

# Årsredovisning 2020



**bts**

Strategy made personal

# Innehållsförteckning

## Finansiell information

2020 i korthet.....	1
BTS-aktien .....	2-3
Fem år i sammandrag .....	4-6
Förvaltningsberättelse.....	7-10
Koncernens resultaträkningar .....	11
Koncernens balansräkningar .....	12-13
Koncernens förändringar i eget kapital .....	14
Koncernens kassaflödesanalyser.....	15
Moderbolagets resultaträkningar .....	16
Moderbolagets balansräkningar .....	17
Moderbolagets kassaflödesanalyser.....	18
Moderbolagets förändringar i eget kapital .....	19
Noter till årsredovisningen .....	20-36
Styrelsens försäkran.....	37
Revisionsberättelse .....	38-41
Hållbarhetsrapport .....	42-52
Bolagsstyrningsrapport .....	53-57
Styrelse och revisorer .....	58-59
Ledande befattningshavare och Global Partners .....	60-61
Information till aktieägarna .....	62

En utförligare beskrivning av verksamheten presenteras i BTS Annual Report 2020 och på <http://ir.bts.com/annuals-proxies.cfm> samt [www.bts.com](http://www.bts.com).

## 2020 i korthet

- Nettoomsättningen uppgick till 1 464 (1 865) MSEK.
- Den totala omsättningen minskade med 19 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Rörelseresultatet (EBITA) minskade med 63 procent till 90 (245) MSEK.
- Resultatet före skatt minskade med 76 procent till 51 (216) MSEK.
- Resultatet efter skatt minskade med 77 procent till 35 (151) MSEK.
- Resultatet per aktie minskade med 77 procent till 1,82 (7,84) SEK.



BTS är ett tjänsteföretag med huvudkontor i Stockholm med cirka 820 medarbetare vid 33 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, omvandla beslut till handling och leverera resultat. Vi är övertygade om att man lär sig bäst genom egna erfarenheter.

Under 35 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 stärker 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 6 439 431 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 18 464 492 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 2020 uppgick antalet aktieägare till 3 244 (4 044) stycken, en minskning med 20 procent. Under de senaste åren har BTS ökat sina investerarrelaterade aktiviteter inklusive webbsända presentationer av delårsrapporter i Sverige och road shows till finansiella centra i Europa.

## Utdelningspolicy

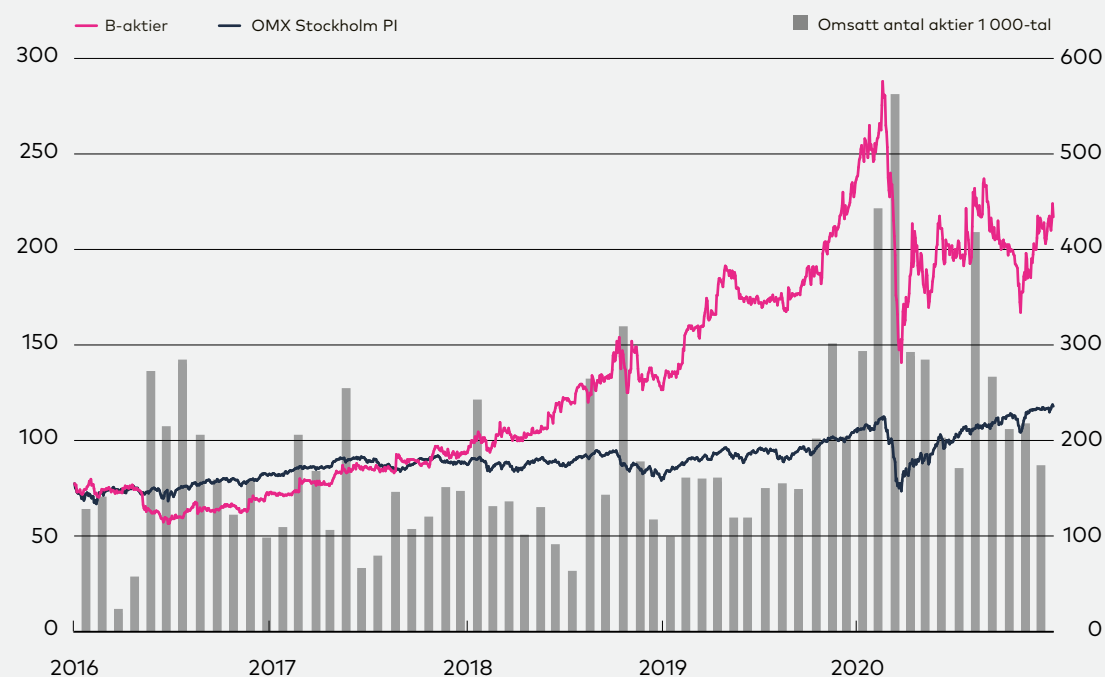
Bolagets ambition är att långsiktigt dela ut mellan 40 till 65 procent av resultatet efter skatt.

SEK	2020	2019	2018	2017	2016
Aktiekurs 31 december	217,00	238,00	127,00	93,50	72,00
Resultat per aktie	1,82	7,84	6,67	5,20	3,96
P/E-tal 31 december	119,2	30,3	19,0	18,0	18,2
Likvida medel per aktie 31 december	30,60	16,38	13,80	10,58	7,26
Eget kapital per aktie 31 december	36,75	43,47	37,04	30,74	29,13
Utdelning per aktie	1,20 <sup>1)</sup>	3,60	3,60	2,80	2,50

<sup>1)</sup>Föreslagen utdelning.

## BTS Group AB aktiepris 2016–2020

Aktiekurserna sträcker sig från öppningskursen första handelsdagen 2016 till stängningskursen sista handelsdagen 2020.



Källa: Bloomberg och Fidessa

## 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
2017	Nyemission	80 227	6 295 684		240 681	18 887 051	00:33
2018	Nyemission	42 288	6 337 972		126 865	19 013 916	00:33
2019	Nyemission	101 459	6 439 431		304 376	19 318 292	00:33

### Tio största aktieägarna

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund inkl. bolag	816 000	2 789 034	3 605 034	18,7	40,5
Stefan af Petersens inkl. bolag	37 800	2 292 195	2 329 995	12,1	9,9
Nordea Fonder		2 279 427	2 279 427	11,8	8,4
Lannebo Fonder		1 638 453	1 638 453	8,5	6,1
Swedbank Robur Fonder		1 635 578	1 635 578	8,5	6,1
SEB Fonder		1 538 574	1 538 574	8,0	5,7
Kayne Anderson Rudnick		956 348	956 348	4,9	3,5
Tredje AP-fonden		947 803	947 803	4,9	3,5
AMF Fonder		394 007	394 007	2,0	1,5
Stefan Hellberg inkl. bolag		312 797	312 797	1,6	1,2
<b>10 största aktieägarna</b>	<b>853 800</b>	<b>14 784 216</b>	<b>15 638 016</b>	<b>81,0</b>	<b>86,4</b>
<b>Totalt resterande ägare</b>		<b>3 680 276</b>	<b>3 680 276</b>	<b>19,0</b>	<b>13,6</b>
<b>Summa alla ägare</b>	<b>853 800</b>	<b>18 464 492</b>	<b>19 318 292</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

# Fem år i sammandrag

## Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016
Nettoomsättning	1,464	1 865	1 598	1 243	1 108
Rörelsekostnader	-1,309	-1 554	-1 384	-1 092	-982
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-65	-66	-12	-10	-8
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-26	-20	-19	-9	-6
Rörelseresultat (EBIT)	65	226	183	132	112

## Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016
BTS Nordamerika	689	877	714	574	535
BTS Europa	316	386	316	204	192
BTS Övriga marknader	363	490	460	351	271
APG	95	112	109	114	111
<b>Totalt</b>	<b>1 464</b>	<b>1 865</b>	<b>1 598</b>	<b>1 243</b>	<b>1 108</b>

## Rörelseresultat (EBITA) per operativ enhet

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016
BTS Nordamerika	48,8	118,6	93,4	73,7	58,9
BTS Europa	19,5	63,3	44,9	17,9	25,0
BTS Övriga marknader	19,4	57,2	62,8	47,6	32,9
APG	-2,9	1,5	0,9	1,7	0,7
<b>Totalt exkl IFRS 16</b>	<b>84,8</b>	<b>240,5</b>	<b>202,1</b>	<b>140,9</b>	<b>117,5</b>
<b>Effekt av IFRS 16</b>	<b>5,5</b>	<b>4,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totalt inkl IFRS 16</b>	<b>90,3</b>	<b>245,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Operativa enheter

**BTS Nordamerika** omfattar BTS verksamhet i Nordamerika exklusive APG, samt SwissVBS med verksamhet i Kanada och Schweiz.

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

**BTS Övriga marknader** omfattar verksamheterna i Argentina, Australien, Brasilien, Costa Rica, Förenade Arabemiraten, 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	2020	2019	2018	2017	2016
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	826	851	581	549	346
Kundfordringar	409	514	512	335	361
Övriga omsättningstillgångar	134	187	172	141	101
Kassa och bank	591	316	262	200	135
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 960</b>	<b>1 869</b>	<b>1 528</b>	<b>1 226</b>	<b>944</b>
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	710	840	704	581	543
Räntebärande skulder	404	76	103	126	25
Övriga icke räntebärande skulder	846	953	721	519	375
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>1 960</b>	<b>1 869</b>	<b>1 528</b>	<b>1 226</b>	<b>944</b>

**Kassaflöde**

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016
Kassaflöde från den löpande verksamheten	242	218	158	98	47
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-148	-38	-37	-80	-26
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	213	-132	-71	55	-36
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>307</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>73</b>	<b>-15</b>
Likvida medel vid årets början	316	262	200	135	140
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-33	6	12	-8	11
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>591</b>	<b>316</b>	<b>262</b>	<b>200</b>	<b>135</b>

## Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016
Nettoomsättning	1 464	1 865	1 598	1 243	1 108
Rörelseresultat (EBITA)	90	245	202	141	118
Rörelsemarginal (EBITA-marginal), %	6,2	13,2	12,6	11,3	10,6
Rörelseresultat (EBIT)	65	226	183	132	112
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	4,4	12,1	11,5	10,6	10,1
Vinstmarginal, %	2,4	8,1	7,9	7,9	6,7
Resultat per aktie, SEK	1,82	7,84	6,67	5,20	3,96
Operativt kapital	523	600	545	506	433
Avkastning på operativt kapital, %	12	39	35	28	28
Eget kapital	710	840	704	581	543
Avkastning på eget kapital, %	5	20	20	17	14
Eget kapital per aktie	36,75	43,47	37,04	30,74	29,13
Soliditet, %	36	45	46	47	58
Utdelning per aktie, SEK	1,20 <sup>1)</sup>	3,60	3,60	2,80	2,50
Kassaflöde	307	48	50	73	-15
Likvida medel	591	316	262	200	135
Antal medarbetare vid årets slut	821	832	701	596	523
Antal medarbetare i medeltal	843	779	645	548	498
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	1,7	2,4	2,5	2,3	2,2

<sup>1)</sup>Föreslagen utdelning.

## Definitioner

**Rörelsemarginal (EBITA-marginal)**

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

**Rörelsemarginal (EBIT-marginal)**

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

**Vinstmarginal**

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

**Resultat per aktie**

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier före utspädning.

**Operativt kapital**

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

**Avkastning på operativt kapital**

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

**Avkastning på eget kapital**

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

**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.

**Nettoskuld**

Räntebärande långfristiga och kortfristiga skulder exklusive leasingskulder minskade med räntebärande tillgångar och likvida medel.



# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2020. 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 individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att bistå dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera resultat. I 35 års tid har BTS skapat engagerande och effektfulla program som har en djup och bestående inverkan på deltagarna 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 skapa bättre affärsresultat.

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 multinationella företag.

## Omsättning och resultat

Covid-19-pandemin har haft en väsentlig påverkan på det generella marknadsklimatet och den globala ekonomin under 2020. Pandemin har påverkat koncernens försäljning och resultat negativt, en effekt av väsentliga restriktioner för den fria rörligheten i flera länder där BTS är verksam. Som följd har efterfrågan på bolagets tjänster minskat då många kunder valt att avvakta med fysiska leveranser. BTS har dock genom en omfattande satsning på digitala och virtuella lösningar lyckats kompensera tre fjärdedelar av de 70 procent av totalintäkterna som förlorats när alla fysiska leveranser ställts in från och med det andra kvartalet.

Den minskade omsättningen och det minskade resultatet jämfört med föregående år bedöms i sin helhet hänförlig till pandemin.

BTS nettoomsättning minskade under året med 22 procent och uppgick till 1 464 (1 865) MSEK. Rensat för valutaeffekter minskade omsättningen med 19 procent.

Rörelseresultatet (EBITA) minskade under året med 63 procent till 90 (245) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 6,2 (13,2) procent.

Rörelseresultatet (EBIT) minskade under året med 71 procent till 65 (226) MSEK. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 4,4 (12,1) procent. Rörelseresultatet (EBIT) har under året belastats med 25,7 (19,7) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv.

Koncernens resultat före skatt minskade med 76 procent till 51 (216) MSEK.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 689 (877) MSEK. Rensat för valuta-effekter minskade intäkterna med 19 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 49 (119) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 7,1 (13,5) procent.

Nettoomsättningen för BTS Europa uppgick under året till 316 (386) MSEK. Rensat för valutaeffekter minskade intäkterna med 17 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 19 (63) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 6,2 (16,4) procent.

Nettoomsättningen för BTS Övriga marknader uppgick under året till 363 (490) MSEK. Rensat för valutaeffekter minskade intäkterna med 20 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 19 (57) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 5,4 (11,7) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 95 (112) MSEK. Rensat för valutaeffekter minskade intäkterna med 13 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till -2,9 (1,5) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var -3,1 (1,4) procent.

## Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 591 (316) MSEK. Bolagets räntebärande lån, som hänför sig till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 404 (76) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 710 (840) MSEK och soliditeten till 36 (45) procent. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten under året uppgick till 242 (218) MSEK.

## Företagsförvärv

Under 2020 förvärvade BTS rörelsen i Rapid Learning Institute (RLI). Genom förvärvet av RLI får BTS tillgång till mer än 200 egna inlärningsmoduler baserade på korta forskningsstödda videor samt en samling av mer än 2 500 artiklar om ledarskap och försäljning författade av företaget självt. Dessa tillsammans med teamet i RLI kommer väsentligt att förstärka BTS skalbara digitala lösningar. Dessutom tillkommer RLIs kunder som abonnerar på program och licenser.

För utförligare beskrivning, se Not 22 Företagsförvärv.

## Fastställande av förvärvsanalyser

Den preliminära förvärvsanalysen avseende årets förvärv av RLI har fastställts. Effekten av fastställandet blev en ökning av goodwill samt avsättning för uppskjuten skatteskuld med 4,2 MSEK.

## Medarbetare

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december 2020 var 821 (832).

Genomsnittligt antal anställda under året var 843 (779).

## Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier per 31 december 2020 var 19 318 292, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 18 464 492 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 en aktieägare, Henrik Ekelund inkl bolag, med ett innehav som vid utgången av 2020 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 avtal mellan bolaget och aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbudande.

## 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 3,4 (2,9) MSEK och resultatet efter finansnetto till 52,2 (41,9) MSEK. Likvida medel uppgick till 44,0 (1,9) MSEK.

## Marknadsutveckling

Marknaden har förändrats dramatiskt under året. På grund av spridningen av covid-19 och påföljande sociala restriktioner har efterfrågan på fysiska leveranser, vilka normalt utgör cirka 70 procent av BTS intäkter, varit obefintlig. Den åtföljande recessionen med kostnadsbesparingar i många företag har även påverkat efterfrågan negativt. Inom vissa branscher och företag finns en fortsatt god efterfrågan.

Marknadsläget har successivt förbättrats under andra halvåret och detta bättre läge kvarstår hittills.

## Hållbarhetsrapport och bolagsstyrningsrapport

I enlighet med ÅRL har BTS valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten (ÅRL 6 kap 11§) samt den lagstadgade bolagsstyrningsrapporten (ÅRL 6 kap 8§) som två från års-

redovisningen avskilda rapporter. Hållbarhetsrapporten och bolagsstyrningsrapporten har överlämnats till revisorn samtidigt som årsredovisningen och finns på sidorna 42–57.

## Information om risker och osäkerhetsfaktorer

### Marknadsrisker

#### *Konjunkturkänslighet*

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

#### *Beroendet av enskilda kunder*

Under 2020 stod BTS tio största kunder för 29 (25) 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, professional services, läkemedel & bioteknik, så kallade Fast Moving Consumer Goods (FMCG), energi, telekom, samt handel & distribution. Den globala spridningen av kundernas verksamheter minskar BTS exponering för olika branschers konjunktursvängningar.

#### *Geografisk spridning*

47 (47) procent av BTS försäljning under 2020 skedde i den operativa enheten BTS Nordamerika. BTS Övriga marknader svarade för 25 (26) procent, BTS Europa svarade för 22 (21) procent och APG för 6 (6) procent.

#### *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 medarbetare 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 licens-

baserade 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 kursräkrar 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%	7 667
SEK/EUR	+/-10%	3 070
SEK/GBP	+/-10%	584

\*Baserat på 2020 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 20 960 (20 273) 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 ska 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 företags upplåning ökar, dels genom fluktuerande avkastning på likvida medel placerad till rörlig ränta.

#### Påverkan av covid-19-pandemin

Covid-19-pandemin har haft en väsentlig påverkan på det generella marknadsklimatet och den globala ekonomin under 2020. Pandemin har påverkat koncernens försäljning och resultat negativt, en effekt av väsentliga restriktioner för den fria rörligheten i flera länder där BTS är verksam. Som följd har efterfrågan på bolagets tjänster minskat då många kunder valt att avvakta med fysiska leveranser. Den minskade omsättningen och det minskade resultatet jämfört med föregående år bedöms i sin helhet hänförlig till pandemin.

En rad strategiska åtgärder har vidtagits för att utveckla verksamheten till att hantera pandemins effekter på marknadsutvecklingen. BTS följer myndigheternas rekommendationer. Dock har våra medarbetares och kunders hälsa och välmående för oss högsta prioritet, varför vi i vissa fall följer striktare regler än vad myndigheterna rekommenderar. Den fortsatta spridningen av pandemin är svår att förutse, men de restriktioner som införts har en betydande inverkan på BTS verksamhet och efterfrågan på vissa av bolagets tjänster.

För att minimera riskerna för långvariga negativa konsekvenser för BTS, analyserar och utvärderar koncernledningen och styrelsen kontinuerligt underliggande trender och förändringar på marknaden. Med utgångspunkt från analyserna utformas handlingsplaner med olika åtgärder för att hantera eller mildra riskerna.

#### Stödåtgärder

Under året har koncernen i begränsad omfattning tagit del av lokala stödåtgärder. Dessa har reducerat personalkostnaderna med totalt 14,0 MSEK. I denna summa ingår olika typer av stimulanspaket om totalt 9,2 MSEK samt stöd till korttidspermittering om totalt 4,8 MSEK. 33 personer, motsvarande 20 heltidstjänster har berörts av korttidspermittering under årets sista nio månader. Den svenska verksamheten har endast påverkats av generellt reducerade arbetsgivaravgifter om 0,6 MSEK, och inte tagit del av riktade lokala stödåtgärder som kan medföra begränsning i möjlighet till utdelning.

#### Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

För att ytterligare stärka sitt digitala kunderbjudande tecknade BTS under januari 2021 avtal om förvärv av Bates Communications i USA. Detaljer om förvärvet kommunicerades i ett pressmeddelande den 4 januari 2021.

## 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.

## Förslag till vinstdisposition

### Moderbolaget

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserat resultat	79 304 277
Årets resultat	48 975 468
<b>Summa</b>	<b>128 279 745</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

till aktieägarna utdelas 1,20 SEK per aktie, totalt <sup>1)</sup>	23 181 950
i ny räkning överförs	105 097 795
<b>Summa</b>	<b>128 279 745</b>

<sup>1)</sup> Den föreslagna utdelningens totalbelopp baseras på antalet utestående aktier per 27 april 2021

Styrelsen föreslår en utdelning om 1,20 SEK per aktie, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 0,60 SEK. Utdelningen föreslås utbetalas den 26 maj 2021 respektive den 17 november 2021.

## Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet till 24 procent och koncernens soliditet till 35 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.

## Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2020	2019	2018	2017	2016
Nettoomsättning	1 464 155	1 865 499	1 598 399	1 242 591	1 107 644
Rörelsekostnader	-1 308 726	-1 554 314	-1 384 450	-1 091 837	-982 121
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-65 123	-65 855	-11 835	-9 887	-8 016
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-25 700	-19 670	-18 713	-8 574	-5 808
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>64 607</b>	<b>225 660</b>	<b>183 401</b>	<b>132 292</b>	<b>111 699</b>
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	4,4	12,1	11,5	10,6	10,1
Antal medarbetare vid årets slut	821	832	701	596	523
Antal medarbetare i medeltal	843	779	645	548	498
Nettoomsättning per anställd	1 736	2 393	2 478	2 268	2 224

# Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2020	2019
<b>Nettoomsättning</b>	9	<b>1 464 155</b>	<b>1 865 499</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5	-433 041	-604 667
Personalkostnader	6	-875 686	-949 648
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	5, 7, 8	-90 822	-85 525
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-1 399 549</b>	<b>-1 639 840</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	9	<b>64 607</b>	<b>225 660</b>
<b>Finansiella poster</b>	10		
Finansiella intäkter		1 264	1 111
Finansiella kostnader		-15 171	-10 881
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>-13 907</b>	<b>-9 771</b>
Intressebolag, resultat efter skatt		353	585
<b>RESULTAT FÖRE SKATT</b>		<b>51 053</b>	<b>216 475</b>
Skatt på årets resultat	11	-15 826	-65 726
<b>ÅRETS RESULTAT</b>			
Årets resultat hänförlig till: Moderbolagets aktieägare		35 226	150 748
<b>Resultat per aktie</b> (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	12		
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		1,82	7,84
Antal aktier vid årets slut		19 318 292	19 318 292
Utdelning per aktie, SEK	13	1,20 <sup>1)</sup>	3,60

<sup>1)</sup>Föreslagen utdelning

## Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2020	2019
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>35 226</b>	<b>150 748</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som senare kan återföras i resultaträkningen</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	17	-95 397	26 111
<b>Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt</b>		<b>-95 397</b>	<b>26 111</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>-60 171</b>	<b>176 859</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		-60 171	176 859

# Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2020-12-31	2019-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	7	548 759	535 916
Övriga immateriella anläggningstillgångar	7	75 219	82 467
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>623 978</b>	<b>618 383</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	8	37 868	42 471
Nyttjanderättstillgångar	5	147 514	177 308
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>185 382</b>	<b>219 778</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	15	7 441	4 143
Övriga långfristiga fordringar	18	9 342	9 004
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>16 782</b>	<b>13 147</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>826 143</b>	<b>851 308</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	18	408 549	514 132
Övriga fordringar	18	37 613	21 113
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	96 611	165 870
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>542 772</b>	<b>701 115</b>
Likvida medel		591 171	316 388
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 133 943</b>	<b>1 017 503</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 960 087</b>	<b>1 868 812</b>



KSEK	NOT	2020-12-31	2019-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	17		
Aktiekapital		6 439	6 439
Övrigt tillskjutet kapital		4 621	5 063
Reserver		-36 319	58 637
Balanserad vinst inklusive årets resultat		735 115	769 539
<b>Summa eget kapital</b>		<b>709 857</b>	<b>839 678</b>
<b>Avsättningar</b>			
Övriga avsättningar	18	27 841	134 052
<b>Summa avsättningar</b>		<b>27 841</b>	<b>134 052</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga långfristiga skulder	18, 19	239 360	44 601
Uppskjuten långfristig skatteskuld	15	56 449	55 420
Långfristiga leasingkulder	5	106 939	130 224
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>402 749</b>	<b>230 245</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	18	34 509	42 220
Skatteskulder		-	2 914
Uppskjuten kortfristig skatteskuld	15	5 270	5 308
Övriga kortfristiga skulder	18, 20	343 426	176 061
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	392 348	390 226
Kortfristiga leasingkulder	5	44 086	48 109
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>819 639</b>	<b>664 838</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 960 087</b>	<b>1 868 812</b>
Ställda säkerheter	23	10 000	10 000
Eventualförpliktelser	24	-	-

Upplysningar om ställda säkerheter och eventualförpliktelser i Not 23 och 24.

# Koncernens förändringar i eget kapital

Hänförligt till moderbolagets aktieägare

KSEK	NOT 17	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst inklusive årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>		6 338	4 908	32 681	660 276	704 203
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat					150 748	150 748
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omräkningsdifferenser			155	25 956		26 111
<b>Summa totalresultat</b>		0	155	25 956	150 748	176 859
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Nyemission		101			26 555	26 657
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					128	128
Utdelning till aktieägarna					-69 231	-69 231
Övrigt					1 063	1 063
<b>Summa transaktioner med aktieägarna</b>		101	0	0	-41 486	-41 384
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>		6 439	5 063	58 637	769 539	839 678
<b>Ingående balans per 1 januari 2020</b>		6 439	5 063	58 637	769 539	839 678
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat					35 226	35 226
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omräkningsdifferenser			-441	-94 956		-95 397
<b>Summa totalresultat</b>		0	-441	-94 956	35 226	-60 171
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					128	128
Utdelning till aktieägarna					-69 564	-69 546
Övrigt					-232	-232
<b>Summa transaktioner med aktieägarna</b>		0	0	0	-69 650	-69 650
<b>Utgående balans per 31 december 2020</b>		6 439	4 621	-36 319	735 115	709 857

# Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2020	2019
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		64 607	230 460
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m.m.			
Avskrivningar	5	90 822	85 525
Finansiella poster	10	-13 554	-9 186
Betald skatt för året		-41 946	-70 991
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		99 929	235 808
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		58 803	19 873
Förändring av andra rörelsefordringar		26 072	-10 476
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		57 301	-27 493
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		142 177	-18 096
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>242 106</b>	<b>217 712</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	8	-12 378	-16 238
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	7	-8 048	-9 545
Förvärv av bolag efter avdrag för likvida medel	18, 22	-125 718	-14 260
Förändring av övriga finansiella anläggningstillgångar		-1 506	2 377
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-147 649</b>	<b>-37 665</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Återbetalning av lån		-20 000	-32 297
Upptagna lån		347 904	-5 884
Utdelning till aktieägarna	13	-69 546	-69 231
Amorteringar leasingskulder	5	-45 332	-47 561
Nyemission		-	22 899
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>213 026</b>	<b>-132 074</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		316 388	262 357
Omräkningsdifferens i likvida medel		-32 701	6 058
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>591 171</b>	<b>316 388</b>

## Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2020	2019
<b>Nettoomsättning</b>	3	<b>3 360</b>	<b>2 930</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4	-4 423	569
Personalkostnader	6	-1 648	-1 715
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-6 071</b>	<b>-1 146</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>-2 711</b>	<b>1 784</b>
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från andelar i koncernföretag	10	61 315	51 898
Räntetäckter och liknande resultatposter		614	553
Räntekostnader och liknande resultatposter		-7 033	-12 374
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>54 896</b>	<b>40 077</b>
<b>RESULTAT FÖRE SKATT</b>		<b>52 184</b>	<b>41 861</b>
Skatt på årets resultat	11	-3 209	-878
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>48 975</b>	<b>40 983</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2020	2019
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>48 975</b>	<b>40 983</b>
Övrigt totalresultat		-	-
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>48 975</b>	<b>40 983</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		48 975	40 983

# Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2020-12-31	2019-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	14	279 378	279 378
Fordringar hos koncernföretag		22 083	22 954
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>301 460</b>	<b>302 332</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		142 965	21 314
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		105	591
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>143 070</b>	<b>21 905</b>
Likvida medel		44 041	1 883
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>187 111</b>	<b>23 788</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>488 571</b>	<b>326 120</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	17		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 439	6 439
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>6 439</b>	<b>6 439</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		79 304	107 867
Årets resultat		48 975	40 983
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>128 280</b>	<b>148 850</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>134 719</b>	<b>155 290</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	18, 19	<b>187 247</b>	<b>40 000</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		131	150
Skatteskulder		2 888	54
Övriga kortfristiga skulder	18, 20	163 289	130 197
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	296	430
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>166 605</b>	<b>130 830</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>488 571</b>	<b>326 120</b>

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

# Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2020	2019
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-2 711	1 784
Finansnetto	10	-6 419	-1 907
Betald skatt för året		-321	-898
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-9 451	-1 021
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av rörelsefordringar		-120 294	17 357
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-4 654	6 224
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-124 948	23 581
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-134 399</b>	<b>22 560</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Erhållen utdelning från dotterbolag		37 190	47 673
Förvärv av bolag efter avdrag för likvida medel		-93 272	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-56 083</b>	<b>47 673</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Koncernbidrag		24 125	4 225
Återbetalning lån		-20 000	-24 869
Upptagna lån		298 060	-5 884
Utdelning till aktieägarna	13	-69 546	-69 231
Nyemission		-	22 899
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>232 639</b>	<b>-72 859</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		1 883	4 509
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>44 041</b>	<b>1 883</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 2019</b>		<b>6 338</b>	<b>-</b>	<b>82 431</b>	<b>68 112</b>	<b>156 881</b>
<b>Vinstdisposition enligt årsstämma</b>						<b>-</b>
Överföring till balanserat resultat				68 112	-68 112	-
Periodens totalresultat					40 983	<b>40 983</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						<b>-</b>
Utdelning till aktieägarna				-69 231		<b>-69 231</b>
Nyemission		101		26 555		<b>26 657</b>
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>		<b>6 439</b>	<b>-</b>	<b>107 867</b>	<b>40 983</b>	<b>155 290</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2020</b>		<b>6 439</b>	<b>-</b>	<b>107 867</b>	<b>40 983</b>	<b>155 290</b>
<b>Vinstdisposition enligt årsstämma</b>						<b>-</b>
Överföring till balanserat resultat				40 983	-40 983	-
Periodens totalresultat					48 975	<b>48 975</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						<b>-</b>
Utdelning till aktieägarna				-69 546		<b>-69 546</b>
<b>Utgående balans per 31 december 2020</b>		<b>6 439</b>	<b>-</b>	<b>79 304</b>	<b>48 975</b>	<b>134 719</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 affärsmanuskap, ledarskap och försäljning med hjälp av affärs-simuleringar 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 27 april 2021.

## 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.

### Förändringar i redovisningsprinciper

Det finns inga nya IFRS-standarder eller IFRIC-uttalanden som har gett väsentlig påverkan på koncernens resultat och ställning under räkenskapsåret 2020. Inga nyutkomna IFRS-standarder eller tolkningar har tillämpats i förtid.

Det finns heller inte några redovisningsprinciper som kommer att ha väsentlig påverkan på koncernens resultat och ställning under det räkenskapsår som börjar 1 januari 2021.

### 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 2020	31 december 2020	Genomsnitt 2019	31 december 2019
USD	9,21	8,19	9,46	9,32
EUR	10,49	10,04	10,59	10,43
GBP	11,81	11,09	12,07	12,21
AUD	6,34	6,26	6,57	6,51
SGD	6,67	6,18	6,93	6,90
ZAR	0,56	0,56	0,65	0,67
MXN	0,43	0,41	0,49	0,50

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, "program", 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 första kvartalet 2017 ställde några av de större aktieägarna i BTS ut sammanlagt 50 000 köpoptioner till Jessica Parisi, VD i BTS Nordamerika. Utnyttjande av optionerna förutsätter anställning vid nyttjandet och kan ske efter det att optionerna blivit nyttjandebara första kvartalet 2020 till ett lösenpris av 80,00 kronor per aktie. Redovisningsmässigt verkligt värde för dessa redovisas under löptiden fram till och med första kvartalet 2023 enligt IFRS2, och har beräknats med Black-Scholes modell med hänsyn till de förutsättningar som gällde vid tidpunkten för utställandet. Den redovisningsmässiga kostnaden enligt IFRS2 har uppgått till 128 KSEK under 2020.

### Upplåning

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs.

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 ska 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 ska 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 i enlighet 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

Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång i balansräkningen samt en leasingkund. Den leasade tillgången skrivs av linjärt över leasingperioden. Leasingkostnaden redovisas som avskrivningar inom rörelseresultatet och räntekostnad inom finansnettot.

Leasingavtal med en leasingperiod om tolv månader eller kortare samt leasingavtal för vilka den underliggande tillgången har ett lågt värde, understigande 5 000 USD, har inte inkluderats i skulden och nyttjanderättstillgången. Kostnaden för undantagna leasingavtal är ej materiell och har kostnadsförts linjärt över leasingperioden.

Skulderna värderas per dotterbolag till nuvärdet av framtida minimileaseavgifter diskonterade med landets vägda marginella upplåningsränta.

Effekterna på koncernredovisningen presenteras i Not 5.

### 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 köpskilling för förvärvade nettotillgångar överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpskillingen är lägre än verkligt värde på förvärvade nettotillgångar, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen. Nedskrivningstest görs årligen, eller oftare, om det finns indikation på värdenedgång.

#### 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 (15 år).

#### 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).

#### 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 obestämbar 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 hänförs sig till.

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

Återvinningsvärdena baseras på nyttjande, beräknat som nuvärden 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 obestämmd nyttjandeperiod

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämmd 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 tilläggsköpskilling

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

### Finansiella instrument

#### Klassificering

Koncernen klassificerar sina finansiella tillgångar och skulder i följande kategorier: finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet, finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde, finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen och finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte och under vilken affärsmodell den finansiella tillgången eller skulden förvärvades.

BTS innehar inga finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde över resultaträkningen per bokslutsdagen.

#### Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde är finansiella instrument som innehas inom ramen för en affärsmodell vars syfte är att inkassera avtalsenliga kassaflöden. De avtalsenliga kassaflödena består enbart av kapitalbelopp och ränta och värderas till upplupet anskaffningsvärde i enlighet med effektivräntemetoden.

Ett exempel på BTS finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde är kundfordringar.

**Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen**

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen begränsas till tilläggsköpeskillingar hänförliga till företagsförvärv.

**Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde**

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde är alla andra finansiella instrument, såsom skulder till kreditinstitut och leverantörsskulder.

**Redovisning och värdering**

Finansiella tillgångar redovisas initialt till verkligt värde plus transaktionskostnader för alla finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde via resultatet. Finansiella tillgångar redovisade till verkligt värde via resultatet redovisas initialt till verkligt värde och transaktionskostnaderna kostnadsförs i resultaträkningen. Finansiella tillgångar redovisas i balansräkningen när koncernen blir part i de kontraktuella villkoren för instrumentet. Sedvanliga köp och försäljningar av finansiella tillgångar redovisas på likviddagen. Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från instrumentet har löpt ut eller överförs och koncernen har överfört i stort sett alla risker och för-  
månar som är förknippade med äganderätten. Finansiella skulder redovisas när koncernen blir bunden av de kontraktuella åtagandena hänförliga till instrumentet. Finansiella skulder tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet har fullgjorts eller på annat sätt utsläcks. Lånefordringar och kundfordringar samt övriga finansiella skulder redovisas efter anskaffningstidpunkten till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

**Kvittning av finansiella instrument**

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen, endast när det finns en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen och en avsikt att reglera dem med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

**Nedskrivning finansiella instrument**

Vid varje bokslutsdatum nedskrivningstestas finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde enligt modellen för förväntade kreditförluster. Förväntade kreditförluster utgör skillnaden mellan alla kontraktuella kassaflöden som förfaller i enlighet med kontraktet och alla kassaflöden som koncernen förväntar sig att erhålla, nuvärdesberäknade med den ursprungliga effektivräntesatsen. Nedskrivningar av kundfordringar är alltid desamma som den förväntade kreditförlusten för hela löptiden.

**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 verksam (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 närstående relation 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 17,3 (22,8) 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 hänförs sig utslutande 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 | Uppllysning om revisionsarvode****Arvode och kostnadsersättning**

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
<b>PwC</b>				
Revisionsuppdrag	1 323	772	990	712
Övriga uppdrag	290	666	-	-
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	1 061	1 534	-	-
Övriga uppdrag	53	249	-	-
	<b>2 727</b>	<b>3 221</b>	<b>990</b>	<b>712</b>

Av revisionsuppdrag 2020 avser 1 323 PwC Sverige. Av arvodet rörande övriga uppdrag 2020 avser 290 PwC Sverige för biträde med Due Diligence-tjänster vid förvärv under året.

**NOT 5 | Leasingavtal****Redovisade poster i balansräkningen****Nyttjanderättstillgångar**

Merparten (96%) av BTS operationella leasingavtal, avser lokaler. Följande tabell presenterar nyttjanderättstillgångarna per leasingkategori.

Nyttjanderättstillgångar KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Lokaler	142 259	170 881
Övriga leasade tillgångar	5 255	6 427
<b>Summa</b>	<b>147 514</b>	<b>177 308</b>

**Förändring nyttjanderättstillgångar**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
<b>Nyttjanderättstillgångar</b>		
Ingående anskaffningsvärde	218 745	163 562
Tillkommande nyttjanderättstillgångar	34 991	55 607
Utrangeringar avslutade kontrakt	-9 535	-9 287
Omräkningsdifferens	-22 374	8 863
<b>Per 31 december</b>	<b>221 826</b>	<b>218 745</b>

**Avskrivningar nyttjanderättstillgångar**

Ingående anskaffningsvärde	41 437	-
Årets avskrivningar	51 109	51 218
Utrangeringar avslutade kontrakt	-9 991	-9 287
Omräkningsdifferens	-8 242	-494
<b>Per 31 december</b>	<b>74 313</b>	<b>41 437</b>

**Nyttjanderättstillgångar per 31 december**      **147 514**      **177 308**

**Leasingskulder**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Långfristig leasingskuld	106 939	130 224
Kortfristig leasingskuld	44 086	48 109
<b>Summa</b>	<b>151 025</b>	<b>178 333</b>

**Förfallostruktur för framtida förväntade****kassaflöden för leasingskulder**

KSEK	2020	2019
Inom 1 år	44 086	43 124
1-2 år	31 589	37 845
2-3 år	20 285	27 747
3-4 år	14 781	17 469
4-5 år	13 315	13 404
Senare än 5 år	26 970	38 745
<b>Summa</b>	<b>151 025</b>	<b>178 333</b>

Den genomsnittliga upplåningsräntan för koncernen uppgår till 3,5 procent.

**Redovisade poster i resultaträkningen****Årets avskrivningar per typ av****nyttjanderättstillgång**

KSEK	2020	2019
Lokaler	47 631	47 944
Övriga leasade tillgångar	3 478	3 274
<b>Summa</b>	<b>51 109</b>	<b>51 218</b>

Räntekostnader avseende leasingavtal ingår i posten finansiella kostnader med 7 486 (7 995) KSEK.



**NOT 6 | Medeltal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader med mera****Medeltal anställda****Koncernen**

	2020			2019		
	Antal anställda	Varav kvinnor	Varav män	Antal anställda	Varav kvinnor	Varav män
<b>Dotterbolag</b>						
Argentina	6	3	3	4	2	2
Australien	30	20	10	31	19	12
Brasilien	11	6	5	12	7	5
Costa Rica	5	5	–	4	4	–
Frankrike	11	8	3	7	5	2
Förenade Arabemiraten	10	5	5	8	2	5
Indien	90	49	41	79	41	37
Italien	37	18	19	38	17	21
Japan	8	3	5	9	4	5
Kanada	27	13	14	9	3	7
Kina	14	7	7	16	8	8
Korea	9	4	5	8	4	4
Mexiko	12	6	6	14	7	7
Nederländerna	7	4	3	6	3	3
Schweiz	5	–	5	3	–	3
Singapore	28	17	12	33	17	17
Spanien	44	20	23	50	25	25
Storbritannien	102	50	52	97	50	47
Sverige	29	14	15	26	12	14
Sydafrika	24	15	9	23	15	8
Taiwan	4	2	2	4	2	2
Thailand	3	1	2	2	1	1
Tyskland	30	17	13	26	14	11
USA	297	152	145	269	146	123
<b>Koncernen totalt</b>	<b>843</b>	<b>440</b>	<b>403</b>	<b>779</b>	<b>412</b>	<b>368</b>

**Könsfördelning ledande befattningshavare, %**

	2020		2019	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande befattningshavare (exkl styrelse)	20	80	20	80
Styrelse moderbolag	33	67	33	67
Styrelse koncernen	10	90	10	90

Med andra ledande befattningshavare avses den person som tillsammans med VD utgjort koncernledningen.

**Moderbolaget**

Moderbolaget har under 2020 inte haft någon anställd personal.

**Löner, andra ersättningar och sociala kostnader**

<b>Koncernen</b>	2020		2019	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
<b>KSEK</b>				
Dotterbolag	735 937	120 943	784 190	121 519
		28 211		26 028

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 3 579 (3 668). 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		2020	2019
Reinhold Geijer	styrelsens ordförande	450	450
Mariana Burenstam Linder	ledamot	200	200
Stefan Gardefjord	ledamot	260 <sup>1)</sup>	260 <sup>1)</sup>
Dag Sehlin	ledamot	200	200
Anna Söderblom	ledamot	260 <sup>1)</sup>	260 <sup>1)</sup>
<b>Summa</b>		<b>1 370</b>	<b>1 370</b>

<sup>1)</sup> varav utskottsarvode 60 (60)

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare.

**Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelse/VD och övriga anställda**

Koncernen	2020		2019	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>KSEK</b>				
<b>I Sverige</b>				
Moderbolag	1 370	–	1 370	–
Dotterbolag	2 344	26 986	3 157	23 605
<b>Summa Sverige</b>	<b>3 714</b>	<b>26 986</b>	<b>4 527</b>	<b>23 605</b>
<b>Utanför Sverige</b>				
Nordamerika	12 644	395 787	14 649	413 326
Europa	13 858	103 188	22 343	106 429
Övriga	17 558	162 202	19 222	180 089
<b>Summa utanför Sverige</b>	<b>44 061</b>	<b>661 176</b>	<b>56 215</b>	<b>699 843</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>47 775</b>	<b>688 162</b>	<b>60 742</b>	<b>723 448</b>

**Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare****Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare**

Dessa riktlinjer omfattar verkställande direktören samt övriga ledande befattningshavare. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

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

Information om bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, framgår av bolagets webbplats [www.bts.com](http://www.bts.com).

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. Dessa riktlinjer möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning.

**Former av ersättning med mera**

Ersättningen till ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och får bestå av grundlön/fast ersättning, rörlig ersättning, pension och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

**Grundlön/fast ersättning** ska vara individuell för varje enskild befattningshavare. Grundlönen ska ses över regelbundet (vanligen årligen) och baseras på befattningshavarens befattning, ansvar, kompetens, erfarenhet och prestation.

**Rörlig ersättning** ska baseras på förutbestämda och mätbara kriterier, utformade i syfte att främja ett långsiktigt värdeskapande. Den rörliga ersättningen får högst uppgå till 100 procent av den årliga fasta lönen. Den rörliga ersättningen ska inte vara pensionsgrundande, i den mån inte annat följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser.

**Pensionsförmåner** ska vara premiebestämda i den mån befattningshavaren inte omfattas av annan förmånsbestämd pension enligt tvingande kollektivavtalsbestämmelser. Premie inbetalas så länge anställningen består. Den ordinarie pensionsåldern följer den av lagen fastställda pensionsåldern.

För verkställande direktören ska pensionsförmåner uppgå till högst 35 procent av den årliga grundlönen. För övriga ledande befattningshavare ska pensionsförmåner uppgå till högst 30 procent av den årliga grundlönen.

**Övriga förmåner** får innefatta bilförmån, företagshälsovård, liv- och sjukförsäkring samt andra liknande förmåner. Övriga förmåner ska utgöra en mindre andel av den totala ersättningen och får motsvara högst 10 procent av den ledande befattningshavarens årliga fasta lön.

**Anpassningar till utländska regelverk.** För anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses. Avvikelse från dessa riktlinjer ska anges i styrelsens årliga rapport över utbetalad och inestående ersättning som omfattas av riktlinjerna.

**Kriterier för utbetalning av rörlig ersättning**

Kriterierna som ligger till grund för utbetalning av rörlig ersättning ska fastställas årligen av styrelsen i syfte att säkerställa att kriterierna ligger i linje med bolagets aktuella affärsstrategier och resultatmål. Kriterierna kan vara individuella eller gemensamma, finansiella eller icke-finansiella och ska vara utformade på ett sådant sätt att de främjar bolagets affärsstrategi, hållbarhetsstrategi och långsiktiga intressen.

Finansiella kriterier som ligger till grund för eventuell rörlig ersättning ska baseras på relevanta nyckeltal och dess sammansättning kan variera beroende på den fas som styrelsen bedömer att Bolaget befinner sig i.

Icke-finansiella kriterier som ligger till grund för eventuell rörlig ersättning ska vara kopplade till tydliga och mätbara verksamhetsrelaterade mål, såsom ingående av för bolaget väsentliga

avtal, genomförda aktiviteter enligt bolagets affärsplan, expansion/etablering samt uppnådda målsättningar inom ramen för bolagets hållbarhetsarbete.

Perioden som ligger till grund för bedömningen om kriterierna har uppfyllts eller inte ska uppgå till minst ett kvartal. Bedömningen av i vilken utsträckning kriterierna har uppfyllts ska göras när mätperioden har avslutats. Beträffande den verkställande direktören ansvarar styrelsen för bedömningen. Beträffande andra ledande befattningshavare ansvarar den verkställande direktören för bedömningen. Bedömningen av om finansiella kriterier har uppfyllts ska baseras på bokföringen och den senast offentliggjorda finansiella informationen från bolaget.

#### Lön och anställningsvillkor för bolagets anställda

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid utgjort en del av styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa. Utvecklingen av avståndet mellan de ledande befattningshavarnas ersättning och övriga anställdas ersättning kommer att redovisas i ersättningsrapporten.

#### Upphörande av anställning och avgångsvederlag

För ledande befattningshavare ska uppsägningstiden vid uppsägning från bolaget vara högst tolv månader medan uppsägningstiden vid uppsägning från den ledande befattningshavaren ska vara högst sex månader. Avgångsvederlag utgår endast till verkställande direktören och då under högst 12 månader.

#### Beslutsprocess för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen i sin helhet bereder beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska även under respektive verksamhetsår följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget.

Styrelsen ska årligen upprätta förslag till nya riktlinjer och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman.

Vid styrelsens behandling av och beslut i frågor om ersättning enligt dessa riktlinjer närvarar inte den verkställande direktören eller andra ledande befattningshavare, i den mån de berörs av frågorna.

#### Frågående av riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frånga riktlinjerna (helt eller delvis), om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen och hållbarhet eller för att säkerställa koncernens ekonomiska bärkraft.

#### 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 9 848 (12 685), varav pensionskostnader 2 382 (2 339). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 5 028 (7 109), varav rörlig ersättning 0 (2 227). 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 2 438 (3 228), varav rörlig ersättning 300 (1 113). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker med 30 (30) procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

## NOT 7 | Immateriella anläggningstillgångar

### Koncernen

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
<b>Goodwill</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	539 642	458 994
Förvärv	51 284	58 318
Fastställd förvärvsanalys	4 246 <sup>1)</sup>	3 393 <sup>1)</sup>
Omräkningsdifferens	-42 687	18 938
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>552 485</b>	<b>539 642</b>
Ingående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-3 726</b>	<b>-3 726</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>548 759</b>	<b>535 916</b>

<sup>1)</sup> Effekt av fastställda förvärvsanalyser.

### Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
<b>Franchisetagarrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	11 520	11 092
Omräkningsdifferens	-1 395	428
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>10 125</b>	<b>11 520</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	10 193	9 073
Årets avskrivningar	759	780
Omräkningsdifferens	-1 319	340
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>9 633</b>	<b>10 193</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>493</b>	<b>1 329</b>

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
<b>Teknologi, produkter &amp; programvaror</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	114 586	93 082
Förvärv	15 823	19 052
Omräkningsdifferens	-7 930	2 451
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>122 479</b>	<b>114 586</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	66 360	56 733
Årets avskrivningar	13 930	9 433
Omräkningsdifferens	-7 672	194
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>72 618</b>	<b>66 360</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>49 861</b>	<b>48 226</b>

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
<b>Kundrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	40 747	35 060
Förvärv	3 229	4 576
Omräkningsdifferens	-2 507	1 111
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>41 469</b>	<b>40 747</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	21 014	14 455
Årets avskrivningar	7 402	6 471
Omräkningsdifferens	-2 083	87
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>26 333</b>	<b>21 014</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>15 136</b>	<b>19 733</b>

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
<b>Varumärken</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	32 885	29 707
Förvärv	1 937	2 457
Omräkningsdifferens	-3 982	721
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>30 840</b>	<b>32 885</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	19 706	16 654
Årets avskrivningar	3 609	2 987
Omräkningsdifferens	-2 203	66
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>21 112</b>	<b>19 706</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>9 728</b>	<b>13 179</b>
<b>Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar</b>	<b>75 219</b>	<b>82 467</b>

### Nedskrivningstest

Värdet på goodwill testas genom nedskrivningstest årligen och oftare om det finns indikationer på värdenedgång. Goodwill är fördelad på de kassagenererande enheter som väntas dra fördel av synergierna i genomförda förvärv och överensstämmer med koncernens operativa enheter/rörelsesegment, vilken är den lägsta nivå i bolaget på vilken goodwill övervakas. Nedskrivningstesterna sker därför för respektive operativ enhet och är BTS Nordamerika, BTS Europa och BTS Övriga marknader.

Återvinningsvärden för enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärden. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden baserade på nuvärden av framtida tillväxt- och resultatprognoser över en fyraårsperiod samt extrapolerade kassaflöden bortom fyraårsperioden. Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

- Prognostiserad rörelsemarginal
- Tillväxttakt för perioderna bortom budgetperioden
- Vald diskonteringsränta före skatt.

Den prognostiserade rörelsemarginalen har fastställts baserat på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen i respektive enhet. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 1,5–3 (1,5–3) procent använts, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en diskonteringsränta i lokal valuta före skatt använts vid beräkningarna för respektive operativ enhet. Diskonteringsräntan – den vägda genomsnittliga kapitalkostnaden (WACC) – består av komponenterna riskfri ränta, marknadens riskpremie och en bolags-specifik riskpremie, samt för respektive enhet en marknadsmässig kapitalstruktur. De använda diskonteringsräntorna är för BTS Nordamerika 10,0 (10,0) procent, BTS Europa 10,8 (10,8) procent och BTS Övriga marknader 10,5 (10,5) procent.

Efter gjorda nedskrivningstester har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2020-12-31.

Vid nedskrivningstesterna har även känslighetsanalyser gjorts för varje operativ enhet:

- Där den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 procent lägre än grundantagandet
- Om den uppskattade tillväxttaket för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden hade varit 10 procent högre än grundantagandet.

**Nyttjandevärdets reducering i procent för respektive känslighetsanalys**

	BTS Nordamerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader
10 % lägre rörelsemarginal	-10,8 (-10,7)	-10,9 (-8,5)	-10,6 (-9,4)
10 % lägre långsiktig tillväxt	-2,8 (-2,9)	-2,4 (-1,7)	-1,1 (-1,3)
10 % högre diskonteringsränta	-10,7 (-13,0)	-10,6 (-10,9)	-9,2 (-11,2)

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

**Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar****Koncernen**

KSEK 2020-12-31	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	358 499	109 714	80 546	-	548 759
Franchisetagarrelationer	-	-	-	493	493
Produkter, Teknologi & Programvaror	33 173	14 281	2 407	-	49 861
Kundrelationer	6 911	7 592	633	-	15 136
Varumärken	4 984	3 563	1 181	-	9 728
<b>Summa</b>	<b>403 567</b>	<b>135 150</b>	<b>84 767</b>	<b>493</b>	<b>623 978</b>

**Koncernen**

KSEK 2019-12-31	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	292 800	196 970	46 146	-	535 916
Franchisetagarrelationer	-	-	-	1 329	1 329
Produkter, Teknologi & Programvaror	24 281	20 711	3 234	-	48 226
Kundrelationer	5 150	12 506	2 077	-	19 733
Varumärken	5 604	5 980	1 596	-	13 179
<b>Summa</b>	<b>327 835</b>	<b>236 167</b>	<b>53 052</b>	<b>1 329</b>	<b>618 383</b>

**NOT 8 | Materiella anläggningstillgångar****Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
<b>Inventarier</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	101 600	82 326
Inköp	12 378	16 238
Utrangeringar	-1 643	-1 843
Omräkningsdifferens	-10 671	4 880
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>101 664</b>	<b>101 600</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	59 130	43 523
Årets avskrivningar	14 014	14 637
Utrangeringar	-1 941	-825
Omräkningsdifferens	-7 406	1 795
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>63 796</b>	<b>59 130</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>37 868</b>	<b>42 471</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 Nordamerika omfattar BTS verksamhet i USA exklusive APG, samt SwissVBS med verksamhet i Kanada och Schweiz. BTS Europa omfattar verksamheterna i Frankrike, Nederländerna, Storbritannien, Sverige och Tyskland. BTS Övriga marknader omfattar verksamheterna i Argentina, Australien, Brasilien,

Costa Rica, Förenade Arabemiraten, Indien, Italien, Japan, Kina, Mexiko, Singapore, Spanien, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan och Thailand. APG omfattar verksamheten i Advantage Performance Group i USA.

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	BTS Nordamerika		BTS Europa		BTS Övriga marknader		APG		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
<b>Intäkter</b>												
Extern försäljning	689 486	876 865	316 023	386 477	363 307	489 782	95 339	112 375			1 464 155	1 865 499
Intern försäljning	68 632	85 955	52 376	69 109	27 175	62 862	276	1 277	-148 458	-219 203	-	-
<b>Summa intäkter</b>	<b>758 118</b>	<b>962 821</b>	<b>368 399</b>	<b>455 586</b>	<b>390 482</b>	<b>552 644</b>	<b>95 615</b>	<b>113 652</b>	<b>-148 458</b>	<b>-219 203</b>	<b>1 464 155</b>	<b>1 865 499</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>37 197</b>	<b>111 771</b>	<b>10 701</b>	<b>55 776</b>	<b>14 912</b>	<b>52 560</b>	<b>-3 700</b>	<b>753</b>	<b>5 497</b>	<b>4 800</b>	<b>64 607</b>	<b>225 660</b>
Finansiella intäkter									1 264	1 111	1 264	1 111
Finansiella kostnader									-15 171	-10 881	-15 171	-10 881
Intrassebolag, resultat efter skatt									353	585	353	585
Skatt på årets resultat									-15 826	-65 726	-15 826	-65 726
<b>Årets resultat</b>											<b>35 226</b>	<b>150 748</b>
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	902 556	832 860	607 328	569 904	467 738	457 895	42 496	32 828	-60 032	-24 675	1 960 087	1 868 812
Skulder	452 017	370 175	625 834	447 327	201 577	210 032	30 832	26 275	-60 032	-24 675	1 250 229	1 029 134
Investeringar	41 509	26 242	99 231	5 678	6 909	6 142	-	41			147 649	38 104
Avskrivningar materiella tillgångar	-8 748	-8 222	-1 917	-2 513	-3 323	-3 862	-25	-41	-51 109	-51 218	-65 123	-65 855
Avskrivningar immateriella tillgångar	-8 996	-4 115	-13 432	-12 230	-2 513	-2 546	-759	-780			-25 700	-19 670

### Nettoomsättning enligt affärsmodell

	2020					2019				
	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	TOTALT	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	TOTALT
Program	290	171	245	77	<b>783</b>	453	230	357	89	<b>1 129</b>
Kundanpassningar	267	114	92	-	<b>473</b>	279	106	79	-	<b>464</b>
Licenser	122	25	20	18	<b>185</b>	88	27	32	23	<b>170</b>
Övriga intäkter	10	5	7	-	<b>23</b>	57	24	22	-	<b>103</b>
<b>TOTALT</b>	<b>689</b>	<b>316</b>	<b>363</b>	<b>95</b>	<b>1 464</b>	<b>877</b>	<b>386</b>	<b>490</b>	<b>112</b>	<b>1 865</b>

BTS affärsmodell är uppdelad på fyra kategorier av intäkter; *Kundanpassningar*, *Program*, *Licenser* och *Övriga intäkter*.

För utförd *Kundanpassning* redovisas intäkten 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. Normalt sker fakturering i takt med att arbetet fortskrider i enlighet med avtalade villkor.

Vid leverans av *Program*, utbildningstjänster, intäktsredovisas och faktureras 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. Fakturering sker i enlighet med avtalade villkor.

*Övriga intäkter* avser i huvudsak utfakturerade omkostnader i samband med *Kundanpassningar* och *Program*. Dessa faktureras och intäktsförs samtidigt med respektive projekt.

Majoriteten av de enskilda kundkontrakten löper inte längre än 12 månader. Betalningsvillkoren är vanligtvis mellan 45 och 90 dagar

och överskrider inte i något fall ett år. Ersättningen är vanligtvis bestämd till ett fast pris. I det sällsynta fall en reklamation uppkommer kan individuell kompensation avtalas.

Av koncernens totala intäkter avser 56 932 (39 633) säteslandet Sverige. Värdet på koncernens anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 513 (769).

Koncernens redovisade avtalstillgångar och avtalsskulder framgår av Not 16 och 21.

## NOT 10 | Finansiella poster

### Koncernens finansiella poster

KSEK	2020	2019
Ränteutgifter	1 264	1 111
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>1 264</b>	<b>1 111</b>
Valutaförluster	-	-3
Räntekostnader	-7 685	-2 884
Räntekostnader leasing	-7 486	-7 995
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-15 171</b>	<b>-10 881</b>
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>-13 907</b>	<b>-9 771</b>

### Koncernens kassaflödesanalyser

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Summa resultat från finansiella poster	-13 907	-9 771
Intressebolag, resultat efter skatt	353	585
<b>Summa</b>	<b>-13 554</b>	<b>-9 186</b>

### Moderbolaget finansiella poster

KSEK	2020	2019
<b>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar</b>		
Utdelning från dotterbolag	37 190	47 673
Koncernbidrag	24 125	4 225
Valutaförlust	-	-9 914 <sup>1)</sup>
<b>Summa</b>	<b>61 315</b>	<b>41 984</b>
Ränteutgifter	614	553
Räntekostnader	-7 033	-2 460
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>54 896</b>	<b>40 077</b>

<sup>1)</sup> Effekt av omvärdering av kortfristig skuld avseende tidigare genomförda förvärv.

## NOT 11 | Skatt på årets resultat

### Koncernen

KSEK	2020	2019
Inkomstskatter redovisade i resultaträkningen	-15 826	-65 726
Aktuell skattekostnad	-15 091	-60 815
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	-693	-3 666
Uppskjuten skatteintäkt/-kostnad (+/-)	-42	-1 245
<b>Årets skattekostnad</b>	<b>-15 826</b>	<b>-65 726</b>

### Moderbolaget

KSEK	2020	2019
Aktuell skatt för året	-3 209	-878

## Avstämning av effektiv skatt

### Koncernen

KSEK	2020	2019
Resultat före skatt	51 053	216 475
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 21,4%	-10 925	-46 326
Effekt av olika skattesatser	-1 219	-5 137
Ej avdragsgilla kostnader	-7 649	-11 321
Ej skattepliktiga intäkter	4 659	723
Skatt hänförlig till tidigare år	-693	-3 666
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-15 826</b>	<b>-65 726</b>
<i>Effektiv skattesats</i>	<i>31,0%</i>	<i>30,4%</i>

### Moderbolaget

KSEK	2020	2019
Resultat före skatt	52 184	41 861
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 21,4%	-11 167	-8 958
Utdelning från dotterbolag	7 959	10 202
Ej avdragsgilla kostnader	-	-2 122
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-3 209</b>	<b>-878</b>
<i>Effektiv skattesats</i>	<i>6,1%</i>	<i>2,1%</i>

## 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.

	2020	2019
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	35 226	150 748
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	1,82	7,84
Antal aktier före utspädning (tusental)	19 318	19 221
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	1,82	7,84
Antal aktier efter utspädning (tusental)	19 318	19 221

## NOT 13 | Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2020 uppgick till 69 546 KSEK (3,60 kr per aktie). Utdelning utbetald 2019 uppgick till 69 231 KSEK (3,60 kr per aktie).

På årsstämman den 19 maj 2021 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2020 på 1,20 kr per aktie föreslås, 23 182 KSEK, att utbetalas vid två tillfällen med 0,60 SEK per aktie per utbetalning. Den föreslagna utdelningens totalbelopp baseras på antalet utestående aktier per 27 april 2021, och 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 2020-12-31	Bokfört värde 2019-12-31
<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	148 389	77 430
BTS in London Ltd Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	60 052	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: 200811464Z Säte: Singapore	50 000	100	40 153	237
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	21 216	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
BTS Coach in a box Holdings Ltd Orgnr: 5379864 Säte: Portsmouth	56 000	100	3	177 402
<b>Summa aktier i dotterbolag</b>			<b>279 378</b>	<b>279 378</b>



**NOT 15 | Uppskjuten skatt****Uppskjutna skattefordringar****Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Ingående balans, netto	4 143	4 496
Årets redovisade förändring	4 298	-527
Omräkningsdifferens	-1 001	173
<b>Utgående balans, netto</b>	<b>7 441</b>	<b>4 143</b>

Beloppet avser outnyttjade underskottsavdrag i dotterbolag som beräknas kunna utnyttjas kommande år.

**Uppskjutna skatteskulder**

Förändring uppskjutna skatteskulder

**Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Ingående balans, netto	60 727	47 945
Årets redovisade förändring	8 586	10 827
Omräkningsdifferens	-7 595	1 955
<b>Utgående balans, netto</b>	<b>61 719</b>	<b>60 727</b>

**Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Långfristig del	56 449	55 420
Kortfristig del	5 270	5 308
<b>Summa</b>	<b>61 719</b>	<b>60 727</b>

Den preliminära förvärvsanalysen avseende årets förvärv av RLI har fastställts. Effekten blev en ökning av goodwill samt avsättning för uppskjuten skatteskuld med 4,2 MSEK.

**NOT 16 | Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter****Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Upplupna intäkter (kortfristiga avtals-tillgångar hänförliga till konsulttjänster)	51 626	107 198
Övriga poster	44 985	58 672
<b>Summa</b>	<b>96 611</b>	<b>165 870</b>

**NOT 17 | Eget kapital och vinstdisposition****Koncernen**

Per 31 december 2020 består aktiekapitalet av 853 800 aktier av serie A samt 18 464 492 aktier av serie B, totalt 19 318 292 aktier till ett totalt värde av 6 439 431 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 förts direkt mot eget kapital uppgår till -36 846. Ingående ackumulerade differenser uppgick till 58 551.

**Förslag till vinstdisposition**

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

till aktieägarna utdelas 1,20 SEK per aktie, totalt <sup>1)</sup>	23 181 950
i ny räkning överförs	105 097 795
<b>Summa</b>	<b>128 279 745</b>

<sup>1)</sup> Den föreslagna utdelningens totalbelopp baseras på antalet utestående aktier per 27 april 2021

Styrelsen föreslår en utdelning om 1,20 SEK per aktie, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 0,60 SEK. Utdelningen föreslås utbetalas den 26 maj 2021 respektive den 17 november 2021.

**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 företags 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 12 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	2020-12-31	2019-12-31
Övriga långfristiga fordringar	9 342	9 004
Kundfordringar	408 549	514 132
Övriga kortfristiga fordringar	16 625	21 113
Likvida medel	591 171	316 388
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>1 025 687</b>	<b>860 638</b>
Avsättningar	27 841	134 052
Övriga långfristiga skulder	239 360	44 601
Leasingskulder	151 025	178 333
Leverantörsskulder	34 509	42 220
Övriga kortfristiga skulder	343 426	176 061
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>796 162</b>	<b>575 267</b>

**Moderbolaget**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Likvida medel	44 041	1 883
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>44 041</b>	<b>1 883</b>
Övriga långfristiga skulder	187 247	40 000
Leverantörsskulder	131	150
Övriga kortfristiga skulder	163 289	130 197
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>350 668</b>	<b>170 347</b>

**Finansiella tillgångar****Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde**

Övriga långfristiga fordringar består främst av hyresdepositioner samt finansiella räntebärande fordringar på diverse motparter. Hyresdepositionerna har en förfalltid 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 45 (40) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

**Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
SEK	38 691	22 902
USD	201 510	229 147
GBP	45 456	105 771
EUR	63 156	69 524
Övriga valutor	59 735	86 788
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>408 549</b>	<b>514 132</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. Koncernen tillämpar den förenklade metoden för beräkning av förväntade kreditförluster. Metoden innebär att förväntade förluster under fordrans hela löptid används som utgångspunkt för kundfordringar och avtalsstillgångar. Förväntad kreditförlust baserar sig på kundernas betalnings- och förlusthistorik.

Totalt var per 31 december 2020 kundfordringar om 48 988 (72 041) förfallna mer än 30 dagar. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

**Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Totala kundfordringar	408 549	514 132
varav förfallet 1–30 dagar	63 390	87 844
varav förfallet mer än 30 dagar	18 299	29 619
varav förfallet mer än 60 dagar	30 689	42 422

**Likvida medel**

På balansdagen fanns i huvudsak banktillgodohavanden, därutöver kortfristiga placeringar i enlighet med beslutad finanspolicy.

**Finansiella skulder****Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde**

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till

upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Vid utgången av 2020 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.

**Finansiella skulder värderade till verkligt värde över resultaträkningen:**

BTS har enbart villkorade tilläggsköpeskillningar hänförliga till rörelseförvärv som värderas till verkligt värde över resultaträkningen.

**Beräkning av verkligt värde**

När verkligt värde för en tillgång eller skuld ska fastställas, använder koncernen observerbara data i så stor utsträckning som möjligt. Verkliga värden kategoriseras i olika nivåer i en verkligt värde hierarki baserat på indata som används i värderingstekniken enligt följande:

Nivå 1: enligt priser noterade på en aktiv marknad för identiska instrument.

Nivå 2: utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata som inte inkluderas i nivå 1.

Nivå 3: utifrån indata som inte är observerbar på marknaden. Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde, med undantag för obligationslånet. Följande sammanfattar de metoder och antaganden som främst använts för att fastställa verkligt värde på koncernens finansiella instrument.

**Villkorade tilläggsköpeskillningar**

Villkorade köpeskillningar är värderade till marknadsvärde enligt nivå 3, det vill säga verkligt värde baserat på indata som inte är observerbar på marknaden. Beräkningen av villkorad köpeskillning är beroende av parametrar i respektive avtal. Dessa parametrar är i huvudsak kopplade till förväntade resultat under de närmaste tre åren för de förvärvade företagen. En ökning av de förväntade resultaten innebär en högre skuld för villkorad köpeskillning. Vanligtvis finns dock ett tak för varje villkorad köpeskillning som begränsar hur stor skulden kan bli. Maximal utbetalning avseende villkorade köpeskillningar uppgick vid balansdagen till 201,4 (287,6) MSEK.

Redovisade poster avseende villkorade tilläggsköpeskillningar (nivå 3) är enligt nedan:

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Ingående balans	232 546	172 663
Erlagd köpeskillning	-98 660	-4 743
Omräkningsdifferens	-12 985	8 898
Tillkommande tilläggsköpeskillningar	27 841	55 728
<b>Utgående balans</b>	<b>148 742</b>	<b>232 546</b>

**Valutarisk**

Koncernen är exponerad för valutarisk 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 2020 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.

KSEK	Procentuell förändring	Förändring resultat		Förändring eget kapital	
		2020	2019	2020	2019
SEK/USD	+/-10%	7 667	15 225	38 758	44 797
SEK/EUR	+/-10%	3 070	3 499	6 292	7 834
SEK/GBP	+/-10%	584	5 001	8 174	10 402

### Kreditrisk

Med kreditrisk avses att bolagen helt eller delvis inte får betalt för kundfordringar. BTS accepterar endast kreditvärda 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 ska avspegl kundens betalningsförmåga. Inom BTS finns en god riskspridning då BTS kundfordringar och försäljning är spridda på ett stort antal företag verk-samma inom olika branscher.

Den maximala exponeringen för kreditrisk på kundfordringar vid årets slut uppgår till 408 549 (514 132). Verkligt värde överens-stämmer 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 marknads-räntan påverkar BTS resultat negativt.

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring räntekostnad 2020, KSEK
Räntebärande skulder	+/-10%	769

BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell överlikviditet i dotterbolag ska i första hand normalt användas för amortering av lån. Ränterisken för räntetäkter är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

### Koncernen

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Likvida medel	591 171	316 388
Outnyttjad del av checkräkningskredit	17 605	44 517
<b>Tillgänglig likviditet</b>	<b>608 776</b>	<b>360 905</b>

### 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 emis-sioner 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 ska understiga 50 procent. Koncernens soliditet var vid årets slut 36 (45) procent.

### Avstämning nettoskuld (nettokassa)

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Likvida medel	591 171	316 388
Långfristiga lån	-235 220	-40 000
Kortfristiga lån	-169 082	-36 398
<b>Nettokassa</b>	<b>186 870</b>	<b>239 991</b>

### Förändring nettoskuld (nettokassa)

KSEK	Likvida medel	Kort-fristiga lån	Lång-fristiga lån	Summa
<b>Nettokassa per 2020-01-01</b>	<b>316 388</b>	<b>36 398</b>	<b>40 000</b>	<b>239 991</b>
Omräkningsdifferenser	-32 701	-	-	-32 701
Kassaflöde	307 484	112 684	215 220	-20 421
Ej kassaflödes-påverkande	-	20 000	-20 000	-
<b>Nettokassa 2020-12-31</b>	<b>591 171</b>	<b>169 082</b>	<b>235 220</b>	<b>186 870</b>

KSEK	Likvida medel	Kort-fristiga lån	Lång-fristiga lån	Summa
<b>Nettokassa per 2019-01-01</b>	<b>262 357</b>	<b>42 840</b>	<b>60 000</b>	<b>159 517</b>
Via förvärv	1 217	7 429	-	-6 212
Omräkningsdifferenser	6 058	383	-	5 674
Kassaflöde	46 756	-38 181	-	84 937
Ej kassaflödes-påverkande	-	23 926	-20 000	-3 926
<b>Nettokassa 2019-12-31</b>	<b>316 388</b>	<b>36 398</b>	<b>40 000</b>	<b>239 991</b>

Leasingskulder ingår inte i koncernens definition av nettoskuld. Totala leasingskulden uppgick per 31 december 2020 till 151 025 (178 333) KSEK.

### NOT 19 | Långfristiga skulder

Långfristiga skulder avser räntebärande lån från kreditinstitut som kommer återbetalas enligt följande. Beloppen inkluderar avtalad ränta.

#### Koncernen

KSEK	
2022	118 885
2023	48 489
2024	47 114
2025	33 998
<b>Summa</b>	<b>248 486</b>

#### Moderbolaget

KSEK	
2022	70 433
2023	48 489
2024	47 114
2025	33 998
<b>Summa</b>	<b>200 034</b>

**NOT 20 | Checkräkningskredit****Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Beviljad kreditlimit	116 141	56 988
Outnyttjad del	-17 605	-44 517
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>98 536</b>	<b>12 471</b>

**Moderbolaget**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Beviljad kreditlimit	100 000	40 000
Outnyttjad del	-1 464	-27 529
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>98 536</b>	<b>12 471</b>

**NOT 21 | Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter****Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Upplupna löner inklusive sociala avgifter	115 496	164 466
Förutbetalda intäkter (kortfristiga avtalsskulder hänförliga till konsulttjänster)	218 468	174 821
Övriga poster	58 384	50 939
<b>Summa</b>	<b>392 348</b>	<b>390 226</b>

**Moderbolaget**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Övriga poster	296	430

**NOT 22 | Företagsförvärv**

BTS har den 6 januari 2020, vilket tidigare kommunicerats i pressmeddelande samma dag, förvärvat rörelsen i Rapid Learning Institute (RLI). Förvärvet omfattar all affärsverksamhet inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning.

Förvärvet omfattar en initial kontant köpeskilling och en tilläggsköpeskilling som, förutsatt att verksamheten uppfyller specifika mål 2020–2022 baserade på hela mätperioden, kommer att utbetalas 2023.

Genom förvärvet av RLI får BTS tillgång till mer än 200 egna inlärningsmoduler baserade på korta forskningsstödda videor samt en samling av mer än 2 500 artiklar om ledarskap och försäljning författade av företaget självt. Dessa tillsammans med teamet i RLI kommer väsentligt att förstärka BTS skalbara digitala lösningar. Dessutom tillkommer RLIs kunder som abonnenter på program och licenser.

**Fastställande av förvärvsanalys**

Den preliminära förvärvsanalysen avseende årets förvärv av RLI har fastställts. Effekten av fastställandet blev en ökning av goodwill samt avsättning för uppskjuten skatteskuld med 4,2 MSEK. Fastställd förvärvskalkyl vid förvärvstidpunkten omräknad till balansdagskurs per 31 december 2020:

MSEK	
Materiella anläggningstillgångar	0,9
Immateriella anläggningstillgångar	12,9
Fordringar	1,8
Kortfristiga skulder	-13,2
Långfristiga skulder	-3,6
<b>Identifierbara tillgångar</b>	<b>-1,2</b>
Goodwill	55,5
<b>Total köpeskilling</b>	<b>54,3</b>
Avsättning för villkorad köpeskilling	-27,8
<b>Kontant betald köpeskilling</b>	<b>26,4</b>

Goodwill består av förväntade framtida synergieffekter genom utökat produktutbud och fler tjänster. Förutom synergieffekter ingår även tillförsel av kvalificerade medarbetare och framtida lönsamhetskomponenter i goodwillposten.

Avsättning för villkorad tilläggsköpeskilling ingår i balansräkningens post avsättningar med 27,8 MSEK. Tilläggsköpeskillingen kan uppgå till mellan 0,0 MSEK och maximalt 27,8 MSEK.

Inga förvärvskostnader har aktiverats utan har kostnadsförts i sin helhet. Kostnader för att genomföra förvärvet ingår i koncernens rörelsekostnader 2019 med 1,8 MSEK. Under 2020 har förvärvet bidragit till koncernens nettoomsättning med 23,7 MSEK och till koncernens resultat efter skatt med 0,2 MSEK.

**NOT 23 | Ställda säkerheter****Koncernen**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
<b>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</b>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

**NOT 24 | Eventualförpliktelser till förmån för koncernföretag****Moderbolaget**

KSEK	2020-12-31	2019-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	4 606	5 241

**NOT 25 | Händelser efter räkenskapsårets utgång**

För att ytterligare stärka sitt digitala kunderbjudande tecknade BTS under januari 2021 avtal om förvärv av Bates Communications i USA. Detaljer om förvärvet kommunicerades i ett pressmeddelande den 4 januari 2021.

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 19 maj 2021.

Stockholm den 27 april 2021

Reinhold Geijer  
Ordförande

Mariana Burenstam Linder  
Styrelseledamot

Stefan Gardefjord  
Styrelseledamot

Dag Sehlin  
Styrelseledamot

Anna Söderblom  
Styrelseledamot

Henrik Ekelund  
Verkställande direktör  
och styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits den 28 april 2021.  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
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 2020. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 7–37 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom 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.

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

### 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 Revisornas ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionsred i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

### Vår revisionsansats

#### Revisionens inriktning och omfattning

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå 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 45 enheter varav flertalet är små. Samtliga enheter i Sverige och båda enheterna i USA, två av enheterna i England, samt enheterna i Australien och Singapore har granskats inom ramen för koncernrevisionen och representerar 74% av koncernens totala omsättning. Revisionen av enheterna i Sverige och i USA har genomförts 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. Under året har vi även diskuterat väsentliga redovisningsfrågor och noteringar från revisionen 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 sammantagna 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

##### *Intäkter och pågående arbeten*

Se även not 2 (Redovisningsprinciper) och not 9 och 16 respektive not 21.

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 51 626 tkr och förutbetalda intäkter om 218 468 tkr.

#### Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

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 avtal, interna leveransbevis som styrker färdigställandegraden, faktura och inbetalning. Vi har också granskat ett urval av projektarvodena i redovisningen mot kundavtal och modell för intäktsredovisning.

Vi granskade ett urval av poster i bokföringen mot kundfakturer för att verifiera om intäkterna redovisats under rätt år. I syfte att verifiera rimligheten i företagets modell för beräkning av färdigställandegrad och om kortare uppdrag faktureras i rätt tid utförde vi en trendanalys av intäkternas fördelning över året för att upptäcka eventuella oförklarade toppar eller dalar i intäktsflödet över året. Slutligen bedömde vi fullständigheten och riktigheten i de lämnade upplysningarna i årsredovisningen.

##### *Nedskrivningsprövning av goodwill*

Se även not 2 (Redovisningsprinciper) och not 7.

Koncernens balansräkning inkluderar goodwill om totalt 548 759 tkr.

Vi inriktade vår granskning på goodwill relaterad till den nord-amerikanska verksamheten som uppgår till 358 499 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 m.m. som innebär att värderingen till sin natur är behäftad med osäkerhet då den kan påverkas av oväntade framtida händelser.

Bolagets nedskrivningsprövning har inte föranlett nedskrivning.

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 värderingsmodeller.

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 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.

Slutligen bedömde vi fullständigheten och riktigheten i de lämnade upplysningarna i årsredovisningen.



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

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–6 och 42–62. Det finns även ytterligare annan information på sidan 1–48 och 84–104 i företagets engelska översättning av årsredovisningen, "Annual Report 2020-English" som publiceras på företagets websida, den rapporten innefattar även en översättning av årsredovisningen, koncernredovisningen och vår revisionsberättelse avseende dessa. Vidare utgör även "Ersättningsrapport 2020" som bolaget publicerar i samband med årsredovisningen annan information.

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

### **Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS, så som de antagits av EU, 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 till 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 revisions sed 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/revisorsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisorsansvar). 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 för år 2020 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

### **Grund för uttalanden**

Vi har utfört revisionen enligt god revisions sed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisors sed 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.

#### Revisorers 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/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, Stockholm, utsågs till BTS Group ABs revisor av bolagsstämman den 14 maj 2020 och har varit bolagets revisor sedan 22 februari 1999.

Stockholm den 28 april 2021  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor

# Hållbarhetsrapport 2020

BTS Hållbarhetsrapport är upprättad i enlighet med bestämmelserna i ÅRL, årsredovisningslagen, kapitel 6 och 7, och omfattar hela BTS-koncernen. BTS styrelse är ansvarig för Hållbarhetsrapporten.

## Allmänt om BTS

BTS är ett globalt tjänsteföretag för strategiimplementering grundat 1986. Bolaget har huvudkontor i Stockholm och cirka 820 medarbetare i sex världsdelar. BTS är noterat på Nasdaq Stockholm.

BTS fokuserar på individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, att omvandla beslut till handling och leverera resultat. Bolagets övertygelse är att människor lär sig bäst genom egna erfarenheter. Under 35 års tid har BTS skapat engagerande och effektfulla

utvecklingsprogram med en djup och bestående inverkan på kundens deltagare och deras karriärer. BTS inspirerar till nya sätt att tänka och stärker de kritiska förmågor och beteenden som medarbetare och ledare behöver för att skapa förbättrade affärsresultat. *"It's strategy made personal."*

Utöver att hjälpa kunder och anställda nå framgång eftersträvar BTS även att bidra till ett bättre samhälle. Hållbarhetsarbetet omfattar ansträngningar att höja det miljömässiga, ekonomiska och sociala ansvaret, i linje med FN:s Agenda 30.

Hållbarhetsarbetet sträcker sig utöver social inverkan till att även omfatta medarbetare, kunder, styrelsemedlemmar, ägare, leverantörer och intressenter. "Medarbetare" inkluderar i det här sammanhanget även samarbetspartners och underleverantörer.

BTS Hållbarhetspolicy, vision och värderingar är grunden för BTS arbete för hållbarhet och positiv social inverkan.

**BTS bygger en hållbar verksamhet i linje med FN:s Agenda 30 med fokus på följande fem områden:**



## 1 Stark affärsetik och ansvarsfullt företagande

### Stark affärsetik

BTS anställda karakteriseras av hög arbetsmoral och god affärssed. Detta gäller för alla uppdrag BTS tar sig an. Om BTS bedömer att man inte kan utföra ett efterfrågat uppdrag eller uppfylla en kunds förväntningar avstår man från uppdraget.

Anställda får inte acceptera betalning, eller ta emot andra förmåner, från någon tredje part som kan påverka objektiviteten i arbetet. Potentiell risk omfattar partnerskap som fordrar köp av material eller tjänster från specifika leverantörer, eller kunders eventuella förväntningar att kompenseras för deltagande i BTS kundevent, liksom fördelar som BTS säljorganisation erbjuder när kunder utvärderar leverantörer. Processerna, som ska följas av lokal affärsledning, säkerställer att dessa risker reduceras till ett minimum. BTS har inte haft några rapporterade fall av korruption under året.

### Samhällspåverkan genom BTS engagemang

Att länka beslut till resultat är en nödvändighet för BTS kunders långsiktiga hållbara framgång. BTS skräddarsydda program exponerar kundernas anställda för olika situationer där de lär sig göra avvägningar mellan kort- och långsiktiga vinster, inklusive miljömässig och säkerhetsmässig inverkan. BTS engagerande och effektfulla program medför en långsiktig inverkan genom att inspirera till nya sätt att tänka och genom förstärkning av kritiska förmågor. Chefer och medarbetare får också en bättre förståelse för vikten av att utveckla hållbara affärsprocesser för att nå långsiktig framgång.

BTS har också varit engagerad i att stödja kunders implementering av hållbarhetsstrategier, bland annat ett innovativt projekt där plast ersätts av mer hållbara (återvinningsbara) material.

## 2 En hållbar och jämställd arbetsplats

### En hållbar arbetsplats

Medarbetarna gör skillnaden: Inom allt företagande är det medarbetarna som skapar värde. Att attrahera talanger, liksom att utveckla och behålla duktiga medarbetare är en förutsättning för BTS förmåga att leverera goda resultat och lyckas långsiktigt. Detta är extra viktigt i ett tjänsteföretag där medarbetarnas kvalitet har en direkt och positiv korrelation med kundnöjdhet och lönsamhet. Följaktligen erbjuder BTS många förmåner och förvaltar en sund företagskultur för att säkra att BTS förblir en attraktiv arbetsgivare.

Dagens arbetsmarknad är väsentligt rörligare än tidigare. Medarbetare är mer fokuserade på individuell utveckling, kräver bättre stöd, utbildning och en bra arbetsmiljö. Därmed måste arbetsgivare göra stora ansträngningar för att attrahera och behålla rätt medarbetare. BTS globala rekryteringsprocess bidrar till att matcha BTS affärsförväntningar med förväntningar hos de sökande, så att potentiella sökande förstår hur bolaget arbetar som företag och hur bolaget stödjer sina kunder.

En stor risk i företagande idag är medarbetare som arbetar alltför mycket och driver sig själva för hårt. Genom BTS globala planeringsteam och lokala ledarskap reducerar BTS denna risk genom att tidigt agera när BTS ser mönster utvecklas av kontinuerligt överskriden arbetstid.

BTS typ av arbete kan påverka balansen mellan arbete och fritid då många uppdrag kräver resor, ibland till andra regioner.

På grund av pandemin har situationen inte varit sådan under 2020 genom att resandet varit begränsat, både lokalt och globalt. Detta har i sin tur inneburit nya utmaningar i och med att anställda inte kunnat ta sig till kontoret och träffa kollegor. För att undvika isolering med möjlig negativ psykisk inverkan och stress, anordnades lokala, regionala och globala virtuella möten för att sammanföra anställda, skapa engagemang och samsyn runt bästa sätt att planera och arbeta på distans och förbli vid god hälsa och i balans.

Under ett mer " normalt år " och för att möjliggöra en bättre balans mellan arbete och fritid, planerar BTS projekten så att mer lokala resurser kan användas, snarare än att flyga människor från en kontinent till en annan. BTS kommer också att planera projekten ännu noggrannare för medarbetares individuella behov.

För att förbli en attraktiv arbetsgivare lyssnar BTS ledare på medarbetarna. Ledningen genomför årligen en medarbetarundersökning för att analysera aktuella synpunkter hos medarbetarna, kulturen, arbetsplatserna liksom tillgängliga utvecklingsmöjligheter. Utifrån den informationen utvecklar lokala ledningar aktivitetsplaner tillsammans med medarbetarna för att säkerställa att BTS bibehåller ett högt engagemang hos medarbetarna.

Under 2020 fick BTS utmärkelsen "Great Place to Work" av företaget Great Place to Work.





## Jämställdhet

För BTS långsiktiga hållbarhet är balans mellan könen viktig och beaktas vid urvals- och anställningsprocesserna. Andelen kvinnliga medarbetare är 52,2 procent för 2020.

### Genomsnittligt antal medarbetare under 2020

Män	Kvinnor	Totalt
403	440	843
47,8%	52,2%	100%

Under senare år har BTS analyserat könsfördelningen hos konsulterna. Balansen var ungefärligen likartad för lägre och mellannivåer. För högre nivåer fanns färre kvinnor. BTS har tagit sig an frågan genom att erbjuda mer flexibla arbetsförhållanden.

## Likabehandling

BTS anser det fundamentalt att varje anställd, utan diskriminering, ges samma möjligheter till personlig utveckling, arbetsglädje och i att förstå sin roll i företaget. BTS erbjuder en arbetsplats i en säker och hälsosam miljö som karakteriseras av jämlikhet, pluralism och respekt för den enskilde. BTS eftersträvar kontinuerlig följsamhet med relevant lagstiftning baserat på följande principer:

- Alla har rätt att behandlas med värdighet och respekt
- BTS tolererar inte diskriminering eller trakasserier på grund av ras, kön, funktionshinder, nationalitet, religion, filosofisk eller politisk uppfattning, ålder, sexuell läggning, familjestatus, facklig verksamhet eller på grund av någon annan faktor

- BTS står för rättvis och inkluderande praxis genom hela sin verksamhet och eftersträvar att fullt ut eliminera eventuella fördomar, diskriminering, mobbning och trakasserier

Alla anställda har personligt ansvar för den praktiska tillämpningen av dessa principer i sin dagliga verksamhet och måste rapportera om de upplever sådant som strider mot dessa principer. Bristande följsamhet enligt dessa principer tolereras inte och hanteras av ledande lokala befattningshavare. Det har under året inte inrapporterats någon anmälan om överträdelser. Samtliga anställda har skrivit under BTS Code of Business Conduct.

## Ett program för mångfald, rättvisa och inkludering under 2020

Under 2020 har BTS anammat en mer riktad och sammanhållen ansats till frågor som rör mångfald, rättvisa och inkludering (på engelska Diversity, Equity, and Inclusion – DEI), internt och tillsammans med kunder. Social oro har uppstått, utlöst av rasgrundat våld i USA och på andra ställen. Det har förvärrats av uppfattningar om ojämlikhet under den globala pandemin. Detta har fört med sig viktiga samtal med kunder inom många organisationer, däribland BTS, för att identifiera möjliga ojämlikheter och att agera mot dem.

BTS utvecklade en flerstegsstrategi för att vässa USA-regionens synsätt på mångfald, rättvisa och inkludering, med början fokuserad på intern kultur. En arbetsgrupp etablerades i BTS Nordamerika för att skapa samsyn och ledarskap för de identifierade målområdena. Utfallet av dessa ansträngningar inkluderar följande nya eller modifierade initiativ för att stödja regionens mål för mångfald, rättvisa och inkludering:

**BTS kärnvärden**

BTS kärnvärden är utformade för att vidmakthålla BTS unika kultur präglad av respekt och tillit. De spelar en viktig roll i utvecklingen av medarbetarna och i utvärderingen av årliga resultat för chefer och medarbetare liksom i utvärderingssamtalen i slutet av året.

**Positiv anda och humor**

- Vi tror på att en "jag fixar det"-attityd och att humor bidrar till affärsframgång
- Vi tror på att se på problem på ett konstruktivt sätt och se dem som möjligheter
- Vi strävar efter att ha en positiv anda i alla lägen

**Ärlighet och integritet**

- Vi tror på lojalitet
- Vi tror på att ge och ta konstruktiv feedback

- Vi tror på att behandla människor jämlikt och respektera olikheter

**Möjligheter baserat på förtjänst**

- Vi belönar och ger anställda möjligheter och belöningar baserat på resultat
- Vi fattar beslut och utvärderar idéer baserat på fakta och förtjänst
- Vi når framgång genom hårt och effektivt arbete

**BTS sätter teamet först**

- Vi tror att BTS framgång beror på teamwork
- Vi tror på att sätta teamet först vid individuella beslut, men ändå att tänka på individen vid teambeslut

**Skapa långsiktigt värde för kunder och anställda**

- Vi eftersträvar att utveckla

långsiktiga relationer med kunderna, och skapa ett positivt arv för kunden och kundens anställda

- Vi fokuserar på att skapa resultat genom lärande, förbättrade beteenden och affärsresultat
- Vi uppmuntrar alla BTS:are till inläring och utveckling och därmed få belöning för hårt arbete
- Vi skapar tillväxt genom BTS kunders framgångar och eget aktivt skapande av affärer

**Perfektion genom professionalism**

- Vi strävar efter att i tid leverera toppkvalitet i lösningar och tjänster, vilka överträffar kundens förväntningar
- Vi balanserar kundernas och BTS kompetenser med de främsta metoderna för att åstadkomma resultat

- Veckovisa möten för att gå igenom och diskutera strategiska tillvägagångssätt för mångfald, rättvisa och inkludering
- Diskussioner i både stora grupper mellan olika kontor men även i mindre team, stöttade av professionella coacher för att diskutera, bearbeta och föra upp ingrodda rasistiska ojämlikheter till ytan, i takt med att sådana lyfts fram i fokus i det nordamerikanska samhället
- Under december 2020 genomgång av alla riktlinjer, processer och ersättningsystem initierat av en rättvisegranskning ledd av partnerorganisationen Beloved Communities
- Ett flertal utbildningstillfällen ledda av BTS-anställda för att öka förståelsen för problemställningar kring mångfald, rättvisa och inkludering, bland annat:
  - Inkluderande ledarskap och aktivt lyssnande
  - Förståelse av vad som menas med mångfald och inkludering
  - Åtta studiesammankomster kring att leda med mångfald, rättvisa och inkludering tvärs alla regioner, även presenterad under BTS virtuella globala konferens för alla anställda i januari 2021
- Lansering av ett omfattande utbildningsprogram för BTS medarbetare i Nordamerika, inklusive utvecklingsstöd för regionens ledningsgrupp
- Utveckling av två nya grupper för resursplanering (nu totalt fyra grupper för BTS Nordamerika)
- Förnyat fokus på samhälleligt uppsökande initiativ att erbjuda finansiell grundkunskap åt eftersatta målgrupper, organisationer och skolor
- Ökat fokus på representativ mångfald i anställningsprocesser inklusive praktikplatser

Rasojämlikhet och frågor kring mångfald, rättvisa och inkludering gavs också ökad uppmärksamhet i andra regioner. I Europa genomfördes tre olika utbildningstillfällen kring mångfald, rättvisa och inkludering med regionens anställda; i Sydafrika samlades de anställda på kontoret för att delta i Unconscious Bias program (ett program om undermedveten partiskhet och omedvetna födomar).

Genom ett tvärregionalt samarbete, bildades en grupp av BTS anställda från Nordamerika, Europa och Sydafrika, med deltagande även från regionerna Asien och Latinamerika. Målet var att utveckla en genomtänkt kundorienterad ansats för mångfald, rättvisa och inkludering som skulle bygga på det program Sydafrika hade etablerat under de senaste åren. Gruppen har gjort medvetna ansträngningar för att säkerställa att BTS värderingar kring mångfald, rättvisa och inkludering konsekvent upprätthålls såväl i kundengagemangen som i den interna kulturen. Åtgärder vidtagna under 2020 inkluderar:

- Delande av de bästa resurserna mellan regionerna för att utveckla material för mångfald, rättvisa och inkludering, inklusive Unconscious Bias program utvecklat i Sydafrika, samt ett program för mångfald och inkludering utvecklat i Europa
- Modernisering av BTS modell för inkluderande ledarskap, inklusive utvecklande av ett nytt program inom inkluderande ledarskap
- Engagemang med minst åtta kunder och med fokus på problem som rör mångfald, rättvisa och inkludering. Det omfattar det mycket framgångsrika partnerskapet med Bowmans, en stor Sydafrikansk advokatfirma, åt vilken BTS Sydafrika utvecklade och levererade Unconscious Bias program



- Partnerskap med minoritetsledda organisationer som hävstång att erbjuda insikter och expertis i kund-engagemang och intern utbildning av anställda. BTS Nordamerika ingick samarbete med sju sådana partnerorganisationer. Det syftar till att lyfta fram och stötta av deras erfarenheter av orättvisor mot BTS bredare mål för mångfald, rättvisa och inkludering och erbjuda intäktsökande möjligheter i sådana fall

### Personlig utveckling

Under 2020 erbjöd BTS varje anställd i genomsnitt 8 timmar organiserad utbildning och utveckling på följande områden:

- BTS inriktning och prioritet för 2020
- Utveckling av kundresultat och sätt att enklare utföra utomordentligt arbete
- Att leverera effektfulla utbildningsprogram virtuellt

På grund av covid-19-pandemin behövde BTS lägga om från genomförande av program och konferenser på plats till virtuella upplevelser. En omvandling som inkluderade 80 utbildningstimmars med virtuella program kring teknologi och presentations-teknik för att behärska det nya formatet. Programmen riktades till konsulter men även till anställda inom operativa funktioner vilka introducerades in i nya roller inom leveransstöd. Total investering var 5 333 dagar.

Utöver detta har utbildning genomförts efter behov för specifika arbetsroller.

För medarbetare på ledande nivåer har BTS obligatoriska utvecklingsprogram för personlig utveckling och kunskap om företagskulturen. Dessa program har utformats för att se till att ledare leder i enlighet med BTS värderingar och att kulturen utvecklas kontinuerligt på ett hållbart sätt.

Inom BTS två veckor långa "onboardingprogram" introduceras nya medarbetare i BTS vision, mission och arbetssätt inom bolagets sju affärsområden. De ger dem bättre förståelse

för bolagets ansvar gentemot kunderna, medarbetarna och miljön. Högre chefer leder dessa onboardingprogram, vilket ger dem möjligheten att lyssna, samtala och lära känna de nyanställda.

- På chefsnivå ökar konsulternas åliggande och de får ansvar att leda individer och team. En ny Ledarhandbok utvecklades under året, vilken sammanfattar viktiga frågor kring vad som utmärker ett gott ledarskap hos BTS.

### BTS bryr sig om vad som händer utifrån många olika dimensioner

När pandemin slog ned i världen erbjöd BTS en svit av virtuella program med teman kring hur man leder och coachar team i den nya utmanande miljön och dess situationer. Programmen blev mycket uppskattade då de gav en möjlighet för deltagarna att delta i och diskutera planering framåt och hur man håller anställda delaktiga och engagerade kring de nya sätten att arbeta.

Ett område som vuxit under åren är kundprogram fokuserade på säkerhet. BTS har kundanpassade program som adresserar kundens specifika säkerhetsregler och -principer vilka leder till en kultur förankrad i säkerhet.

Hos en kund deltog 2 800 ledare i 16 länder i program med följande resultat:

- 95% av ledarna rapporterade förbättrat säkerhetsengagemang och chefsskap
- 29% reduktion i antalet svåra olyckor och skador
- Vändning av tidigare års negativa säkerhetstrend

### Nyckeltal

BTS analyserar medarbetarförändringar och trender, exempelvis antalet konsulter och anställda inom operativa funktioner vilka utvecklas i sin karriärplanering, och BTS följer också medarbetaromsättningen på olika nivåer. Antalet anställda som befordrades till nästa nivå i karriären under 2020 var 157 personer (18% av alla anställda).

## 3 Mänskliga rättigheter

BTS följer Förenta Nationernas förklaring om mänskliga rättigheter och ser inga risker för överträdelser av mänskliga rättigheter i BTS verksamhet.



## 4 Minskad negativ miljöpåverkan

BTS stöder miljön på två sätt: genom omsorg kring hur bolaget påverkar miljön genom sitt arbete samt hur BTS kan stödja organisationer som arbetar med miljöförbättringar.

### Reducera och återanvända

Som tjänsteföretag, utan fysisk produktion eller tillverkning, är BTS miljöpåverkan i huvudsak begränsad till BTS kontor och till affärsresor. Likväl arbetar BTS aktivt för att minimera sin miljöpåverkan och därmed bidra till ett mer hållbart samhälle, bland annat genom att optimera sin energiförbrukning och använda miljövänliga produkter och tjänster.

I detta syfte använder BTS videokonferenser och annan teknik för att träffas virtuellt i stället för att resa fysiskt och genom att hjälpa sina kunder att hålla fler konferenser digitalt.

BTS fokuserar även på att återvinna förbrukningsmaterial i verksamheten. Dessutom följer bolaget principerna för effektiv resursanvändning (optimerad användning av icke förnyelsebara resurser) liksom ett angreppssätt inriktat på "eco-cycling" (återvinning av resurser).

Till följd av karaktären på BTS verksamhet har bolaget beslutat att inte sätta specifika miljömål för områden som energikonsumtion, vattenkonsumtion, skadligt och oskadligt avfall eftersom dessa inte är materiella hållbarhetsfaktorer för bolaget.

### Reducera utsläpp av koldioxid

BTS ambition är att ha en negativ koldioxidbalans och företaget har sedan 2010 investerat för att skydda planetens mest hotade regnskogar och djurarter. Därvidlag stödjer BTS Rainforest Trust<sup>1)</sup>, som bidrar genom att skydda hotade regnskogar i Sydamerika, Asien och Afrika. BTS ger ekonomiska bidrag såväl för investeringar i regnskog som med digitalt deltagande i att stödja insamlingar och skapa allmän medvetenhet.

Sedan mars 2020 blev virtuellt arbete normen för BTS liksom för BTS kunder, vilket väsentligt reducerade BTS och kundernas koldioxidavtryck. BTS inverkan från flyg minskade med cirka 70 procent till ett uppskattat totalt utsläpp med 6 300 ton koldioxid i atmosfären.

För att stödja behovet av reducerade koldioxidutsläpp står BTS för ett antal olika initiativ:

#### Inom BTS:

- Användning av virtuella mötesplatser för att reducera resandet
- Investering i aktiviteter tillsammans med Rainforest Trust för att skydda regnskogar och hotade djurarter

#### För BTS kunder:

- Erbjuda digitala kommunikationsplattformar för virtuell inläring och för att reducera behovet av resande, vilket har en stor inverkan genom att regionala möten kan skötas online
- Erbjuda digitala kommunikationsplattformar för arbetsplatser och därmed reducera behovet av tryckt material



### BTS investeringar tillsammans med Rainforest Trust<sup>1)</sup>

BTS fortsatte under 2020 att stödja Rainforest Trust och donerade \$10 000 till Save West Africa's Last Intact Forests i Liberia. Det skyddar 2 786 acres regnskog.

Totalt har BTS investeringar med Rainforest Trust sedan 2010 hjälpt att skydda 30 000 acres regnskog, vilken absorberar 22,8 miljoner ton CO<sub>2</sub> (från att släppas ut i atmosfären).

#### Nedan redovisas de bidrag BTS givit och områden som skyddats:

- 2010 och 2011 – Donation om \$20 000 till Las Tangaras, Colombia → 200 acres
- 2014 och 2015 – Donation om \$12 000 till El Jaguar, Colombia → 300 acres
- 2015 – Donation om \$10 000 till Sumatra, Indonesien → 2 933 acres
- 2016 – Donation om \$431 till Balanga, Kongo → 560 acres
- 2016 – Donation om \$10 000 till Airo Pai, Peru → 9 009 acres
- 2017 och 2018 – Donation om \$20 000 till Borneo, Indonesien → 10 000 acres
- 2019 – Donation om \$10 000 till Community Empowerment Project, Liberia → 4 310 acres
- 2020 – Donation om \$10 000 till Save West Africa's Last Intact Forests, Liberia → Kommer att skydda 2 786 acres

<sup>1)</sup> Rainforest Trust investerar i och skyddar de mest hotade regnskogarna och räddar därmed hotade djurarter. En acre motsvarar 4 047 kvadratmeter.

## 5 Socialt ansvarstagande

### BTS stöder entreprenörskap och ledarskap för en hållbar värld

Socialt ansvar är en viktig del av BTS identitet. Genom att investera i människor och samhällen runt om i världen för att ge bättre livsförutsättningar, arbetar BTS för att skapa en bättre värld. Det är skälet till att BTS har samlat sina insatser under namnet "BTS Social Impact" (social inverkan).

Genom starkare fokus på resultat erbjuder BTS program, som utvecklar entreprenörer, utsatta målgrupper, studenter och lärare. Företaget utrustar utbildare och ledare i icke-vinstdrivande organisationer att skapa större effekt av deras arbete och investerar därigenom i en hållbar framtid för vår planet. BTS Social Impact har ackumulerat sedan starten hjälpt cirka 590 000 personer.

### BTS områden för Social Impact

Ge förutsättningar för ledare inom utbildning och icke-vinstdrivande företag att skapa bättre resultat

#### BTS Spark:

Ledarskapsutveckling och mental coaching, seminarier, webinarier genomförda av BTS nätverk av handledare

#### Multipliers (förstärkningsprogram) för icke-vinstdrivande organisationer:

Traditionella (kunds specifika) och öppna ledarskapsprogram, genomförda av BTS

Erbjuda utbildning för entreprenörer, utsatta målgrupper, samhällen, familjer och studenter

#### BTS One-for-One:

Affärssimuleringar för entreprenörskap och finansiell kunskap, genomförda av BTS partners

#### BTS Communities:

Stödjer utveckling av lokalsamhällens hållbarhet genom utbildningsprogram för samhället, entreprenörer, familjer och studenter

### BTS Spark

BTS Spark använder sig av BTS kraftfulla coachingkompetens inom BTS Coach och erbjuder personlig ledarutveckling för ledare inom utbildningsinstitutioner. Med vetskap om att skolledare förändrar liv, erbjuder BTS Spark professionellt coachingstöd i ledarskap åt skolledare och lärare, såväl som att utveckla motståndskraft och välbefinnande för att ge deras studenter en bästa start i livet.

BTS Spark erbjuder flexibla inlärningsmöjligheter till låg kostnad, inklusive individuell coaching, coaching i grupp, webinarier, utbildning online och workshops.

Viktiga projekt under 2020 inkluderade:

- Coaching och support i Storbritannien och USA till rektorer när de behövde övergå till att utbilda studenter virtuellt
- Coaching av rektorer i Australien vars skolor drabbades av bränder

BTS samverkar med ett antal viktiga intressenter för att nå deras målgrupper. De omfattar:

**BTS kunder:** BTS samverkar genom att stödja kundernas utvalda insatser för CSR (Corporate Social Responsibility – Företags samhällsansvar)

**Utbildningsorganisationer:** Tillsammans med dem utvecklar BTS skolledare och administratörer

**CSR-institut:** BTS deltar för att stärka kvinnliga och manliga entreprenörer i utvecklingsländer

**Icke-vinstdrivande organisationer:** BTS erbjuder utbildningsprogram som förbättrar ledarskapet

**Samhällen:** BTS erbjuder utveckling för utvalda grupper och förbättrar medborgares livskvalitet

**Bankers icke-vinstdrivande verksamheter:** BTS erbjuder utveckling till ägare av småföretag som erhåller mikrolån

- Stöd till rektorer och skolinspektörer i Kanada i att utveckla personlig förmåga till återhämtning och välbefinnande utifrån nödvändigheten av att hantera ett utmanande skolår
- Coaching av entreprenörer i Sydafrika i att utveckla deras färdigheter i kommunikation och förmågor att påverka

Akkumulerat till och med 2020 har BTS Spark givit stöd åt 13 041 ledare i utbildningsinstitutioner, en ökning med 2 442 stycken under 2020.

### Ledarskapsprogram för icke-vinstdrivande organisationer

I New York levererades ett ledarskapsprogram för icke-vinstdrivande stödorganisationer.



### BTS program "One-for-One"

Ambitionen med BTS initiativ One-for-One är att, för varje betald kunddeltagare i ett BTS program, erbjuda en deltagare från ett utsatt område gratis eller starkt subventionerad utbildning. Därigenom stöds utvecklingen hos entreprenörer, studenter och familjer i utvecklingsländer, eller missgynnade grupper i utvecklade länder.

Lösningarna omfattar skräddarsydda affärssimuleringar för entreprenörer som startar en affärsverksamhet eller sköter ett mindre jordbruk, liksom affärssimuleringar för familjer och studenter kring hushållsekonomi.

Under 2020 togs initiativ i USA till att utveckla BTS affärsmodell One-for-One för utvalda kunder.

Vår främsta partner för One-for-One är Sparkassenstiftung für International Kooperation i Tyskland. Covid-19-pandemin påverkade under 2020 de flesta av stiftelsens projekt och man tvingades stoppa sina utbildningsinsatser på grund av nedstängningar, social distansering och andra svårigheter.

### Under året genomfördes 320 program för 6 413 deltagare

- Household savings game – 181 utbildningstillfällen
- Micro business simulation – "Get to know the numbers" 95 utbildningstillfällen
- Farmers simulation – 44 utbildningstillfällen

Sedan 2010 har BTS program med Sparkassenstiftung nått 127 495 deltagare.

### BTS Communities – Avocado Vision

Avocado Vision är ett joint venture, till 49 procent ägt av BTS. Genom Avocado Vision erbjuder BTS subventionerad utbildning för lokalsamhällen och institutioner, primärt i Sydafrika, med program för entreprenörer, familjer, studenter, immigranter och andra utsatta grupper i Sydafrika. Programmen fokuserar framför allt på bostadsfrågor, medborgarnas finansiella kunskap, vattenförsörjning och energi: ett lärande för att kunna fatta bättre beslut för livskvalitet.

Under 2020 nådde Avocado Vision ackumulerat en publik om 450 000 deltagare, en ökning med 36 000 deltagare under året.



## Exempel på BTS aktiviteter inom Social Impact

### BTS Spark:

#### Initiativ inom välgörenhetscoaching (pro bono) i Storbritannien för att kunna handskas med pandemin

BTS Sparks coachingteam i Storbritannien gav support till chefer i National Health Service (NHS) och i skolor i Storbritannien under denna utmanande tid för arbetare i frontlinjens bekämpning av pandemin. National Education Union, Storbritanniens största fackförbund, gav finansiering åt lärare för deltagande i BTS Sparks coachingprogram. Programmet möjliggjordes genom den generositet BTS Sparks externa coacher visade och vilka sammantaget bidrog med mer än 150 arbetstimmar i veckan. 186 personer deltog från NHS och skolor.

#### Återkoppling från deltagare

##### Skolledare:

"Det har gett mig mer självförtroende, fokus och mod i den svåra ledarsituation jag nu upplever."

##### Läkare:

"Jag har fått ökad medvetenhet i arbetet och personligen. Mitt självförtroende har vuxit och jag har funnit min "röst" och förtroendet för mina föresatser."



### BTS Spark:

#### Program för skolledare i Kanada

Under juli och augusti 2020, mitt under pandemin, erbjöd BTS Spark ett sommarprogram för skolledare i ett av de största skoldistrikten i British Columbia, fokuserat på personlig motståndskraft och välmående.

Skolledare upplevde en högre stressnivå inte bara från de utmaningar som orsakades av avbrott till följd av skolstängningar och blandade undervisningsformer, utan också från osäkerheten kring hur det kommande läsåret skulle komma att te sig. Det erbjudna sommarprogrammet var en kombination av fyra coachingtillfällen som behandlade attityder kring vad som håller en tillbaka, kring att skapa balans, finna den egna gnistan och hantera relationer, samt två individuella coachingtillfällen kring att göra sitt bästa, vision och värderingar.

Det var mycket tillfredsställande när 85 skolledare anmälde sig under två månader. Återkopplingen var överväldigande positiv:

"Jag uppskattade möjligheten att knyta kontakt med mina kollegor och gå igenom områden inom mitt personliga och professionella liv som kväver min energi. Jag känner att jag nu har verktygen för att komma vidare under året med positiv laddning och förmåga att komma igen."

"Jag ser fram emot att ta strategierna i bruk när jag kommer tillbaka till arbetet. Vissa problem som jag hade i slutet av föregående läsår ser jag nu i ett nytt perspektiv. Om jag inte hade gått igenom detta program tror jag att dessa problem hade hållit mig tillbaka när det nya läsåret började."

Rektorer/vice rektorer som ombads göra egenbedömning	Före	Efter
Jag har strategier för att förbli motståndskraftig och effektiv i stressade situationer	64%	100%
Jag kan skapa balans i mitt liv	44%	90%
Jag har en klar vision för det nya läsåret	43%	100%
Jag känner att jag har verktygen för hantering av relationer som bränner energi	30%	100%
Jag känner mig bekväm i svåra samtal	39%	90%



**Förstärkningsprogram för icke-vinstdrivande organisationer:****Ledare i New York**

I mars levererade BTS ett program på kontoret i New York där man ledde en utmanande grupp av sexton mycket erfarna, passionerade och olika individer, vilka representerade än mer olikartade, icke-vinstdrivande organisationer med fokus på utbildning, barn, djurskydd, miljö och katastrofåterhämtning.

En VD sade efter programmet:

"Tack igen för att ni bjöd in mig till detta excellenta och informativa event. Jag uppskattade det verkligen och tog med mig ett antal lärdomar kring chefskap. Ser fram emot att börja tillämpa dem!"

**BTS Communities:****Kampanj kring covid-19-pandemin för att ändra människors beteenden**

När pandemin var på ingång insåg BTS och Avocado Vision i Sydafrika att det stora nätverket av instruktörer i många lokalsamhällen i landet kunde användas. Det utgör en otrolig plattform för spridning av relevant information till människor som kanske inte förstår vad man bör göra, och varför, under en period som denna. Och att sådan förståelse kan rädda liv.

Avocado Visions team ändrade inriktning till att använda mobil kommunikation för att sprida budskapet om skälen till varför man bör stanna i hemmet. Genom WhatsApp hade instruktörerna tillgång till nästan en kvarts miljon personer. De använde bilder i instruktionen för den stora påverkan bilder har och tillsammans med 3 Stickmen, ett bolag specialiserat på att använda bilder vid utbildning, skapade vi en kampanj om covid-19 för att ändra människors beteenden.



**BTS Communities:****Hjälpa entreprenörer i deras roll som coach**

Året 2020 visade, mer än något annat år, vikten av det arbete Avocado Vision gör för att stödja små- och microföretag som arbetar för att lösa Sydafrikas svåraste utmaningar och göra det möjligt för personer genom utbildning och insikter att fatta bättre beslut för förbättring av sina liv. Under 2020 drog 36 000 personer fördel av en för covid-19-anpassad utbildning i ekonomisk förståelse, levererad både på plats och virtuellt.

Avocado Vision gav stöd åt 293 företag att överleva och växa genom utbildning och under inkubationen. En av höjdpunkterna var att utrusta dem med BTS-sponsrade coachingprogram med 12 instruktörer från partners som instruerade i micro-företagande inom Avocado Visions utvecklingsprogram för företag.

87% arbetade tillsammans med andra småföretagare

83% hittade nya kunder

80% tillämpade nya verktyg för att förbättra sin verksamhet

88% hittade nya affärsmöjligheter

84% utvärderade nya affärsmöjligheter och tog ställning till om de skulle hålla måttet

93% förbättrade finansiella system och metoder

78% skapade fler anställningsmöjligheter

**Stöd åt kunders hållbarhetsstrategier**

Under oktober och november 2020 organiserade och genomförde BTS ett antal gemensamma undersökande pass med hållbarhetsansvariga från ett antal olika sektorer. Syftet med dessa program var att skapa en möjlighet för ledare inom hållbarhet att:

- dela med sig av utmaningar och framgångar när det gäller att leverera hållbarhet inom sina organisationer

- diskutera lösningar och idéer för aktuella ledarutmaningar
- skapa ett nätverk av ledare inom hållbarhet

Under 2021 fortsätter BTS arbetet med att "göra hållbarhet personlig" och erbjuda tjänster åt fler kunder när de skapar målstyrda organisationer som ansluter till strategierna i FN:s ramverk för hållbarhetsmål.

**Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten**

Till årsstämman i BTS Group AB, org. nr 556566-7119.

**Uppdrag och ansvarsfördelning**

Styrelsen har ansvaret för Hållbarhetsrapporten för år 2020 på sidorna 42–52 och för att den är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen.

**Granskningens inriktning och omfattning**

BTS granskning av den lagstadgade hållbarhetsrapporten har skett enligt FARs rekommendation RevR 12 – Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att BTS granskning av hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt

International Standards on Auditing (ISA) och god revisions-sed i Sverige har. BTS anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

**Utlåtande**

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 28 april 2021

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor

# Bolagsstyrningsrapport 2020

BTS Group AB är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolaget utgör moderbolag i BTS-koncernen (BTS). Bolagets B-aktie är noterad på NASDAQ Stockholm AB. BTS bolagsstyrning baseras på svensk lagstiftning och svenska regelverk såsom aktiebolagslagen, regelverket för emittenter på NASDAQ Stockholm, Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) samt bolagets bolagsordning.

BTS har sedan 2008 i allt väsentligt tillämpat Koden med få avvikelser. Under 2020 tillämpades Koden med en avvikelse gällande att bolagets revisorer inte har granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport.

## 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 19 318 292, bestående av 853 800 A-aktier och 18 464 492 B-aktier. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

BTS hade per den 31 december 2020, 3 244 aktieägare.

De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 81,0 procent av aktierna och 86,4 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna presenteras på sidan 3 i denna årsredovisning.

## Årsstämma

BTS högsta beslutande organ är årsstämman. Kallelse till årsstämman ska 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 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

- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- Beslut om förändringar i antalet aktier och dess struktur.

## Årsstämman 2020

Årsstämman 2020 ägde rum onsdagen den 14 maj i bolagets lokaler i Stockholm. 40 aktieägare var representerande, motsvarande 67,8 procent av antalet utestående aktier och 77,0 procent av rösterna i bolaget. Bland annat fattades beslut om att:

- Fastställa resultat- och balansräkningar samt koncernresultat- och koncernbalansräkningar för verksamhetsåret 2019.
- Att ingen utdelning skulle lämnas för räkenskapsåret 2019. Styrelsens avsikt var dock att, så snart större klarhet bringats i koncernens beläggning och intjäning för 2020, återkomma i frågan och om så medgav kalla till en extra bolagsstämma under hösten 2020 för beslut om utdelning avseende räkenskapsåret 2019
- Styrelsen och VD skulle beviljas ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisornas tillstyrkan.
- Arvode ska utgå till de styrelseledamöter som inte uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 1 370 000 kronor att fördelas med 450 000 kronor till ordföranden och 200 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete ska utgå ett arvode om sammanlagt 120 000 kronor.
- Arvode till revisorn ska utgå enligt godkänd räkning
- För tiden intill nästa årsstämma omvälja Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord, Reinhold Geijer, Dag Sehlén och Anna Söderblom. Reinhold Geijer omvaldes till styrelsens ordförande.
- För tiden intill slutet av nästa årsstämma omvälja revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisor som utsett Magnus Thorling som huvudansvarig revisor för revisionen.
- Fastställa riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare.
- Bemyndiga styrelsen att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler (maximalt 1 200 000 B-aktier) i samband med företagsförvärv. Styrelsen bemyndigades även att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler (maximalt 1 200 000 B-aktier) för erhållande av finansiell handlingsberedskap. Om båda bemyndigandena utnyttjas får maximalt 1 930 000 aktier utges.

## Extra bolagsstämma 2020

Extra bolagsstämma 2020 ägde rum fredagen den 11 december och genomfördes genom poströstning. Antalet avgivna röster representerande 56,2 procent av antalet utestående aktier och 68,6 procent av rösterna. Stämman beslutade att utdelning om 3,60 kronor per aktie avseende räkenskapsåret 2019 skulle lämnas.

## 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 ordföranden och övriga styrelseledamöter samt i förekommande fall ersättning för utskottsarbete
- Arvode till revisor
- Val av revisor och revisorssuppleant
- Beslut om principer för utseende av valberedning.

En valberedning för BTS utsågs den 26 oktober 2020. BTS tre största ägare i samråd med styrelsens ordförande Reinhold Geijer utsåg Anders Dahl (utsedd av Henrik Ekelund), Erik Durhan (utsedd av Nordea Fonder), Stefan af Petersens (eget innehav) och Reinhold Geijer att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan kommer att tillkännages i kallelsen till 2021 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

## Styrelsens sammansättning och oberoende 2020

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottsarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Reinhold Geijer	Ordförande	2016		Ja	9/9
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	9/9
Henrik Ekelund	Ledamot	1986		Nej <sup>1)</sup>	9/9
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	9/9
Dag Sehlin	Ledamot	2003		Ja	9/9
Anna Söderblom	Ledamot	2017	Revisionsutskott	Ja	9/9

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

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

BTS styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 14 maj 2020 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma ska bestå av sex ledamöter utan suppleanter.

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

Styrelsen bedöms uppfylla börsreglerna från Nasdaq Stockholm samt Koden vad gäller krav på styrelseledamöternas oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större ägare.

Information om styrelsens ledamöter finns på sidorna 58–59 i denna årsredovisning.

## 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 ansvarsfördelningen mellan ordföranden, övriga ledamöter och VD. Enligt arbetsordningen ska styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av sammanträdena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens marknader. Styrelsemöten hålls



regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering och i övrigt efter behov. Bokslutskommuniké och förslag till vinst-disposition behandlas i februari, delårsrapporter i april-maj, augusti och oktober-november samt budget för nästkommande år i december. Emellanåt sker delegering till ordföranden och VD att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets CFO. Under 2020 har totalt nio sammanträden ägt rum.

### Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet. Valberedningen har informerats om innehållet i 2020 års utvärdering.

Styrelsen utvärderar fortlöpande VDs arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot uppsatta mål samt genom en årlig VD-utvärdering.

### Styrelsens ersättning

Årsstämman den 14 maj 2020 fastställde att arvode ska utgå till de styrelseledamöter som inte uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 1 370 000 kronor att fördelas med 450 000 kronor till ordföranden och 200 000 kronor till respektive styrelseledamot. Årsstämman fastställde även att arvode för utskottsarbete ska utgå med totalt 120 000 kronor, att fördela mellan ledamöterna i bolagets utskott.

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

Styrelseledamöterna i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelse- och utskottsarvode, med undantag för VD som inte arvoderas för styrelsearbetet. 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 till bolagets ledande befattningshavare, inklusive prestationsbaserade ersättningar och pensionsvillkor. Frågor som rör VDs anställningsvillkor, ersättningar och förmåner bereds av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen. Ersättningsutskottets uppgifter har under året utförts av styrelsen i sin helhet exklusive VD.

### Revisionsutskottet

Styrelsen har inom sig utsett ett revisionsutskott. Syftet med utskottet är att underlätta och effektivisera styrelsens arbete, förstärka den interna kontrollen samt underlätta kommunikationen mellan styrelse och revisorer. Utskottets arbetsuppgifter omfattar bland annat beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra den finansiella och operationella rapporteringen, övervakning av effektiviteten i BTS interna kontroll och riskhantering samt utvärdering av den löpande revisionsinsatsen. Vidare ska 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 avseende val av revisorer samt storleken på revisionsarvodet. Revisionsutskottet har två medlemmar och består av Stefan Gardefjord (utskottets ordförande) och Anna Söderblom. Bolagets CFO deltar vid samtliga utskottsmöten. Revisionsutskottet har haft fyra möten under 2020.

### Revisorer

Revisorerna granskar styrelsens och VDs 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. Styrelsen ska minst en gång per år utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen träffa bolagets revisor. Under året har revisorn medverkat vid ett styrelsemöte och vid detta tillfälle avrapporterat revisionen även skriftligen.

Revisor väljs av årsstämman för en period av ett år. Vid årsstämman 2020 omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers som utsett huvudansvarig revisor Magnus Thorling för tiden fram intill slutet av årsstämman 2021.

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

Bolagets revisorer har för 2020 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport, vilket avviker från Kodens regler. Styrelsen har hittills bedömt att bolaget inte har behov av ytterligare en granskning, då den finansiella rapporteringen anses hålla hög kvalitet samt att den interna kontrollen bedöms vara god varför merkostnaden för sådan revisors-

granskning inte kan motiveras. Styrelsen bevakar löpande frågan och kommer om så upplevs motiverat, ompröva sitt beslut.

### 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.

Information om de ledande befattningshavarna finns på sidan 60 i denna årsredovisning.

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

Årsstämman den 14 maj 2020 antog riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare.

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. De beslutade riktlinjerna bidrar till BTS affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet genom att ge möjlighet att erbjuda ledande befattningshavare en konkurrenskraftig totalersättning. Ersättningen till ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och får bestå av grundlön/fast ersättning, rörlig ersättning, pension och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Riktlinjerna finns på sidorna 26–27 i denna årsredovisning.

### 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 ska vara korrekt och trovärdig samt präglas av god relevans för bolagets intressenter och baseras på löpande kontakter, tydlighet och god etik. Det är BTS uppfattning att hög kvalitet i kommunikationsarbetet aktivt bidrar till att stärka förtroendet för bolaget och ledningen 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 aktieägare 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 i en god kontrollmiljö, korrekt hantering av ekonomisk information och ett väl avvägt risktagande. En god kontrollmiljö bygger även på en organisationsstruktur med tydlig och dokumenterad beslutsdelegering, tydliga policys och riktlinjer samt en företagskultur med goda, 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 VD finns etablerad i styrelsens arbetsordning samt i dess VD-instruktion. Styrelsen och VD leder därutöver verksamheten utifrån aktiebolagslagen, andra lagar och förordningar, regelverk för aktiemarknadsbolag, Kodex med mera.

Bolaget har upprättat policier som avser ekonomisk rapportering, IT och IT-säkerhet, personalfrågor (ersättningar till ledande befattningshavare), hållbarhet med mera. 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 fastlagd och kommunicerad via organisationschema kompletterad med roll- och 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 hos medarbetarna skapa en god medvetenhet om risker och ett väl avvägt risktagande. För att säkerställa att de interna rutinerna och kontrollerna fungerar 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 konsolideringssystem. Aktiviteter sker löpande för att vidmakthålla god intern kontroll och därmed förebygga och upptäcka risker.

#### Information och kommunikation

Väsentliga riktlinjer, policys, manualer med mera som styr 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 egen 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. Uppföljningen som utförs av styrelse, revisionsutskott och ledning bedöms tillgodose behovet. En årlig bedömning görs dock huruvida en sådan funktion är nödvändig för att bibehålla god kontroll inom bolaget.

## 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 2020 på sidorna 53–57 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

#### Granskningens inriktning och omfattning

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

#### 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 28 april 2021

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor

# Styrelse och revisorer



REINHOLD GEIJER

## Reinhold Geijer

Född 1953.

Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2016.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Skandia, AB Svensk Exportkredit, Eterna Invest och Zacco A/S.

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

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

## Mariana Burenstam Linder

Född 1957.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Latour AB, VD för ProactiveMedicine 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 bland annat 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.



STEFAN GARDEFJORD

## Stefan Gardefjord

Född 1958.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

VD för Swedish Space Corporation.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Knowit AB.

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, bland annat 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



ANNA SÖDERBLOM



HENRIK EKELUND

### Dag Sehlin

Född 1945.

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

Aktieinnehav i BTS Group AB: 16 000 aktier av serie B.

Dag Sehlin har lång erfarenhet från ledande befattningar inom svensk finanssektor. Tidigare befattningar har bland annat 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.

### Anna Söderblom

Född 1963.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2017.

Verksam som lärare och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Länsförsäkringar Liv AB, Cabonline Group Holding AB, Midway Holding AB, Almi Företagspartner AB, Poolia AB samt B3 Consulting Group AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 500 aktier av serie B.

Anna Söderblom har tidigare bland annat arbetat som teknisk supportchef och marknadsdirektör på Microsoft Norden, marknadsdirektör på Posten Brev samt som investment manager på Industrifonden. Anna Söderblom har en universitetsexamen i matematik från Lunds universitet och är Ekon Dr från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

### Henrik Ekelund

Född 1955.

VD och koncernchef för BTS Group AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB (inklusive bolag): 816 000 aktier av serie A och 2 789 034 aktier av serie B, totalt 3 605 034 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. Henrik Ekelund är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

### REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

Huvudansvarig revisor: Magnus Thorling, Auktoriserad revisor.

Ovanstående aktieinnehav avser förhållandet den 31 december 2021.

## Ledande befattningshavare och global partners



**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.



**David Ackley**  
Född 1969. Global Partner. Executive Vice President, Global Head of BTS Digital Services. Medarbetare i BTS sedan 1996.



**Rommin Adl**  
Född 1964. Global Partner. Executive Vice President. Medarbetare i BTS sedan 1994.



**Kathryn Clubb**  
Född 1957. Global Partner. Executive Vice President. Medarbetare i BTS sedan 2019.



**Todd Ehrlich**  
Född 1968. Global Partner.  
Executive Vice President, Global  
Head of Development Process  
and COO BTS North America.  
Medarbetare i BTS sedan 1995.



**Patrick Fei**  
Född 1974. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 2000.



**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.



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



**Fredrik Schuller**  
Född 1978. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 2004.

Advantage  
Performance Group Inc.



**Steve Toomey**  
Född 1963. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 1995.



**Marta Zaragoza**  
Född 1971. Global Partner.  
Executive Vice President.  
Medarbetare i BTS sedan 2006.



**Jonathan Hodge**  
Född 1972. VD för APG.  
Medarbetare i BTS sedan 2006.

# Information till aktieägarna

## Årsstämma 2020

Aktieägarna i BTS Group AB (publ), org.nr 556566-7119 ("bolaget") kallas härmed till årsstämma onsdagen den 19 maj 2021. Mot bakgrund av den pågående pandemin och risken för spridning av covid-19 samt med beaktande av myndigheternas föreskrifter/råd om undvikande av sammankomster, har styrelsen beslutat att bolagsstämman ska genomföras utan fysisk närvaro genom att aktieägare utövar sin rösträtt endast genom poströstning. Information om de av bolagsstämman fattade besluten offentliggörs den 19 maj 2021, så snart utfallet av poströstningen slutligt sammanställts.

Aktieägare som önskar att genom poströstning delta i bolagsstämman ska dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken måndagen den 10 maj 2021, dels anmäla sig hos bolaget genom att avge sin poströst så att den är bolaget tillhanda senast tisdagen den 18 maj 2021.

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före måndagen den 10 maj 2021.

## Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning på 1,20 SEK per aktie, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 0,60 SEK.

## Rapporter och ekonomisk information 2021

Delårsrapporter:

Januari–mars	19 maj 2021
April–juni	18 augusti 2021
Juli–september	10 november 2021
Bokslutskommuniké	februari 2022

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm, tel 08-58 70 70 00 eller e-post [ir@bts.com](mailto:ir@bts.com). Finansiell information från BTS Group AB publiceras även på [www.bts.com](http://www.bts.com).

## Definitioner

BTS Group AB, BTS Group AB (publ), BTS, bolaget BTS Group AB med eller utan koncernens dotterbolag (om ej annat framgår av sammanhanget).



Årsredovisningen är producerad av BTS Group AB.  
Foto: Shutterstock och BTS.  
Digitalt tryck av Exakta, april 2021.



## SVERIGE

### Huvudkontor

Grevgatan 34  
114 53 Stockholm  
Tel: 08 58 70 70 00

## ARGENTINA

Reconquista 657  
PB 3 CP1003 CABA.  
Buenos Aires  
Tel: +54 911 5795 5721

## AUSTRALIEN

Level 24,  
570 Bourke Street  
Melbourne VIC 3000  
Tel. +61 3 7001 1811

### Level 6

10 Barrack Street  
Sydney NSW 2000  
Tel: +61 02 8243 0900

## BRASILIEN

Rua Geraldo Flausino Gomes,  
85, cj 42  
04575-060 São Paulo – SP  
Tel: +55 (11) 5505 2070

## FRANKRIKE

57 Rue de Seine  
75006 Paris  
Tel: +33 1 40 15 07 43

## FÖRENADE ARABEMIRATEN

14th floor, Suite 1401,  
Reef Tower  
Cluster O,  
Jumeirah Lakes Towers  
Dubai  
Tel. +971 4 589 6143

## INDIEN

801, 8th Floor, DLH Park  
Near MTNL Staff quarters,  
S.V. Road, Goregaon (West).  
Mumbai - 400062  
Maharashtra  
Tel: +91 22 6196 6800

10th Floor, Parinee Crescenzo,  
G block, Bandra Kurla Complex,  
Bandra East,  
Mumbai- 400051  
Tel: +91 98 1993 4615

## ITALIEN

Corso Venezia 7  
20121 Milan  
Tel. + 39 02 6611 6364

BTS Design innovation  
Viale Abruzzi, 13  
20131 Milano  
Tel: +39 02 69015719

## JAPAN

TS Kojimachi Bldg. 3F  
6-4-6 Kojimachi Chiyoda-ku  
Tokyo 102-0083  
Tel: +81 (3) 6272 9973

## KANADA

SwissVBS  
460 Richmond Street W.  
Suite 700  
Toronto, ON M5V 1Y1  
Tel: +1 416 848 3744

## KINA

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

## MEXIKO

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

## NEDERLÄNDERNA

Barbara Strozziilaan 201  
1083 HN Amsterdam  
Tel: + 31 (0)20 615 15 14

## SCHWEIZ

SwissVBS  
Winkelriedstrasse 35  
9000 St. Gallen  
Tel: +41 71 845 5936

## SINGAPORE

1 Finlayson Green  
Suite 16-01  
Singapore 049246  
Tel: +65 63043032

## SPANIEN

Simon Bolivar 27-1,  
Office No. 4  
Bilbao 48013  
Tel: +34 94 423 5594

Calle José Abascal 55,  
piso 3ºDcha  
28003 Madrid  
Tel: +34 91 417 5327

## STORBRITANNIEN

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

## SYDAFRIKA

267 West Avenue, 1st Floor  
Centurion 0046,  
Gauteng  
Tel: +27 12 663 6909

## SYDKOREA

Wonseo Building  
Room 103, 1st Floor  
13, Changdeokgung 1-gil  
Jongnogu  
Seoul 03058  
Tel: +82 2 539 7676

## TAIWAN

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

## THAILAND

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

## TYSKLAND

Ritterstraße 12  
D-50668 Köln  
Tel: +49 221 270 70 763

## USA

200 South Wacker Drive  
Suite 850  
Chicago, IL 60606  
Tel: +1 312 509 4750

350 Fifth Avenue  
Suite 5020  
New York, NY 10118  
Tel: +1 646 378 3730

4742 N. 24th Street  
Suite 120  
Phoenix, AZ 85016  
Tel: +1 480 948 2777

222 Kearny Street  
Suite 1000  
San Francisco, CA 94108  
Tel: +1 415 362 4200

Rapid Learning Institute  
435 Devon Park Drive,  
Bldg. 510, Wayne, PA 19087  
Tel: (toll free) +1 877 792 2172

Bates Communications Inc.  
40 Walnut Street  
Suite 302  
Wellesley, MA 02481  
Tel: +1 800 908 8239

---

## ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP

100 Smith Ranch Road,  
Suite 306  
San Rafael, CA 94903  
USA  
Tel: +1 800 494 6646

# Strategy made personal

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

