Tjänsteanteckning 2023-02-01
Denna årsredovisning ersätter handling som inkom: 2021-06-15 och har film nr: 8500-3542 /EK1, Bolagsverket

20220329087811

Årsredovisning för

B3 Financial Consulting AB

559044-9590

Räkenskapsåret

2020-01-01 – 2020-12-31

Innehållsförteckning: **Sida**

Fastställelseintyg

Undertecknad styrelseledamot i B3 Financial Consulting AB intygar härmed dels att denna kopia av årsredovisningen överensstämmer med originalet, dels att resultat- och balansräkningen fastställts på årsstämma 2021-06-02. Stämman beslöt också att godkänna styrelsens förslag till resultatdisposition.

Stockholm den

Harriet Piscator

Styrelseledamot

Årsredovisning för

B3 Financial Consulting AB

559044-9590

Räkenskapsåret

2020-01-01 - 2020-12-31

Innehållsförteckning: **Sida**

Förvaltningsberättelse	1-3
Resultaträkning	4
Balansräkning	5-6
Noter	7-8
Underskrifter	9

Transaktion 09222115557447383187 Signerat SU, FW, HP, AAH

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och den verkställande direktören för B3 Financial Consulting AB, 559044-9590, med säte i Stockholm, får härmed avge årsredovisning för 2020.

Allmänt om verksamheten

B3 Financial Consulting AB levererar spetskompetens företrädelsevis till bank-, finans och försäkringsinstitutioner som har behov av ledning eller expertis inom förändringsarbeten. Utöver det arbetar bolaget med digitalisering av ekonomifunktioner oberoende av bransch och industri. Bolagets konsulter verkar som managementkonsulter och specialister. B3 Financial Consulting AB har managementuppdrag där team genomför analyser, förstudier och implementation men också uppdrag i form av kompetensförstärkning i uppdragsgivarens projekt.

Vårt kundsegment är storbank och försäkringsbolag men vi satsar nu även på mellanstora banker och mindre finansaktörer. Våra kunder möter stora förändringar inom både teknik och verksamhet, exempelvis i form av nya regelverk och digitalisering. Bankerna och försäkringsbolagen och därmed konsultverksamheten riktad mot dessa, påverkas även av implementationer av nya arbetssätt såsom övergången till mer agila arbetssätt. Per den 31.12.2020 så avslutade bolaget sitt femte aktiva verksamhetsår som aktiebolag.

Vid ingången av året var det 31 anställda i B3FC inklusive B3FC Fokus Kapital och vid utgången av året var man 15 anställda. Dotterbolaget B3FC Fokus Kapital avslutade sin verksamhet per 30.06.2020 samt fusioneras in i B3 Financial Consulting under 2021.

Bolaget har under året tillsammans med övriga koncernen fortsatt att förstärka processer, stödsystem och kvalitet, i syfte att lägga grund för tillväxt och ökad effektivitet. Moderbolaget B3 Consulting Group AB kommer fortsatt att ansvara för koncernens samlade leverans till vissa ramavtalskunder, samt tillhandahålla vissa koncerngemensamma funktioner, såsom administration och IT. B3 Financial Consulting AB har etablerat en plattform i form av stabil kundbas som tillsammans med mycket erfaren personal skapar en stark leveransförmåga. En samspelt och effektiv organisation med etablerade interna samarbeten i branschvertikalen bank, finans och försäkring lägger grund för vår bedömning att bolaget står väl rustat för en expansion de kommande åren.

Väsentliga händelser under räkenskapsåret

Det globala utbrottet av covid-19 och den därtill relaterade ekonomiska tillbakagången i världsekonomin skapar osäkerhet framförallt på kort sikt. På längre sikt är uppfattningen att de områden B3 arbetar inom vad gäller ny teknik och digitalisering kommer att växa.

Utveckling av företagets verksamhet, resultat och ställning

Belopp i kr

	2020-12-31	*2019-12-31*	*2018-12-31*	*2017-12-31*
Nettoomsättning	27 845 648	35 949 778	47 709 994	38 080 198
Rörelsemarginal %	4,1	6,0	9,3	10,3
Rörelseresultat	1 143 654	2 154 366	4 459 256	3 905 960
Balansomslutning	11 082 198	14 639 936	19 704 617	17 203 280
Avkastning på eget kapital %	57,9	49,1	94,5	118,8
Soliditet %	23,5	29,8	24,0	19,1

Nyckeltalsdefinitioner:

Rörelsemarginal: Rörelseresultat / Nettoomsättning.

Balansomslutning: Totala tillgångar.

Avkastning på eget kapital: Resultat efter finansiella poster / Justerat eget kapital

Soliditet: Justerat eget kapital / Totala tillgångar.

Eget kapital

Bundet eget kapital	*Aktie-kapital*	*Uppskrivnings-fond*	*Reserv-fond*
Ingående balans	50 000	-	-
Vid årets utgång	**50 000**	**-**	**-**

Fritt eget kapital	*Överkurs-fond*	*Fond för verkligt värde*	*Balanserat resultat inkl årets resultat*
Ingående balans	-	-	4 307 367
Årets resultat			1 244 215
Utdelning			-3 000 000
Vid årets utgång	**-**	**-**	**2 551 582**

Förslag till disposition av företagets vinst eller förlust

Styrelsen och den verkställande direktören föreslår att fritt eget kapital, 2 551 582 kronor, disponeras enligt följande:

	Belopp i kr
Utdelning, [500 * 1180kr]	590 000
Balanseras i ny räkning	1 961 582
Summa	**2 551 582**

Vad beträffar företagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande noter.

Styrelsens yttrande till vinstutdelningsförslag

Styrelsens yttrande avseende föreslagen vinstutdelning år 2021 till aktieägarna i B3 Financial Consulting AB, org nr 559044-9590

Motivering

Bolagets egna kapital har beräknats i enlighet med svensk lag och bokföringsnämndens uttalanden. Styrelsen finner att full täckning finns för bolagets bundna egna kapital efter den föreslagna vinstutdelningen
Styrelsen finner även att den föreslagna utdelningen till aktieägarna är försvarlig med hänsyn till de parametrar som anges i 17 kap 3 § andra och tredje styckena i aktiebolagslagen (verksamhetens art, omfattning och risker samt konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt). Styrelsen vill därvid framhålla följande.

Verksamhetens art, omfattning och risker

Styrelsen bedömer att bolagets egna kapital efter den föreslagna vinstutdelningen kommer att vara tillräckligt stort i relation till verksamhetens art, omfattning och risker. Styrelsen beaktar i sammanhanget bland annat bolagets historiska utveckling, budgeterande utveckling, investeringsplaner samt konjunkturläget.

Likviditet och ställning i övrigt

Konsolideringsbehov
Styrelsen har företagit en allsidig bedömning av bolagets ekonomiska ställning och dess möjligheter att på sikt infria sina åtaganden. Mot denna bakgrund anser styrelsen att bolaget har goda förutsättningar att ta framtida affärsrisker och även tåla eventuella förluster. Planerade investeringar har beaktats vid bestämmandet av den föreslagna vinstutdelningen. Vinstutdelningen kommer heller inte att negativt påverka bolagets förmåga att göra ytterligare affärsmässigt motiverade investeringar enligt antagna planer.

Likviditet

Den föreslagna vinstutdelningen kommer inte att påverka bolagets förmåga att i rätt tid infria sina betalningsförpliktelser. Bolaget har god tillgång till likviditetsreserver i form av bankmedel och placeringar.

Ställning i övrigt

Styrelsen har övervägt alla övriga kända förhållanden som kan ha betydelse för bolagets ekonomiska ställning och som inte beaktats inom ramen för det ovan anförda. Därvid har ingen omständighet framkommit som gör att den föreslagna utdelningen inte framstår som försvarlig.

Transaktion 09222115557447383187 Signerat SU, FW, HP, AAH

Resultaträkning

Belopp i kr	*Not*	*2020-01-01-2020-12-31*	*2019-01-01-2019-12-31*
Nettoomsättning		27 845 648	35 949 778
Övriga rörelseintäkter		3 709	-
		27 849 357	35 949 778
Rörelsens kostnader			
Underkonsulter och projektkostnader		-6 010 590	-9 877 913
Övriga externa kostnader		-2 645 610	-3 167 943
Personalkostnader	2	-18 049 162	-20 748 991
Övriga rörelsekostnader		-341	-565
Rörelseresultat		1 143 654	2 154 366
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i intresseföretag		375 000	-
Räntekostnader och liknande resultatposter		-11 956	-14 258
Resultat efter finansiella poster		1 506 698	2 140 108
Resultat före skatt		1 506 698	2 140 108
Skatt på årets resultat		-262 483	-503 606
Årets resultat		1 244 215	1 636 502

Transaktion 09222115557447383187 Signerat SU, FW, HP, AAH

Balansräkning

Belopp i kr	*Not*	*2020-12-31*	*2019-12-31*
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Finansiella anläggningstillgångar	*3*		
Andelar i koncernföretag	*3*	350 250	287 500
		350 250	287 500
Summa anläggningstillgångar		350 250	287 500
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		495 323	3 284 989
Fordringar hos koncernföretag	*4*	8 198 296	10 629 433
Aktuell skattefordran		302 764	314 072
Övriga fordringar		1 035	2 480
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 734 529	121 462
		10 731 947	14 352 436
Summa omsättningstillgångar		10 731 947	14 352 436
SUMMA TILLGÅNGAR		11 082 197	14 639 936

Transaktion 09222115557447383187 Signerat SU, FW, HP, AAH

Balansräkning

Belopp i kr	*Not*	*2020-12-31*	*2019-12-31*
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		50 000	50 000
		50 000	50 000
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst eller förlust		1 307 367	2 670 864
Årets resultat		1 244 215	1 636 502
		2 551 582	4 307 366
Summa eget kapital		2 601 582	4 357 366
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		348 543	388 326
Skulder till koncernföretag		1 718 066	2 165 243
Övriga kortfristiga skulder		4 457 177	5 345 526
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		1 956 829	2 383 475
		8 480 615	10 282 570
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		11 082 197	14 639 936

Transaktion 09222115557447383187 Signerat SU, FW, HP, AAH

Noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Belopp i kr om inget annat anges

Allmänna redovisningsprinciper

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

Värderingsprinciper m m

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats utifrån anskaffningsvärden om inget annat anges nedan.

Leasing - leasetagare

Alla leasingavtal redovisas som operationella leasingavtal.

Operationella leasingavtal

Leasingavgifterna enligt operationella leasingavtal, inklusive förhöjd förstagångshyra men exklusive utgifter för tjänster som försäkring och underhåll, redovisas som kostnad linjärt över leasingperioden.

Intäkter

Det inflöde av ekonomiska fördelar som företaget erhållit eller kommer att erhålla för egen räkning redovisas som intäkt. Intäkter värderas till verkliga värdet av det som erhållits eller kommer att erhållas, med avdrag för rabatter.

Skatt

Skatt på årets resultat i resultaträkningen består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt är inkomstskatt för innevarande räkenskapsår som avser årets skattepliktiga resultat och den del av tidigare räkenskapsårs inkomstskatt som ännu inte har redovisats. Uppskjuten skatt är inkomstskatt för skattepliktigt resultat avseende framtida räkenskapsår till följd av tidigare transaktioner eller händelser.

Uppskjuten skatteskuld redovisas för alla skattepliktiga temporära skillnader, dock inte för temporära skillnader som härrör från första redovisningen av goodwill. Uppskjuten skattefordran redovisas för avdragsgilla temporära skillnader och för möjligheten att i framtiden använda skattemässiga underskottsavdrag. Värderingen baseras på hur det redovisade värdet för motsvarande tillgång eller skuld förväntas återvinnas respektive regleras. Beloppen baseras på de skattesatser och skatteregler som är beslutade före balansdagen och har inte nuvärdeberäknats.
Uppskjutna skattefordringar har värderats till högst det belopp som sannolikt kommer att återvinnas baserat på innevarande och framtida skattepliktiga resultat. Värderingen omprövas varje balansdag.

Koncernuppgifter

Bolaget är moderbolag men med stöd av ÅRL 7 kap 2 § upprättas inte någon koncernredovisning.

Företaget är helägt dotterföretag till B3 Consulting Group AB (publ), org nr 556606-3300.

Transaktion 09222115557447283187 Signerat SU, FW, HP, AAH

Not 2 Anställda och personalkostnader

Medelantalet anställda

	2020-01-01-2020-12-31	*2019-01-01-2019-12-31*
Sverige	16	22
Totalt	**16**	**22**

Not 3 Andelar i koncernföretag

	2020-12-31	*2019-12-31*
Ackumulerade anskaffningsvärden:		
-Vid årets början	287 500	287 500
-Förvärv	62 750	-
Redovisat värde vid årets slut	**350 250**	**287 500**

Specifikation av moderföretagets innehav av aktier och andelar i koncernföretag

Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

Dotterföretag / Org nr / Säte	*Antal andelar*	*i %*	*Redovisat värde*
B3FC Fokus Kapital AB, 559141-5236, Stockholm	500	100	350 250
			350 250

Not 4 Fordringar hos koncernföretag

	2020-12-31	*2019-12-31*
Av redovisade fordringar på koncernbolag avser koncernkonto:	4 192 064	7 699 268

Huvudman gentemot banken avseende koncernkonto är B3 Financial Consulting ABs moderbolag B3 Consulting Group AB (publ).

Not 5 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

Ställda säkerheter

	2020-12-31	*2019-12-31*
För egna skulder och avsättningar	*INGA*	*INGA*
Summa ställda säkerheter		

Eventualförpliktelser

	2020-12-31	*2019-12-31*
Eventualförpliktelser	INGA	INGA

Not 6 Väsentliga händelser efter räkenskapsårets slut

Under 2021 har dotterbolaget B3FC Fokus Kapital AB, org nr 559141-5236, fusionerats in i B3 Financial Consulting AB.

Transaktion 09222115557447283187 Signerat SU, FW, HP, AAH

Underskrifter

Stockholm 2021-

Sven Uthorn
Styrelseordförande

Anna Abrahamsson Hägg
Verkställande direktör

Harriet Piscator
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats 2021-

KPMG AB

Fredrik Westin
Auktoriserad revisor

Verifikat

Transaktion 09222115557447883182

Dokument

FC årsredovisning 2020
Huvuddokument
10 sidor
Startades 2021-06-02 07:32:01 CEST (+0200) av Arne Lärksäter (AL)
Färdigställt 2021-06-02 19:22:05 CEST (+0200)

Initierare

Arne Lärksäter (AL)
B3 Consulting Group AB
Personnummer 19830204-0236
Org. nr 556606-3300
arne.larksater@b3.se
+46737084409

Signerande parter

Sven Uthorn (SU)
Personnummer 5612194836
sven.uthorn@b3.se

BankID

Namnet som returnerades från svenskt BankID var "Sven Erik Uthorn"
Signerade 2021-06-02 19:09:27 CEST (+0200)

Fredrik Westin (FW)
Personnummer 197202277518
fredrik.westin@kpmg.se

BankID

Namnet som returnerades från svenskt BankID var "Johan Fredrik Westin"
Signerade 2021-06-02 19:22:05 CEST (+0200)

Harriet Piscator (HP)
Personnummer 195707164843
harriet.piscator@b3.se

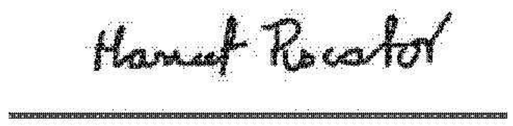
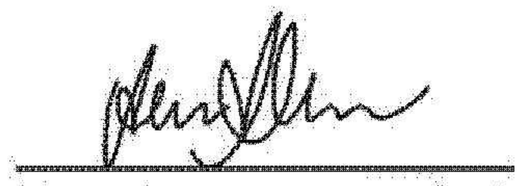
BankID

Anna Abrahamsson Hägg (AAH)
Personnummer 19770208-2426
anna.a.haegg@b3.se

BankID

Verifikat

Transaktion 09222115557447883182

 *Namnet som returnerades från svenskt BankID var "Karin Harriet Kristina Piscator"* *Signerade 2021-06-02 14:05:12 CEST (+0200)*	 *Namnet som returnerades från svenskt BankID var "Anna Ewa Hägg"* *Signerade 2021-06-02 12:36:45 CEST (+0200)*

Detta verifikat är utfärdat av Scrive. Information i kursiv stil är säkert verifierad av Scrive. Se de dolda bilagorna för mer information/bevis om detta dokument. Använd en PDF-läsare som t ex Adobe Reader som kan visa dolda bilagor för att se bilagorna. Observera att om dokumentet skrivs ut kan inte integriteten i papperskopian bevisas enligt nedan och att en vanlig papperutskrift saknar innehållet i de dolda bilagorna. Den digitala signaturen (elektroniska förseglingen) säkerställer att integriteten av detta dokument, inklusive de dolda bilagorna, kan bevisas matematiskt och oberoende av Scrive. För er bekvämlighet tillhandahåller Scrive även en tjänst för att kontrollera dokumentets integritet automatiskt på: https://scrive.com/verify

DocuSign Envelope ID: AE639E47-EE29-4D9D-8E1C-23D56DF164E4

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i B3 Financial Consulting AB, org. nr 559044-9590

Rapport om årsredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen för B3 Financial Consulting AB för år 2020.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av B3 Financial Consulting ABs finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen.

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 B3 Financial Consulting AB 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 och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

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

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen 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.

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, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen. 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 förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.

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.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för B3 Financial Consulting AB för år 2020 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 B3 Financial Consulting AB 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 verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av bolagets 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 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 räkenskaperna. 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.

Stockholm den 2021 - -

KPMG AB

DocuSigned by:
Fredrik Westin
BF0B2B7903BA494...

Fredrik Westin
Auktoriserad revisor

DocuSign

Certificate Of Completion

Envelope Id: AE639E47EE294D9D8E1C23D56DF164E4
Status: Completed
Subject: Please DocuSign: Revisionsberättelse B3 Financial Consulting AB.pdf
Source Envelope:
Document Pages: 2 Signatures: 1
Certificate Pages: 2 Initials: 0
AutoNav: Enabled
EnvelopeId Stamping: Enabled
Time Zone: (UTC+01:00) Amsterdam, Berlin, Bern, Rome, Stockholm, Vienna

Envelope Originator:
Sandra Häger
PO Box 50768
Malmö, SE -202 71
sandra.hager@kpmg.se
IP Address: 158.174.174.84

Record Tracking

Status: Original
6/2/2021 10:31:29 AM

Holder: Sandra Häger
sandra.hager@kpmg.se

Location: DocuSign

Signer Events

Fredrik Westin
fredrik.westin@kpmg.se
Auktoriserad revisor
KPMG AB
Security Level: Email, Account Authentication (None)

Signature

DocuSigned by:
Fredrik Westin
BF062B7B03BA494...

Signature Adoption: Pre-selected Style
Using IP Address: 84.23.155.176

Timestamp

Sent: 6/2/2021 10:31:54 AM
Viewed: 6/2/2021 7:23:42 PM
Signed: 6/2/2021 7:23:53 PM

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: facedebc-e28d-4182-adbf-789fbd673b01
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The signer will need to identify themselves with a valid government ID.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: SE_BANKID
Transaction Unique ID: 9f180218-e6a4-564d-8d98-897d79830c06
Country of ID: SE
Result: Passed
Performed: 6/2/2021 7:23:30 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via DocuSign

In Person Signer Events	Signature	Timestamp
Editor Delivery Events	**Status**	**Timestamp**
Agent Delivery Events	**Status**	**Timestamp**
Intermediary Delivery Events	**Status**	**Timestamp**
Certified Delivery Events	**Status**	**Timestamp**
Carbon Copy Events	**Status**	**Timestamp**
Witness Events	**Signature**	**Timestamp**
Notary Events	**Signature**	**Timestamp**

Envelope Summary Events	Status	Timestamps
Envelope Sent	Hashed/Encrypted	6/2/2021 10:31:54 AM
Certified Delivered	Security Checked	6/2/2021 7:23:42 PM
Signing Complete	Security Checked	6/2/2021 7:23:53 PM
Completed	Security Checked	6/2/2021 7:23:53 PM

Payment Events	Status	Timestamps

Skapar möjligheter tillsammans

ÅRSREDOVISNING 2020

INNEHÅLL

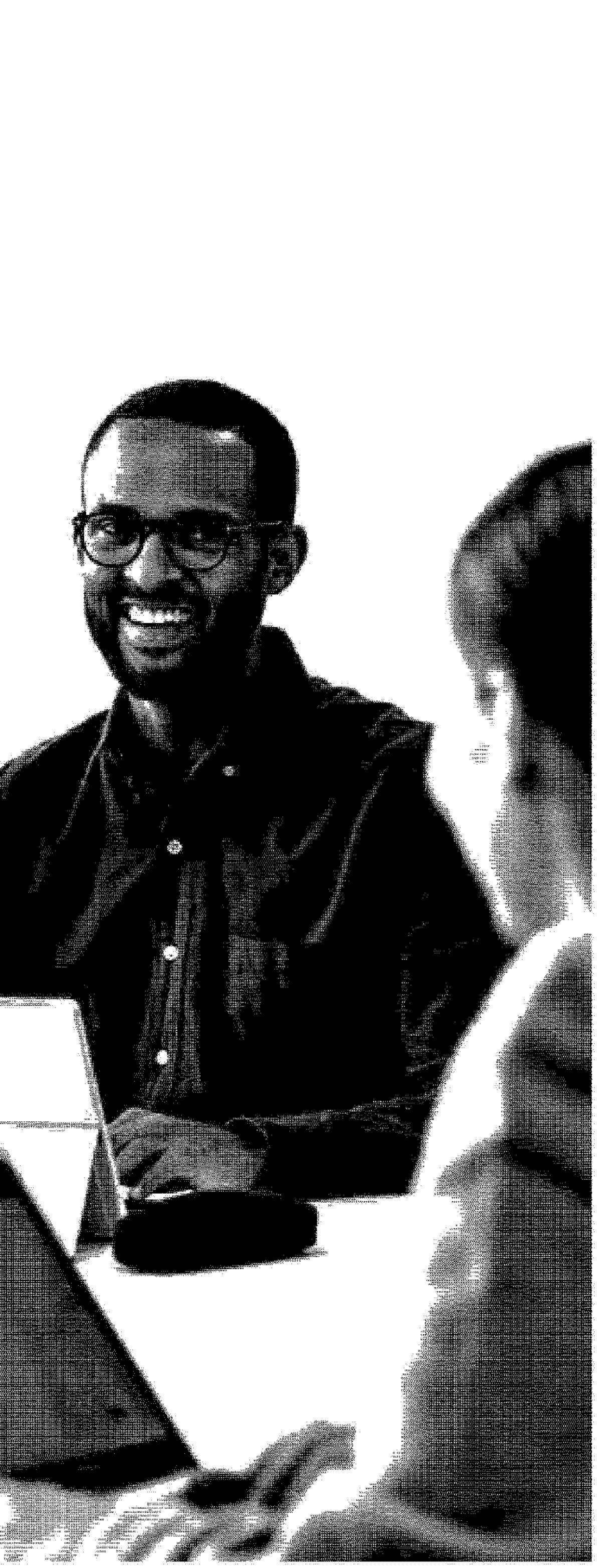
B3 2020

B3 i korthet	1
Året i korthet	2
VD har ordet	4
Affärsidé, vision och mål	6
Strategi	8
Marknad	10
Branschfokus	14
Affärsmodell	16
Verksamheten	18
Case	21
Medarbetare	28
Hållbarhet*	34
Förvaltningsberättelse	40
Bolagsstyrningsrapport	43
Aktieägare och aktien	43
Styrelse	48
Koncernledning	52
Räkenskaper	57
Noter	64
Härledning av vissa nyckeltal	82
Definitioner av nyckeltal	83
Revisionsberättelse	84
Ett år av omställning, innovation och omtanke	87
B3s historia	88
En av de bästa arbetsplatserna	89

* För hållbarhetsrapport se sidorna 34–39 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 7 resp. 16–17 samt riskbeskrivning på sidan 56. Hållbarhetsrapporten är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen 6:11. Styrelsen för B3 Consulting Group (publ) har vid undertecknande av års- och koncernredovisningen även godkänt hållbarhetsrapporten.

Finansiell kalender

Delårsrapport Q1, jan–mars 2021	7 maj 2021
Årsstämma, Stockholm	12 maj 2021
Delårsrapport Q2, jan–juni 2021	20 aug 2021
Delårsrapport Q3, jan–sept 2021	9 nov 2021



Hjälper kunder att ta tillvara digitaliseringens möjligheter

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

Omsättningen uppgår till 851,4 (839,5) MSEK, vilket ger en tillväxt om 1,4 (15,6) procent

Rörelseresultat (EBIT) uppgår till 42,4 (31,3) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 5,0 (3,7) procent

Resultat efter skatt uppgår till 27,7 (17,6) MSEK

Resultat per aktie före och efter utspädning uppgår till 2,88 (1,43) SEK

Antal medarbetare vid årets slut är 640 (712)

Covid-19-pandemin har påverkat verksamheten negativt och innebär fortsatt osäkerhet framåt

Styrelsen föreslår utdelning om 0,90 SEK/aktie för verksamhetsåret 2020. Föregående år lämnades ingen utdelning

Nya kundavtal och -uppdrag

B3 har tilldelats ramavtal med en av de ledande affärsbankerna i Sverige. Ramavtalet omfattar ett flertal olika konsultroller och gäller under tre år (2021)

B3 har tilldelats nytt ramavtal med Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket, TLV. Ramavtalet omfattar förvaltning och utveckling av TLV:s Business Intelligence-system baserat på Oracles plattform (2021)

B3 framtidssäkrar FARs arbetssätt genom etablering av ett nytt systemstöd (2021)

B3 har tilldelats nytt ramavtal med Statens Pensionsverk, SPV, avseende konsulttjänster inom eller med anknytning till IT

B3 har, som en av fem leverantörer, fått förtroendet som ny ramavtalsleverantör till Jordbruksverket, avseende IT-konsulttjänster inom systemutveckling och systemförvaltning

B3s dotterbolag B3 Init har fått förnyat förtroende som leverantör av IT-stöd till Skatteverket

B3 är en av flera leverantörer som fått förtroendet som ramavtalsleverantör i CSNs upphandling av IT-konsulter

B3s specialistbolag B3 Automate hjälper Almi att snabbare få igång Sverige genom automatisering av Brygglånet

B3s dotterbolag B3 Init får förnyat förtroende som leverantör av IT-stöd till Valmyndigheten

B3s specialistbolag B3 Automate vinner nytt uppdrag att automatisera verksamhetsprocesser med RPA (Robotic Process Automation) för en av Stockholms större kommuner

B3 har fått förtroendet att ansvara för Almi Företagspartners fullständiga IT-miljö

B3s dotterbolag Rebel and Bird har byggt Gröna Lunds nya webbplats för en bättre nöjesparkupplevelse

B3 har skapat en ny digital plattform åt Convictus, en ideell förening som arbetar med att stötta människor som lever i utsatthet. Arbetet drivs som en del av B3 Social innovation

B3 får förtroendet som ramavtalsleverantör gällande IT-produktion och IT-infrastruktur till Försäkringskassan

Nya bolag och enheter

B3 stärker sitt erbjudande inom apputveckling genom att starta bolaget B3 Mobile, som erbjuder kunder utveckling av appar specifikt anpassade för iOS och Android (2021)

B3 stärker sin satsning på offentlig upphandling genom bildandet av dotterbolaget B3 Upphandling

B3 startar B3 Kodify, ett specialistbolag inom Cloud och DevOps, i Malmö. DevOps innebär att ett team utvecklar, driftar, testar, integrerar och monitorerar en applikation i ett automatiserat flöde. B3 har sedan tidigare ett starkt erbjudande för stöd i flytt till molnet och B3 Kodifys verksamhet möter en växande efterfrågan på tjänster inom Cloud och DevOps

B3 bildar B3 Business Transformation, genom en sammanslagning av B3 Alenio Consulting, B3 Connect, B3 Insight och B3 Interact, med kompetens inom bland annat datadriven analys och insikt, det digitala kundmötet och Customer Experience

B3 startar nytt specialistbolag – B3 Indes – inom Business Intelligence och Data Science i Göteborg

B3 slår samman dotterbolagen B3 Sentensia och B3 Ledning och bildar B3 Effekt för att ytterligare stärka erbjudandet för offentlig sektor

Utnämningar

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

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

Annat

B3 förstärker styrelsen med Mikael Cato och Anna Söderblom

Styrelsen har preciserat bolagets finansiella mål som reflekterar ny inriktning

640

MEDARBETARE VID ÅRETS UTGÅNG

17

ÅR MED LÖNSAM TILLVÄXT

23%

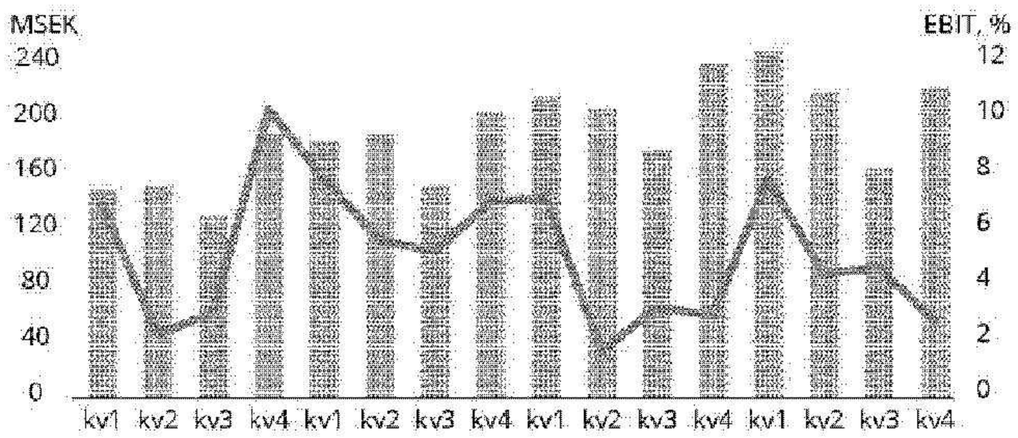
GENOMSNITTLIG ÅRLIG TILLVÄXT 2010–2020

GENOMSNITTLIG ÅRLIG RESULTATTILLVÄXT (EBIT) 2010–2020

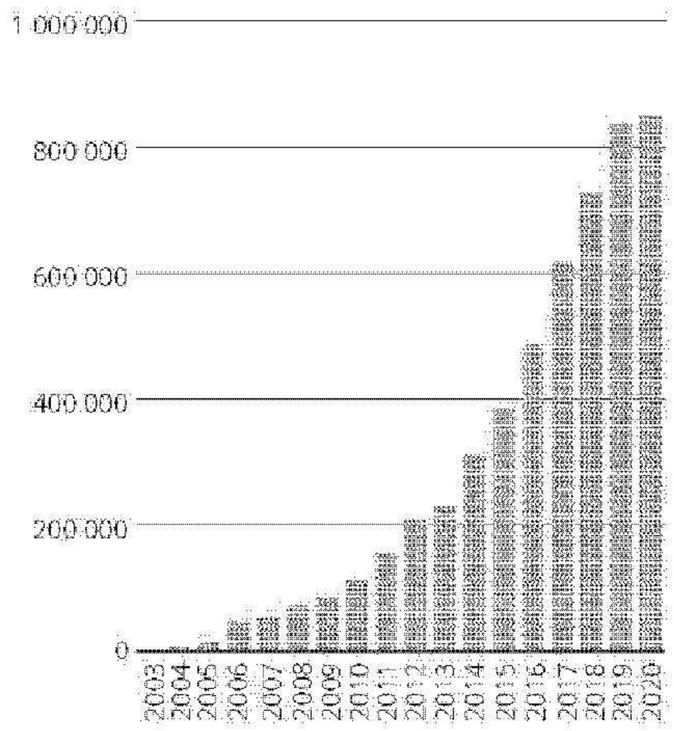
MSEK	2020	2019	2018
Nettoomsättning	851	840	726
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	70	56*	54
Rörelsemarginal före avskrivningar (EBITDA), %	8,2%	6,7%*	7,4%
Rörelseresultat (EBIT)	42	31*	47
Rörelsemarginal (EBIT), %	5,0%	3,7%*	6,5%
Soliditet, %	32,4%	26,4%	28,8%
Genomsnittligt antal medarbetare	673	669	547
Balansomslutning	512	522	426
Avkastning på eget kapital, %	18,2%	13,5%	24,3%
Vinst/aktie hänförligt till moderbolagets ägare, SEK	2,88	1,43	3,15

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

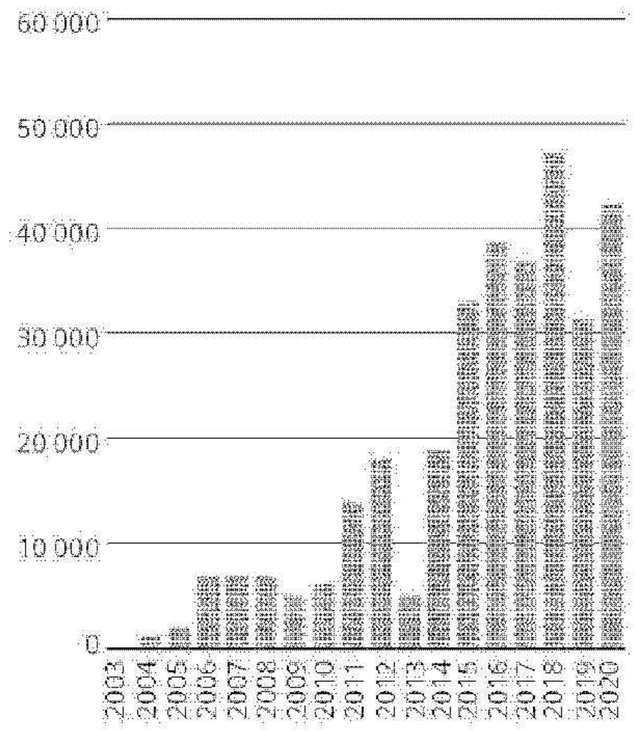
OMSÄTTNING, MSEK OCH EBIT-MARGINAL, % PER KVARTAL



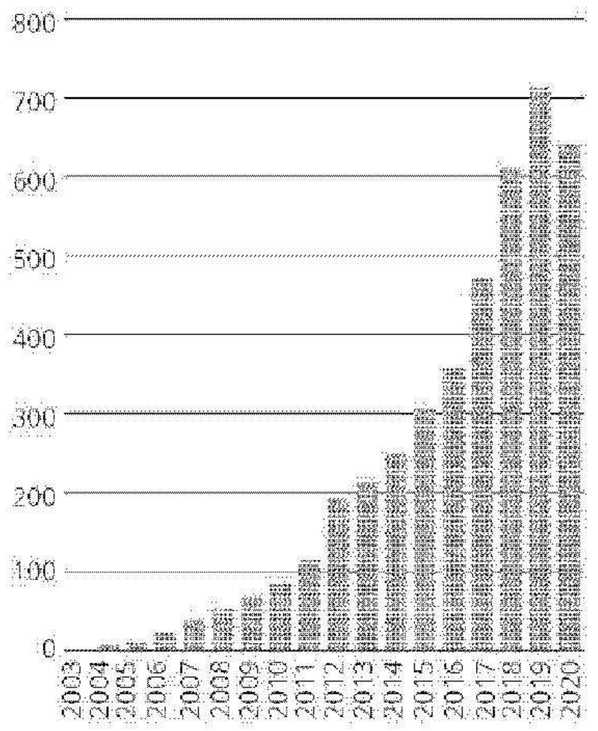
NETTOOMSÄTTNING
(KSEK)



RESULTAT
(EBIT, KSEK)



ANTALET MEDARBETARE
(VID ÅRETS UTGÅNG)



17:E TILLVÄXTÅRET I RAD

Med digitalisering som drivkraft går B3 stärkt genom krisen

Efter alla utmaningar som 2020 bjöd på i form av pandemi och ekonomisk recession, syns även positiva effekter. Digitaliseringen har accelererat, företag och organisationer har påmints om vikten av säker digital infrastruktur och moderna arbetssätt som fungerar på distans. Digitalisering får en alltmer central roll hos kunderna, vilket skapar fler möjligheter för B3 framåt.

2020 har präglats av global pandemi och ekonomisk recession. Hur har det påverkat B3?

Covid-19-pandemin och den efterföljande ekonomiska recessionen har för oss inneburit en snabb omställning till digitala arbetssätt i alla avseenden. Vi levererar på distans, vi marknadsför på distans, vi utvecklar våra kundrelationer på distans, vi leder och coachar våra medarbetare på distans och vi kompetensutvecklar på distans – och det fungerar! I så måtto har vi fått kvitto både på vår affärsmodell och på potentialen i digitala arbetssätt.

Men den ekonomiska krisen i pandemins spår har drabbat en del av våra kunder illa. Det har påverkat några av våra operativa bolag negativt och vi har behövt parera detta genom att kortsiktigt dra ner på tillväxtambitioner, hålla igen på rekrytering samt anpassa organisation och numerär för nya marknadsförhållanden.

Hur har verksamheten utvecklats under året?

Affärsområde Cloud & Technology har hållit en god tillväxttakt och förbättrat resultatet, starkt drivet av marknadens ökade sug efter kunskap och tjänster kring moln, säkerhet och digital infrastruktur. Även affärsområde Digital Management ökar lönsamheten, trots negativ tillväxt. De anpassningar vi gjort inom affärsområdet efter nedgången 2019, med konsolidering och effektivisering, börjar ge effekt. Affärsområde Digital Innovation har haft en svagare utveckling under året. Några av bolagen i affärsområdet har drabbats extra tungt, då deras respektive kundbas återfinns i branscher som drabbats väldigt svårt av coronakrisen.

Även om 2020 präglats av omställningsarbete och anpassningar, har vi även gjort viktiga framsteg i andra avseenden.

- Vi har vunnit GPTWs utmärkelse som en av de 20 bästa arbetsplatserna i Europa
- Vi har vunnit flera betydelsefulla ramavtal och affärer inom bland annat finanssektorn och myndighetssfären

"B3 är i själ och hjärta ett tillväxtbolag och jag räknar med att vi kommer att kunna öka tillväxten igen, i takt med återhämtning i kundmarknaden och ett ökat digitaliseringstryck."

Sven Uthorn

- Vi har skapat ett antal nya tjänstekoncept för att tydliggöra vårt erbjudande och vunnit många nya kunduppdrag inom cloud transition, modern workplace, digital kundlojalitet, processautomatisering, datadrivet arbetssätt med flera.
- Vi har etablerat fyra nya bolag tillsammans med nya entreprenörer, och ser fram emot att växa dessa betydligt över de kommande åren.

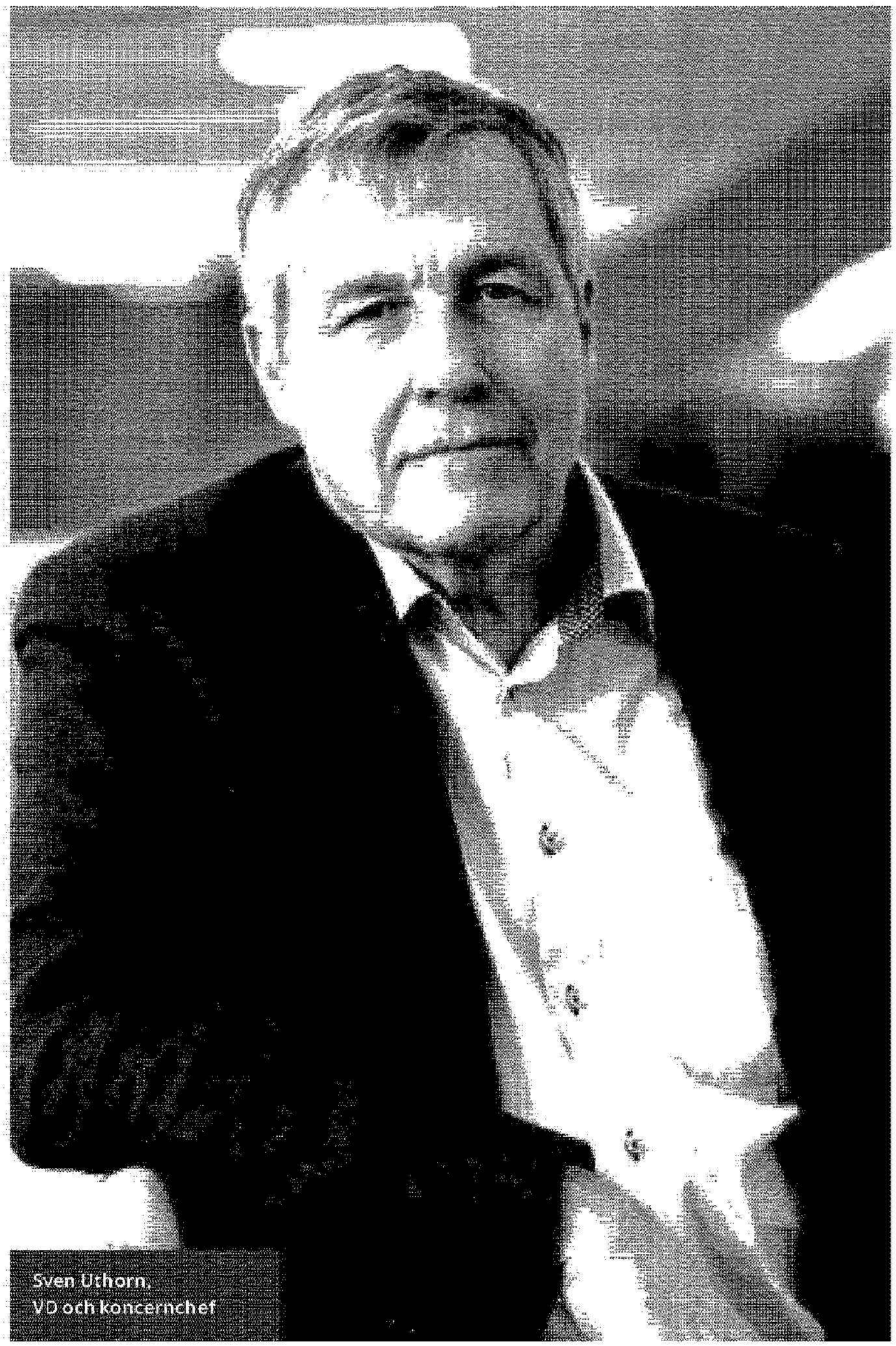
Hur ser du på B3s finansiella utveckling?

Trots svag tillväxt sammanfattar vi året med ett ökat EBIT-resultat med 35 procent, bland annat till följd av kostnadsneddragningar och effektivisering. I och med att vi också ökat ägarandelar i några av våra dotterbolag, har vi kunnat öka vinst per aktie med 100 procent. Vi har även stärkt koncernens finansiella ställning betydligt, med en kraftigt reducerad skuldsättningsgrad.

Däremot har vi en fortsatt prioriterad utmaning att vrida upp lönsamheten i koncernen. För att uppnå våra finansiella treårsmål, behöver vi fortsätta arbeta målmedvetet både med intäkts- och kostnadssidan. Under 2020 har vi gjort en del konsolideringar till färre och större affärsenheter för ökad effektivitet, samtidigt som vi dragit ner overheadkostnader. Den sortens åtgärder, i kombination med ökat fokus i sälj- och marknadsföringsarbetet för att öka intäkter och höja säljeffektivitet, räknar vi med kommer att leda till successiv resultatförbättring under 2021 och framåt.

Hur bedömer ni marknaden?

Om vi börjar med kundmarknaden, kan vi konstatera att digitalisering är fortsatt ett centralt tema i alla branscher vi verkar i, och det oavsett konjunkturläge. Bortom de kortsiktiga marknadssvängningar som pandemin medfört, så är långtidstrenden en accelererad



Sven Uthorn,
VD och koncernchef

efterfrågan på digitala arbetssätt, digitala kundupplevelser, digital infrastruktur, molntjänster, automatisering, datadrivet beslutsfattande och agilt arbetssätt. Det ökar förändringstrycket hos våra kunder, och därmed efterfrågan på våra tjänster

Vi behöver också beakta vår position i rekryteringsmarknaden, eftersom det är nyckeln till fortsatt organisk tillväxt. Vi har ett starkt employer brand och är en omvittnat attraktiv arbetsplats för duktiga konsulter, bland annat illustrerat av våra framgångar i GPTWs årliga undersökningar och topplistningar som en av Sveriges och Europas bästa arbetsplatser. Samtidigt måste vi konstatera att det är hård konkurrens när vi tävlar om de bästa förmågorna därute och att det i vissa kompetensområden råder brist på tillgängliga förmågor. Därför kommer vi också att lägga ökat fokus på kompetensutveckling och föryngring. Fortsatt viktigt är jämställdhet och inkludering för att vi ska utvecklas som arbetsplats.

Hur tror du B3 kommer att utvecklas under de närmaste åren?
Vi bygger bolaget vidare på den solida grund vi skapat, med en stark entreprenöriell företagskultur, ett positivt laddat varumärke och kvalitet i allt vi gör. B3 är i själ och hjärta ett tillväxtbolag och jag räknar med att vi kommer att kunna öka tillväxten igen, i takt med återhämtning i kundmarknaden och ett ökat digitaliseringstryck.

Oavsett tillväxttakt framåt, har vi starkt fokus på att successivt öka lönsamheten för att uppnå våra finansiella mål. Det kräver ett fortsatt arbete med operationell effektivitet och kostnadskontroll, samtidigt som vi ser en merpotential i att fokusera hårdare på prioriterade kundsegment och öka inslaget av förädlade tjänster.

Grunden för att lyckas är som alltid ett hängivet engagemang, uthållighet och anpassningsförmåga bland våra ledare och medarbetare. Jag vill rikta ett varmt tack till alla dem som hållit i och kämpat på under svåra tider, och hjälpt oss flytta fram våra positioner. Alldeles särskilt vill jag tacka de av våra medarbetare som både i sin professionella och privata gärning bidragit till att hålla i gång samhället, stötta i vård- och omsorgsverksamheter och ta hand om medmänniskor som drabbats av sjukdom eller isolering.

Stort tack också till alla våra vänner på kundsidan, som fortsatt ge oss allt större förtroenden. Tillsammans ser vi fram emot att skapa fler möjligheter i digitaliseringens namn, förhoppningsvis i ökande grad under mer normala förhållanden än vad 2020 bjudit.

I ständig utveckling för att skapa största möjliga nytta

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

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

B3 har en tydlig profil av erfarna konsulter med helhetssyn. Den sträcker sig hela vägen från att ta reda på vilken lösning som är bäst för kunden, till att genomföra och förvalta den. Därför har B3 fokus på att rekrytera medarbetare med specialistkompetens inom teknik eller egen erfarenhet som linjechefer, gärna i gränslandet mellan IT och verksamhet.

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

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.

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.

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

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

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

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

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

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

Finansiella mål för de närmaste tre åren från februari 2020

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

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

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

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

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

Tre tillväxtstrategier som skapar värde

Förädla befintliga tjänster

Många av B3s över 200 aktiva kunder återfinns på listan över Sveriges största konsultköpare. Genom att fördjupa kundrelationerna, fylla dem med ett större affärsinnehåll och ta större åtaganden i form av förädlade tjänster med högre marginal bidrar B3 till större nytta för kund, hög återköpsfrekvens, successivt högre säljeffektivitet och därmed högre lönsamhet för bolaget.

Starta nya affärsenheter genom nyetableringar

Detta kan ske genom rekrytering av entreprenörer med förutsättningar att starta nya B3-bolag, antingen inom nya specialistområden eller på nya geografiska marknader.

Förvärva

B3 utvärderar kontinuerligt förvärv av verksamheter med potential att stärka bolagets kapacitet, kompetens eller tjänsteutbud. En av förutsättningarna är att det finns en vilja och ambition hos det tilltänkta förvärvsobjektet att vidareutvecklas inom B3.

2010
Colosseum Consulting
Oracle-orienterad utveckling och databas-hantering. 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 verksamhets-utveckling inom finansbranschen. 25 med-arbetare, 41,5 MSEK i omsättning 2014.

2016
Site of Knowledge
Spetskompetens inom framför allt telekom. Elva medarbetare, 11,0 MSEK i omsättning 2015.

2017
Init
Infrastruktur och systemutveckling. 39 medarbetare, 58,0 MSEK i omsättning 2016.

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

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

2018
Third Base
Systemutveckling, systemarkitektur och testledning, framför allt i Öresundsregionen. 34 medarbetare, 34 MSEK i omsättning 2017.

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

2019
Alenio Consulting
Specialister inom strategi och ledning. Baserade i Stockholm. 13 medarbetare, 13,3 MSEK i omsättning 2018.

Nuway
Snabbväxande konsultbolag med specialist-kompetens inom systemutveckling baserade i Malmö och Stockholm. 49 medarbetare, 60,2 MSEK i omsättning 2018.

B3 POLEN

”Kulturen är den allra starkaste konkurrensfördelen”

En av B3s tillväxtstrategier är att starta nya affärsenheter genom nyetableringar. Ett sätt att göra detta på är genom rekrytering av entreprenörer, som har förutsättningar att starta nya B3-bolag med en vilja och ambition att vidareutvecklas inom B3. 2018 tog B3 för första gången klivet utanför Sveriges gränsor när entreprenörerna Martin Nilsson och Rafal Dabkowski bildade B3 Consulting Poland som joint venture med B3.

Med stor inspiration i den skandinaviska kulturen ville Martin och Rafal bygga ett bolag med kulturen som en viktig framgångsfaktor och skapa ett öppet klimat med omtanke om individen.

– Vi är båda ingenjörer och entreprenörer med en bred bakgrund från IT-konsultbranschen där vi jobbade tillsammans under många år och i flera situationer kunde känna att såväl kulturen som strukturer begränsade oss. Vi hade kommit till samma insikt, att vi ville utveckla ett eget bolag med kulturen som en viktig framgångsfaktor och där människor ges utrymme att blomstra. Den skandinaviska kulturen inspirerar oss och vi ville komma i kontakt med ett företag på den skandinaviska marknaden för att undersöka möjligheterna för samarbete. B3 kom upp som ett intressant bolag och när vi tog kontakt med VD Sven Uthorn kände vi direkt att vi delade samma värderingar och att det fanns goda möjligheter för samarbete, säger Rafal.

Skandinavisk kultur förebilden

Både affärsmodellen och grunden inom IT-konsultbranschen inspirerade entreprenörerna från Polen, men framförallt attraherades de av B3s kultur, som anses vara den allra starkaste konkurrensfördelen.

– Vi drivs av att utveckla personer. För oss är det viktigt att det är högt i tak och att alla får komma till tals. Vi värdesätter ett öppet klimat med omtanke om individen. Det gäller givetvis för våra medarbetare, men även i relationen med våra kunder. Om du mår bra gör du ett bra jobb och har förutsättningarna för att skapa mästerverk.

Den skandinaviska kulturen har en hög grad av transparens och långsiktigt fokus på win-win vilket är förebilden för oss, menar Martin.

– I Skandinavien lyssnar du på medarbetarna och det är vänliga överenskommelser, inga långa och komplexa anställningsavtal som listar eventuella situationer som kan uppstå. Det är också just kulturen och den familjära approachen som våra medarbetare uttrycker att de uppskattar mest med att jobba på B3 och på samma sätt uppskattar vi själva den vänliga kulturen med bra samarbete inom koncernen.

Att B3 tar hand om medarbetarna och satsar på aktiviteter för att stärka deras välmående har lett till oanade möjligheter.

– Vi kunde knappast tro att vi skulle börja med triathlon, men vi har genomfört flera sportaktiviteter tillsammans och det stärker oss som grupp.

Stark tillväxt i Polen

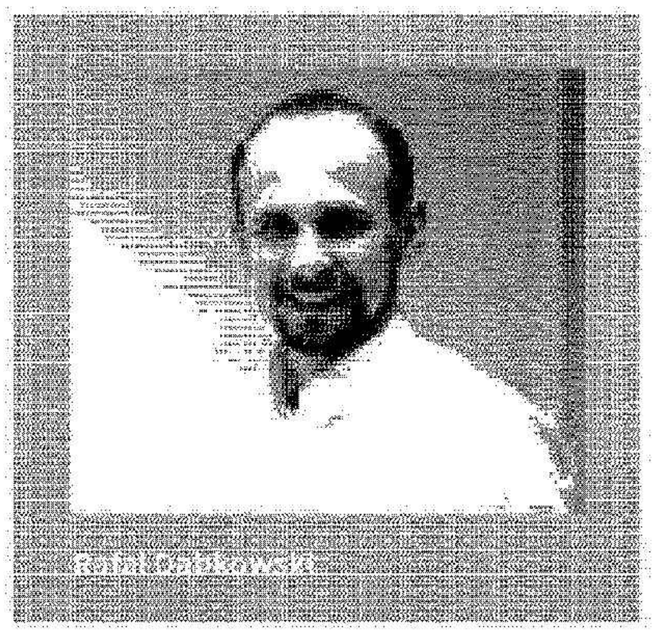
I slutet av 2018 var de åtta konsulter i Warszawa. Idag har bolaget ett 70-tal medarbetare och även ett kontor i Krakow. Utvecklingen har varit mycket god genom åren, inte bara med nya medarbetare utan även med spännande kundprojekt och många nya samarbeten. Det är ett långsiktigt och medvetet arbete som ligger bakom framgången och att B3 har växt så mycket på den polska marknaden.

– En annan viktig framgångsfaktor är samarbetet mellan oss två. Vi har ett mycket bra teamwork där vi utmanar, stöttar och lyfter varandra, både bra och sämre dagar. Jag hade aldrig kunnat göra den här resan på egen hand säger Rafal och får medhåll av Martin.

Bolagets inriktning är idag framförallt inriktad mot mjukvaruutveckling, cloud teknologi med infrastruktur och digital workplace, varav det sistnämnda är ett område som verkligen har växt det senaste året i samband med den globala pandemin.

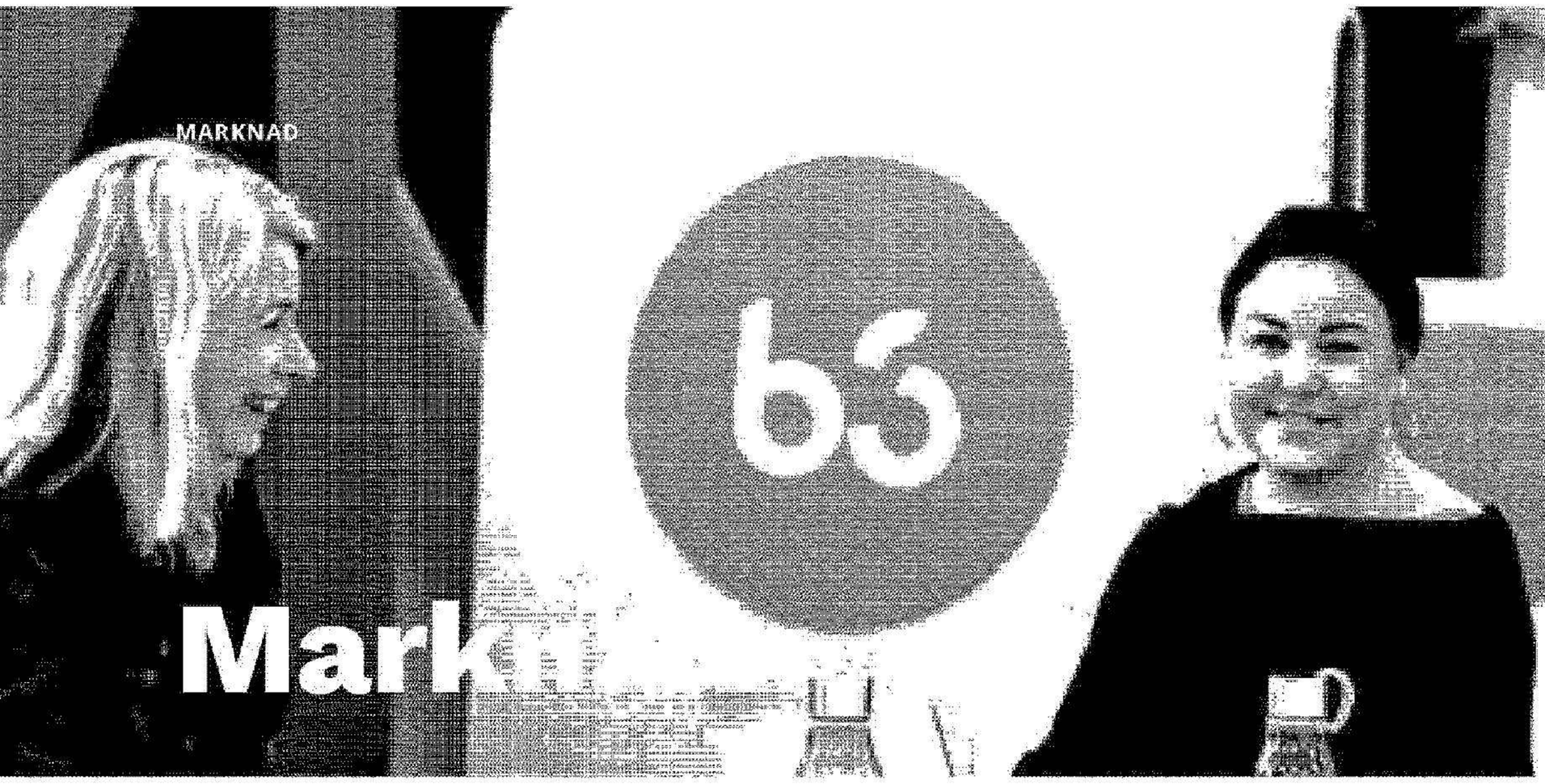
B3 Consulting Poland har ambitioner på fortsatt tillväxt, men på ett kontrollerat sätt med medarbetare som delar samma synsätt så att det är möjligt att bevara kulturen.

– Vi ser fram emot att utveckla nya samarbeten med nya kunder men också ett utökat samarbete med andra bolag inom B3-koncernen. Och vi strävar efter att fortsätta utveckla befintliga och nya medarbetare.



Rafal Dabkowski

Martin Nilsson



Mark

Intervju med Hans Werner, CEO Radar Ecosystem Specialists

I rapporten Återstart Sverige som analys- och rådgivningsföretaget Radar Ecosystem Specialists gav ut i november 2020 befarades de svenska IT-budgetarnas minskning bli sex procent för helåret.

– Pandemin har haft stor påverkan på nästan alla verksamheter säger Hans Werner, CEO för Radar. Det pendlade mellan stora och något mindre konsekvenser. Nu i efterhand visar sig tappet inte lika stort utan stannar på tre procent av det samlade värdet, vilket motsvarar knappt 5 miljarder kronor.

Utfallet förbättrades tack vare statliga stimulansåtgärder men också för att många företag kunde upprätthålla sina aktiviteter. Inte minst de med hög digital mognad på infrastruktursidan som enkelt ställde om till hemarbete.

– Organisationer inom samhällsbyggnad har inte känt av någon avmattning, menar Hans Werner. Det har funnits ökad efterfrågan på sådant som smarta transporter, smarta byggnader, smarta samhällen och smart hälsosektor. Det är en långsiktig trend och ett tydligt område där budgetar inte drogs ner.

God tillväxt redan 2021 – med vissa orosmoln

Enligt IT-Radar 2021 kommer marknaden för hela IT-branschen att öka med 4,6 procent under 2021. Efter ett första trögt kvartal kommer en ökad efterfrågan allt eftersom det riktiga konjunkturläget klarnar när vi får effekter av vaccin och att nedstängningarna lättar.

– Den största utmaningen på kort sikt blir att avgöra i vilket konjunkturlandskap vi rör oss, menar Hans Werner. All upplåning i syfte att återstarta ekonomier gör det svårt att utläsa vad som är arbetsmarknads- eller återstartsåtgärder och vad som är normal konjunktur.

Radar ser tre orosmoln: Komponentbrist på grund av att teknik används i spelet mellan stormakter – just nu lider svensk fordons- och högteknologisk industri brist på chip. Kompetensbrist, där brist på viss IT-kompetens kan påverka landets förmåga att använda den nya tekniken och dess tillämpningar. Energiförsörjning, där Sverige riskerar att bli beroender av att importera el.

En av ljuspunkterna för svenska IT-leverantörer är en förväntad rörelse från global försörjningskedja – vilket i pandemin visat sig förenat med stor risk – till lokala komplement, på sådant som outsourcing av systemutveckling, drift och förvaltning av applikationer och infrastruktur liksom innovation och digitalisering.

Positivt är också att EU satsar 750 miljarder euro fram till 2026 för att återstarta våra ekonomier varav 57 procent ska driva grön omställning och digitalisering. En del av de här pengarna bör kunna komma Sverige till del, och det öppnar även upp för svenska företag att exportera kunnande och lösningar inom EU.

Molntjänster och IT-konsulttjänster ökar

Den snabbaste återhämtningen sker enligt Radar för IT-tjänster som totalt ökar med 7,4 procent under året. Mest förväntas molntjänster växa, med åtta procent, tätt följt av konsulttjänster.

– Att efterfrågan på dessa tjänster ökar beror på att kunderna i alla branscher fokuserar på automatisering och digitalisering, kommenterar Hans Werner. Samtidigt ökar behovet av underliggande tjänster inom informationshantering och informationsarkitektur. Att all data hanteras på ett legalt och korrekt sätt är avgörande för tilliten i en digital ekonomi. Lika viktig är cybersäkerheten som också förväntas växa stort.

På frågan om vilka som är de primära drivkrafterna, innovation eller effektivisering, svarar Hans Werner att de flesta fokuserar på lönsamhet i det korta perspektivet, och använder IT för att ta bort kostnader eller effektivisera. Samtidigt spelar IT en viktig roll i att stötta affären i förflyttningen till digitala kanaler. Inte minst inom handeln, där dagligvaror haft en gynnsam utveckling under pandemin. De stora, djärva projekten blir troligen få innan marknaden står på mer stabil mark. Men för offentlig sektor, som får en resursförstärkning på IT-sidan, finns statliga initiativ som förbättrad infrastruktur och samhällsrobusthet i planerna.

– Att vissa IT-tjänster minskar beror främst på affärsmodeller och teknik som flyttas. Exempelvis går idag 49 procent av den traditionella servermarknaden i Sverige, tidigare bara hårdvara, som tjänst i en ny affärsmodell. Leveransen sker från mycket större centralt styrda enheter och behovet av lokal kompetens runt tekniken minskar.

Tekniktrenderna är AI och robotar

– Visst hade vi önskat 2021 som året då 5G eller edge slog igenom. Men Sverige ligger lite efter i 5G-utrullning vilket innebär att edge kommer ännu senare, tror Hans Werner.

Där för trendar RPA, Robot Process Automation, fortfarande inom automatisering enligt Radar, medan Artificiell Intelligens och hela det kognitiva teknikområdet med Machine Learning, är en vital teknik för att driva digitalisering.

– När teknik ersätter den mänskliga interaktionen i processer blir datamängderna större, och för att hantera risken blir cybersäkerhet det enskilt viktigaste området. Här vilar ett stort ansvar på många branscher med samhällsbärande funktion, till exempel handel, transporter och banker.

Något som Hans Werner tror kommer vara viktigt framöver för IT-konsultföretagen är närhet till kund och förmågan att bygga tillit. Likaså att vara tydlig med sina kompetenser.

– Att förstå en bransch, en process eller en teknik kommer att vara avgörande för att vinna tillit och därmed affärer. Lokalt förankrade bolag kommer ha en bättre sådan möjlighet än globala, avslutar Hans Werner.

B3s kunder i urval

Almi • Alecta • ALM Equity • Apotek Hjärtat • Anicura • Arbetsförmedlingen • Bankgirocentralen BGC • Biometria • Bliwa • Bolagsverket • Dahl • Epiroc • Ericsson • FAR • Filmstaden • Försäkringskassan • Försvarets Materielverk • H&M • Handelsbanken • ICA • Inera • Jordbruksverket • Länsförsäkringar • Lärarförbundet • Marginalen Bank • Parks and Resorts • Peab • Pensionsmyndigheten • Polismyndigheten • Postnord • Praktikertjänst • Preem • Region Skåne • Sandvik • Scania • SEB • Sirius • SJ • Skatteverket • Skolverket • SL • SSG • Region Stockholm • Stockholms stad • Spotify • Suicide Zero • Sveaskog • Svea Ekonomi • Svenskt Näringsliv • SVT • Swedavia • Swedbank • Tele2 • Telia • Trafikverket • Transportstyrelsen • Valmyndigheten • Vattenfall • Volvo • Västra Götalandsregionen • Åklagarmyndigheten

Typen av uppdrag för konsultbranschen förändras och pandemin har accelererat den utvecklingen. Idag ligger fokus allt mer på prenumerationsbaserade molntjänster och allt mindre på skräddarsydda IT-system. IT är inte heller längre en stödfunktion, utan ofta intimt förknippat med själva verksamheten. När kundernas affärsmodeller förändras måste konsultbolagen följa med, såväl i den tekniska utvecklingen som i att förstå kundernas behov. B3 har det bättre förspänt än många andra, genom sin stora bredd av såväl verksamhetskunnande som specialistkompetens. Men bolaget möter också de förändrade kundbehoven med utbildningsprogram och utvecklingssatsningar för befintliga konsulter, ibland även genom att förvärva kompetens. Konkurrensen om duktiga konsulter är hård och B3 satsar systematiskt för att stärka arbetsgivarvarumärket och attrahera unga, lovande konsulter med potential att bli morgondagens stjärnor.

Geografisk närvaro

B3 är verksamt i Sverige och sedan 2018 även i Polen. Konsultmarknaden i Sverige är mycket fragmenterad och även om B3 haft stark tillväxt under ett decennium, är B3s marknadsandel för närvarande endast cirka en procent. Potentialen är, med andra ord, stor. I syfte att ta vara på denna potential etablerade B3 under 2020 tre nya bolag tillsammans med entreprenörer, och breddade därmed den kompetens som erbjuds ytterligare. Samtidigt ökade fokus på att ta ett större grepp om kundernas behov genom att erbjuda team av konsulter, snarare än enskilda specialister. Konsulttjänster underlättas av lokal närvaro, både i säljprocessen och framförallt i genomförandefasen. För att möta de lokala marknadernas behov finns B3 representerat på nio orter i Sverige och två i Polen.

Kunder

B3 hade vid ingången av 2021 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än fem procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder står tillsammans för cirka 25 procent av B3s omsättning och efterföljande 40 största kunder representerar cirka 35 procent av omsättningen. Cirka 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. Därutöver utgör intäkter från egna ramavtal knappt 20 procent av bolagets omsättning.

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

Effektivisering
Myndigheter och förvaltningar möter ständigt ökande krav på effektivisering för att optimalt ta vara på skattemedel. Men de drivs även av de demografiska förändringarna med en åldrande befolkning och ökad urbanisering. För många privata företag har effektivisering varit en överlevnadsfaktor under en svår period, men är framöver också en nödvändighet för konkurrenskraften på en allt mer global och konkurrensutsatt marknad.

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

Informations- och IT-säkerhet samt regulatoriska krav
Sårbarheten för dataintrång eller missbruk ökar i takt med digitaliseringen. Detta leder till en stor mängd nya regulatoriska krav som behöver implementeras i verksamheten för att öka säkerheten. Omfattande krav uppkommer även för att öppna upp olika marknader, däribland det nya EU-betaltjänstdirektivet (PSD2) som öppnar dörrarna för tredjepartsleverantörer att komma åt bankkundernas konton för att utföra finansiella tjänster åt både privatpersoner och företag.

Hållbarhet
Ökad digitalisering underlättar hållbarhet. Genom att utnyttja digitaliseringens alla möjligheter bidrar det till ett bättre resursutnyttjande, såsom att erbjuda cloud-teknologi, och en mer tillgänglig värld, exempelvis genom e-tjänster.

Makroekonomiska faktorer
Det som i grunden påverkar är framför allt BNP-utvecklingen mot vilken alla branschers tillväxttakt jämförs. Under 2020 föll BNP med 2,8 procent, jämfört med föregående år.

Alla branscher behöver digitalisering

När i stort sett alla organisationer digitaliseras får IT en allt mer avgörande roll för verksamhetens utveckling. B3 Consulting Group erbjuder kunder inom en rad olika branscher stöd under samtliga etapper av digitaliseringsresan – från analys och strategi till förändringsledning och utveckling av nya plattformar för en bättre digital kundupplevelse. B3s expertkonsulter verkar som rådgivare och samarbetspartners och bistår genom hela besluts- och projektcykeln, inom exempelvis nedanstående branscher.

Bank, finans och försäkring

Genom tidiga satsningar på innovation, integration och automatisering av verksamhetsprocesser har bank, finans och försäkring legat i digitaliseringens framkant. Men spelplanen har blivit ännu tuffare med nya uppstickare, skärpta lagkrav och förändrade digitala kundbeteenden. Branschen är ett av B3s specialistområden och bolaget driver kontinuerligt förändringsprojekt inom finansiella verksamheter som vill möta framtiden med konkurrenskraftiga affärsmodeller, effektiva processer och moderna plattformar. Kunderna erbjuds stöd genom förstudier, upphandlingar och implementationer och kraven på tillgänglighet och säkerhet är oftast mycket höga. Därför har kunderna stor nytta av det verksamhetskunnande som B3 besitter. Bank och finans är ett av B3s största branschsegment med specialistbolag inom området.

Handel

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

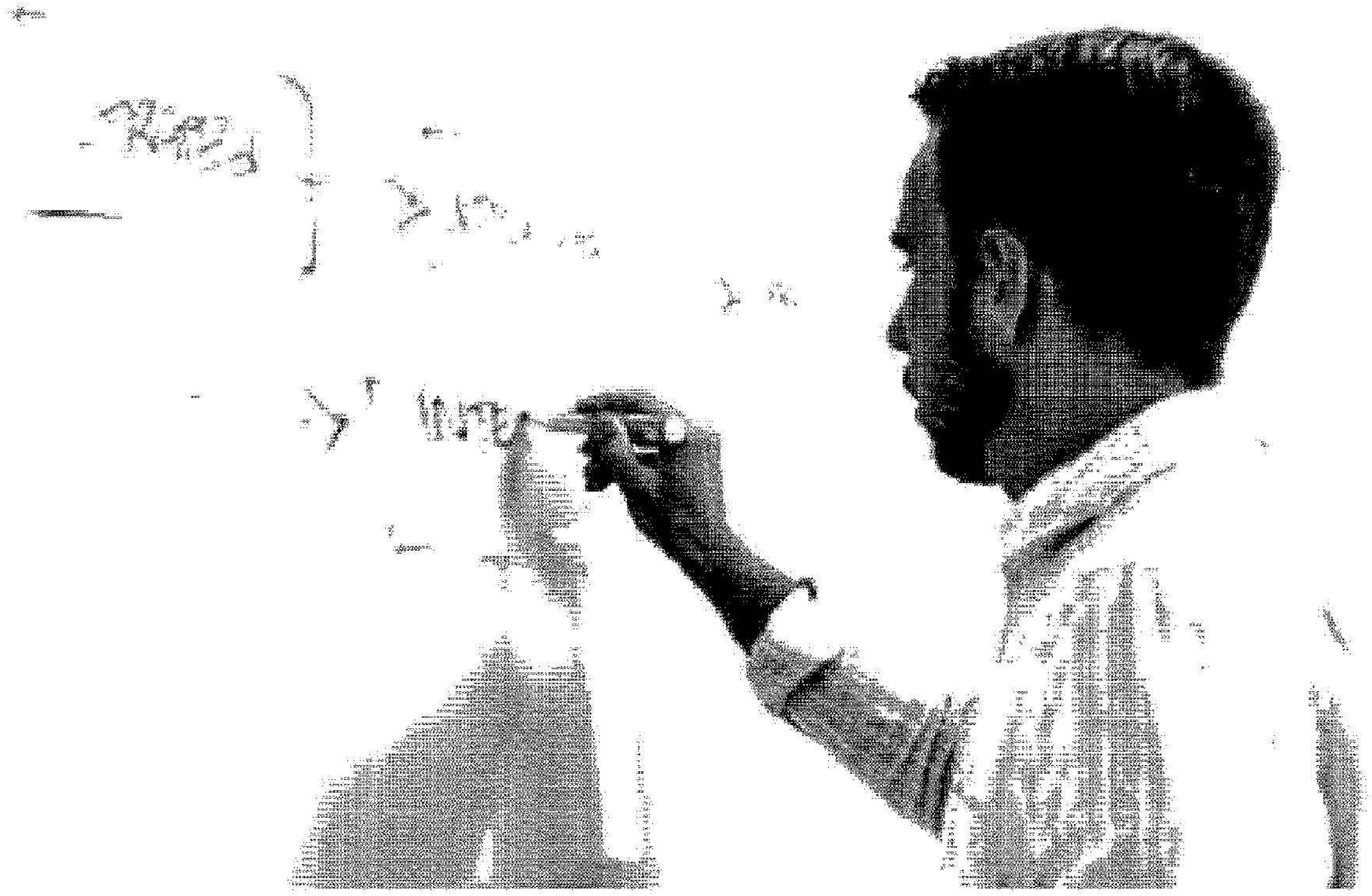
Med kundernas ökande krav och effektivare processer, förändras rollen för butiksmedarbetarna som också måste följa med i utvecklingen. Lång och bred erfarenhet av handel gör B3s konsulter väl rustade att ta sig an de utmaningar som handelsrevolutionen skapar. I erbjudandet ingår expertkunskap kring bland annat personalisering, CRM och automated marketing, butiken i mobilen, medarbetarna som ambassadörer, digitala tjänster, molnet samt en strategisk användning av IT.

Offentlig sektor

Medborgarnas förväntningar är lika höga på offentliga tjänster som på privata. De vill möta enkelhet i dialogen och få snabb respons oavsett vilken kanal de använder. Nu när digitaliseringsresan tar fart inom offentlig sektor handlar det om att förbättra medborgarnas upplevelse, men också om den interna arbetsmiljön och effektiviteten. B3 har stor erfarenhet av offentliga organisationers specifika förutsättningar och stöttar hela vägen – från att ta fram strategier och styrmodeller för agil utveckling till att utforma goda medborgarmöten, skapa enkelhet i alla kanaler och bra digitala arbetsplatser för medarbetarna. Det kan också handla om att automatisera och effektivisera processer, flytt till molnet, datadriven utveckling, informations- och IT-säkerhet och upphandlingar. Nyckelorden är nära samarbete med verksamheten, beprövade modeller och metoder samt respekt för processer och beslutsvägar.

Tillverkningsindustri

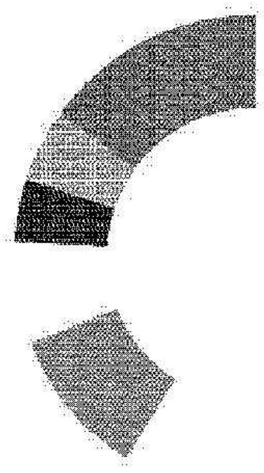
Hos svensk industri digitaliseras allt från tillverkningsprocesser och produkter till kunddialoger. AI, robotisering, IoT och molnet är delar av den teknologi som skapar helt nya möjligheter. Att möta denna allt snabbare förändring tillsammans med konkurrensen från lågprisländer och ambitionen att ligga i digitaliseringens framkant, kräver ett agilt arbetssätt. Mycket handlar om att digitalisera och automatisera tillverkningen för att få en större flexibilitet, högre kvalitet och kortare ledtider. Men också om en ny datadriven kunddialog, exempelvis för att återföra information om hur produkterna används. Det ger snabbt bättre insikt om såväl kunderna som hur de använder produkterna, vilket skapar möjligheter till nya affärsmodeller med nya tjänster som kan ge ökade marginaler och ökad lojalitet. Allt detta stöttar B3 industrin med.



Medlemsorganisationer

I takt med ökad digitalisering växer förväntningarna även på medlemsorganisationerna. Såväl medarbetare som medlemmar vill kunna utföra sina ärenden – exempelvis när det gäller självservice, kurser och årsmöten – snabbt och effektivt, när det passar dem. För att skapa mesta möjliga nytta åt medlemmarna kan ett datadrivet arbetssätt vara lösningen. När all information finns på plats kan ansökningar hanteras i realtid och beslut fattas direkt. Genom att överlåta administrationen till RPA, Robot Process Automation, för sådant som medlemsansökningar kan varje ärende hanteras på mindre än 10 procent av den manuella tiden, utan misstag. B3 jobbar idag med 30-talet medlemsorganisationer. Allt ifrån strategisk rådgivning till att flytta infrastrukturen till molnet.

INTÄKTER PER BRANSCH 2020



Myndighet, kommun, 20%
Bank, finans, försäkring, 18%
Vård, 9%
IT, media, underhållning, 12%
Industri, 10%
Handel, 7%
Telekom, 4%
Transport, logistik, 5%
Övriga, 15%

Vård och omsorg

Utvecklingen inom e-hälsa går i rasande takt med många spännande projekt runt om i landet, till nytta för både patienter och vårdgivare. Med digitaliseringens hjälp kan kvaliteten ökas, vården bli mer jämlik och resurserna användas mer effektivt. Det kan gälla att automatisera administration, hantera konfidentiell data säkert och att skapa nya, agila arbetssätt. Men det spelar ingen roll hur bra lösningarna är, om de inte införs så att användarna i hela vårdkedjan är med på förändringen. Inom B3 finns en gedigen erfarenhet av att arbeta med svensk hälso- och sjukvård. I ett nära samarbete med både regioner och privata vårdgivare förbättrar och digitaliserar B3 svensk vård – från förstudie och upphandling till strategiarbete, förändringsledning och förvaltning.

Media och underhållning

Under pandemin har förmågan att snabbt forma nya tjänster och koncept varit en överlevnadsfråga för många inom upplevelse- och besöksnäringen. Innovationsförmågan kommer vara avgörande under lång tid framöver. På denna resa är data en nyckel. Genom att använda data smart och effektivt, kan helt nya möjligheter öppnas. Vissa upplevelser kan flyttas helt till nätet, men även när det gäller upplevelser som konsumeras på plats blir de digitala lösningarna allt mer centrala. Digitala kundupplevelser kan användas exempelvis för att skapa förväntan inför besöket, guida under tiden, samla minnen efteråt och hela vägen stärka relationen till varumärket. B3 har flera gånger fått ta emot utmärkelser och pris för digitala lösningar som skapats för branschen.

Affärsmodell som håller vad varumärket lovar

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

Målgrupp
B3s målgrupp är framför allt företag och organisationer i förändring. Kunderna spänner över många branscher, med en betydande andel inom offentliga sektorn, bank, finans och försäkring samt en ökande andel inom IT, medlemsorganisationer och underhållning.

Geografisk närvaro
Bolagets marknad finns övervägande i Sverige. Konsulttjänster underlättas av 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 och Örebro samt Krakow och Warszawa.

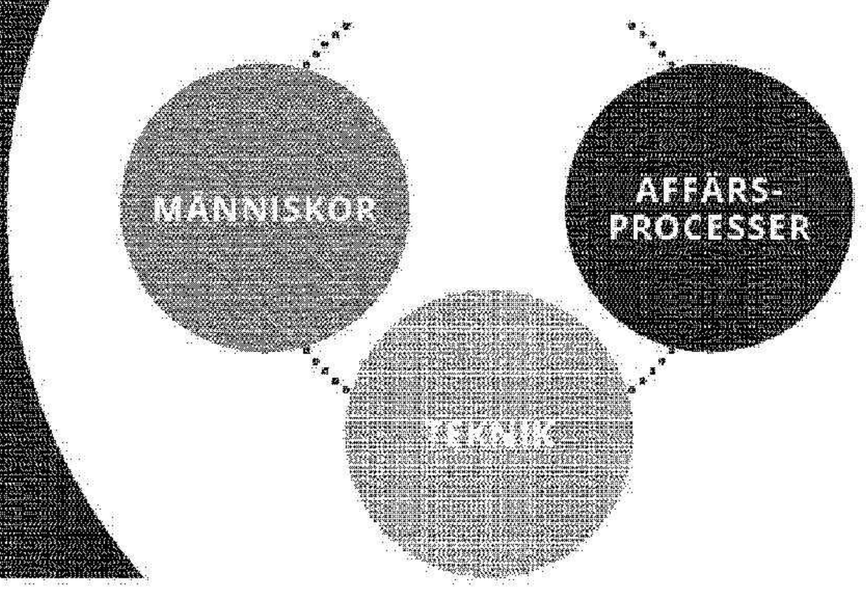
Gemensam varumärkesplattform
Bolagen inom koncernen arbetar under varumärket B3 och därmed efter B3s varumärkesplattform. Värderingarna är gemensamma och viktiga ledord som genomsyrar allt arbete är koncernens tre kärnvärden: erfarenhet, energi och olikhet.

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

Teamleveranser
Allt fler av B3s kunder vill ha en lösning på ett problem snarare än enskilda experter för ett specifikt behov. Det betyder att en växande del av leveransen sker av team av handplockade konsulter, ibland från flera B3-bolag, med olika specialistkompetenser, från analys och strategi till förändringsledning och utveckling av nya plattformar. Genom att B3 besitter en stor bredd när det gäller både teknik och verksamhetskunnande, kan kunderna få tillgång till team som kan ta övergripande ansvar för projekt – från idé till genomförande och förvaltning. Teamen arbetar utifrån agila principer, vilket ger konsulterna frihet att påverka vad som krävs när det gäller teknik, verktyg och metod.

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

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



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

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

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

Ramavtalskunder
Många av de största och mest IT-intensiva organisationerna har valt att hantera sin konsultförsörjning genom ramavtalsupphandlingar, vilket innebär att de koncentrerar sina inköp till ett begränsat antal utvalda leverantörer. Det gäller både privat och i ännu högre grad offentlig sektor. I takt med att B3 växer, ökar också förutsättningarna att vinna egna ramavtal. Konkurrensen är då oftast begränsad till kundens övriga ramavtalsparter. B3 har varit speciellt framgångsrika i att vinna upphandlingar inom offentlig sektor, ofta i allianser med olika underleverantörer.

Bistår hela vägen i kundens digitala resa

Tack vare en stor bredd av specialistkompetenser kan B3 bygga kundanpassade team med konsulter från olika B3-bolag, och på så sätt hjälpa till i alla delar av den digitala omvandlingen – 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 bistår kunderna genom hela besluts- och projektcykeln. I erbjudandet ingår att hjälpa företag och organisationer att digitalisera och effektivisera verksamheten genom att utveckla strategi/ styrning, processer, organisation och använda teknik som möjliggörare.

B3s expertområden och erbjudande

Framtidens kundmöte
Framtidens kundmöte kommer att ske på kundens villkor och vara personligt, proaktivt och automatiserat. Exempel på områden där B3 bistår är framtidssäkrade kanalstrategier och utveckling av kundservice i form av moderna kontaktcenters.

Digital Experience
En bra kundupplevelse leder till ökad lojalitet. B3 har utvecklat ett eget ramverk "Zenit" som utgår från kundinsikt och kontinuerligt lärande. B3 hjälper kunderna med innovativa koncept, digital produktion och löpande stöd för tillväxt.

Digital kundlojalitet
Att samla in, lagra och agera på kunddata har flera utmaningar; många kanaler som skall hanteras och många regler att förhålla sig till. B3 bistår med rätt typ av system och stöd för verksamhetens kärnprocesser. Lösningarna baseras ofta på Microsoft 365 Online.

Data driven company
Allt fler får konkurrensfördelar av att använda sin data effektivt och omvandla den till handling – från att skapa insikter om framtiden med avancerade analyser till att utveckla helt nya produkter.

Agil transformation
Att förbereda för ett snabbrörligt arbetssätt med fokus på värde och leverans kräver både nya rutiner och ett kulturskifte. B3 erbjuder stöd i att etablera såväl styr- och ledningsmodeller som nya arbetssätt.

Process Automation
När robotar får knyta ihop systemen och reducera mängden manuellt arbete ökar effektiviteten snabbt. B3 bistår med allt från analys till att få hela lösningen på plats och ansvara för optimering, vidareutveckling och drift.

Modern Workplace
Ökat distansarbete har satt fart på omställningen till moderna arbetssätt. B3 stöttar i att etablera, förvalta och utveckla lösningar utifrån Microsofts plattform. Fokus på teamarbete och tillgång till verktyg och dokument.

Cloud Transition
En tydlig strategi för att ta servrar och applikationer till molnet ökar säkerheten och frigör tid. B3 kan leda arbetet med att lyfta hela infrastrukturen – till Azure, AWS eller Google Cloud.

Säkerhet
Cybersäkerhet är en strategisk fråga som blir allt viktigare. B3 arbetar med säkerhet i många krävande miljöer och tar helhetsansvar för att skydda information, säkerställa kontinuitet och förhindra obehörig åtkomst.

Certifierade medarbetare

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

B3 bistår i varje steg av digitaliseringsprocessen

Affärsutveckling
- Affärsutvecklare
- Affärsanalytiker
- Förändringsledare

Analys & strategi
- Kravledare & kravställare
- Informationsanalytiker
- Arkitekter

Realisering
- Program- & projektledare
- User Experience-specialister
- Inköpsstrateger

Implementering
- Testledare & testare
- Utvecklare
- Rollout Managers

Drift och underhåll
- Service Delivery Managers
- Infrastrukturspecialister
- Cloudexperter
- Databasadministratörer

Ett agilt B3 med fokus på kundbehoven

B3s organisation bygger på en dotterbolagsstruktur som baseras både på specialistkompetens och branschkunnande likaväl som lokal och regional marknadsnärvaro. I kundprojekt kombineras dessa kompetenser utifrån kundens mål och syfte med projekten. Ett exempel på samverkan mellan bolag för att stärka erbjudandet till kund, är klustret B3 Cloud som består av tre bolag.

Arbetet med moderna arbetsplatser innebär ofta att hos kund byta ut befintlig datormiljö mot ny med moderna mobila enheter, uppkopplade konferensrum, Microsoft Office 365 och Teams implementerat hos alla medarbetare. På så sätt kan kommunikation och samarbete bli mer effektivt oavsett var medarbetarna befinner sig – något som B3 Digital Worklife arbetar med och som blivit högst aktuellt under det senaste året.

Molnet och moderna arbetsplatser hänger samman

Men moderna arbetsplatser utan digital infrastruktur i molnet blir svårt. Då passade det utmärkt att komplettera med molntjänster från B3 Cloud Services, baserade på Microsofts molntjänst Azure.

– Ganska snabbt insåg vi att kunder som ska göra en digital resa behöver både infrastrukturen och arbetssättet, från hur man kommunicerar, håller möten, strukturerar, sparar och säkrar upp informationen, säger Ola Löwing, vd för både B3 Digital Worklife och B3 Cloud Services. Vi började ta fram gemensamma erbjudanden och jobba tätare ihop, och sedan år 2020 har vi alltså ett gemensamt kluster. Där ingår också B3 Consulting Göteborg, som också har mycket molnexpertis.

Gemensamma erbjudanden till kunderna

Tillsammans skapar B3 Cloud en grundplatta, en modern digital molnbaserad miljö för kunderna att bedriva sin verksamhet i.

– Till den grunden kan vi koppla på många andra samarbeten och tjänster, fortsätter Ola Löwing. Exempelvis arbetar vi på infrastruktursidan mycket tillsammans med B3s nätverks- och databasexperter. När det gäller moderna arbetssätt samarbetar vi med kollegor som automatiserar processer. Likaså med andra B3-bolag som använder Microsoft-teknologin, exempelvis B3 CodeRight och B3 Dynamics. Det blir enkelt att erbjuda helhetsåtaganden, och våra kunder vill gärna ha en kontakt som tar övergripande ansvar.

Samarbeten förändras efter marknadens behov

På B3 finns en stor vana att jobba över bolagsgränserna. Olika expertområden kan enkelt byggas ihop till erbjudanden av olika slag. Ibland går bolag ihop, ibland formeras tydligare samarbeten som i klustret B3 Cloud.

– Trots att B3 är en koncern är det ändå entreprenörsdrivet. Det finns en prestigelöshet mellan ledarna. Det är enkelt att jobba tillsammans för kundens bästa, menar Ola Löwing. Med våra platta organisationer går det också snabbt att komma till beslut. På det sättet skiljer vi oss. B3s helhetstänk gör det lätt att anpassa sig till kundens behov, men det blir också lättare att rekrytera. Många av stjärnorna vill jobba brett och med olika typer av uppdrag.

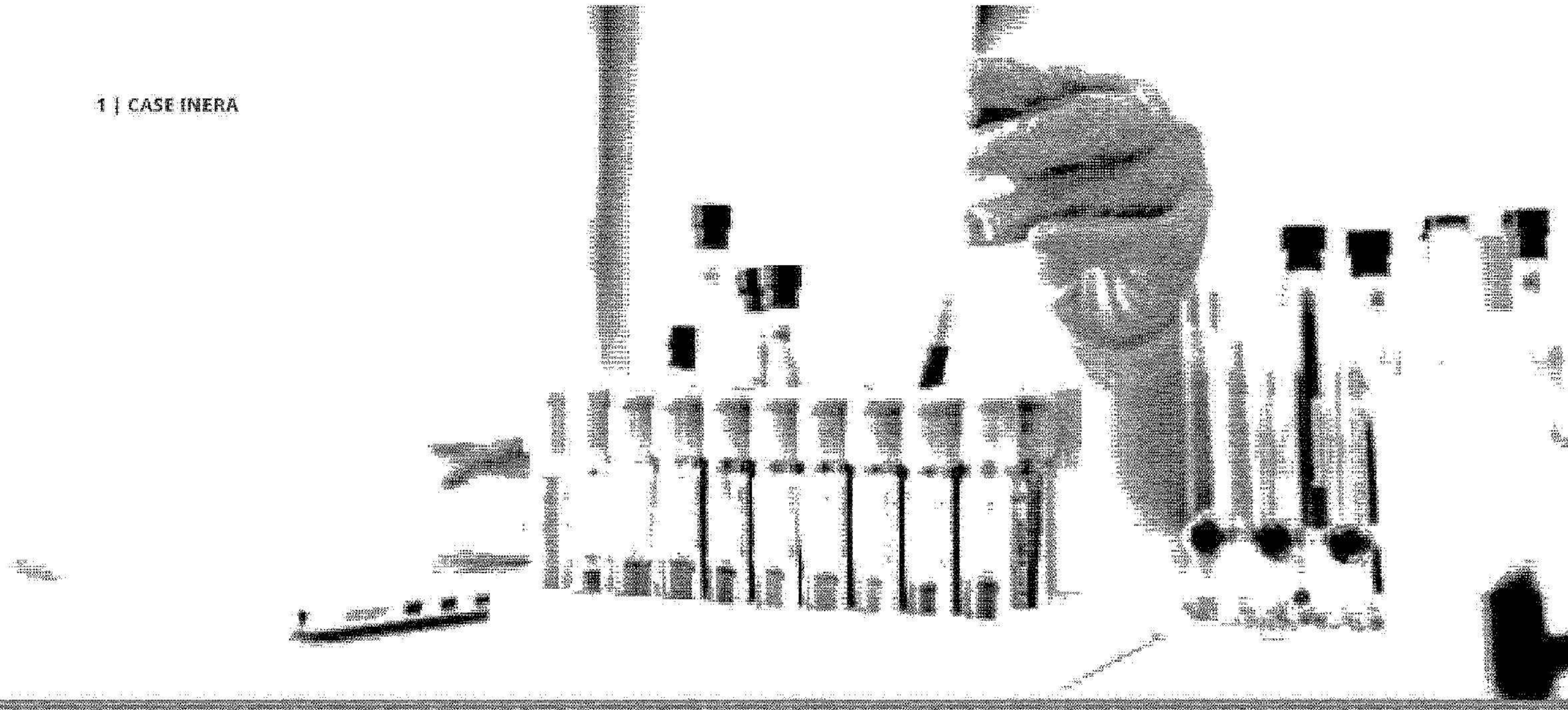
Case som v… digitaliseringens möj…eter

B3 skapar morgondagens möjligheter inom digitalisering

B3 Consulting Group är ett expansivt konsultbolag inom IT och Management med 640 medarbetare. B3 hjälper företag och organisationer att skapa morgondagens möjligheter med hjälp av digital transformation och verksamhetsutveckling.

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

I våra kunduppdrag är vi delaktiga i alla faser av digital transformation, vilket innebär att vi arbetar med allt från analys och strategi till förändringsledning och utveckling av nya plattformar för digital kundupplevelse. Vi hjälper också företag och förvaltningar att effektivisera sin IT-verksamhet genom att utveckla teknik, processer, strategi och organisation samt att förbättra sin affärsverksamhet med hjälp av smartare IT-lösningar. På följande sidor delar vi med oss av några exempel på hur vi hjälper våra kunder att hantera olika utmaningar och skapa nya möjligheter inom digitalisering."



B3 bidrar till snabbare testning av covid-19

B3 stöttar Inera i arbetet med att ansluta regionerna till ett gemensamt nationellt system som hanterar både PCR-testning och antikroppstestning för covid-19.

Bakgrund
Coronaviruset har satt vården under hög press. Många behöver sjukhusvård och ännu fler behöver snabbt kunna testa sig. I mars gick Folkhälsomyndigheten ut med att allmänheten skulle erbjudas tester för covid-19 och i maj även för antikroppar. Trycket blev massivt för alla regioner att snabbt kunna erbjuda testning inom sin region, men på flera håll saknades systemstöd. Några få regioner hade inom ramen för 1177 Vårdguiden ett nationellt provhanteringssystem på plats som med smärre förändringar kunde användas för beställningar och ge svar tillbaka till invånaren. Den nationella lösningen var den som snabbast kunde sättas upp för alla, både för PCR-testning och för antikroppstestning. Samtidigt betydde det för Inera, som skulle hantera alla anslutningar, att de behövde fler resurser som snabbt kunde vara på banan.

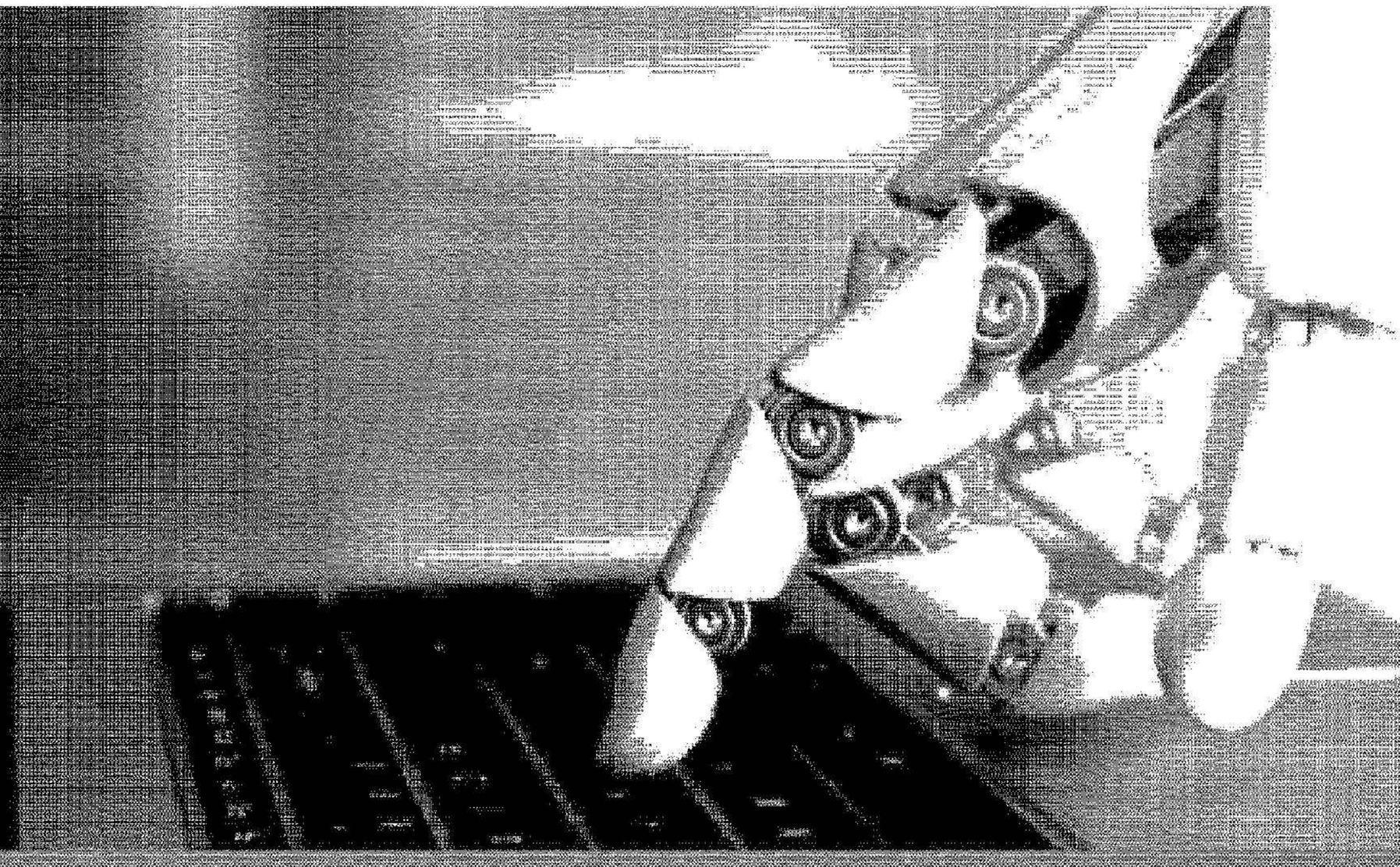
Lösning
B3 har lång erfarenhet av att jobba med verksamhetsutveckling och resurssättning för komplexa lösningar inom vården och fick förfrågan att stötta Inera i arbetet med att ansluta regionerna till det gemensamma systemet. I uppdraget ingick att koordinera aktiviteter mellan olika leverantörer, att medverka vid planering och framtagande av nya provtagningserbjudanden för olika fokusgrupper, att säkerställa att supportflödena fungerar och att relevant information finns på regionala hemsidor. B3 har även stöttat Inera med applikationssupport för regionala förvaltningar och second-line-support för oroliga invånare.

Det har under hela arbetets gång varit en snabb omställning till nya direktiv från Folkhälsomyndigheten, olika förutsättningar att tillgodose direktiven på regional nivå och att jobba mot ett rörligt mål, då vårdbehovet varierar mellan de olika regionerna. Med nya förutsättningar nästan dagligen följer också behov av snabb produktutveckling, var för nya kravställningar också är en del av uppdraget för B3.

Resultat
19 av 23 regioner i Sverige har idag anslutit till det nationella provhanteringssystemet vilket ger många fördelar. Flera kan testas snabbare och på ett halvår har över två miljoner covid-19-tester genomförts. När allt fler regioner samlas i ett och samma gemensamma system blir det även lättare att få fram statistik över hur många som testats nationellt. Ytterligare fördelar med det nya systemet är att det kan användas för betydligt fler ändamål i framtiden, exempelvis för provtagning inför olika behandlingar, inom olika screeningprogram och för kontroller av effekten av olika medicineringsinsatser.

> Det är ett spännande, nytänkande och otroligt omväxlade uppdrag med att hjälpa regionerna i nya tankebanor och att starta dem i det nya systemet. Samtidigt uppstår hela tiden nya utmaningar då vi inte vet vad vi har att vänta oss eller hur pandemin kommer utvecklas, så det gäller att vara flexibel och anpassa sig efter rådande förutsättningar.

FREDRIK LENNARTSSON, SENIORKONSULT PÅ B3 HEALTHCARE CONSULTING



Mer tid till värdeskapande arbetsuppgifter för Almi genom RPA

Reducerat arbete med monotona arbetsuppgifter, bättre struktur på information och snabbare hantering av låneansökningar. Det är några av vinsterna när Almi tar hjälp av RPA (Robotic Process Automation) för att automatisera sina processer med hjälp av B3. Projektet har drivits helt på distans under den pågående pandemin, vilket också visar på den kraft som finns i digitala arbetssätt.

Almi finns över hela landet och erbjuder lån, riskkapital och affärsutveckling för både nystartade och befintliga bolag. Under 2020 ökade låneansökningarna till Almi markant med anledning av den rådande pandemin. Det fanns ett stort behov av att effektivisera processerna för att kunna ta hand om alla ansökningar och snabbare ge hjälp till företagare i kris.

B3 har hjälpt Almi att automatisera verksamhetsprocesser med RPA i ett agilt projekt genom kravanalys, utveckling, test och implementation. Genom att implementera en robot ovanpå existerande verksamhetssystem är startsträckan kort och det går snabbt att se resultatet av investeringen. På två månader gick projektet från idé till en första färdig lösning. Lösningen har resulterat i den så kallade roboten Albot, Almis första digitala medarbetare. Albot gör allt precis som en människa, men mycket snabbare och med en mycket hög träffsäkerhet.

Genom RPA och roboten Albot har Almi nu förkortat hanteringen låneansökningarna avsevärt. Roboten är också mycket träffsäker och gör inga fel. Den reducerar repetitiva och monotona arbetsmoment vilket innebär att Almis medarbetare kan lägga sin tid på mer värdeskapande arbetsuppgifter. En annan fördel är att Almi genom projektet har skapat en bättre struktur på information som finns i bland annat CRM-systemen.

> Samarbetet med B3 har varit bra och vi har haft en bra dialog. B3 har hjälpt oss genom hela resan och fört oss framåt då vi tidigare var helt nya på RPA. Vi har inte bara fått hjälp att implementera robotarna, utan även fått hjälp med att bygga upp det strukturkapital som är så viktigt för att vi skall kunna stå på egna ben inom RPA i framtiden. Dessutom har det fungerat utmärkt att driva projektet helt på distans.
>
> **MAGNUS GELKÉN**, KUNDTJÄNSTCHEF OCH PROJEKTLEDARE FÖR RPA PÅ ALMI

Ökad konvertering med ny webb för Hjärt-Lungfonden

Hjärt-Lungfonden hade växt ur sin gamla webb och ville modernisera sina digitala arbetssätt. De behövde en ny webbplats som skulle hjälpa dem att öka donationerna online samt underlätta det dagliga arbetet för redaktörerna.

Med en bättre användarupplevelse, datadrivna lösningar, en flexibel CMS-plattform och modern design har B3s specialistbolag Rebel and Bird byggt en ny webb som kan generera mer pengar till viktig forskning. Och resultatet har inte låtit vänta på sig. Efter lanseringen av den nya webben har konverteringsgraden ökat 46 procent och den nya webben laddar 70 procent snabbare.

Förbättrad givarupplevelse genom datadrivna lösningar

Hjärt-Lungfonden samlar in och delar ut pengar till vetenskapligt utvald hjärt-lungforskning och arbetar även för att öka kunskapen om forskningens betydelse. 2019 delade Hjärt-Lungfonden ut 308 miljoner kronor till forskning.

B3s specialistbolag Rebel and Bird har förbättrat givarupplevelsen på webbplatsen genom datadrivna lösningar för alla nivåer av givare på webbplatsen, vilket innefattar allt från individuella gåvor och minnesgåvor till stöd i beslutsfattande till de som vill testamentera alla, eller delar av sina tillgångar. Nu kan både givare och besökare som vill veta mer om organisationen och olika sjukdomar inom området hitta vad de söker. Genom en förbättrad givarupplevelse på den nya webbplatsen ökar också möjligheten till fler donationer som i sin tur kan rädda liv.

Den nya webben är byggd på plattformen Contentful, ett flexibelt verktyg där redaktörer får stor frihet i sitt arbete. Webbplatsens belastningstider och totala prestanda har också förbättrats avsevärt med en arkitektur som bygger på Kubernetes och mikrotjänster i kombination med tekniken GatsbyJs och statisk webbplatsgenerering.

> Rebel and Bird har levererat en ny webbplats till Hjärt-Lungfonden med tidsenlig design och modern teknik. Webbplatsen ger Hjärt-Lungfonden bättre möjligheter att kommunicera med både givare och allmänheten för att samla in pengar till viktig forskning.
>
> **NILS HÖGLUND**, CHEF HJÄRT-LUNGFONDEN

Från serverpark till molnet för Vårdförbundet

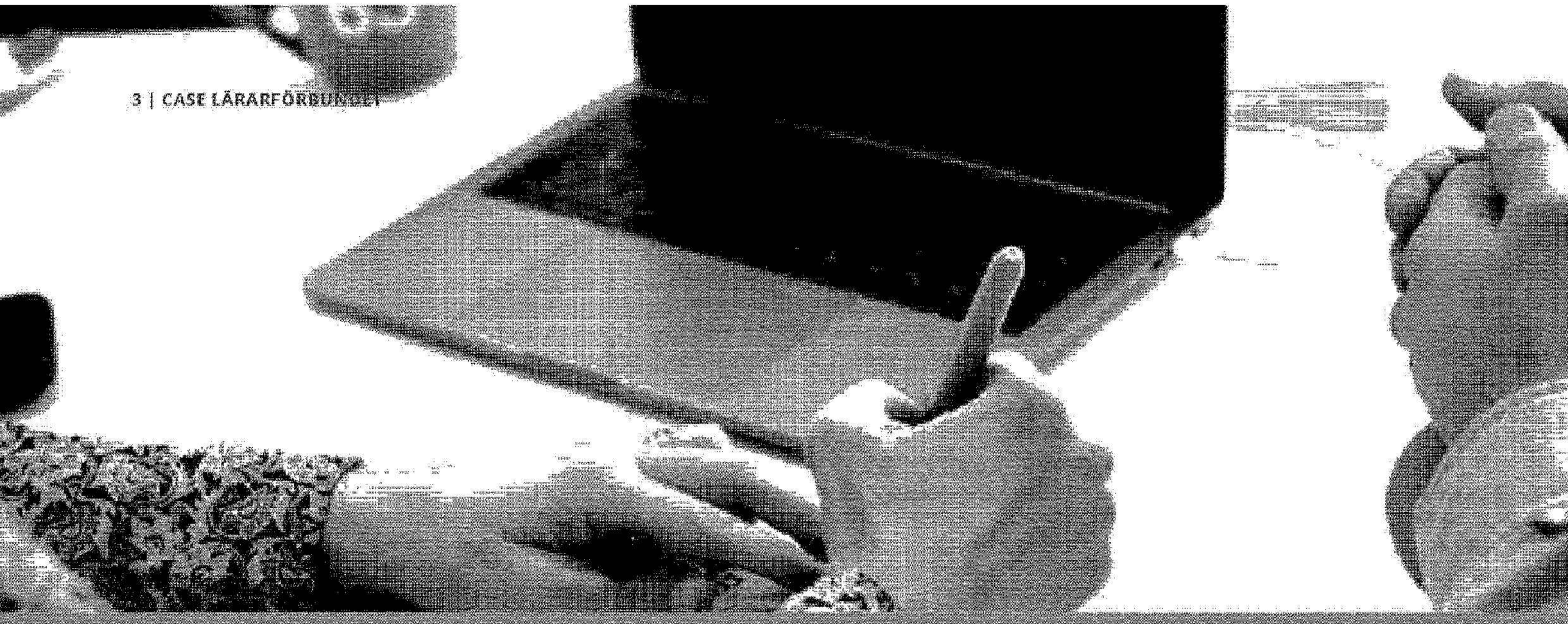
När det stod klart att Vårdförbundets kontorslokaler skulle totalrenoveras väcktes frågan om hur datacentret med serverpark skulle hanteras. Med en lång tradition av att äga hårdvara och sköta driften själva valde Vårdförbundet nu att flytta alla servrar till molnet med Microsoft Azure som plattform. Det ger en flexibel och skalbar miljö som inte tar lokaler och medarbetarnas tid i anspråk samtidigt som säkerheten är mycket hög med ständig övervakning. B3 driver Vårdförbundets molnresa.

Vårdförbundet är ett yrkesförbund som företräder över 114 000 legitimerade barnmorskor, biomedicinska analytiker, röntgensjuksköterskor och sjuksköterskor samt studenter inom respektive utbildning. Organisationen finns över hela landet med huvudkontoret i Stockholm. Från Stockholm hanteras IT. IT-mognaden är relativt hög inom organisationen. I samband med flytten togs beslutet att flytta alla servrar till molnet för att effektivisera arbetet, spara utrymme och skapa en driftsäker miljö samtidigt som tid frigörs till mer värdeskapande arbetsuppgifter när övervakning och drift sker externt.

Valet föll på Microsofts molnplattform Azure som lägger grunden för en flexibel och skalbar IT-miljö med stor utvecklingspotential. Initialt gjordes ett stort arbete med säkerhet och identitetshantering. I samband med flytten passade Vårdförbundet också på att inventera och städa för att säkerställa att rätt saker flyttades till molnet. B3 stöttar Vårdförbundet på hela molnresan, från strategi och planering till förflyttning och övervakning. B3 har också haft ett nära samarbete med Microsoft för att skapa den bästa tänkbara lösningen som matchar Vårdförbundets behov.

Att ha en serverhall i Stockholms innerstad innebär rent fysiskt att det tar ett stort utrymme i anspråk samtidigt som miljön behöver övervakas med en ständig beredskap. Vårdförbundets samtliga 30 servrar har nu lyfts upp till molnet vilket ger en besparing både i yta och arbetstid, men också innebär en mindre miljöpåverkan. Nu kan Vårdförbundets IT-tekniker lägga tid på mer värdeskapande arbetsuppgifter inom organisationen samtidigt som den ständiga övervakningen hanteras externt. Och med Azure har Vårdförbundet en modern och effektiv molnplattform som stödjer ett modernt arbetssätt.

> Vi behövde hjälp av en partner med djup kunskap och förståelse inom molnresan som kunde guida oss steg för steg för att få en smidig övergång till molnet. Valet föll på B3 och arbetet har fungerat mycket bra med tydlig projektledning och ett strukturerat arbetssätt. Konsulterna har varit tillmötesgående och tillgängliga, vilket vi uppskattar.
>
> **GUNILLA KINNESTRAND**, ADMINISTRATIV CHEF FÖR VÅRDFÖRBUNDET



Skräddarsydd medlems-kommunikation för Lärarförbundet genom Marketing Automation

Målgruppsanpassad digital kommunikation med fokus på att öka medlemslojaliteten. Det är målbilden när Lärarförbundet utvecklar sin marknadsföring genom Marketing Automation med hjälp av B3.

Bakgrund
Lärarförbundet är ett fackligt professionsförbund med över 234 000 medlemmar från skolans alla delar, från gymnasielärare till förskollärare med flera. Precis som för andra medlemsorganisationer är konkurrensen om medlemmarna hård och det är viktigt att få dem att känna värde av sitt medlemskap. Behoven för Lärarförbundets medlemmar skiljer sig dock åt, dels mellan deras olika inriktningar, men också beroende på ålder, hur länge man har varit medlem med mera. För att bättre kunna skräddarsy kommunikationen, målgruppsanpassa erbjudanden och engagera medlemmarna ville Lärarförbundet använda sig av kraften som finns i Marketing Automation – automatiserad och riktad marknadsföring baserad på medlemmens behov och beteende.

Uppdrag
Lärarförbundet hade sedan tidigare en plattform för Marketing Automation, som de nu ville komma igång och nyttja på bästa sätt. Genom systemet kan man distribuera individuellt anpassat innehåll för att fånga medlemmarnas intresse, men också anpassa budskapen utifrån data om mottagarens beteende. Dessutom går det att göra så kallade A/B-tester, en metod där man skapar två varianter av ett utskick och jämför mot varandra, för att få reda på vilken som presterar bäst. B3 har stöttat förbundet på hela resan, från att upptäcka möjligheterna med den digitala plattformen och utveckla nya arbetssätt, till att bygga upp segment och kampanjer i systemet, genomföra A/B tester och finnas med som tekniskt stöd.

Resultat
Sedan Lärarförbundet börjat jobba med Marketing Automation visar statistiken tydligt att öppningsgraden på mail har ökat och att fler klickar på länkar i mailen. Det har även skett en ökad konvertering i kampanjer som syftar till att generera nya medlemmar. Istället för att sända ut samma budskap till alla, skapar Lärarförbundet nu utskick som engagerar medlemmarna med träffsäker kommunikation som bättre möter deras behov. Den nya plattformen sparar också tid genom automatiserade arbetssätt, dessutom går det att få ut intressant statistik och värdefulla insikter från systemet. Det går även att koppla detta till ett resultat med högre avkastning på gjord investering. Nu har Lärarförbundet en modern plattform och effektiva arbetssätt på plats för att öka medlemslojaliteten genom skräddarsydd marknadsföring.

> Behovet av väletablerade system och processer för automatiserad marknadsföring har ökat kraftigt senaste åren. Rätt uppsatt ger Marketing Automation stora möjligheter till att öka konverteringsgraden av leads och kundlojaliteten. Det har varit spännande att vara med och hjälpa Lärarförbundet digitalisera sin kommunikation och målgruppsanpassa budskapen.
>
> **PATRICK BOSTRÖM**, SENIORKONSULT – DIGITAL FÖRSÄLJNING OCH MARKETING AUTOMATION

Bliwa bygger framtidens molnbaserade skadereglerings-system med stöd av B3

Bliwa är ett kundägt försäkringsbolag specialiserat på personförsäkringar och med stor omtanke för sina kunder. Målsättningen är att skapa försäkringar som gör skillnad och som bidrar till ett varmare, tryggare samhälle. Bliwa hade behov av att införa ett nytt skaderegleringssystem då tidigare system hade blivit föråldrat och svårhanterat. Samtidigt ville bolaget passa på att digitalisera kundresan och bygga en bättre plattform där kunderna själva kan logga in och hantera sina ärenden. B3 stöttar Bliwa på resan med projektledning, systemutveckling och teknisk arkitektur.

Med ett nytt system vill Bliwa effektivisera skaderegleringen och även vidareutveckla "mina sidor", sidor på den externa webben där kunderna själva kan logga in och följa sina försäkringsärenden. Systemet utvecklas av en projektgrupp på Bliwa och byggs på en molnbaserad plattform med Microsoft Azure, vilket också möjliggör automatisering och integrationer mot andra system. Den nya plattformen ger därmed många fördelar då handläggningstiden förkortas när information hämtas från olika källor och automatiserar arbetet. Det blir också lättare för kunderna att hantera sina försäkringsärenden, komplettera med olika underlag vid behov och ta del av beslut, via "mina sidor".

B3 ansvarar för den övergripande ledningen av projektet som drivs med agil projektmetodik och där leveranser sker i flera steg med olika produkter. Därutöver tillför B3 också expertkunskap inom systemutveckling och teknisk arkitektur inom Azure.

Två produkter har hittills lanserats inom två skadeområden där kunderna nu kan logga in och hantera sina ärenden digitalt. Redan efter några månader kan Bliwa se att handläggningstiden för ärenden har minskat samtidigt som det sker en besparing för både ekonomi och miljö när kommunikationen med kunderna kan ske genom den digitala plattformen, istället för via postala utskick. Bliwa bygger nu en plattform för framtidens moderna försäkringsbolag och hela systemet förväntas vara lanserat i slutet av 2021.

> Det är ett spännande projekt och samarbetet funkar väldigt bra inom hela teamet, även i dessa tider när så gott som alla arbetar på distans. Bliwa är ett framåt och modernt försäkringsbolag som satsar på ny teknik och utvecklar ett system som verkligen skapar mervärde för användarna. Det känns väldigt roligt att få bidra till detta arbete.
>
> **ANN-CHARLOTTE OLSSON**, PROJEKTLEDARE OCH SENIORKONSULT PÅ B3 FINANCIAL CONSULTING

BETARF
n viktig del
märke

Inom koncernen finns många ambitiösa medarbetare med spetskompetens och erfarenhet från flera områden. Exempelvis har B3 uppåt 300 utvecklare som dagligen får intressanta insiktor inom olika teknikområden. B3 ville skapa möjlighet att dela dessa erfarenheter – för att sprida kunskap, inspirera och stärka gemenskapen. Ivo Leszczynski, B3 CodeRight och Johnne Adermark, B3 Innovation berättar om hur.

Hur skapade ni möjligheten att dela erfarenheter?

– Ursprungsidén var ett stort utvecklarevent i maj 2020, fyllt av inspiration och spännande föreläsningar. Men vi fick köra digitalt istället, vilket kanske inte enbart var någon nackdel, säger Johnne. Det förde med sig att vi skapade en plattform med allt från planering till paketering, produktion och sändning. Det kallar vi nu för TechTalks, en community där utvecklare och tekniska ledare utbyter kunskap och erfarenheter. Dessutom har vi kunnat öppna upp för fler deltagare, både i Sverige och i andra länder.

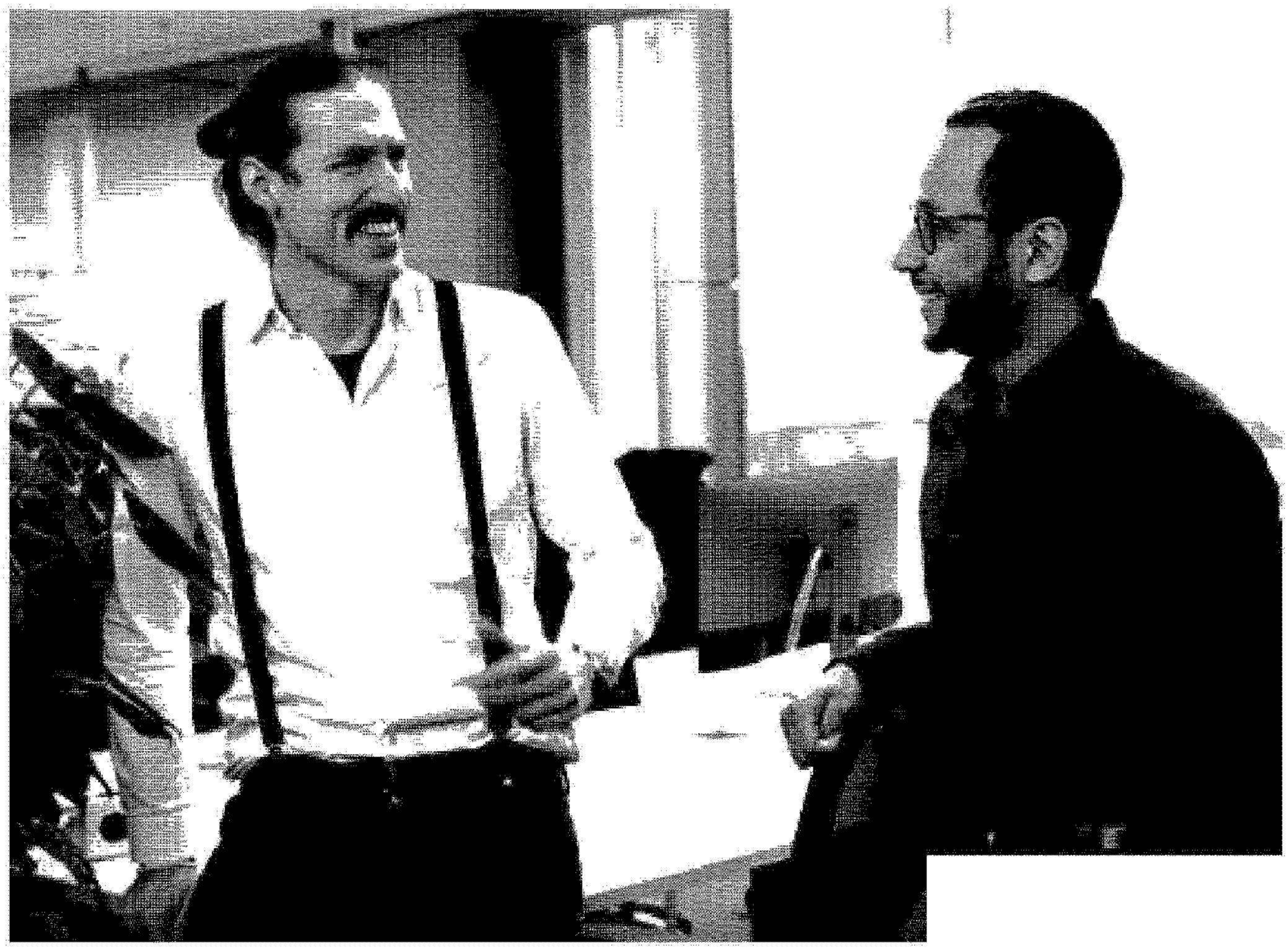
Vad har ni gjort hittills?

– Under andra halvan av 2020 hann vi hålla ett tiotal webbinarier inom områden som webb, Java, funktionell programmering, molntjänster, OWASP och tillgänglighet på webben, berättar Ivo. Men vi hade också mer övergripande ämnen, som när en av våra medarbetare berättade om sin resa från utvecklare till arkitekt. Tanken är också att varje pass ska generera ett internt forum för vidare diskussion och lärande. På det sättet skapar vi naturliga kompetensområden där intresse finns.

– Även om passen främst har riktat sig till interna deltagare har vi även haft en del kunder och branschkollegor som deltagit, och vi har fått väldigt fin respons från dem, fortsätter Johnne.

Hur ser fortsättningen ut?

– Vi är en arbetsgrupp som löpande planerar fortsättningen på TechTalks. Vi försöker fånga upp ämnen som våra medarbetare antingen är intresserade av eller själva vill prata om. Alla initiativ är välkomna, säger Ivo. Det viktigaste är att dra nytta av de erfarenheter som våra kunniga kollegor bär på och att ge dem möjlighet att dela med sig av den kompetensen.



När olikheter samarbetar blir resultatet ofta något nytt och annorlunda. En av grundstommarna inom B3 är att ta tillvara olikheter och att alla ska få vara sig själva. Anne Ek, HR-chef, berättar om hur B3 arbetar med olikhet.

Varför är olikheter viktigt?

– Ibland kan det kännas enklare att samarbeta med personer som är lika en själv, men forskningen visar att resultatet blir bättre med mångfald i teamet, säger Anne. Med olikheter blir vi mer kreativa och kan använda varandras styrkor. Vår tagline "skapar möjligheter tillsammans" är ingen klyscha. Den är på riktigt.

– Vi vet också att mångfald är viktigt för våra kunder, så jämställdhet är inte bara en HR-fråga, utan även en affärsfråga.

Hur arbetar B3 med inkludering och olikheter?

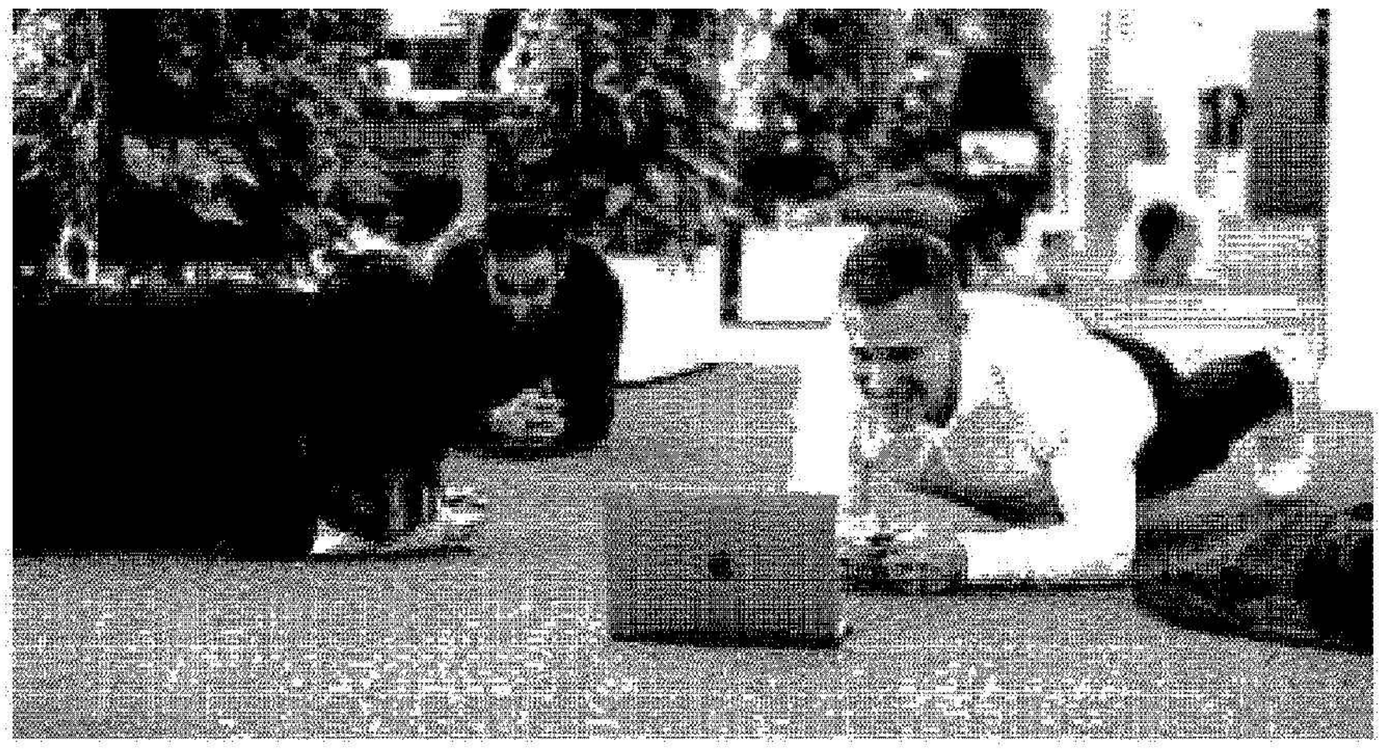
– Vi är stolta över vårt inkluderingsnätverk som drogs igång år 2020. Alla medarbetare bjuds in till digitala träffar för att lära mer, inspireras och diskutera jämställdhet, mångfald och olikheter.

Bakom nätverket finns ett inkluderingsråd med Anne och personer från flera B3-bolag.

– I rådet tittar vi på våra processer med jämställdhetsglasögon och frågar oss vad vi kan göra bättre, exempelvis i rekryteringsprocessen eller i vår kommunikation. Vi har utbildat ledare i fördomsfri rekrytering och i vårt ledarskapsprogram B3 ledare har vi diskuterat kollektiv intelligens – vilket just bygger på styrkan av allas olikheter och erfarenheter. Vi har också satt upp som ett aktivt mål att vi ska öka andelen kvinnor som arbetar på B3. Som ett steg på den vägen medverkar B3 i Womentor 2021, IT- och telekombranschens satsning på jämställdhet.

Vad ser du för resultat av era satsningar?

– Vi har under 2020 blivit utsedda till både en av Sveriges och en av Europas bästa arbetsplatser av Great Place To Work. Det visar att vi lyckats skapa en kultur där alla trivs och får möjlighet att utvecklas. Men arbetet slutar inte där, som arbetsplats vill vi också ständigt utvecklas för att vara det bästa konsultbolaget för våra medarbetare.



B3 arbetar sedan länge för att stärka energin med gemensamma aktiviteter. I början handlade det främst om träning. Efterhand har satsningen breddats med fler välmående-, lärande- och kulturaktiviteter. Tommy Sarenbrant, Employer Branding Officer, är ansvarig.

Varför vill B3 ha hög energi?

– Vi är ett entreprenörsdrivet bolag, med människor som vill prova saker, skapa nytt och dela med sig. Energin som det skapar är otroligt viktig för oss, både när det gäller bolagets fortsatta utveckling och att attrahera medarbetare, säger Tommy. De som mår bra gör bättre ifrån sig på sina uppdrag, samtidigt som de sprider glädje och energi. Och energi smittar. Vi vill att den som kommer in genom vår dörr ska mötas av energi. Det ska kännas att vi ger människor möjlighet att utvecklas.

Hur skapar ni energi?

– Ofta börjar det med att någon medarbetare vill dela ett intresse med sina kollegor. På så sätt har vi fått testa allt från strongman och afrikansk dans till rodd, velodromcykling och klättring. Idag finns en rad stående aktiviteter som simning, crossfit och yoga, och vi har grupper inom exempelvis cykling och skidor som tränar och tävlar tillsammans. Det finns bokklubb, det anordnas musikquiz och lagas hälsosam mat. Vi har haft svampplockning med expert och några tog skepparexamen tillsammans.

– Under pandemin har aktiviteter som yoga flyttat till digitala kanaler och kl 14 varje dag kör vi plankan via teamsmöten – också ett sätt att ses och lära känna varandra.

Hur ser ni till att det lever vidare?

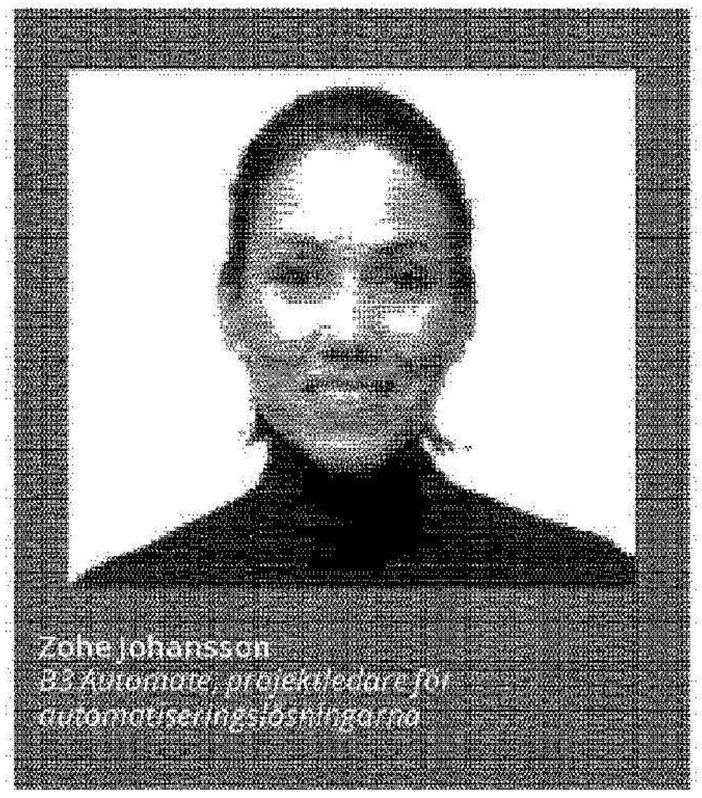
– Det här är prioriterat för oss. På varje ort finns wellness-ambassadör, med egen budget för lokala aktiviteter. Många chefer är engagerade och det finns en samsyn i ledarskapet om hur viktigt detta är, inte minst för att vara en attraktiv arbetsplats för jobbsökande. Drivna, energirika människor som delar med sig, lockar hit andra som vill utvecklas. Det blir till en god spiral.

Teamet som skapar möjligheter med AI

Lyhördhet och agilt arbetssätt är några av framgångsfaktorerna bakom teamet som sedan mars 2020 arbetar med Almi, efter att B3 fått förtroendet att ansvara för deras fullständiga IT-miljö. Men kanske än viktigare är den entreprenörsanda som råder i alla de små bolag som tillsammans utgör B3, av vilka flera möts i gränsöverskridande projekt där det aldrig är långt till besluten.

Möt tre av deltagarna i teamet bakom Almi

Ronnie Eliasson
Microsoft-ansvarig på B3 Consulting Group, affärsansvarig och Enterprise Arkitekt för Almileveransen



Zohe Johansson
B3 Automate, projektledare för automatiseringslösningarna

Patrik Alvåg
B3 Cloud, jobbar med klienthantering och säkerhetsfrågor i Cloudprojektet

Berätta om bakgrunden och framgångsfaktorerna bakom samarbetet med Almi?
Ronnie: Almi sökte en partner som skulle flytta deras driftmiljö med Microsoft Azure, och vi kom med ett förslag byggt på moderna verktyg med en hög grad av både säkerhet och automatisering. Det speciella var att vi började i mars 2020, mitt under pandemin. Vi blev väldigt digitala redan från start och träffade nästan aldrig kunden. Men att B3 är så långt framme när det gäller moderna verktyg möjliggjorde en lyckad leverans. Vår bredd är förstås en styrka men att samarbetet utvecklats så bra tror jag också beror på lyhördhet; att vi hela tiden lyssnar in vad kunden behöver men också utmanar, inte bara levererar på beställning.

Zohe: Vårt agila arbetssätt har också varit viktigt. När corona slog till med full kraft fick Almi ansvar för en kraftigt utbyggd låneadministration. De behövde snabbt automatisera några processer och Brygglånet blev den första. Att vi arbetade agilt från dag ett gjorde det möjligt att leverera lösningen även under ett pressat tidsfönster. Med täta avstämningar och en kompakt styrgrupp som inkluderade kunden kunde vi jobba effektivt utifrån en samlad bild, ta upp eventuella hinder och lösa problem direkt.

Hur är arbetet organiserat mellan olika B3-bolag?
Ronnie: När det gäller arbetsplatsleveransen har B3 Cloud haft en viktig del. B3 Automate var också med i princip från starten. Sedan har flera bolag kompletterat med tjänster, till exempel B3 Effekt när det gäller informationssäkerhet, B3 DBAce som har flyttat databaserna och B3 Network som skapat ett helt nytt nätverk. Nu efter första leveransen kommer vi att ta in specialister från olika områden, till exempel från B3 Financial Consulting.

Hur fungerar samarbetet mellan er i teamet – och med kunden?
Zohe: Det löpande informationsutbytet mellan B3-bolagen har varit väldigt okomplicerat. Vi har berättat för varandra vad vi behövt hjälp med för att leverera vår del. Där har vi också sett till att hålla samma höga kvalitet i alla leveranser och att kommunikationen med Almi blivit tydlig och enhetlig. Med kunden hade vi veckovisa styrmöten så att inget skulle falla mellan stolarna. Några från Almi var lika drivande för automatisering som vi. De öppnade dörrar och gav oss information som gjorde att vi kunde förstå deras behov ännu bättre. Flera har varit otroligt intresserade och delaktiga.

Patrik: Almi var mitt första uppdrag som ny på B3 och jag tycker samarbetet i teamet har varit över förväntan. Alla har ställt upp för varandra – som om vi alla tillhörde ett litet bolag, men att vi ändå haft hela B3 bakom oss. Under projektet hade vi nästan daglig kontakt med Almi. Alla jobbade tillsammans för att hitta den bästa lösningen. Det kändes som att den jag hade dialog med var en kollega, inte en kund.

Ronnie: Jag som haft ett övergripande ansvar tycker vi haft ett fantastiskt bra samarbete. Vi var tydliga med våra roller från början och Almi visade att de litar på att B3 ger dem det bästa förslaget. Sedan tror jag att entreprenörstänket hos våra konsulter gjort att allt gått så smidigt framåt. Alla har känt att de haft en viktig roll och tagit ansvar för sin del.

Hur har vi kunnat stötta Almi – vilket resultat har man kommit fram till?
Ronnie: Vi har hjälpt dem igång på sin digitaliseringsresa och nu har de en rad moderna verktyg, de har effektiviserat och ökat säkerheten. De har också fått möjlighet att snabbt hantera ett stort inflöde av låneansökningar och samtidigt förbättra upplevelsen för kunden. Automatiseringen har frigjort tid som medarbetarna kan lägga på mer stimulerande arbetsuppgifter som analyser. Men digitalisering är en förändringsresa som inte tar slut. Saker behöver ständigt förbättras och det kommer nya krav och direktiv att anpassa sig till. Och där stöttar vi dem att välja den bästa tjänsten.

Vad är roligast i det ni gör?
Patrik: Det har varit otroligt kul med en kund som verkligen vill jobba med modern teknik och cloud, inte minst att få till en bra användarupplevelse och samtidigt säkra upp informationen. Jag har lärt mig nya saker varje dag.

Zohe: Att jobba tillsammans med olika kompetenser i ett team. Det leder till att man lär sig väldigt mycket. Det känns bra att företräda ett företag som har en sådan otrolig bredd. Kombinationen av människor är fantastisk. Vi tänker olika, vi är olika, men alla har en hög arbetsmoral och ett gemensamt mål – att göra kunden nöjd.

HÅLLBARHET

Digitaliseringens möjligheter blev tydliga för samhället under 2020 då många började arbeta på distans. Organisationer med infrastrukturen på plats hade ett försprång men alla såg att det med rätt verktyg går utmärkt att sköta uppgifter hemifrån. Genom att hjälpa kunderna med denna omställning bidrar B3 till ett bättre resursutnyttjande och minskad klimatpåverkan. Med ökad digitalisering kommer också ökade krav på informationssäkerhet för att skydda individer, företag och samhälle.

På B3 är medarbetarna vana att jobba flexibelt, men många saknar sina kollegor. När det gäller bolagets klimatpåverkan blev effekten stor år 2020, eftersom resandet annars är största källan till utsläpp.

B3 strävar efter att vara ett etiskt och transparent bolag med goda relationer till samhället och med en positiv påverkan på människor och miljö. Det enskilt största bidraget till en mera hållbar värld sker genom bolagets tjänster. Bolaget arbetar aktivt med ansvarstagande och utgår från tre perspektiv: kunder, medarbetare och ägare. I bolagets Code of conduct finns riktlinjer för hur konsulterna ska arbeta och hur visselblåsare skyddas.

Bolagets hållbarhetsmål är i korthet att:

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

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

Pandemin har påskyndat en omställning att många jobbar på distans. Med distansarbete och ökad digitalisering följer ökade krav på informationssäkerhet och att säkerheten baseras på nya förutsättningar. B3 har under 2020 drivit ett omfattande arbete internt och i ett antal kundprojekt för att öka arbetet med informationssäkerhet. Moderbolaget började under 2020 ett certifieringsarbete enligt standarden ISO-27001 och erhöll en officiell certifiering i februari 2021.

Medarbetarnas Code of conduct 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. B3s Code of conduct finns på bolagets hemsida.

Den säger bland annat att B3:

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

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. Om någon hellre vill rapportera anonymt finns rutiner för det. Den som anmäler ska känna sig trygg med att anmälningar utreds och hanteras med den diskretion som ärendet motiverar.

B3 bedriver ett antal aktiviteter inom välmående och hälsa. Under 2019 införde B3 ett system för förmånscyklar som under 2020 har utökats. Ett stort antal anställda utnyttjar förmånen med träningskort och varje vecka ordnas ett antal aktiviteter som yoga, löpning, crossfit och simning, där alla medarbetare är välkomna att delta. Under 2020 har dock även träningsaktiviteterna fått flytta in i digitala kanaler. Ett antal aktiviteter som går att följa på distans har genomförts, från en daglig övning – plankan – till träningsfilmer och yogapass. Under hösten arrangerades även ett utomhuslopp där medarbetarna kunde springa eller gå med B3s egenutvecklade app B3 Runtime. Alla kunde delta på sina respektive orter, och självklart med avstånd. B3 har även tagit hjälp av en ergonomiexpert för att ge tips på hur man ska få en bra arbetsmiljö hemma.

Som utpräglat tjänsteföretag utgör B3s medarbetare grunden för bolagets framgång. En

ansvarsfull personalpolitik som bland annat värnar om mångfald och jämlikhet är därför en självklar förutsättning för att både behålla och attrahera nya medarbetare. Bolaget följer en plan för mångfald som utgår från synen att medarbetarnas olikheter, förutsättningar och erfarenheter är tillgångar i verksamheten, skapar dynamik i en grupp samt perspektiv och impulser till nya tankar och idéer. B3 ser jämställdhet som en självklarhet och strävar efter att förbättra fördelningen män och kvinnor. Bolaget arbetar därför aktivt för att rekrytera fler kvinnor och för att säkerställa jämställdhet på alla nivåer. Under 2020 startade B3 ett inkluderingsnätverk som bland annat arrangerar inspirationsföreläsningar men också arbetar med skarpa målsättningar. Syftet är att öka medvetenheten kring dessa frågor och i slutänden få fler kvinnor (30 procent av personalstyrkan till år 2023), fler yngre och fler utlandsfödda medarbetare.

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, avvikelsehantering samt utbildning av personal och medvetenhet om verksamhetens miljömål.

B3 har sedan 2015 beräknat sin klimatpåverkan. Under 2019 ökade bolaget ambitionen och gick igenom de interna beräkningarna med en extern konsultbyrå. Resultatet är dock inte ett regelrätt klimatbokslut. Samma metod har använts 2020. Bolagets klimatpåverkan redovisas nedan enligt GHG-modellen (Green House Gas Protocol Corporate Standard) uppdelade i scope 1–3. På grund av minimalt resande år 2020 gjordes ingen klimatkompensation.

Klimatpåverkan (totalt scope 1 till 3) är beräknat till 0,53 ton CO_2e/medarbetare. Detta är en låg siffra främst beroende på det minskade resandet. B3 har dock även normalt sett en begränsad verksamhet utomlands (få långa tjänsteresor) och miljöpolicyn föreskriver tjänsteresor huvudsakligen med tåg. 2019 var klimatpåverkan 1,28 ton CO_2e/medarbetare.

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

B3 söker efter central belägna lokaler dit det är lätt att åka kollektivt och minimerar parallellt antalet parkeringsplatser. 80 procent av medarbetarna arbetar i lokaler med grön/förnybar el.

Över 90 procent av medarbetarna arbetar i lokaler med källsortering.

B3 har en miljö/rese-policy och en förmånsbilspolicy. Bolaget arbetar med att minska klimatpåverkan genom att använda moderna Internettjänster i stället för att vara på plats fysiskt. B3s klimatpåverkan redovisas under scope 1 till 3. En stor del av de anställda använder kollektiva transporter där så är möjligt. År 2020 blev ett exceptionellt år avseende resor, vilket gör att bolagets miljöpåverkan gått ner avsevärt. Effekten bedöms ligga kvar till viss del, men återgå till mer normala värden.

Bolaget tar vara på möjligheter att bidra till samhället utifrån formella ramverk och genom flera samverkansprojekt. Ett av dessa är B3 Social Innovation, som det berättas om i samband med Convictus längre fram. Ett annat är My Dream Now, där team av klasscoacher från arbetslivet besöker skolklasser i ytterstadsområden i Stockholm och Göteborg. Där saknar många unga förebilder i arbetslivet och har därför svårt att hitta motivation, både för skolan och inför framtiden.

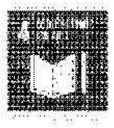
B3 är också en aktiv partner i Pink Programming, en ideell förening vars mål är att fler kvinnor ska programmera. Under året har B3 varit värd för flera digitala träffar och sponsrade även sommarlägret, som år 2020 fick bli digitalt, med både en camp och föreläsningar inom flera områden. En av B3s medarbetare har även stöttat organisationen i att utvärdera och implementera ett verktyg för kunna att kunna hålla digitala möten.

B3 valde tidigt 2021 att ansluta sig till den nybildade föreningen Digitaliseringskonsulterna i syfte att accelerera sitt strategiska arbete för ett smart och fossilfritt samhälle. B3 har sedan 2018 deltagit i branschens färdplan kring digitaliseringens möjligheter, ett arbete som anses ha stor potential att minska de globala utsläppen av växthusgaser. B3s medlemskap innebär att bolaget aktivt stöttar politik, näringsliv och offentlig sektor i att förstå hur Sverige, genom digitalisering och innovation, snabbt kan transformeras till ett fossilfritt välfärdssamhälle med ökad konkurrenskraft och tillväxt som följd.

Scope	Beskrivning och ev kommentar	Ton CO_2e totalt koncernen 2020 (2019)	Per medarbetare 2020 (2019)
1	Förbränning av fossila bränslen, egenkontrollerade källor	11 (34)	0,02 (0,05)
2	Indirekta utsläpp via el, värme och kyla. B3 använder huvudsakligen grön el och lokaler baserade på fjärrvärme	19 (21)	0,03 (0,03)
3	Utsläpp från inköp av varor och tjänster. Här ingår transporter, tjänsteresor, avfall (datorer och smartphones etc)	324 (863)	0,48 (1,20)
	Av koncernens klimatpåverkan har dessa utsläpp klimatkompenserats via Zeromission	0 (107)	

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

SDG Mål	Relevans för B3	Beskrivning/verksamhet	Status 2020	Kommentar	Ev KPI
		Ekonomiskt hållbart företagande			
Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	Medel	Med stabil lönsamhet skapas ekonomisk trygghet för medarbetare och deras familjer. Med pålitlighet i tillväxt och resultatgenerering skapas hållbarhet för investerare. B3 utövar sunt risktagande. Det betyder att risker värderas och gärderas där det är befogat. B3 arbetar med Code of Conduct som rättesnöre för hur affärer görs och hur leverans av tjänster sker.	B3 har verkat i 69 kvartal med vinst. Operativa risker och deras hantering beskrivs närmare i förvaltningsberättelsen. B3s affärsmodell beskrivs i ett eget avsnitt i årsredovisningen.		
Hållbar industri, innovationer och infrastruktur Hållbara städer och samhällen	Medel	Genom att hjälpa kunder att utnyttja digitaliseringens möjligheter bidrar B3 till ett bättre resursutnyttjande och en mer tillgänglig värld.	Se avsnitt i årsredovisningen där kundprojekt beskrivs.		
		Hållbarhet i arbetsmiljö och personal			
God hälsa och välbefinnande	Stor	B3 ska vara en sund arbetsplats. Bolaget ska verka för god hälsa och motarbeta ohälsa. B3 bejakar individens frihet och personliga utveckling, och bekämpar utbränning. B3 bidrar till balans i livet för medarbetarna. Koncernens bolag rapporterar in till koncernledningen resultat som sammanställs, avvikelser undersöks vid behov vidare.	Enligt GPTW-mätningen instämmer 98 procent av medarbetarna i att B3 är en fysiskt säker arbetsplats, 92 procent i att det är en psykiskt hälsosam arbetsplats. Under 2020 har B3 fortsatt att förbättra uppföljningen av långtidssjuka, ökat frekvensen på möten och förbättrat processen.	Framöver är målet att analysera och dela upp i långtids- respektive korttidsfrånvaro	Under 2020 uppgick andelen sjukskrivna till 1,7 procent.
		Jämställdhet och mångfald			
Jämställdhet	Stor	Bolaget har en plan för mångfald som utgår från medarbetarnas olikheter, förutsättningar och erfarenheter som tillgångar i verksamheten. B3 ser jämställdhet som en självklarhet och strävar efter att förbättra fördelningen män och kvinnor.	B3 startade ett nätverk 2020 angående förbättrad jämställdhet och inkludering.	Arbetet har fortsatt med bl.a. förbättrad ersättning vid bl.a. föräldraledighet.	Av medarbetarna är 75 procent män och 25 procent kvinnor. I chefsbefattningar är 69 procent män och 31 procent kvinnor. Inom B3s styrelse är 57 procent kvinnor.
Minskad ojämlikhet	Stor	B3 bedriver ett aktivt arbete inom området med uppdaterade policyer samt en Code of conduct. B3s profil med erfarna anställda gör att åldersdiskriminering motverkas i stor utsträckning. B3 har ett antal medarbetare som via bolaget kommit in på arbetsmarknaden igen.	Uppdaterad policy mot trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling.		
		Etiskt företagande			
Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	Medel	B3 är en skattebetalare i Sverige. Som en del av hållbarhetsarbetet tillämpar bolaget en ansvarsfull skattepolicy som tydliggör bolagets vilja att göra rätt för sig i samhället. B3 arbetar med Code of conduct som rättesnöre för hur affärer görs och hur tjänster levereras.			

SDG Mål		Relevans för B3	Beskrivning/verksamhet	Status 2020	Kommentar	Ev KPI
		Stor	**Miljö och samhälle**			
	**God utbildning för alla**	Medel	B3 ska samverka med samhället inom utbildningsfrågor och verka för att öka intresset för IT. B3 arbetar med ständigt lärande och delar med sig av erfarenheter.	Se avsnitten ovan om Samverkan med samhället samt avsnittet om hur B3 arbetar med ideella organisationer på följande sida.		
	Hållbar energi för alla	Medel/ Stor	B3 ska bidra till nya tekniker som sparar energi och är energieffektiva.	80 procent av vår verksamhet köper förnybar el.		
	Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	Stor	B3 respekterar mänskliga rättigheter och utgår från internationella konventioner om mänskliga rättigheter i styrningen av den dagliga verksamheten. Koncernens bolag respekterar medarbetarnas rättighet att organisera sig. Bolagen ska också respektera medarbetares rätt att avstå från att ingå i en fackförening. B3 tolererar inte barnarbete eller arbete som utförs genom tvång eller hot om våld.	Inga fall av brott mot mänskliga rättigheter har uppkommit.		
	Hållbar konsumtion och produktion	Stor	B3 har en miljöpolicy som syftar till att bedriva ett medvetet miljöarbete inom de områden där påverkan kan ske; det vill säga lokalresurser, resor, val av förbrukningsvaror och källsortering.	Se avsnitt ovan angående hur B3 arbetar med miljö.	Ett mål är att förbättra rutinen för att återanvända elektronik.	Över 90 procent av B3s verksamhet drivs på kontor med källsortering.
	Bekämpa klimatförändringarna	Stor	B3 arbetar för att kontinuerligt se över lokalresurser, resor, val av förbrukningsvaror och källsortering.	B3 deltar i branschens samarbete – färdplan inom Fossilfritt Sverige.	Målet är att fortsätta förbättra förmånsbilsparken.	Se avsnitt ovan angående Scope 1 till 3. B3s klimatpåverkan enligt GHG är 0,53 ton CO_2e per medarbetare.

B3s hållbarhetsrapport

B3s hållbarhetsrapport avser räkenskapsåret 2020. Hållbarhetsrapporten omfattar sidorna 34–39 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 7 resp. 16–17 samt riskbeskrivning på sidan 56. Hållbarhetsrapporten är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen 6:11. Styrelsen för B3 Consulting Group (publ) har vid undertecknande av års- och koncernredovisningen även godkänt hållbarhetsrapporten.

Ideella organisationer är i lika stort behov av digital transformation som alla andra, men har ofta begränsat med ekonomiska resurser. Den största delen av deras medel går till att bedriva hjälpinsatser av olika slag. De som har 90-konto får heller inte använda mer än 25 procent av sina medel till administration. Eftersom många av B3s medarbetare brinner för hållbarhetsfrågorna etablerade B3 för några år sedan satsningen B3 Social Innovation. Genom initiativet stöttar B3 utvalda organisationer med att effektivisera, automatisera och modernisera deras verksamheter, utan att gå med vinst i denna typ av projekt.

Ny webbplats åt Convictus

Convictus, som har funnits sedan mitten av 80-talet, har flera dagverksamheter som riktar sig till människor som lever i hemlöshet och som många gånger också har en beroendeproblematik. Verksamheten har även ett natthärbärge för kvinnor från EU och tredjeland, en uppsökande verksamhet och ett hälsocenter för dem som lyckas ändra sin tillvaro genom att bli drogfria och få ett boende. Föreningen har cirka 30 anställda och lika många volontärer som arbetar ideellt. Nu har B3 alltså byggt en webbplats åt dem.

– Det har varit ett otroligt roligt och inspirerande projekt att få jobba tillsammans med Convictus och vårt grymma webbteam. Tillsammans har vi byggt en modern plattform som ska stödja Convictus framtida arbete, berättar Silvia Modin, ansvarig för B3 Social Innovation.

Behovet av en ny digital plattform har funnits länge, då den tidigare webben var svårnavigerad och föråldrad. Med en ny mobilanpassad webb ges bättre möjligheter att sprida information om Convictus med enklare hantering av event och kampanjer.

Nytta åt andra som skapar meningsfullhet internt

– Det stöd vi har fått av B3 har varit ovärderligt, säger Maria Dahlstedt, verksamhetschef på Convictus. B3 har visat att det inte behöver bli spretigt, även om organisationen har många intressenter att nå ut till. Det är direkt avgörande för oss att webbplatsen talar till alla våra intressenter; gästgruppen, volontärer och finansiärer.

– CSR är viktigt för B3 och detta är ett sätt för oss att bidra. Kunden får tillgång till professionella konsulter, samtidigt som många av våra medarbetare brinner för att jobba med organisationer som driver viktiga frågor, tillägger Silvia Modin.

Den växande digitala ekonomin kräver allt större kapacitet för att lagra och hantera data och i framtiden är det de stora datacentren som kommer att utgöra infrastrukturen. Där kan såväl företag som användare dela på lagringskapaciteten, vilket blir betydligt mer effektivt än att alla har sin egen server. Genom att systemet själv kan förutse behov av prestanda, som e-handel på Black Friday, kan kapaciteten även anpassas.

Microsoft satsar i Sverige

Enligt en undersökning som Microsoft gjort tillsammans med amerikanska WSP, är Microsoft Azures molntjänster upp till 93 procent mer energieffektiva – med upp till 98 procent lägre koldioxidutsläpp – än traditionella datahallar.

Just nu bygger Microsoft två dataregioner i Sverige, en i Gävle-Sandviken och en i Staffanstorp. Dessa kommer enligt Microsoft att bli de mest miljöeffektiva i världen, både vad gäller energianvändning och avfallshantering.

En möjlighet, inte minst för offentlig sektor

I Sverige ligger offentlig verksamhet långt efter sina nordiska grannar när det gäller användning av molnteknik på grund av begränsande svenska regelverk. Det pågår dock ett arbete att ändra på det eftersom molnanvändning är ett sätt för Sverige att bland annat bli mera hållbart. Microsoft har även skapat en struktur och plan just för offentlig sektor.

I november valde Microsoft ut sju partner till denna satsning, Microsoft molndesign för offentlig sektor (MSMD). I samband med det har B3 tagit fram och drivit workshopar för att visa hur informationssäkerhet och effektivitet förbättras genom att använda Microsofts molntjänster Azure.

Dataregionen i Gävle-Sandviken (Sweden central) är planerad att öppna under året, troligen kommer även Staffanstorp (Sweden South) igång snart därefter.

Som en av Microsofts viktiga guldpartners, med en Microsoftspecialisering för just migrering till molnet, ser B3 med glädje fram emot att hjälpa offentlig verksamhet nyttja MSMD-arkitekturen för deras molnresor. Men också att kunna erbjuda en ännu mer hållbar molntjänst med Microsoft Azure för alla kunder.

Innehåll

Allmänt om verksamheten och 2020 i korthet	40
Omsättning och resultat 2020	40
Segementsredovisning	41
Kassaflöde och finansiell ställning	41
Medarbetare och information om hållbarhetsrapport	42
Koncernen	42
Bolagsstyrningsrapport	43
– Svensk kod för bolagsstyrning	43
– Aktieägare	43
– Bolagsstämma	45
– Valberedning och nomineringsprocess	46
– Styrelse	46
– Revisionsutskott	49
– Ersättningsutskott	49
– Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	49
– VD och koncernledning	50
– Revisorer	53
– Intern kontroll över finansiell rapportering	53
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	54
Utsikter och finansiella mål	54
Risker och riskhantering	55
Förslag till vinstdisposition	56
Styrelsens kommentar till förslag om utdelning	56
Flerårsöversikt	56

Styrelse och VD för B3 Consulting Group AB (publ) ("B3"), org.nr. 556606-3300, med säte i Stockholm avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2020. Siffror inom parentes avser föregående år.

ALLMÄNT OM VERKSAMHETEN OCH 2020 I KORTHET

B3 Consulting Group (publ) är ett expansivt konsultbolag inom IT och management och har vid utgången av året 640 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 bland annat toppresultat i Great Place To Work (GPTW) och fem DI Gasell-utmärkelser ses som ett kvitto på en hållbar framgångsmodell.

B3 har haft en omsättningstillväxt om 1,4 procent, vilket är lägre än föregående år, samt en nettominskning av antalet medarbetare med 72 stycken. Den lägre tillväxttakten är främst kopplad till covid-19-pandemin. Osäkerheten som pandemin skapar har fört med sig försiktighet i samband med rekrytering och förvärv. B3 upplever också att kunder fortsatt skjuter projekt framåt i tiden, framför allt inom branscher som kraftigt påverkats av pandemin, såsom industri samt IT, media och underhållning. Detta påverkar koncernens intäkter och resultat negativt.

B3 har sedan pandemins start arbetat med dels kostnadskontroll genom konsolidering av enheter, kostnadsbesparingar och personalminskningar, dels tjänsteutveckling och prioritering av strategiska kunder för att anpassa till de nya marknadsförutsättningarna. Parallellt fortgår det arbete som startades under hösten 2019 med att förändra organisationsstruktur och arbetssätt i syfte att uppnå högre operationell effektivitet och resultatgenerering. Detta för att anpassa verksamheten mot en delvis förändrad marknadsbild, avseende bland annat projektledning och verksamhetsutveckling. Arbetet, som har medfört resultatförbättring under perioden, fortlöper med samma fokus.

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

Kunder

B3 hade vid ingången av 2021 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än fem procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder står tillsammans för cirka 25 procent av B3s omsättning och efterföljande 40 största kunder representerar cirka 35 procent av omsättningen. Cirka 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. Därutöver utgör intäkter från egna ramavtal knappt 20 procent av bolagets omsättning. Covid-19-pandemin har påverkat en del av B3s kunder, främst inom branscherna industri och IT, media, underhållning.

OMSÄTTNING OCH RESULTAT 2020

Koncernen

Omsättningen uppgår under perioden till 851,4 (839,5) MSEK. Tillväxten var 1,4 (15,6) procent. Den relativt lägre tillväxttakten 2020 jämfört med 2019 är främst kopplad till covid-19-pandemin. Osäkerheten som

pandemin skapar har fört med sig försiktighet i samband med rekrytering och förvärv. B3 upplever också att kunder fortsatt skjuter projekt framåt i tiden, framför allt inom branscher som kraftigt påverkats av pandemin, såsom Industri samt IT, media och underhållning. Detta påverkar koncernens intäkter och resultat negativt. För en mindre del av affären används underkonsulter, vilket under perioden redovisas till 9,4 (7,6) procent av omsättningen.

Rörelsens totala kostnader under perioden uppgår till 814,2 (809,2) MSEK. Personalkostnader redovisas till 625,1 (599,6) MSEK, vilket motsvarar 73,4 (71,4) procent av omsättningen. Andelen är högre 2020 än 2019 då pandemin, med den ekonomiska krisen som följd, fört med sig minskad fakturering. Därför anpassas organisationen och minskas numerären. Personalminskningen ger initialt ökade kostnader och därefter successiv besparing.

Rörelseresultatet uppgår under perioden till 42,4 (31,3) MSEK. Rörelsemarginalen redovisas till 5,0 (3,7) procent. Resultatet har påverkats av pandemin och B3 har sedan pandemins start arbetat med dels kostnadskontroll genom konsolidering av enheter, kostnadsbesparingar och personalminskningar, dels tjänsteutveckling och prioritering av strategiska kunder för att anpassa verksamheten till de nya marknadsförutsättningarna. Parallellt fortgår det arbete som startades under hösten 2019 med att förändra organisationsstruktur och arbetssätt i syfte att uppnå högre operationell effektivitet och resultatgenerering. Detta för att anpassa verksamheten mot en delvis förändrad marknadsbild, avseende bland annat projektledning och verksamhetsutveckling. Arbetet, som har medfört resultatförbättring under perioden, fortlöper med samma fokus.

Under året har B3 mottagit 11,0 MSEK i nedsättning av arbetsgivaravgifter och för ett dotterbolag 1,7 MSEK i stöd för korttidspermittering. Perioden har belastats med kostnader av engångskaraktär om 4,9 MSEK kopplade till personalminskning.

Finansnettot i koncernen uppgår till –6,8 (–5,5) MSEK och utgörs främst av räntekostnader hänförliga till förvärvslån och resultat från andelar i intresseföretag. Koncernens resultat efter skatt uppgick till 27,7 (17,6) MSEK. Resultat per aktie uppgick till 2,88 (1,43) SEK.

SEGMENTSREDOVISNING

B3 har från inledningen av 2020 förändrat sin affärsområdesstruktur. I syfte att höja effektivitet och skapa bättre förutsättningar att utveckla verksamheten har affärsområde Nord, med bolag på orterna Sundsvall, Gävle och Borlänge, integrerats i affärsområdena Digital Innovation och Digital Management. Cirka 90 procent av omsättningen för affärsområde Nord 2019 är flyttad till affärsområde Digital Management och resterande till affärsområde Digital Innovation. De jämförande siffrorna för 2019 är justerade på samma sätt.

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

Affärsområde Digital Innovation

Affärsområdet är fokuserat på utveckling av applikationsprogramvara, digitala kundupplevelser, produkter och tjänster. Under perioden var tillväxten för Digital Innovation 14,3 (36,2) procent och affärsområdet står för 44 (39) procent av koncernens omsättning. Affärsområdets tillväxt har dämpats under 2020. Detta är huvudsakligen kopplat till covid-19-pandemin då affärsområdet har dotterföretag med kunder inom branscherna Industri samt IT, media och underhållning, branscher som är starkt påverkade av pandemin. För affärsområdet innebär detta en avsevärt lägre tillväxttakt som i sin tur även påverkar resultatet. Flera kunder inom drabbade branscher har behövt pausa uppdrag och skjuta beslut om ny utveckling framåt. För att parera effekten av detta arbetar B3 med kostnadskontroll i form av konsolidering av enheter för att höja effektiviteten, kostnadsbesparingar och personalminskningar.

Digital Innovation omsatte under perioden 383,3 (335,2) MSEK med ett rörelseresultat om 21,2 (26,7) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 5,5 (8,0) procent.

Affärsområde Digital Management

Affärsområdet erbjuder tjänster inom verksamhetsutveckling, digital transformation, förändringsledning, beslutsstöd m.m. Kunderna finns inom bland annat regioner, myndigheter, bank- och finans- samt telekomsektorn. Under perioden minskade omsättningen för affärsområdet med 14,8 (4,8) procent. Digital Management står för 36 (43) procent av koncernens omsättning. Även om affärsområdet minskar i tillväxt stärks resultatet som en effekt av arbetet med att höja den operationella effektiviteten.

Digital Management omsatte 309,6 (363,3) MSEK med ett rörelseresultat om 17,5 (10,0) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 5,7 (2,8) procent. Sedan 2019 har affärsområdet känt av en försvagad efterfrågebild avseende framförallt projektledning och verksamhetsutveckling. För att höja effektiviteten och utveckla verksamheten anpassas organisation, kundpriorieringar och arbetssätt mot en delvis förändrad marknadsbild. Pandemin har påverkan inom vissa branscher där kunder sett över projektportföljer och konsultinköp, vilket tillfälligt inverkar på prisnivåer och efterfrågan.

Affärsområde Cloud & Technology (f.d. Digital Infra)

Affärsområdet erbjuder tjänster kring effektiv, säker, skalbar och tillgänglig infrastruktur. Marknaden kännetecknas av att nya och befintliga lösningar flyttas till molnet och IT-säkerhetsfrågor är i fokus. Under perioden var tillväxten för affärsområdet 14,2 (1,9) procent och Cloud & Technology står för 20 (18) procent av koncernens omsättning.

Cloud & Technology omsatte 172,7 (151,2) MSEK med ett rörelseresultat om 9,6 (1,7) MSEK, vilket ger en rörelsemarginal om 5,6 (1,1) procent. Efter återhållsamhet i kundmarknaden våren 2019 påbörjades arbetet med att höja den operationella effektiviteten och stärka resultatgenereringen, vilket givit effekt. Detta arbete fortlöper med samma fokus. Affärsområdet har haft begränsad negativ effekt av pandemin, bland annat då efterfrågan på de tjänster som affärsområdet erbjuder ökat under pandemin. Tjänstekonceptet Modern Workplace, där B3 hjälper kunder till nytt arbetssätt som fungerar oberoende av var medarbetare fysiskt befinner sig, är ett exempel på en tjänst där efterfrågan växer.

KASSAFLÖDE OCH FINANSIELL STÄLLNING

Koncernens kassaflöde uppgår under perioden till 18,9 (5,4) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 69,2 (55,2) MSEK, där rörelsen hade ett positivt kassaflöde om 51,7 (37,7) MSEK och rörelsekapitalet förändrades med 17,5 (17,5) MSEK. Kassaflödet påverkas positivt av

framför allt ett bättre resultat och en lägre investeringstakt. Finansieringsverksamheten ger ett kassaflöde om –47,1 (–27,1) MSEK. Under året har koncernen amorterat lån med 36,8 MSEK samt återbetalat 21,4 MSEK av de 27,7 MSEK skatteinbetalningar som B3 under tredje kvartalet 2020 sökte om och fick anstånd med att betala.

Koncernens likvida medel uppgår vid periodens utgång till 46,4 (27,5) MSEK.

Eget kapital uppgår vid periodens utgång till 165,9 (137,8) MSEK. Den finansiella ställningen har under året stärkts och nettoskulden har minskat. Koncernen har vid periodens utgång en nettoskuld, exklusive påverkan av IFRS 16-redovisning av leasingavtal, om 34,1 (72,5) MSEK. Nettoskulden som andel av EBITA på rullande 12 månaders basis uppgår till 0,8 (2,3). Soliditeten uppgår till 32,4 (26,4) procent.

MEDARBETARE OCH INFORMATION OM HÅLLBARHETSRAPPORT

Medarbetare

Personalminskning har skett dels med anledning av pandemin för att anpassa organisationen efter de nya marknadsförutsättningarna, dels som ett led i förändringsarbetet mot operationell effektivitet. B3s nettoförändring av antal medarbetare under 2020 var –72 (103). Vid periodens utgång uppgår antalet medarbetare till 640 (712).

Hållbarhetsrapport

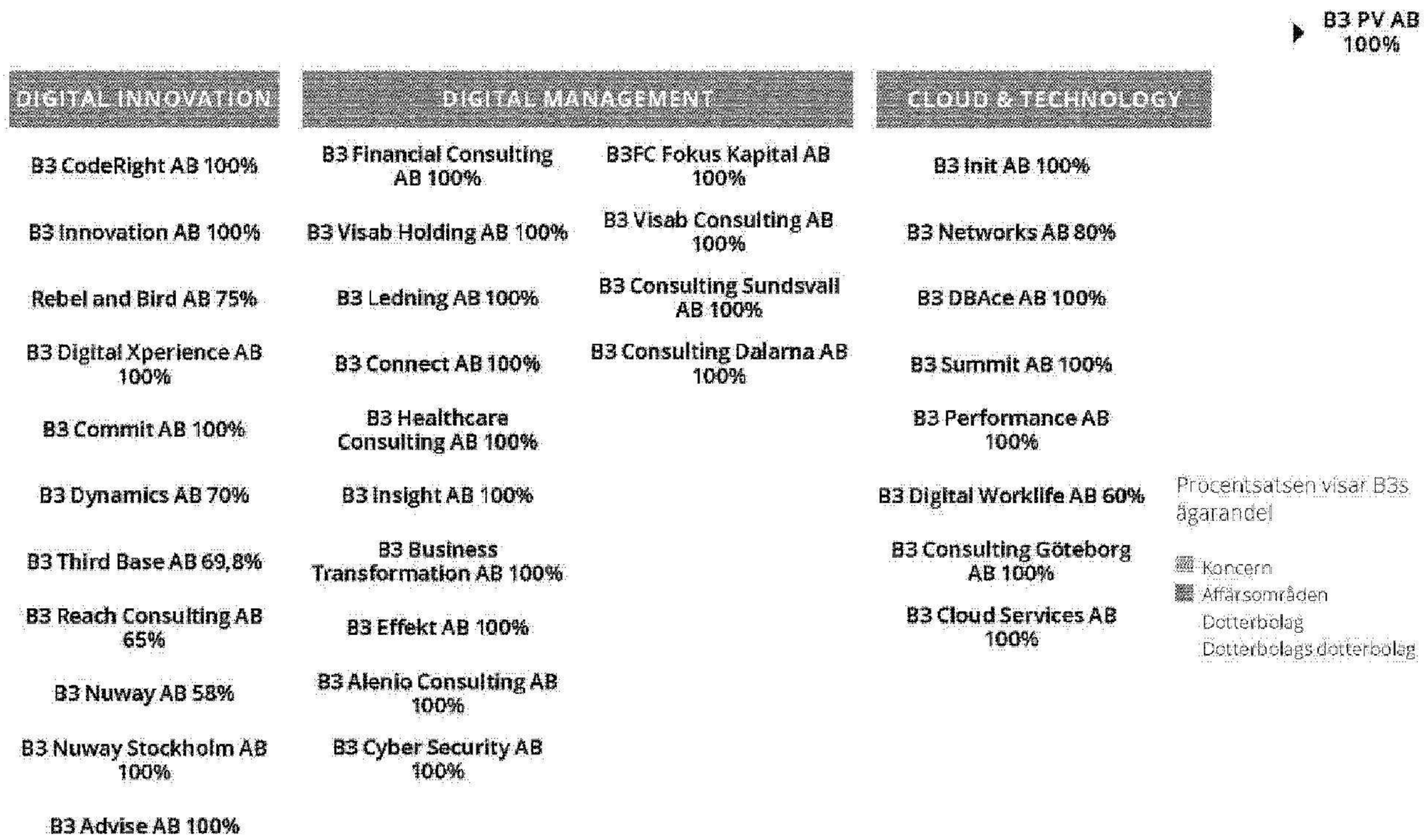
B3 ska vara ett etiskt och transparent bolag som på bästa sätt bidrar till en hållbar samhällsutveckling med goda relationer med samtliga viktiga intressenter. Bolaget lämnar en separat hållbarhetsrapport i enlighet med Årsredovisningslagen 6:11, se sidorna 36–41 inklusive beskrivning av finansiell utveckling på sidan 3, affärsidé resp. -modell på sidorna 7 resp. 16–17 samt riskbeskrivning på sidan 56.

KONCERNEN

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

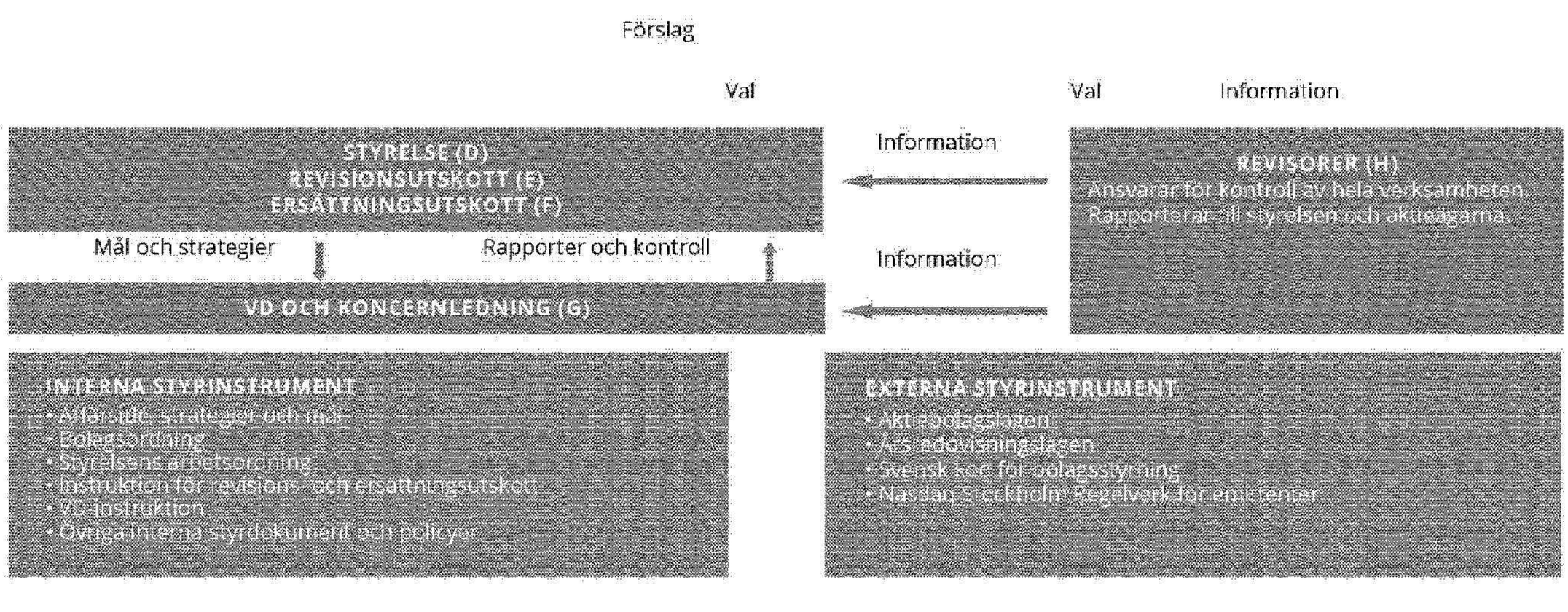
Moderbolaget

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



SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

Svensk kod för bolagsstyrning ska tillämpas av samtliga bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad. Koden föreskriver vad som utgör god bolagsstyrning och anger att syftet för bolagsstyrning är "att säkerställa att bolag sköts på ett för aktieägarna så effektivt sätt som möjligt". Koden bygger på principen "följ eller förklara" vilket innebär att ett bolag som tillämpar Koden kan avvika från dess bestämmelser under förutsättning att varje avvikelse kan förklaras på ett tillfredsställande sätt. B3 har tillämpat Koden (www.bolagsstyrning.se) från och med tidpunkten för noteringen på Nasdaq First North Premier, den 13 juni 2016. B3s aktie är sedan den 14 december 2016 noterad på Nasdaq Stockholm, Small Cap. Avvikelse mot Koden respektive överträdelse av noteringsavtalet (Nasdaq Stockholm Regelverk för emittenter) har inte gjorts.



Bokstäverna i parentes i illustrationen följs upp i texten nedan

AKTIEÄGARE (A)

Antalet aktieägare uppgick per den 30 december 2020 till 1 964 stycken. Enligt Euroclear Sweden AB innehade de tio största ägarna knappt 70 procent av andelen aktier, varav grundare och medarbetare drygt 30 procent. Utlandsboende ägare ägde totalt 32 procent och institutionella förvaltare i Sverige drygt fem procent.

FÖRDELNING INNEHAV 2020-12-30

	Antal aktieägare	Innehav %
1 – 500	1 524	2,5
501 – 1 000	205	2,0
1 001 – 5 000	150	3,8
5 001 – 10 000	31	2,8
10 001 – 20 000	11	1,8
20 001 – 100 000	31	19,8
100 001 – 1 000 000	10	31,4
1 000 001 –	2	35,9
Summa	**1 964**	**100,0**

STÖRSTA ÄGARNA 2020-12-30

Namn	Aktier	Innehav %
Protector Försäkring ASA	1 943 022	23,1
Sven Uthorn AB, inkl Sven Uthorn	1 106 024	13,2
Claes Wiberg AB, inkl Claes Wiberg	844 972	10,0
Jan Hermanson och NOSNAM AB	437 529	5,2
Tommy Sarenbrant AB, inkl Tommy Sarenbrant	350 531	4,2
BNY Mellon SA/NV	320 333	3,8
Håkan Lindberg Intressenter AB	200 778	2,4
Fredrik Blomgren	146 425	1,7
Karin Magnergård	141 731	1,7
HSBC Trinkhaus and Burkhardt AG	133 971	1,6
Totalt tio största ägarna	5 625 316	67,6
Övriga	2 785 068	32,4
Totalt	**8 410 384**	**100,0**

Optionsrätter

Vid extra bolagsstämma den 15 november 2019 beslutades om att genomföra emission av högst 500 000 teckningsoptioner, Serie 2019:1 B. Rätt att teckna teckningsoptionerna tillkommer, med avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt, det helägda dotterbolaget B3IT PV AB. Dotterbolaget ska överlåta teckningsoptionerna till anställda. Teckning av aktier i enlighet med villkoren för teckningsoptionerna kan ske under perioden från och med den 14 november 2022 till och med den 14 december 2022. Teckningskursen per aktie är 50,55 SEK och motsvarar 110 procent av den volymvägda genomsnittskursen enligt Nasdaq Stockholms officiella kurslista för aktie i bolaget under en period av 30 dagar fram till och med den 14 november 2019. Ökningen av bolagets aktiekapital kommer vid fullt utnyttjande av teckningsoptionerna att uppgå till högst 50 000 kronor, vilket motsvarar en utspädning om cirka 6,6 procent av det totala antalet aktier och av det totala röstetalet i bolaget, dock med förbehåll för eventuell omräkning enligt optionsvillkoren.

B3s aktie och aktiekapital

B3s aktie är sedan den 14 december 2016 noterad på Nasdaq Stockholm, Small Cap. Aktien introducerades på Nasdaq First North Premier till en kurs om 50 kronor per aktie den 13 juni 2016. Enligt B3s gällande bolagsordning per den 31 december 2020 ska aktiekapitalet vara lägst 0,5 MSEK och högst 2,0 MSEK. Samtliga utgivna aktier är fullt betalda och fritt överlåtbara och ger lika rätt till andel i B3s tillgångar, vinst, utdelning och eventuellt överskott vid likvidation. Bolagets bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och dess aktier är anslutna till Euroclear Sweden AB, vilket innebär att Euroclear administrerar bolagets aktiebok.

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

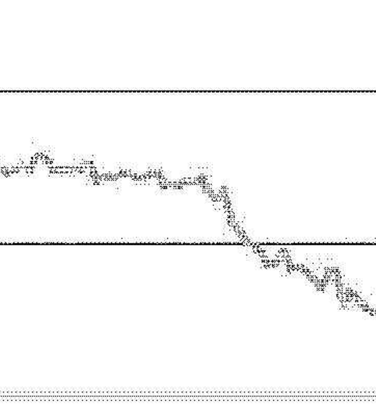
Vid årsskiftet uppgick aktiekapitalet i B3 till 841 038,40 SEK fördelat på 8 410 384 aktier med ett kvotvärde på 0,10 SEK/aktie. Alla aktier medför en röst och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

2020 inledde B3s aktie med en slutkurs om 48,80 SEK och har därefter fram till 31 december 2020 minskat med drygt tio procent till 43,80 SEK. Nasdaq OMX Stockholm Technology PI-index steg under samma tidsperiod med 53 procent. Under året har B3s aktie som högst betalats med 51,60 SEK och som lägst med 27,40 SEK. Vid utgången av 2020 uppgick B3s börsvärde till 368,4 MSEK.

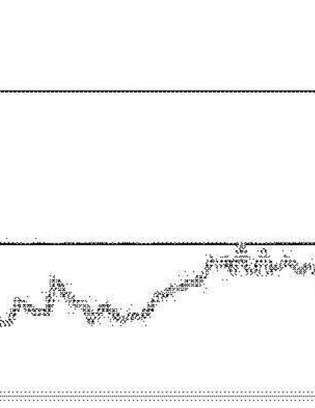
Handelsvolym

Under året omsattes 2,6 miljoner B3-aktier, vilket motsvarar en omsättningshastighet på cirka 33 procent.

INNEHAV PER KATEGORI 2020



INNEHAV PER OMRÅDE 2020



KURSUTVECKLING 2020

Utdelningspolicy och utdelning

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

Styrelsen föreslår stämman att besluta om en utdelning om 0,90 SEK per aktie, totalt 7,6 (0,0) MSEK. Förslaget är inom ramen för bolagets utdelningspolicy. Pandemin medför fortsatt osäkerhet i marknaden varför styrelsen vill säkerställa bolagets fortsatta finansiella handlingsfrihet.

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 deltaga i och rätt att rösta på stämman, numrerad dagordning med de ärenden som ska behandlas, information om resultat, disposition och det huvudsakliga innehållet i övriga förslag. Aktieägare som har anmält sitt deltagande vid bolagsstämman senast det datum som anges i kallelsen till bolagsstämman kan rösta för fulla antalet direktregistrerade aktier per den femte vardagen före bolagsstämman (avstämningsdagen). Om aktierna är förvaltarregistrerade måste de omregistreras i ägarens namn i aktieboken senast på avstämningsdagen för stämman. Avstämningsdagen anges i kallelsen. Sker deltagande genom ombud krävs en fullmakt från aktieägaren utfärdad för ombudet.

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

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

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

Årsstämma 2020

Beslut

På årsstämman den 14 maj 2020 fattades huvudsakligen följande beslut enhälligt och i enlighet med styrelsens förslag:

- Årsstämman beslutade att ingen vinstutdelning lämnas för verksamhetsåret 2019.
- Årsstämman fastställde att styrelsearvode ska utgå med 1 245 000 (1 070 000) kr, varav ordföranden erhåller 370 000 (370 000) kr och övriga ledamöter 175 000 (175 000) kr vardera (inget arvode till den som är anställd i bolaget). För utskottsarbete fastställdes ett totalt arvode om 175 000 (175 000) kr att fördelas med 105 000 kr till revisionsutskottet (ordförande 60 000 kr och ledamot 45 000 kr) och 70 000 kr till ersättningsutskottet (ordförande 40 000 kr och ledamot 30 000 kr). Arvode till revisorerna ska utgå enligt godkänd räkning.
- Årsstämman utsåg, för tiden intill dess nästa årsstämma hållits, till ordinarie styrelseledamöter genom omval av Alf Blomqvist, Sven Uthorn, Marika Skärvik, Kristin Lindmark och Anna Hjertstedt samt nyval av Mikael Cato och Anna Söderblom. Henrik Holm har avböjt omval till styrelsen. Till styrelsens ordförande valdes Alf Blomqvist. KPMG AB, med den auktoriserade revisorn Fredrik Westin som huvudansvarig revisor, utsågs genom omval till revisor för tiden intill nästa årsstämma.
- Årsstämman antog styrelsens förslag om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare.
- Årsstämman beslutade att valberedningen ska bestå av representanter för två större aktieägare samt styrelsens ordförande. Valberedningen kan dock utgöras av representanter för tre eller fyra större aktieägare samt styrelsens ordförande om styrelsens ordförande finner att ett sådant intresse föreligger hos de större aktieägarna. Valberedningen ska bereda och till årsstämman lämna förslag, bland annat till val av ordförande och övriga ledamöter i bolagets styrelse och styrelsearvode. Namnen på valberedningens ledamöter publiceras i bolagets tredje kvartalsrapport. Någon ersättning till valberedningens ledamöter ska inte utgå.
- Årsstämman beslutade att godkänna nedanstående, och därmed sammanhängande, transaktioner i enlighet med det fullständiga beslutsförslaget.
- Förvärv av samtliga minoritetsägarens aktier i B3 Alenio Consulting AB. Beloppet erläggs, i enlighet med apportavtalet, genom emission av högst 100 000 aktier och resterande del kontant, och;
- Förvärv av del av minoritetsägarens aktier i Rebel and Bird AB. Beloppet erläggs, i enlighet med apportavtalet, genom emission av högst 108 000 aktier, kontant betalning om 3 000 000 kr samt att resterande del av köpeskillingen kvarstår som fordran på Bolaget, och;
- Ändring av tidigare ingånget aktieägaravtal avseende Bolagets rätt att förvärva samtliga minoritetsägarens aktier i B3 Financial Consulting AB till att förvärvet får ske mot kontant betalning om 2 500 000 kr samt att resterande del av köpeskillingen kvarstår som fordran på Bolaget, och;
- Bemyndigande för styrelsen att för tiden intill nästa årsstämma besluta om nyemission av aktier med avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt riktad till minoritetsaktieägare i Rebel and Bird AB och B3 Financial Consulting AB med syfte att slutreglera förvärvet av aktierna i respektive bolag.
- Årsstämman beslutade att godkänna att bolagets aktiekapital ska ökas med högst 48 000 kr genom en nyemission av högst 480 000 aktier, som en del i slutförande av förvärv av B3 Nuway AB.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att bemyndiga styrelsen att intill nästkommande årsstämma, vid ett eller flera tillfällen och med avvikelse från aktieägares företrädesrätt, besluta om att emittera maximalt ett så pass högt antal aktier som medför att antalet aktier i bolaget ökar med ett antal som sammanlagt utgör högst tio procent jämfört med det nu utestående antalet aktier i bolaget.
- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om att bemyndiga styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av bolagets egna aktier. Förvärv av aktier i bolaget får endast ske antingen på börsen eller i enlighet med förvärvserbjudande till bolagets samtliga aktieägare. Förvärv får ske av högst så många aktier att återköpta aktier 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.

- Årsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, att anta en ny bolagsordning med hänsyn till genomförda och kommande lagändringar för § 1 Företagsnamn, § 8 andra stycket Kallelse samt § 11 Avstämningsförbehåll.

Årsstämma 2021

Årsstämma äger rum den 12 maj 2021 klockan 16.00. Med anledning av den fortsatta spridningen av covid-19 kommer årsstämman att hållas enbart genom förhandsröstning (poströstning). Detta innebär att aktieägare inte kommer att kunna delta fysiskt i stämmolokalen och att utövande av rösträtt endast kan ske genom att aktieägare förhandsröstar i den ordning som föreskrivs i kallelsen. 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 14 maj 2020 beslutade bolagets aktieägare att anta principer för tillsättande av valberedning och instruktion samt ersättning till valberedningen, enligt nedan i sammanfattning:

- Valberedningen ska bestå av representanter för två större aktieägare samt styrelsens ordförande. Valberedningen kan dock utgöras av representanter för tre eller fyra större aktieägare samt styrelsens ordförande om styrelsens ordförande finner att ett sådant intresse föreligger hos de större aktieägarna i samband med valberedningens formerande. Styrelsens ordförande ges i uppdrag att kontakta de tre röstmässigt största registrerade aktieägarna per den 30 september 2020 och be dem utse en ledamot vardera till valberedningen. Om fler än två av dessa aktieägare ej önskar utse en ledamot, tillfrågas ytterligare aktieägare i storleksordning om att utse representant till valberedningen. Till ordförande i valberedningen bör utses en aktieägarrepresentant.
- Namnen på valberedningens ledamöter ska publiceras i bolagets delårsrapport för årets tre första kvartal. Mandatperioden för den utsedda valberedningen ska löpa intill dess att ny valberedning tillträtt. Om väsentlig förändring sker i ägarstrukturen efter det att valberedningen konstituerats ska valberedningens sammansättning ändras i enlighet med principerna ovan.
- Valberedningen ska bereda och till årsstämman lämna förslag till ordförande vid årsstämman, antal stämmovalda ledamöter, val av ordförande och övriga ledamöter i bolagets styrelse, styrelsearvode uppdelat mellan ordförande och övriga ledamöter, ersättning till ledamöter av styrelsens utskott, principerna för eventuell ersättning för utskottsarbete, samt arvodering av revisorer.
- Valberedningen ska ha rätt att belasta bolaget med kostnader för exempelvis rekryteringskonsulter och andra kostnader som erfordras för att valberedningen ska kunna fullgöra sitt uppdrag. Någon ersättning till valberedningens ledamöter skall dock inte utgå från bolaget.
- Valberedningen lämnar vidare förslag till val av valberedning, alternativt beslut om principer för tillsättande av valberedning, samt beslut om instruktion för valberedningen och ersättning till ledamöterna i valberedningen.

Valberedningen tillämpar regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) som mångfaldspolicy vid framtagandet av sitt förslag vilket innebär att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda 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 2021.

Valberedningen har haft tre protokollförda möten samt ett flertal arbetsmöten och intervjuer, inför stämman 2020. Arbetet baseras bland annat på den årliga utvärderingen av styrelsens arbete.

Inför kommande årsstämma har en valberedning utsetts i enlighet med beslut om tillvägagångssätt fattat av B3s årsstämma den 14 maj 2020. Valberedningen består av Hans Didring, representant för Protector Forsikring ASA, Leif Frykman, representant för Sven Uthorn AB och Alf Blomqvist, ordförande i styrelsen för B3 Consulting Group AB (publ). Valberedningen motsvarar därmed cirka 35 procent av totala antalet utestående aktier och röster.

STYRELSE (D)

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

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

I enlighet med styrelsens arbetsordning ska styrelsen därutöver bland annat:

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

Styrelsens sammansättning

Styrelsen skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Styrelsen i B3 bestod vid utgången av 2020 av sju ledamöter (fyra kvinnor och tre män), valda av årsstämman i maj 2020. Styrelsens sekreterare har under 2020 varit B3s CFO. Samtliga bolagsstämmovalda styrelseledamöter förutom VD, var per utgången av 2020 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 2020 ägde 13,2 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 2021.

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 2020 utvärderade styrelsen sitt arbete 2020. Resultatet av utvärderingen av styrelsens arbete presenterades under januari 2021 och diskuterades på styrelsens möte den 31 mars 2021.

Styrelsens arbete under 2020

Under verksamhetsåret 2020 hade styrelsen 13 protokollförda sammanträden. Styrelsen har huvudsakligen avhandlat frågor avseende:

- Utveckling av bolagets strategiska inriktning
- Utvecklingen av bolagets marknad och konkurrenter
- Övervakning och uppföljning av verksamhetens resultat
- Kontroll och efterlevnad samt juridiska frågor
- Organisationsutveckling och ledningsstruktur
- Förvärv
- Finansiering och skuldsättning
- Affärsplan för 2021/23
- 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 2020

	Styrelsemöte	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Alf Blomqvist	14/14	12/12	
Mikael Cato*	8/14		
Anna Hjertstedt***	14/14		4/7
Kristin Lindmark	14/14	12/12	
Marika Skärvik	14/14		7/7
Anna Söderblom*	8/14		
Sven Uthorn	14/14		
Henrik Holm**	6/14		3/7

* Invald av årsstämman i maj 2020
** Styrelseordförande fram till och med årsstämman i maj 2020
*** Ledamot i ersättningsutskottet från maj 2020

Utvärdering av styrelsens arbete

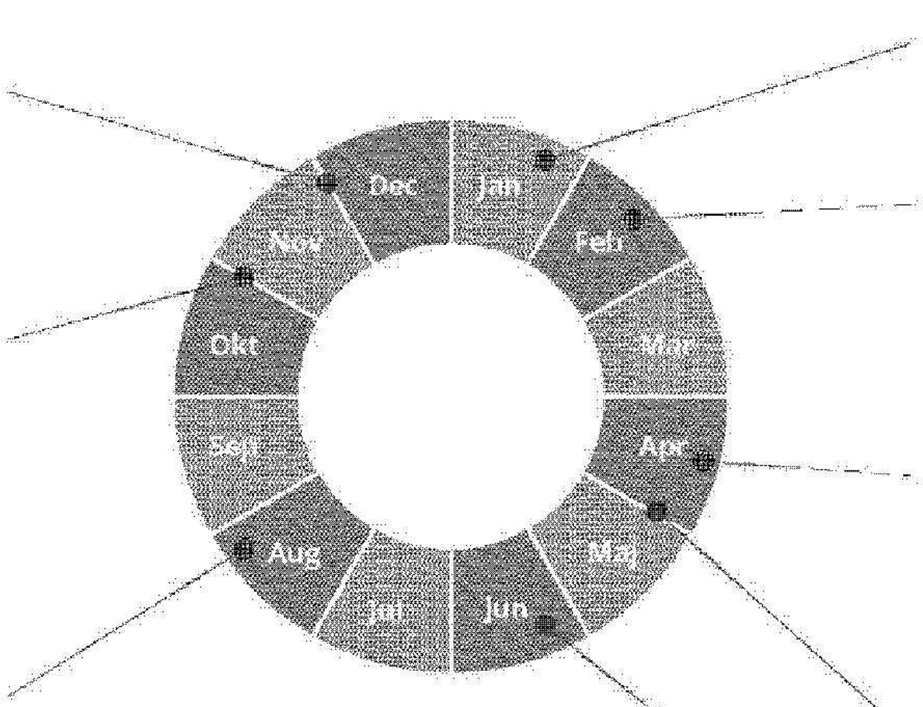
Styrelsen utvärderas varje år i syfte att utveckla styrelsearbetet. Utvärderingen av styrelsen under 2020 skedde genom att ledamöterna svarade på en enkät, framtagen av rådgivningsföretaget FNCA Sweden AB, som sedan sammanställdes till en rapport som tillställts styrelsen. Rapporten skickades ut till styrelsemedlemmar under januari 2021. Rapporten diskuterades på styrelsens möte den 31 mars 2021. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat bra. Resultatet av den årliga utvärderingen lämnas till valberedningen.

Styrelsens arbetsår

November/December
- Behandling och fastställande av budget och affärsplan för det kommande året
- Kopplat till budget för kommande år görs en genomgång av koncernens risker

Oktober/November
- Plan för den externa finansiella rapporteringen, inklusive årsredovisningen och delårsrapporteringen för räkenskapsåret
- Delårsrapport Q3

Augusti
- Delårsrapport Q2
- Strategi och affärsplan



Utöver ovan uppgifter skall styrelsen också årligen utvärdera VD och ledning och träffa bolagets revisorer utan att ledningen är närvarande.

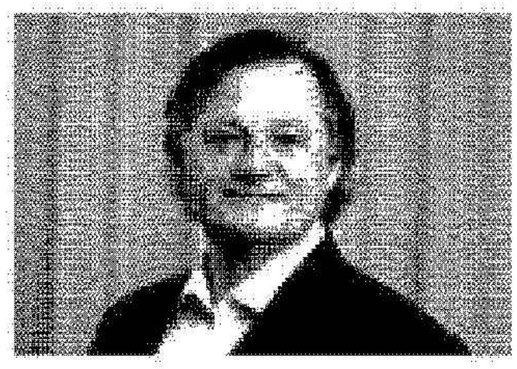
Januari
- Utvärdering av styrelsearbetet

Februari
- Godkännande av bokslut och förslag till resultatdisposition
- Avgivande av bokslutskommuniké
- Genomgång av revisionsrapport

April
- Beslut om kallelse och eventuella förslag till årsstämma
- Årsredovisning

April/Maj
- Delårsrapport Q1

Juni
- Riskgenomgång



ALF BLOMQVIST

Född 1956. Styrelseordförande sedan 2020, dessförinnan styrelseledamot sedan 2012.

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

Utbildning Handelshögskolan i Stockholm.

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

Utskott Ordförande i revisionsutskottet.

Innehav 1 jan 2021 22 375 aktier inkl. genom Blomqvist Unlimited AB

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.

MIKAEL CATO

Född 1972. Styrelseledamot sedan 2020.

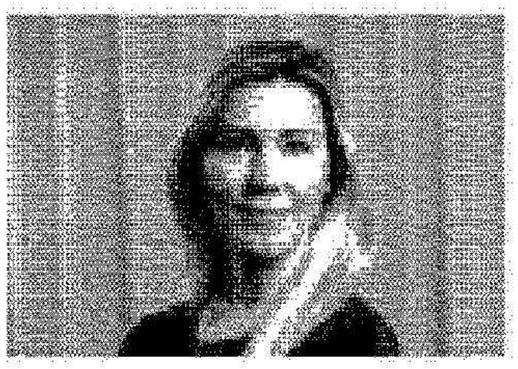
Sysselsättning Chief Digital Officer & SVP Scania Cv. Styrelseledamot Scania Sales China Ltd.

Utbildning Ekonomiprogrammet, Mittuniversitetet.

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

Innehav 1 jan 2021 0 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



ANNA HJERTSTEDT

Född 1975. Styrelseledamot sedan 2019.

Sysselsättning Partner och Head of Interim, Pelago.

Utbildning Magisterexamen samhällsplanerarlinjen samt kandidatexamen nationalekonomi, Stockholms universitet.

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

Utskott Ledamot i ersättningsutskottet.

Innehav 1 jan 2021 0 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.

KRISTIN LINDMARK

Född 1975. Styrelseledamot sedan 2019.

Sysselsättning Chief Information Officer, SPP Pension & Försäkring.

Utbildning Civilingenjörsexamen Informationsteknologi, Linköpings universitet.

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

Utskott Ledamot i revisionsutskottet.

Innehav 1 jan 2021 2 000 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.

MARIKA SKÄRVIK

Född 1963. Styrelseledamot sedan 2017.

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

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

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

Utskott Ordförande i ersättningsutskottet.

Innehav 1 jan 2021 0 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.

ANNA SÖDERBLOM

Född 1963. Styrelseledamot sedan 2020.

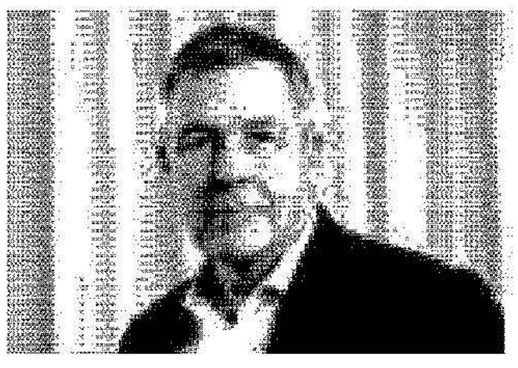
Sysselsättning Lärare och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm. Styrelseledamot BTS Group, Midway Holding, Cabonline Group, Poolia, Länsförsäkringar Liv samt Almi Företagspartner.

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

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

Innehav 1 jan 2021 0 aktier

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.



SVEN UTHORN

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

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

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

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

Innehav 1 jan 2021 1 106 024 aktier inklusive genom Sven Uthorn AB

Beroende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.

REVISIONSUTSKOTT (E)

Styrelsen i bolaget har inom sig utsett ett revisionsutskott. Regler kring revisionsutskottet återfinns i Aktiebolagslagen och 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 och Kristin Lindmark. Alf Blomqvist är ordförande i utskottet. Båda anses vara oberoende i förhållande till bolagets ledning och dess större aktieägare. Alf Blomqvist har redovisningskompetens. På revisionsutskottsmötena deltar också B3s CFO och koncernredovisningschef. B3s revisor samt B3s IR-ansvarige deltar i ett flertal möten under året.

Revisionsutskottets arbete under 2020

Revisionsutskottets sammanträdde tolv gånger under 2020. Under året behandlades frågor främst kring: kvartalsrapportering, årsredovisning, revision, intern kontroll och risker, styrande dokument inom ekonomifunktionen, Koden, uppföljning av vissa redovisningsrelaterade bedömningar för 2020, skattefrågor samt granskning av bolagets kvartalsrapporter och årsredovisning före dess publicering.

På årsstämman i maj 2020 valdes revisionsbolaget KPMG AB till revisorer. Revisorerna har deltagit i fem av revisionsutskottsmötena och har bland annat rapporterat sina iakttagelser från löpande granskning samt översiktlig granskning av delårsbokslut samt delårsrapport för perioden januari–september 2020.

ERSÄTTNINGSUTSKOTT (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 Marika Skärvik (ordförande) och Anna Hjertstedt, vilka båda anses som oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning och anses besitta erforderlig kunskap och erfarenhet i frågor om ersättningar till ledande befattningshavare. HR-chef är adjungerad utan beslutanderätt i ersättningsutskottet.

Ersättningsutskottets arbete under 2020

Ersättningsutskottet sammanträdde nio gånger under 2020. Under året behandlades frågor som förslag till ersättning och ersättningsprinciper för VD och för ledande befattningshavare, förslag till hantering av aktierelaterade incitamentsprogram samt styrande dokument för ersättningspolicy och uppförandekod. Ersättningsutskottet har därutöver arbetat med planering för kompetensförsörjning och verktyg som stöttar HR-arbetet.

STYRELSENS FÖRSLAG TILL RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Årsstämman 2020 fastställde riktlinjer anpassade till de nya regler som sedan den 1 januari 2020 gäller avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Dessa framgår nedan och omfattar styrelseledamöter, verkställande direktör och vice verkställande direktör samt andra personer i bolagsledningen enligt 9.9 Svensk kod för bolagsstyrning, det vill säga koncernledningen. Riktlinjerna avser tiden från årsstämman 2020 och omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Till årsstämman 2021 har styrelsen föreslagit samma riktlinjer. Se not 8 för ytterligare information.

Styrelsen ska ha rätt att tillfälligt frångå, helt eller delvis, riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen och hållbarhet eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Om sådana avvikelser sker ska detta redovisas i ersättningsrapporten inför närmast följande årsstämma. Ärende om frångående av riktlinjerna ska beredas av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen.

Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

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

Styrelsen bedömer att det är kritiskt för en framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, att bolaget kan rekrytera och behålla ledande befattningshavare med kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig totalersättning som motiverar ledande befattningshavare att göra sitt yttersta. Rörlig ersättning som omfattas av dessa riktlinjer ska vara baserad på kriterier som syftar till att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, och där uppfyllandet av kriterierna fastställts genom den metod som anges nedan.

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

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

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

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

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

Långsiktigt incitamentsprogram (Long-term incentive LTI)
Ledande befattningshavare kan erbjudas incitamentsprogram vilka i huvudsak ska vara aktie- eller aktiekursrelaterade. Ett incitamentsprogram ska syfta till att förbättra deltagarnas engagemang för bolagets utveckling och implementeras på marknadsmässiga villkor. Aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram ska beslutas av bolagsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer.

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

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

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

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

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

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

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

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

VD OCH KONCERNLEDNING (G)

VD
VD är i sin roll underordnad styrelsen och har som huvuduppgift att sköta bolagets löpande förvaltning och den dagliga verksamheten i B3 i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. Av styrelsens arbetsordning och instruktionen för VD framgår arbetsfördelningen mellan styrelsen, styrelsens ordförande och VD. VD tar fram rapporter och nödvändigt beslutsunderlag inför styrelsesammanträden och är föredragande av materialet

vid styrelsesammanträden. VD ska fortlöpande hålla styrelsens ordförande informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet, resultat och ekonomiska ställning samt varje annan händelse, omständighet eller förhållande som inte kan antas vara av oväsentlig betydelse för B3s aktieägare.

Utvärdering av VDs arbete
VD utvärderades av styrelsen den 19 februari 2020.

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

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

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

Viktiga frågor för koncernledningen är bl.a.:
- Koncernens målsättningar och strategier samt policyfrågor
- Ledning och styrning, särskilt finansiell styrning och kvalitetsstyrning, samt riskanalys och riskhantering
- Varumärkes- respektive employer branding-frågor
- HR, såsom ledarskap, arbetsmiljö, organisations- och talangutveckling samt kompensationsfrågor
- Affärsutvecklings- och säljstrategier
- Förvärv och nyetableringar
- Frågor kring ägande i dotterbolag respektive investerarrelationer

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

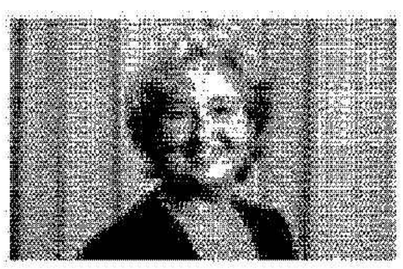
Affärsområdets ledningsgrupp fokuserar primärt på:
- Uppföljning av affärsområdets resultat mot satta mål
- Operativ strategi/taktik samt operativa mål
- Operationell effektivitet i våra huvudprocesser, som är sälj, rekrytering och leverans
- Operativa policyer och spelregler mellan bolagen
- Gemensam 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

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

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

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

Innehav 1 jan 2021
1 106 024 aktier inklusive genom Sven Uthorn AB



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

Utbildning Civilekonom internationell ekonomi, Göteborgs universitet.

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

Innehav 1 jan 2021
37 600 aktier

SOFIA SMEDSHAMMAR
Född 1971.
Affärsområdeschef Digital Innovation. Anställd 2019.

Utbildning Civilekonom, Internationell Ekonomi, Linköpings universitet.

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

Innehav 1 jan 2021
0 aktier

JÖRGEN SAMUELSSON
Född 1961.
Branschansvarig offentlig sektor. VD B3 Effekt. Anställd 2017.

Utbildning Civilekonom, Uppsala universitet.

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

Innehav 1 jan 2021
0 aktier

MARTIN STENSTRÖM
Född 1960.
Affärsområdeschef Digital Infra. Anställd 2018.

Utbildning Civilekonom, Karlstads universitet.

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

Innehav 1 jan 2021
9 750 aktier

MARIA BERG
Född 1973.
Affärsutvecklingschef. Anställd 2011.

Utbildning Civilingenjörsexamen, Kungliga Tekniska Högskolan.

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

Innehav 1 jan 2021
29 922 aktier

TOMMY SARENBRANT
Född 1971.
Rekryteringschef och Employer Branding. Anställd 2007.

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

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

Innehav 1 jan 2021
350 531 aktier inklusive genom Tommy Sarenbrant AB

ANNE EK
Född 1974.
HR-chef. Anställd 2019.

Utbildning Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm.

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

Innehav 1 jan 2021
0 aktier

HÅKAN LINDBERG
Född 1962.
Chef verksamhetsutveckling. Anställd 2004.

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

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

Innehav 1 jan 2021
Genom Håkan Lindberg Intressenter AB 200 778 aktier

REVISORER (H)

Revisionsbolaget KPMG AB med Fredrik Westin som huvudansvarig revisor valdes av årsstämman den 14 maj 2020 för tiden fram till årsstämman 2021. 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 2020.

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 åligganden, 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
  - Koden är ett uttryck för vilka värderingar och riktlinjer som ska gälla inom koncernen med avseende på affärsetik samt fri- och rättigheter. B3 bedriver sin verksamhet med höga krav på integritet och etik. I dokumentet finns även en visselblåsarfunktion beskriven
- Finanspolicy
  - Styrelsen antar ramar för finansiell riskhantering som koncernens ekonomifunktion arbetar efter. Målsättningen är att begränsa de finansiella risker som uppstår i samband med upplåning och placeringar
- Informationspolicy
  - 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;

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

Se även avsnittet med rubrik Risker och riskhantering på sidan 55.

Kontrollaktiviteter

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

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

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

Information och kommunikation

Policyer, riktlinjer och instruktioner finns tillgängliga på bolagets intranät, vilket underlättar en fullständig och korrekt finansiell rapportering i rätt tid. Informationen delas till alla medarbetare och en dialog mellan koncernens centrala ekonomifunktion och dotterbolagen upprätthålls, bland annat genom löpande informationsmöten med samtliga chefer. Finansiell kommunikation till marknaden och investerare sker i enlighet med B3s informationspolicy. Under 2020 skedde detta främst genom:

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

B3 har en process för visselblåsare om någon skulle upptäcka en avvikelse eller ett inkorrekt agerande. Denna står beskriven i B3s 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. Avvikelser finns förklarade och åtgärder dokumenterade. Identifierade stora risker följs också upp på varje styrelsemöte. Vid varje kvartal granskar revisionsutskottet delårsrapporten och de relativt sett större riskerna i den finansiella rapporteringen diskuteras. Därefter behandlas delårsrapporten av styrelsen som godkänner den.

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

Varje år beslutar styrelsen om en årlig affärsplan som bygger på de koncerngemensamma strategierna. Baserat på koncernens långsiktiga strategi och finansiella mål har mätbara mål för 2020 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 att besluta om en utdelning om 0,90 SEK per aktie, totalt 7,6 MSEK. Föregående år gavs ingen utdelning.

UTSIKTER OCH FINANSIELLA MÅL

Utsikter

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

Det globala utbrottet av covid-19 och den därtill relaterade ekonomiska tillbakagången i världsekonomin skapar osäkerhet, framför allt på kort sikt där det finns en risk att kunder fortsätter skjuta projekt och investeringar framåt. Detta kan ge en negativ påverkan på både intäkter och resultat. På längre sikt är uppfattningen att de områden B3 arbetar inom vad gäller ny teknik och digitalisering kommer att växa.

Finansiella mål

Styrelsen har fastlagt en övergripande målsättning per februari 2020 för de närmaste tre åren att:

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

RISKER OCH RISKHANTERING

Risker

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

Marknadsrelaterade risker

Efterfrågan och konjunktur

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

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

Hantering

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

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

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

Operativa risker

Konkurrens och prispress

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

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

Hantering

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

Andelen fastprisuppdrag uppgår till mindre än två procent av omsättningen. Därtill medför den ersättningsmodell som flertalet av B3s medarbetare har att bolaget blir mer resistent mot prisfluktuationer och konjunktursvängningar då en stor del av kostnadsmassan står i proportion till intäkterna.

Tillväxt

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

– Företagskultur

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

– Ökad börda på ledning och operativa resurser

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

– Befintliga lokaler och IT-system är otillräckliga

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

– Förvärv

Förvärv är ett komplement till organisk tillväxt. Förvärv bidrar med nya kundrelationer, nya kompetenser samt nya geografier. Vid förvärv uppstår en integrationsrisk och en finansiell risk. Integrationsrisken är kopplad till att behålla medarbetare samt att det förvärvade bolaget ska fungera som en del av B3. Finansiell risk är kopplad till förmågan att anskaffa kapital, vilket i sin tur är kopplat till förvärvets storlek.

– Start-ups

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

Hantering

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

Medarbetarnas åsikter fångas upp genom
– årligen genomförd medarbetarenkät via GPTW (Great Place to Work)
– årligen genomförda utvecklingssamtal

– avslutssamtal när någon slutar
– chefer har löpande samtal med medarbetare på konsultträffar samt enskilda möten

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

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

Kunder

B3 hade vid ingången av 2021 över 200 aktiva kunder av vilka ingen enskild kund representerar mer än fem procent av bolagets samlade omsättning. Bolagets tio största kunder står tillsammans för cirka 25 procent av B3s omsättning. B3 bedömer för närvarande att bolaget inte är beroende av någon enskild kund eller ett specifikt branschområde.

Medarbetare och kompetensförsörjning

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

Hantering

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

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

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

Kompetensutveckling såväl som tjänsteutveckling sker kontinuerligt inom affärsområdena och i alla dotterbolag. Det bedrivs också en successionsplanering för ledningspersoner samt nyckelpersoner. För att hela tiden hålla medvetandet uppe angående medarbetarnas trivsel och åsikter genomförs årliga medarbetarenkäter, utvecklingssamtal samt avslutssamtal.

Hållbarhetsrisk

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

Inom mänskliga rättigheter eller 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, prisrisk), kreditrisk samt likviditetsrisk. Koncernen gör kontinuerligt bedömningar av vilka risker som bolaget är utsatt för och arbetar aktivt för att minimera dem. De finansiella riskerna beskrivs i not 3.

Osäkerhetsfaktorer

Ledningen gör uppskattningar och bedömningar om framtiden. Dessa bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar om framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden.

Möjligheter

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

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

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår stämman att besluta om en utdelning om 0,90 SEK per aktie, totalt 7,6 (0,0) MSEK. Vad beträffar bolagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande noter.

STYRELSENS KOMMENTAR TILL FÖRSLAG OM UTDELNING

I enlighet med bolagets utdelningspolicy ska bolaget årligen dela ut upp till två tredjedelar av bolagets resultat efter skatt hänförligt till aktieägarna i B3 Consulting Group AB (publ), dock med beaktande av koncernens behov av kapital för att hantera förändringar i rörelsekapital samt för investeringar, främst förvärv. Med beaktande av att pandemin medför fortsatt osäkerhet i marknaden och för att säkerställa bolagets fortsatta finansiella handlingsfrihet föreslår styrelsen en utdelning om 7,6 MSEK för verksamhetsåret 2020. Vad beträffar bolagets resultat och ställning i övrigt hänvisas till aktuella resultat- och balansräkningar med tillhörande bokslutskommentarer. Avrundningsdifferenser kan förekomma. Balansräkningarna och resultaträkningarna ska fastställas på årsstämman.

FLERÅRSÖVERSIKT, KONCERNEN (MSEK)

	2020	2019	2018	2017	2016
Nettoomsättning	851,4	839,5	726,3	619,7	488,5
Omsättningstillväxt	1,4%	15,6%	17,2%	26,9%	27,7%
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA)	70,0	56,1	54,1	43,5	44,1
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA) %	8,2%	6,7%	7,4%	7,0%	9,0%
Rörelseresultat (EBIT)	42,4	31,3	47,1	36,8	38,7
Rörelseresultat (EBIT) %	5,0	3,7%	6,5%	5,9%	7,9%
Soliditet	32,4%	26,4%	28,8%	31,7%	33,8%
Genomsnittligt antal anställda	652	642	524	428	331
Genomsnittligt antal medarbetare	673	669	547	448	367
Antal anställda per 31 dec	621	685	581	472	356
Antal medarbetare per 31 dec	640	712	609	493	374
Balansomslutning	512,2	522,0	425,7	349,4	256,5
Avkastning på eget kapital	18,2%	13,5%	24,3%	26,5%	43,4%
Vinst per aktie före och efter utspädning	2,88	1,43	3,15	3,29	3,54

För härledning av vissa nyckeltal, se sidan 82.

Koncernen (kSEK)	NOT	2020	2019
Rörelsens intäkter m.m			
Nettoomsättning	4	851 383	839 465
Övriga rörelseintäkter		5 172	1 011
Rörelsens intäkter m.m		**856 555**	**840 476**
Rörelsens kostnader			
Uppdragsspecifika externa kostnader		–110 807	–102 637
Övriga externa kostnader	6,7	–50 695	–82 275
Personalkostnader	8	–625 127	–599 604
Avskrivningar och nedskrivningar	9	–27 497	–24 776
Övriga rörelsekostnader		–48	89
Rörelseresultat		**42 381**	**31 273**
Finansiella intäkter	11	179	48
Resultat från andelar i intresseföretag	19	–1 846	–1 221
Finansiella kostnader	12	–5 067	–4 331
Resultat efter finansiella poster		**35 647**	**25 769**
Skatt	14	–7 955	–8 214
ÅRETS RESULTAT		**27 692**	**17 555**
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		22 915	10 684
Innehav utan bestämmande inflytande	18	4 777	6 871
Resultat per aktie, SEK[1]	15	2,88	1,43

Koncernen (kSEK)	NOT	2020	2019
Årets resultat		**27 692**	**17 555**
Årets övrigt totalresultat:		**0**	**0**
Årets totalresultat		**27 692**	**17 555**
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		22 915	10 684
Innehav utan bestämmande inflytande		4 777	6 871
Årets totalresultat		**27 692**	**17 555**

[1] Hänförligt till moderbolagets aktieägare (före och efter utspädning).

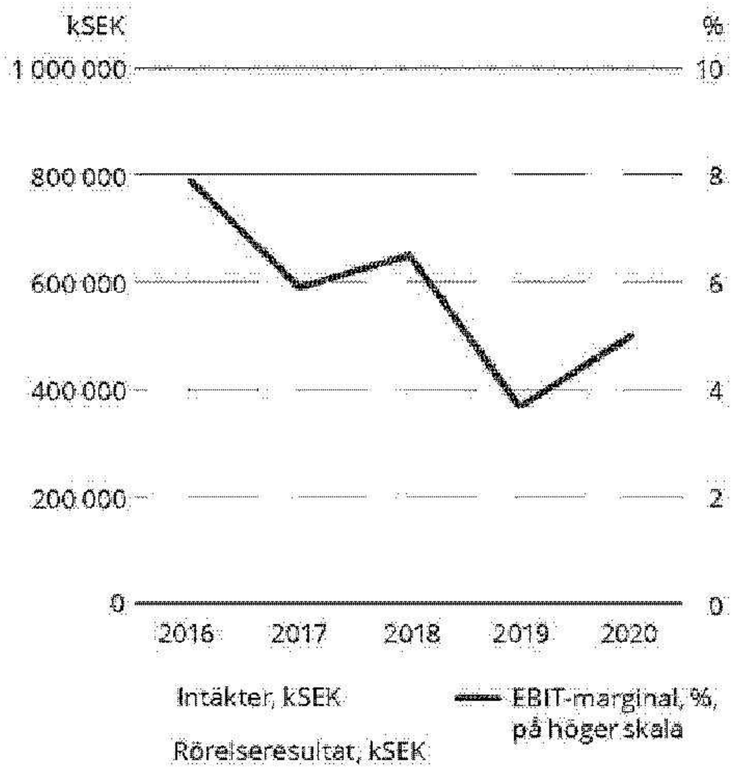
KOMMENTARER

Omsättningen uppgår till 851,4 (839,5) MSEK. Tillväxten var 1,4 (15,6) procent. Den relativt lägre tillväxttakten 2020 jämfört med 2019 är främst kopplad till covid-19-pandemin.

Rörelsens totala kostnader upogår till 814,2 (809,2) MSEK. Personalkostnader redovisas till 625,1 (599,6) MSEK, vilket motsvarar 73,4 (71,4) procent av omsättningen. Andelen är högre 2020 än 2019 då pandemin, med den ekonomiska krisen som följd, fört med sig minskad fakturering.

Rörelseresultatet uppgår till 42,4 (31,3) MSEK. Rörelsemarginalen redovisas till 5,0 (3,7) procent. Resultatet har påverkats av pandemin och B3 har sedan pandemins start arbetat med dels kostnadskontroll genom konsolidering av enheter, kostnadsbesparingar och personalminskningar, dels tjänsteutveckling och prioritering av strategiska kunder för att anpassa till de nya marknadsförutsättningarna. Parallellt fortgår det arbete som startades under hösten 2019 med att förändra organisationsstruktur och arbetssätt i syfte att uppnå högre operationell effektivitet och resultatgenerering. Detta för att anpassa mot en delvis förändrad marknadsbild, avseende bland annat projektledning och verksamhetsutveckling. Arbetet, som har medfört resultatförbättring under perioden, fortlöper med samma fokus.

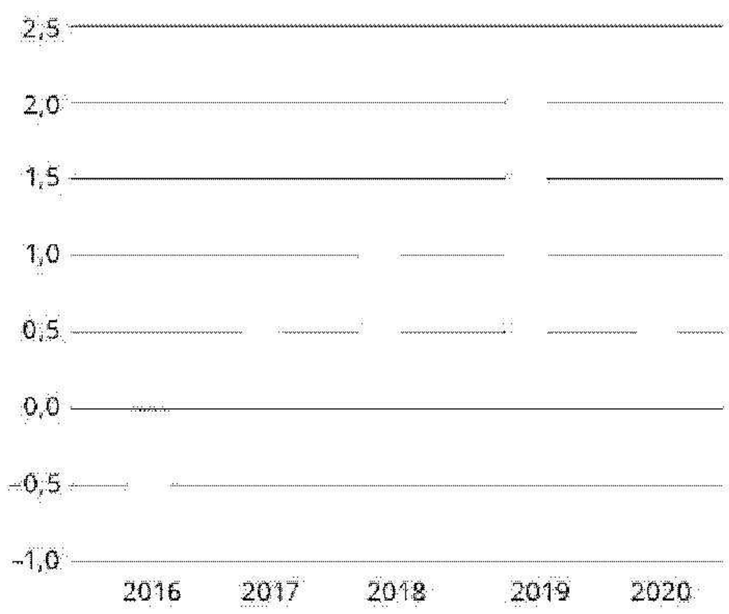
Under året har B3 mottagit 11,0 MSEK i nedsättning av arbetsgivaravgifter och för ett dotterbolag 1,7 MSEK i stöd för korttidspermittering. Perioden har belastats med kostnader av engångskaraktär om 4,9 MSEK kopplade till personalminskning.



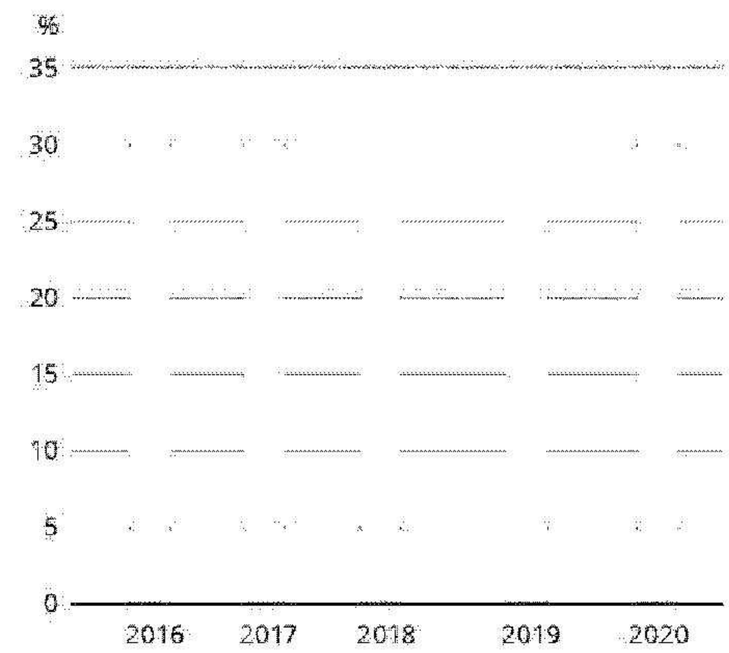
Koncernen (kSEK)	NOT	2020-12-31	2019-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	16	216 924	213 086
Nyttjanderättstillgångar	7	49 362	63 803
Materiella anläggningstillgångar	17	3 790	4 627
Andelar intresseföretag	19	8 720	9 701
Uppskjutna skattefordringar	26	2 635	2 413
Andra långfristiga fordringar	20	3 762	4 681
Summa anläggningstillgångar		**285 193**	**298 311**
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	21	132 756	147 872
Fordringar hos intresseföretag		2 249	6 064
Aktuella skattefordringar		24 466	24 522
Övriga fordringar		900	4 108
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	20 253	13 569
Likvida medel	23	46 387	27 547
Summa omsättningstillgångar		**227 011**	**223 682**
SUMMA TILLGÅNGAR		**512 204**	**521 993**
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	24		
Aktiekapital		841	752
Övrigt tillskjutet kapital		90 945	60 564
Balanserat resultat inklusive årets resultat		34 206	25 366
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		125 992	86 682
Innehav utan bestämmande inflytande	18	39 905	51 138
Summa eget kapital		**165 898**	**137 820**
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	27	26 808	105 856
Uppskjutna skatteskulder	26	232	523
Övriga avsättningar		570	289
Övriga långfristiga skulder	28	—	14 112
Summa långfristiga skulder		**27 610**	**120 780**
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	27	94 581	36 886
Leverantörsskulder		31 779	23 635
Aktuella skatteskulder		—	1 717
Skulder till intresseföretag		2 869	2 127
Övriga kortfristiga skulder	28	128 279	137 175
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	61 188	61 853
Summa kortfristiga skulder		**318 696**	**263 393**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**512 204**	**521 993**

KOMMENTARER

Den finansiella ställningen har under året stärkts och nettoskulden har minskat. Koncernen har vid periodens utgång en nettoskuld, exklusive påverkan av IFRS 16-redovisning av leasingavtal, om 34,1 (72,5) MSEK. Nettoskulden som andel av EBITA på rullande 12 månaders basis uppgår till 0,8 (2,3). Soliditeten uppgår till 32,4 (26,4) procent.



Nettoskulden som andel av EBITA



Soliditet

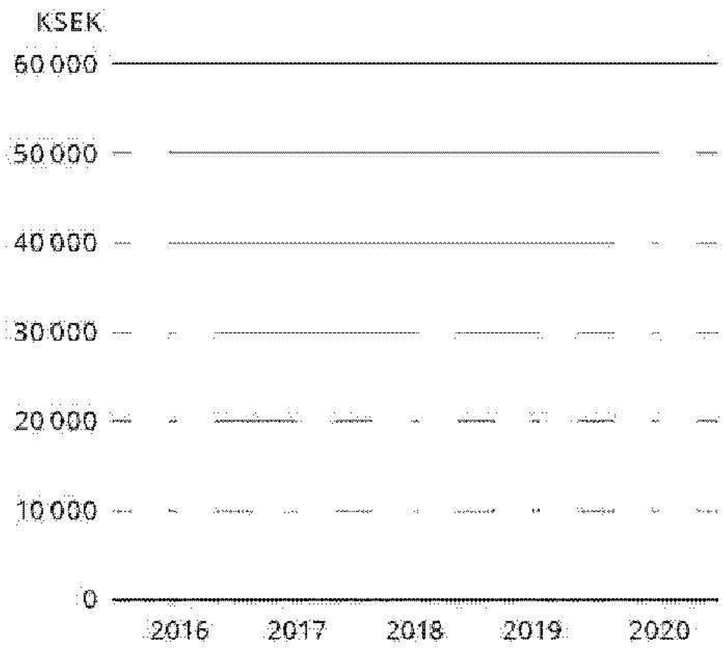
Koncernen (kSEK)	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserat resultat inklusive Årets resultat	Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	Innehav utan bestämmande Inflytande	Summa eget kapital
Ingående eget kapital per 1 januari 2019	**742**	**53 874**	**38 323**	**92 939**	**29 507**	**122 446**
Ändrade redovisningsprinciper IFRS 16			–1 361	**–1 361**		**–1 361**
Ingående eget kapital per 1 januari 2019 inkl effekter av ändrade redovisningsprinciper	742	53 874	36 962	**91 578**	29 507	**121 078**
Årets resultat			10 684	**10 684**	6 871	**17 555**
Årets övrigt totalresultat			0	**0**	0	**0**
Årets totalresultat			10 684	**10 684**	6 871	**17 555**
Transaktioner med aktieägare:						
Utdelning			–16 699	**–16 699**	–4 428	**–21 128**
Förändring ägarandel i dotterbolag	10	6 690	–5 571	**1 129**	19 180	**20 379**
Summa transaktioner med aktieägare	**10**	**6 690**	**–22 270**	**–15 570**	**14 752**	**–748**
Utgående eget kapital per 31 december 2019	**752**	**60 564**	**25 366**	**86 682**	**51 138**	**137 820**
Ingående eget kapital per 1 januari 2020	**752**	**60 564**	**25 366**	**86 682**	**51 138**	**137 820**
Årets resultat			22 915	**22 915**	4 776	**27 692**
Årets övrigt totalresultat			0	**0**	0	**0**
Årets totalresultat			22 915	**22 915**	4 776	**27 692**
Inbetalt för teckningsoptioner			877	**877**		**877**
Transaktioner med aktieägare:						
Utdelning					–6 518	**–6 518**
Förändring ägarandel i dotterbolag	89	30 381	–14 952	**15 518**	–9 491	**6 027**
Summa transaktioner med aktieägare	**89**	**30 381**	**–14 952**	**15 518**	**–16 009**	**–491**
Utgående eget kapital per 31 december 2020	**841**	**90 945**	**34 206**	**125 992**	**39 905**	**165 898**

Koncernen (kSEK)	NOT	2020	2019
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		42 381	31 273
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	31	25 343	27 018
		67 724	**58 291**
Erhållen ränta m.m		279	48
Erlagd ränta		–5 067	–4 331
Betald inkomstskatt		–11 235	–16 271
		51 701	**37 737**
Ökning(–)/Minskning(+) av rörelsefordringar		20 021	29 916
Ökning(+)/Minskning(–) av rörelseskulder		–2 542	–12 442
		17 479	**17 474**
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**69 180**	**55 211**
Investeringsverksamhet			
Förvärv av rörelse	34	2 423	–11 145
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	–262	–1 870
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	–1 201	–4 669
Årets lämnade aktieägartillskott till intresseföretag		–5 000	–5 000
Övriga förändringar finansiella anläggningstillgångar		867	—
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**–3 173**	**–22 684**
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		27 747	43 809
Amortering av lån		–58 201	–42 399
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		—	–16 699
Utbetald utdelning till innehavare utan bestämmande inflytande		–6 518	–4 429
Amortering av finansiell leasing		–59	—
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	18, 34	–10 136	–7 326
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**–47 167**	**–27 044**
ÅRETS KASSAFLÖDE		**18 840**	**5 483**
Likvida medel vid årets början		27 547	22 062
Likvida medel vid årets slut	23	46 387	27 547

KOMMENTARER

Koncernens kassaflöde uppgår till 18,9 (5,4) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgår till 69,2 (55,2) MSEK, där rörelsen hade ett positivt kassaflöde om 51,7 (37,7) MSEK och rörelsekapitalet förändrades med 17,5 (17,5) MSEK. Kassaflödet påverkades positivt av framför allt ett bättre resultat och en lägre investeringstakt. Finansieringsverksamheten ger ett kassaflöde om –47,1 (–27,1) MSEK. Under året har koncernen amorterat lån med 36,8 MSEK samt återbetalat 21,4 MSEK av de 27,7 MSEK skatteinbetalningar som B3 under tredje kvartalet 2020 sökte om och fick anstånd med att betala.

Koncernens likvida medel uppgår vid periodens utgång till 46,4 (27,5) MSEK.



Likvida medel

Kassaflöde från den löpande verksamheten, före förändring av rörelsekapital

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2020	2019
Rörelsens intäkter m.m.			
Nettoomsättning		153 147	140 937
Övriga rörelseintäkter	5	93 796	91 488
Rörelsens intäkter m.m.		**246 943**	**232 425**
Rörelsens kostnader			
Uppdragspecifika externa kostnader	5	–160 111	–147 861
Övriga externa kostnader	6, 7	–35 180	–52 969
Personalkostnader	8	–54 788	–33 070
Avskrivningar och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	9	–2 002	–1 190
Övriga rörelsekostnader		—	–5
Rörelseresultat		**–5 138**	**–2 668**
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernföretag	10	21 770	33 326
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	11	1 018	1 048
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	–2 015	–1 599
Resultat efter finansiella poster		**15 634**	**30 107**
Koncernbidrag	13	5 600	1 200
Skatt	14	–61	–10
ÅRETS RESULTAT		**21 173**	**31 297**

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2020	2019
Årets resultat		**21 173**	**31 297**
Övrigt totalresultat netto efter skatt		—	—
Årets totalresultat		**21 173**	**31 297**

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2020-12-31	2019-12-31
Tillgångar			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	16	5 116	5 163
		5 116	**5 163**
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	1 303	2 003
		1 303	
		6 419	**7 166**
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	18	296 140	265 532
Fordringar hos koncernföretag		878	—
Andra långfristiga fordringar	20	2 800	2 800
Uppskjuten skattefordran	26	737	705
Andelar i intresseföretag	19	13 651	16 486
		314 206	**285 523**
Summa anläggningstillgångar		**320 625**	**292 689**
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	21	27 853	27 463
Fordringar hos koncernföretag		76 834	74 680
Fordringar hos intresseföretag		1 806	5 670
Övriga fordringar		6 417	—
Skattefordringar		505	1 287
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	8 282	5 153
		121 697	**114 273**
Kassa och bank	**23**	**37 843**	**10 205**
Summa omsättningstillgångar		**159 540**	**124 459**
SUMMA TILLGÅNGAR		**480 165**	**417 148**
Eget kapital och skulder			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital	24	841	752
Reservfond		21	21
		862	**773**
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		216 910	154 355
Årets resultat		21 173	31 297
		238 083	**185 652**
Summa eget kapital		**238 945**	**186 425**
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	27	—	64 600
Övriga långfristiga skulder	28	—	—
		—	**64 600**
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	27	62 850	12 800
Leverantörsskulder		7 059	6 789
Skulder till koncernföretag		148 246	113 248
Skulder till intresseföretag		2 635	2 081
Övriga kortfristiga skulder	28	14 642	26 339
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	5 788	4 866
Summa kortfristiga skulder		**241 220**	**166 123**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**480 165**	**417 148**

Moderbolaget (kSEK)	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
Ingående eget kapital per 1 januari 2019	**742**	**21**	**136 510**	**27 854**	**165 127**
Omföring enligt vinstdisposition			27 854	–27 854	
Årets resultat				31 297	31 297
S:a förmögenhetsförändr. exkl transakt. med aktieägare			**27 854**	**3 443**	**31 297**
Transaktioner med aktieägare:					
Utdelning			–16 699		–16 699
Nyemission	10				10
Nyemission genom apport			6 690		6 690
Summa transaktioner med aktieägare	**10**	**0**	**–10 009**		**–9 999**
Utgående eget kapital per 31 december 2019	**752**	**21**	**154 355**	**31 297**	**186 425**
Ingående eget kapital per 1 januari 2020	**752**	**21**	**154 355**	**31 297**	**186 425**
Omföring enligt vinstdisposition			31 297	–31 297	
Årets resultat				21 173	21 173
S:a förmögenhetsförändr. exkl transakt. med aktieägare			**31 297**	**–10 124**	**21 173**
Transaktioner med aktieägare:					
Nyemission	89				89
Nyemission genom apport			30 381		30 381
Inbetalda teckningsoptioner			877		877
Summa transaktioner med aktieägare	**89**	**0**	**31 258**		**31 347**
Utgående eget kapital per 31 december 2020	**841**	**21**	**216 910**	**21 173**	**238 945**

Moderbolaget (kSEK)	NOT	2020	2019
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		–5 138	–2 668
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	31	19 787	–1 057
		14 649	**–3 725**
Erhållen ränta m.m.		1 018	1 048
Erhållen utdelning		—	25 275
Erlagd ränta		–2 015	–1 599
Betald inkomstskatt		826	–6
		14 478	**20 993**
Ökning(–)/Minskning(+) av rörelsefordringar		13 426	–397
Ökning(+)/Minskning(–) av rörelseskulder		29 707	20 092
		43 133	**19 695**
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**57 611**	**40 688**
Investeringsverksamhet			
Lämnade aktieägartillskott		—	–1 000
Återbetalade aktieägartillskott		500	1 500
Lämnade aktieägartillskott intresseföretag		–5 000	–5 000
Förvärv av rörelse	18, 34	–25	–27 241
Försäljning av andel i rörelse		10	—
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	—	–180
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	–1 255	–4 669
Övriga förändringar finansiella anläggningstillgångar		–90	6
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**–5 860**	**–36 584**
Finansieringsverksamheten			
Årets nyemission		–89	—
Upptagna lån		—	43 809
Amortering av lån		–14 550	–35 410
Utbetald utdelning		—	–16 699
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		–9 473	
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**–24 112**	**–8 300**
ÅRETS KASSAFLÖDE		**27 639**	**–4 195**
Likvida medel vid årets början		10 205	14 400
Likvida medel vid årets slut	23	37 843	10 205

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 31 mars 2021 godkänt denna koncern- och årsredovisning för utfärdande.

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

GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

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

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

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

UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

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

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

KONCERNREDOVISNING

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

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

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

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

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

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

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

Koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. 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 förvärvad andel). I samtliga föreliggande fall har koncernen valt att redovisa innehav utan bestämmande inflytande till verkligt värde.

Intresseföretag

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

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

INTÄKTSREDOVISNING

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

a) Försäljning av tjänster på löpande räkning

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

b) Försäljning av tjänster till fast pris

Vid försäljning av konsulttjänster till fast pris redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen ("intäkt redovisad över tid"). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. Andelen uppdrag utförda till fast pris utgör en mycket begränsad del av koncernens omsättning. Under 2020 uppgick andelen till mindre än två procent av omsättningen.

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

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

Om några omständigheter uppstår som kan förändra den ursprungliga uppskattningen av intäkter, kostnader eller färdigställandegrad, omprövas uppskattningarna. Dessa omprövningar kan resultera i ökningar eller minskningar i uppskattade intäkter eller kostnader och påverkar intäkterna under den period då de omständigheter som föranledde ändringen kom till företagsledningens kännedom. Licensintäkter utgör en mycket begränasd del av koncernens omsättning och uppgick under 2020 till mindre än två procent.

OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA

(a) Funktionell valuta och rapportvaluta
Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksamt (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor (SEK), som är moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta. Koncernen är för närvarande endast verksam i Sverige.

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

LEASING

Leasingavtal där Koncernen är leasetagare
Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång och en leasingskuld vid leasingavtalets inledningsdatum. Nyttjanderättstillgången värderas initialt till anskaffningsvärde, vilket består av leasingskuldens initiala värde med tillägg för leasingavgifter som betalas vid eller före inledningsdatumet plus eventuella initiala direkta utgifter. Nyttjanderättstillgången skrivs av linjärt från inledningsdatumet till det tidigare av slutet av tillgångens nyttjandeperiod och leasingperiodens slut, vilket i normalfallet för Koncernen är leasingperiodens slut. I de mer sällsynta fall då anskaffningsvärdet för nyttjanderätten återspeglar att Koncernen kommer att utnyttja en option att köpa den underliggande tillgången skrivs tillgången av till nyttjandeperiodens slut.

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

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

Leasingskulden omfattar nuvärdet av följande avgifter under bedömd leasingperiod:

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

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

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

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

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

RÖRELSESEGMENTSRAPPORTERING

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Resultatet per affärsområde följs regelbundet upp av affärsområdescheferna medan balansräkningen endast följs upp för B3-koncernen som helhet. Koncernen har för närvarande endast dotterföretag i Sverige. För ytterligare beskrivning av affärsområdena och presentation av rörelsesegment se vidare not 4.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

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

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

ERSÄTTNINGAR VID UPPSÄGNING

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

INCITAMENTSPROGRAM

Inom ramen för ett incitamentsprogram har anställda förvärvat teckningsoptioner till verkligt värde. Optionerna ger rätt att till viss teckningskurs köpa aktier i B3 Consulting Group AB. Vid fortsatt anställning 3 år efter programstart erhålls en subvention/bonus motsvarande det belopp som erlagts av den anställde. Optionsprogrammet i sig bedöms utgöra egetkapitalreglerad aktierelaterad ersättning för vilket ingen kostnad redovisas, med anledning av att verkligt värde erlagts. Upplysningar lämnas om optionsprogrammet i not 8.

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

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

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

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

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

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

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

FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på investerade medel. Ränteintäkter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden (se nedan). Finansiella kostnader består av 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 skatteskulderna hänför sig till skatter debiterade av en och samma skattemyndighet och avser antingen samma skattesubjekt eller olika skattesubjekt, där det finns en avsikt att reglera saldona genom nettobetalningar.

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

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

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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

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

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

Avskrivningar baseras på historiska anskaffningsvärden och den bedömda nyttjandeperioden.

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

- Inventarier och bilar, 5 år

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

NEDSKRIVNINGAR (EXKLUSIVE FINANSIELLA TILLGÅNGAR)

Goodwill är inte föremål för avskrivning utan prövas minst en gång per år för ett eventuellt nedskrivningsbehov. Tillgångar som är föremål för avskrivningar prövas för ett eventuellt nedskrivningsbehov när det har inträffat händelser eller när det finns omständigheter som tyder på att återvinningsvärdet inte uppgår till minst det redovisade värdet.

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

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

FINANSIELLA INSTRUMENT

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

En finansiell tillgång eller skuld tas upp i balansräkningen när koncernen blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när fakturan skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när fakturan mottagits. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 2020 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 ränteintäkter 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 uteblivен betalning skickas till inkasso.

En kreditbedömning görs på nya kunder. Kreditrisken bedöms dock som låg då koncernens kunder till största delen består av stora och medelstora företag, organisationer och myndigheter med hög kreditvärdighet. Koncernens tio största slutkunder representerar tillsammans 25 procent av B3s omsättning. Över 50 procent av B3s omsättning är relaterad till branscher med lågt eller måttligt konjunkturberoende. Historiskt har koncernen haft få konstaterade kundförluster. Utestående förfallоprofil på kundfordringar beskrivs i not 21.

Likviditetsrisk

Finansiering av verksamheten sker främst genom de kassaflöden som verksamheten genererar. För att säkerställa att koncernen alltid har tillräckligt med likvida medel för att möta verksamhetens behov upprättas likviditetsprognoser på koncernnivå av den gemensamma ekonomifunktionen. Som stöd för likviditetsplaneringen har koncernen ett koncernkontosystem till vilket det finns en checkräkningslimit kopplad. Eventuell överskottslikviditet placeras i enlighet med av styrelsen fastlagd finanspolicy. Koncernen är inte kapitaltung. Vid större förvärv kan det finnas behov att ta upp lån. Bolagets Revolving Credit Facility om 35 MSEK sedan 2017 gjordes i juni 2020 om till Term Facility. Därutöver tecknade bolaget i november 2018 ett treårigt Term Facility-avtal på 40 MSEK i syfte att öka flexibiliteten vid finansiering av förvärv. I juli 2019 tog bolaget upp ett så kallat Term Facility-lån på 11,3 MSEK för att finansiera förvärvet av Nuway. Under 2020 har 14,6 MSEK amorterats av Term Facility-lånen.

Kapitalstruktur

Koncernens mål avseende kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier, återköpa aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. Den finansiella ställningen styrs med hjälp av storleken på nettoskulden. Nettoskulden som andel av EBITA ska normalt understiga 1,5, men kan tillfälligt tillåtas stiga till högre nivåer i samband med förvärv. Vid utgången av 2020 uppgick kvoten till 0,8. Bolaget ska årligen dela ut upp till två tredjedelar av koncernens resultat efter skatt hänförligt till aktieägarna i B3 Consulting Group AB (publ), dock med beaktande av koncernens behov av kapital för att hantera förändringar i rörelsekapital samt för investeringar, främst förvärv.

Känslighetsanalys

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

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

Påverkan	Förändring	Förändring intäkter MSEK/år	Förändring resultat MSEK/år
Antal konsulter	+/– 1 st	1,4	0,5
Timpris	+/– 1 %	7,4	2,4
Debiteringsgrad	+/– 1 %	8,4	2,7
Antal debiterbara dagar	+/– 1 st	3,3	1,1
Räntor	+/– 1 %	—	0,3
Goodwill	+/– 1 %	—	2,1

LÖPTIDSANALYS ÖVER FINANSIELLA SKULDER

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

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

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter ochådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. B3 har från årsskiftet 2019/2020 förändrat sin affärsområdesstruktur. I syfte att höja effektivitet och skapa bättre förutsättningar att utveckla verskamheten har affärsområde Nord, med bolagen på orterna Sundsvall, Gävle Borlänge, integrerats i affärsområde Digital innovation och Digital Management. Koncernen bedriver för närvarande endast verksamhet i Sverige.

		Digital innovation		Digital Management		Cloud & Tech		Övrigt[1)]		Totalt	
		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan–dec	
Segmentsredovisning	MSEK	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Intäkter från externa kunder		375,0	326,5	297,4	353,3	159,1	137,6	19,9	22,1	851,4	839,5
Intäkter från andra segment		8,3	8,7	12,2	10	13,6	13,6	–34,1	–32,3		
Summa intäkter		**383,3**	**335,2**	**309,6**	**363,3**	**172,7**	**151,2**	**–14,2**	**–10,2**	**851,4**	**839,5**
Rörelseresultat		**21,2**	**26,7**	**17,5**	**10**	**9,6**	**1,7**	**–5,9**	**–7,1**	**42,4**	**31,3**
Rörelsemarginal		**5,5%**	**8%**	**5,7%**	**2,8%**	**5,6%**	**1,1%**	**n.a.**	**n.a.**	**5,0%**	**3,7%**

1) Övrigt innehåller koncernelimineringar, koncernjusteringar samt moderbolaget
Fr o m 1a januari 2020 är affärsområde Nord uppdelat mellan kvarvarande affärsområden. Jämförelsesiffror för 2019 är omräknade enligt samma princip.
För januari–december 2019 innebär detta en ökning för Digital Management med 63,2 MSEK på intäkter och ökning med 2,1 MSEK på rörelseresultat.
Skillnaden för Digital Innovation är en ökning av intäkter med 4,4 MSEK och ingen påverkan på rörelseresultat för 2019.

		Digital Inovation		Digital Management		Cloud & Tech		Övrigt[1)]		Totalt	
		jan–dec		jan–dec		jan–dec		jan-dec		Jan–dec	
Intäkter uppdelade på segment och bransch	MSEK	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Intäkter från externa kunder		375,0	326,5	297,4	353,3	159,1	137,6	19,9	22,1	851,4	839,5
Intäkter från andra segment		8,3	8,7	12,2	10,0	13,6	13,6	–34,1	–32,3		
Summa intäkter		**383,3**	**335,2**	**309,6**	**363,3**	**172,7**	**151,2**	**–14,2**	**–10,2**	**851,4**	**839,5**
Bransch											
Myndighet, kommun		28,5	19,3	74,9	97,2	59,5	48,3	12,4	12,4	175,4	177,1
Bank, finans, försäkring		46,9	42,4	83,6	92,9	22,0	15,8	–0,9	0,8	151,5	151,9
Vård		16,5	11,4	47,0	48,0	10,2	5,9	1,3	2,6	74,9	68,0
IT, media, underhållning		67,5	82,0	11,6	7,8	18,1	18,2	1,5	2,1	98,8	110,0
Industri		63,4	58,4	13,7	30,7	12,1	14,6	–0,6	1,2	88,5	104,9
Transport/Logistik		17,3	9,5	21,1	24,7	7,2	7,3	–0,4	1,3	45,1	42,8
Telecom		19,9	10,8	11,3	15,2	4,9	7,0	1,4	2,3	37,5	35,3
Handel		58,1	45,1	2,1	8,8	1,1	4,1	–0,9	15,9	60,4	73,9
Övrigt		57,0	47,7	32,1	27,9	24,0	16,4	6,1	–16,4	119,2	75,6
Summa intäkter		**375,0**	**326,5**	**297,4**	**353,3**	**159,1**	**137,6**	**19,9**	**22,1**	**851,4**	**839,5**

1) Övrigt innehåller koncernelimineringar, koncernjusteringar samt moderbolaget

	MODERBOLAGET	
	2020	2019
Inköp koncernföretag	58%	55%
Vidarefakturerade kostnader koncernföretag	38%	36%

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020	2019	2020	2019
KPMG AB				
– Revisionsuppdrag	1 971	1 090	1 206	863
– Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag	732	457	732	457
Summa	**2 703**	**1 547**	**1 938**	**1 320**

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.

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

	2020			2019		
Nyttjanderätts-tillgång, kSEK	**Lokaler**	**Fordon**	**Summa**	**Lokaler**	**Fordon**	**Summa**
Avskrivningar under året	–14 840	–9 648	**–24 488**	–14 840	–8 024	**–22 864**
Utgående balans 31 december 2020	25 910	23 452	**49 362**	40 750	23 053	**63 803**

Leasingskulder	2020	2019
Kortfristiga	25 423	24 086
Långfristiga	26 808	41 255
Leasingskulder som ingår i rapporten över finansiell ställning	52 231	65 341

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

Belopp redovisade i resultatet IFRS 16	2020	2019
kSEK		
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar Lokaler	14 840	14 840
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar Fordon	9 648	8 024
Ränta på leasingskuld lokaler	1 414	2 006
Ränta på leasingskuld fordon	900	587
Kostnader för korttidsleasing	—	7 946
Kostnader för leasar av lågt värde, ej korttidsleasing av lågt värde	872	88

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

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

Koncernen leasar även cyklar, maskiner och IT-utrustning på ett till tre år. Dessa leasingavtal är kortidsleasingavtal och / eller leasar av lågt värde.

Koncernen har valt att inte redovisa nyttjanderättstillgångar och leasingskulder för dessa leasingavtal.

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

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

	2020		2019	
	Medel-antal anställda	**Varav män**	**Medel-antal anställda**	**Varav män**
Moderbolaget				
Sverige	41	13	35	12
Totalt i moderbolaget	41	13	35	12
Dotterbolag				
Sverige	611	478	607	473
Totalt i dotterbolag	611	478	607	473
Koncernen totalt	**652**	**491**	**642**	**485**

	2020		2019	
	Löner och ersätt-ningar	**Soc kostn (varav pens.)**	**Löner och ersätt-ningar**	**Soc kostn (varav pens.)**
Moderbolaget	33 927	13 464 (3 823)	26 304	10 530 (2 384
Dotterbolag	385 720	173 612 (50 132)	377 002	178 415 (47 967)
Summa	**419 647**	**187 076 (53 995)**	**403 306**	**188 945 (50 351)**

PENSIONER
Koncernens kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgår till 53 955 (50 351) 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 1 490 (680) kSEK gruppen styrelse och VD. Koncernens utestående pensionsförpliktelse till dessa uppgår till 122 (0).

Moderbolagets kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgår till 3 823 (2 384) kSEK. Av moderbolagets pensionskostnader avser 122 (0) kSEK gruppen styrelse och VD. Bolagets utestående pensionsförpliktelse till dessa uppgår till 0 (0).

ERSÄTTNING TILL STYRELSE
Ersättning till styrelsen bereds av bolagets valberedning för att därefter beslutas på ordinarie årsstämma. Arvodet som beslutades på årsstämman 2020 uppgår till 370 kSEK till styrelsens ordförande samt 175 kSEK till vardera av de externa styrelseledamöterna, totalt 1 245 kSEK. Därtill erhåller revisionsutskottets ordförande 60 kSEK och ledamot i revisionsutskottet 45 kSEK. Ersättningsutskottet ordförande erhåller 40 kSEK och ledamot i ersättningsutskottet erhåller 30 kSEK. VD erhåller ingen ersättning för styrelsearbete utöver ordinarie lön från bolaget. Styrelseledamot som tillkommer under året erhåller, enligt riktlinjerna för ersättning till styrelse, arvode i förhållande till återstående tid till nästa ordinarie årsstämma.

Valberedningens förslag till ersättning inför årsstämman 2021 framgår av kallelsen till årsstämman.

ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

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

Räkenskapsåret 2020 erhöll koncernens ledande befattningshavare totalt 15 537 kSEK i grundlön och övrig ersättning (bl a bilförmån) samt 1 490 kSEK i avsättning för pensioner. Av dessa belopp är 1 109 kSEK (grundlön och övrig ersättning) respektive 122 kSEK (pension) hänförliga till VD. Räkenskapsåret 2019 erhöll bolagets ledande befattningshavare totalt 13 108 kSEK i grundlön och övrig ersättning (bl a bilförmån) samt 680 kSEK i avsättning för pensioner. Av dessa belopp är 606 kSEK hänförliga till VD. Koncernens kostnad för avgiftsbestämda pensionsplaner uppgick 2020 till 54 448 kSEK (motsvarande för 2019 var 50 351 kSEK). Koncernen har inga förmånsbestämda pensionsplaner.

VDs och övriga ledande befattningshavares anställning löper med en ömsesidig uppsägningstid från respektive part om sex månader. Det finns inga avtal mellan å ena sidan medlemmarna av förvaltnings-, lednings-, eller kontrollorganen och å andra sidan bolaget om förmåner efter det att respektive uppdrag har avslutats.

Ersättningar till ledande befattningshavare beskrivs nedan:

Fast och rörlig ledningsersättning:

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

I enlighet med ersättningsprinciperna ovan har B3 under 2020 kostnadsfört 17 662 (12 503) kSEK som ersättning till ledande befattningshavare exklusive VD. Kostnadsförd ersättning till VD uppgår till 1 663 (1 700) kSEK.

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

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

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

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

År 2020		Styrelse-arvode	Grundlön	Fakturerat arvode	Pension	Övrig ersättning	Summa
Henrik Holm	Ordförande t o m 1/5	154					154
Sven Uthorn	VD & Ledamot		1 016		122	93	1 231
Alf Blomqvist	Ordförande fr o m 1/5	357					357
Kristin Lindmark	Ledamot	220					220
Anna Söderblom	Ledamot	109					109
Marika Skärvik	Ledamot	211					211
Anna Hjertstedt	Ledamot	194					194
Mikael Cato	Ledamot	109					109
Summa styrelse		**1 354**	**1 016**		**122**	**93**	**2 585**
Andra ledande befattningshavare, 10 st*			7 998	4 823	1 368	253	14 442
Summa		**1 354**	**9 014**	**4 823**	**1 490**	**346**	**17 027**

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

Upplysningar om löner och andra ersättningar	KONCERN 2020	KONCERN 2019	MODERBOLAG 2020	MODERBOLAG 2019
Styrelse och VD plus ledande befattningshavare	15 537	13 108	13 870	10 556
Övriga anställda	404 111	390 198	20 057	15 748
Summa	**419 648**	**403 306**	**33 927**	**26 304**

Könsfördelning i styrelse och företagsledning	KONCERN 2020	KONCERN 2019	MODERBOLAG 2020	MODERBOLAG 2019
Antal styrelseledamöter	7	6	7	6
Varav kvinnor	4	3	4	3
Antal övriga befattningshavare	9	10	9	9
Varav kvinnor	4	4	4	4

Teckningsoptioner	2020-12-31	2019-12-31
IB antal optioner	—	109 000
Tillkomna	270 000	—
Återlösta	–5 000	—
Förfallna	—	–109 000
UB	**265 000**	**—**

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

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

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

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

Rätt att förvärvara teckingsoptioner från dotterbolaget ska tillkomma följande kategorier av anställda (inklusive nyanställda):

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

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

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

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

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

Värdet har beräknats till 3,35 kr/st.

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

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

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

	KONCERN 2020	KONCERN 2019	MODERBOLAG 2020	MODERBOLAG 2019
Avskrivning inventarier och bilar	–11 253	–9 348	–700	–704
Avskrivning nyttjanderätt lokaler	–14 840	–14 840	—	—
Avskrivningar immateriella tillgångar	–1 404	–588	–1 302	–486
Summa avskrivningar	**–27 497**	**–24 776**	**2 002**	**–1 190**

	MODERBOLAGET 2020	MODERBOLAGET 2019
Erhållen utdelning	100	583
Anteciperad utdelning dotterbolag	21 491	17 550
Anteciperad utdelning intressebolag	—	155
Resultat vid försäljning av dotterbolag	179	15 038
Summa	**21 770**	**33 326**

	KONCERN 2020	KONCERN 2019	MODERBOLAG 2020	MODERBOLAG 2019
Ränteintäkter	179	48	38	30
Ränteintäkter koncernföretag	—	—	980	1 018
Summa	**179**	**48**	**1 018**	**1 048**

	KONCERN 2020	KONCERN 2019	MODERBOLAG 2020	MODERBOLAG 2019
Räntekostnader	–2 753	–1 738	–2 015	–1 599
Räntekostnader leasing	–2 314	–2 593	—	—
Summa	**–5 067**	**–4 331**	**–2 015**	**–1 599**

	MODERBOLAG 2020	MODERBOLAG 2019
Erhållet koncernbidrag	5 600	14 000
Lämnade koncernbidrag	—	–12 800
Summa	**5 600**	**1 200**

	KONCERN		MODERBOLAG	
	2020	2019	2020	2019
Följande komponenter ingår i skattekostnaden:				
Aktuell skatt	–8 930	–8 257	–93	–42
Aktuell skatt hänförligt till tidigare år	—	–241	—	—
Uppskjuten skatt avseende:				
Pensionsavsättningar	182	32	32	32
Periodiseringsfond	411	1 157	—	—
Leasing	285	287	—	—
Underskottsavdrag	98	–1 192	—	—
Redovisad skatt	**–7 955**	**–8 214**	**-61**	**–10**

Avstämning årets skattekostnad				
Redovisat resultat före skatt	35 647	25 769	21 234	31 307
Skatt enligt gällande svensk skattesats: 21,4%	–7 628	–5 515	–4 544	–6 700
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-660	–1 517	–169	–349
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	—	—	4 620	7 007
Resultat från andelar i intresseföretag	395	–261	—	—
Övrigt	–89	–973	32	32
Ej utnyttjat underskottsavdrag	18	52	—	—
Aktivering av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	9	—	—	—
Redovisad skatt, effektiv skatt 22,3% (31,9%)	**–7 955**	**–8 214**	**-61**	**–10**

	2020-12-31	2019-12-31
Genomsnittligt antal aktier	7 943 162	7 484 341
Aktieägarnas andel av årets resultat, KSEK	22 915	10 684
Resultat per aktie före och efter utspädning, kr	**2,88**	**1,43**

	KONCERN		MODERBOLAGET	
Goodwill	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Ingående anskaffningsvärden	207 661	157 157		
Förvärv	4 044	50 504		
Utgående bokfört värde Goodwill	**211 705**	**207 661**		
Övriga immateriella tillgångar				
Ingående anskaffningsvärde	5 425	1 289	5 163	979
Inköp	1 201	4 668	1 255	4 668
Periodens avskrivningar	–1 407	–532	–1 302	–484
Utgående bokfört värde	**5 219**	**5 425**	**5 116**	**5 163**
Summa immateriella anläggningstillgångar	**216 924**	**213 086**	**5 116**	**5 163**

Goodwill	2020-12-31	2019-12-31
Affärsområde Digital Management	76 170	76 170
Affärsområde Digital Infra	35 142	31 153
Affärsområde Digital Innovation	100 393	100 338
	211 705	**207 661**

NEDSKRIVNINGSBEDÖMNING AV GOODWILL

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

Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna baseras på följande viktiga antaganden:

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

Personalkostnad är den största kostnaden i koncernen och utgör 73,4 procent av omsättningen 2020. Då anställdas ersättning i huvudsak är kopplad till den intäkt som varje uppdrag genererar utvecklas respektive dotterbolags kostnad i takt med utvecklingen av intäkterna.

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

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

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

Övriga inventarier	KONCERNEN 2020-12-31	KONCERNEN 2019-12-31	MODERBOLAGET 2020-12-31	MODERBOLAGET 2019-12-31
Ingående anskaffningsvärde övriga inventarier	15 021	13 668	3 979	3 799
Förvärv via rörelseförvärv	800	281	—	—
Inköp övriga inventarier	262	1 118	—	181
Försäljningar/utrangeringar övriga inventarier	–59	–47	—	—
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden övriga inventarier	**16 024**	**15 021**	**3 979**	**3 979**
Ingående avskrivningar övriga inventarier	–10 393	–8 934	–1 976	–1 272
Förvärvade avskrivningar övriga inventarier	–235	–135	—	—
Försäljningar/utrangeringar övriga inventarier	—	—	—	—
Årets avskrivningar inventarier	–1 606	–1 325	–700	–704
Utgående ackumulerade avskrivningar övriga inventarier	**–12 234**	**–10 393**	**–2 676**	**–1 976**
Utgående bokfört värde övriga inventarier	**3 790**	**4 627**	**1 303**	**2 003**

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

	MODERBOLAGET 2020-12-31	MODERBOLAGET 2019-12-31
Ingående anskaffningsvärden	265 532	223 775
Kapitaltillskott	1 550	700
Återbetalt kapitaltillskott	–6 000	–1 500
Förvärv under året	35 068	41 285
Optionsinlösen	—	—
Sålt under året	–10	–300
Justerad tilläggsköpeskilling	—	1 572
Utgående planenligt restvärde	**296 140**	**265 532**

					BOKFÖRT VÄRDE	
	Verksamhetsort	Röst andel %	Kapital andel %	Antal andelar	2020-12-31	2019-12-31
Direktägda bolag						
B3 Visab Holding, 556336-4370	Stockholm	100%	100%	130 893	22 414	22 414
B3 Financial Consulting AB, 559044-9590	Stockholm	100%	100%	500	8 894	38
B3 Innovation AB, 556815-6557	Stockholm	100%	100%	1 110	4 579	4 578
B3 Consulting Sundsvall AB, 556773-4008	Sundsvall	100%	100%	1 000	13 293	13 293
B3 Effekt, 556812-4639	Stockholm	100%	100%	1 150	1 679	1 679
B3 Connect 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	1 223	1 723
B3 Commit AB, 556847-3283	Örebro	100%	100%	500	5 180	9 180
B3 CodeRight AB, 556938-7458	Stockholm	100%	100%	50 000	17 669	17 669
B3 Summit AB, 556937-0850	Stockholm	100%	100%	50 000	5 590	6 090
B3 Business Transformation AB, 556638-7063	Stockholm	100%	100%	400 000	28 624	28 624
B3 Insight AB, 556990-1134	Stockholm	100%	100%	50 000	4 649	3 099
B3IT PV AB, 559067-6978	Stockholm	100%	100%	500	1 050	1 050
B3 DBAce AB, 559082-2598	Stockholm	100%	100%	50 000	50	50
B3 Init AB, 556492-1640	Stockholm	100%	100%	1 008 000	32 244	32 244
B3 Dynamics AB, 559092-1531	Stockholm	70%	70%	1 670	117	117
Rebel & Bird, 556872-3851	Stockholm	75%	75%	766	20 359	10 645
B3 Upphandling AB, 556593-5698	Stockholm	100%	100%	37 500	39 905	39 905
B3 Networks AB, 559136-7577	Stockholm	80%	80%	450	40	550
B3 Digital Worklife AB 559119-4153	Stockholm	60%	60%	30 000	1 630	1 630
B3 Advise 556597-2212	Gävle	100%	100%	1 130	1 036	1 036
B3 Thirdbase AB 556864-0360	Malmö	69,8%	69,8%	349	26 493	26 493
B3 Reach Consulting AB 556953-3721	Jönköping	65%	65%	325	5 556	5 556
B3 Cyber Security AB 559119-4161	Stockholm	100%	100%	50 000	1 550	2 050
B3 Alenio Consulting AB 556795-7344	Stockholm	100%	100%	114 000	11 552	5 552
B3 Cloud Services AB 559125-6440	Stockholm	100%	100%	50 000	9 550	—
B3 Nuway AB 556796-5784	Malmö	58%	58%	579	27 306	26 358
					296 140	**265 532**

INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

Nedan redovisas koncernens innehav utan bestämmande inflytande.

2020 kSEK	B3 Dynamics AB	Rebel & Bird AB	B3 Thirdbase AB	B3 Nuway AB	B3 Digital Worklife AB	B3 Reach-Consulting AB	B3 Networks AB	Numera helägda dotterbolag	TOTAL
Innehav utan bestämmande inflytande, andel i %	30%	25%	30,2%	42%	40%	35%	20%		
Anläggningstillgångar	—	20 424	850	402	7 971	175	—		
Omsättningstillgångar	14 611	–1 398	19 834	20 982	935	10 776	3 108		
Långfristiga skulder	—	2 539	—	418	97	—	—		
Kortfristiga skulder	10 816	13 057	11 990	14 829	10 650	9 083	2 490		
Nettotillgångar	**3 795**	**3 430**	**8 694**	**6 137**	**–1 841**	**1 868**	**618**		
Redovisat värde på innehav utan bestämmande inflytande	**1 138**	**4 713**	**13 301**	**18 533**	**–737**	**2 833**	**124**		**39 905**
Nettoomsättning	21 888	36 605	48 039	56 419	18 462	44 332			
Årets resultat	2 937	–3 151	5 495	3 828	1 351	1 156			
Övrigt totalresultat									
Summa totalresultat	**2 937**	**–3 151**	**5 495**	**3 828**	**1 351**	**1 156**			
Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	**881**	**–790**	**1 659**	**1 608**	**540**	**405**		**474**	**4 777**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Ingående anskaffningsvärden	9 701	7 952	16 486	13 361
Bildande av bolag	90	—	90	—
Kapitaltillskott	6 600	5 000	6 600	5 000
Omklassificering av intressebolag	–5 825	–2 030	–9 525	–1 875
Resultatandel	–1 846	–1 221	—	—
Utgående värde	**8 720**	**9 701**	**13 651**	**16 486**

					BOKFÖRT VÄRDE KONCERN		BOKFÖRT VÄRDE MODERBOLAGET	
	Verksamhetsort	Röstandel %	Kapitalandel %	Antal andelar	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Intresseföretag								
B3X Infosec AB 556708-0857	Göteborg	50	50	50 000	407	495	217	217
B3 Cloud Services AB 559125-6440	Göteborg	50	50	50 000	—	5 631	—	9 525
B3 Automate AB 559163-9934	Stockholm	50	50	50 000	4 614	2 559	9 475	5 175
B3 Consulting Poland Zoo PL5252739405	Warzawa	50	50	50 000	1 838	1 016	1 569	1 569
B3 Kodify AB 559232-9360	Stockholm	50	50	50 000	303		325	
B3 Indes AB 559233-9386	Stockholm	50	50	50 000	1 119		1 525	
B3 Mobile AB 559292-0119	Stockholm	50	50	25 000	25		25	
Allant AB 559278-2212	Göteborg	30	30	30 000	414		515	
					8 720	9 701	13 651	16 486

kSEK	B3 Automate AB	B3 Consulting Poland Zoo	B3X Infosec	Övrigt	
Ägarandel B3 Consulting Group AB	**50%**	**50%**	**50%**		
Resultat 2020	–4 489	1 642	24		
Resultatandel B3 Consulting Group AB	**–2 245**	**821**	**12**	**–434**	**–1 846**
Eget kapital	9 923	4 522	814	1 407	
B3 Consulting Group ABs andel	**4 961**	**2 261**	**407**	**661**	**8 290**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Deposition	3 762	3 762	2 800	2 800
Övrigt	—	919	—	—
Summa	**3 762**	**4 681**	**2 800**	**2 800**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Kundfordringar brutto	133 277	147 872	27 853	27 463
Årets reservering osäkra kundfordringar	–521	—	—	—
Kundfordringar netto	**132 756**	**147 872**	**27 853**	**27 463**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
Reservering för osäkra fordringar – avstämning	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Reserv vid årets början	47	47	—	—
Upplösning reserv	–47	—	—	—
Årets reserv	521	—	—	—
Vid årets slut	**521**	**47**	—	**—**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
Åldersanalys av kundfordringar	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Ej förfallna kundfordringar	111 149	119 154	25 454	22 517
Förfallna kundfordringar 0–30 dagar	19 275	24 606	2 739	3 791
Förfallna kundfordringar 30–120 dagar	2 366	49	–136	—
Förfallna kundfordringar > 120 dagar	–35	4 063	–205	1 155
Summa	**132 756**	**147 872**	**27 853**	**27 463**

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

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Förutbetalda hyror	3 336	3 331	2 085	2 075
Upplupna projektintäkter	14 168	5 408	4 779	879
Övriga poster	2 750	4 830	1 418	2 198
Summa	**20 253**	**13 569**	**8 282**	**5 153**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Kassa och bank	46 387	27 547	37 843	10 205
Summa	**46 387**	**27 547**	**37 843**	**10 205**

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

AKTIEKAPITAL
Per 31 december 2020 omfattade det registrerade aktiekapitalet 8 410 384 aktier. Kvotvärde per aktie uppgår till 0,1 SEK, varje aktie motsvarar en (1) röst. Det finns ett aktieslag och alla aktier har samma rätt till utdelning. Nedanstående tabell visar förändring av aktiekapitalet och antalet aktier.

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

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

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, 238 083 188 SEK, disponeras enligt följande:

	Belopp i SEK
Balanseras i ny räkning	230 513 842
Utdelning per aktie 0,90 kr	7 569 346
Summa	**238 083 188**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Uppskjutna skattefordringar				
Uppskjutna skattefordringar skattemässiga underskott	876	580	—	—
Uppskjutna skattefordringar avseende leasing	382	441	—	—
Uppskjutna skattefordringar avseende pensionsavsättningar	1 377	1 392	737	705
Summa	**2 635**	**2 413**	**737**	**705**
Uppskjutna skatteskulder				
Temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar	232	112	—	—
Uppskjuten skatt på obeskattade reserver	—	411	—	—
Summa	**232**	**523**	—	—
Förfallostruktur för redovisade uppskjutna skattefordringar				
Inom ett år	876	580	—	—
Om mer än ett år	1 759	1 833	737	705
Summa	**2 635**	**2 413**	**737**	**705**
Förfallostruktur för redovisade uppskjutna skatteskulder				
Inom ett år	232	344	—	—
Om mer än ett år	—	179	—	—
Summa	**232**	**523**	—	—
Bruttoförändring av uppskjutna skattefordringar				
Vid årets början	2 413	3 132	705	673
Redovisning i resultaträkning	222	–719	32	32
Summa	**2 635**	**2 413**	**737**	**705**

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.

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Långfristiga				
Leasingskuld	26 808	41 256	—	—
Skulder till kreditinstitut	—	64 600	—	64 600
Summa	**26 808**	**105 856**	**—**	**64 600**
Kortfristiga				
Leasingskuld	25 423	24 086	—	—
Utnyttjad checkräkningskredit	—	—	—	—
Skulder till kreditinstitut	62 850	12 800	62 850	12 800
Skuld anstånd Skatteverket	6 308	—	6 308	—
Summa	**94 581**	**36 886**	**69 158**	**12 800**
Summa	**121 389**	**142 742**	**69 158**	**77 400**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Långfristiga				
Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande	—	14 112	—	—
Övrigt	—	—	—	—
Summa	**—**	**14 112**	**—**	**—**
Kortfristiga				
Personalrelaterade skulder	85 183	84 580	4 736	4 521
Utställd säljoption till innehavare utan bestämmande inflytande	14 112	—	—	—
Mervärdesskatt	27 578	31 913	2 554	2 996
Skuld för förvärvade aktier	—	12 661	—	12 661
Andra skulder	1 406	8 021	7 352	6 161
Summa	**128 279**	**137 175**	**14 642**	**26 339**

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.

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Upplupna semesterlöner inklusive sociala avgifter	24 783	26 501	1 786	1 536
Personalrelaterade poster	9 420	8 327	1 892	990
Upplupna sociala avgifter	21 039	16 686	1 558	549
Fakturerat för nästkommande period	1 209	3 423	—	—
Övriga periodiseringsposter	4 738	6 916	552	1 820
Summa	**61 188**	**61 853**	**5 788**	**4 866**

		KONCERNEN		MODERBOLAGET	
		2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Övriga ställda säkerheter:	Pantförskrivna kapitalförsäkring	—	5 092	—	2 581
Spärrade medel	Hyresgaranti	3 123	3 123	2 800	2 800
Summa		**3 123**	**8 215**	**2 800**	**5 381**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Avskrivningar	27 497	24 775	2 002	1 189
Förändring andelar intresseföretag	—	—	2 835	–1 770
Realisationsresultat anläggningstillgångar	–946	–772	—	—
Övrigt	–1 207	3 050	14 950	–475
Summa	**25 343**	**27 018**	**19 787**	**–1 057**

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 0,0 (6,4) MSEK. Värderingen utgörs av en värdering i nivå 3 i verkligt värdehierarkin.

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

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

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

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

KONCERNEN 2020-12-31	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultaträkningen	Redovisat värde
Finansiella tillgångar				
– Kundfordringar	132 756			132 756
– Fordringar hos intresseföretag	2 249			2 249
– Övriga kortfristiga fordringar	900			900
– Likvida medel	46 387			46 387
Summa finansiella tillgångar	**182 292**			**182 292**
Finansiella skulder				
– Banklån		62 850		62 850
– Leverantörsskulder och skulder till intresseföretag		34 648		36 648
– Upplupna kostnader		4 738		4 738
– Utställda säljoptioner till innehavare utan bestämmande inflytande		14 112		14 112
Summa finansiella skulder		**118 348**		**118 348**

KONCERNEN 2019-12-31	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultaträkningen	Redovisat värde
Finansiella tillgångar				
– Kundfordringar	147 872			147 872
– Fordringar hos intresseföretag	6 064			6 064
– Övriga kortfristiga fordringar	4 108			4 108
– Likvida medel	27 547			27 547
Summa finansiella tillgångar	**185 581**			**185 581**
Finansiella skulder				
– Banklån		77 400		77 400
– Leverantörsskulder och skulder till intresseföretag		25 762		25 762
– Utställda säljoptioner till innehavare utan bestämmande inflytande		14 112		14 112
– Skuld förvärv		12 661		12 661
Summa finansiella skulder		**129 935**		**129 935**

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

I enlighet med årsstämmans beslut 14 maj 2020 har B3 Consulting Group AB (publ) förvärvat genom apportemission utestående dotterbolagsaktier av minoritetsägarna i dels B3 Alenio Consulting AB respektive B3 Financial Consulting AB, och därmed ökat ägandet till 100 procent i båda bolagen, dels Rebel & Bird AB och därmed ökat ägandet till 75 procent. B3 Consulting Group AB (publ) har tidigare förvärvat 58 procent av de utestående dotterbolagsaktierna av minoritetsägarna i B3 Nuway AB. Som en del av förvärvet regleras den slutliga köpeskillingen genom årsstämmans beslut den 14 maj 2020 om kvittningsemission riktad till minoritetsägarna i B3 Nuway AB. Teckning av det maximala antalet aktier som kan ges ut i emissionerna skedde den 15 maj 2020 då de teckningsberättigade valt att teckna sig för det maximala antalet aktier de har rätt till enligt beslut om emission. Beslutet innebar att aktiekapitalet ökade med 68 800 kronor till 820 987,50 kronor genom nyemission av sammanlagt 688 000 aktier till totalt 8 209 875 aktier.

I enlighet med årsstämmans godkännande den 14 maj 2020 slutreglerades förvärvet av aktier i dotterbolagen Rebel & Bird AB och B3 Financial Consulting AB den 16 november 2020. Slutregleringen gjordes genom kvittningsemission av nya aktier i B3 Consulting Group AB (publ) riktad till de tidigare aktieägarna i de förvärvade bolagen. Samtliga aktier har tecknats av de teckningsberättigade. Därmed ökade aktiekapitalet i B3 Consulting Group AB (publ) med sammanlagt 20 050,9 kronor genom nyemission av sammanlagt 200 509 aktier till totalt 8 410 384 aktier.

B3 förvärvar resterande 50% av B3 Cloud Services AB som därmed övergår från intressebolag till dotterbolag. Bolaget ingår från och med 1 januari 2020 som dotterbolag. B3 Cloud Services AB startades i juli 2017 som ett intressebolag till B3 Consulting Group AB (publ).

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

	B3 Cloud Services AB
Verkligt värde av förvärvade tillgångar och skulder	**100%**
Anläggningstillgångar	565
Omsättningstillgångar exkl kassa	4 942
Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar	2 448
Skulder	–6 194
Netto identifierbara tillgångar och skulder	**1 761**
Köpeskilling	5 750
Verkligt värde identifierbara nettotillgångar	–1 761
Goodwill	**3 989**
Förvärvets inverkan på koncernens likvida medel	
Kontant reglerad köpeskilling	–25
Likvida medel i förvärvat dotterbolag	2 448
Förändring av koncernens likvida medel vid förvärv	**2 423**

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 moderbolagets 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 34, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

Stockholm den 31 mars 2021

Alf Blomqvist
Styrelseordförande

Mikael Cato
Styrelseledamot

Anna Hjertstedt
Styrelseledamot

Kristin Lindmark
Styrelseledamot

Marika Skärvik
Styrelseledamot

Anna Söderblom
Styrelseledamot

Sven Uthorn
Verkställande direktör
och styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats den 31 mars 2021
KPMG AB

Fredrik Westin
Auktoriserad revisor

	jan–dec	
MSEK om inget annat anges	**2020**	**2019**
Omsättning	851,4	839,5
Ökning omsättning jämfört mot föregående år	11,9	113,2
Omsättningstillväxt	**1,4%**	**15,6%**
Rörelseresultat	42,4	31,3
Avskrivningar och nedskrivningar	27,6	24,8
Rörelseresultat före av och nedskrivningar EBITDA	**70,0**	**56,1**
Rörelseresultat före av och nedskrivningar EBITDA	70,0	56,1
Nettoomsättning	851,4	839,5
Rörelsemarginal före av -och nedskrivningar EBITDA, %	**8,2%**	**6,7%**
Rörelseresultat EBIT	**42,4**	**31,3**
Rörelseresultat EBIT	42,4	31,3
Nettoomsättning	851,4	839,5
Rörelsemarginal EBIT, %	**5,0%**	**3,7%**
Rörelseresultat EBIT	42,4	31,3
Nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	0,0	0,0
Rörelseresultat före nedskrivningar EBITA	**42,4**	**31,3**
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	165,9	137,8
Balansomslutning	512,2	522,0
Soliditet	**32,4%**	**26,4%**
Resultat efter skatt	27,7	17,6
Eget kapital inkl innehav utan bestämmande inflytande ingående balans	137,8	122,4
Eget kapital inkl innehav utan bestämmande inflytande utgående balans	165,9	137,8
Genomsnittligt eget kapital	151,9	130,1
Avkastning på eget kapital, %	**18,2%**	**13,5%**
Långfristiga räntebärande skulder	–26,8	–105,9
Kortfristiga räntebärande skulder	–94,6	–36,9
Likvida medel	46,4	27,5
Nettoskuld(–)/Nettokassa(+) inkl IFRS 16	**–75,0**	**–115,3**
Långfristiga räntebärande skulder	–1,4	–78,2
Kortfristiga räntebärande skulder	–79,1	–21,8
Likvida medel	46,4	27,5
Nettoskuld(–)/Nettokassa(+) exkl IFRS 16	**–34,1**	**–72,5**

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

NETTOOMSÄTTNING
Definition: Bolagets intäkter under perioden. Nettoomsättning värderas till verkliga värdet av det som erhållits eller kommer att erhållas, med avdrag för rabatter.
Användning: Nyckeltalet används för att ge en bild av bolagets under perioden sammanlagda intäkter för sålda tjänster och varor.

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

RÖRELSERESULTAT FÖRE AV- OCH NEDSKRIVNINGAR (EBITDA)
Definition: Periodens rörelseresultat före av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar.
Användning: Nyckeltalet redovisas då det är ett vanligen använt mått på företags finansiella resultat. Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerares 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 investerares 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.
Användning: Nyckeltalet redovisas då det är ett mått på ett företags finansiella resultat. Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerares förståelse för bolagets resultatutveckling om nedskrivning av immateriella tillgångar skett under perioden och över tid.

SOLIDITET
Definition: Utgående eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i procent av balansomslutningen.
Användning: Bolaget anser att nyckeltalet bidrar till investerares 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.
Användning: Balansomslutningen ger en bild av bolagets tillgångar vid en viss tidpunkt. Balansomslutningen används som en del vid framräkning av andra nyckeltal, så som soliditet.

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

NETTOSKULD
Definition: Räntebärande kortfristiga och långfristiga skulder (externa lån, bilar som finansieras via finansiell leasing) med avdrag för likvida medel samt andra räntebärande tillgångar (spärrade medel, depositioner).
Användning: Måttet ger en bild över hur snabbt bolaget kan återbetala sina skulder.

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

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

REVISIONSBERÄTTELSE

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

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för B3 Consulting Group AB (publ) för år 2020 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 43–54. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 40–81 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2020 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 2020 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 43–54. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

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

Grund för uttalanden

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

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

Särskilt betydelsefulla områden

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

Värdering av goodwill och moderbolagets andelar i koncernföretag

Se not 16 och 18 och redovisningsprinciper på sidorna 66–67 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

Koncernen redovisade per den 31 december 2020 goodwill om 211,7 MSEK. Goodwill ska årligen bli föremål för minst en så kallad nedskrivningsprövning vilken innehåller både komplexitet och betydande inslag av bedömningar.

Nedskrivningsprövningen ska enligt IFRS genomföras enligt en viss teknik där företagsledningen måste göra framtidsbedömningar om både interna och externa förutsättningar och planer. Exempel på sådana bedömningar är framtida kassaflöden och vilken diskonteringsränta som bör användas för att beakta att framtida bedömda inbetalningar är förenade med risk.

Moderbolaget redovisar per den 31 december 2020 andelar i koncernföretag om 296,1 MSEK. Om värdet på andelarna överstiger eget kapital i respektive koncernföretag görs samma typ av prövning, med samma teknik och ingångsvärden, som sker med avseende på goodwill i koncernen.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har inspekterat bolagets nedskrivningsprövningar för att bedöma huruvida de är genomförda i enlighet med den teknik som föreskrivs. Vidare har vi bedömt rimligheten i framtida kassaflöden samt den antagna diskonteringsräntan genom att ta del av och utvärdera ledningens skriftliga dokumentation och planer. Vi har även intervjuat ledningen samt utvärderat tidigare års bedömningar i förhållande till faktiska utfall.

En viktig del i vårt arbete har varit att utvärdera hur förändringar i antaganden kan påverka värderingen genom att vi har tagit del av och bedömt koncernens känslighetsanalyser.

Vi har också kontrollerat upplysningarna i årsredovisningen och bedömt om de överensstämmer med de antaganden som koncernledningen har tillämpat i sin värdering och att de i allt väsentligt motsvarar de upplysningar som ska lämnas enligt IFRS.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–39, 82–83 och 87–89. Den andra informationen består också av ersättningsrapporten som vi inhämtade före datumet för denna revisionsberättelse. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

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

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

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

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

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för B3 Consulting Group AB (publ) för år 2020 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

Grund för uttalanden

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att 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 räkenskaperna. 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 43-54 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till B3 Consulting Group AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 14 maj 2020. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2013.

Stockholm den 31 mars 2021

Fredrik Westin
Auktoriserad revisor

REVISORNS YTTRANDE AVSEENDE DEN LAGSTADGADE HÅLLBARHETSRAPPORTEN

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

Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2020 på sidorna 3, 7, 16,17, 34–39 samt riskbeskrivning på sidan 56 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 31 mars 2021
KPMG AB

Fredrik Westin
Auktoriserad revisor

Lika snabbt som pandemin slog till ställde B3 om. Tillsammans har alla medarbetare hanterat det gångna året och hittat kreativa vägar för nytänkande och hållbara digitala arbetssätt.

Pandemin har ställt ledarskapet inför nya utmaningar

Att möta de nya situationer som uppstått har både utmanat och utvecklat, inte bara B3s verksamhet, utan även våra ledare. Hur agerar ledare bäst under osäkra tider? B3 tror på ett tydligt och närvarande ledarskap som värdesätter sina medarbetares trivsel, mående och utveckling.

Digitala mötesplatser för sammanhållning

B3 satte tidigt under pandemin alla medarbetares välbefinnande högt upp på agendan och lade stort fokus på att utveckla nya vägar och processer för kommunikation och aktiviteter. Ett flertal digitala evenemang har anordnats för att bibehålla bolagets sammanhållning och företagskultur. Digitala luncher, matlagningstävlingar och rörelse, har varvats med tips och information kring att lyckas med digitala möten, wellness, balans i arbetslivet och ergonomi för hemmakontoret.

I kriser väcks idéer och engagemang

Flera av B3s medarbetare har visat på stort engagemang, initiativförmåga och solidaritet för att på olika sätt bidra till att bekämpa pandemin. B3s medarbetare har bland annat

stöttat Region Stockholm i att anskaffa utrustning till sjukvården
i uppdrag för Inera bidragit till att ansluta Sveriges regioner till ett nationellt provhanteringssystem för PCR-testning och antikroppar av covid-19
ställt sig till sjukvårdens förfogande på olika sätt, med allt från att tillverka visir på egen hand till att avlasta vården.

B3s historia

2003–2006
B3 grundas med första kontoret i Stockholm. Affärsidén är att hjälpa företag och organisationer att effektivisera sin IT och de första uppdragen är framförallt inom IT-management med inriktning på kostnadseffektivisering av IT-miljöer. Bolaget etablerar en specialistgrupp av seniora konsulter med fokus på databaser, IT-arkitektur och systemutveckling. Antalet kunder växer snabbt och kontor öppnas även i Sundsvall. Specialistinriktningar görs mot vårdsektorn och telekomrelaterade uppdrag.

2007–2009
Bolaget påbörjar en expansion på Göteborgsmarknaden. 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 Gasellföretag av Dagens Industri.

2010–2013
Perioden har inledningsvis känningar av finanskrisen men präglas av fortsatt lönsam tillväxt och B3 får ytterligare Gasellutmärkelser 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.

2018–2019
Koncernen antar ny varumärkesplattform och byter namn till B3 Consulting Group. Samtidigt organiseras verksamheten i affärsområden för att bättre ta vara på affärsmöjligheter.

B3 startar bolaget B3 Squadra samt etablerar verksamhet i Polen. Third Base AB med 34 medarbetare, Reach Consulting AB med 40 medarbetare, Alenio Consulting AB med 13 medarbetare och Nuway AB med 49 medarbetare förvärvas.

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

94 procent av medarbetarna anser att B3 är en mycket bra arbetsplats, enligt årets resultat från Great Place To Work (GPTW).

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

2020
En pandemi drar fram över världen med efterföljande ekonomisk recession, och digitaliseringen accelererar.

B3 startar fyra nya bolag och bildar även nya genom att slå samman befintliga dotterbolag för att ytterligare stärka erbjudandet till kund.

Bolaget fortsätter att vinna flera ramavtal och antar nya kunduppdrag.

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

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

Produktion: Sonho grafisk form & original AB
Text: Reppakalja och B3.
Foto: Jenny Lagerqvist, Marcela Diaz, Katarina Lundqvist och Istockphoto
Tryckeri: TMG Stockholm, 2021
Papper: Arctic Volume White 250g/Arctic Volume White 150g

En digital fira-film spelades in i samband med utnämningen som Europas bästa arbetsplatser 2020 då alla B3s medarbetare fick fira och uppmärksamma utmärkelsen genom digitala kanaler.

B3 är en av Sveriges – och Europas – bästa arbetsplatser

94 procent av B3s medarbetare anser att B3 är en mycket bra arbetsplats. Bland annat detta låg bakom att Great Place To Work (GPTW) ånyo utsåg B3 Consulting Group till en av landets bästa arbetsplatser. Ett halvår senare var det dags igen, denna gång att bli utsedd till en av Europas bästa arbetsplatser.

I april 2020 blev B3 Consulting Group av Great Place To Work (GPTW) utsedd till Sveriges näst bästa arbetsplats. 2021 hamnade B3 på topplacering igen som Sveriges tredje bästa arbetsplats. B3 kom även på en fjärdeplats 2017 och tredjeplats 2016 som Sveriges bästa arbetsplats inom kategorin större företag med över 250 anställda.

I september 2020 utsågs B3 dessutom till en av Europas bästa arbetsplatser enligt GPTW i kategorin Best Large Workplaces in Europe. B3 är även det högst placerade svenska företaget inom den kategorin. GPTW har utvärderat upplevelsen hos 1,5 miljoner medarbetare inom fler än 3 000 organisationer i 19 europeiska länder.

Resultatet bygger på en grundlig analys av medarbetarnas konfidentiella svar i Trust Index, en undersökning där 94 procent av B3s medarbetare anser att B3 är en mycket bra arbetsplats. Som komplement har B3 därtill genomfört en Culture Audit, vilket är en omfattande genomlysning av hur bolaget arbetar för att ständigt utveckla verksamheten, förbättra för sina medarbetare och stärka kulturen i bolaget.

För att komma med på listan över de bästa arbetsplatserna i Europa 2020 måste organisationerna återfinnas på en eller flera av GPTWs nationella listor i regionen, som inkluderar Österrike, Belgien, Danmark, Finland, Frankrike, Tyskland, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Norge, Polen, Portugal, Spanien, Sverige, Schweiz, Turkiet, Nederländerna och Storbritannien.

Consulting
Group

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

20220329008782

Hej,

Vi önskar byta ut den årsredovisning för 2020 för bolag B3 Financial Consulting AB, 559044-9590 som tidigare registrerats hos er då revisionsberättelse saknas.
Per post skickas nu detta brev tillsammans med underskrivet fastställelseintyg.
Mailledes har årsredovisning samt revisionsberättelse för bolaget samt för koncernen skickats till er.

Om ni har frågor eller önskar ytterligare uppgifter vänligen kontakta

Towe Widén
070-875 93 03
Towe.widen@b3.se

2022-03-11

Harriet Piscator
Styrelseledamot