |                          |
| Nettoomsättning                          | 4      | 726 289                  | 619 750                  |
| Övriga rörelseintäkter                   |        | 1 655                    | 473                      |
| <b>Rörelsens intäkter m.m</b>            |        | <b>727 944</b>           | <b>620 223</b>           |
| <b>Rörelsens kostnader</b>               |        |                          |                          |
| Uppdragsspecifika externa kostnader      |        | -103 420                 | -93 355                  |
| Övriga externa kostnader                 | 6,7    | -75 299                  | -60 867                  |
| Personalkostnader                        | 8      | -495 512                 | -422 518                 |
| Avskrivningar och nedskrivningar         | 9      | -6 951                   | -6 714                   |
| Övriga rörelsekostnader                  |        | 333                      | —                        |
| <b>Rörelseresultat</b>                   |        | <b>47 095</b>            | <b>36 769</b>            |
| Finansiella intäkter                     | 11     | —                        | 1                        |
| Resultat från andelar i intresseföretag  | 12, 19 | -4 009                   | -1 754                   |
| Finansiella kostnader                    | 12     | -2 651                   | -1 693                   |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b> |        | <b>40 435</b>            | <b>33 323</b>            |
| Skatt                                    | 14     | -12 139                  | -7 203                   |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                    |        | <b>28 296</b>            | <b>26 120</b>            |
| Årets resultat hänförligt till:          |        |                          |                          |
| Moderbolagets aktieägare                 |        | 23 371                   | 24 226                   |
| Innehav utan bestämmande inflytande      |        | 4 925                    | 1 894                    |
| Resultat per aktie, SEK <sup>1</sup>     | 15     | 3,15                     | 3,29                     |

## KOMMENTARER

Omsättningen uppgår under året till 726,3 (619,7) MSEK.

Tillväxten var 17,2 (26,9) procent. Intäktsökningen kommer sig dels av en ökad leveransförmåga till följd av rekrytering och förvärv, dels av ett högt kapacitetsnyttjande i en marknad som präglats av en god efterfrågan och ett allmänt positivt investeringsklimat. Vidare har tillväxten påverkats positivt av förvärven av Third Base i mars och Reach Consulting i december.

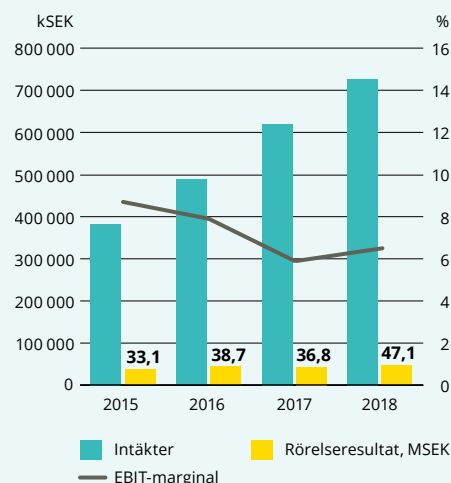
Rörelsens totala kostnader under året uppgår till 680,8 (583,4) MSEK. Personalkostnader uppgår till 495,5 (422,5) MSEK, vilket motsvarar 68,2 (68,2) procent av omsättningen.

Rörelseresultatet uppgår under perioden till 47,1 (36,8) MSEK. Det motsvarar en rörelsemarginal om 6,5 (5,9) procent. Bolaget har en hög tillväxt under perioden, vilket kortsiktigt tär på rörelsemarginalen. B3 har även gjort ett antal satsningar för att utveckla och växa affären. Bland annat har förvärv gjorts av konsultbolagen Third Base och Reach Consulting samt etablering av ny koncernfunktion inom affärsutveckling och sälj. Vidare har tilläggsköpeskilling utbetalats i april 2018 enligt avtal i samband med förvärv av Sentensia Q i juli 2017.

## Rapport över totalresultat

| Koncernen (kSEK)                            | NOT | 2018-01-01<br>2018-12-31 | 2017-01-01<br>2017-12-31 |
|---------------------------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|
| <b>Årets resultat</b>                       |     | <b>28 296</b>            | <b>26 120</b>            |
| <b>Årets övrigt totalresultat:</b>          |     | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 |
| <b>Årets totalresultat</b>                  |     | <b>28 296</b>            | <b>26 120</b>            |
| <b>Årets totalresultat hänförligt till:</b> |     |                          |                          |
| Moderbolagets aktieägare                    |     | 23 371                   | 24 226                   |
| Innehav utan bestämmande inflytande         |     | 4 925                    | 1 894                    |
| <b>Årets totalresultat</b>                  |     | <b>28 296</b>            | <b>26 120</b>            |

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

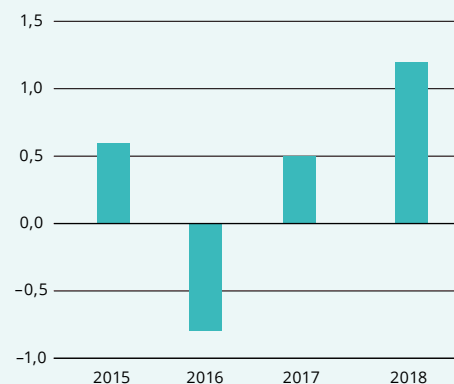


# Balansräkning

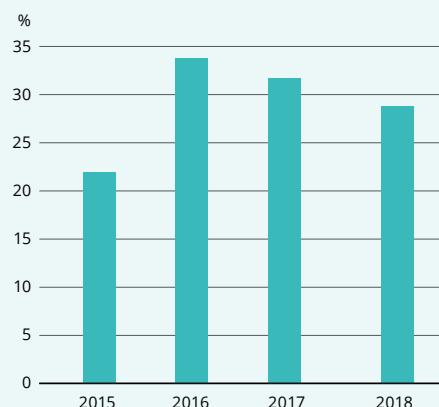
| Koncernen (kSEK)                                             | NOT | 2018-12-31     | 2017-12-31     |
|--------------------------------------------------------------|-----|----------------|----------------|
| <b>TILLGÅNGAR</b>                                            |     |                |                |
| <i>Anläggningstillgångar</i>                                 |     |                |                |
| Immateriella anläggningstillgångar                           | 16  | 158 448        | 113 904        |
| Materiella anläggningstillgångar                             | 17  | 29 739         | 25 329         |
| Andelar intresseföretag                                      | 19  | 7 952          | 2 992          |
| Uppskjutna skattefordringar                                  | 26  | 3 132          | 4 696          |
| Andra långfristiga fordringar                                | 20  | 4 836          | 4 192          |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>                           |     | <b>204 107</b> | <b>151 113</b> |
| <i>Omsättningstillgångar</i>                                 |     |                |                |
| Kundfordringar                                               | 21  | 157 912        | 149 138        |
| Fordringar hos intresseföretag                               |     | 1 668          | 849            |
| Aktuella skattefordringar                                    |     | 18 535         | 16 443         |
| Övriga fordringar                                            |     | 8 076          | 6 282          |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter                 | 22  | 13 380         | 7 587          |
| Likvida medel                                                | 23  | 22 062         | 17 984         |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>                           |     | <b>221 633</b> | <b>198 283</b> |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                                      |     | <b>425 740</b> | <b>349 396</b> |
| <b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                              |     |                |                |
| <i>Eget kapital</i>                                          |     |                |                |
| Aktiekapital                                                 | 24  | 742            | 742            |
| Övrigt tillskjutet kapital                                   |     | 53 874         | 53 874         |
| Balanserat resultat inklusive årets resultat                 |     | 38 323         | 41 384         |
| <b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b> |     | <b>92 939</b>  | <b>96 000</b>  |
| Innehav utan bestämmande inflytande                          | 18  | 29 507         | 14 664         |
| <b>Summa eget kapital</b>                                    |     | <b>122 446</b> | <b>110 664</b> |
| <i>Långfristiga skulder</i>                                  |     |                |                |
| Långfristiga räntebärande skulder                            | 27  | 48 084         | 27 787         |
| Uppskjutna skatteskulder                                     | 26  | 1 787          | 2 993          |
| Övriga avsättningar                                          |     | 200            | 403            |
| Övriga långfristiga skulder                                  | 28  | 14 144         | 13 106         |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>                            |     | <b>64 215</b>  | <b>44 289</b>  |
| <i>Kortfristiga skulder</i>                                  |     |                |                |
| Kortfristiga räntebärande skulder                            | 27  | 31 414         | 10 370         |
| Leverantörsskulder                                           |     | 34 956         | 30 216         |
| Aktuella skatteskulder                                       |     | 2 029          | 2 078          |
| Skulder till intresseföretag                                 |     | 1 922          | 480            |
| Övriga kortfristiga skulder                                  | 28  | 116 825        | 110 834        |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                 | 29  | 51 933         | 40 465         |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>                            |     | <b>239 079</b> | <b>194 443</b> |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                        |     | <b>425 740</b> | <b>349 396</b> |

## KOMMENTARER

Nettoskulden som andel av EBITA på rullande 12 månaders basis är 1,2 (0,5). Bolagets målsättning är att nettoskulden som andel av EBITA långsiktigt skall understiga 1,5. Soliditeten uppgår till 28,8 (31,7) procent.



Nettoskulden som andel av EBITA



Soliditet

# Förändring av eget kapital

| Koncernen (kSEK)                                  | Aktie-<br>kapital | Övrigt<br>tillskjutet<br>kapital | Balanserat<br>resultat<br>inklusive<br>Årets resultat | Summa<br>eget kapital<br>hänförligt till<br>moderbolagets<br>aktieägare | Innehav utan<br>bestämmande<br>Inflytande | Summa<br>eget kapital |
|---------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Ingående eget kapital per 1 januari 2017</b>   | <b>729</b>        | <b>45 787</b>                    | <b>33 899</b>                                         | <b>80 415</b>                                                           | <b>6 294</b>                              | <b>86 709</b>         |
| Årets resultat                                    |                   |                                  | 24 226                                                | <b>24 226</b>                                                           | 1 894                                     | <b>26 120</b>         |
| Årets övrigt totalresultat                        |                   |                                  |                                                       |                                                                         |                                           |                       |
| Årets totalresultat                               |                   |                                  | 24 226                                                | <b>24 226</b>                                                           | 1 894                                     | <b>26 120</b>         |
| <i>Transaktioner med aktieägare:</i>              |                   |                                  |                                                       |                                                                         |                                           |                       |
| Utdelning                                         |                   |                                  | -15 319                                               | <b>-15 319</b>                                                          | -2 226                                    | <b>-17 545</b>        |
| Optionsinlösen                                    |                   |                                  | 7 007                                                 | <b>7 007</b>                                                            |                                           | <b>7 007</b>          |
| Nyemission genom apport                           | 13                | 10 578                           |                                                       | <b>10 591</b>                                                           |                                           | <b>10 591</b>         |
| Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande    |                   | -2 491                           |                                                       | <b>-2 491</b>                                                           |                                           | <b>-2 491</b>         |
| Ökning genom förvärv                              |                   |                                  |                                                       |                                                                         | 9 850                                     | <b>9 850</b>          |
| Förändring ägarandel i dotterbolag                |                   |                                  | -8 430                                                | <b>-8 430</b>                                                           | -1 147                                    | <b>-9 577</b>         |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b>         | <b>13</b>         | <b>8 087</b>                     | <b>-16 741</b>                                        | <b>-8 641</b>                                                           | <b>6 477</b>                              | <b>-2 165</b>         |
| <b>Utgående eget kapital per 31 december 2017</b> | <b>742</b>        | <b>53 874</b>                    | <b>41 384</b>                                         | <b>96 000</b>                                                           | <b>14 665</b>                             | <b>110 664</b>        |
| <b>Ingående eget kapital per 1 januari 2018</b>   | <b>742</b>        | <b>53 874</b>                    | <b>41 384</b>                                         | <b>96 000</b>                                                           | <b>14 665</b>                             | <b>110 664</b>        |
| Årets resultat                                    |                   |                                  | 23 371                                                | <b>23 371</b>                                                           | 4 925                                     | <b>28 296</b>         |
| Årets övrigt totalresultat                        |                   |                                  | 0                                                     | <b>0</b>                                                                | 0                                         | <b>0</b>              |
| Årets totalresultat                               |                   |                                  | 23 371                                                | <b>23 371</b>                                                           | 4 925                                     | <b>28 296</b>         |
| <i>Transaktioner med aktieägare:</i>              |                   |                                  |                                                       |                                                                         |                                           |                       |
| Utdelning                                         |                   |                                  | -16 105                                               | <b>-16 105</b>                                                          | -1 741                                    | <b>-17 847</b>        |
| Optionsinlösen                                    |                   |                                  | 6 403                                                 | <b>6 403</b>                                                            |                                           | <b>6 403</b>          |
| Skuld option förvärv                              |                   |                                  | -14 112                                               | <b>-14 112</b>                                                          |                                           | <b>-14 112</b>        |
| Ökning genom förvärv                              |                   |                                  | -48                                                   | <b>-48</b>                                                              | 15 616                                    | <b>15 568</b>         |
| Förändring ägarandel i dotterbolag                |                   |                                  | -2 569                                                | <b>-2 569</b>                                                           | -3 957                                    | <b>-6 526</b>         |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b>         |                   |                                  | <b>-26 430</b>                                        | <b>-26 430</b>                                                          | <b>9 918</b>                              | <b>-16 514</b>        |
| <b>Utgående eget kapital per 31 december 2018</b> | <b>742</b>        | <b>53 874</b>                    | <b>38 323</b>                                         | <b>92 939</b>                                                           | <b>29 507</b>                             | <b>122 446</b>        |

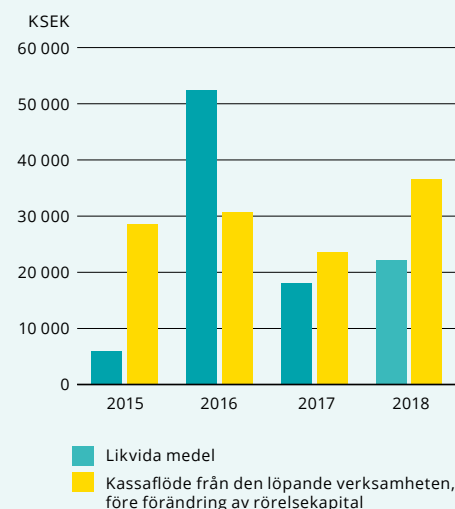
# Kassaflödesanalys

| Koncernen (kSEK)                                                                  | NOT    | 2018-01-01<br>2018-12-31 | 2017-01-01<br>2017-12-31 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                                                   |        |                          |                          |
| Rörelseresultat                                                                   |        | 47 095                   | 36 769                   |
| Justering för poster som inte ingår i kassaflödet                                 | 31     | 7 340                    | 6 971                    |
|                                                                                   |        | <b>54 435</b>            | <b>43 740</b>            |
| Erhållen ränta mm                                                                 |        | 87                       | 1                        |
| Erlagd ränta                                                                      |        | -2 651                   | -1 693                   |
| Betald inkomstskatt                                                               |        | -15 221                  | -18 533                  |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b> |        | <b>36 650</b>            | <b>23 515</b>            |
| <b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>                              |        |                          |                          |
| Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar                                       |        | 2 347                    | -4 379                   |
| Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder                                          |        | 5 568                    | 9 699                    |
| <b>Summa förändring i rörelsekapitalet</b>                                        |        | <b>7 915</b>             | <b>5 320</b>             |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                   |        | <b>44 565</b>            | <b>28 835</b>            |
| <b>Investeringsverksamhet</b>                                                     |        |                          |                          |
| Rörelseförvärv                                                                    | 34     | -36 570                  | -36 957                  |
| Förvärv av materiella anläggningstillgångar                                       | 17     | -2 018                   | -2 463                   |
| Försäljning av materiella anläggningstillgångar                                   | 17     | —                        | 70                       |
| Förvärv av immateriella anläggningstillgångar                                     | 16     | -979                     | —                        |
| Årets lämnade aktieägartillskott till intresseföretag                             |        | -9 245                   | -4 375                   |
| Övriga förändringar finansiella anläggningstillgångar                             |        | -117                     | -426                     |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                   |        | <b>-48 929</b>           | <b>-44 151</b>           |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                                                  |        |                          |                          |
| Upptagna lån                                                                      |        | 59 000                   | 16 000                   |
| Amortering av långfristiga skulder till kreditinstitut                            |        | -26 566                  | -7 962                   |
| Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare                                  |        | -16 105                  | -15 319                  |
| Inbetalning teckningsoptioner 2017                                                |        | 128                      | —                        |
| Utbetald utdelning till innehavare utan bestämmande inflytande                    |        | -1 741                   | -2 226                   |
| Transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande                          | 18, 34 | -6 274                   | -9 577                   |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                  |        | <b>8 442</b>             | <b>-19 084</b>           |
| <b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>                                                           |        | <b>4 078</b>             | <b>-34 400</b>           |
| <b>Likvida medel vid årets början</b>                                             |        | <b>17 984</b>            | <b>52 384</b>            |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                                               | 23     | <b>22 062</b>            | <b>17 984</b>            |

## KOMMENTARER

Koncernens kassaflöde uppgår under perioden till 4,1 (-34,4) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 44,6 (28,8) MSEK, där rörelsen hade ett positivt kassaflöde om 36,6 (23,5) MSEK och rörelsekapitalet förändrades med 8,0 (5,3) MSEK. Koncernens kassaflöde påverkades väsentligt av investeringsverksamheten, -48,9 (-44,2) MSEK, vilket främst härrör till förvärv av Third Base respektive Reach Consulting samt tilläggsköpeskilling för förvärvet 2017 av Sentensia Q. Finansieringsverksamheten ger ett kassaflöde om 8,4 (-19,1) MSEK. Kassaflödet påverkas bland annat av upptagna lån i samband med främst förvärv om 59,0 (16,0) MSEK samt utdelning om 17,8 (17,5) MSEK.

Koncernens likvida medel uppgår per den 31 december till 22,1 (18,0) MSEK.



## Resultaträkning

| Moderbolaget (kSEK)                                                                   | NOT  | 2018-01-01<br>2018-12-31 | 2017-01-01<br>2017-12-31 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Rörelsens intäkter m.m.</b>                                                        |      |                          |                          |
| Nettoomsättning                                                                       |      | 125 256                  | 80 921                   |
| Övriga rörelseintäkter                                                                | 5    | 72 005                   | 53 274                   |
| <b>Rörelsens intäkter m.m.</b>                                                        |      | <b>197 261</b>           | <b>134 195</b>           |
| <b>Rörelsens kostnader</b>                                                            |      |                          |                          |
| Uppdragspecifika externa kostnader                                                    | 5    | -128 029                 | -82 126                  |
| Övriga externa kostnader                                                              | 6, 7 | -41 729                  | -29 802                  |
| Personalkostnader                                                                     | 8    | -27 447                  | -22 746                  |
| Avskrivningar och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar | 9    | -552                     | -404                     |
| Övriga rörelsekostnader                                                               |      | 28                       | -142                     |
| <b>Rörelseresultat</b>                                                                |      | <b>-468</b>              | <b>-1 026</b>            |
| <b>Resultat från finansiella investeringar</b>                                        |      |                          |                          |
| Resultat från andelar i koncernföretag                                                | 10   | 24 693                   | 26 213                   |
| Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter                                      | 11   | 269                      | 220                      |
| Räntekostnader och liknande resultatposter                                            | 12   | -1 451                   | -549                     |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>                                              |      | <b>23 043</b>            | <b>24 857</b>            |
| Koncernbidrag                                                                         | 13   | 6 250                    | 3 800                    |
| Skatt                                                                                 | 14   | -1 440                   | 195                      |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                                                                 |      | <b>27 854</b>            | <b>28 852</b>            |

## Rapport över totalresultat

| Moderbolaget (kSEK)                           | NOT | 2018-01-01<br>2018-12-31 | 2017-01-01<br>2017-12-31 |
|-----------------------------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|
| <b>Årets resultat</b>                         |     | <b>27 854</b>            | <b>28 852</b>            |
| <b>Övrigt totalresultat netto efter skatt</b> |     | <b>—</b>                 | <b>—</b>                 |
| <b>Årets totalresultat</b>                    |     | <b>27 854</b>            | <b>28 852</b>            |

## Balansräkning

| Moderbolaget (kSEK)                          | NOT       | 2018-12-31     | 2017-12-31     |
|----------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|
| <b>Tillgångar</b>                            |           |                |                |
| <i>Anläggningstillgångar</i>                 |           |                |                |
| Immateriella anläggningstillgångar           |           | 979            | —              |
|                                              |           | <b>979</b>     | <b>—</b>       |
| <i>Materiella anläggningstillgångar</i>      | 17        |                |                |
| Inventarier, verktyg och installationer      |           | 2 527          | 2 149          |
|                                              |           | <b>3 506</b>   | <b>2 149</b>   |
| <i>Finansiella anläggningstillgångar</i>     |           |                |                |
| Andelar i koncernföretag                     | 18        | 223 775        | 194 682        |
| Fordringar hos koncernföretag                | 20        | 930            | 802            |
| Andra långfristiga fordringar                | 20        | 3 230          | 3 230          |
| Uppskjuten skattefordran                     | 26        | 673            | 2 106          |
| Andelar i intresseföretag                    | 19        | 13 361         | 4 592          |
|                                              |           | <b>241 969</b> | <b>205 412</b> |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |           | <b>245 475</b> | <b>207 561</b> |
| <i>Omsättningstillgångar</i>                 |           |                |                |
| Kundfordringar                               | 21        | 28 096         | 18 656         |
| Fordringar hos koncernföretag                |           | 69 627         | 53 341         |
| Fordringar hos intresseföretag               |           | 969            | 849            |
| Övriga fordringar                            |           | 1 451          | 634            |
| Skattefordringar                             |           | 1 323          | 1 329          |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 22        | 5 246          | 2 729          |
|                                              |           | <b>106 712</b> | <b>77 538</b>  |
| <b>Kassa och bank</b>                        | <b>23</b> | <b>14 400</b>  | <b>14 034</b>  |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |           | <b>121 112</b> | <b>91 572</b>  |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                      |           | <b>366 587</b> | <b>299 133</b> |
| <b>Eget kapital och skulder</b>              |           |                |                |
| <i>Eget kapital</i>                          |           |                |                |
| <i>Bundet eget kapital</i>                   |           |                |                |
| Aktiekapital                                 | 24        | 742            | 742            |
| Reservfond                                   |           | 21             | 21             |
|                                              |           | <b>763</b>     | <b>763</b>     |
| <i>Fritt eget kapital</i>                    |           |                |                |
| Balanserat resultat                          |           | 136 510        | 123 635        |
| Årets resultat                               |           | 27 854         | 28 852         |
|                                              |           | <b>164 364</b> | <b>152 487</b> |
| <b>Summa eget kapital</b>                    |           | <b>165 127</b> | <b>153 250</b> |
| <i>Långfristiga skulder</i>                  |           |                |                |
| Skulder till kreditinstitut                  | 27        | 32 500         | 16 000         |
| Övriga långfristiga skulder                  | 28        | —              | 13 001         |
|                                              |           | <b>32 500</b>  | <b>29 001</b>  |
| <i>Kortfristiga skulder</i>                  |           |                |                |
| Skulder till kreditinstitut                  | 27        | 23 500         | 1 998          |
| Leverantörsskulder                           |           | 13 244         | 8 156          |
| Skulder till koncernföretag                  |           | 108 515        | 95 213         |
| Skulder till intresseföretag                 |           | 1 854          | —              |
| Övriga kortfristiga skulder                  | 28        | 16 049         | 8 372          |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 29        | 5 798          | 3 142          |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>            |           | <b>168 960</b> | <b>116 881</b> |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>        |           | <b>366 587</b> | <b>299 133</b> |

# Förändring av eget kapital

| Moderbolaget (kSEK)                                           | Aktiekapital | Reservfond | Balanserat<br>resultat | Årets resultat | Summa eget<br>kapital |
|---------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------------------|----------------|-----------------------|
| Ingående eget kapital per 1 januari 2017                      | 729          | 21         | 107 651                | 20 742         | 129 143               |
| Omföring enligt vinstdisposition                              |              |            | 20 742                 | -20 742        |                       |
| Årets resultat                                                |              |            |                        | 28 852         | 28 852                |
| <b>S:a förmögenhetsförändr. exkl transakt. med aktieägare</b> |              |            | <b>20 742</b>          | <b>8 110</b>   | <b>28 852</b>         |
| <i>Transaktioner med aktieägare:</i>                          |              |            |                        |                |                       |
| Utdelning                                                     |              |            | -15 319                |                | -15 319               |
| Nyemission genom apport                                       | 13           |            | 10 578                 |                | 10 591                |
| Optionsinlösen                                                |              |            | -17                    |                | -17                   |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b>                     | <b>13</b>    | <b>0</b>   | <b>-4 758</b>          | <b>0</b>       | <b>-4 745</b>         |
| <b>Utgående eget kapital per 31 december 2017</b>             | <b>742</b>   | <b>21</b>  | <b>123 635</b>         | <b>28 852</b>  | <b>153 250</b>        |
| Ingående eget kapital per 1 januari 2018                      | 742          | 21         | 123 635                | 28 852         | 153 250               |
| Omföring enligt vinstdisposition                              |              |            | 28 852                 | -28 852        |                       |
| Årets resultat                                                |              |            |                        | 27 854         | 27 854                |
| <b>S:a förmögenhetsförändr. exkl transakt. med aktieägare</b> |              |            | <b>28 852</b>          | <b>-998</b>    | <b>27 854</b>         |
| <i>Transaktioner med aktieägare:</i>                          |              |            |                        |                |                       |
| Utdelning                                                     |              |            | -16 105                |                | -16 105               |
| Emission av teckningsoptioner                                 |              |            | 128                    |                | 128                   |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b>                     |              |            | <b>-15 977</b>         |                | <b>-15 977</b>        |
| <b>Utgående eget kapital per 31 december 2018</b>             | <b>742</b>   | <b>21</b>  | <b>136 510</b>         | <b>27 854</b>  | <b>165 127</b>        |

# Kassaflödesanalys

| Moderbolaget (kSEK)                                                               | NOT    | 2018-01-01<br>2018-12-31 | 2017-01-01<br>2017-12-31 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                                                   |        |                          |                          |
| Rörelseresultat                                                                   |        | -468                     | -1 026                   |
| Justering för poster som inte ingår i kassaflödet                                 | 31     | 47                       | 550                      |
|                                                                                   |        | <b>-421</b>              | <b>-476</b>              |
| Erhållen ränta m.m.                                                               |        | 269                      | 219                      |
| Erhållen utdelning                                                                |        | 23 558                   | 28 758                   |
| Erlagd ränta                                                                      |        | -1 451                   | -549                     |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b> |        | <b>21 955</b>            | <b>27 952</b>            |
| <i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>                              |        |                          |                          |
| Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar                                       |        | -10 308                  | -8 936                   |
| Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder                                          |        | 22 649                   | 22 622                   |
| <b>Summa förändring i rörelsekapitalet</b>                                        |        | <b>12 341</b>            | <b>13 686</b>            |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                   |        | <b>34 296</b>            | <b>41 638</b>            |
| <b>Investeringsverksamhet</b>                                                     |        |                          |                          |
| Lämnade aktieägartillskott                                                        |        | -1 800                   | -5 500                   |
| Återbetalade aktieägartillskott                                                   |        | 2 250                    | —                        |
| Lämnade aktieägartillskott intresseföretag                                        |        | -9 244                   | -4 300                   |
| Förvärv av dotterbolag                                                            | 18, 34 | -45 124                  | -64 657                  |
| Förvärv av materiella anläggningstillgångar                                       | 17     | -930                     | -2 331                   |
| Förvärv av immateriella anläggningstillgångar                                     | 16     | -979                     | —                        |
| Övriga förändringar finansiella anläggningstillgångar                             |        | —                        | -75                      |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                   |        | <b>-55 827</b>           | <b>-76 863</b>           |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                                                  |        |                          |                          |
| Upptagande av långfristiga skulder från kreditinstitut                            |        | 59 000                   | 16 000                   |
| Amortering av långfristiga skulder till kreditinstitut                            |        | -20 998                  | -2 000                   |
| Utbetald utdelning                                                                |        | -16 105                  | -15 319                  |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                  |        | <b>21 897</b>            | <b>-1 319</b>            |
| <b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>                                                           |        | <b>366</b>               | <b>-36 544</b>           |
| Likvida medel vid årets början                                                    |        | 14 034                   | 50 578                   |
| Likvida medel vid årets slut                                                      |        | 14 400                   | 14 034                   |

# Noter

## NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

B3 Consulting Group AB (publ) är ett aktiebolag med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är; Kungsbron 2, Box 8, 101 20 Stockholm. Styrelsen och verkställande direktören har den 11 april 2019 godkänt denna koncern- och årsredovisning för utfärdande.

## NOT 2 SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

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

### GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

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

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

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

### UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

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

### NYA OCH ÄNDRADE IFRS

1 januari 2018 trädde två nya standarder i kraft. IFRS 9 "Finansiella instrument". Kriterierna för klassificering och värdering av finansiella tillgångar har ändrats. Standarden innehåller även förändrade krav för nedskrivning av förväntade kreditförluster samt säkringsredovisning. Avgörande för hur värdering ska ske baseras dels på företagets syfte med att inneha tillgången, dels det finansiella instrumentets kontraktssliga kassaflöden. Ändrade principer för reserveringar och nedskrivningar av kreditförluster införs som innebär att den tidigare modellen som baserades på inträffade förluster ersätts av en modell som tar sin utgångspunkt i förväntade kreditförluster. Nedskrivningsreglerna enligt IFRS 9 bygger på en trestegsmodell där redovisningen ska spegla förändringar i kreditrisken. För finansiella tillgångar utan väsentlig finansieringskomponent, exempelvis vanliga kundfordringar och leasingfordringar finns förenklingsregler som innebär att företaget kan redovisa en reserv för hela fordringens löptid direkt och därmed inte behöver fånga upp när en väsentlig försämring av kreditvärdigheten har inträffat.

Den ackumulerade effekten av införandet av IFRS 9 var oväsentlig.

Den andra standarden som trädde i kraft 2018 är IFRS 15 "Intäkter från avtal med kunder" som ersätter IAS 18 "Intäkter" och IAS 11 "Entreprenadavtal".

En intäkt redovisas när kunden erhåller kontroll över den försälda varan eller tjänsten, en princip som ersätter den tidigare principen att intäkter

redovisas när risker och förmåner övergått till köparen. Grundprincipen i IFRS 15 är att ett företag redovisar en intäkt på det sätt som bäst speglar överföringen av den utlovade varan eller tjänsten till kunden. B3 tillämpar IFRS 15 för räkenskapsåret 2018.

Denna redovisning sker med hjälp av en femstegsmodell

Steg 1: Identifiera kontraktet med kunden

Steg 2: Identifiera de olika prestationsåtagandena i kontraktet

Steg 3: Fastställ transaktionspriset

Steg 4: Fördela transaktionspriset på prestationsåtaganden

Steg 5: Redovisa en intäkt när ett prestationsåtagande uppfylls.

Det finns nya specifika regler för bland annat licenser, garantier, förskotts- betalningar som inte återbetalas.

B3-koncernens intäkter kommer i huvudsak från tjänsteförsäljning som sker på projektbasis som faktureras på löpande räkning timme för timme. En analys av typavtal har genomförts. Bedömningen efter genomförd analys är att inga förändringar har identifierats av hur intäkter redovisas enligt IFRS 15 jämfört med tidigare hantering.

Standarden innebär även utökade upplysningskrav som B3 Tillämpar fr o m 1 januari 2018, denna information återfinns i Not 4 Rörelsesegment och uppdelnings av intäkter.

### NYA IFRS SOM ÄNNU INTE TILLÄMPAS

1 januari 2019 träder IFRS 16 "Leasingavtal" i kraft och ska ersätta IAS 17 "Leasingavtal". För B3 innebär ändringen att i stort sett samtliga leasingavtal ska redovisas som tillgångar och skulder i balansräkningen. IFRS 16 kommer att öka balansomslutningen genom aktivering av avtal som idag klassificeras som operationella, främst hyresavtal för lokaler. Rörelseresultat kommer att förbättras något medan de finansiella kostnaderna kommer att öka.

| TSEK             | UB 2018-12-31 |
|------------------|---------------|
| Nyttjanderätter  | 43 367        |
| Leasingskulld    | -44 637       |
| Uppskjutna skatt | 272           |
| Eget kapital     | 998           |

### KONCERNREDOVISNING

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

Dotterbolag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen.

De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör. Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseförvärv. Köpeskillingen för förvärvet av ett dotterbolag utgörs av verkligt värde på överlätna tillgångar, skulder som koncernen ådrar sig till tidigare ägare av det förvärvade bolaget och de aktier som emitterats av koncernen, inklusive villkorad köpeskillning. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen. För varje förvärv – det vill säga förvärv för förvärv – avgör koncernen om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel i det redovisade värdet av det förvärvade företags 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. Vinster och förluster som resulterar från koncerninterna transaktioner och som är redovisade i tillgångar elimineras också. Redovisningsprinciperna för dotterbolag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

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

För varje rörelseförvärv väljer koncernen att värdera eventuellt innehav utan bestämmande inflytande antingen till verkligt värde (goodwill redovisas för innehav utan bestämmande inflytande) eller enbart för proportionell andel av identifierade nettotillgångar (goodwill redovisas enbart för 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 intäktsförs i den period när tjänsten är utförd. Intjänade men ännu ej fakturerade arbeten per balansdagen redovisas som upplupna intäkter.

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

Vid försäljning av konsulttjänster till fast pris redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen ("intäkt redovisad över tid"). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. I. Andelen uppdrag utförda till fast pris utgör en mycket begränsad del av koncernens omsättning. Under 2018 uppgick andelen till mindre än en procent av omsättningen.

#### c) Försäljning av produkter

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

#### d) Licensintäkter

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

Om några omständigheter uppstår som kan förändra den ursprungliga uppskattningen av intäkter, kostnader eller färdigställandegrad, omprövas uppskattningarna. Dessa omprövningar kan resultera i ökning eller minskning 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 2018 till mindre än 1%.

### OMRÄKNING AV UTLÄNSK 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 förnärvarande 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

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden (efter avdrag för eventuella incitament från leasegivaren) kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leasingperioden.

När leasingavtal innebär att koncernen som leasetagare i allt väsentligt åtnjuter de ekonomiska förmånerna och bär de ekonomiska riskerna som är hänförliga till leasingobjektet, klassificeras det som finansiell leasing och objektet redovisas som en anläggningstillgång i koncernbalansräkningen. Motsvarande förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter redovisas som skuld. Varje leasingbetalning fördelas mellan amortering av skulden och finansiella kostnader för att uppnå en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden.

### RÖRELSESEGMENTSRAPPORTERING

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Från och med 1 januari 2018 är B3s bolag uppdelade i fyra affärsområden för att bättre kunna utveckla tjänsterna och ta vara på affärsmöjligheter. Resultatet per affärsområde följs regelbundet upp av affärsområdescheferna medan balansräkningen endast följs upp för B3-koncernen som helhet. Koncernen har för närvarande endast dotterföretag i Sverige. För ytterligare beskrivning av affärsområdena och presentation av rörelsesegment se vidare not 4

### ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

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

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

### ERSÄTTNINGAR VID UPPSÄGNING

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om bolaget är förpliktigt att avsluta en anställning 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. Upplýsningar lämnas om optionsprogrammet i not 8.

### INCITAMENTSPROGRAM

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

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

### Kortfristiga ersättningar

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

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

### Avgiftsbestämda pensionsplaner

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

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

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

Avsättningar till pensioner klassificeras som avsättningar inom moderbolaget och netto-redovisas i koncernen mot den finansiella fordring 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 räntekostnader på lån. Låneutgifter redovisas i resultatet med tillämpning av effektivräntemetoden.

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

### AKTUELL OCH UPPSKJUTEN SKATT

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

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

Uppskjuten skatt redovisas, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen. Den uppskjutna skatten redovisas emellertid inte om den uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett rörelseförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjuten inkomstskatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiseras 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 skatteskulder hänförs 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 förvärv av dotterbolag redovisas som immateriella tillgångar. Goodwill testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Nedskrivningar av goodwill återförs inte. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade enheten.

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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

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

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

Avskrivningar baseras på historiska anskaffningsvärden och den bedömda nyttjandeperioden.

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

- Inventarier och bilar, 5 år

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

### NEDSKRIVNINGAR (EXKLUSIVE FINANSIELLA TILLGÅNGAR)

Goodwill är inte föremål för avskrivning utan provas minst en gång per år för ett eventuellt nedskrivningsbehov. Tillgångar som är föremål för avskrivningar provas 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 banktillgodo-havanden 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

realiseras, 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 försenade.

#### Redovisning före januari 2018

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

#### LIKVIDA MEDEL

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.

#### MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget tillämpar i sin redovisning RFR 2 Redovisning för juridiska personer och Årsredovisningslagen. Innebörden är att samma redovisningsprinciper ska tillämpas i moderbolaget som i koncernen, så långt detta är möjligt inom ramen för sambandet mellan redovisning och beskattning. RFR 2 anger

de undantag och tillägg som ska tillämpas i moderbolagets redovisning. Moderbolaget tillämpar andra redovisningsprinciper än koncernen i de fall som anges nedan.

#### Uppställningsform för resultat- och balansräkning

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

#### Aktier i dotterbolag och intressebolag

Aktier i dotterbolag och intressebolag redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för eventuella nedskrivningar. Erhållna utdelningar redovisas som intäkter när rätten att erhålla betalning bedöms som säker. När det finns en indikation på att aktier och andelar i dotterbolag / intressebolag minskat i värde görs en beräkning av återvinningsvärdet. Är detta lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning. Villkorade köpeskillningar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillningen 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 2018 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 B3:s omsättning. Över 50 procent av B3:s 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 per företag och på koncernnivå av den gemensamma ekonomifunktionen. Som stöd för likviditetsplaneringen har koncernen ett koncernkontosystem till vilket det finns en checkräkningslimit kopplad. Eventuell överskottlikviditet placeras i enlighet med av styrelsen fastlagd finanspolicy. Koncernen är inte kapitaltung. Vid större förvärv kan det finnas behov att ta upp lån. För att ha beredskap för detta finns sedan 2017 en s.k. Revolving Credit Facility (RCF). RCF löper på 3 år och under faciliteten om 35 MSEK kan dragningar göras på upp till 6 månader. RCF är inriktad på finansiering av förvärv. Därutöver tecknade bolaget i november 2018 ett treårigt Term Facility-avtal på 40 MSEK i syfte att ytterligare öka flexibiliteten vid finansiering av förvärv.

**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 2018

uppgick kvoten till 1,2. Bolaget ska årligen dela ut 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<br>intäkter MSEK/år | Förändring<br>resultat MSEK/år |
|-------------------------|------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Antal konsulter         | +/- 1 st   | 1,4                            | 0,5                            |
| Timpris                 | +/- 1 %    | 6,3                            | 2,2                            |
| Debiteringsgrad         | +/- 1 %    | 7,4                            | 2,6                            |
| Antal debiterbara dagar | +/- 1 st   | 2,9                            | 1,0                            |
| Räntor                  | +/- 1 %    | —                              | 0,6                            |

**LÖPTIDSANALYS ÖVER FINANSIELLA SKULDER**

| 2018<br>Koncernen, MSEK                                         | Nominellt<br>belopp | Total          | 1–3 mån       | 3 mån–1 år    | 1–5 år        |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Banklån                                                         | 56 000              | 57 092         |               | 23 500        | 32 500        |
| Finansiella leasingskulder                                      | 23 498              | 24 438         | 1 979         | 5 935         | 15 584        |
| Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder              | 43 710              | 43 710         | 34 956        | 8 754         |               |
| Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande | 14 112              | 14 112         |               |               | 14 112        |
| Skuld förvärv                                                   | 13 001              | 13 001         |               | 13 001        |               |
| <b>Summa</b>                                                    | <b>150 321</b>      | <b>152 353</b> | <b>34 956</b> | <b>53 169</b> | <b>62 196</b> |

| 2017<br>Koncernen, MSEK                                         | Nominellt<br>belopp | Total          | 1–3 mån       | 3 mån–1 år    | 1–5 år        |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Banklån                                                         | 17 998              | 18 792         |               | 2 350         | 16 442        |
| Finansiella leasingskulder                                      | 20 158              | 21 064         | 2 182         | 6 546         | 12 336        |
| Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder              | 37 244              | 37 244         | 30 216        | 7 028         |               |
| Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande | 6 274               | 6 274          |               | 6 274         |               |
| Skuld förvärv                                                   | 18 180              | 18 180         |               | 5 072         | 13 106        |
| <b>Summa</b>                                                    | <b>99 854</b>       | <b>101 554</b> | <b>30 216</b> | <b>29 452</b> | <b>41 884</b> |

## NOT 4 RÖRELSESEGMENT OCH UPPDELNING AV INTÄKTER

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

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

| Segmentsredovisning          | MSEK | Digital Management |              | Digital Innovation |              | Digital Infra |              | Nord        |              | Övrigt <sup>1)</sup> |              | Totalt       |              |
|------------------------------|------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
|                              |      | jan-dec            |              | jan-dec            |              | jan-dec       |              | jan-dec     |              | jan-dec              |              | jan-dec      |              |
|                              |      | 2018               | 2017         | 2018               | 2017         | 2018          | 2017         | 2018        | 2017         | 2018                 | 2017         | 2018         | 2017         |
| Intäkter från externa kunder |      | 306,4              | 294,3        | 203,4              | 139,9        | 137,9         | 111,8        | 63,4        | 54,8         | 15,2                 | 19,1         | 726,3        | 619,7        |
| Intäkter från andra segment  |      | 7,4                | 1,8          | 10,6               | 1,6          | 10,5          | 1,6          | 3,4         | 0,7          | -31,9                | -5,7         |              |              |
| <b>Summa intäkter</b>        |      | <b>313,8</b>       | <b>296,1</b> | <b>214,0</b>       | <b>141,4</b> | <b>148,4</b>  | <b>113,4</b> | <b>66,8</b> | <b>55,5</b>  | <b>-16,7</b>         | <b>13,4</b>  | <b>726,3</b> | <b>619,7</b> |
| <b>Rörelseresultat</b>       |      | <b>25,2</b>        | <b>30,3</b>  | <b>20,9</b>        | <b>4,2</b>   | <b>4,8</b>    | <b>2,4</b>   | <b>1,7</b>  | <b>-2,0</b>  | <b>-5,5</b>          | <b>1,9</b>   | <b>47,1</b>  | <b>36,8</b>  |
| <b>Rörelsemarignal</b>       |      | <b>8,0%</b>        | <b>10,2%</b> | <b>9,8%</b>        | <b>3,0%</b>  | <b>3,2%</b>   | <b>2,1%</b>  | <b>2,5%</b> | <b>-3,6%</b> | <b>n.a.</b>          | <b>14,2%</b> | <b>6,5%</b>  | <b>5,9%</b>  |

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

| Intäkter uppdelade på segment och bransch | MSEK | Digital Management |              | Digital Innovation |              | Digital Infra |              | Nord        |             | Övrigt <sup>1)</sup> |             | Totalt       |              |
|-------------------------------------------|------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|-------------|-------------|----------------------|-------------|--------------|--------------|
|                                           |      | jan-dec            |              | jan-dec            |              | jan-dec       |              | jan-dec     |             | jan-dec              |             | jan-dec      |              |
|                                           |      | 2018               | 2017         | 2018               | 2017         | 2018          | 2017         | 2018        | 2017        | 2018                 | 2017        | 2018         | 2017         |
| Intäkter från externa kunder              |      | 306,4              | 294,3        | 203,4              | 139,9        | 137,9         | 111,8        | 63,4        | 54,8        | 15,2                 | 19,1        | 726,3        | 619,7        |
| Intäkter från andra segment               |      | 7,4                | 1,8          | 10,6               | 1,6          | 10,5          | 1,6          | 3,4         | 0,7         | -31,9                | -5,7        | 0,0          | 0,0          |
| <b>Summa intäkter</b>                     |      | <b>313,8</b>       | <b>296,1</b> | <b>214,0</b>       | <b>141,5</b> | <b>148,4</b>  | <b>113,4</b> | <b>66,8</b> | <b>55,5</b> | <b>-16,7</b>         | <b>13,4</b> | <b>726,3</b> | <b>619,7</b> |
| <b>Bransch</b>                            |      |                    |              |                    |              |               |              |             |             |                      |             |              |              |
| Myndighet, kommun                         |      | 69,9               | 58,7         | 14,3               | 19,7         | 53,6          | 41,1         | 46,4        | 44,2        | 14,2                 | -8,8        | 198,3        | 154,9        |
| Bank, finans, försäkring                  |      | 99,8               | 94,0         | 27,1               | 22,0         | 15,5          | 14,3         | 0,0         | 0,0         | 2,2                  | 5,9         | 144,5        | 136,3        |
| Vård                                      |      | 43,8               | 50,0         | 9,9                | 4,7          | 4,8           | 7,7          | 1,6         | 0,9         | -0,6                 | 11,1        | 59,6         | 74,4         |
| IT, media, underhållning                  |      | 3,6                | 7,8          | 72,4               | 37,9         | 18,1          | 15,3         | 2,2         | 1,4         | -4,1                 | -6,6        | 92,2         | 55,8         |
| Industri                                  |      | 12,7               | 9,2          | 17,7               | 8,3          | 19,6          | 13,7         | 8,7         | 6,2         | -1,3                 | -0,2        | 57,4         | 37,2         |
| Transport/Logistik                        |      | 27,3               | 26,6         | 6,9                | 7,2          | 7,5           | 4,0          | 2,1         | 1,6         | 4,8                  | 10,2        | 48,7         | 49,6         |
| Telecom                                   |      | 22,4               | 22,6         | 10,4               | 9,0          | 6,7           | 2,7          | 0,0         | 0,0         | -0,2                 | 9,0         | 39,2         | 43,4         |
| Handel                                    |      | 7,9                | 8,8          | 12,4               | 7,8          | 2,4           | 2,3          | 1,2         | 0,0         | -2,9                 | -6,5        | 21,1         | 12,4         |
| Övrigt                                    |      | 19,1               | 16,6         | 32,4               | 23,3         | 9,6           | 10,6         | 1,1         | 0,5         | 3,2                  | 4,8         | 65,4         | 55,8         |
| <b>Summa intäkter</b>                     |      | <b>306,4</b>       | <b>294,3</b> | <b>203,4</b>       | <b>139,9</b> | <b>137,9</b>  | <b>111,8</b> | <b>63,4</b> | <b>54,8</b> | <b>15,2</b>          | <b>18,9</b> | <b>726,3</b> | <b>619,7</b> |

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

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

|                                            | MODERBOLAGET |      |
|--------------------------------------------|--------------|------|
|                                            | 2018         | 2017 |
| Inköp koncernföretag                       | 55%          | 57%  |
| Vidarefakturerade kostnader koncernföretag | 36%          | 40%  |

## NOT 6 ERSÄTTNINGAR TILL REVISORERNA

|                                               | KONCERNEN    |              | MODERBOLAGET |              |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                               | 2018         | 2017         | 2018         | 2017         |
| KPMG AB                                       |              |              |              |              |
| - Revisionsuppdrag                            | 1 204        | 1 410        | 624          | 886          |
| - Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag | 610          | 589          | 610          | 589          |
| - Andra uppdrag                               | 602          | 497          | 602          | 497          |
| <b>Summa</b>                                  | <b>2 416</b> | <b>2 496</b> | <b>1 836</b> | <b>1 972</b> |

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

**NOT 7 UPPLYSNINGAR OM LEASING**

|                            | KONCERNEN     |               | MODERBOLAGET |              |
|----------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|                            | 2018          | 2017          | 2018         | 2017         |
| Hytesavtal lokaler         | 11 744        | 10 394        | 6 705        | 6 021        |
| Övrig operationell leasing | 194           | 1 192         | 142          | 242          |
| <b>Summa</b>               | <b>11 938</b> | <b>11 586</b> | <b>6 847</b> | <b>6 263</b> |

Framtida minimileaseavgifter avseende icke uppsägningsbara operationella leasingavtal förfaller enligt följande:

|                   | KONCERNEN     |               | MODERBOLAGET  |               |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                   | 2018          | 2017          | 2018          | 2017          |
| Inom 1 år         | 10 657        | 9 524         | 6 025         | 6 441         |
| Mellan 1 och 5 år | 19 180        | 23 943        | 13 556        | 19 675        |
| <b>Summa</b>      | <b>29 837</b> | <b>33 467</b> | <b>19 581</b> | <b>26 116</b> |

**NOT 8 PERSONALKOSTNADER**

|                         | 2018                         |              | 2017                         |              |
|-------------------------|------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|
|                         | Medel-<br>antal<br>anställda | Varav<br>män | Medel-<br>antal<br>anställda | Varav<br>män |
| <i>Moderbolaget:</i>    |                              |              |                              |              |
| Sverige                 | 25                           | 10           | 21                           | 8            |
| Totalt i moderbolaget   | 25                           | 10           | 21                           | 8            |
| <i>Dotterbolag</i>      |                              |              |                              |              |
| Sverige                 | 499                          | 385          | 407                          | 313          |
| Totalt i dotterbolag    | 499                          | 385          | 407                          | 313          |
| <b>Koncernen totalt</b> | <b>524</b>                   | <b>395</b>   | <b>428</b>                   | <b>321</b>   |

|              | 2018                           |                               | 2017                           |                               |
|--------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
|              | Löner och<br>ersätt-<br>ningar | Soc kostn<br>(varav<br>pens.) | Löner och<br>ersätt-<br>ningar | Soc kostn<br>(varav<br>pens.) |
| Moderbolaget | 16 832                         | 8 670<br>(2 897)              | 12 552                         | 5 458<br>(1 515)              |
| Dotterbolag  | 273 023                        | 133 499<br>(36 513)           | 256 941                        | 124 142<br>(33 716)           |
| <b>Summa</b> | <b>289 855</b>                 | <b>142 169<br/>(39 410)</b>   | <b>269 493</b>                 | <b>129 600<br/>(35 231)</b>   |

**PENSIONER**

Koncernens kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgår till 39 410 (35 231) kSEK. Koncernen har inga förmånsbestämda pensionsplaner med undantag av i ett, under 2015, förvärvat dotterbolag B3 Visab Holding AB. I detta bolag finns ett fåtal förmånsbestämda pensionsplaner, ITPK och 10-taggarlösningar. Från och med april 2016 tillämpar dock även detta företag avgiftsbestämda pensionsplaner. Av koncernens pensionskostnader avser 3 211 (3 144) kSEK gruppen styrelse och VD. Koncernens utestående pensionsförpliktelse till dessa uppgår till 0 (0).

Moderbolagets kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgår till 2 897 (1 515) kSEK. Av moderbolagets pensionskostnader avser 441 (513) kSEK gruppen styrelse och VD. Bolagets utestående pensionsförpliktelse till dessa uppgår till 0 (0).

**ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämans beslut. Ledande befattningshavare definieras 2017 som koncernledningen inom B3 Consulting Group AB (publ) samt dess dotterbolagschefer. Fr o m 2018 definieras ledande befattningshavare enbart som koncernledningen. Ersättning till verkställande direktören fastställs av styrelsen efter beredning av ersättningsutskottet.

**Ersättningar till ledande befattningshavare beskrivs nedan:**

Fast och rörlig ledningsersättning:

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

I enlighet med ersättningsprinciperna ovan har B3 under 2018 kostnadsfört 11 684 (33 356) kSEK som ersättning till ledande befattningshavare exklusive VD. Kostnadsförd ersättning till VD uppgår till 1 700 (1 700) kSEK.

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

**AVTAL OM AVGÅNGSVEDERLAG**

För ledande befattningshavare gäller normalt sex månaders uppsägningstid oavsett om den sker på den anställdes eller företagets initiativ. Avgångsvederlag tillämpas inte.

**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.

## forts. not 8 Personalkostnader

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

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

| År 2017                                |              | Styrelse-<br>arvode | Grundlön      | Fakturerat<br>arvode | Pension      | Övrig<br>ersättning | Summa         |
|----------------------------------------|--------------|---------------------|---------------|----------------------|--------------|---------------------|---------------|
| Henrik Holm                            | Ordförande   | 330                 | —             | —                    | —            | —                   | 330           |
| Sven Uthorn                            | VD & Ledamot | —                   | 816           | —                    | 513          | 76                  | 1 405         |
| Alf Blomqvist                          | Ledamot      | 195                 | —             | —                    | —            | —                   | 195           |
| Ingrid Engström                        | Ledamot      | 175                 | —             | —                    | —            | —                   | 175           |
| Rune Nordlander                        | Ledamot      | —                   | —             | 237                  | —            | —                   | 237           |
| Marika Skärvik                         | Ledamot      | 110                 | —             | —                    | —            | —                   | 110           |
| <b>Summa styrelse</b>                  |              | <b>810</b>          | <b>816</b>    | <b>237</b>           | <b>513</b>   | <b>76</b>           | <b>2 452</b>  |
| Andra ledande befattningshavare, 28 st |              | —                   | 18 659        | 6 041                | 2 957        | 779                 | 28 436        |
| <b>Summa</b>                           |              | <b>810</b>          | <b>19 475</b> | <b>6 278</b>         | <b>3 470</b> | <b>855</b>          | <b>30 888</b> |

|                                                | KONCERN        |                | MODERBOLAG    |               |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| Upplysningar om löner och andra ersättningar   | 2018           | 2017           | 2018          | 2017          |
| Styrelse och VD plus ledande befattningshavare | 12 287         | 27 418         | 10 448        | 8 226         |
| Övriga anställda                               | 277 568        | 230 480        | 6 384         | 5 283         |
| <b>Summa</b>                                   | <b>289 855</b> | <b>257 898</b> | <b>16 832</b> | <b>13 509</b> |

|                                               | KONCERN |      | MODERBOLAG |      |
|-----------------------------------------------|---------|------|------------|------|
| Könsfördelning i styrelse och företagsledning | 2018    | 2017 | 2018       | 2017 |
| Antal styrelseledamöter                       | 5       | 6    | 5          | 6    |
| Varav kvinnor                                 | 1       | 2    | 1          | 2    |
| Antal övriga befattningshavare                | 9       | 28   | 8          | 6    |
| Varav kvinnor                                 | 4       | 9    | 4          | 3    |

| Teckningsoptioner | 2018-12-31     | 2017-12-31     |
|-------------------|----------------|----------------|
| IB antal optioner | 117 000        | 95 000         |
| Återlösta         | -8 000         | -2 000         |
| Tillkomna         | —              | 24 000         |
| <b>UB</b>         | <b>109 000</b> | <b>117 000</b> |

Vid en extra bolagsstämma den 18 november 2016 beslutades om ett incitamentsprogram omfattande 120 000 teckningsoptioner. Under 2017 har 2000 teckningsoptioner återlösts då optionsinnehavaren slutat sin anställning hos B3. 24 000 teckningsoptioner har utdelats enligt nedanstående teckningsoptionsprogram.

Det sammanlagda antalet optionsrätter uppgår till högst 120 000. Optionsrätterna representeras av Teckningsoptionsbevis. Teckningsoptionsbevisen är ställda till viss man eller order. Optionsinnehavaren ska ha rätt att under perioden från och med den 21 oktober 2019 till och med den 21 november 2019, för varje optionsrätt teckna en ny aktie. Skälen till avvikelsen från aktieägarnas företrädesrätt genom att införa ett incitamentsprogram är att 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 teckningsoption från dotterbolaget ska tillkomma följande kategorier av anställda (inklusive nyanställda):

| Kategori                    | Högst antal optioner / person |
|-----------------------------|-------------------------------|
| A. Totalt högst 5 personer  | 8 000                         |
| B. Totalt högst 15 personer | 4 000                         |
| C. Totalt högst 20 personer | 2 000                         |

Innehavaren får inte överlåta eller på annat sätt avyttra optionsrätterna till tredje man utan att optionsrätterna först skriftligen erbjuds Bolaget till inlösen ("Förköpserbjudande"). Förköpserbjudandet ska ange antalet optionsrätter som avses samt det pris och övriga villkor som tredje man förklarar 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 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 8,62 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:

|                                                                     | 2018   | 2017   |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Verkligt värde vid värderingstidpunkten                             | 68,4   | 74,5   |
| Aktiepris (uttryckt som vägt genomsnittligt aktiepris)              | 79,65  | 77,06  |
| Lösenpris (uttryckt som vägt genomsnittligt lösenpris)              | 84,8   | 84,8   |
| Förväntad volatilitet (uttryckt som vägd genomsnittlig volatilitet) | 22,5%  | 22,5%  |
| Riskfri ränta för en löptid motsvarande den som gäller för optionen | -0,48% | -0,48% |

Optionernas löptid (uttryckt som vägd genomsnittlig löptid) 21 oktober–21 november 2019

**NOT 9 AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR**

|                                       | KONCERN       |               | MODERBOLAG  |             |
|---------------------------------------|---------------|---------------|-------------|-------------|
|                                       | 2018          | 2017          | 2018        | 2017        |
| Avskrivning inventarier och bilar     | -6 848        | -6 611        | -552        | -404        |
| Avskrivningar immateriella tillgångar | -103          | -103          | —           | —           |
| <b>Summa avskrivningar</b>            | <b>-6 951</b> | <b>-6 714</b> | <b>-552</b> | <b>-404</b> |

**NOT 10 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

|                                               | MODERBOLAGET  |               |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                               | 2018          | 2017          |
| Erhållen utdelning                            | —             | —             |
| Anteciperad utdelning dotterbolag             | 24 693        | 26 213        |
| Realisationsresultat vid avyttring av andelar | —             | —             |
| <b>Summa</b>                                  | <b>24 693</b> | <b>26 213</b> |

**NOT 11 FINANSIELLA INTÄKTER**

|                              | KONCERN  |          | MODERBOLAG |            |
|------------------------------|----------|----------|------------|------------|
|                              | 2018     | 2017     | 2018       | 2017       |
| Ränteintäkter                | —        | 1        | —          | —          |
| Ränteintäkter koncernföretag | —        | —        | 269        | 220        |
| <b>Summa</b>                 | <b>—</b> | <b>1</b> | <b>269</b> | <b>220</b> |

**NOT 12 FINANSIELLA KOSTNADER**

|                        | KONCERN       |               | MODERBOLAG    |             |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
|                        | 2018          | 2017          | 2018          | 2017        |
| Räntekostnader         | -1 510        | -648          | -1 451        | -549        |
| Räntekostnader leasing | -1 141        | -1 043        | —             | —           |
| Kreditavgifter         | —             | —             | —             | —           |
| <b>Summa</b>           | <b>-2 651</b> | <b>-1 693</b> | <b>-1 451</b> | <b>-549</b> |

**NOT 13 BOKSLUTSDISPOSITIONER**

|                        | KONCERN  |          | MODERBOLAG   |              |
|------------------------|----------|----------|--------------|--------------|
|                        | 2018     | 2017     | 2018         | 2017         |
| Erhållet koncernbidrag | —        | —        | 6 250        | 3 800        |
| <b>Summa</b>           | <b>—</b> | <b>—</b> | <b>6 250</b> | <b>3 800</b> |

**NOT 14 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

|                                                        | KONCERN        |               | MODERBOLAG    |            |
|--------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|------------|
|                                                        | 2018           | 2017          | 2018          | 2017       |
| <i>Följande komponenter ingår i skattekostnaden:</i>   |                |               |               |            |
| Aktuell skatt                                          | -11 603        | -8 727        | -6            | —          |
| Aktuell skatt hänförligt till tidigare år              | -178           | -7            | —             | —          |
| <i>Uppskjuten skatt avseende:</i>                      |                |               |               |            |
| Pensionsavsättningar                                   | -335           | -73           | -66           | 195        |
| P-fond                                                 | 1 204          | 428           | —             | —          |
| Leasing                                                | —              | 70            | —             | —          |
| Underskottsavdrag                                      | -1 227         | 1 106         | -1 368        | —          |
| <b>Redovisad skatt</b>                                 | <b>-12 139</b> | <b>-7 203</b> | <b>-1 440</b> | <b>195</b> |
| <b>Avstämning årets skattekostnad</b>                  |                |               |               |            |
| Redovisat resultat före skatt                          | 40 435         | 33 323        | 29 294        | 28 657     |
| Skatt enligt gällande svensk skattesats: 22%           | -8 896         | -7 331        | -6 445        | -6 305     |
| Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader              | -1 540         | -1 601        | -217          | -470       |
| Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter             | —              | —             | 5 306         | 5 767      |
| Resultat från andelar i intresseföretag                | -881           | 386           | —             | —          |
| Övrigt                                                 | -822           | 237           | -1 221        | —          |
| Ej utnyttjat underskottsavdrag                         | —              | —             | —             | 1 203      |
| Aktivering av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag | —              | 1 106         | 1 137         | —          |
| Effekt av ny skattesats                                | 0              | —             | 0             | —          |
| <b>Redovisad skatt, effektiv skatt 30% (21,6%)</b>     | <b>-12 139</b> | <b>-7 203</b> | <b>-1 440</b> | <b>195</b> |

**NOT 15 RESULTAT PER AKTIE**

|                                                         | 2018-<br>12-31 | 2017-<br>12-31 |
|---------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Genomsnittligt antal aktier                             | 7 421 876      | 7 353 376      |
| Aktieägarnas andel av årets resultat, kSEK              | 23 371         | 24 226         |
| <b>Resultat per aktie före och efter utspädning, kr</b> | <b>3,15</b>    | <b>3,29</b>    |

De potentiellt utspädande instrument som är utestående under 2018 och 2017 utgörs av teckningsoptionsprogram. Med anledning av att lösenkursen för optionerna översteg aktiens genomsnittskurs förelåg ingen utspädning. Om börskursen i framtiden går upp till en nivå över lösenkursen kommer dessa optioner att medföra utspädning. Se vidare not 8.

**NOT 16 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

|                                                 | 2018-<br>12-31 | 2017-<br>12-31 |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Goodwill</b>                                 |                |                |
| Ingående anskaffningsvärden                     | 113 490        | 39 048         |
| Förvärv                                         | 43 667         | 74 442         |
| <b>Utgående bokfört värde Goodwill</b>          | <b>157 157</b> | <b>113 490</b> |
| <b>Övriga immateriella tillgångar</b>           |                |                |
| IB                                              | 414            | —              |
| Egen upparbetade immateriella tillgångar        | 48             | 517            |
| Inköp                                           | 930            | —              |
| Periodens avskrivningar                         | -103           | -103           |
| <b>Utgående bokfört värde</b>                   | <b>1 289</b>   | <b>414</b>     |
| <b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b> | <b>158 448</b> | <b>113 904</b> |

|                                 | 2018-<br>12-31 | 2017-<br>12-31 |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Goodwill</b>                 |                |                |
| Affärsområde Digital Management | 66 916         | 66 916         |
| Affärsområde Digital Infra      | 31 153         | 31 153         |
| Affärsområde Digital Innovation | 59 088         | 15 421         |
| Affärsområde Nord               | —              | —              |
|                                 | <b>157 157</b> | <b>113 490</b> |

**NEDSKRIVNINGSBEDÖMNING AV GOODWILL**

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

Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna baseras på följande viktiga antaganden:

Intäkterna i ett konsultföretag är kopplade till antal medarbetare, varför tillväxten i intäkterna är beroende av rekrytering. I sin budget och affärsplan utgår respektive dotterbolag och affärsområde från sin marknad samt historiska utveckling. Detta medför att tillväxten i intäkterna för de 3 första åren varierar mellan dotterbolagen

Personalkostnad är den största kostnaden i koncernen och utgör 68,2 procent av omsättningen 2018. 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 12,1 procent före skatt (11,6 procent). Beräkningen baseras på en nettolåneskuld om ca 63 MSEK, vilket är den nivå bolaget räknar med att ligga på genomsnittligt över tid. Nedskrivningsprövningen visar att inget nedskrivningsbehov i något av de kassagenererande enheterna föreligger.

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

**NOT 17 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

|                                                                    | KONCERNEN      |                | MODERBOLAGET   |                |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                    | 2018-<br>12-31 | 2017-<br>12-31 | 2018-<br>12-31 | 2017-<br>12-31 |
| <b>Inventarier och bilar</b>                                       |                |                |                |                |
| Ingående anskaffningsvärde bilar                                   | 31 966         | 24 033         | —              | —              |
| Förvärv via rörelseförvärv                                         | —              | 2 004          | —              | —              |
| Inköp bilar                                                        | 12 018         | 14 422         | —              | —              |
| Försäljningar/utrangeringar bilar                                  | -6 586         | -8 493         | —              | —              |
| <b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden bilar</b>              | <b>37 398</b>  | <b>31 966</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Ingående anskaffningsvärde övriga inventarier                      | 11 103         | 3 415          | 2 869          | 923            |
| Förvärv via rörelseförvärv                                         | 549            | 5 612          | —              | 2 331          |
| Inköp övriga inventarier                                           | 2 020          | 2 463          | 930            | —              |
| Försäljningar/utrangeringar övriga inventarier                     | -4             | -387           | —              | -385           |
| <b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden övriga inventarier</b> | <b>13 668</b>  | <b>11 103</b>  | <b>3 799</b>   | <b>2 869</b>   |
| <b>Summa ackumulerade anskaffningsvärden</b>                       | <b>51 114</b>  | <b>43 069</b>  | <b>3 799</b>   | <b>2 869</b>   |
| Ingående avskrivningar bilar                                       | -10 180        | -7 985         | —              | —              |
| Förvärvade avskrivningar bilar                                     | —              | -706           | —              | —              |
| Försäljningar/utrangeringar bilar                                  | 3 666          | 4 465          | —              | —              |
| Årets avskrivningar bilar                                          | -5 878         | -5 954         | —              | —              |
| <b>Utgående ackumulerade avskrivningar bilar</b>                   | <b>-12 392</b> | <b>-10 180</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Utgående bokfört värde bilar</b>                                | <b>25 006</b>  | <b>21 786</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Ingående avskrivningar övriga inventarier                          | -7 560         | -2 398         | -720           | -555           |
| Förvärvade avskrivningar övriga inventarier                        | -405           | -4 746         | —              | —              |
| Försäljningar/utrangeringar övriga inventarier                     | —              | 240            | —              | 239            |
| Årets avskrivningar inventarier                                    | -969           | -656           | -552           | -404           |
| <b>Utgående ackumulerade avskrivningar övriga inventarier</b>      | <b>-8 934</b>  | <b>-7 560</b>  | <b>-1 272</b>  | <b>-720</b>    |
| <b>Utgående bokfört värde övriga inventarier</b>                   | <b>4 733</b>   | <b>3 543</b>   | <b>2 527</b>   | <b>2 149</b>   |
| <b>Summa utgående ackumulerade avskrivningar</b>                   | <b>-21 326</b> | <b>-17 740</b> | <b>-1 272</b>  | <b>-720</b>    |
| <b>Summa utgående bokfört värde</b>                                | <b>29 739</b>  | <b>25 329</b>  | <b>2 527</b>   | <b>2 149</b>   |

**NOT 18 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

|                                      | MODERBOLAGET   |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
|                                      | 2018-<br>12-31 | 2017-<br>12-31 |
| Ingående anskaffningsvärden          | 194 682        | 96 861         |
| Bildande av bolag                    | —              | 167            |
| Kapitaltillskott                     | 1 800          | 5 500          |
| Återbetalt kapitaltillskott          | -2 250         | —              |
| Förvärv under året                   | 33 540         | 89 664         |
| Optionsinlösen                       | 6 522          | —              |
| Sålt under året                      | -11 487        | —              |
| Justerad tilläggsköpeskillning       | 969            | —              |
| Emission                             | —              | 2 491          |
| <b>Utgående planenligt restvärde</b> | <b>223 775</b> | <b>194 682</b> |

forts. not 18 Andelar i koncernföretag

|                                                               | Verksamhetsort | Röst<br>andel % | Kapital<br>andel % | Antal<br>andelar | BOKFÖRT VÄRDE  |                |
|---------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|--------------------|------------------|----------------|----------------|
|                                                               |                |                 |                    |                  | 2018-12-31     | 2017-12-31     |
| Direktägda bolag                                              |                |                 |                    |                  |                |                |
| B3 Visab Holding, 556336-4370                                 | Stockholm      | 100%            | 100%               | 130 893          | 22 414         | 15 892         |
| B3 Financial Consulting AB, 559044-9590                       | Stockholm      | 75%             | 75%                | 375              | 38             | 38             |
| B3 Innovation AB, 556815-6557                                 | Stockholm      | 100%            | 100%               | 1 110            | 4 578          | 4 578          |
| B3 Consulting Sundsvall AB, 556773-4008                       | Sundsvall      | 100%            | 100%               | 1 000            | 13 293         | 13 293         |
| B3 Ledning AB, 556812-4639                                    | Stockholm      | 100%            | 100%               | 1 150            | 1 679          | 1 679          |
| B3 Connect AB (tidigare B3IT Telecom AB), 556812-4621         | Stockholm      | 100%            | 100%               | 1 000            | 2 214          | 2 214          |
| B3 Consulting Healthcare AB, 556815-6565                      | Stockholm      | 100%            | 100%               | 1 000            | 1 695          | 1 695          |
| B3 Consulting Dalarna AB, 556844-3567                         | Borlänge       | 100%            | 100%               | 375              | 1 723          | 1 723          |
| B3 Commit AB, 556847-3283                                     | Örebro         | 100%            | 100%               | 500              | 9 180          | 9 180          |
| B3 Consulting Göteborg AB, 556561-0333                        | Göteborg       |                 |                    |                  | —              | 11 488         |
| B3 CodeRight AB, 556938-7458                                  | Stockholm      | 100%            | 100%               | 50 000           | 17 669         | 17 669         |
| B3 Summit AB, 556937-0850                                     | Stockholm      | 80%             | 80%                | 40 000           | 1 790          | 2 790          |
| B3 Interact AB (tidigare B3IT D11 Consulting AB), 556638-7063 | Stockholm      | 100%            | 100%               | 400 000          | 28 624         | 28 624         |
| B3 Insight AB, 556990-1134                                    | Stockholm      | 83%             | 83%                | 41 500           | 249            | 249            |
| B3IT PV AB, 559067-6978                                       | Stockholm      | 100%            | 100%               | 500              | 2 550          | 1 550          |
| B3 Digital Xperience AB, 559082-2606                          | Stockholm      | 100%            | 100%               | 50 000           | 300            | 1 550          |
| B3 DBAce AB, 559082-2598                                      | Stockholm      | 100%            | 100%               | 50 000           | 50             | 50             |
| B3 Init AB, 556492-1640                                       | Stockholm      | 100%            | 100%               | 1 008 000        | 32 244         | 32 244         |
| B3 Dynamics AB, 559092-1531                                   | Stockholm      | 70%             | 70%                | 1 670            | 117            | 117            |
| Rebel & Bird, 556872-3851                                     | Stockholm      | 51%             | 51%                | 521              | 10 645         | 10 645         |
| B3 Sentensia AB, 556593-5698                                  | Stockholm      | 100%            | 100%               | 37 500           | 38 333         | 37 364         |
| B3 Networks AB, 559136-7577                                   | Stockholm      | 100%            | 100%               | 500              | 550            | 50             |
| B3 Digital Worklife AB 559119-4153                            | Stockholm      | 60%             | 60%                | 30 000           | 1 330          | —              |
| B3 Advise 556597-2212                                         | Gävle          | 100%            | 100%               | 1 130            | 786            | —              |
| B3 Thirdbase AB 556864-0360                                   | Malmö          | 66,4%           | 66,4%              | 26 168           | 26 168         | —              |
| B3 Reach Consulting AB 556953-3721                            | Jönköping      | 65%             | 65%                | 5 556            | 5 556          | —              |
|                                                               |                |                 |                    |                  | <b>223 775</b> | <b>194 682</b> |

**INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE**

Nedan redovisas koncernens innehav utan bestämmande inflytande.

| 2018<br>kSEK                                                                      | B3 Financial<br>Consulting<br>AB | Rebel &<br>Bird AB | B3 Third-<br>base AB | Övriga       | TOTAL         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|----------------------|--------------|---------------|
| Innehav utan bestämmande<br>inflytande, andel i %                                 | 25%                              | 49%                | 33,6%                |              |               |
| Anläggningstillgångar                                                             | 39                               | 2 756              | 672                  | 8 454        |               |
| Omsättningstillgångar                                                             | 24 138                           | 12 884             | 14 708               | 38 040       |               |
| Långfristiga skulder                                                              | 1                                | 411                |                      | 40           |               |
| Kortfristiga skulder                                                              | 19 648                           | 8 351              | 8 85                 | 42 922       |               |
| <b>Nettotillgångar</b>                                                            | <b>4 528</b>                     | <b>6 878</b>       | <b>7 295</b>         | <b>3 612</b> |               |
| <b>Redovisat värde på innehav utan<br/>bestämmande inflytande</b>                 | <b>1 132</b>                     | <b>10 918</b>      | <b>15 031</b>        | <b>2 426</b> | <b>29 507</b> |
| Nettoomsättning                                                                   | 53 129                           | 36 302             | 33 767               | 63 521       |               |
| Årets resultat                                                                    | 3 227                            | 2 651              | 6 078                | 1 996        |               |
| Övrigt totalresultat                                                              |                                  |                    |                      |              |               |
| <b>Summa totalresultat</b>                                                        | <b>3 227</b>                     | <b>2 651</b>       | <b>6 078</b>         | <b>1 996</b> | <b>13 952</b> |
| <b>Årets resultat hänförligt till<br/>innehav utan bestämmande<br/>inflytande</b> | <b>768</b>                       | <b>1 299</b>       | <b>2 042</b>         | <b>816</b>   | <b>4 925</b>  |

**NOT 19 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

|                                   | KONCERNEN    |              | MODERBOLAGET  |              |
|-----------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
|                                   | 2018-12-31   | 2017-12-31   | 2018-12-31    | 2017-12-31   |
| Ingående anskaffningsvärden       | 2 992        | 371          | 4 592         | 217          |
| Bildande av bolag                 | 50           | 75           | 50            | 75           |
| Kapitaltillskott                  | 9 244        | 4 300        | 9 244         | 4 300        |
| Omklassificering av intressebolag | -325         | -            | -525          | -            |
| Resultatandel                     | -4 009       | -1 754       | -             | -            |
| <b>Utgående värde</b>             | <b>7 952</b> | <b>2 992</b> | <b>13 361</b> | <b>4 592</b> |

|                                       | Verksamhetsort | Röstandel % | Kapitalandel % | Antal andelar | BOKFÖRT VÄRDE |              | BOKFÖRT VÄRDE |              |
|---------------------------------------|----------------|-------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|                                       |                |             |                |               | KONCERN       |              | MODERBOLAGET  |              |
|                                       |                |             |                |               | 2018-12-31    | 2017-12-31   | 2018-12-31    | 2017-12-31   |
| Intresseföretag                       |                |             |                |               |               |              |               |              |
| B3X Infosec AB 556708-0857            | Göteborg       | 50          | 50             | 50 000        | 604           | 726          | 217           | 217          |
| B3 Cyber Security AB 559119-4153      | Stockholm      | 50          | 50             | 50 000        | 1 194         | 327          | 2 025         | 525          |
| B3 Digital Worklife AB 559119-4153    | Göteborg       |             |                |               | *             | 246          | *             | 525          |
| B3 Cloud Services AB 559125-6440      | Göteborg       | 50          | 50             | 50 000        | 4 351         | 1 693        | 8 525         | 3 325        |
| B3 Squadra AB 559163-9934             | Stockholm      | 50          | 50             | 50 000        | 644           | -            | 1 025         | -            |
| B3 Consulting Poland Zoo PL5252739405 | Warsawa        | 50          | 50             | 50 000        | 1 159         | -            | 1 569         | -            |
|                                       |                |             |                |               | <b>7 952</b>  | <b>2 992</b> | <b>13 361</b> | <b>4 592</b> |

\* Dotterföretag fr o m 2018-07-01

| kSEK                                        | B3 Cyber Security AB | B3 Cloud Services AB | B3 Consulting Poland Zoo | Övriga      |               |
|---------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|-------------|---------------|
| <b>Ägarandel B3 Consulting Group AB</b>     | <b>50%</b>           | <b>50%</b>           | <b>50%</b>               | <b>50%</b>  |               |
| Resultat 2018                               | -1 266               | -5 085               | -819                     | -849        |               |
| <b>Resultatandel B3 Consulting Group AB</b> | <b>-633</b>          | <b>-2 542</b>        | <b>-410</b>              | <b>-424</b> | <b>-4 009</b> |
| Eget kapital                                | 387                  | 200                  | 811                      | 1496        |               |
| <b>B3 Consulting Group ABs andel</b>        | <b>194</b>           | <b>100</b>           | <b>406</b>               | <b>748</b>  | <b>1 448</b>  |

**NOT 20 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

|              | KONCERNEN    |              | MODERBOLAGET |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|              | 2018-12-31   | 2017-12-31   | 2018-12-31   | 2017-12-31   |
| Deposition   | 4 836        | 4 192        | 3 230        | 3 230        |
| Övrigt       | —            | —            | 930          | 802          |
| <b>Summa</b> | <b>4 836</b> | <b>4 192</b> | <b>4 160</b> | <b>4 032</b> |

**NOT 21 KUNDFORDRINGAR**

|                                         | KONCERNEN  |            | MODERBOLAGET |            |
|-----------------------------------------|------------|------------|--------------|------------|
|                                         | 2018-12-31 | 2017-12-31 | 2018-12-31   | 2017-12-31 |
| Kundfordringar brutto                   | 157 959    | 149 349    | 28 096       | 18 656     |
| Årets reservering osäkra kundfordringar | -47        | -211       | —            | —          |
| Kundfordringar netto                    | 157 912    | 149 138    | 28 096       | 18 656     |

|                                                       | KONCERNEN  |            | MODERBOLAGET |            |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|--------------|------------|
|                                                       | 2018-12-31 | 2017-12-31 | 2018-12-31   | 2017-12-31 |
| <b>Reservering för osäkra fordringar – avstämning</b> |            |            |              |            |
| Reserv vid årets början                               | 211        | 211        | —            | —          |
| Upplösning reserv                                     | -211       | —          | —            | —          |
| Årets reserv                                          | 47         | —          | —            | —          |
| <b>Vid årets slut</b>                                 | <b>47</b>  | <b>211</b> | <b>—</b>     | <b>—</b>   |

|                                       | KONCERNEN      |                | MODERBOLAGET  |               |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
|                                       | 2018-12-31     | 2017-12-31     | 2018-12-31    | 2017-12-31    |
| <b>Åldersanalys av kundfordringar</b> |                |                |               |               |
| Ej förfallna kundfordringar           | 117 660        | 120 222        | 20 232        | 18 298        |
| Förfallna kundfordringar 0–30 dagar   | 38 636         | 26 722         | 8 027         | 356           |
| Förfallna kundfordringar 30–120 dagar | 1 515          | 735            | -200          | —             |
| Förfallna kundfordringar > 120 dagar  | 101            | 1 459          | 37            | 2             |
| <b>Summa</b>                          | <b>157 912</b> | <b>149 138</b> | <b>28 096</b> | <b>18 656</b> |

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

forts. not 24 Eget kapital

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

**NOT 22 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

|                          | KONCERNEN     |              | MODERBOLAGET |              |
|--------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
|                          | 2018-12-31    | 2017-12-31   | 2018-12-31   | 2017-12-31   |
| Förutbetalda hyror       | 3 121         | 2 623        | 2 048        | 1 673        |
| Upplupna projektintäkter | 5 315         | 1 775        | —            | —            |
| Övriga poster            | 4 944         | 3 189        | 3 198        | 1 056        |
| <b>Summa</b>             | <b>13 380</b> | <b>7 587</b> | <b>5 246</b> | <b>2 729</b> |

**NOT 23 LIKVIDA MEDEL**

|                | KONCERNEN     |               | MODERBOLAGET  |               |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                | 2018-12-31    | 2017-12-31    | 2018-12-31    | 2017-12-31    |
| Kassa och bank | 22 062        | 17 984        | 14 400        | 14 034        |
| <b>Summa</b>   | <b>22 062</b> | <b>17 984</b> | <b>14 400</b> | <b>14 034</b> |

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

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

Per 31 december 2018 omfattade det registrerade aktiekapitalet 7 421 876 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. Det finns potentiella stamaktier avseende teckningsoptioner 2016 som inte är utspäddande då teckningskurs är högre än periodens snittkurs. Nedanstående tabell visar förändring av aktiekapitalet och antalet aktier.

**ÖVRIGT TILLSKJUTET KAPITAL**

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

**NOT 25 FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION**

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, 164 363 787 SEK, disponeras enligt följande.

|                                     | Belopp i SEK       |
|-------------------------------------|--------------------|
| Utdelning, aktier 2,25 kr per aktie | 16 699 221         |
| Balanseras i ny räkning             | 147 664 566        |
| <b>Summa</b>                        | <b>164 363 787</b> |

**NOT 26 UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH UPPSKJUTNA SKATTESKULDER**

|                                                                    | KONCERNEN    |              | MODERBOLAGET |              |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                    | 2018-12-31   | 2017-12-31   | 2018-12-31   | 2017-12-31   |
| <b>Uppskjutna skattefordringar</b>                                 |              |              |              |              |
| Uppskjutna skattefordringar skattemässiga underskott               | 1 773        | 3 000        | —            | 1 368        |
| Uppskjutna skattefordringar avseende notering                      | —            | —            | —            | —            |
| Uppskjutna skattefordringar avseende pensionsavsättningar          | 1 359        | 1 696        | 673          | 738          |
| <b>Summa</b>                                                       | <b>3 132</b> | <b>4 696</b> | <b>673</b>   | <b>2 106</b> |
| <b>Uppskjutna skatteskulder</b>                                    |              |              |              |              |
| Temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar            | 332          | 334          | —            | —            |
| Uppskjuten skatt på obeskattade reserver                           | 1 455        | 2 659        | —            | —            |
| <b>Summa</b>                                                       | <b>1 787</b> | <b>2 993</b> | <b>—</b>     | <b>—</b>     |
| <b>Förfallostruktur för redovisade uppskjutna skattefordringar</b> |              |              |              |              |
| Inom ett år                                                        | 1 773        | 3 000        | —            | 1 368        |
| Om mer än ett år                                                   | 1 359        | 1 696        | 673          | 738          |
| <b>Summa</b>                                                       | <b>3 132</b> | <b>4 696</b> | <b>673</b>   | <b>2 106</b> |
| <b>Förfallostruktur för redovisade uppskjutna skatteskulder</b>    |              |              |              |              |
| Inom ett år                                                        | 332          | 1 546        | —            | —            |
| Om mer än ett år                                                   | 1 455        | 1 447        | —            | —            |
| <b>Summa</b>                                                       | <b>1 787</b> | <b>2 993</b> | <b>—</b>     | <b>—</b>     |
| <b>Bruttoförändring av uppskjutna skattefordringar</b>             |              |              |              |              |
| Vid årets början                                                   | 4 696        | 2 157        | 2 106        | 544          |
| Redovisning i resultaträkning                                      | -1 564       | 1 172        | -1 433       | 195          |
| Redovisning i balansräkning                                        | —            | 1 368        | —            | 1 368        |
| <b>Summa</b>                                                       | <b>3 132</b> | <b>4 696</b> | <b>673</b>   | <b>2 106</b> |

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

**NOT 27 RÄNTEBÄRANDE SKULDER**

|                               | KONCERNEN     |               | MODERBOLAGET  |               |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                               | 2018-12-31    | 2017-12-31    | 2018-12-31    | 2017-12-31    |
| <b>Långfristiga</b>           |               |               |               |               |
| Finansiell leasing            | 15 584        | 11 787        | —             | —             |
| Skulder till kreditinstitut   | 32 500        | 16 000        | 32 500        | 16 000        |
| <b>Summa</b>                  | <b>48 084</b> | <b>27 787</b> | <b>32 500</b> | <b>16 000</b> |
| <b>Kortfristiga</b>           |               |               |               |               |
| Finansiell leasing            | 7 914         | 8 372         | —             | —             |
| Utnyttjad checkräkningskredit | —             | —             | —             | —             |
| Skulder till kreditinstitut   | 23 500        | 1 998         | 23 500        | 1 998         |
| <b>Summa</b>                  | <b>31 414</b> | <b>10 370</b> | <b>23 500</b> | <b>1998</b>   |
| <b>Summa</b>                  | <b>79 498</b> | <b>38 157</b> | <b>56 000</b> | <b>17 998</b> |

**NOT 28 ÖVRIGA SKULDER**

|                                                                 | KONCERNEN      |                | MODERBOLAGET  |               |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
|                                                                 | 2018-12-31     | 2017-12-31     | 2018-12-31    | 2017-12-31    |
| <b>Långfristiga</b>                                             |                |                |               |               |
| Pensionsavsättningar                                            | —              | —              | —             | —             |
| Utgående säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande | 14 112         | —              | —             | —             |
| Skuld för förvärv                                               | —              | 13 106         | —             | 13 001        |
| Övrigt                                                          | 32             | —              | —             | —             |
| <b>Summa</b>                                                    | <b>14 144</b>  | <b>13 106</b>  | <b>—</b>      | <b>13 001</b> |
| <b>Kortfristiga</b>                                             |                |                |               |               |
| Personalrelaterade skulder                                      | 78 403         | 74 969         | 2 599         | 2 176         |
| Mervärdesskatt                                                  | 25 421         | 23 055         | 378           | 870           |
| Skuld för förvärvade aktier                                     | 13 001         | 5 072          | 13 001        | 5 072         |
| Utgående säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande | —              | 6 274          | —             | —             |
| Andra skulder                                                   | —              | 1 464          | 71            | 254           |
| <b>Summa</b>                                                    | <b>116 825</b> | <b>110 834</b> | <b>16 049</b> | <b>8 372</b>  |

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

**NOT 29 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

|                                                   | KONCERNEN     |               | MODERBOLAGET |              |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|                                                   | 2018-12-31    | 2017-12-31    | 2018-12-31   | 2017-12-31   |
| Upplupna semesterlöner inklusive sociala avgifter | 13 760        | 12 939        | 1 040        | 806          |
| Personalrelaterade poster                         | 9 390         | 4 525         | 562          | 276          |
| Upplupna sociala avgifter                         | 15 441        | 14 307        | 323          | 213          |
| Fakturerat för nästkommande period                | 6 703         | 3 606         | 1 593        | 96           |
| Övriga periodiseringsposter                       | 6 639         | 5 088         | 2 280        | 1 751        |
| <b>Summa</b>                                      | <b>51 933</b> | <b>40 465</b> | <b>5 798</b> | <b>3 142</b> |

**NOT 30 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE**

|                            |                                   | KONCERNEN    |               | MODERBOLAGET |              |
|----------------------------|-----------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
|                            |                                   | 2018-12-31   | 2017-12-31    | 2018-12-31   | 2017-12-31   |
| Checkräknings-kredit:      | Företags-inteckningar             | —            | 3 000         | —            | —            |
| Övriga ställda säkerheter: | Pantförskrivna kapital-försäkring | 6 202        | 6 202         | 2 702        | 2 702        |
| Spärrade medel             | Hyresgaranti                      | 3 123        | 3 123         | 2 800        | 2 800        |
| Generell borgen            |                                   |              | 1 270         |              | 1 270        |
| <b>Summa</b>               |                                   | <b>9 325</b> | <b>13 595</b> | <b>5 502</b> | <b>6 772</b> |

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

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

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

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

|                                            |  | KONCERNEN    |              | MODERBOLAGET |            |
|--------------------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|------------|
|                                            |  | 2018-12-31   | 2017-12-31   | 2018-12-31   | 2017-12-31 |
| Avskrivningar och nedskrivningar           |  | 6 951        | 6 714        | 552          | 404        |
| Förändring andelar intresseföretag         |  | —            | —            | -505         | —          |
| Realisationsresultat anläggningstillgångar |  | -300         | -144         | —            | 146        |
| Övrigt                                     |  | 689          | 401          | —            | —          |
| <b>Summa</b>                               |  | <b>7 340</b> | <b>6 971</b> | <b>47</b>    | <b>550</b> |

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

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

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

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

| KONCERNEN<br>2018-12-31                                              | Finansiella tillgångar<br>till upplupet<br>anskaffningsvärde | Finansiella skulder<br>till uppl. ansk.v. | Finansiella skulder<br>till verkligt värde via<br>resultaträkningen | Redovisat värde |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <i>Finansiella tillgångar</i>                                        |                                                              |                                           |                                                                     |                 |
| – Kundfordringar och andra fordringar                                | 157 912                                                      |                                           |                                                                     | 157 912         |
| – Fordringar hos intresseföretag                                     | 1 668                                                        |                                           |                                                                     | 1 668           |
| – Övriga kortfristiga fordringar                                     | 26 611                                                       |                                           |                                                                     | 26 611          |
| – Kassa och bank                                                     | 22 062                                                       |                                           |                                                                     | 22 062          |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>                                  | <b>208 253</b>                                               |                                           |                                                                     | <b>208 253</b>  |
| <i>Finansiella skulder</i>                                           |                                                              |                                           |                                                                     |                 |
| – Banklån                                                            |                                                              | 56 000                                    |                                                                     | 56 000          |
| – Finansiella leasingskulder                                         |                                                              | 23 498                                    |                                                                     | 23 498          |
| – Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder                 |                                                              | 38 907                                    |                                                                     | 38 907          |
| – Utställda säljoptioner till innehavare utan bestämmande inflytande |                                                              | 14 112                                    |                                                                     | 14 112          |
| – Skuld förvärv                                                      |                                                              | 6 573                                     | 6 428                                                               | 13 001          |
| <b>Summa skulder</b>                                                 |                                                              | <b>139 090</b>                            | <b>6 428</b>                                                        | <b>145 518</b>  |

| KONCERNEN<br>2017-12-31                                              | Låne- och<br>kundfordringar | Finansiella skulder<br>till uppl. ansk.v. | Redovisat värde |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|-----------------|
| <i>Finansiella tillgångar</i>                                        |                             |                                           |                 |
| – Kundfordringar och andra fordringar                                | 149 138                     |                                           | 149 138         |
| – Fordringar hos intresseföretag                                     | 849                         |                                           | 849             |
| – Övriga kortfristiga fordringar                                     | 22 725                      |                                           | 22 725          |
| – Kassa och bank                                                     | 172 712                     |                                           | 172 712         |
| – Kassa och bank                                                     | 17 984                      |                                           | 17 984          |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>                                  | <b>190 696</b>              |                                           | <b>190 696</b>  |
| <i>Finansiella skulder</i>                                           |                             |                                           |                 |
| – Banklån                                                            |                             | 17 998                                    | 17 998          |
| – Finansiella leasingskulder                                         |                             | 20 158                                    | 20 158          |
| – Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder                 |                             | 37 244                                    | 37 244          |
| – Utställda säljoptioner till innehavare utan bestämmande inflytande |                             | 6 274                                     | 6 274           |
| – Skuld förvärv                                                      |                             | 18 180                                    | 18 180          |
| <b>Summa skulder</b>                                                 |                             | <b>99 854</b>                             | <b>99 854</b>   |

**NOT 33 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE**

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

Under perioden har utbetalats tilläggsköpeskilling enligt avtal i samband med förvärv av Sentensia Q AB juli 2017. Totala tilläggsköpeskillingen baseras på det förvärvade bolagets utveckling under 2017 respektive 2018. Utvecklingen av B3 Sentensia AB 2017 har varit bättre än förväntat och tilläggsköpeskillingen för 2017 blir totalt 6 MSEK, varav 1 MSEK belastar koncernens rörelseresultat för första halvåret 2018.

Under perioden förvärvade B3 Consulting Group AB (publ) de resterande 17,9 procent av aktierna i B3 Visab Holding AB, i enlighet med aktieägaravtal, varpå B3 Consulting Group AB (publ) äger 100 procent av aktierna i B3 Visab Holding AB.

I enlighet med beslut fattat på stämman den 15 maj 2018 har B3 Consulting Group AB (publ) förvärvat ytterligare tio procent av dotterbolaget B3 Digital Worklife AB och äger nu 60 procent av bolaget. Därefter har B3 Consulting Group AB (publ) per den 19 december 2018 sålt 100 procent av aktierna i det helägda dotterbolaget B3 Göteborg AB till Digital Worklife AB.

I enlighet med beslut fattat på stämman den 15 maj 2018 har B3 Consulting Group AB (publ) per den 14 januari 2019 sålt 100 procent av det helägda dotterbolaget B3 Digital Xperience AB till dotterbolaget Rebel & Bird AB. B3 Consulting Group AB (publ) äger 51 procent av Rebel & Bird.

**NOT 34 FÖRVARV AV RÖRELSE**

B3 förvärvar 66,4% av aktierna i konsultbolaget Third Base AB. Förvärvet gjordes genom en kontant betalning om 25,7 MSEK med en option att förvärva återstoden till en köpeskilling baserad på Third Base utveckling över de närmsta tre åren. Förvärvet gav en goodwill om 37,4 MSEK enligt full goodwillmetod. Goodwill avser främst potential i marknadsposition och lönsamhet i rörelsen. Third Base del av omsättningen under mars till december uppgår till 33,8 MSEK med ett rörelseresultat om 7,9 MSEK.

Third Base grundades 2011 och har 34 medarbetare och omsatte 2017 34 MSEK med ett rörelseresultat om 8,2 MSEK.

Köpeskillingen uppgår till 25,7 MSEK med en nettokassa på 0,8 MSEK. Bolaget ingår från och med 1 mars 2018 i B3-koncernen.

I tabellen redovisas erlagd köpeskilling samt förvärvade identifierbara tillgångar och skulder vid förvärvstidpunkten.

Under andra kvartalet övergår B3 Digital Worklife från att vara intressebolag till att vara ett dotterbolag. Bolaget ingår från och med 1 juli 2018 som dotterbolag. B3 Digital Worklife startades juli 2017 som ett intressebolag till B3 Consulting Group AB och har idag 13 medarbetare. B3 Digital Worklifes del av omsättningen under juli–december uppgår till 5,2 MSEK med ett rörelseresultat om -0,7 MSEK. B3-koncernens andel är 60%.

B3 förvärvar 65% av aktierna i konsultbolaget Reach Consulting AB. Förvärvet gjordes genom en kontant betalning om 6,1 MSEK varav 5,3 är köpeskilling inklusive villkorat aktieägartillskott och resterande ett lån. Förvärvet gav en goodwill om 6,2 MSEK enligt full goodwillmetod. Goodwill avser främst potential i marknadsposition och lönsamhet i rörelsen. Reach Consultings del av omsättningen under december uppgår till 2 MSEK med ett rörelseresultat om -0,6 MSEK.

Reach Consulting AB är ett entreprenörsdrivet specialistbolag med bas i Jönköping och Linköping med fokus på industrikunder och grundades 2014. Bolaget har ca 40 medarbetare och 2018 omsatte man 25,9 MSEK.

| <b>Köpeskilling</b>       | <b>Thirdbase AB</b> |
|---------------------------|---------------------|
| Köpeskilling, kontant     | 25 669              |
| <b>Total köpeskilling</b> | <b>25 669</b>       |

| <b>Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder</b> | <b>100%</b>   |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| Anläggningstillgångar                                      | 317           |
| Omsättningstillgångar exkl kassa                           | 9 689         |
| Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar               | 793           |
| Skulder                                                    | -9 581        |
| <b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>         | <b>1 218</b>  |
| Köpeskilling                                               | 25 669        |
| Minoritetens andel, verkligt värde                         | 12 989        |
| Verkligt värde identifierbara nettotillgångar              | 1 218         |
| <b>Goodwill</b>                                            | <b>37 440</b> |

| <b>Förvärvets inverkan på koncernens likvida medel</b>    |                |
|-----------------------------------------------------------|----------------|
| Kontant reglerad köpeskilling                             | -25 669        |
| Likvida medel i förvärvat dotterbolag                     | 793            |
| <b>Förändring av koncernens likvida medel vid förvärv</b> | <b>-24 876</b> |

| <b>Substansvärde TSEK</b>                        | <b>B3 Digital Worklife AB</b> |
|--------------------------------------------------|-------------------------------|
| Verkligt värde, tidigare ägd andel <sup>1)</sup> | 201                           |
| Minoritet                                        | 25                            |
| <b>Total</b>                                     | <b>226</b>                    |

| <b>Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder</b> | <b>100%</b> |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Anläggningstillgångar                                      | 0           |
| Omsättningstillgångar exkl kassa                           | 1 923       |
| Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar               | 311         |
| Skulder                                                    | -2 008      |
| <b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>         | <b>226</b>  |

<sup>1)</sup> Villkorade aktieägartillskott ingår i beloppet.

| <b>Köpeskilling</b>                 | <b>Reach Consulting AB</b> |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Köpeskilling, kontant <sup>1)</sup> | 5 324                      |
| <b>Total köpeskilling</b>           | <b>5 324</b>               |

| <b>Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder</b> | <b>100%</b>  |
|------------------------------------------------------------|--------------|
| Anläggningstillgångar                                      | 58           |
| Omsättningstillgångar exkl kassa                           | 7 281        |
| Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar               | -24          |
| Skulder                                                    | -5 351       |
| <b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>         | <b>1 964</b> |
| Köpeskilling                                               | 5 324        |
| Minoritetens andel, verkligt värde                         | 2 867        |
| Verkligt värde identifierbara nettotillgångar              | 1 964        |
| <b>Goodwill</b>                                            | <b>6 227</b> |

| <b>Förvärvets inverkan på koncernens likvida medel</b>    |               |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| Kontant reglerad köpeskilling                             | -5 324        |
| Likvida medel i förvärvat dotterbolag                     | -24           |
| <b>Förändring av koncernens likvida medel vid förvärv</b> | <b>-5 348</b> |

<sup>1)</sup> Villkorade aktieägartillskott ingår i beloppet

**NOT 35 HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN**

B3 förvärvar 60% av aktierna i managementkonsultbolaget Alenio Consulting AB.

Förvärvet gjordes genom en kontant betalning om 5,4 MSEK med en option att förvärva återstoden till en köpeskilling baserad på Alenios utveckling över de närmsta tre åren.

Förvärvet gav en goodwill om 7,6 MSEK enligt full goodwillmetod. Goodwill avser främst potential i marknadsposition och lönsamhet i rörelsen.

Alenio Consulting AB startades 2014 och har elva medarbetare och omsatte 13,3 MSEK 2018 med ett rörelseresultat om 0,9 MSEK.

Bolaget förvärvades januari 2019. I tabellen redovisas erlagd köpeskilling samt förvärvade identifierbara tillgångar och skulder vid förvärvstidpunkten.

| <b>Köpeskilling TSEK</b>                                   | <b>Alenio Consulting AB</b> |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Köpeskilling, kontant <sup>1)</sup>                        | 5 400                       |
| <b>Total köpeskilling</b>                                  | <b>5 400</b>                |
| <b>Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder</b> | <b>100%</b>                 |
| Anläggningstillgångar                                      | 0                           |
| Omsättningstillgångar exkl kassa                           | 3 462                       |
| Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar               | 623                         |
| Skulder                                                    | -2 676                      |
| <b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>         | <b>1 409</b>                |
| Köpeskilling                                               | 5 400                       |
| Minoritetens andel, verkligt värde                         | 3 600                       |
| Verkligt värde identifierbara nettotillgångar              | 1 409                       |
| <b>Goodwill</b>                                            | <b>7 591</b>                |
| <b>Förvärvets inverkan på koncernens likvida medel</b>     |                             |
| Kontant reglerad köpeskilling                              | -5 400                      |
| Likvidamedel i förvärvat dotterbolag                       | 623                         |
| <b>Förändring av koncernens likvida medel vid förvärv</b>  | <b>-4 777</b>               |

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådan de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat, samt att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moder-

bolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står för. Den lagstadgade Hållbarhetsrapporten, vilken omfattar de områden i B3 Consulting Group AB (publ) årsredovisning vars innehåll anges på sidan 36, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

**Stockholm den 11 april 2019**

Henrik Holm  
Styrelseordförande

Alf Blomqvist  
Styrelseledamot

Rune Nordlander  
Styrelseledamot

Marika Skärvik  
Styrelseledamot

Sven Uthorn  
Verkställande direktör  
och styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats den 11 april 2019

KPMG AB

Marine Gesien  
Auktoriserad revisor

# Definitioner av nyckeltal

(För härledning av nyckeltal se under Rapporter & presentationer på hemsidan.)

B3 presenterar vissa finansiella mått som inte definieras enligt IFRS, så kallade alternativa nyckeltal. B3 anser att dessa mått ger värdefull kompletterande information till investerare och bolagets ledning, då de möjliggör utvärdering av trender och bolagets prestation. Eftersom inte alla företag beräknar finansiella mått på samma sätt, är dessa inte alltid jämförbara med mått som används av andra företag. Dessa finansiella mått ska därför inte ses som en ersättning för mått som definieras enligt IFRS.

## NETTOOMSÄTTNING

**Definition:** Bolagets intäkter under perioden. Nettoomsättning värderas till verkliga värdet av det som erhållits eller kommer att erhållas, med avdrag för rabatter.

## OMSÄTTNINGSTILLVÄXT

**Definition:** Den procentuella förändringen av nettoomsättning den gångna perioden jämfört med samma period föregående år.  
**Användning:** Nyckeltalet bedöms av bolaget bidra till förståelse för bolagets historiska utveckling.

## RÖRELSERESULTAT FÖRE AV- OCH NEDSKRIVNINGAR (EBITDA)

**Definition:** Periodens rörelseresultat före av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar.  
**Användning:** Nyckeltalet redovisas då det är ett vanligen använt mått på företags finansiella resultat. Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerarens förståelse för bolagets resultatutveckling under perioden och över tid. Förenklat visar måttet det resultatgenererade kassaflödet i verksamheten.

## RÖRELSEMARGINAL FÖRE AV- OCH NEDSKRIVNINGAR (EBITDA)

**Definition:** EBITDA i förhållande till nettoomsättning för samma period.  
**Användning:** Nyckeltalet redovisas då det är ett vanligen använt mått på företags finansiella resultat. Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerarens förståelse för bolagets resultatutveckling under perioden och över tid.

## RÖRELSERESULTAT (EBIT)

**Definition:** Periodens resultat före skatt, räntekostnader, ränteintäkter samt resultat från andelar i intressebolag (avser raden finansiella intäkter i resultatrapporten).  
**Användning:** Nyckeltalet presenteras för att ge en bild av bolagets resultatutveckling som genereras i den löpande verksamheten under perioden och över tid.

## RÖRELSEMARGINAL (EBIT)

**Definition:** Rörelseresultat i förhållande till nettoomsättning för samma period.  
**Användning:** Nyckeltalet presenteras för att ge en bild av bolagets resultatutveckling som genereras i den löpande verksamheten under perioden och över tid. Måttet återspeglar verksamhetens lönsamhet. Det är användbart för att följa upp effektiviteten i verksamheten före beaktande av kapitalbindning. Nyckeltalet används såväl internt i styrning och uppföljning av verksamheten som för benchmarking med andra företag i branschen.

## EBITA

**Definition:** Rörelseresultat före eventuell nedskrivning av immateriella tillgångar.

## SOLIDITET

**Definition:** Utgående eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i procent av balansomslutningen.  
**Användning:** Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerarens förståelse för bolagets finansiella ställning vid utgången av perioden. God soliditet ger en beredskap att kunna hantera perioder med svag konjunktur och finansiell beredskap för tillväxt.

## GENOMSNITTLIGT 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.

## GENOMSNITTLIGT ANTAL MEDARBETARE

**Definition:** Summan av antalet medarbetare vid periodens ingång och antalet medarbetare vid periodens utgång (UB) dividerat med två. För helår summeras respektive kvartals UB och divideras med antalet kvartal.  
**Användning:** Då bolagets kostnader och intäkter till stor del är beroende av bolagets medarbetare anser bolaget att nyckeltalet bidrar till förståelsen av bolagets utveckling.

## UB ANTAL ANSTÄLLDA

**Definition:** Antalet anställda vid periodens utgång.  
**Användning:** Då bolagets kostnader och intäkter till stor del är beroende av bolagets anställda anser bolaget att nyckeltalet bidrar till förståelsen av bolagets utveckling.

## UB ANTAL MEDARBETARE

**Definition:** Antalet anställda och antalet associerade konsulter (som endast arbetar åt B3) vid periodens utgång.  
**Användning:** Då bolagets kostnader och intäkter till stor del är beroende av bolagets medarbetare anser bolaget att nyckeltalet bidrar till förståelsen av bolagets utveckling.

## BALANSOMSLUTNING

**Definition:** Summan av bolagets tillgångar i balansräkningen.

## AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL

**Definition:** Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande. Om nyckeltalet beräknas för en period kortare än ett år används resultatet för den perioden. Resultatet räknas alltså inte om till en årssiffra. Genomsnittligt eget kapital är beräknat som ingående plus utgående eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande dividerat med två.  
**Användning:** Bolaget anser att detta nyckeltal ger en bra bild av bolagets historiska lönsamhet.

## NETTOSKULD

**Definition:** Räntebärande kortfristiga och långfristiga skulder (externa lån, bilar som finansieras via finansiell leasing) med avdrag för likvida medel samt andra räntebärande tillgångar (spärrade medel, depositioner).

## SKULDSÄTTNING

**Definition:** Nettoskulden som en andel av EBITA.  
**Användning:** Måttet ger en bild över hur snabbt bolaget kan återbetala sina skulder.

## VINST PER AKTIE

**Definition:** Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare netto efter skatt delat på genomsnittligt antal utestående aktier i bolaget.  
**Användning:** Bolaget anser att detta ger en bra bild av bolagets resultatutveckling.

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i B3 Consulting Group AB (publ), org. nr 556606-3300

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för B3 Consulting Group AB (publ) för år 2018 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 37–47. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 34–78 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 2018 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 2018 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 37–47. 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 15 och 17 och redovisningsprinciper på sidorna 59–60 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

#### Beskrivning av området

Koncernen redovisade per den 31 december 2018 goodwill om 158,5 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 2018 andelar i koncernföretag om ca 223,8 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.

Vi har involverat våra egna värderingsspecialister i revisionsteamet för att på så sätt säkerställa erfarenhet och kompetens inom området, främst vad gäller använd metodik och diskonteringsräntor. En viktig del i vårt arbete har även 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 1–33 och 79–80. 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. Risker för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfälskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta

verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.

- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida 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 2018 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.

#### 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 fortlöpande bedöma bolagets

och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### Revisorns ansvar

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

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda 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 bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 37–47 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god 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.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till B3 Consulting Group AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 15 maj 2018. KPMG AB eller revisorer verksam vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2013.

Stockholm den 11 april 2019

KPMG AB

Marine Gesien  
Auktoriserad revisor

## REVISORNS YTTRANDE AVSEENDE DEN LAGSTADGADE HÅLLBARHETSRAPPORTEN

Till bolagsstämman i B3 Consulting Group AB (publ) org. nr 556606-3300

### Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2018 på sidorna 7, 16–17, 28–33 och 47–49 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FAR:s rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god

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

### Uttalande

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 11 april 2019

KPMG AB

Marine Gesien  
Auktoriserad revisor

# B3s historia

## 3

grundare 2003, varav en är kvar och leder bolaget idag; Sven Uthorn



## 65

personer år 2009



## 213

personer år 2013

2003–2006

B3 grundas med första kontoret i Stockholm. Affärsidén är att hjälpa företag och organisationer att effektivisera sin IT och de första uppdragen är framförallt inom IT-management med inriktning på kostnadseffektivisering av IT-miljöer. Bolaget etablerar en specialistgrupp av seniora konsulter med fokus på databaser, IT-arkitektur och systemutveckling. Antalet kunder växer snabbt och kontor öppnas även i Sundsvall. Specialistinriktningar görs mot vårdsektorn och telekomrelaterade uppdrag.

2007–2009

Bolaget påbörjar en expansion på Göteborgsmarknaden. Tjänsteerbjudandet kring Oracle förstärks och B3 uppnår status som Certified Advantage Partner. Antalet anställda växer och uppgår till 65 personer år 2009, samma år som bolaget får sin första utmärkelse som Gasell-företag av Dagens Industri.



2010–2013

Perioden har inledningsvis känningar av finanskrisen men präglas av fortsatt lönsam tillväxt och B3 får ytterligare Gasell-utmärkelser av Dagens Industri, med den första 2009 blir det nu fem år i rad – 2010, 2011, 2012 och 2013.

Förvärv av verksamheten i Colosseum Consulting AB, som ytterligare stärker B3s tjänsteerbjudande i Oracleverksamheten, samt förvärv av Castra Group AB, som ökar närvaron i Göteborg och IT-konsultbolaget D11 Consulting AB, som ger förstärkning inom viktiga kompetensområden.

B3 sjösätter det nya verksamhetssystemet "B3 – bra, bättre, bäst", och genomgår certifiering enligt ISO 9001:2008. Verksamheten breddas, bland annat med nyetablerade dotterbolag i Örebro och Borlänge samt kontor i Malmö. Bolaget fortsätter vinna nya ramavtal, uppdragen och kundbasen fortsätter breddas. Vid utgången av perioden uppgår antalet anställda till 231 personer.



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.



493

personer år 2017



2018

Koncernen antar ny varumärkesplattform och byter namn till B3 Consulting Group. Samtidigt organiseras verksamheten i fyra affärsområden för att bättre utveckla och styra verksamheten och ta vara på affärs-möjligheter.

Konsultbolaget Third Base AB med 34 medarbetare och Reach Consulting AB med 40 medarbetare förvärvas. B3 startar bolaget B3 Squadra samt etablerar verksamhet i Polen.

B3 är med på Veckans Affärers lista över Superföretag 2018 och kniper bronset vid Magnet Awards utmärkelse inom Employer Branding.

Avtal ingås om att förvärva managementkonsultföretaget Alenio Consulting AB med elva medarbetare 2019.

609

personer år 2018



Produktion: Sonho grafisk form & original AB

Text: Murdoch Media

Foto: Jenny Lagerqvist och Johan Olsson

Tryckeri: Åtta.45 Tryckeri AB, 2019

Papper: Arctic Volume White 250g/Arctic Volume White 150g



# B3 kniper bronset vid SM i Employer Branding

B3 Consulting Group får utmärkelsen för sin satsning på wellness för alla medarbetare i bolaget, med temat ZEBROR OCH SOFFLIGGARE.

Som ett av Sveriges snabbast växande konsultbolag är det en ständig utmaning att hitta nya medarbetare som passar in i bolagets kultur.

För att skapa en egen profil som sticker ut valde B3 att göra en rejäl satsning på wellness, redan 2010. Wellness-satsningen är idag en del av bolagets DNA med stort engagemang i bolaget och wellness-ambassadörer på varje ort där B3 har verksamhet.

Fokus ligger på aktiviteter som är öppna för alla och som medarbetarna själva brinner för, som t ex yoga, ridning, bowling, cykling, simning och triathlon. Det är den personliga utvecklingen och välmåendet som står i centrum.

– För oss är wellness ett strategiskt affärsbeslut. Människor som mår bra presterar bättre och sprider mer energi, säger Tommy Sarenbrant, ansvarig för Employer Branding på B3.

I samarbete med Power Woman har man också tagit fram en egen kollektion av träningskläder som gett mycket hög synlighet i alla sammanhang där man varit med. Bilden är tagen vid mål-gången för IronMan i Kalmar 2018 där Team B3 deltog med ett tjugotal medarbetare.



B3 Consulting Group AB (publ)  
Kungsbron 2 | Box 8 | 101 20 Stockholm  
08-410 143 40 | [info@b3.se](mailto:info@b3.se) | [www.b3.se](http://www.b3.se)