

# Årsredovisning

I SAMMANDRAG

2015



# Innehållsförteckning

## Finansiell information

BTS-aktien .....	2-3
Fem år i sammandrag .....	4-6
Förvaltningsberättelse .....	7-10
Koncernens resultaträkningar .....	11
Koncernens balansräkningar .....	12
Koncernens rapport över förändringar i eget kapital .....	13
Koncernens kassaflödesanalyser .....	14
Moderbolagets resultaträkningar .....	15
Moderbolagets balansräkningar .....	16
Moderbolagets kassaflödesanalyser .....	17
Moderbolagets förändringar i eget kapital .....	18
Noter till årsredovisningen .....	19-32
Revisionsberättelse .....	33

## Styrning och ledning

Bolagsstyrningsrapport .....	34-38
Styrelse och revisorer .....	39
Ledande befattningshavare och Global partners .....	40

En utförligare beskrivning av verksamheten presenteras i BTS Annual Report 2015 och på <http://ir.bts.com/annuals-proxies.cfm> samt [www.bts.com](http://www.bts.com).

# 2015 i korthet

- Nettoomsättningen uppgick till 1 043,9 (781,5) MSEK.
- Tillväxten var 15 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Rörelseresultatet (EBITA) ökade med 34 procent till 113,8 (85,0) MSEK.
- Resultatet före skatt ökade med 32 procent till 109,2 (82,9) MSEK.
- Resultatet efter skatt ökade med 29 procent till 72,6 (56,1) MSEK.
- Resultatet per aktie ökade med 29 procent till 3,89 (3,01) SEK.



BTS Group är ett tjänsteföretag med huvudkontor i Stockholm och med fler än 450 medarbetare i 34 kontor på sex kontinenter. Vi fokuserar på individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera resultat. Vi är övertygade om att man lär sig bäst

genom att öva. Under 30 års tid har vi skapat engagerande och effektfulla program som har en djup och bestående inverkan på deltagarna och deras karriärer. Vi inspirerar till nya sätt att tänka samt att stärka de kritiska förmågorna som medarbetare och ledare behöver för att skapa förbättrade affärsresultat.

# BTS-aktien

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

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

Per den 31 december 2015 uppgick antalet aktieägare till 1 105 (863) stycken. BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

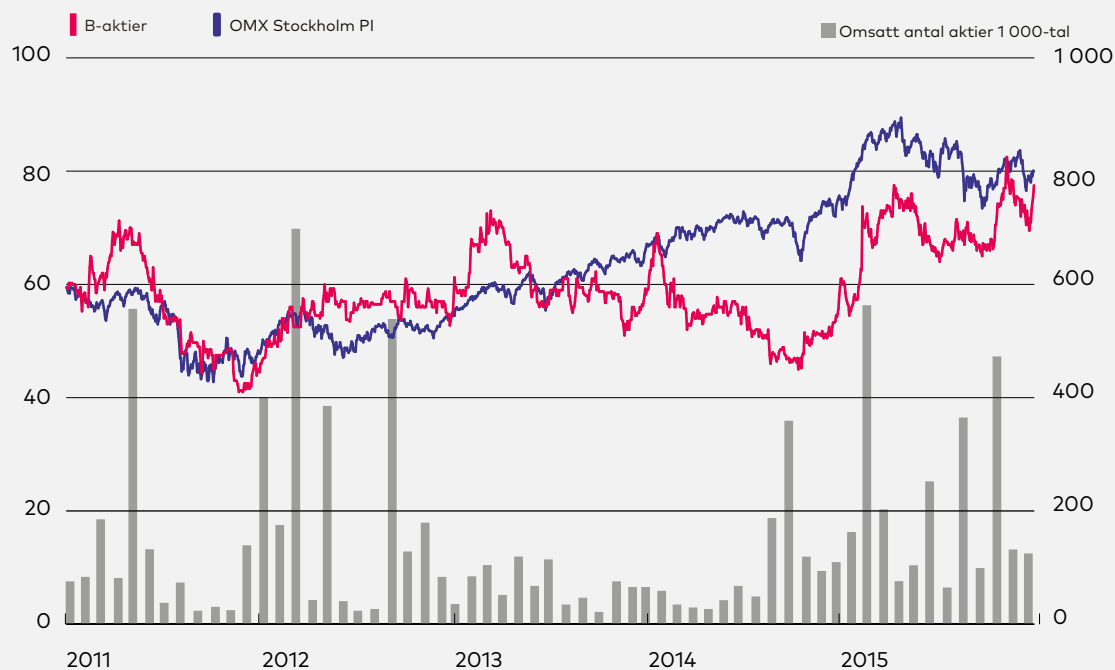
## Utdelningspolicy

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

SEK	2015	2014	2013	2012	2011
Aktiekurs 31 december	77,50	59,50	59,00	61,25	46,00
Resultat per aktie	3,89	3,01	2,57	3,53	3,20
P/E-tal 31 december	19,9	19,8	23,0	17,4	14,4
Likvida medel per aktie 31 december	7,48	6,13	5,85	5,25	4,68
Eget kapital per aktie 31 december	25,92	23,30	19,14	18,08	17,19
Utdelning per aktie	2,35 <sup>1</sup>	1,75	1,75	1,75	1,60

<sup>1</sup>Föreslagen utdelning.

## BTS Group AB aktiepris 2011–2015



**Aktiekapital**  
Förändring av kapitalet

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

**Tio största aktieägarna**

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund inkl. bolag	816 000	3 189 034	4 005 034	21,5	43,1
Stefan af Petersens inkl. bolag	37 800	2 293 095	2 330 895	12,5	10,1
Placeringsfond Småbolagsfond Norden	0	2 015 342	2 015 342	10,8	7,7
Lannebo Micro Cap.	0	1 731 206	1 731 206	9,3	6,6
Swedbank Robur Småbolagsfond Norden	0	1 321 230	1 321 230	7,1	5,0
Lannebo Microcap II	0	989 848	989 848	5,3	3,7
Stefan Hellberg inkl. bolag	0	893 994	893 994	4,8	3,4
Nordea Småbolagsfond Sverige	0	520 307	520 307	2,8	2,0
Jonas Åkerman	0	579 350	579 350	3,1	2,2
AMF Aktiefond Småbolag	0	384 007	384 007	2,1	1,5
<b>10 största aktieägarna</b>	<b>853 800</b>	<b>13 917 413</b>	<b>14 771 213</b>	<b>79,2</b>	<b>85,3</b>
<b>Totalt resterande ägare</b>	<b>0</b>	<b>3 875 157</b>	<b>3 875 157</b>	<b>20,8</b>	<b>14,7</b>
<b>Summa alla ägare</b>	<b>853 800</b>	<b>17 792 570</b>	<b>18 646 370</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

# Fem år i sammandrag

## Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
Nettoomsättning	1 043,9	781,5	688,2	770,5	697,7
Rörelsekostnader	-922,5	-690,0	-610,4	-666,0	-602,1
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-7,7	-6,5	-6,3	-5,8	-4,0
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-4,3	-2,6	-1,7	-1,4	-2,4
Rörelseresultat	109,5	82,4	69,8	97,4	89,2

## Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
BTS Nordamerika	528,6	362,2	311,5	385,8	345,8
BTS Europa	178,9	153,8	134,1	125,4	104,1
BTS Övriga marknader	222,7	168,4	151,1	156,7	127,7
APG	113,7	97,1	91,5	102,6	120,1
<b>Totalt</b>	<b>1 043,9</b>	<b>781,5</b>	<b>688,2</b>	<b>770,5</b>	<b>697,7</b>

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

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
BTS Nordamerika	60,6	42,5	35,6	63,2	58,7
BTS Europa	23,3	19,8	22,7	17,6	8,0
BTS Övriga marknader	27,3	20,1	13,8	18,6	20,2
APG	2,6	2,6	-0,6	-0,6	4,7
<b>Totalt</b>	<b>113,8</b>	<b>85,0</b>	<b>71,5</b>	<b>98,8</b>	<b>91,6</b>

## Operativa enheter

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

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

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

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



## Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	278,9	261,4	181,4	174,0	174,4
Kundfordringar	276,8	239,0	156,0	158,5	196,9
Övriga omsättningstillgångar	115,8	67,2	72,6	91,1	61,9
Kassa och bank	139,5	114,3	108,8	94,9	84,4
<b>Summa tillgångar</b>	<b>811,0</b>	<b>681,9</b>	<b>518,9</b>	<b>518,5</b>	<b>517,6</b>
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	483,3	434,5	355,8	326,6	310,2
Räntebärande skulder	12,5	-	-	-	9,3
Övriga icke räntebärande skulder	315,2	247,4	163,1	191,9	198,1
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>811,0</b>	<b>681,9</b>	<b>518,9</b>	<b>518,5</b>	<b>517,6</b>

## Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
Kassaflöde från den löpande verksamheten	57,9	44,8	47,6	59,7	49,3
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-19,0	-21,0	-15,7	-14,4	-7,9
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-16,3	-32,9	-12,6	-27,9	-45,3
Likvida medel vid årets början	114,3	108,8	94,9	84,4	88,4
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>22,6</b>	<b>-9,1</b>	<b>19,3</b>	<b>17,4</b>	<b>-3,9</b>
Omräkningsdifferenser i likvida medel	2,6	14,6	-5,4	-6,9	-0,1
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>139,5</b>	<b>114,3</b>	<b>108,8</b>	<b>94,9</b>	<b>84,4</b>

## Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
Nettoomsättning	1 043,9	781,5	688,2	770,5	697,7
Rörelseresultat (EBIT)	109,5	82,4	69,8	97,4	89,2
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	10,5	10,5	10,1	12,6	12,8
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	113,7	85,0	71,5	98,8	91,6
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	10,9	10,9	10,4	12,8	13,1
Vinstmarginal, %	7,0	7,2	7,0	8,3	8,3
Resultat per aktie, SEK	3,89	3,01	2,57	3,53	3,20
Avkastning på eget kapital, %	15,8	14,2	14,0	19,6	19,6
Avkastning på operativt kapital, %	32,2	29,1	29,3	42,4	40,1
Operativt kapital	360,4	320,2	246,9	229,8	222,6
Eget kapital	483,3	434,5	355,8	3 26,6	310,2
Eget kapital per aktie, SEK	25,92	23,30	19,14	18,08	17,19
Soliditet, %	59,6	63,7	68,6	63,0	60,0
Utdelning per aktie, SEK	2,35 <sup>1</sup>	1,75	1,75	1,75	1,60
Kassaflöde	22,6	-9,1	19,3	17,4	-3,9
Likvida medel	139,5	114,3	108,8	94,9	84,4
Antal medarbetare vid årets slut	463	405	370	385	335
Antal medarbetare i medeltal	436	384	376	365	325
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,4	2,0	1,8	2,1	2,1

<sup>1</sup> Föreslagen utdelning.

## Definitioner

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

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

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

### Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

### Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier.

### Avkastning på eget kapital

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

### Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

### Operativt kapital

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

### Eget kapital per aktie

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

### Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

### Utdelning per aktie

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

### Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

### P/E-tal

Aktiens pris dividerat med resultat per aktie.



# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2015. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

## Verksamhet

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

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

## Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning ökade under året med 34 procent och uppgick till 1 043,9 (781,5) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 15 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) ökade under året med 34 procent och uppgick till 113,8 (85,5) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 4,3 (2,6) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) ökade under året med 33 procent och uppgick till 109,5 (82,4) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 11 (11) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 10 (11) procent. Koncernens resultat före skatt för året ökade med 32 procent till 109,2 (82,9) MSEK.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 528,6 (362,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 19 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 60,6 (42,5) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 11 (12) procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 178,9 (153,8) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 8 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 23,3 (19,8) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 13 (13) procent.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 222,7 (168,4) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 25 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 27,3 (20,1) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 12 (12) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 113,7 (97,1) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 5 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 2,6 (2,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 2 (3) procent.

## Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 139,5 (114,3) MSEK. Koncernens räntebärande lån, som hänförs till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 16,7 (0,0) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 483,3 (434,5) MSEK och soliditeten var 60 (64) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 57,7 (44,8) MSEK.

## Nya finansiella mål

Styrelsen har beslutat om förändringar i bolagets finansiella mål. De nya finansiella målen är att över tiden uppnå:

- En tillväxt, efter justeringar för förändringar i valutakurser, om 20 procent, varav huvuddelen är organisk.
- En EBITA-marginal om 15 procent.
- En soliditet som varaktigt ej understiger 50 procent.

Huvuddelen av BTS omsättningstillväxt har varit organisk och den ambitionen kvarstår. Bolaget har nu ökade möjligheter till förvärv för komplettering av produkter/ tjänster, marknader och resurser. Sammantaget är tillväxtmålet med dessa utgångspunkter – inklusive förvärvad omsättning – satt till 20 procent per år.

Marginalmålet på 15 procent kvarstår. Målet har under senare år ej kunnat infrias, bland annat på grund av stora satsningar för etablering på nya geografiska marknader och för utveckling av nya digitala lösningar. Framöver ser bolaget ökande skalfördelar som möjliggör en successivt ökande marginal.

Styrelsen har även beslutat om en ny utdelningspolicy. Bolagets mål är att långsiktigt dela ut mellan 40 och 65 procent av resultat efter skatt.

### **Företagsförvärv**

Under 2015 förvärvade BTS det sydafrikanska företaget AVO Vision, vilket skapar stora möjligheter för BTS och AVO på den snabbt växande och viktiga afrikanska marknaden med enorma behov av talangutveckling. Förvärvet har skett genom att BTS sydafrikanska dotterbolag förvärvat aktierna i AVO Vision.

Under 2015 har även all affärsverksamhet inom det australiensiska företaget Synergy Group Pty Ltd förvärvats, vilket innebär en betydande förstärkning av BTS verksamhet i Australien och kommer öka BTS leveranskapacitet och skapa ett avsevärt starkare och bredare erbjudande i Australien. Förvärvet är ett inkrämsförvärv och har genomförts genom BTS dotterbolag BTS Australasia PTY Ltd.

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

Styrelsen föreslår att årsstämman 2016 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2015, se not 6.

### **Medarbetare**

Antalet anställda inom BTS Group per den 31 december var 463 (405).

Genomsnittligt antal anställda under året var 436 (384) medarbetare.

### **Ägarförhållanden**

Totalt antal utställda aktier är 18 646 370, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 792 570 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie. Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelser av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har två aktieägare, Henrik Ekelund och Stefan af Petersens, vardera med ett innehav som vid utgången av 2015 översteg tio procent av rösterna. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

### **Moderbolaget**

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 1,9 (1,9) MSEK och resultatet efter finansnetto till 40,1 (30,0) MSEK. Likvida medel uppgick till 0,1 (2,2) MSEK.

### **Utsikter för 2016**

Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

### **Marknadsutveckling**

Marknaden för BTS tjänster har under 2015 varit stabil och oförändrad jämfört med föregående år. Vår bedömning är att BTS konkurrenskraft har ökat, vi bjuds in till fler stora projekt och andelen vunna projekt ökar.

### **Information om risker och osäkerhetsfaktorer**

#### **Marknadsrisker**

##### *Konjunkturkänslighet*

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

##### *Beroendet av enskilda kunder*

Under 2015 stod BTS tio största kunder för 23 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: tillverkande industri, telecom, IT, finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution, service, energi samt sk. Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Den globala spridningen av kundernas verksamheter minskar BTS exponering för olika branschens konjunktursvängningar.

##### *Geografisk spridning*

51 procent av BTS försäljning under 2015 skedde i den operativa enheten Nordamerika. Övriga marknader svarade för 21 procent, Europa svarade för 17 procent och APG för 11 procent. Under senare år har BTS ökat sin närvaro på marknaderna i Asien, Australien, Sydafrika och Latinamerika, vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

### *Fragmenterad konkurrensituation*

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

### **Operationella risker**

#### *Kvalitet och varumärken*

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

#### *Immateriell egendom*

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

#### *Kompetensförsörjning*

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

#### *Personberoende*

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

## **Flerårsöversikt**

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2015	2014	2013	2012	2011
Nettoomsättning	1 043 900	781 454	688 234	770 548	697 730
Rörelsekostnader	-922 473	-690 035	-610 439	-665 972	-602 116
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-7 688	-6 464	-6 267	-5 761	-4 036
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-4 286	-2 568	-1 685	-1 418	-2 409
<b>Rörelseresultat</b>	<b>109 452</b>	<b>82 387</b>	<b>69 842</b>	<b>97 396</b>	<b>89 169</b>
Rörelsemarginal EBIT, %	10	11	10	13	13
Antal medarbetare vid årets slut	463	405	370	385	335
Antal medarbetare i medeltal	436	384	376	365	325
Nettoomsättning per anställd	2 394	2 035	1 830	2 111	2 147

## **Finansiella risker**

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

#### *Valutarisker*

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

	Förändring	KSEK
SEK/USD	+/-10%	7 149
SEK/EUR	+/-10%	1 032
SEK/GBP	+/-10%	1 327

\* Baserat på 2015 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 10 407 (16 520) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

#### Likviditets- och ränterisker

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

#### Forskning och utveckling

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

För utförligare beskrivning, se not 2 Redovisningsprinciper.

#### Händelser efter räkenskapsårets utgång

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

#### Förslag till vinstdisposition

Balanserat resultat	24 223 637
Årets resultat	39 305 206
<b>Summa</b>	<b>63 528 843</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

till aktieägarna utdelas 2,35 SEK per aktie, totalt	43 818 970
i ny räkning överförs	19 709 873
<b>Summa</b>	<b>63 528 843</b>

Utdelningen föreslås utbetalas den 17 maj 2016.

#### Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet till 80 procent och koncernens soliditet till 57 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 balansräkning samt kassaflödesanalyser jämte tillhörande noter.

# Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2015	2014
<b>Nettoomsättning</b>	9	<b>1 043 900</b>	<b>781 454</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5	-439 499	-333 692
Personalkostnader	6	-482 974	-356 343
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7, 8	-11 975	-9 031
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-934 448</b>	<b>-699 066</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	9	<b>109 452</b>	<b>82 388</b>
<i>Finansiella poster</i>	10		
Finansiella intäkter		503	857
Finansiella kostnader		-766	-355
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>-263</b>	<b>502</b>
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>109 189</b>	<b>82 890</b>
Skatt på årets resultat	11	-36 635	-26 805
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>72 554</b>	<b>56 085</b>
Årets resultat hänförlig till: Moderbolagets aktieägare		72 554	56 085
<b>Resultat per aktie</b> (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	12		
Resultat per aktie, före och efter utspädning, SEK		3,89	3,01
Antal aktier vid årets slut		18 646 370	18 646 370
Föreslagen utdelning per aktie, SEK	13	2,35	1,75

## Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2015	2014
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>72 554</b>	<b>56 085</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som senare kan återföras i resultaträkningen</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	17	7 982	52 474
<b>Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt</b>		<b>7 982</b>	<b>52 474</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>80 536</b>	<b>108 559</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		80 536	108 559

# Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2015-12-31	2014-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	7	222 959	207 045
Andra immateriella anläggningstillgångar	7	30 625	31 702
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	8	15 232	13 927
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	15	3 120	2 041
Andra långfristiga fordringar	18	6 944	6 704
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>278 880</b>	<b>261 419</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	18	276 812	239 005
Övriga fordringar	18	10 373	5 045
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	105 364	62 112
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>392 549</b>	<b>306 162</b>
Likvida medel		139 547	114 293
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>532 096</b>	<b>420 455</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>810 976</b>	<b>681 874</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	17	6 215	6 215
Övrigt tillskjutet kapital		62 692	62 692
Reserver		2 314	-5 668
Balanserad vinst inklusive årets resultat		412 034	371 266
<b>Summa eget kapital</b>		<b>483 255</b>	<b>434 505</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	18, 19	12 529	153
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>12 529</b>	<b>153</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	18	21 465	22 458
Skatteskulder		37 257	28 693
Övriga kortfristiga skulder	18, 19	51 289	55 126
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	205 181	140 939
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>315 192</b>	<b>247 216</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>810 976</b>	<b>681 874</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	23	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>	24	-	-

# Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

Hänförligt till moderbolagets aktieägare

KSEK	NOT 17	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2014</b>		6 197	60 015	-58 142	347 713	355 783
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat					56 085	56 085
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omräkningsdifferenser				52 474		52 474
<b>Summa totalresultat</b>		0	0	52 474	56 085	108 559
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Nyemission		18	2 677			2 695
Utdelning till aktieägarna					-32 532	-32 532
<b>Summa transaktioner med aktieägarna</b>		18	2 677	0	-32 532	-29 837
<b>Utgående balans per 31 december 2014</b>		6 215	62 692	-5 668	371 266	434 505
<b>Ingående balans per 1 januari 2015</b>		6 215	62 692	-5 668	371 266	434 505
<b>Totalresultat</b>						
Årets resultat					72 554	72 554
<b>Övrigt totalresultat</b>						
Omräkningsdifferenser				7 982		7 982
<b>Summa totalresultat</b>		0	0	7 982	72 554	80 536
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					845	845
Utdelning till aktieägarna					-32 631	-32 631
<b>Summa transaktioner med aktieägarna</b>		0	0	0	-31 786	-31 786
<b>Utgående balans per 31 december 2015</b>		6 215	62 692	2 314	412 034	483 255



# Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		109 452	82 388
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		11 974	9 031
Finansiella poster	10	-183	502
Betald skatt för året		-28 318	-19 466
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>92 925</b>	<b>72 455</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av kundfordringar		-31 183	-54 628
Förändring av andra rörelsefordringar		-34 461	1 768
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		30 583	25 218
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		-35 061	-27 642
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>57 864</b>	<b>44 813</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-8 896	-4 719
Förvärv av imateriella anläggningstillgångar	22	-10 124	-16 322
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-19 020</b>	<b>-21 041</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Återbetalning av lån		-152	-339
Upptagna lån		16 490	-
Utdelning till aktieägarna		-32 631	-32 532
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-16 293</b>	<b>-32 871</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		114 293	108 833
Kursdifferens i likvida medel		2 703	14 559
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>139 547</b>	<b>114 293</b>

# Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2015	2014
<b>Nettoomsättning</b>	3	<b>1 855</b>	<b>1 885</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3,4	-1 067	-739
Personalkostnader	6	-1 150	-973
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-2 217</b>	<b>-1 712</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>-362</b>	<b>173</b>
<i>Finansiella poster</i>	10		
Resultat från andelar i koncernföretag		40 483	29 797
Ränteintäkter och liknande resultatposter		252	8
Räntekostnader och liknande resultatposter		-322	-
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>40 413</b>	<b>29 805</b>
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>40 051</b>	<b>29 978</b>
Skatt på årets resultat	11	-746	-678
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>39 305</b>	<b>29 300</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2015	2014
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>39 305</b>	<b>29 300</b>
Övrigt totalresultat		-	-
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>39 305</b>	<b>29 300</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		39 305	29 300

# Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2015-12-31	2014-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	14		
Andelar i koncernföretag		101 976	101 976
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>101 976</b>	<b>101 976</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		26 258	984
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>26 258</b>	<b>984</b>
Likvida medel		124	2 227
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>26 382</b>	<b>3 211</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>128 358</b>	<b>105 187</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	17	6 215	6 215
Reservfond		41 390	41 390
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>47 605</b>	<b>47 605</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		24 224	27 555
Årets resultat		39 305	29 300
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>63 529</b>	<b>56 855</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>111 134</b>	<b>104 460</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga långfristiga skulder		12 529	-
<b>Summa långfristiga skulder</b>	18, 19	<b>12 529</b>	<b>-</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		46	174
Skatteskulder		110	149
Övriga kortfristiga skulder	18	4 180	16
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	359	388
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>4 695</b>	<b>727</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>128 358</b>	<b>105 187</b>
Ställda säkerheter	23	-	-
Ansvarsförbindelser	24	4 698	4 394

# Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-362	173
Finansnetto	10	9	8
Betald skatt för året		-782	-631
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>-1 135</b>	<b>-450</b>
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		-25 129	-931
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-181	1 330
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		-25 310	399
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-26 445</b>	<b>-51</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Erhållen utdelning från dotterbolag		37 158	26 897
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>37 158</b>	<b>26 897</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Koncernbidrag		3 325	2 900
Upptagna lån		16 490	-
Utdelning till aktieägarna		-32 631	-32 532
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-12 816</b>	<b>-29 632</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		2 227	5 013
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>124</b>	<b>2 227</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 2014</b>		<b>6 197</b>	<b>41 390</b>	<b>43 814</b>	<b>13 596</b>	<b>104 997</b>
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>						
Överföring till balanserat resultat				13 596	-13 596	0
Periodens totalresultat					29 300	29 300
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning till aktieägarna				-32 532		-32 532
Nyemission		18		2 677		2 695
<b>Utgående balans per 31 december 2014</b>		<b>6 215</b>	<b>41 390</b>	<b>27 555</b>	<b>29 300</b>	<b>104 460</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2015</b>		<b>6 215</b>	<b>41 390</b>	<b>27 555</b>	<b>29 300</b>	<b>104 460</b>
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>						
Överföring till balanserat resultat				29 300	-29 300	0
Periodens totalresultat					39 305	39 305
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning till aktieägarna				-32 631		-32 631
<b>Utgående balans per 31 december 2015</b>		<b>6 215</b>	<b>41 390</b>	<b>24 224</b>	<b>39 305</b>	<b>111 134</b>

# 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 sälj med hjälp av affärs-simuleringar eller andra former av upplevelsebaserad inläring samt verktyg för genomförandet. Kunder är ofta ledande stor-företag.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 11 april 2016.

## NOT 2 | Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

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

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

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

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

### Nya och ändrade redovisningsprinciper

Inga av de nya och ändrade standarder och tolkningar som ska tillämpas för första gången på räkenskapsår som börjar 1 januari 2015 har haft någon påverkan på koncernen.

### Nya och ändrade redovisningsprinciper som ännu inte tillämpats

Nedan anges nya och ändrade standarder och tolkningar som har publicerats men som träder i kraft senare än 1 januari 2015. Inga av dessa har tillämpats i förtid. Inga nya eller ändrade IFRS eller IFRIC-tolkningar som är obligatoriska för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2016 eller senare och har godkänts av EU bedöms komma att få någon väsentlig inverkan på koncernens redovisning. IASB har publicerat flera nya och ändrade redovisningsprinciper som ännu inte godkänts av EU men som eventuellt kan påverka koncernens redovisning givet ett framtida godkännande. Härmed avser BTS uppmärksamma dessa principer men avser inte, i de fall möjlighet ges, att tillämpa dessa redovisningsprinciper i förtid.

IFRS 9 Financial instruments publicerades i sin helhet i juli 2014 och avses ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Värdering och klassificering. IFRS 9 sammanför alla aspekter av redovisningen av finansiella instrument (med undantag för makrosäkringar); klassificering, värdering, nedskrivning och säkringsredovisning. Klassificering och värdering: De kategorier för klassificering av finansiella tillgångar som finns i IAS 39 ersätts av två kategorier, där värdering sker till verkligt värde eller upplupet anskaffningsvärde.

Nedskrivningsmodellen som i IAS 39 utgått från inträffade förluster bygger i IFRS 9 på förväntade förluster vilket kräver en mer tidsenlig redovisning av kreditförluster. Säkringsredovisningen har förbättrats i IFRS 9 så att effekterna av hur ett företag hanterar riskerna med sina finansiella instrument speglas tydligare i den finansiella rapporteringen. Standarden ska tillämpas retroaktivt och är obligatorisk att tillämpa för räkenskapsår som börjar 1 januari 2018 eller senare men är tillgänglig för tidigare tillämpning. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers som publicerades av IASB i maj 2014 är en heltäckande principbaserad standard för all intäktsredovisning, oavsett typ av transaktion eller bransch som ersätter samtliga tidigare utgivna standarder och tolkningar som behandlar intäktsredovisning. Standarden ska tillämpas retroaktivt och är obligatorisk att tillämpa för räkenskapsår som börjar 1 januari 2018 eller senare men är tillgänglig för tidigare tillämpning. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

IFRS 16 Leases publicerades av IASB i januari 2016 och avses ersätta IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Redovisningen för leasegivanden kommer i allt väsentligt att vara oförändrad. Standarden är obligatorisk att tillämpa för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2019 eller senare. Förtida tillämpning är tillåten. EU har ännu inte antagit standarden. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av IFRS 16.

Inga andra av de publicerade IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har godkänts av Europeiska kommissionen bedöms som relevanta för koncernens redovisning.

### 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 -förluster 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 koncernen relevanta valutor var:

	genomsnitt 2015	31 december 2015	genomsnitt 2014	31 december 2014
USD	8,43	8,35	6,85	7,81
EUR	9,36	9,14	9,09	9,52
GBP	12,89	12,38	11,28	12,14
AUD	6,35	6,09	6,17	6,37
SGD	6,14	5,91	5,41	5,91
ZAR	0,67	0,54	0,63	0,67
MXN	0,53	0,48	0,52	0,53

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

#### Intäkter/pågående uppdrag

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

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

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

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

#### Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

#### Ersättningar till anställda

##### Pensioner

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

##### Aktierelaterade ersättningar

Under 2015 ställde BTS Group AB ut personaloptioner till koncernens medarbetare. Programmet möjliggör för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna redovisas som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknades vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden enligt Black & Scholes modell och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisas motsvarar det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntades bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som del av ersättningen för den anställdes arbete, kostnadsförs fördelade på de perioder under vilka tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baserades på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället, och det verkliga värdet beräknas med samma värderingsmodell och parametervärden som användes när optionerna ställdes ut.

##### Upplåning

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

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

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

##### Inkomstskatter

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



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

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

### Segmentsrapportering

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

### Leasing- och hyresavtal

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

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

### Materiella anläggningstillgångar

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

- inventarier och installationer, 3–6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

### Immateriella tillgångar

#### Goodwill

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

### Produkter, teknologi och programvara

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

### Franchisetagarrelationer

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

### Kundrelationer

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

### Varumärken

Förvärvade varumärken med 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 eller varumärken enligt följande princip:

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

Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad och återförs inte.

### Viktiga uppskattningar och bedömningar

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

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

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

### Fastställande av tilläggsköpeskilling

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

### Finansiella instrument

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

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

#### Lånefordringar och kundfordringar

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

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

#### Likvida medel

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

#### Finansiella skulder

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

### Omräkning av utländsk valuta

#### Funktionell valuta och rapportvaluta

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

#### Transaktioner och balansposter

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutatan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen eller den dag då posterna omvärderas.

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

#### Koncernföretag

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

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

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

#### Kassaflödesanalys

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

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

### NOT 3 | Transaktioner med närstående

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

#### Inköp och försäljning mellan koncernföretag

##### Koncernen

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

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

##### Moderbolaget

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

### NOT 4 | Upplysning om revisionsarvode

#### Arvode och kostnadsersättning

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Öhrlings PricewaterhouseCoopers</b>				
Revisionsuppdrag	413	492	167	282
Övriga uppdrag	55	-	55	-
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	895	717	-	-
Övriga uppdrag	540	367	-	-
	<b>1 903</b>	<b>1 576</b>	<b>222</b>	<b>282</b>

### NOT 5 | Leasing- och hyresavtal

#### Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 31 494 (26 154). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal uppgår till:

KSEK	
2016	28 568
2017	14 965
2018	9 230
2019	4 490
2020	2 787
Därefter	2 165
<b>Summa</b>	<b>62 205</b>

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

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

#### Medeltal anställda Koncernen

	2015		2014	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<b>Dotterbolag</b>				
Sverige	24	15	23	14
Danmark	1	1	2	1
Finland	4	3	4	3
Belgien	3	1	4	2
Tyskland	1	1	3	1
Frankrike	5	3	4	2
Schweiz	2	1	2	1
Spanien	34	18	30	17
Storbritannien	36	19	32	16
Nederländerna	4	4	3	3
USA	205	116	179	112
Australien	17	12	17	13
Mexiko	11	6	11	6
Brasilien	6	3	8	4
Singapore	14	6	12	5
Sydafrika	27	9	16	6
Japan	4	3	5	4
Indien	25	15	17	12
Korea	4	2	3	2
Taiwan	3	1	3	1
Kina	5	2	5	3
Thailand	1	1	1	1
<b>Koncernen totalt</b>	<b>436</b>	<b>242</b>	<b>384</b>	<b>229</b>

#### Könsfördelning ledande befattningshavare, %

	2015		2014	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande befattningshavare (exkl styrelse)	0	100	0	100
Styrelse moderbolag	20	80	20	80
Styrelse koncernen	0	100	0	100

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

#### Moderbolaget

Moderbolaget har under 2015 inte haft någon anställd personal.

#### Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

KSEK	2015		2014	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
Dotterbolag	432 915	65 671	313 801	49 030
	<b>14 837</b>		<b>10 015</b>	

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 3 015 (1916). 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		2015	2014
Michael Grindfors	styrelsens ordförande	331	275
Mariana Burenstam Linder	ledamot	162	125
Stefan Gardefjord	ledamot	208*	170*
Dag Sehlin	ledamot	208*	170*
<b>Summa</b>		<b>909</b>	<b>740</b>

\* varav utskottsarvode 45 (45)

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare.

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

Koncernen	2015		2014	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>KSEK</b>				
<b>I Sverige</b>				
Moderbolag	909	–	740	–
Dotterbolag	2 036	20 281	2 870	21 379
<b>Summa Sverige</b>	<b>2 945</b>	<b>20 281</b>	<b>3 610</b>	<b>21 379</b>
<b>Utanför Sverige</b>				
USA	9 698	261 449	7 076	183 430
Europa	13 002	54 754	12 981	31 690
Övriga	6 009	64 777	4 586	49 049
<b>Summa utanför Sverige</b>	<b>28 709</b>	<b>380 980</b>	<b>24 643</b>	<b>264 169</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>31 654</b>	<b>401 261</b>	<b>28 253</b>	<b>285 548</b>

## Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

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

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

Styrelsen äger rätt att frångå ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser föreslå årsstämman oförändrade principer för 2016.

## 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 16 020 (11 680), varav pensionskostnader 2 556 (1 464). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 4 851 (3 516), varav rörlig ersättning 353 (317). 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 (25) procent av fast ersättning som erlaggs 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 8 613 (6 699), varav rörlig ersättning 3 220 (2 317). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i intervallet 13–30 procent av den fasta ersättningen och erlaggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

## Aktierelaterade ersättningar

### Personaloptionsprogram 2015/2019

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

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

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

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

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

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

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

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

## NOT 7 | Immateriella anläggningstillgångar

### Koncernen

#### Goodwill

KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	210 771	146 759
Förvärv	2 269	37 402
Omräkningsdifferens	13 645	26 610
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	226 685	210 771
Ingående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>222 959</b>	<b>207 045</b>

#### Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2015-12-31	2014-12-31
<b>Franchisetagarrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	9 658	8 047
Omräkningsdifferens	669	1 611
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>10 327</b>	<b>9 658</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	5 325	3 901
Årets avskrivningar	695	565
Omräkningsdifferens	362	859
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>6 382</b>	<b>5 325</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>3 945</b>	<b>4 333</b>

KSEK	2015-12-31	2014-12-31
<b>Teknologi, produkter &amp; programvaror</b>		

KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	50 918	34 812
Förvärv	390	9 133
Omräkningsdifferens	3 524	6 973
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>54 832</b>	<b>50 918</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	35 535	28 386
Årets avskrivningar	1 509	708
Omräkningsdifferens	2 448	6 441
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>39 492</b>	<b>35 535</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>15 340</b>	<b>15 383</b>

KSEK	2015-12-31	2014-12-31
<b>Kundrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	7 603	4 015
Förvärv	390	2 784
Omräkningsdifferens	526	804
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>8 519</b>	<b>7 603</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	3 194	2 259
Årets avskrivningar	693	364
Omräkningsdifferens	210	571
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>4 097</b>	<b>3 194</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>4 422</b>	<b>4 409</b>

KSEK	2015-12-31	2014-12-31
<b>Varumärken</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	14 553	9 805
Förvärv	195	2 784
Omräkningsdifferens	1 007	1 964
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>15 755</b>	<b>14 553</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	6 976	5 532
Årets avskrivningar	1 389	931
Omräkningsdifferens	472	513
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>8 837</b>	<b>6 976</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>6 918</b>	<b>7 577</b>

<b>Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar</b>	<b>30 625</b>	<b>31 702</b>
---	---------------	---------------

#### Nedskrivningstest

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

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

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

Den budgeterade rörelsemarginalen har fastställts baserad på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 3–4 (3–4) procent använts, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta före skatt använts vid beräkningarna. Den använda diskonteringsräntan är 9,0 (9,5) procent.

Efter gjorda nedskrivningstester har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2015-12-31.

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

- Om den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 procent lägre än grundantagandet, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 11 (11) procent
- Om den uppskattade tillväxttaket för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 3–4 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 4 (4) procent
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 9,0 (9,5) procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 14 (14) procent.

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

## Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

### Koncernen

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

KSEK 2014-12-31	Nord-amerika	Europa	Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	170 357	–	10 150	26 538	207 045
Franchisetagarrelationer				4 333	4 333
Kundrelationer	4 409				4 409
Produkter, Teknologi & Programvaror	15 383				15 383
Varumärken	7 577				7 577
<b>Summa</b>	<b>197 726</b>	<b>–</b>	<b>10 150</b>	<b>30 871</b>	<b>238 747</b>

## NOT 8 | Materiella anläggningstillgångar

### Koncernen

Inventarier KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	54 154	44 608
Inköp	8 896	5 140
Utrangeringar	–1 752	–2 720
Omräkningsdifferens	1 732	7 126
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>63 030</b>	<b>54 154</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	40 227	30 891
Utrangeringar	7 688	6 464
Årets avskrivningar	–1 382	–2 720
Omräkningsdifferens	1 265	5 592
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>47 798</b>	<b>40 227</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>15 232</b>	<b>13 927</b>

## NOT 9 | Rapportering per segment

### Koncernen

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

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

KSEK	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		APG		Eliminering & ej utal- lokerat		Koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Intäkter</b>												
Extern försäljning	528 602	362 225	178 875	153 780	222 693	168 371	113 730	97 078			1 043 900	781 454
Intern försäljning	94 945	67 035	23 716	25 255	15 323	16 803	362	829	-134 346	-109 922	0	0
<b>Summa intäkter</b>	<b>623 547</b>	<b>429 260</b>	<b>202 591</b>	<b>179 035</b>	<b>238 016</b>	<b>185 174</b>	<b>114 092</b>	<b>97 907</b>	<b>-134 346</b>	<b>-109 922</b>	<b>1 043 900</b>	<b>781 454</b>
Rörelseresultat	53 951	42 115	2 766	13 960	45 720	20 404	7 015	5 909			109 452	82 388
Finansiella intäkter									503	857	503	857
Finansiella kostnader									-766	-355	-766	-355
Skatt på årets resultat									-36 635	-26 805	-36 635	-26 805
<b>Årets resultat</b>											<b>72 554</b>	<b>56 085</b>
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	570 012	451 287	131 029	121 360	150 970	121 605	47 004	35 873	-88 039	-48 251	810 976	681 874
Skulder	232 918	182 362	99 228	47 150	54 375	44 292	29 239	21 815	-88 039	-48 251	327 721	247 368
Investeringar	13 681	18 823	794	462	4 451	1 709	94	47			19 020	21 041
Avskrivningar materiella tillgångar	-4 622	-4 226	-950	-841	-2 063	-1 370	-53	-27			-7 688	-6 464
Avskrivningar immateriella tillgångar	-3 591	-2 003	-	-	-	-	-695	-565			-4 286	-2 568

Koncernens totala försäljning är fördelad på följande intäktslag: kundanpassningar 211 450 (189 979), seminarier 595 982 (421 580), licenser 151 237 (114 782) och övriga intäkter 85 231 (55 113).

Av koncernens totala intäkter avser 38 115 (49 221) sätelandet Sverige. Värdet på koncernens anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 24 (47).



## NOT 10 | Finansiella poster

Koncernen KSEK	2015	2014
Ränteintäkter	503	857
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>503</b>	<b>857</b>
Valutaförluster	-311	-240
Räntekostnader	-455	-115
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-766</b>	<b>-355</b>
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>-263</b>	<b>502</b>

Moderbolaget KSEK	2015	2014
<b>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar</b>		
Utdelning från dotterbolag	37 158	26 897
Koncernbidrag	3 325	2 900
	<b>40 483</b>	<b>29 797</b>
Ränteintäkter	252	8
Räntekostnader	-322	-
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>40 413</b>	<b>29 805</b>

## NOT 11 | Skatt på årets resultat

Koncernen KSEK	2015	2014
Inkomstskatter redovisade i resultaträkningen	-36 635	-26 805
Aktuell skattekostnad	-37 370	-28 430
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	114	979
Uppskjuten skatteintäkt/-kostnad (+/-)	621	646
<b>Årets skattekostnad</b>	<b>-36 635</b>	<b>-26 805</b>

Moderbolaget KSEK	2015	2014
<b>Aktuell skatt för året</b>	<b>-746</b>	<b>-678</b>

### Avstämning av effektiv skatt

Koncernen KSEK	2015	2014
Resultat före skatt	109 190	82 890
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 22,0 %	-24 022	-18 236
Effekt av olika skattesatser	-12 200	-8 516
Ej avdragsgilla kostnader	-1 897	-1 507
Ej skattepliktiga intäkter	1 370	475
Skatt hänförlig till tidigare år	114	979
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-36 635</b>	<b>-26 805</b>
<i>Effektiv skattesats</i>	<i>33,6%</i>	<i>32,3%</i>

Moderbolaget KSEK	2015	2014
Resultat före skatt	40 051	29 978
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 22,0 %	-8 811	-6 595
Utdelning från dotterbolag	8 175	5 917
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-746</b>	<b>-678</b>
<i>Effektiv skattesats</i>	<i>1,9%</i>	<i>2,3%</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.

	2015	2014
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	72 554	56 085
Genomsnittligt antal aktier före och efter utspädning (tusental)	18 646	18 646
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	3,89	3,01

## NOT 13 | Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2015 uppgick till 32 631 KSEK (1,75 kr per aktie). Utdelning utbetalad 2014 uppgick till 32 532 KSEK (1,75 kr per aktie). På årsstämma den 10 maj 2016 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2015 på 2,35 kr per aktie, 43 819 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

## NOT 14 | Finansiella anläggningstillgångar

### Moderbolaget Andelar i koncernföretag

KSEK	Antal andelar	Kapitalandel i %	Bokfört värde 2015-12-31	Bokfört värde 2014-12-31
<b>Moderbolagets innehav:</b>				
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 456	7 456
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	77 430	77 430
BTS in London Ltd Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 833	6 833
Business Training Systems AS Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Finland AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Asia Pacific PTE Ltd Orgnr: 2008114642 Säte: Singapore	50 000	100	237	237
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	7 911	7 911
BTS Management SA Orgnr: 01 73.802 11 Säte: Geneve	1 000	100	673	673
Business Game Factory Oy Orgnr: 1807788-2 Säte: Helsingfors	90 750	100	654	654
BTS Brussels NV Orgnr: 878.155.648 Säte: Bryssel	620 000	100	587	587
<b>Summa aktier i dotterbolag</b>			<b>101 976</b>	<b>101 976</b>

## NOT 15 | Uppskjutna skattefordringar

### Koncernen

KSEK	2015	2014
Ingående balans, netto	2 041	1 201
Redovisat i årets resultat	621	646
Förvärv av koncernföretag	559	-
Omräkningsdifferens	-101	194
<b>Utgående balans, netto</b>	<b>3 120</b>	<b>2 041</b>

Beloppet avser utnyttjade underskottsavdrag i dotterbolag som beräknas kunna utnyttjas under 2016.

## NOT 16 | Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Koncernen KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Upplupna intäkter	70 778	39 347
Förutbetalda hyror	2 898	2 781
Övriga poster	31 688	19 984
<b>Summa</b>	<b>105 364</b>	<b>62 112</b>

## NOT 17 | Eget kapital

### Koncernen

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

För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas eget kapital till rapportvalutan (SEK). Omräkningsdifferenser uppstår om balansdagskurserna för de funktionella valutorna, omräknat till SEK, har förändrats under året. Dessa omräkningsdifferenser medför ingen skatteeffekt. Utgående ackumulerade omräkningsdifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till 2 314. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -5 668.

## NOT 18 | Finansiella instrument och finansiell riskhantering

### Principer för finansiering och finansiell riskhantering

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

BTS innehav av finansiella instrument har under året varit begränsat till primära instrument såsom kundfordringar, leverantörsskulder och liknande. Kundkontrakten innehåller inga valutaklausuler 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	2015-12-31	2014-12-31
Övriga långfristiga fordringar	232	6 935
Kundfordringar	276 812	239 005
Likvida medel	139 547	114 293
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>416 591</b>	<b>360 233</b>
Övriga långfristiga skulder	16 705	153
Leverantörsskulder	21 465	22 458
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>38 170</b>	<b>22 611</b>

## Finansiella tillgångar

### Lånefordringar och kundfordringar

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

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 56 (47) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

Koncernen KSEK	2015-12-31	2014-12-31
SEK	9 608	10 608
USD	173 772	131 530
GBP	41 074	32 814
EUR	31 522	42 871
Övriga valutor	20 836	21 182
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>276 812</b>	<b>239 005</b>

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

Totalt var per 31 december 2015 kundfordringar om 48 160 (36 197) förfallna mer än 30 dagar. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Totala kundfordringar	276 812	239 005
varav förfallet > 30 dagar	21 586	20 078
varav förfallet > 60 dagar	29 574	16 119

### Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

### Finansiella skulder

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Vid utgången av 2015 bestod de finansiella skulderna av leverantörsskulder och långfristiga skulder.

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

### Valutarisk

Koncernen är exponerad för 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 2015 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.

	Procentuell förändring	Förändring året 2015, KSEK	Förändring året 2014, KSEK	Förändring eget kapital 2015, KSEK	Förändring eget kapital 2014, KSEK
SEK/USD	+/-10%	7 149	8 744	31 333	28 323
SEK/EUR	+/-10%	1 032	1 561	3 629	3 819
SEK/GBP	+/-10%	1 327	1 161	3 923	3 521

### 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 kundlimit avgörs individuellt. Med kreditvärdig avses företag som med tillfredsställande resultat genomgått sedvanlig kreditkontroll. Meningen är att kreditgränserna skall avspegla kundens betalningsförmåga. Inom BTS finns en god riskspridning då BTS kundfordringar och försäljning är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher.

Den maximala exponeringen för kreditrisk på kundfordringar vid årets slut uppgår till 276 812 (239 005). Verkligt värde överensstämmer med bokfört värde.

### Likviditets- och ränterisker

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

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring räntekostnad 2015, KSEK
Räntebärande skulder	+/-10%	46

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

Koncernen KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Likvida medel	139 547	114 293
Outnyttjad del av checkräkningskredit	19 564	19 159
<b>Tillgänglig likviditet</b>	<b>159 111</b>	<b>133 452</b>

### Hantering av kapitalrisk

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

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

BTS finansiella mål – och ett mått på kapitalrisken – är vad gäller solvens att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Koncernens soliditet var vid årets slut 60 (64) procent.

## NOT 19 | Långfristiga skulder

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

	KSEK
2017	4 176
2018	4 176
2019	4 177
<b>Summa</b>	<b>12 529</b>

## NOT 20 | Checkräkningskredit

Koncernen KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Beviljad kreditlimit	19 564	19 159
Outnyttjad del	-19 564	-19 159
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Moderbolaget KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Beviljad kreditlimit	3 300	3 300
Outnyttjad del	-3 300	-3 300
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 21 | Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Koncernen KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Upplupna löner	82 714	51 101
Upplupna sociala avgifter	2 478	2 060
Förutbetalda intäkter	95 536	61 112
Övriga poster	24 453	26 666
<b>Summa</b>	<b>205 181</b>	<b>140 939</b>

Moderbolaget KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Övriga poster	359	389

## NOT 22 | Företagsförvärv

Förvärven av AVO Vision och The Synergy Group Pty Ltd är inte väsentliga för koncernen varför upplysning om förvärvsbalansräkning utelämnas.

## NOT 23 | Ställda säkerheter

Koncernen KSEK	2015-12-31	2014-12-31
<b>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</b>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

## NOT 24 | Ansvarförbindelse till förmån för koncernföretag

Moderbolaget KSEK	2015-12-31	2014-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	4 698	4 394

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 10 maj 2016.

Stockholm den 11 april 2016

Michael Grindfors  
Ordförande

Henrik Ekelund  
Verkställande direktör  
och styrelseledamot

Mariana Burenstam  
Linder  
Styrelseledamot

Stefan Gardefjord  
Styrelseledamot

Dag Sehlin  
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits 13 april 2016  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

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

### Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för BTS Group AB för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 7–32.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionsd i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

### Uttalanden

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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

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

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för BTS Group AB för år 2015.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionsd i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

### Uttalanden

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

Stockholm den 13 april 2016

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB  
Sten Håkansson  
Auktoriserad revisor

# Bolagsstyrningsrapport

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

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

## Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

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

## Aktieägare

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

BTS Group AB hade per den 31 december 2015, 1 105 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 79,2 procent av aktierna och 85,3 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 3 i årsredovisningen.

## Årsstämma

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

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

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

## Årsstämman 2015

Årsstämman 2015 ägde rum torsdagen den 7 maj i bolagets lokaler i Stockholm. 26 aktieägare närvarade vilka representerande 77,0 % av antalet utestående aktier och 83,7 % av rösterna. Samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisor deltog i stämman. Bland annat fattades följande beslut:

- Resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för verksamhetsåret 2014 fastställdes.
- Föreslagen utdelning 1,75 SEK per aktie beslutades.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 875 000 kronor att fördelas med 350 000 kronor till ordföranden och 175 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete skall utgå ett arvode om sammanlagt 90 000 kronor.
- Arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning
- För tiden intill nästa årsstämma omvaldes Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord, Michael Grindfors och Dag Sehlin samt Michael Grindfors omvaldes till styrelsens ordförande.
- För tiden intill slutet av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisor med Sten Håkansson som huvudansvarig revisor för revisionen.
- Instruktion till valberedningen innebärande bland annat att valberedningen skall utgöras av representanter för de tre röstmässigt största aktieägarna samt styrelsens ordförande baserat på Euroclear Sweden AB:s uppgifter per 30 september 2015.
- Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare fastställdes.
- Styrelsen bemyndigades att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler som medför att maximalt 1 200 000 B-aktier kan utges mot apportegendom eller kvittning. Bemyndigandet avser företagsförvärv.

- Beslut fattades att inrätta personaloptionsprogrammet 2015/2019 samt därtill tillhörande säkringsåtgärder.

### Valberedning

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

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

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 5 november 2015. BTS tre största ägare i samråd med styrelsens ordförande Michael Grindfors utsåg Anders Dahl (representerande Henrik Ekelund), Stefan af Petersens (representerande sig själv), Ulf Hjalmarsson (representerande Lannebo Fonder) och Michael Grindfors att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan tillkännages i kallelsen inför 2016 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS Group AB samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

### Styrelsen

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

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

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 7 maj 2015 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fem ledamöter utan suppleanter.

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

Styrelsen bedöms uppfylla börsreglerna från Nasdaq Stockholm samt Svensk kod för bolagsstyrning vad gäller krav på styrelseledamöternas oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Information om styrelsens ledamöter finns på sidan 39 i årsredovisningen.

### Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelning mellan ordföranden, övriga ledamöter och verkställande direktören. Enligt arbetsordningen skall styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av mötena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget.

### Styrelsens sammansättning och oberoende 2015

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Michael Grindfors	Ordförande	2009		Ja	8/9
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	Revisionsutskott	Ja	9/9

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



Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens delmarknader. Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering. Bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april–maj, augusti och oktober–november samt budget för nästkommande år i december. Emellanåt sker delegering till ordföranden och verkställande direktören att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets CFO. Under det gångna året har totalt nio sammanträden ägt rum. Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet och valberedningen har informerats om innehållet i 2015 års utvärdering. Den utgör bland annat underlag för planering av styrelsearbetet kommande år.

### **Styrelsens ersättning**

Årsstämman den 7 maj 2015 fastställde att arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 875 000 kronor att fördelas med 350 000 kronor till ordföranden och 175 000 kronor till respektive styrelseledamot. Årsstämman fastställde även att arvode för utskottsarbete ska utgå med totalt 90 000 kronor.

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

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

### **Ersättningsutskottet**

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

Styrelsen skall på årsstämman den 10 maj 2016 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen för godkännande av stämman.

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

### **Revisionsutskottet**

Revisionsutskottets uppgift är att bereda styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Vidare skall revisionsutskottet fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av bolagets revisorer. Utskottet har även till uppgift att ge sin utvärdering av revisionsarbetet till valberedningen samt att biträda valberedningen vid framtagandet av valberedningens förslag till årsstämman till val av revisorer samt storleken på revisionsarvodet. Bolagets CFO, tillika styrelsens sekreterare, har varit beredande.

### **Revisorer**

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

Revisor väljs av årsstämman för en period av ett år. Vid årsstämman 2015 omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers med huvudansvarig revisor Sten Håkansson för tiden fram intill slutet av årsstämman 2016.

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

Bolagets revisorer har för 2015 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har hittills bedömt att merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras.

### **Ledande befattningshavare**

BTS ledande befattningshavare består av: Henrik Ekelund, VD och Koncernchef i BTS Group AB, Stefan Brown, CFO och vice VD i BTS Group AB samt Jonas Åkerman, VD i BTS USA, Inc.

Information om de ledande befattningshavarna finns på sidan 40 i årsredovisningen.

## Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Årsstämman den 7 maj 2015 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

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

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

## Information och kommunikation

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

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

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

## Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

## Kontrollmiljö

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

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

Bolagets operativa organisation är kommunicerad via organisationsschema kompletterade med roll- eller ansvarsfördelningar.

Styrelsen följer upp att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt upprätthåller ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer. Bolagsledningen ansvarar för det system av interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten.

### **Riskbedömning och kontrollaktiviteter**

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

### **Information och kommunikation**

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

### **Uppföljning**

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

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

## **Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten**

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2015 på sidorna 34–38 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång 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 en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 13 april 2016

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sten Håkansson  
Auktoriserad revisor

# Styrelse och revisorer



MICHAEL GRINDFORS



MARIANA BURENSTAM LINDER



HENRIK EKELUND



STEFAN GARDEFJORD



DAG SEHLIN

## Michael Grindfors

Född 1956. Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2009.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 50 420 aktier av serie B.

Michael Grindfors är styrelseledamot i AlixPartners där han tidigare var VD. Han har också arbetat på ledande befattningar i New York och Norden inom bl.a. Boston Consulting Group, Goldman Sachs och Puma-Etonic-Tretorn. Michael Grindfors är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Mariana Burenstam Linder

Född 1957. Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004.

VD i Burenstam & Partners AB.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Latour AB och Resurs Holding AB.

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Henrik Ekelund

Född 1955. Koncernchef och VD i BTS Group AB.

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

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

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

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Stefan Gardefjord

Född 1958. Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

VD för Swedish Space Corporation.

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Dag Sehlin

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

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Huvudansvarig revisor: Magnus Thorling, Auktoriserad revisor

Ovanstående aktieinnehav avser förhållandet den 31 december 2015.

# Ledande befattningshavare och Global Partners i BTS



**Henrik Ekelund**  
Global Partner  
Född 1955. 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. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 1 190 aktier av serie B och personaloptioner motsvarande 12 000 aktier av serie B.



**Jonas Åkerman**  
Global Partner  
Född 1963. Executive Vice President. VD för BTS USA. Medarbetare i BTS sedan 1991. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 579 350 aktier av serie B.



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



**Philios Andreou**  
Global Partner  
Född 1967. Executive Vice President. VD för BTS Spanien och BTS Latinamerika. Medarbetare i BTS sedan 2003.



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



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



**Peter Mulford**  
Global Partner  
Född 1968. Executive Vice President. Medarbetare i BTS sedan 1997.



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



**Jessica Parisi**  
Global Partner  
Född 1977. Executive Vice President. Medarbetare i BTS sedan 1999.



**Lou Schachter**  
Global Partner  
Född 1964. Executive Vice President. Medarbetare i BTS sedan 2006.



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



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

Advantage  
Performance  
Group Inc.



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

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2015.





**BTS STOCKHOLM**

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

**BTS AMSTERDAM**

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

**BTS AUSTIN**

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

**BTS BANGALORE**

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

**BTS BANGKOK**

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

**BTS BILBAO**

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

**BTS BROOKLYN**

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

**BTS BRYSSSEL**

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

**BTS CHICAGO**

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

**BTS DUBAI**

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

**BTS HELSINGFORS**

Iso Roobertinkatu 4-6  
00120 Helsingfors  
Finland  
Tel. +358 9 4245 0330

**BTS JOHANNESBURG**

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

**BTS LONDON**

37 Kensington High Street  
London W8 5ED  
Storbritannien  
Tel. +44 207 348 18 00  
Fax. +44 207 348 18 01

**BTS LOS ANGELES**

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

**BTS MADRID**

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

**BTS MELBOURNE**

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

**BTS MEXICO CITY**

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

**BTS MILANO**

Via Giuseppe Revere 16  
20123 Milano  
Italien  
Tel: +39 06 4227 2308

**BTS MUMBAI**

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

**BTS MÜNCHEN**

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

**BTS NEW YORK**

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

**BTS PARIS**

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

**BTS PHILADELPHIA**

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

**BTS SAN FRANCISCO**

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

**BTS SAO PAULO**

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

**BTS SCOTTSDALE**

9455 E. Ironwood Square Drive,  
Ste. 100  
Scottsdale, AZ 85258  
USA  
Tel. +1 480 948 2777  
Fax. +1 480 948 2928

**BTS SEOUL**

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

**BTS SHANGHAI**

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

**BTS SINGAPORE**

110 Amoy Street #02-00  
Singapore 069930  
Tel. +65 6221 2870  
Fax. +65 6224 2427

**BTS STAMFORD**

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

**BTS SYDNEY**

Suite 2, Level 9,  
39 Martin Place  
Sydney, NSW, 2000,  
Australien  
Tel. +61 02 8243 0900  
Fax. +61 02 9299 6629

**BTS TAIPEI**

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

**BTS TOKYO**

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

**ADVANTAGE  
PERFORMANCE GROUP**

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

Strategy made personal

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

