

# Årsredovisning

I SAMMANDRAG

2016



**bts**

Strategy made personal

# Innehållsförteckning

## Finansiell information

BTS-aktien .....	2-3
Fem år i sammandrag .....	4-6
Förvaltningsberättelse .....	7-10
Koncernens resultaträkningar .....	11
Koncernens balansräkningar .....	12
Koncernens rapport över förändringar i eget kapital .....	13
Koncernens kassaflödesanalyser .....	14
Moderbolagets resultaträkningar .....	15
Moderbolagets balansräkningar .....	16
Moderbolagets kassaflödesanalyser .....	17
Moderbolagets förändringar i eget kapital .....	18
Noter till årsredovisningen .....	19-33
Revisionsberättelse .....	34

## Styrning och ledning

Bolagsstyrningsrapport .....	38-42
Styrelse och revisorer .....	43
Ledande befattningshavare och Global Partners .....	44

En utförligare beskrivning av verksamheten presenteras i BTS Annual Report 2016 och på <http://ir.bts.com/annuals-proxies.cfm> samt [www.bts.com](http://www.bts.com).

# 2016 i korthet

- Nettoomsättningen uppgick till 1 107,6 (1 043,9) MSEK.
- Tillväxten var 7 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Rörelseresultatet (EBITA) ökade med 3 procent till 117,5 (113,8) MSEK.
- Resultatet före skatt ökade med 2 procent till 110,9 (109,2) MSEK.
- Resultatet efter skatt ökade med 2 procent till 73,8 (72,6) MSEK.
- Resultatet per aktie ökade med 2 procent till 3,96 (3,89) SEK.



BTS är ett tjänsteföretag med huvudkontor i Stockholm med drygt 500 medarbetare vid 35 kontor i sex världsdelar. Vi fokuserar på individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera resultat. Vi är övertygade om att man lär sig bäst

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

# BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 215 457 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 17 792 570 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Per den 31 december 2016 uppgick antalet aktieägare till 1177 (1105) stycken. BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

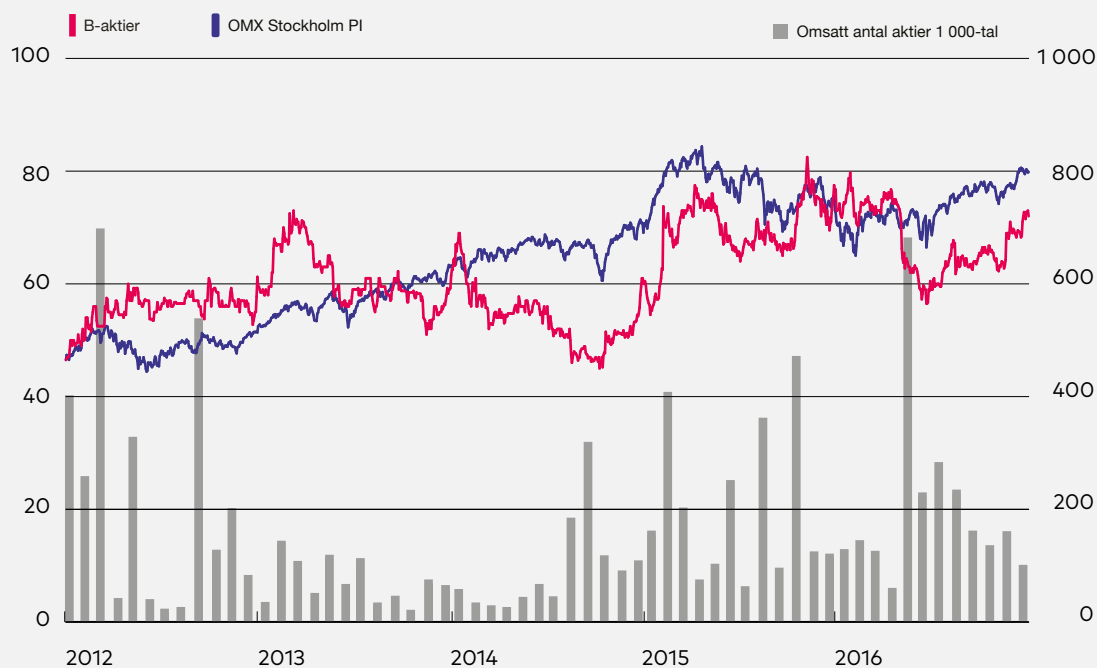
## Utdelningspolicy

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

SEK	2016	2015	2014	2013	2012
Aktiekurs 31 december	72,00	77,50	59,50	59,00	61,25
Resultat per aktie	3,96	3,89	3,01	2,57	3,53
P/E-tal 31 december	18,2	19,9	19,8	23,0	17,4
Likvida medel per aktie 31 december	7,26	7,48	6,13	5,85	5,25
Eget kapital per aktie 31 december	29,13	25,92	23,30	19,14	18,08
Utdelning per aktie	2,50 <sup>1</sup>	2,35	1,75	1,75	1,75

<sup>1</sup>Föreslagen utdelning.

## BTS Group AB aktiepris 2012–2016



## Aktiekapital Förändring av kapitalet

År	Transaktion	Ökning av aktie- kapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Aktiens nomi- nella belopp, SEK
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	00:10
1999	Nyemission	8 200	108 200		82 000	1 082 000	00:10
2001	Fondemission	4 219 800	4 328 000			1 082 000	04:00
2001	Split 4:1		4 328 000	1 319 700	1 926 300	4 328 000	01:00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			-1 475 000	1 475 000	4 328 000	01:00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	01:00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	01:00
2006	Split 3:1		5 897 300	569 200	11 225 400	17 691 900	00:33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	00:33
2012	Nyemission	5 922	6 022 022		17 765	18 066 065	00:33
2013	Nyemission	174 601	6 196 623		523 805	18 589 870	00:33
2014	Nyemission	18 834	6 215 457		56 500	18 646 370	00:33

## Tio största aktieägarna

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund inkl. bolag	816 000	3 189 034	4 005 034	21,5	43,1
Nordea fonder		2 991 938	2 991 938	16,0	11,4
Lannebo fonder		2 859 751	2 859 751	15,3	10,9
Stefan af Petersens inkl. bolag	37 800	2 292 095	2 329 895	12,5	10,1
Swedbank Robur fonder		1 371 230	1 371 230	7,4	5,2
Stefan Hellberg inkl. bolag		893 994	893 994	4,8	3,4
AMF fonder		384 007	384 007	2,1	1,5
PSG fonder		365 192	365 192	2,0	1,4
Elementa		257 311	257 311	1,4	1,0
Harald Mix		250 000	250 000	1,3	0,9
<b>10 största aktieägarna</b>	<b>853 800</b>	<b>14 854 552</b>	<b>15 708 352</b>	<b>84,2</b>	<b>88,8</b>
<b>Totalt resterande ägare</b>	<b>-</b>	<b>2 938 018</b>	<b>2 938 018</b>	<b>15,8</b>	<b>11,2</b>
<b>Summa alla ägare</b>	<b>853 800</b>	<b>17 792 570</b>	<b>18 646 370</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

# Fem år i sammandrag

## Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
Nettoomsättning	1 107,6	1 043,9	781,5	688,2	770,5
Rörelsekostnader	-982,1	-922,5	-690,0	-610,4	-666,0
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-8,0	-7,7	-6,5	-6,3	-5,8
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-5,8	-4,3	-2,6	-1,7	-1,4
Rörelseresultat	111,7	109,5	82,4	69,8	97,4

## Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
BTS Nordamerika	534,7	528,6	362,2	311,5	385,8
BTS Europa	191,6	178,9	153,8	134,1	125,4
BTS Övriga marknader	270,7	222,7	168,4	151,1	156,7
APG	110,7	113,7	97,1	91,5	102,6
<b>Totalt</b>	<b>1 107,6</b>	<b>1 043,9</b>	<b>781,5</b>	<b>688,2</b>	<b>770,5</b>

## Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar (EBITA) per operativ enhet

MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
BTS Nordamerika	58,9	60,6	42,5	35,6	63,2
BTS Europa	25,0	23,3	19,8	22,7	17,6
BTS Övriga marknader	32,9	27,3	20,1	13,8	18,6
APG	0,7	2,6	2,6	-0,6	-0,6
<b>Totalt</b>	<b>117,5</b>	<b>113,8</b>	<b>85,0</b>	<b>71,5</b>	<b>98,8</b>

## Operativa enheter

**BTS Nordamerika** omfattar BTS verksamhet i Nordamerika exklusive APG.

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

**BTS Övriga marknader** omfattar verksamheterna i Australien, Brasilien, Dubai, Indien, Italien, Japan, Kina, Mexiko, Singapore, Spanien, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan och Thailand.

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

## Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	346,1	278,9	261,4	181,4	174,0
Kundfordringar	361,0	276,8	239,0	156,0	158,5
Övriga omsättningstillgångar	101,1	115,8	67,2	72,6	91,1
Kassa och bank	135,4	139,5	114,3	108,8	94,9
<b>Summa tillgångar</b>	<b>943,7</b>	<b>811,0</b>	<b>681,9</b>	<b>518,9</b>	<b>518,5</b>
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	543,1	483,3	434,5	355,8	326,6
Räntebärande skulder	25,3	12,5	-	-	-
Övriga icke räntebärande skulder	375,3	315,2	247,4	163,1	191,9
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>943,7</b>	<b>811,0</b>	<b>681,9</b>	<b>518,9</b>	<b>518,5</b>

## Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
Kassaflöde från den löpande verksamheten	47,5	57,9	44,8	47,6	59,7
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-26,5	-19,0	-21,0	-15,7	-14,4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-36,5	-16,3	-32,9	-12,6	-27,9
Likvida medel vid årets början	139,5	114,3	108,8	94,9	84,4
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-15,5</b>	<b>22,6</b>	<b>-9,1</b>	<b>19,3</b>	<b>17,4</b>
Omräkningsdifferenser i likvida medel	11,4	2,6	14,6	-5,4	-6,9
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>135,4</b>	<b>139,5</b>	<b>114,3</b>	<b>108,8</b>	<b>94,9</b>

## Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
Nettoomsättning	1 107,6	1 043,9	781,5	688,2	770,5
Rörelseresultat (EBIT)	111,7	109,5	82,4	69,8	97,4
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	10,1	10,5	10,5	10,1	12,6
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	117,5	113,7	85,0	71,5	98,8
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	10,6	10,9	10,9	10,4	12,8
Vinstmarginal, %	6,7	7,0	7,2	7,0	8,3
Resultat per aktie, SEK	3,96	3,89	3,01	2,57	3,53
Avkastning på eget kapital, %	14,1	15,8	14,2	14,0	19,6
Avkastning på operativt kapital, %	28,2	32,2	29,1	29,3	42,4
Operativt kapital	432,9	360,4	320,2	246,9	229,8
Eget kapital	543,1	483,3	434,5	355,8	326,6
Eget kapital per aktie, SEK	29,13	25,92	23,30	19,14	18,08
Soliditet, %	57,6	59,6	63,7	68,6	63,0
Utdelning per aktie, SEK	2,50 <sup>1</sup>	2,35	1,75	1,75	1,75
Kassaflöde	-15,5	22,6	-9,1	19,3	17,4
Likvida medel	135,4	139,5	114,3	108,8	94,9
Antal medarbetare vid årets slut	523	463	405	370	385
Antal medarbetare i medeltal	498	436	384	376	365
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,2	2,4	2,0	1,8	2,1

<sup>1</sup> Föreslagen utdelning.

## Definitioner

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

### Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal)

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

### Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

### Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier.

### Avkastning på eget kapital

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

### Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

### Operativt kapital

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

### Eget kapital per aktie

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

### Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

### Utdelning per aktie

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

### Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

### P/E-tal

Aktiens pris dividerat med resultat per aktie.



# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2016. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

## Verksamhet

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

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

## Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning ökade under året med 6 procent och uppgick till 1 107,6 (1 043,9) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 7 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) ökade under året med 3 procent och uppgick till 117,5 (113,8) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 5,8 (4,3) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) ökade under året med 2 procent och uppgick till 111,7 (109,5) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 11 (11) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 10 (10) procent. Koncernens resultat före skatt för året ökade med 2 procent till 110,9 (109,2) MSEK.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 534,7 (528,6) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var intäkterna oförändrade. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 58,9 (60,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 11 (11) procent.

Nettoomsättningen för BTS Europa uppgick under året till 191,6 (178,9) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 14 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 25,0 (23,3) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 13 (13) procent.

Nettoomsättningen för BTS Övriga marknader uppgick under året till 270,7 (222,7) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 25 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 32,9 (27,3) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 12 (12) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 110,7 (113,7) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 4 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 0,7 (2,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 1 (2) procent.

## Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 135,4 (139,5) MSEK. Bolagets räntebärande lån, som hänför sig till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 25,3 (16,7) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 543,1 (483,3) MSEK och soliditeten var 58 (60) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 47,5 (57,9) MSEK.

## Företagsförvärv

Under 2016 förvärvade BTS all affärsverksamhet inom de italienska företagen Cesim Italia och Design Innovation innefattande medarbetare, teknologi, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärkesrättigheter samt all utrustning.

Förvärven stärker BTS position i södra Europa väsentligt då de tillför fler än 40 stora italienska kunder och innebär även att BTS italienska verksamhet stärks med ytterligare kompetens och innovativa lösningar. Därutöver medför förvärven goda möjligheter att hjälpa många av de stora italienska företagen globalt. Förvärven har slutförts via BTS spanska dotterbolag Business Training Solutions S.L.

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

Styrelsen föreslår att årsstämman 2017 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2016, se not 6.

## Medarbetare

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december var 523 (463). Ökningen av personal beror till övervägande del på förvärv i Australien och Italien.

Genomsnittligt antal anställda under året var 498 (436).

## Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 646 370, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 792 570 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie. Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelser av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har tre aktieägare, Henrik Ekelund, Nordea Småbolagsfond Norden och Stefan af Petersens, vardera med ett innehav som vid utgången av 2016 översteg tio procent av rösterna. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

## Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,1 (1,9) MSEK och resultatet efter finansnetto till 42,6 (40,1) MSEK. Likvida medel uppgick till 0,2 (0,1) MSEK.

## Utsikter för 2017

Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

## Marknadsutveckling

Marknaden för BTS tjänster har under 2016 varit stabil och oförändrad.

## Information om risker och osäkerhetsfaktorer

### Marknadsrisker

#### *Konjunkturkänslighet*

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

#### *Beroendet av enskilda kunder*

Under 2016 stod BTS tio största kunder för 26 procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

#### *Inga branscher dominerar*

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

#### *Geografisk spridning*

48 procent av BTS försäljning under 2016 skedde i den operativa enheten BTS Nordamerika. BTS Övriga marknader svarade för 25 procent, BTS Europa svarade för 17 procent och APG för 10 procent. Under senare år har BTS ökat sin närvaro på marknaderna i Asien, Australien, Sydafrika och Latinamerika, vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

#### *Fragmenterad konkurrenssituation*

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

## Operationella risker

### *Kvalitet och varumärken*

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

### *Immateriell egendom*

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

### *Kompetensförsörjning*

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

### *Personberoende*

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

## Finansiella risker

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

### Valutarisker

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

	Procentuell förändring	Förändring* KSEK
SEK/USD	+/-10%	7 371
SEK/EUR	+/-10%	744
SEK/GBP	+/-10%	2 476

\*Baserat på 2016 års siffror

### Kreditrisker

BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter. BTS kundfordringar är fördelade på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 33 088 (10 407) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

### Likviditets- och ränterisker

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

### Forskning och utveckling

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

För utförligare beskrivning, se not 2 Redovisningsprinciper.

## Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2016	2015	2014	2013	2012
Nettoomsättning	1 107 644	1 043 900	781 454	688 234	770 548
Rörelsekostnader	-982 121	-922 473	-690 035	-610 439	-665 972
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-8 016	-7 688	-6 464	-6 267	-5 761
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-5 808	-4 286	-2 568	-1 685	-1 418
<b>Rörelseresultat</b>	<b>111 699</b>	<b>109 452</b>	<b>82 387</b>	<b>69 842</b>	<b>97 396</b>
Rörelsemarginal EBIT, %	10	10	11	10	13
Antal medarbetare vid årets slut	523	463	405	370	385
Antal medarbetare i medeltal	498	436	384	376	365
Nettoomsättning per anställd	2 224	2 394	2 035	1 830	2 111

## Förslag till vinstdisposition Moderbolaget

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserat resultat	19 709 199
Årets resultat	41 803 395
<b>Summa</b>	<b>61 512 594</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

till aktieägarna utdelas 2,50 SEK per aktie, totalt	46 615 925
i ny räkning överförs	14 896 669
<b>Summa</b>	<b>61 512 594</b>

Utdelningen föreslås utbetalas den 19 maj 2017.

### Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet till 86 procent och koncernens soliditet till 55 procent. Såväl soliditeten som likviditeten bedöms betryggande.

Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen ej förhindrar bolaget att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt eller att göra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i ABL 17 kap 3 § 2–3 st (försiktighetsregeln).

Beträffande koncernens och moderbolagets verksamhet i övrigt hänvisas till nedanstående resultat- och balansräkningar samt kassaflödesanalyser jämte tillhörande noter.

# Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2016	2015
<b>Nettoomsättning</b>	9	<b>1 107 644</b>	<b>1 043 900</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5	-442 601	-439 499
Personalkostnader	6	-539 520	-482 974
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7, 8	-13 824	-11 975
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-995 945</b>	<b>-934 448</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	9	<b>111 699</b>	<b>109 452</b>
<i>Finansiella poster</i>	10		
Finansiella intäkter		364	503
Finansiella kostnader		-1 157	-766
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>-792</b>	<b>-263</b>
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>110 907</b>	<b>109 189</b>
Skatt på årets resultat	11	-37 088	-36 635
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>73 818</b>	<b>72 554</b>
Årets resultat hänförlig till: Moderbolagets aktieägare		73 818	72 554
<b>Resultat per aktie</b> (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	12		
Resultat per aktie, före och efter utspädning, SEK		3,96	3,89
Antal aktier vid årets slut		18 646 370	18 646 370
Föreslagen utdelning per aktie, SEK	13	2,50	2,35

## Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2016	2015
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>73 818</b>	<b>72 554</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som senare kan återföras i resultaträkningen</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	17	28 531	7 982
<b>Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt</b>		<b>28 531</b>	<b>7 982</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>102 349</b>	<b>80 536</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		102 349	80 536

# Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2016-12-31	2015-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	7	272 488	222 959
Andra immateriella anläggningstillgångar	7	41 448	30 625
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	8	22 009	15 232
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	15	1 953	3 120
Andra långfristiga fordringar	18	8 215	6 944
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>346 112</b>	<b>278 880</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	18	361 021	276 812
Övriga fordringar	18	14 048	10 373
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	87 044	105 364
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>462 113</b>	<b>392 549</b>
Likvida medel		135 433	139 547
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>597 547</b>	<b>532 096</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>943 659</b>	<b>810 976</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	17		
Aktiekapital		6 215	6 215
Övrigt tillskjutet kapital		62 692	62 692
Reserver		30 845	2 314
Balanserad vinst inklusive årets resultat		443 342	412 034
<b>Summa eget kapital</b>		<b>543 094</b>	<b>483 255</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	18, 19	20 728	12 529
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	18	26 492	21 465
Skatteskulder		50 579	37 257
Övriga kortfristiga skulder	18, 19	89 345	51 289
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	213 421	205 181
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>379 837</b>	<b>315 192</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>943 659</b>	<b>810 976</b>

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

# Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

Hänförligt till moderbolagets aktieägare

KSEK	NOT 17	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2015</b>		6 215	62 692	-5 668	371 266	434 505
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat					72 554	72 554
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omräkningsdifferenser				7 982		7 982
<b>Summa totalresultat</b>		0	0	7 982	72 554	80 536
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					845	845
Utdelning till aktieägarna					-32 631	-32 631
<b>Summa transaktioner med aktieägarna</b>		0	0	0	-31 786	-31 786
<b>Utgående balans per 31 december 2015</b>		6 215	62 692	2 314	412 034	483 255
<b>Ingående balans per 1 januari 2016</b>		6 215	62 692	2 314	412 034	483 255
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat					73 818	73 818
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omräkningsdifferenser				28 531		28 531
<b>Summa totalresultat</b>		0	0	28 531	73 818	102 349
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					1 309	1 309
Utdelning till aktieägarna					-43 819	-43 819
<b>Summa transaktioner med aktieägarna</b>		0	0	0	-42 510	-42 510
<b>Utgående balans per 31 december 2016</b>		6 215	62 692	30 845	443 342	543 094

# Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2016	2015
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		111 699	109 452
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		13 824	11 974
Finansiella poster	10	-792	-183
Betald skatt för året		-24 923	-28 318
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		99 808	92 925
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		-71 263	-31 183
Förändring av andra rörelsefordringar		14 894	-34 461
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		4 046	30 583
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-52 323	-35 061
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>47 485</b>	<b>57 864</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-13 283	-8 896
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	22	-	-10 124
Förvärv av bolag efter avdrag för likvida medel		-13 187	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-26 470</b>	<b>-19 020</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Återbetalning av lån		-4 166	-152
Upptagna lån		11 488	16 490
Utdelning till aktieägarna		-43 819	-32 631
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-36 498</b>	<b>-16 293</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		139 547	114 293
Kursdifferens i likvida medel		11 369	2 703
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>135 433</b>	<b>139 547</b>



# Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2016	2015
<b>Nettoomsättning</b>	3	<b>2 075</b>	<b>1 855</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3,4	-674	-1 067
Personalkostnader	6	-1 235	-1 150
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-1 909</b>	<b>-2 217</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>166</b>	<b>-362</b>
<i>Finansiella poster</i>	10		
Resultat från andelar i koncernföretag		42 481	40 483
Ränteintäkter och liknande resultatposter		626	252
Räntekostnader och liknande resultatposter		-724	-322
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>42 384</b>	<b>40 413</b>
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>42 550</b>	<b>40 051</b>
Skatt på årets resultat	11	-747	-746
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>41 803</b>	<b>39 305</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2016	2015
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>41 803</b>	<b>39 305</b>
Övrigt totalresultat		-	-
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>41 803</b>	<b>39 305</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		41 803	39 305

# Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2016-12-31	2015-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	14		
Andelar i koncernföretag		101 976	101 976
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>101 976</b>	<b>101 976</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		32 541	26 258
Övriga fordringar		55	–
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		129	–
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>32 725</b>	<b>26 258</b>
Likvida medel		182	124
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>32 908</b>	<b>26 382</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>134 884</b>	<b>128 358</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	17	6 215	6 215
Reservfond		41 390	41 390
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>47 605</b>	<b>47 605</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		19 710	24 224
Årets resultat		41 803	39 305
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>61 513</b>	<b>63 529</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>109 118</b>	<b>111 134</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga långfristiga skulder		20 728	12 529
<b>Summa långfristiga skulder</b>	18, 19	<b>20 728</b>	<b>12 529</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		60	46
Skatteskulder		65	110
Övriga kortfristiga skulder	18	4 552	4 180
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	360	359
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>5 038</b>	<b>4 695</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>134 884</b>	<b>128 358</b>

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

# Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2016	2015
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		166	-362
Finansnetto	10	-98	9
Betald skatt för året		-745	-782
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-677	-1 135
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		-5 591	-25 129
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		342	-181
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-5 249	-25 310
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-5 926</b>	<b>-26 445</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Erhållen utdelning från dotterbolag		39 156	37 158
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>39 156</b>	<b>37 158</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Koncernbidrag		3 325	3 325
Återbetalning lån		-4 166	-
Upptagna lån		11 488	16 490
Utdelning till aktieägarna		-43 819	-32 631
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-33 172</b>	<b>-12 816</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		124	2 227
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>182</b>	<b>124</b>

# Moderbolagets förändringar i eget kapital

KSEK	NOT 17	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2015</b>		<b>6 215</b>	<b>41 390</b>	<b>27 555</b>	<b>29 300</b>	<b>104 460</b>
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>						
Överföring till balanserat resultat				29 300	-29 300	0
Periodens totalresultat					39 305	39 305
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning till aktieägarna				-32 631		-32 631
<b>Utgående balans per 31 december 2015</b>		<b>6 215</b>	<b>41 390</b>	<b>24 224</b>	<b>39 305</b>	<b>111 134</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2016</b>		<b>6 215</b>	<b>41 390</b>	<b>24 224</b>	<b>39 305</b>	<b>111 134</b>
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>						
Överföring till balanserat resultat				39 305	-39 305	0
Periodens totalresultat					41 803	41 803
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning till aktieägarna				-43 819		-43 819
<b>Utgående balans per 31 december 2016</b>		<b>6 215</b>	<b>41 390</b>	<b>19 710</b>	<b>41 803</b>	<b>109 118</b>

# Noter till årsredovisningen

## NOT 1 | Allmän information

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 18 april 2017.

## NOT 2 | Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

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

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

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

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

### Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Av de ändrade standarder som är tillämpliga från 2016 har ingen påverkat BTS använda redovisningsprinciper eller upplysningar.

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

Ett antal nya standarder och tolkningar träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2016 – för BTS från och med räkenskapsåret 2017 – har inte tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Dessa nya standarder och tolkningarna väntas påverka koncernens finansiella rapporter på följande sätt:

#### IFRS 9 Finansiella instrument

IFRS 9 hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder och inför nya regler för säkringsredovisning. Den fullständiga versionen av IFRS 9 gavs ut i juli 2014 och ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering samt värdering av finansiella instrument och introducerar en ny nedskrivningsmodell.

Även om koncernen ännu inte gjort en detaljerad utvärdering av de skuldinstrument som för närvarande klassificeras som finansiella tillgångar och som kan säljas, tycks de uppfylla villkoren för att värderas till verkligt värde i övrigt totalresultat baserat på företagets affärsmodell för dessa tillgångar.

Koncernens redovisning av finansiella skulder kommer inte heller att ändras, då de nya kraven endast påverkar redovisning av finansiella skulder som redovisas till verkligt värde över resultaträkningen och koncernen inte har några skulder av det slaget.

BTS förväntar sig därför ingen väsentlig påverkan på klassificering, värdering eller redovisning av koncernens finansiella tillgångar och skulder.

Reglerna för borttagande från balansräkningen har överförts från IAS 39 Finansiella instrument, men redovisning och värdering har inte ändrats.

Den nya modellen för beräkning av kreditförlustreserv utgår från förväntade kreditförluster, i stället för som tidigare inträffade kreditförluster i IAS 39, vilket kan medföra en tidigare redovisning av kreditförluster. Modellen ska appliceras på finansiella tillgångar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde, skuldinstrument som värderas till verkligt värde över övrigt totalresultat, avtalstillgångar enligt IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder, leasefordringar, lån och vissa finansiella garantier.

Koncernen har ännu inte utvärderat hur dess eventuella reserveringar för kreditförluster kommer att påverkas av de nya reglerna, men det kan innebära att kreditförluster redovisas tidigare jämfört med nuvarande principer. Den nya standarden inför även utökade upplysningskrav samt förändringar i presentationen och gäller från och med 1 januari 2018.

BTS avser inte att förtidstillämpa IFRS 9.

#### IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder

IFRS 15 är den nya standarden för intäktsredovisning. IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal.

IFRS 15 bygger på principen att intäkter redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten – en princip som ersätter den tidigare principen att intäkter redovisas när risker och förmåner övergått till köparen.

Ett företag kan välja mellan "full retroaktivitet" eller framåtriktad tillämpning med ytterligare upplysningar.

BTS utvärderar för närvarande effekten av den nya standarden och kan inte uppskatta de nya reglernas kvantitativa inverkan på de finansiella rapporterna. Koncernen kommer att göra en detaljerad utvärdering under det kommande året.

Standarden gäller från och med 1 januari 2018. BTS avser inte att förtidstillämpa IFRS 15.

#### IFRS 16 Leases

IFRS 16 publicerades i januari 2016. Implementeringen av standarden kommer att innebära att nästan samtliga leasingkontrakt kommer att redovisas i balansräkningen, då ingen åtskillnad längre görs mellan operationella och finansiella leasingavtal. Enligt den nya standarden ska en tillgång (rättigheten att använda en leasad tillgång) och ett finansiellt åtagande att betala leasingavgifter redovisas. Kontrakt med kort löptid och kontrakt av mindre värde undantas. Redovisningen för leasegivare kommer i allt väsentligt att vara oförändrad.

Standarden kommer främst att påverka redovisningen av koncernens operationella leasingavtal. BTS har dock ännu inte utvärderat i hur stor utsträckning dessa åtaganden kommer att redovisas som tillgång och skuld och hur detta kommer att påverka koncernens resultat och klassificering av kassaflöden.

Vissa åtaganden kan omfattas av undantaget för korta kontrakt och kontrakt av mindre värde samt vissa åtaganden kan avse arrangemang som inte ska redovisas som leasingavtal enligt IFRS 16.

Standarden gäller från och med 1 januari 2019 och BTS avser inte att förtidstillämpa IFRS 16.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

### Koncernredovisning

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

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

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

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

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

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

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

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

### Kurserna för koncernens mest relevanta valutor var:

	genomsnitt 2016	31 december 2016	genomsnitt 2015	31 december 2015
USD	8,56	9,10	8,43	8,35
EUR	9,47	9,57	9,36	9,14
GBP	11,58	11,18	12,89	12,38
AUD	6,37	6,57	6,35	6,09
SGD	6,20	6,29	6,14	5,91
ZAR	0,58	0,67	0,67	0,54
MXN	0,46	0,44	0,53	0,48

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

### Intäkter/pågående uppdrag

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

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

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

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

### Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

### Ersättningar till anställda

#### Pensioner

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

#### Aktierelaterade ersättningar

Under 2015 ställde BTS Group AB ut personaloptioner till koncernens medarbetare. Programmet möjliggör för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna redovisas som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknades vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden enligt Black & Scholes modell och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisas motsvarar det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntades bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som del av ersätt-

ningen för den anställdes arbete, kostnadsförs fördelade på de perioder under vilka tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baserades på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället, och det verkliga värdet beräknas med samma värderingsmodell och parametervärden som användes när optionerna ställdes ut.

Under första kvartalet 2017 har några av de större aktieägarna i BTS ställt ut sammanlagt 50 000 köpoptioner på marknadsmissiga villkor till Jessica Parisi, som under 2016 utsågs till VD i BTS Nordamerika

### Upplåning

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

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

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

### Inkomstskatter

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år jämte förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter av poster som redovisas direkt mot eget kapital redovisas mot eget kapital.

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

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

### Segmentsrapportering

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

### Leasing- och hyresavtal

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

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

### Materiella anläggningstillgångar

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

- inventarier och installationer, 3–6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

### Immateriella tillgångar

#### Goodwill

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

#### Produkter, teknologi och programvara

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

#### Franchisetagarrelationer

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

#### Kundrelationer

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

#### Varumärken

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

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

#### Nedskrivningar

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

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

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

Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad och återförs inte.

### Viktiga uppskattningar och bedömningar

För att upprätta finansiella rapporter enligt IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt av andra källor. Verkligt utfall kan komma att avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen påverkat endast den perioden.

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

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

### Fastställande av tilläggsköpeskilling

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

### Finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder redovisas i balansräkningen när det finns en avtalsenlig rätt eller skyldighet att från en annan part erhålla respektive erlägga kontanter eller annan finansiell tillgång, eller byta ett finansiellt instrument mot ett annat.

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

### Lånefordringar och kundfordringar

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångarna. Undantag görs för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka redovisas som anläggningstillgångar. BTS lånefordringar och kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. För kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms det nominella värdet utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas.

En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att BTS inte kommer att kunna erhålla belopp förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Väsentliga finansiella svårigheter hos gäldenären – t.ex. sannolikhet för att gäldenären kommer att gå i konkurs eller genomgå finansiell rekonstruktion – betraktas som indikatorer på att ett nedskrivningsbehov av en kundfordran kan föreligga. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och dess bedömda framtida kassaflöde. Reservering för osäkra kundfordringar görs efter prövning i varje enskilt fall.

### Likvida medel

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

### Finansiella skulder

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Kortfristiga skulder såsom leverantörsskulder bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas.

### Omräkning av utländsk valuta

#### Funktionell valuta och rapportvaluta

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

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

### Koncernföretag

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

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

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

### Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar. Kassaflödet redovisas uppdelat på den löpande verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten.

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



### NOT 3 | Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterbolag, se Not 14. Utöver transaktioner mellan koncernföretag har transaktioner med närstående (styrelse, VD och andra ledande befattningshavare) skett enligt Not 6. Dotterbolaget i England har även förvärvat tjänster av närstående till ett värde av 12,9 (9,0) MSEK på marknadsmässiga villkor.

#### Inköp och försäljning mellan koncernföretag

##### Koncernen

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

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

##### Moderbolaget

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

### NOT 4 | Upplysning om revisionsarvode

#### Arvode och kostnadsersättning

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
<b>Öhrlings PricewaterhouseCoopers</b>				
Revisionsuppdrag	526	413	379	167
Övriga uppdrag		55		55
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	1 115	895	–	–
Övriga uppdrag	324	540	–	–
	<b>1 965</b>	<b>1 903</b>	<b>379</b>	<b>222</b>

### NOT 5 | Leasing- och hyresavtal

#### Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 32 607 (31 494). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal uppgår till:

KSEK	
2017	29 016
2018	29 761
2019	23 564
2020	17 801
2021	15 594
Därefter	16 588
<b>Summa</b>	<b>132 324</b>

Merparten av koncernens leasingavtal avser lokaler och kontors- och IT-utrustning. I koncernens operationella leasingavtal finns inga variabla avgifter av materiellt värde. Avtalen innehåller inga restriktioner.

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

#### Medeltal anställda Koncernen

	2016		2015	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<b>Dotterbolag</b>				
Sverige	23	14	24	15
Danmark	1	1	1	1
Finland	3	2	4	3
Belgien	2	1	3	1
Tyskland	1	1	1	1
Frankrike	6	4	5	3
Schweiz	2	1	2	1
Spanien	37	20	34	18
Storbritannien	38	20	36	19
Nederländerna	3	3	4	4
USA	217	118	205	116
Australien	23	13	17	12
Mexiko	11	7	11	6
Brasilien	7	3	6	3
Singapore	17	8	14	6
Sydafrika	31	9	27	9
Japan	5	3	4	3
Indien	32	19	25	15
Korea	5	2	4	2
Taiwan	3	1	3	1
Kina	7	3	5	2
Thailand	1	1	1	1
Italien	21	9	–	–
<b>Koncernen totalt</b>	<b>498</b>	<b>261</b>	<b>436</b>	<b>242</b>

#### Könsfördelning ledande befattningshavare, %

	2016		2015	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande befattningshavare (exkl styrelse)	0	100	0	100
Styrelse moderbolag	20	80	20	80
Styrelse koncernen	6	94	0	100

Med andra ledande befattningshavare avses de två personer som tillsammans med VD har utgjort koncernledningen.

#### Moderbolaget

Moderbolaget har under 2016 inte haft någon anställd personal.

#### Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2016		2015	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
<b>KSEK</b>				
Dotterbolag	450 934	74 351	432 915	65 671
		<b>16 850</b>		<b>14 837</b>

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 3 086 (3 015). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

## Moderbolaget

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

KSEK		2016	2015
Reinhold Geijer	styrelsens ordförande	262	–
Michael Grindfors	styrelsens ordförande	88	331
Mariana Burenstam Linder	ledamot	175	162
Stefan Gardefjord	ledamot	220*	208*
Dag Sehlin	ledamot	220*	208*
<b>Summa</b>		<b>965</b>	<b>909</b>

\* varav utskottsarvode 45 (45)

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare.

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

Koncernen	2016		2015	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>I Sverige</b>				
Moderbolag	965	–	909	–
Dotterbolag	2 101	22 067	2 037	20 281
<b>Summa Sverige</b>	<b>3 066</b>	<b>22 067</b>	<b>2 945</b>	<b>20 281</b>
<b>Utanför Sverige</b>				
USA	9 822	264 474	9 698	261 449
Europa	12 582	39 236	13 064	49 903
Övriga	13 390	86 298	10 798	64 777
<b>Summa utanför Sverige</b>	<b>35 794</b>	<b>390 008</b>	<b>33 560</b>	<b>376 130</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>38 860</b>	<b>412 075</b>	<b>36 505</b>	<b>396 410</b>

## Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

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

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

Styrelsen äger rätt att frånga ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser föreslå årsstämman oförändrade principer för 2017.

## Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

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

Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 10 800 (16 020), varav pensionskostnader 2 359 (2 556). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 4 537 (4 851), varav rörlig ersättning 82 (353). Till grund för rörlig ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 35 (35) procent av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

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

Till andra ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 3 905 (8 613), varav rörlig ersättning 241 (3 220). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i intervallet 13–30 procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

## Aktierelaterade ersättningar

### Personaloptionsprogram 2015/2019

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

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

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

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

	2016		2015	
	Genomsnittligt lösenpris i kr per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i kr per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	82,30	685	–	–
Tilldelade	–	–	82,30	840
Utnyttjade	–	–	–	–
Förfallna	82,30	–194	82,30	–155
Per 31 december	82,30	491	82,30	685

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 6 juli 2015 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar. Med hänsyn till prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 2,9 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiserades under intjänandeperioden. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 1 309 (845) KSEK. Övriga viktiga indata i modellen var den volymviktade genomsnittliga betalkursen under de 10 handelsdagar som föregick tilldelningen om 64,12 kr, ovanstående lösenpris, volatilitet på 30 procent, förväntad utdelning om 2,00 kr samt en riskfri ränta om -0,35, -0,25 respektive -0,15 procent vid löptider om 2,5 år, 3,0 år respektive 3,5 år.

Sociala avgifter redovisas som kostnad under intjänandeperioden och under intjänandeperioden byggs i förekommande fall en avsättning upp för dessa. Värdet på denna avsättning och därmed den redovisade kostnaden omvärderades löpande utifrån värdeutvecklingen på personaloptionerna. Personaloptionerna som tilldelats amerikanska anställda kan komma att vara så kallade ISO-optioner, vilket medför att dessa, enligt nu gällande lagar, inte är föremål för sociala avgifter.

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

Vid antagande av att samtliga teckningsoptioner enligt ovan utnyttjas för teckning av nya aktier kommer bolagets aktiekapital att öka med 322 000 kr och medföra en utspädning motsvarande högst cirka 5 procent av aktiekapitalet och högst cirka 4 procent av röstetalet för samtliga aktier.

## NOT 7 | Immateriella anläggningstillgångar

### Koncernen Goodwill

KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	226 685	210 771
Förvärv	33 230	2 269
Omräkningsdifferens	16 298	13 645
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	276 214	226 685
Ingående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>272 488</b>	<b>222 959</b>

### Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2016-12-31	2015-12-31
<b>Franchisetagarrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	10 327	9 658
Omräkningsdifferens	921	669
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>11 248</b>	<b>10 327</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	6 382	5 325
Årets avskrivningar	705	695
Omräkningsdifferens	613	362
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>7 701</b>	<b>6 382</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>3 547</b>	<b>3 945</b>

KSEK	2016-12-31	2015-12-31
<b>Teknologi, produkter &amp; programvaror</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	54 832	50 918
Förvärv	4 731	390
Omräkningsdifferens	5 834	3 524
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>65 397</b>	<b>54 832</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	39 492	35 535
Årets avskrivningar	2 274	1 509
Omräkningsdifferens	3 637	2 448
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>45 403</b>	<b>39 492</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>19 995</b>	<b>15 340</b>

KSEK	2016-12-31	2015-12-31
<b>Kundrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	8 519	7 603
Förvärv	5 431	390
Omräkningsdifferens	1 011	526
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>14 961</b>	<b>8 519</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	4 097	3 194
Årets avskrivningar	1 372	693
Omräkningsdifferens	425	210
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>5 894</b>	<b>4 097</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>9 067</b>	<b>4 422</b>

KSEK	2016-12-31	2015-12-31
<b>Varumärken</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	15 755	14 553
Förvärv	2 366	195
Omräkningsdifferens	1 877	1 007
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>19 998</b>	<b>15 755</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	8 837	6 976
Årets avskrivningar	1 457	1 389
Omräkningsdifferens	865	472
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>11 159</b>	<b>8 837</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>8 839</b>	<b>6 918</b>

<b>Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar</b>	<b>41 448</b>	<b>30 625</b>
---	---------------	---------------

## Nedskrivningstest

Goodwill och andra immateriella tillgångar är fördelade på de kassagenererande enheter som väntas dra fördel av synergier i genomförda förvärv. Återvinningsvärdena baseras på nyttjandevärde, beräknat som nuvärdet av framtida tillväxt- och resultatprognoser över en fyraårsperiod samt extrapolerade kassaflöden bortom fyraårsperioden. Nedskrivningstest genomförs på rörelse-segmentsnivå, vilken är den lägsta nivå i bolaget på vilken goodwill övervakas.

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

- Budgeterad rörelsemarginal
- Tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden
- Diskonteringsränta tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

Den budgeterade rörelsemarginalen har fastställts baserad på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 2–3 (3–4) procent använts, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta före skatt använts vid beräkningarna. Den använda diskonteringsräntan är 10,2 (9,0) procent.

Efter gjorda nedskrivningstester har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2016-12-31.

En känslighetsanalys har gjorts för respektive segment, vilken sammantaget redovisas nedan:

- Om den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 procent lägre än grundantagandet, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 11 (11) procent
- Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 2–3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 3 (4) procent
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 10,2 (9,0) procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 (14) procent.

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

## Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

### Koncernen

KSEK 2016-12-31	Nord-amerika	Europa	Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	198 662		42 922	30 905	272 488
Franchisetagarrelationer				3 547	3 547
Kundrelationer	3 611		5 456		9 067
Produkter, Teknologi & Programvaror	14 537		5 456		19 993
Varumärken	6 111		2 728		8 839
<b>Summa</b>	<b>222 921</b>	<b>-</b>	<b>56 562</b>	<b>34 452</b>	<b>313 936</b>

KSEK 2015-12-31	Nord-amerika	Europa	Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	182 165	-	12 419	28 375	222 959
Franchisetagarrelationer				3 945	3 945
Kundrelationer	4 032		390		4 422
Produkter, Teknologi & Programvaror	14 950		390		15 340
Varumärken	6 723		195		6 918
<b>Summa</b>	<b>207 870</b>	<b>-</b>	<b>13 394</b>	<b>32 320</b>	<b>253 584</b>

## NOT 8 | Materiella anläggningstillgångar

### Koncernen

Inventarier KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	63 030	54 154
Inköp	13 283	8 896
Utrangeringar	-3 952	-1 752
Omräkningsdifferens	9 107	1 732
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>81 468</b>	<b>63 030</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	47 798	40 227
Utrangeringar	8 016	7 688
Årets avskrivningar	-3 321	-1 382
Omräkningsdifferens	6 967	1 265
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>59 460</b>	<b>47 798</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>22 009</b>	<b>15 232</b>

## NOT 9 | Rapportering per segment

### Koncernen

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras genom de operativa enheterna BTS Nordamerika, BTS Europa, BTS Övriga marknader och APG, vilka utgör koncernens segment. BTS Övriga marknader omfattar verksamheterna i Australien, Asien, Latinamerika, Sydafrika, Italien och Spanien. APG är verksamt i Nordamerika. Fakturering av tjänster mellan de operativa enheterna sker genom att tillhandahållen tid faktureras på marknadsmässiga villkor.

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

KSEK	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		APG		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Intäkter</b>												
Extern försäljning	534 664	528 602	191 627	178 875	270 665	222 693	110 688	113 730			1 107 644	1 043 900
Intern försäljning	70 667	94 945	41 107	23 716	15 111	15 323	1 660	362	-128 545	-134 346	0	0
<b>Summa intäkter</b>	<b>605 331</b>	<b>623 547</b>	<b>232 734</b>	<b>202 591</b>	<b>285 777</b>	<b>238 016</b>	<b>112 348</b>	<b>114 092</b>	<b>-128 545</b>	<b>-134 346</b>	<b>1 107 644</b>	<b>1 043 900</b>
Rörelseresultat	61 781	53 951	1 470	2 766	43 722	45 720	4 727	7 015			111 699	109 452
Finansiella intäkter									364	503	364	503
Finansiella kostnader									-1 157	-766	-1 157	-766
Skatt på årets resultat									-37 088	-36 635	-37 088	-36 635
<b>Årets resultat</b>											<b>73 818</b>	<b>72 554</b>
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	552 579	570 012	151 817	131 029	257 512	150 970	48 168	47 004	-66 418	-88 039	943 659	810 976
Skulder	224 055	232 918	138 717	99 228	76 167	54 375	28 044	29 239	-66 418	-88 039	400 565	327 721
Investeringar	10 989	13 681	296	794	18 468	4 451	0	94			29 753	19 020
Avskrivningar materiella tillgångar	-5 003	-4 622	-854	-950	-2 104	-2 063	-55	-53			-8 016	-7 688
Avskrivningar immateriella tillgångar	-3 525	-3 591			-1 577		-705	-695			-5 808	-4 286

Koncernens totala försäljning är fördelad på följande intäktslag: kundanpassningar 247 306 (211 450), seminarier 642 277 (595 982), licenser 144 365 (151 237) och övriga intäkter 73 697 (85 231).

Av koncernens totala intäkter avser 48 486 (38 115) säteslandet Sverige. Värdet på koncernens anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 16 (24).

## NOT 10 | Finansiella poster

Koncernen KSEK	2016	2015
Ränteintäkter	364	503
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>364</b>	<b>503</b>
Valutaförluster	-269	-311
Räntekostnader	-888	-455
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-1 157</b>	<b>-766</b>
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>-792</b>	<b>-263</b>

Moderbolaget KSEK	2016	2015
<b>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar</b>		
Utdelning från dotterbolag	39 156	37 158
Koncernbidrag	3 325	3 325
	<b>42 481</b>	<b>40 483</b>
Ränteintäkter	626	252
Räntekostnader	-724	-322
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>42 384</b>	<b>40 413</b>

## NOT 11 | Skatt på årets resultat

Koncernen KSEK	2016	2015
Inkomstskatter redovisade i resultaträkningen	-37 088	-36 635
Aktuell skattekostnad	-35 851	-37 370
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	237	114
Uppskjuten skatteintäkt/-kostnad (+/-)	-1 474	621
<b>Årets skattekostnad</b>	<b>-37 088</b>	<b>-36 635</b>

Moderbolaget KSEK	2016	2015
<b>Aktuell skatt för året</b>	<b>-747</b>	<b>-746</b>

### Avstämning av effektiv skatt

Koncernen KSEK	2016	2015
Resultat före skatt	110 907	109 190
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 22,0 %	-24 399	-24 022
Effekt av olika skattesatser	-12 431	-12 200
Ej avdragsgilla kostnader	-3 100	-1 897
Ej skattepliktiga intäkter	2 606	1 370
Skatt hänförlig till tidigare år	237	114
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-37 088</b>	<b>-36 635</b>
<i>Effektiv skattesats</i>	33,4%	33,6%

Moderbolaget KSEK	2016	2015
Resultat före skatt	42 550	40 051
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 22,0 %	-9 361	-8 811
Utdelning från dotterbolag	8 614	8 175
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-747</b>	<b>-746</b>
<i>Effektiv skattesats</i>	1,8%	1,9%

## NOT 12 | Resultat per aktie

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

	2016	2015
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	73 818	72 554
Genomsnittligt antal aktier före och efter utspädning (tusental)	18 646	18 646
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	3,96	3,89

## NOT 13 | Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2016 uppgick till 43 819 KSEK (2,35 kr per aktie). Utdelning utbetald 2015 uppgick till 32 631 KSEK (1,75 kr per aktie). På årsstämma den 12 maj 2017 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2016 på 2,50 kr per aktie, 46 616 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

## NOT 14 | Finansiella anläggningstillgångar

### Moderbolaget Andelar i koncernföretag

KSEK	Antal andelar	Kapital- andel i %	Bokfört värde 2016-12-31	Bokfört värde 2015-12-31
<b>Moderbolagets innehav:</b>				
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 456	7 456
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	77 430	77 430
BTS in London Ltd Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 833	6 833
Business Training Systems AS Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Finland AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Asia Pacific PTE Ltd Orgnr: 2008114642 Säte: Singapore	50 000	100	237	237
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	7 911	7 911
BTS Management SA Orgnr: 01 73.802 11 Säte: Geneve	1 000	100	673	673
Business Game Factory Oy Orgnr: 1807788-2 Säte: Helsingfors	90 750	100	654	654
BTS Brussels NV Orgnr: 878.155.648 Säte: Bryssel	620 000	100	587	587
<b>Summa aktier i dotterbolag</b>			<b>101 976</b>	<b>101 976</b>

## NOT 15 | Uppskjutna skattefordringar

### Koncernen

KSEK	2016	2015
Ingående balans, netto	3 120	2 041
Redovisat i årets resultat	-1 474	621
Förvärv av koncernföretag	-	559
Omräkningsdifferens	307	-101
<b>Utgående balans, netto</b>	<b>1 953</b>	<b>3 120</b>

Beloppet avser outnyttjade underskottsavdrag i dotterbolag som beräknas kunna utnyttjas under 2017.

## NOT 16 | Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Koncernen KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Upplupna intäkter	60 249	70 778
Förutbetalda hyror	2 456	2 898
Övriga poster	24 339	31 688
<b>Summa</b>	<b>87 044</b>	<b>105 364</b>

## NOT 17 | Eget kapital och vinstdisposition

### Koncernen

Aktiekapitalet består av 853 800 aktier av serie A samt 17 792 570 aktier av serie B, totalt 18 646 370 aktier till ett totalt värde av 6 215 457 SEK. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,33 SEK. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas eget kapital till rapportvalutan (SEK). Omräkningsdifferenser uppstår om balansdagskurserna för de funktionella valutorna, omräknat till SEK, har förändrats under året. Dessa omräkningsdifferenser medför ingen skatteeffekt. Utgående ackumulerade omräkningsdifferenser som föruts direkt mot eget kapital uppgår till 30 845. Ingående ackumulerade differenser uppgick till 2 314.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

till aktieägarna utdelas 2,50 SEK per aktie, totalt	46 615 925
i ny räkning överförs	14 896 669
<b>Summa</b>	<b>61 512 594</b>

Utdelningen föreslås utbetalas den 19 maj 2017.

## NOT 18 | Finansiella instrument och finansiell riskhantering

### Principer för finansiering och finansiell riskhantering

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

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

### Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

Koncernen KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Övriga långfristiga fordringar	0	232
Kundfordringar	361 021	276 812
Likvida medel	135 433	139 547
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>496 454</b>	<b>416 591</b>
Övriga långfristiga skulder	20 728	12 529
Leverantörsskulder	26 492	21 465
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>47 220</b>	<b>33 994</b>

## Finansiella tillgångar

### Lånefordringar och kundfordringar

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

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 43 (56) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

Koncernen KSEK	2016-12-31	2015-12-31
SEK	20 950	9 608
USD	169 549	173 772
GBP	64 579	41 074
EUR	44 773	31 522
Övriga valutor	61 170	20 836
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>361 021</b>	<b>276 812</b>

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

Totalt var per 31 december 2016 kundfordringar om 66 887 (51 160) förfallna mer än 30 dagar. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Totala kundfordringar	361 021	276 812
varav förfallet > 30 dagar	24 821	21 586
varav förfallet > 60 dagar	42 066	29 574

### Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

### Finansiella skulder

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Vid utgången av 2016 bestod de finansiella skulderna av leverantörsskulder och långfristiga skulder.

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

### Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Transaktionsexponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2016 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.



	Procentuell förändring	Förändring året 2016, KSEK	Förändring året 2015, KSEK	Förändring eget kapital 2016, KSEK	Förändring eget kapital 2015, KSEK
SEK/USD	+/-10%	7 371	7 149	33 402	31 333
SEK/EUR	+/-10%	744	1 032	4 519	3 629
SEK/GBP	+/-10%	2 476	1 327	3 100	3 923

### Kreditrisk

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

Den maximala exponeringen för kreditrisk på kundfordringar vid årets slut uppgår till 361 021 (276 812). Verkligt värde överensstämmer med bokfört värde.

### Likviditets- och ränterisker

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

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring räntekostnad 2016, KSEK
Räntebärande skulder	+/-10%	75

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

Koncernen KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Likvida medel	135 433	139 547
Outnyttjad del av checkräkningskredit	56 823	19 564
<b>Tillgänglig likviditet</b>	<b>192 256</b>	<b>159 111</b>

### Hantering av kapitalrisk

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

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

BTS finansiella mål – och ett mått på kapitalrisken – är vad gäller solvens att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Koncernens soliditet var vid årets slut 58 (60) procent.

## NOT 19 | Långfristiga skulder

Långfristiga skulder avser räntebärande lån från kreditinstitut som kommer att återbetalas enligt följande.

KSEK	
2018	4 549
2019	4 549
<b>Summa</b>	<b>9 097</b>

## NOT 20 | Checkräkningskredit

Koncernen KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Beviljad kreditlimit	56 823	19 564
Outnyttjad del	-45 192	-19 564
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>11 631</b>	<b>0</b>

Moderbolaget KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Beviljad kreditlimit	40 000	3 300
Outnyttjad del	-28 369	-3 300
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>11 631</b>	<b>0</b>

## NOT 21 | Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Koncernen KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Upplupna löner	75 747	82 714
Upplupna sociala avgifter	3 485	2 478
Förutbetalda intäkter	98 761	95 536
Övriga poster	35 428	24 453
<b>Summa</b>	<b>213 421</b>	<b>205 181</b>

Moderbolaget KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Övriga poster	360	359

## NOT 22 | Företagsförvärv

BTS har som kommunicerats i pressmeddelande 6 juli 2016 förvärvat all affärsverksamhet inom de italienska företagen Cesim Italia och Design Innovation innefattande personal, teknologi, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärkesrättigheter samt all utrustning. Förvärven har slutförts via BTS spanska dotterbolag Business Training Solutions S.L.

Förvärven stärker BTS position i södra Europa väsentligt då de tillför ett flertal stora italienska kunder och innebär även att BTS italienska verksamhet stärks med ytterligare kompetens och innovativa lösningar. Därutöver medför förvärven goda möjligheter att hjälpa många av de stora italienska företagen globalt.

Den överenskomna köpeskillingen består av:

- Kontant betalning om 1,7 MEUR.
- Tilläggsköpeskillning som uppskattas till 3,5 MEUR inkluderande motsvarande cirka 0,6 MEUR i nyemitterade BTS-aktier, förutsett att de förvärvade verksamheterna uppnår uppsatta resultatmål 2016–2020.

Förvärvskalkyl vid förvärvstidpunkten omräknad till balansdagskurs per 30 september 2016:

MSEK	
Kontant betalning	16,5
Beräknad tilläggsköpeskillning	33,7
<b>Sammanlagd köpeskillning</b>	<b>50,2</b>
Nettotillgångar värderat till verkligt värde	17,0
<b>Goodwill</b>	<b>33,2</b>

Goodwill består av förväntade framtida synergieffekter genom utökat produktutbud och tjänster. Förutom synergieffekter ingår även tillförsel av kvalificerade medarbetare och framtida lönsamhetskomponenter i goodwillposten. Inga förvärvskostnader aktiveras utan kostnadsförs i sin helhet.

Nettotillgångarna består av:

MSEK	
Materiella anläggningstillgångar	0,6
Immateriella anläggningstillgångar	12,5
Fordringar	4,8
Kassa	3,3
Kortfristiga ej räntebärande skulder	-4,2
<b>Summa</b>	<b>17,0</b>

Förvärvskostnader som inte uppgått till väsentligt belopp har kostnadsförts under perioden.

Tillträdet var 6 juli 2016 och sedan dess har Cesim Italia och Design Innovation bidragit med 21,7 MSEK i nettoomsättning och 3,1 MSEK i rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar (EBITA).

## NOT 23 | Ställda säkerheter

Koncernen KSEK	2016-12-31	2015-12-31
<b>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</b>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

## NOT 24 | Ansvarsförbindelse till förmån för koncernföretag

Moderbolaget KSEK	2016-12-31	2015-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	5 117	4 698

## NOT 25 | Händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång fram till tidpunkten för styrelsens undertecknande av årsredovisningen har inträffat och således ej påverkat upprättandet av balans- och resultaträkningarna.

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

Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande den 12 maj 2017.

Stockholm den 18 april 2017

Reinhold Geijer  
Ordförande

Henrik Ekelund  
Verkställande direktör  
och styrelseledamot

Mariana Burenstam  
Linder  
Styrelseledamot

Stefan Gardefjord  
Styrelseledamot

Dag Sehlin  
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits 19 april 2017  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

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

### Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

#### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för BTS Group AB (publ) för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 7–33 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 2016 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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

#### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionsred i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsred i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

#### Vår revisionsansats

##### *Revisionens inriktning och omfattning*

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

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

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

##### *Väsentlighet*

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

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

## Särskilt betydelsefulla områden

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

---

### Särskilt betydelsefullt område

### Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

---

#### *Intäkter och pågående arbeten*

Se även not 2 (Redovisningsprinciper) och not 16 på sidan 29 respektive not 21 på sidan 31.

Vi valde att fokusera på intäkter då koncernens intäkter i huvudsak genereras genom olika projekt vilka bygger på kundavtal och där dessa kan pågå under en kortare eller längre tidsperiod. För att erhålla en korrekt bild av koncernens resultat för året behöver redovisningen av pågående arbeten vara tillförlitlig. Intäktsredovisningen är också beroende av ledningens bedömningar om hur långt respektive projekt kommit vid tidpunkten för bokslutet. Koncernens balansräkning inkluderar upplupna intäkter om 60 249 tkr och förutbetalda intäkter om 98 761 tkr.

I vår revision har vi vidtagit en rad revisionsåtgärder för att bedöma redovisningen av intäkter i resultaträkningen och pågående arbeten i balansräkningen. Vår granskning har omfattat; genomgång av rutiner och processer för intäktsredovisningen, utvalda kontroller, urval av projekt mot faktura och inbetalning.

Vi har också granskat ett urval av projektarvoden i redovisningen mot kundavtal och modell för intäktsredovisning.

Vi granskade ett urval av poster i bokföringen mot kundfakturer för att verifiera att intäkterna redovisats under rätt år.

---

#### *Nedskrivningsprövning av goodwill*

Se även not 2 (Redovisningsprinciper) och not 7 på sidan 25.

Koncernens balansräkning inkluderar goodwill om totalt 272 488 tkr.

Vi inriktade vår granskning på goodwill relaterad till den nordamerikanska verksamheten som uppgår till 198 662 tkr då beloppet utgör en väsentlig del av totalt värde på goodwill och koncernens balansräkning. Goodwill skrivs inte av utan är föremål för en årlig nedskrivningsprövning. Värderingen av goodwill baseras på företagsledningens subjektiva bedömningar om framtida kassaflöden och antaganden om avkastningskrav mm som innebär att värderingen till sin natur är behäftad med osäkerhet.

Då goodwill anses ha ett evigt värde och inte skrivs av, valde vi att fokusera på värderingen då en nedskrivningsprövning inbegriper bl a subjektiva bedömningar om framtiden och antaganden kring avkastningskrav.

Under året har 33 230 tkr tillkommit i goodwill i samband med förvärv.

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

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

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

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

Granskad nedskrivningsprövning visar inte några indikationer på nedskrivningsbehov.

---

## **Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen**

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–6. Den andra informationen består av fakta om BTS Group ABs aktie samt finansiell information om koncernen fem år i sammandrag, vilka inte ingår i årsredovisningen eller koncernredovisningen och därför ej heller i vår 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 International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift.

Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ än att göra något av detta.

## **Revisorns ansvar**

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

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev\\_dok/revisors\\_ansvar.pdf](http://www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

## **Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar Uttalanden**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för BTS Group AB (publ) för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

## **Grund för uttalanden**

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

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

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

### Revisorns ansvar

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

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

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

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god 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.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev\\_dok/revisors\\_ansvar.pdf](http://www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Stockholm den 19 april 2017

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB  
Sten Håkansson  
*Auktoriserad revisor*

# Bolagsstyrningsrapport

BTS Group AB är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolaget är noterat på Nasdaq Stockholm. BTS Groups bolagsstyrning baseras därför på svensk lagstiftning och svenska regelverk såsom aktiebolagslagen, noteringsavtalet, den svenska koden för bolagsstyrning och bolagets bolagsordning.

Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) är ett regelverk för noterade bolag och ett komplement till lagstiftning, den egna bolagsordningen och andra regler genom att ange en norm för god bolagsstyrning. Koden behandlar de system samt bolags- och beslutsorgan genom vilka ägarna direkt eller indirekt styr bolaget och syftar till att säkerställa aktieägarnas investeringar och koncernens tillgångar samt att den ekonomiska informationen som bolaget avger är tillförlitlig. Koden bygger på principen följ eller förklara vilket innebär att ett företag som tillämpar den kan avvika från enskilda regler men ska då ange förklaringar där skälen för varje avvikelse redovisas.

## Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

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

## Aktieägare

Totalt antal utställda aktier är 18 646 370, bestående av 853 800 A-aktier och 17 792 570 B-aktier. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

BTS Group AB hade per den 31 december 2016, 1177 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 84,2 procent av aktierna och 88,8 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 3 i årsredovisningen.

## Årsstämma

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

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

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

## Årsstämman 2016

Årsstämman 2016 ägde rum tisdagen den 10 maj i bolagets lokaler i Stockholm. 20 aktieägare närvarade vilka representerade 77,6 % av antalet utestående aktier och 84,1 % av rösterna. Samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisor deltog i stämman. Bland annat fattades följande beslut:

- Resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för verksamhetsåret 2015 fastställdes.
- Föreslagen utdelning 2,35 SEK per aktie beslutades.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 875 000 kronor att fördelas med 350 000 kronor till ordföranden och 175 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete skall utgå ett arvode om sammanlagt 90 000 kronor.
- Arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning
- För tiden intill nästa årsstämma omvaldes Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord och Dag Sehlin samt nyvaldes Reinhold Geijer. Michael Grindfors hade avböjd omval. Reinhold Geijer utsågs därefter till styrelsens ordförande.
- För tiden intill slutet av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisor med Sten Håkansson som huvudansvarig revisor för revisionen.
- Instruktion till valberedningen innebärande bland annat att valberedningen skall utgöras av representanter för de tre röstmässigt största aktieägarna samt styrelsens ordförande baserat på Euroclear Sweden AB:s uppgifter per 30 september respektive år, och gäller till dess bolagsstämman beslutar annorlunda.
- Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare fastställdes.
- Styrelsen bemyndigades att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler som medför att maximalt 1 200 000 B-aktier kan utges mot apportegendom eller kvittning. Bemyndigandet avser företagsförvärv.



## Valberedning

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

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

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 26 oktober 2016. BTS tre största ägare i samråd med styrelsens ordförande Reinhold Geijer utsåg Anders Dahl (utsedd av Henrik Ekelund), Erik Durhan (utsedd av Nordea Funds), Ulf Hjalmarsson (utsedd av Lannebo Fonder) och Reinhold Geijer att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan tillkännages i kallelsen inför 2017 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS Group AB samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

## Styrelsen

Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets organisation och förvaltning och utses av aktieägarna vid årsstämman för perioden från årsstämman fram till slutet av nästa års-

stämma. BTS styrelse fattar beslut i frågor rörande bland annat strategisk inriktning, förvärv, investeringar, finansiering och koncernövergripande policys. BTS styrelse skall även säkerställa en korrekt informationsgivning till BTS olika intressenter.

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 10 maj 2016 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fem ledamöter utan suppleanter.

En gång per verksamhetsår utvärderas styrelsens arbete, antingen inom styrelsen eller med hjälp av externt bistånd, vilket ligger till grund för styrelsens framtida arbetsätt.

Styrelsen bedöms uppfylla borsreglerna från Nasdaq Stockholm samt Svensk kod för bolagsstyrning vad gäller krav på styrelseledamöternas oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Information om styrelsens ledamöter finns på sidan 43 i årsredovisningen.

## Styrelsens arbete

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

## Styrelsens sammansättning och oberoende 2016

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Reinhold Geijer	Ordförande	2016		Ja	9/9
Michael Grindfors	Ordförande	2009		Ja	3/3
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	12/12
Henrik Ekelund	Ledamot	1986		Nej <sup>1</sup>	12/12
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	12/12
Dag Sehlin	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	12/12

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

delegering till ordföranden och verkställande direktören att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets CFO. Under det gångna året har totalt tolv sammanträden ägt rum. Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet och valberedningen har informerats om innehållet i 2016 års utvärdering. Den utgör bland annat underlag för planering av styrelsearbetet kommande år.

### **Styrelsens ersättning**

Årsstämman den 10 maj 2016 fastställde att arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppstår lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 875 000 kronor att fördelas med 350 000 kronor till ordföranden och 175 000 kronor till respektive styrelseledamot. Årsstämman fastställde även att arvode för utskottsarbete ska utgå med totalt 90 000 kronor.

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

Styrelseledamöterna i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelsearvode. Styrelseledamöterna omfattas inte av några aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram för koncernen.

### **Ersättningsutskottet**

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

Styrelsen skall på årsstämman den 12 maj 2017 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen för godkännande av stämman.

Närmare upplysningar om ersättning till ledande befattningshavare finns i årsredovisningen, Not 6.

### **Revisionsutskottet**

Revisionsutskottets uppgift är att bereda styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Vidare skall revisionsutskottet fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av bolagets revisorer.

Utskottet har även till uppgift att ge sin utvärdering av revisionsarbetet till valberedningen samt att biträda valberedningen vid framtagandet av valberedningens förslag till årsstämman till val av revisorer samt storleken på revisionsarvodet. Bolagets CFO, tillika styrelsens sekreterare, har varit beredande.

### **Revisorer**

Revisorerna granskar styrelsens och VD:s förvaltning av bolaget och kvaliteten på bolagets redovisningshandlingar och rapporterar resultatet av sin granskning till aktieägarna genom revisionsberättelsen, vilken framläggs på årsstämman. Därutöver deltar revisorn vid det styrelsemöte då presentation av årsbokslutet sker och lämnar sin rapport från granskningen av bolagets resultat, ställning och interna kontroll. Dessutom kan bolagets revisor lämna en redogörelse för sina iakttagelser direkt till styrelsens ordförande om så bedöms nödvändigt.

Revisor väljs av årsstämman för en period av ett år. Vid årsstämman 2016 omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers med huvudansvarig revisor Sten Håkansson för tiden fram intill slutet av årsstämman 2017.

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

Bolagets revisorer har för 2016 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har hittills bedömt att merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras.

### **Ledande befattningshavare**

BTS ledande befattningshavare består av:

Henrik Ekelund, VD och Koncernchef i BTS Group AB, Stefan Brown, CFO och vice VD i BTS Group AB samt Jonas Åkerman, VD i BTS USA, Inc under första halvåret 2016.

Information om de ledande befattningshavarna finns på sidan 43 i årsredovisningen.

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

Årsstämman den 10 maj 2016 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla med-

arbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

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

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

### **Information och kommunikation**

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

Aktuell information om BTS publiceras på hemsidan. Delårsrapporter och årsredovisningar publiceras på svenska och engelska. Händelser som bedöms kunna vara kurspåverkande offentliggörs genom pressmeddelanden. Utöver detta kommunicerar bolaget med media, kapitalmarknaden och aktie-

ägare i samband med publiceringen av delårsrapporterna. Bolaget deltar också löpande i olika andra aktiviteter.

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

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

### **Kontrollmiljö**

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

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

Bolagets operativa organisation är kommunicerad via organisationschema kompletterad med roll- eller ansvarsfördelningar.

Styrelsen följer upp att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt upprätthåller ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer.

Bolagsledningen ansvarar för det system av interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten.

#### **Riskbedömning och kontrollaktiviteter**

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

#### **Information och kommunikation**

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

#### **Uppföljning**

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

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

## Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

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

#### **Uppdrag och ansvarsfördelning**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2016 på sidorna 37–42 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

#### **Granskningens inriktning och omfattning**

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

#### **Uttalande**

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

Stockholm den 19 april 2017

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson  
Auktoriserad revisor

# Styrelse och revisorer



REINHOLD GEIJER



MARIANA BURENSTAM  
LINDER



HENRIK EKELUND



STEFAN GARDEFJORD



DAG SEHLIN

## Reinhold Geijer

Född 1953. Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2016.

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Skandia, AB Svensk Exportkredit, Eterna Invest, Zacco A/S, Sverige-Amerika Stiftelsen och The British-Swedish Chamber of Commerce.

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Mariana Burenstam Linder

Född 1957. Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004. Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Sverige-Amerikastiftelsen. Styrelseledamot i Latour AB och Resurs Holding AB.

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

Mariana Burenstam Linder har bred erfarenhet från ledande positioner i flera svenska företag. Tidigare befattningar har bl.a. varit grundare och VD för Burenstam & Partners, VD för Ainax, chef för Enskilda Banken och globalt ansvarig för Private Banking, Vice VD SEB, IT-chef för Trygg-Hansa och sedan SEB koncernen, VD för ABB Financial Consulting och VD för

Nordic Management AB. Mariana Burenstam Linder är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Henrik Ekelund

Född 1955. Koncernchef och VD i BTS Group AB.

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

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

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

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Stefan Gardefjord

Född 1958. Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

VD för Swedish Space Corporation.

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

Stefan Gardefjord har varit VD för Logica Sverige AB och medlem i Logicas koncernledning och sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-data-koncernen, bl.a. som VD i olika dotterbolag, affärsområdeschef och koncernansvarig

för marknad, försäljning och information. Stefan Gardefjord är gymnasieekonom. Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Dag Sehlin

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

Aktieinnehav i BTS Group AB (inklusive närstående): 16 000 aktier av serie B.

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB  
Huvudansvarig revisor: Sten Håkansson,  
Auktoriserad revisor

Ovanstående aktieinnehav avser förhållandet den 31 december 2016.

# Ledande befattningshavare och Global Partners i BTS



**Henrik Ekelund**

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



**Stefan Brown**

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



**Jessica Parisi**

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



**Joel Sigrist**

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



**Philios Andreou**

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



**Rommin Adl**

Born 1964. Global Partner. Executive Vice President, Head of Global Marketing. Medarbetare i BTS sedan 1994.



**Todd Ehrlich**

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



**Stefan Hellberg**

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



**Peter Mulford**

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

Advantage  
Performance Group Inc.



**Dan Parisi**

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



**Lou Schachter**

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



**Steve Toomey**

Född 1963. Global Partner. Executive Vice President and Managing Partner, USA Midwest. Medarbetare i BTS sedan 1995.



**Jonathan Hodge**

Född 1972. VD för APG. Medarbetare i BTS sedan 2006.



## BTS EUROPA

### BTS AMSTERDAM

Rieker business park  
John M. Keynesplein 13  
1066 EP Amsterdam  
Nederländerna  
Tel. + 31 (0)20 615 15 14  
Fax. +31 (0)20 388 00 65

### BTS BRYSSEL

Rue d'Arenberg 44  
1000 Bryssel  
Belgien  
Tel. +32 (0) 2 27 415 10

### BTS HELSINGFORS

Pohjoinen Makasiinikatu 6 A  
00130 Helsingfors  
Finland  
Tel. +358 50 524 5874

### BTS LONDON

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

### BTS MÜNCHEN

Theresienhoehe 28  
80339 München  
Tyskland  
Tel. +49 89 244 40 7036

### BTS PARIS

57, rue de Seine  
75006 Paris  
Frankrike  
Tel. +33 1 40 15 07 43

### BTS STOCKHOLM

Huvudkontor  
Grevgatan 34  
114 53 Stockholm  
Sverige  
Tel. 08 58 70 70 00  
Fax. 08 58 70 70 01

## ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP

100 Smith Ranch Road,  
Suite 306  
San Rafael, CA 94903  
USA  
Tel. +1 800 494 6646  
Fax. +1 415 925 9512

## BTS NORDAMERIKA

### BTS AUSTIN

Frost Bank Building  
401 Congress Avenue  
Suite 2740  
Austin, Texas 78701  
USA  
Tel. +1 512 474 1416  
Fax. +1 512 474 1433

### BTS BROOKLYN

280 1st Street  
Brooklyn, NY 11215  
USA  
Tel. +1 718 832 2118  
Fax. +1 718 832 2899

### BTS CHICAGO

200 South Wacker Drive  
Suite 925  
Chicago, IL 60606  
USA  
Tel. +1 312 509 4750  
Fax. +1 312 509 4781

### BTS LOS ANGELES

P.O. Box 10366  
Marina del Rey, CA 90295  
USA  
Tel. +1 424 202 6952

### BTS PHILADELPHIA

101 West Elm St  
Suite 310  
Conshohocken, PA 19428  
USA  
Tel. (toll free) +1 800 445 7089  
Tel. +1 484 391 2900  
Fax. +1 415 362 4270

### BTS PHOENIX

4742 N. 24th St., Suite 120  
Phoenix, AZ 85016  
USA  
Tel. +1 480 948 2777  
Fax. +1 480 948 2928

### BTS NEW YORK

60 E. 42nd Street, Suite 2434  
New York, NY, 10165  
USA  
Tel. +1 646 378 3730  
Fax. +1 646 378 3731

### BTS SAN FRANCISCO

222 Kearny Street, Ste 1000  
San Francisco, CA 94108  
USA  
Tel. +1 415 362 4200  
Fax. +1 415 449 6119

### BTS STAMFORD

300 First Stamford Place  
Stamford, CT 06902  
USA  
Tel. +1 203 316 2740  
Fax. +1 203 316 2750

## BTS ÖVRIGA MARKNADER

### BTS BANGALORE

Vatika Business Center  
Divyashree Chambers, 2nd  
Floor, Wing A  
O'Shaughnessy Road,  
Langford Town  
Bangalore 560025 Indien  
Tel. +91 80 4291 1111 Ext 116  
Fax. +91 40 4291 1222

### BTS BANGKOK

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

### BTS BILBAO

c/o Simon Bolivar 27-1,  
Office No. 4 Bilbao 48013  
Spanien  
Tel. +34 94 423 5594  
Fax. +34 94 423 689

### BTS DUBAI

10th Floor, Swiss Tower  
Jumeirah Lakes Towers  
Dubai, Förenade Arabemiraten  
Tel. +971 4 279 8341  
Fax. +971 4 279 8399

### BTS JOHANNESBURG

267 West Avenue, 1st Floor  
Centurion 0046, Gauteng  
Sydafrika  
Tel. +27 12 663 6909  
Fax. +27 12 663 6887

### BTS MADRID

Calle José Abascal 55,  
piso 3ºDcha  
28003 Madrid  
Spanien  
Tel. +34 91 417 5327  
Fax. +34 91 555 2433

### BTS MELBOURNE

198 Harbour Esplanade,  
Suite 404  
Docklands VIC 3008  
Australien  
Tel. +61 3 9670 9850  
Fax. +61 3 9670 9569

### BTS MEXICO CITY

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

### BTS MILANO

Viale Fulvio Testi 223  
20162 Milano, Italien  
Tel. +39 02 6611 6364  
Fax +39 02 642 6058

### BTS DESIGN INNOVATION

Viale Abruzzi, 13  
20131 Milano, Italien  
Tel. +39 02 6901 5719  
Fax. +39 02 6078 1483

### BTS MUMBAI

1404 and 1405A,  
14th Floor, DLH Park,  
Opposite MTNL Staff  
quarters,  
S.V. Road, Goregaon (West),  
Mumbai - 400062  
Maharashtra,  
Indien  
Tel. +91 22 6196 6800

### BTS SAO PAULO

Rua Geraldo Flausino  
Gomes, 85, 4º andar  
Brooklin Novo  
04575-060 Sao Paulo-SP  
Brasilien  
Tel. +55 11 5505 2070  
Fax. +55 11 5505 2016

### BTS SEOUL

7th Floor  
Hanvit Building  
107 Sajik-ro  
Jongno-gu, Seoul  
South Korea 03041  
Tel. +82 2 539 7676  
Fax. +82 2 2233 4451

### BTS SHANGHAI

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

### BTS SINGAPORE

1 Finlayson Green  
#07-02  
Singapore 049246  
Tel. +65 6221 2870  
Fax. +65 6224 2427

### BTS SYDNEY

Level 6  
10 Barrack St  
Sydney NSW 2000  
Australien  
Tel. +61 02 8243 0900  
Fax. +61 02 9299 6629

### BTS TAIPEI

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

### BTS TOKYO

Kojimachi Brighton Bldg 2F  
6-4-17 Kojimachi  
Chiyoda-ku, Tokyo  
102-0083, Japan  
Tel. +81 03 6272 9973  
Fax. +81 03 6672 9974

Strategy made personal

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

