

# ÅRSREDOVISNING OCH KONCERNREDOVISNING

---

VERKSAMHETSÅRET 2014

---

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	SIDAN
VD HAR ORDET	3
OM BUSINESS SWEDEN	4
BOLAGSSTYRNING	8
FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	20
KONCERNENS RESULTATRÄKNING	26
KONCERNENS BALANSRÄKNING	27
MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING	29
MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING	30
KASSAFLÖDESANALYS	32
TILLÄGGSUPPLYSNINGAR	33
NOTER	36
REVISIONSBERÄTTELSE	45



# VD HAR ORDET

## TILLVÄXT GENOM INTERNATIONALISERING ÄR VÅRT UPPDRAG OCH VÅR MISSION

Den 1 april 2014 tillträdde jag som VD för Business Sweden. Det är ingen hemlighet att jag stod inför en rad tuffa beslut när jag tillträdde min tjänst. Kostnaderna var för höga i förhållande till intäkterna och en nyligen genomförd omorganisation hade inte gett avsedd effekt. Vi beslöt därför att genomföra ett större kostnadsbesparingspaket vilket resulterade i att 58 personer sades upp i Sverige, samt att ett tiotal utlandskontor avvecklades. Verksamheten genomgick också en generell kostnadsöversyn.



Det är alltid en utmaning när det sker stora förändringar på kort tid och i grunden är det inte en process som är önskvärd. Vi var dock tvungna att snabbt vidta åtgärder för att lägga grunden för ett framtida finansiellt stabilt Business Sweden.

Samtidigt som vi skurit i kostnader har vi behövt nyanställa på många av utlandskontoren, vi har också genomfört en löneöversyn i utlandsorganisationen vilket resulterat i förbättrade anställningsvillkor för många av medarbetarna där.

Parallellt med ovan nämnda arbete började vår mission – *att få Sverige att växa genom ökad internationalisering* – och vision - *en främjarverksamhet i världsklass som gör det enklare för svenska företag att göra affärer i utlandet och attrahera utländska investeringar till Sverige* - att ta form. I juli hade vi en ny ledningsgrupp och organisationsstruktur på plats för Business Sweden.

Sent under hösten stod det också klart vilka värderingar som skall ledsaga organisationen mot vår mission. Vi har enats om "*Responsibility*", "*Collaboration*" och "*Impact*", och de börjar redan kännas intuitiva.

I december antog styrelsen den strategi som skall ligga till grund för vårt arbete fram till 2020. Det är en ambitiös strategi, men med det team jag nu har på plats känner jag stor tillförsikt i att vi på Business Sweden kommer att vara en viktig och relevant aktör i värdekedjan som skall lyfta svensk export.

Stärkt av den positiva utvecklingen i verksamheten under det sista kvartalet 2014, går Business Sweden in i 2015 med bättre förutsättningar än på länge.

Stockholm i februari 2015

Ylva Berg, VD

# OM BUSINESS SWEDEN

---

## STRATEGI

---

### **Mission och vision**

Business Sweden har två huvudmän, svenska staten och det privata näringslivet i Sverige. Staten representeras av Utrikesdepartementet och näringslivet av Sveriges allmänna utrikeshandelsförening. Uppdraget från huvudmännen är att Business Sweden ska bidra till tillväxt och sysselsättning i Sverige genom internationalisering av svenskt näringsliv.

Utifrån uppdraget driver Business Sweden verksamheten mot följande mission och vision;

#### **Mission**

Tillväxt i Sverige genom ökad internationalisering

#### **Vision**

Business Sweden är en främjandeverksamhet i världsklass, som gör det enklare för svenska företag att göra affärer utomlands och attraherar utländska investeringar till Sverige

### **Strategiska mål**

Baserat på verksamhetens mission och vision styrs arbetet mot tre övergripande strategiska mål;

- **Ökad tillväxt och sysselsättning i Sverige**  
Genom detta mål styrs verksamheten mot att i varje insats sträva efter att göra verklig skillnad i Sveriges ekonomiska tillväxt och sysselsättningsgrad.
- **En främjandeverksamhet i världsklass**  
Genom detta mål styrs verksamheten mot att ständigt utveckla verksamhetens effektivitet och leverera högkvalitativa insatser med så nöjda kunder och motiverade medarbetare som möjligt, så att Business Sweden av dem och av omvärlden uppfattas vara i världsklass. Målet mäts genom Nöjd Kund Index, Nöjd Medarbetar Index och Varumärkesattraktivitet.
- **Finansiell stabilitet**  
Genom detta mål säkerställs finansiell bärkraft för att effektivt kunna utföra uppdraget med den stabilitet verksamheten med dubbla uppdrag kräver. Målet mäts genom debiterbar beläggningsgrad, intäktsmix av statliga och privata uppdrag, lönsamhet och soliditet.





## Affärsmål 2015

Centrala affärsmål för 2015 är:

- Etablera finansiell stabilitet i verksamheten
- Modernisera tjänsteportföljen, genom att se över hela Business Swedens erbjudande och tjänster, såväl informations- och utbildningstjänster, som rådgivnings- och konsulttjänster, främjandetjänster inom internationaliserings-, export- och investeringsfrämjande. Säkerställa hög kvalitet i uppdragsleveranser, genom att se över strukturella stödsystem och utveckla en "High Performance Culture"

## Affärsmål 2015-2020

- Öka intresset och aktivitet för internationell handel och expansion bland små och medelstora företag
- Aktivt medverka till att svenska företag får del av de största internationella affärerna
- Öka stöd och främjande på Sveriges viktigaste marknader med högst potential för internationell handel och investeringar på kort och medellång sikt
- Etablera en stabil närvaro med stöd och främjande till svenska företag på framtida tillväxtmarknader med hög potential för Sverige
- Öka investeringsfrämjandet i syfte att öka sysselsättning och tillväxt i Sverige

## Värdeord

Business Sweden ska vara en modern verksamhet som attraherar och behåller kvalificerade och motiverade medarbetare. För detta krävs värderingar som förstås och efterlevs av alla medarbetare. Business Swedens arbete ska primärt vila på tre värderingar:

### **"Responsibility"**

Vi tar ansvar i våra kunduppdrag, för det statliga uppdraget, våra medarbetare och oss själva.

### **"Collaboration"**

Samverkan är viktigt i våra uppdrag för att uppnå maximal effekt för våra kundföretag och Sverige. Samverkan innefattar aktörer i Sverige och utomlands såsom t ex ambassader, UD och Hovet, andra främjandeorganisationer samt olika lokala nätverk som gynnar svensk internationalisering. Samverkan betyder också att vi i större utsträckning ska samarbeta inom Business Swedens olika verksamhetsområden.

### **"Impact"**

När andra konsultverksamheter har som huvudmål att generera vinst ska Business Sweden säkerställa att vi genererar kundnytta, och på längre sikt värde för Sverige, under lönsamma förhållanden. Vi kallar det "impact".



---

## VERKSAMHET

---

### **En organisation, två uppdrag**

Business Sweden ska bidra till tillväxt, sysselsättning och ökat välstånd i Sverige genom att stödja och främja svensk export och internationalisering. Genom kombinationen av det statliga uppdraget och försäljning av konsulttjänster som erbjuds företag på marknadsmässiga villkor, kan Business Sweden möta behoven från svenskt näringsliv i alla faser av internationaliseringsprocessen och oavsett företagsstorlek. Dessa båda verksamheter skapar synergier och förstärker varandra, och möjliggör därmed en större, bredare och djupare utlandsnärvaro.

Verksamheten i Sverige bedrivs vid huvudkontoret i Stockholm och av exportrådgivare som lokalt i landets regioner ger råd, informerar och utbildar svenska företag. På huvudkontoret finns export- och investeringsexpertis som förmedlar marknadsinformation och ger rådgivning vid frågor från företag och andra intressenter. Ute i världen finns Business Sweden på drygt 50 kontor och samarbetar med svenska ambassader, konsulat, handelskammare samt andra lokala nätverk till gagn för svensk internationalisering.

### **Statliga uppdrag**

- *Grundläggande exportservice:* Information och svar på förfrågningar; grundläggande exportteknisk rådgivning samt generellt näringslivsfrämjande på internationella marknader.
- *Småföretagsprogram:* Rådgivning till små och medelstora företag i Sverige, kompetensutveckling för företag, regional exportrådgivning samt information i Sverige om internationella marknader.
- *Riktat exportfrämjande:* Särskilda exportförberedande insatser på internationella marknader för små och medelstora företag, riktade främjandeaktiviteter på utvalda marknader, internationell marknadsföring av strategiska branscher samt internationellt upphandlade affärer.
- *Särskilda riktade exportfrämjande åtgärder:* Särskild satsning på att främja exporten i små och medelstora företag och främja handeln med främst BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina) och andra prioriterade länder samt Irak samt särskild inriktning på framtidsbranscher.
- *Grundläggande investeringsfrämjande:* Information och svar på förfrågningar, rapportering om direktinvesteringar globalt och i Sverige, samverkan med samt kompetenshöjande insatser för investeringsfrämjande regionala aktörer i hela Sverige.
- *Riktade investeringsfrämjande insatser:* Marknadsföring i utlandet av investeringsmöjligheter i Sverige inom relevanta branscher, kvalificerad information och stöd till utländska investerare i investeringsprocessen, i nära samverkan med regionala och andra relevanta aktörer i hela Sverige.

### **Företagsspecifik affärsutveckling**

*Konsulttjänster:* Business Sweden erbjuder svenska företag marknadsprissatt och företagsanpassad rådgivning till stöd för företagens internationella affärsutveckling.



### **Exempel på främjandeaktiviteter 2014**

Under 2014 har Business Sweden genomfört en stor mängd aktiviteter som helt- eller delvis finansierats av det statliga uppdraget. Cirka 11 000 direktförfrågningar från intresserade företagare har besvarats kring marknadsinformation och exportteknik. Seminarier och utbildningar har genomförts och rapporter och faktablad har producerats. Små företag har erbjudits tjänster som täcker hela processen från grundläggande exportinformation till konkret sälj- och marknadsstöd på en viss utlandsmarknad.

Dessutom har Business Sweden genomfört cirka 300 främjandeaktiviteter runt om i världen i syfte att marknadsföra och stödja svenska företag genom kontaktskapande aktiviteter såsom näringslivsdelegationer, mässor och "match-making" mellan svenska och utländska företag. Exempel på sådana främjandeaktiviteter är att Business Sweden var delaktig i att arrangera näringslivsdelegationer i samband med statsbesök i Lettland och Frankrike. Business Sweden har också under året arbetat med cirka 650 aktiva investeringsprocesser med utländska aktörer avseende potentiella investeringar i Sverige, varav ett 60-tal investeringar för vilka beslut har tagits och investeringen har initierats under 2014.

I maj 2014 delade H.M. Konungen ut Business Swedens utmärkelse Stora Exportpriset till designföretaget Bolon som tillverkar innovativa och exklusiva golv. Under Almedalsveckan arrangerade Business Sweden två seminarier om framtiden för svensk export och utländska investeringar i Sverige.

---

## HÅLLBARHET

---

Business Swedens uppförandekod tydliggör hur vi agerar som affärspartner, arbetsgivare och samhällsaktör. Den bygger på FN Global Compacts tio principer och OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Koden återfinns väl synlig på intranätet för alla anställda.

Business Sweden lägger särskild vikt vid förebyggande och bekämpande av korruption samt vid antikorrupsionsinitiativ så som antikorrupsionsportalen ([www.business-anti-corruption.com](http://www.business-anti-corruption.com)) och Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). Business Sweden avråder alltid starkt från varje inblandning i affärer som innefattar mutor eller bestickning.

Business Sweden erbjuder ett antal CSR-tjänster till svenska företag, exempelvis i samband med att svenska företag lägger ut sin produktion till andra länder. Då hjälper vi bland annat till i valet av partners för att skapa en så säker leveranskedja som möjligt. Vi informerar våra kundföretag om vikten av socialt ansvarstagande och tar ofta upp frågor som bland annat rör mänskliga rättigheter, hänsyn till miljö och korruption. Därutöver ger vi stöd till svenska företag som vill marknadsföra sitt hållbarhetsarbete på nya marknader.

I länder med mindre bra arbetsförhållanden tror vi att det är positivt att verka för att etablera goda företag med ett bra hållbarhetsperspektiv och en genomarbetad uppförandekod. Svenska företag har ett gott internationellt rykte av att upprätthålla goda arbetsförhållanden och föregå med gott exempel. Detta uppskattas, skapar bättre arbetsförhållanden i landet och är konkurrenskraftigt gynnsamt för svenska företag. Vår ambition är att alltid råda våra kunder att gå igenom sina etiska riktlinjer och/eller sin CSR-policy med sina medarbetare och underleverantörer samt att försäkra sig om att de efterlevs.

# BOLAGSSTYRNING

## INLEDNING

Business Sweden lämnar här 2014 års bolagsstyrningsrapport.

Business Sweden har två huvudmän, svenska staten och det privata näringslivet i Sverige. Staten representeras av Utrikesdepartementet och näringslivet av Sveriges allmänna utrikeshandelsförening (SAU). Grunden för Business Sweden är ett avtal mellan svenska staten och SAU, av vilket framgår att parterna ska driva Business Sweden som ett centralt serviceorgan för export- och investeringsfrämjande aktiviteter. Verksamheten registrerades hos Bolagsverket 1979 och avtalet uppdaterades senast den 19 december 2012.

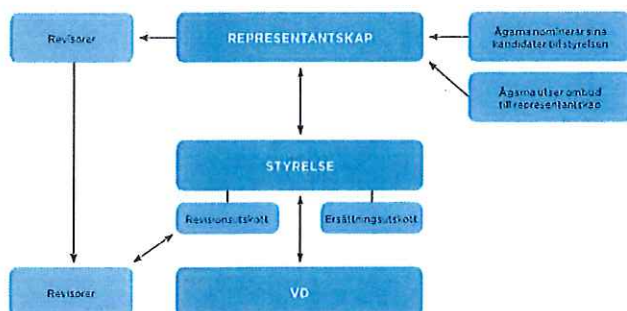
Av avtalet framgår att Business Swedens uppgift är att stimulera ekonomisk tillväxt och sysselsättning genom att stödja och främja svensk export och internationalisering, samt attrahera utländska företagsinvesteringar till Sverige eller samarbeten med svenska företag i syfte att tillföra utländskt kapital, kompetens och marknader till det svenska näringslivet.

För att nå så många företag som möjligt, till nytta för Sverige, och för att kunna hjälpa svenska företag på så många marknader som möjligt består Business Swedens verksamhet av två delar; en som baserar sig på statliga uppdrag och en del som bedrivs på kommersiella grunder för företag som inte omfattas av de statliga riktade åtgärderna, eller där företagen efterfrågar andra tjänster. Enligt avtalet mellan svenska staten och SAU, ska svenska staten och näringslivet (genom Svenskt Näringsliv) bidra till finansiering av det statliga uppdraget. Det framgår också att Business Sweden i tillägg till detta även kan bedriva kommersiell projekt- och uppdragsverksamhet finansierad med medel från företag och andra aktörer.

Business Sweden är en juridisk person och är formellt registrerad som "Sveriges export- och investeringsråd" hos Bolagsverket. Business Swedens associationsrättsliga status har varit föremål för ett antal statliga utredningar, men den befintliga organisationsformen har ansetts ha fördelar i förhållande till tänkbara alternativ.

Business Sweden tillämpar, förutom vad som följer av lag eller annan författning, Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) i tillämpliga delar. Se nedan avseende avvikelser från Koden.

Rapporten har inte granskats av Business Swedens revisorer.





---

## ÄGARE OCH UPPDRAG

---

### **Representantskapet**

Ägarnas inflytande i Business Sweden utövas vid representantskapet som är Business Swedens högsta beslutade organ. Till representantskapet ska ägarna, svenska staten och SAU, utse högst fyra ledamöter vardera. Sammanträde i representantskapet ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång.

Vid representantskapet ska årsredovisning och revisionsberättelse läggas fram, beslut ska fattas om fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av rådets vinst eller förlust, ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktör, val av revisorer och suppleanter samt beslut om arvoden till styrelseledamöter, revisorer och revisorssuppleanter. Därutöver beslutar representantskapet om disposition av det egna kapitalet och erforderlig nivå på detta samt om ändringar i Business Swedens stadgar.

För verksamhetsåret 2013 hölls representantskap den 11 juni 2014.

### **Det statliga uppdraget**

Riksdagen beslutar årligen (i december) om anslagen 2:3 Exportfrämjande verksamhet och 2:4 Investeringsfrämjande för det kommande budgetåret. Regeringen meddelar bestämmelserna för anslagen i regleringsbrev till Kammarkollegiet som ansvarar för utbetalning av anslagen. Utrikesdepartementet delger därefter Business Sweden om regeringsbeslutet genom att ange de riktlinjer som reglerar export- respektive investeringsfrämjande verksamheten för det kommande året.

Enligt riktlinjerna ska Business Sweden kvartalsvis göra en avstämning med Utrikesdepartementet i vilken ska ingå en uppföljning av Business Swedens intäkter och kostnader i förhållande till budgeten. Denna avstämning sker vid särskilt avsedda möten med representanter för Utrikesdepartementet samt verkställande direktör och delar av ledningen för Business Sweden.

Enligt riktlinjerna ska Business Sweden årligen också redovisa och kommentera det gångna årets genomförande och utfall i de statliga uppdragen i förhållande till vad som angetts i riktlinjerna. Detta redovisas i två separata rapporter "Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden", en för exportfrämjandet och en för investeringsfrämjandet. Slutdatum för rapporterna är vanligtvis i slutet av februari och för verksamhetsåret 2014 ska rapporterna vara regeringskansliet tillhanda senast 22 februari 2015. Av riktlinjerna framgår också att Business Swedens verksamhet ska bedrivas utan krav på ekonomisk utdelning. Regeringen utövar ingen särskild uppföljning av den marknadsprissatta konsultverksamheten då den inte utgör en del av det statliga uppdraget.

Dessutom ska Business Sweden löpande samråda med Utrikesdepartementet i frågor som kräver medverkan av utrikesförvaltningen, i frågor som gäller svensk officiell närvaro utomlands samt i övrigt i frågor som har samband med sverigefrämjandet i stort.



---

## STYRELSEN

---

### **Ansvarsområden och arbetsordning**

Styrelsen utgör det högsta beslutande organet under tiden mellan representantskapen. Styrelsen ska förvalta Business Swedens angelägenheter i Business Swedens och ägarnas intresse.

Styrelsens arbete regleras i stadgarna för Business Sweden (Sveriges export- och investeringsråd) samt i den skriftliga arbetsordning som styrelsen årligen fastställer för sitt arbete. Arbetsordningen reglerar ansvarsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan VD och de utskott som styrelsen har inrättat, men också formerna för styrelsearbetet, antal möten, firmateckning, attestordning samt ersättnings- och revisionsutskottens uppgifter. Dessutom anger styrelsen i en särskild instruktion till VD vilken arbets- och ansvarsfördelning som gäller mellan styrelsen och VD.

Enligt arbetsordningen är styrelsens huvuduppgift bland annat att besluta om övergripande mål och strategier, affärsplan och budget, väsentliga policys, tillse att Business Swedens organisation är ändamålsenlig och att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av verksamheten. Dessutom ska styrelsen fortlöpande utvärdera Business Swedens operativa ledning, vid behov tillsätta eller entlediga verkställande direktör, samt utvärdera Business Swedens ekonomiska situation inklusive placering av dess medel.

### **Styrelsens sammansättning och nomineringsprocess**

Styrelsen ska enligt stadgarna bestå av lägst åtta ledamöter. Hälften av ledamöterna utses av svenska staten och hälften av SAU, efter samråd med den andre ägaren. Ledamöterna utses för ett år i taget, så snart som möjligt efter det representantskap då ansvarsfrihet beviljas, till och med nästa motsvarande representantskap. Avgår en ledamot, kan en efterträdare utses för återstoden av den avgångnes mandatperiod. Verkställande direktören är inte ledamot i styrelsen.

Från och med juni 2014 består Business Swedens styrelse av följande nio ledamöter utsedda av ägarna;

#### **Ledamöter utsedda av SAU**

*Signhild Arnegård Hansen* (född 1960) Styrelseordförande Svenska LantChips AB. Andra uppdrag: Styrelseordförande i Stiftelsen Fritt Näringsliv/Timbro och SLC Group AB. Vice ordförande i Svensk-Amerikanska Handelskammaren, USA. Styrelseledamot i SEB AB, Dagens Industri AB, Konungens stiftelse Ungt Ledarskap, Svensk-Amerikanska Handelskammaren New York Inc. och Magnora AB. Invald 2011.



*Ingvar Krook* (född 1947), Verkställande ledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU). Andra uppdrag: Ordförande Svensk-Spanska stiftelsen, verkställande ledamot i Stipendiefonden för svensk utlandsungdom samt styrelseledamot i Fonden för exportutveckling. Invald 2004.

*Maud Spencer* (född 1962), VD Svalson AB. Andra uppdrag: Styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och Industriellt Utvecklingscenter Norrbotten. Invald 2010.

*Jonas Wiström* (född 1960) VD och Koncernchef ÅF AB. Andra uppdrag: Styrelseledamot i Teknikföretagen, styrelseledamot i IVAs Näringslivsråd, ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA. Invald i juni 2014.



### **Ledamöter utsedda av Svenska staten**

*Ulf Adelson* (född 1941),  
Tidigare statsråd, partiordförande för moderaterna, landshövding i Stockholms län mm. Andra uppdrag: Styrelse-ordförande i Humle kapitalförvaltning, Svenska Vårdfastigheter, styrelseledamot i Stiftelsen Acta Oto-Laryngologica, Transticket AB och Offentliga Hus AB. Invald 2011.

*Bo Dankis* (född 1954)  
Styrelsens ordförande. Andra uppdrag: Styrelse-ordförande i Gadeliussgruppen, Cleanenergy AB, IV Produkt AB och Sweden-Japan Foundation samt styrelseledamot i Gunnebo AB. Invald 2007.

*Anders Ferbe* (född 1954)  
Förbundsordförande Industrifacket Metall. Andra uppdrag: Vice ordförande IndustriAll Europa och i Teknikcollege samt ledamot i LO:s styrelse, Industrirådet, Styrgrupp kompetens för tillväxt och Arenagruppen. Invald 2012.

*Maria Rankka* (född 1975)  
VD för Stockholms Handelskammare. Andra uppdrag: Styrelseledamot i Stockholmsmässan, Kungsträdgården Park & Evenemang, Trafikverket samt Svenska Jägareförbundet. Invald i juni 2014.

*Eva Walder* (född 1951)  
Utrikesråd för handelsfrågor i Utrikesdepartementet. Andra uppdrag: Inga. Invald i juni 2014.

### **Styrelsens ordförande och vice ordförande**

Ordförande och vice ordförande utses av styrelsen. Ordföranden utses bland de ledamöter som utsetts av regeringen, efter hörande av de båda huvudmännen. Bo Dankis är styrelsens ordförande och Anders Ferbe är vice ordförande.

Styrelsens ordförande har löpande kontakt med VD för att följa verksamheten samt ansvarar för att övriga ledamöter får den information och dokumentation som krävs för att kunna fullfölja sitt uppdrag i styrelsen. Ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete samt är även delaktig i utvärderingen avseende Business Swedens ledande befattningshavare, samt företräder Business Sweden i ägarfrågor.

### **Styrelsens arbete**

Under året har styrelsen sammanträtt åtta gånger samt haft ett styrelsemöte per capsulam samt ett konstituerande styrelsemöte. Styrelsen behandlade vid dessa möten de ordinarie ärenden som förelåg vid respektive möte enligt fastställd arbetsordning, såsom budget, ekonomisk uppföljning, affärsplan och fastställande av mål och strategier. Dessutom har styrelsen under 2014 ägnat särskild uppmärksamhet åt åtgärdsprogram för kostnadsbesparingar, inklusive varsel och uppsägningar i Sverige, samt eventuella konsekvenser för Business Sweden av förändringar i den statliga finansieringen för kommande år.



### **Personalens representant**

Katarina Persdotter Hägglöf (född 1970)  
Senior Project Manager, Business Sweden.

### **Följande ledamöter avgick under 2014;**

*Urban Bäckström* (född 1954)  
VD Svenskt Näringsliv. Andra uppdrag: Styrelseledamot i Danske Bank och IFN. Invald 2012. Avgick i maj 2014. Utsedd av SAU.

*Per-Arne Hjelmborn* (född 1969)  
Ambassadör, departementsråd och chef för UD:s enhet för främjande och EU:s inre marknad. Andra uppdrag: Ordförande i nämnden för Sverige-främjande i utlandet. Invald 2011. Avgick i juni 2014. Utsedd av staten.

*Annika Rembe* (född 1955)  
Generaldirektör Svenska institutet. Andra uppdrag: Vice ordförande i EUNIC (European Union National Institutes for Culture) och styrelseledamot i SwedAlex (Svenska Institutet i Alexandria och Föreningen Svenskar i Världen). Invald 2010. Avgick i juni 2014. Utsedd av staten.

Styrelsen är beslutsför när mer än hälften av ledamöterna, bland dem ordföranden eller vice ordförande, är närvarande. Som beslut gäller den mening som de flesta enar sig om. Kan majoritet för en mening inte uppnås, gäller ordförandens röst som utslagsröst.

Verkställande direktör, styrelsens sekreterare och personalens representant deltar regelmässigt vid styrelsens sammanträden.

Business Swedens externa revisor närvarar årligen på minst ett styrelsemöte för att rapportera sina iakttagelser från granskning av intern kontroll, förvaltning och finansiell rapportering. Styrelsen träffar minst en gång per år, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från ledningen, verksamhetens revisor.

### **Utvärdering av styrelsens arbete**

Styrelsens utvärderar årligen formellt sitt arbete i en systematisk och strukturerad process. Ordföranden ansvarar för sådan utvärdering och att styrelsen delges resultatet. Under sommaren 2014 genomfördes en utvärdering av styrelsens arbete där samtliga ledamöter fick möjlighet att lämna skriftliga svar. Resultatet av utvärderingen presenterades av styrelsens ordförande på styrelsemöte i september 2014.

I slutet av varje styrelsemöte sker en utvärdering av styrelsemötet utan närvaro av VD eller annan person från ledningen.

### **Revisionsutskott**

Styrelsen har inrättat ett revisionsutskott bestående av två styrelseledamöter. Revisionsutskottet bereder ärenden för styrelsens räkning och övervakar frågor inför beslut i styrelsen avseende;

- Revisorsval och arvode
- Bolagets finansiella rapportering och interna kontroll
- Riskhantering
- Extern revision av årsredovisning och koncernredovisning

Revisionsutskottets arbete redovisas för styrelsen i sin helhet.

Under 2014 har utskottets sammanträtt två gånger. Utskottsledamöter har varit Ingvar Krook samt Annika Rembe (till juni 2014) och Anders Ferbe (från juni 2014). Vid revisionsutskottets möten deltar även externa revisorer, förtroenderevisorer och deras suppleanter samt från Business Sweden, VD, CFO och ekonomichef.





### **Ersättningsutskott**

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott med syfte att företräda styrelsen i frågor om ersättnings- och anställningsvillkor för verkställande direktör och till denne direktrapporterande befattningshavare. Ersättningsutskottets arbete redovisas för styrelsen i sin helhet.

Under 2014 har ersättningsutskottet sammanträtt en gång vilket var i februari 2014. Vid det tillfället bestod utskottet av styrelsens ordförande Bo Dankis, vice ordförande Anders Ferbe och Ingvar Krook.

### **Styrelsens närvaro**

Styrelseledamöterna närvaro vid styrelsemöte och möten med revisionsutskott och ersättningsutskott sammanfattas nedan:

Styrelseledamot	Styrelse- möten*	Revisions- utskott	Ersättnings- utskott
Bo Dankis, Ordförande	8 av 8	-	1 av 1
Ulf Adelson	7 av 8	-	-
Signhild Arnegård Hansen	6 av 8	-	-
Urban Bäckström	1 av 3	-	-
Anders Ferbe	5 av 8	1 av 1	1 av 1
Per-Arne Hjelmborn	5 av 5	-	-
Ingvar Krook	8 av 8	2 av 2	1 av 1
Maria Rankka	3 av 3	-	-
Annika Rembe	4 av 5	1 av 1	-
Maud Spencer	7 av 8	-	-
Eva Walder	3 av 3	-	-
Jonas Wiström	2 av 3	-	-

\* Exklusive per capsulam möte i januari 2014 och konstituerande möte i september 2014

### **Styrelseledamöternas arvoden**

Styrelsens arvoden beslutas av representantskapet och för 2014 fastställdes arvodet till styrelsens ordförande till 90 000 kr och ett årligt arvode om 45 000 kronor till respektive styrelseledamot. För arbete i revisions- och ersättningsutskott utgår inget extra arvode.

Till personalens representant och styrelsens sekreterare utgår inget arvode.



---

## VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

---

Styrelsen utser en verkställande direktör (VD) att leda och utveckla den dagliga verksamheten och ansvara för verksamhetens löpande förvaltning. Enligt styrelsens arbetsordning ska VD följa tillämpliga delar av Aktiebolagslagen (ABL). På konstituerande styrelsemöte den 10 september 2014 fastställde styrelsen den nu gällande VD- instruktionen som klargör arbets- och ansvarsfördelning mellan styrelse och VD. Instruktionen innehåller bl a följande ansvarsområden för VD;

- efterlevnad av affärsplan med de målsättningar, policy och strategiska planer som styrelsen fastställt
- löpande tillstålla styrelsens ledamöter information för att kunna följa verksamhetens resultat, ställning, likviditet och utveckling
- ta fram informations- och beslutsunderlag samt förslag till dagordning inför styrelsemöten samt agera föredragande
- årligen uppdatera koncernövergripande policys
- löpande informera styrelsen om viktiga händelser, såsom uppkomna tvister av betydelse, uppsägning av viktiga avtal, betalningsinställelse eller uppkomst av annan obeståndssituation hos viktigare kund

Ylva Berg tillträdde som verkställande direktör den 1 april 2014. Ylva Berg har tidigare erfarenhet från företagsledande befattningar i såväl börsnoterade som internationella företag samt bred kunskap om svenskt näringsliv och gedigen erfarenhet av att leda organisationer i förändrings- och utvecklingsprocesser. Ylva Berg kommer närmast från en roll som norden-chef för Dassault Systèmes - ett internationellt mjukvaruföretag med en global omsättning på 2,1 miljarder euro. Dessförinnan var hon VD för Technia Group och medlem i Addnodes koncernledning. Hon har även tidigare arbetat på dåvarande Exportrådet.

Ylva Berg efterträdde Håkan Persson som varit tillförordnad VD sedan 11 september 2013.

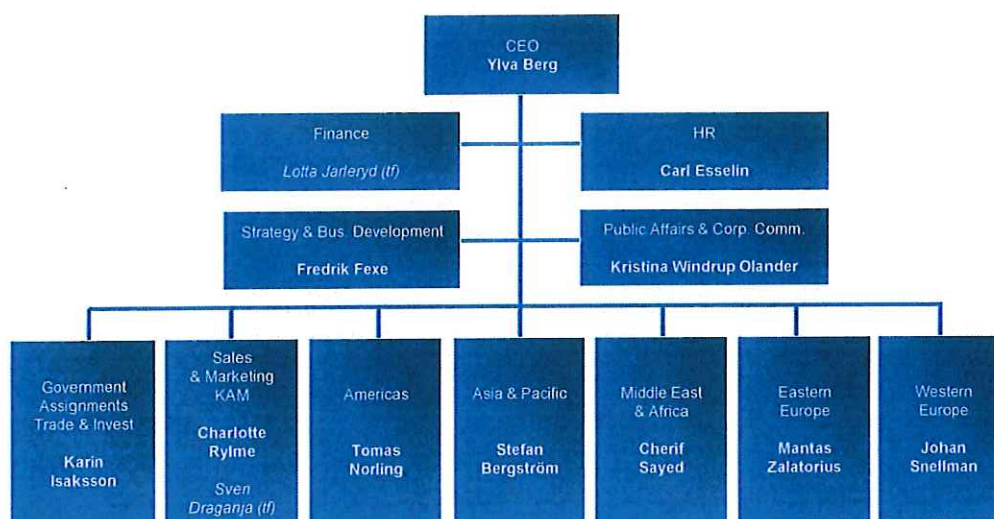


---

## LEDNINGSGRUPPEN 2014

---

Under 2014 har stora förändringar skett inom Business Sweden och i ledningsgruppen. Samtliga personer som ingick i ledningsgruppen vid årets början lämnade verksamheten under det första halvåret 2014. Dessutom varslades 60 personer i Sverige om uppsägning i maj och sades därefter upp i juni 2014. I samband med detta genomfördes en större organisationsförändring och nuvarande organisationsstruktur infördes 1 juli 2014 (se bild nedan).



Vid utgången av 2014 bestod Business Swedens ledningsgrupp av 12 personer, dvs VD och chefer för verksamhetsområden och supportfunktioner. Ledande befattningshavarna finns namngivna i organisationsschemat ovan.

Under 2014 har ett stort förändringsarbete genomförts i organisationen vilket har krävt stort engagemang från ledningen som har haft möten minst varannan vecka. VD leder ledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen. Under 2014 har ledningens möten främst varit fokuserade på;

- strategisk och operativ utveckling
- organisationsförändringar
- effektivitet och lönsamhetsförbättringar
- finansiering samt finansiell uppföljning och kontroll

Ledningen har dessutom kontinuerlig kontakt i operativa frågor.



---

## REVISORER

---

### **Externa revisorer**

De externa revisorernas uppdrag är att på ägarnas vägnar oberoende granska styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, intern kontroll och finansiell rapportering.

I enlighet med stadgarna utser representantskapet årligen en revisor och en revisorssuppleant vilka båda ska vara auktoriserade revisorer. Vid representantskapet den 11 juni 2014 utsågs auktoriserade revisorn Sten Håkansson från PwC till revisor för Business Sweden. Victor Brusewitz, auktoriserad revisor på PwC utsågs till revisorssuppleant.

### **Förtroenderevisorer**

Business Swedens stadgar fastslår därutöver att ägarna årligen ska föreslå en förtroenderevisor och en suppleant vardera. Vid representantskapet den 11 juni 2014 meddelade Staten att de utsett Christian de Filippi (Ämnesråd Utrikesdepartementet) med Torsten Ericsson (Departementsråd Utrikesdepartementet) som suppleant och SAU utsåg Katarina Hedström Klarin (VD LRF Konsult) med Göran Norén (Avdelningschef Svenskt Näringsliv) som suppleant.

Arvodet och kostnadsersättning till revisorer redovisas i not 3, sidan 36.

---

## ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

---

Ersättningar till ledande befattningshavare bereds av ersättningsutskottet för beslut i styrelsen. För Business Swedens verkställande direktör och övriga medlemmar av ledningsgruppen utgår månatlig lön och förmåner enligt individuella anställningsavtal. Rörliga löner förekommer inte. Lönerevision sker årligen under februari-mars.

Business Sweden eftersträvar marknadsmässiga ersättningsnivåer i syfte att kunna rekrytera och behålla ledande befattningshavare. Regelbundet inhämtas lönestatistik från andra relevanta aktörer på marknaden. Därutöver gäller att ersättningar inte bara följer nivån för statistiskt jämförbara positioner, utan att Business Sweden i varje enskilt fall tar hänsyn till individens prestation och måluppfyllelse.

Löner och andra ersättningar till styrelse, VD och ledande befattningshavare under 2014 framgår av not 4, sidan 38-39.





---

## INTERN KONTROLL AVSEENDE FINANSIELL RAPPORTERING

---

### **Ansvarsfördelning**

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. I styrelsens arbetsordning klargörs styrelsens ansvar samt den inbördes arbetsfördelningen mellan styrelsen och utskotten. Styrelsen har inom sig inrättat ett revisionsutskott som ska företräda styrelsen med att övervaka bolagets finansiella rapportering, intern kontroll, riskhantering och extern revision av årsredovisning och koncernredovisning. I VD-instruktion ingår riktlinjer för den ekonomiska rapporteringen till styrelsen enligt vilka det löpande arbetet med den interna kontrollen är delegerat till VD.

### **Riskhantering**

Business Swedens distribuerade verksamhet, med cirka 450 anställda vid cirka 60 kontor runt om i världen, innebär komplexitet och utmaning vad gäller styrning, kontroll och anpassning till regelverk i olika länder. Därför är arbete med frågor som rör intern kontroll och internrevision av särskild vikt.

Interna styrinstrument för den finansiella rapporteringen i form av ett relativt omfattande ramverk av policys och riktlinjer finns dokumenterat och tillgängligt på intranätet. I dessa definieras bland annat redovisnings- och rapporteringsregler men också hur processerna för budget och prognos är utformade samt hur internrevision ska utföras. Det finns också en finanspolicy, som har fastställts av styrelsen, enligt vilken Business Swedens verksamhet ska präglas av lågt risktagande inom det finansiella området. Placering i spekulativt syfte är inte tillåten och valuta-, ränte- och kreditrisker ska i rimligaste mån minimeras. Avsikten med riktlinjerna är att de ska utgöra grunden för en effektiv intern kontroll och att säkerställa att den finansiella rapporteringen är korrekt och konsistent.

### **Kontrollstruktur**

De befintliga kontrollprocesserna har sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll utgivet av "The Committee of the Sponsoring Organizations of Treadway Commission" (COSO). Business Sweden arbetar för en stegvis kontinuerlig förbättring av den interna kontrollmiljön. I det ingår att identifiera verksamhetens viktigaste finansiella processer, dokumentera flödesbeskrivningar samt fastställa nyckelkontroller för hur kontrollerna ska genomföras och målsättas.

Enligt revisorernas granskning av den interna kontrollmiljön har en övervakande nivå uppnåtts, vilket är den nivå som bedöms vara den eftersträlvade för Business Sweden (se bild nedan). Utöver de centrala processer som beskrivs ovan finns även kompletterande rutiner lokalt på utlandskontoren. Dessa kontor har policys och riktlinjer för hur dessa rutiner ska fungera.



## INTERN KONTROLL - VÄGEN TILL MOGNAD



### Kontrollaktiviteter och uppföljning

Medarbetarna på ekonomifunktionen på Business Sweden utför och dokumenterar kontrollaktiviteter enligt ett etablerat schema. Dessutom utförs analytisk uppföljning av finansiell information vad gäller resultatutveckling, med jämförelser mot budget/prognos, för olika enheter och för enskilda projekt. Den analytiska granskningen utförs av controllers, lands-/avdelningschefer och av ledningen.

Business Sweden anlitar sedan 2009 PwC för att som ett separat uppdrag genomföra internrevision av utlandsenheterna. Ambitionen för internrevisionen är att samtliga utlandskontor av betydande storlek ska granskas på plats över en treårsperiod. Syftet med granskningen är att säkerställa att de dagliga rutinerna på kontoren fungerar och är ändamålsenliga samt att säkerställa att den finansiella rapporteringen från kontoren till huvudkontoret i Sverige håller god kvalitet. Under 2014 har totalt 9 kontor varit föremål för internrevision. PwC rapporterar iakttagelser från internrevisionen både muntligen och skriftligen till ledningen, revisionsutskottet och styrelsen.

### Aktiviteter 2014

I samband med omorganisationen av verksamheten under 2014 har ledningen noterat att det finns ett behov av att se över och förändra processer, riktlinjer och stödsystem. Detta arbete har påbörjats under 2014 och kommer att fortsätta de kommande åren.

Exempel på arbete med intern kontroll under 2014 är;

- omarbetad och utökad finansiell rapportering till styrelsen och till ledningsgruppen
- införande av månatliga möten för uppföljning av resultatutvecklingen per region (VD, CFO och regionchef) och per land (regionchef och landschef)
- förändringar i processen för leverantörsfakturer inklusive attestrutiner
- omarbetade policys för resor och representation
- IT-stödsystem för rapportering av det statliga uppdraget



### **Extern finansiell rapportering**

Styrelsen och verkställande direktören avger årligen en årsredovisning. För 2014 ska den vara Regeringskansliet tillhanda senast 22 februari 2015 och representantskapet tillhanda senast den 1 mars 2015.

Business Sweden ska årligen enligt regeringens riktlinjer redovisa och kommentera verksamhetens utfall i förhållande till verksamhetsuppdrag och riktlinjer. Detta redovisas i en särskild rapport "Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden". För 2014 ska rapporteringen avlämnas senast 22 februari 2015.

Business Swedens officiella webbplats, [www.business-sweden.se](http://www.business-sweden.se), är den prioriterade kanalen för den samlade kommunikationen.

---

## **AVVIKELSER FRÅN SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING**

---

De avvikelser från Koden som är föranledda av organisationsformen och ägarstrukturen, berör i huvudsak nominering och arvodering av styrelseledamöter och revisorer (dvs det finns ingen valberedning), redovisning av styrelseledamöternas oberoende av de större ägarna (det finns endast två huvudmän) samt antalet styrelseledamöter i revisionsutskottet (dvs utskottet utgörs av två styrelsemedlemmar).



# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

---

## INLEDNING

---

Business Sweden, org.nr. 262000-1194, avser den organisation som formellt är registrerad som Sveriges export- och investeringsråd med säte i Stockholm. Business Sweden har två huvudmän, svenska staten och det privata näringslivet i Sverige. Staten representeras av Utrikesdepartementet och näringslivet av Sveriges allmänna utrikeshandelsförening (SAU).

Samtliga belopp är angivna i tusentals kronor (tkr) om inte annat anges. Uppgifter inom parentes avser föregående år.

---

## NETTOOMSÄTTNING, RESULTAT OCH STÄLLNING

---

### *Nettoomsättning*

Nettoomsättningen för 2014 uppgick till 594 mkr (604). I tabellen nedan åskådliggörs fördelningen av nettoomsättningen per finansieringskälla.

Nettoomsättning (mkr)	2014	2013
Statliga uppdraget		
Exportfrämjande	202	222
Investeringsfrämjande (inkl övriga investeringsfrämjande insatser)	69	63
Övriga uppdrag från Regeringskansliet	55	51
Intäkter från Svenskt Näringsliv	10	10
Företagsintäkter		
Delvis statligt finansierade tjänster och program	92	94
Privat finansierade tjänster	165	164
<b>Totalt</b>	<b>594</b>	<b>604</b>





## Resultat

Röreserresultatet före kostnader av engångskaraktär uppgick till -17 mkr (-32). Under årets första kvartal visade verksamheten en förlust på cirka -8 mkr före engångskostnader. Bland annat på grund av den negativa resultatutvecklingen, som fortsatt från 2013, genomförde Business Sweden en personalreduktion i den svenska verksamheten i juni 2014 (se nedan). Under hösten 2014 har aktiviteten i verksamheten ökat och rörelseresultatet har utvecklats mer positivt. Årets sista kvartal visade ett positivt rörelseresultat före engångskostnader på cirka 3 mkr. Se tabell nedan.

Resultaträkning (mkr)	Kvartal 1	Kvartal 2	Kvartal 3	Kvartal 4	Total 2014
Nettoomsättning	140	163	126	165	594
Rörelsens kostnader	-148	-164	-137	-162	-611
<i>Rörelseresultat före kostnader av engångskaraktär</i>	-8	-1	-11	3	-17
Kostnader av engångskaraktär	0	-48	-2	-12	-62
<i>Rörelseresultat efter kostnader av engångskaraktär</i>	-8	-49	-14	-9	-79

Rörelseresultatet efter engångskostnader för 2014 uppgick till -79 mkr (-45). I detta resultat ingår kostnader av engångskaraktär på totalt 62 mkr vilka främst är hänförliga till omstruktureringsprogram i Sverige och utomlands om (se nedan under avsnittet Väsentliga händelser 2014). 2013 belastades resultatet med kostnader av engångskaraktär på 13 mkr i huvudsak relaterade till sammanslagningen av Sveriges Exportråd och Invest Sweden.

Finansnettot på 2 mkr (3) avser främst ränteintäkter på överskottslikviditet. Resultat före skatt (efter finansiella poster) uppgår till -77 mkr (-42). Årets resultat uppgick till -78 mkr (-44). Skatt på årets resultat är främst hänförlig till Business Swedens dotterbolag i utlandet.

## Likviditet

Kassaflödet från den löpande verksamheten var negativt och uppgick till -40,6 mkr (-22,2) under 2014. Detta är ett direkt resultat av Business Swedens negativa resultatutveckling. I kassaflödesanalysen särredovisas en ej likviditetspåverkande post på 28,8 mkr som i huvudsak avser reserveringar för omstrukturingskostnader under 2014. Dessa kostnader påverkade alltså inte kassaflödet under 2014, men kommer att resultera i utbetalningar under främst 2015.

Kassaflödet från investeringsverksamheten är positivt då medel har frigjorts när placeringar har sålts för att täcka operativt likviditetsbehov. Totalt kassaflöde för 2014 uppgick till -33,2 mkr (30,3). Styrelsen och företagsledningen följer likviditetsutvecklingen löpande.

## Femårsöversikt

Nyckeltal (mkr)	2014	2013*	2012	2011	2010
Nettoomsättning	594	604	611	542	517
Rörelsens kostnader	-611	-636	-606	-528	-533
<i>Rörelseresultat före kostnader av engångskaraktär</i>	-17	-32	5	14	-16
Kostnader av engångskaraktär	-62	-13	-11	-13	-9
<i>Rörelseresultat efter kostnader av engångskaraktär</i>	-79	-45	-6	1	-25
Resultat efter finansiella poster	-77	-42	-2	5	-21
Balansomslutning	252	282	335	333	307
Eget kapital	50	127	171	175	171
Soliditet (%)	20	45	51	53	56
Medelantal anställda	456	543	537	486	499

\* Från och med den 1 januari 2013 omfattar resultaträkningen Business Sweden, dvs förutom verksamheten inom före detta Sveriges Exportråd även den tidigare myndigheten Invest Swedens verksamhet. Invest Sweden redovisade 2012 en nettoomsättning på cirka 74 mkr, varav cirka 57 mkr avsåg det statliga grunduppdraget, och ett verksamhetsutfall på – 2 mkr.

---

## VÄSENTLIGA HÄNDELSER 2014

---

### Ny VD

Ylva Berg tillträdde som VD för Business Sweden den 1 april 2014 och ersatte därmed Håkan Persson som hade varit tillförordnad VD sedan den 11 september 2013.

### Omstruktureringsprogram

I april 2014 genomfördes förändringar i ledningsgruppen, vilket medförde att tre personer avslutade sina anställningar hos Business Sweden.

I maj 2014 varslade Business Sweden 60 anställda i Sverige om uppsägning på grund av övertalighet. Bakgrunden till varslet var de senaste årens negativa finansiella resultatutveckling. I mitten av juni 2014 genomfördes uppsägningar av 58 personer och de berörda blev i samband med detta arbetsbefriade.

I syfte att effektivisera Business Swedens kontorsnätverk i utlandet har nio kontor avvecklats under 2014. Detta innebär att Business Sweden inte längre har en kontorslokal från vilken verksamheten bedrivs, utan att den aktuella marknaden bevakas av personal verksamma vid andra kontor i regionen. Dessutom har vissa personalförändringar skett på högre befattningar i utlandsorganisationen.

Totala engångskostnader för omstruktureringsprogrammen beräknas uppgå till cirka 60 mkr.



### **Nya styrelseledamöter**

I juni utsåg Svenska staten Eva Walder, Utrikesråd för handelsfrågor i Utrikesdepartementet, och Maria Rankka, VD Stockholms Handelskammare till nya ledamöter i Business Swedens styrelse. Näringslivet utsåg Jonas Wiström, VD och koncernchef ÅF, till ny ledamot. Tidigare ledamöterna Urban Bäckström, Annika Rembe och Per-Arne Hjelmborn lämnade sina styrelseplatser.

### **Ny ledning och organisation**

Den 1 juli utsåg VD Ylva Berg en ny ledningsgrupp samt presenterade en ny organisationsstruktur för Business Sweden (se även sidan 15).

---

## **RISKER OCH MÖJLIGHETER**

---

Redogörelsen för risker och osäkerhetsfaktorer gör inte anspråk på att vara heltäckande. Inte heller är riskerna upptagna i rangordning;

### **Andel statliga intäkter**

Omfattningen av den statliga finansiering som tillfaller Business Sweden för främjandeaktiviteter avgörs av regeringen och dess politiska ambitioner. Under 2014 har det rått stor osäkerhet kring hur stor den statliga finansieringen av Business Swedens kommer att bli från 2015 och framåt beroende på riksdagsval och det osäkra parlamentariska läge som följde på valet. I december kom beslut avseende 2015 års finansiering (se ovan), men hur finansieringen ser ut åren därefter är fortfarande inte känt. Osäkerheten kring finansieringen påverkar Business Swedens möjligheter att planera och dimensionera verksamheten efter 2015.

### **Konjunkturberoende**

Den del av Business Swedens verksamhet som är relaterad till privata konsultintäkter från svenska företag påverkas av företagets allmänna framtidstro och investeringsvilja. Konjunkturen i omvärlden och den internationella efterfrågan är faktorer som direkt påverkar svenska företag. Även den svenska kronans köpkraft jämfört med andra stora valutor, liksom förekomsten av handelshinder, är viktiga faktorer som påverkar svensk handel. Och i förlängningen efterfrågan på Business Swedens tjänster.

### **Projektbaserad verksamhet**

Business Swedens verksamhet är till övervägande del projektbaserad och en stor andel av projekten utgörs av fastprisåtaganden där den bedömda lönsamheten kan påverkas negativt om resursåtgången skulle bli större än planerat i genomförandet. Business Sweden följer därför projektens utfall och aktuella prognoser löpande i syfte att begränsa risken.

### **Utlandsverksamhet**

Business Sweden har verksamhet i flera länder med politisk instabilitet, vilket kan påverka förutsättningarna för affärsverksamhet och internationell handel negativt i olika omfattning. Om stora förändringar sker på kort tid kan det vara svårt för Business Sweden att anpassa sin lokala verksamhet utan att intäktsbortfall och/eller kostnader blir kännbara.

Business Swedens intäkter är till övervägande del i svenska kronor. Däremot är delar av Business Swedens kostnadsbas i utlandsverksamheten i utländsk valuta, främst EUR, USD och CNY, vilket innebär att Business Sweden är exponerad för valutakursfluktuationer. Under 2014 har cirka 60% av flöden i utländsk valuta terminssäkrats i enlighet med finanspolicyn.

### **Personalen den viktigaste tillgången**

Business Swedens viktigaste tillgång är medarbetarna. För att kunna utveckla verksamheten är det av stor vikt att Business Sweden kan behålla kvalificerade medarbetare genom att erbjuda intressanta och utmanande arbetsuppgifter, ett attraktivt medarbetarerbjudande samt möjlighet till vidareutveckling. Även om Business Sweden strävar efter att tillsätta öppna chefspositioner med interna kandidater, så måste Business Sweden också kunna attrahera nya medarbetare för att kunna ersättningsrekrytera och växa. Vissa positioner, särskilt i utlandsverksamheten, kan dock ta längre tid att tillsätta då lokala förhållanden kan ställa särskilda krav på kvalifikationer som endast ett mindre antal personer besitter.

Personalkostnaderna är Business Sweden absolut största kostnadspost. För att kunna etablera en positiv relation mellan intäkter och kostnader måste Business Swedens personalkostnadsnivå vara rimlig i förhållande till det marknadspris som kunderna är beredda att betala för respektive tjänst. Prisnivån på de externa tjänsterna har stor inverkan på verksamhetens resultat.

---

## UTSIKTER 2015

---

I december 2014 delgavs Business Sweden regeringsbeslut på att de statliga grunduppdragen för export- och investeringsfrämjande kommer att vara i princip oförändrade under 2015, dvs uppgå till totalt 272 mkr (268). 2014 utgjorde dessa grunduppdrag 45% av Business Swedens totala intäkter.

När det gäller de statligt finansierade programmen inom miljö- och livsmedelsområdet har Business Sweden fått indikationer på att de kommer att reduceras betydligt under 2015. Intäkter relaterade till dessa program uppgick till cirka 35 mkr under 2014.

Under 2015 planerar Business Sweden för en tillväxt i privata konsultintäkter och att öka antalet anställda med cirka 40 medarbetare, primärt i utlandsverksamheten.

Effektiviseringen av kontorsnätverket i utlandet planeras fortsätta under kommande år.

---

## MEDARBETARE

---

Medelantalet anställda under 2014 uppgick till 456 (543) varav 337 (390) i utlandet. Andelen kvinnor totalt i Business Sweden uppgick till 52%. I den svenska verksamheten var andelen kvinnor 54% och i utlandet 51%.

Business Sweden är kollektivavtalsanslutna till Almega tjänstemannaavtalet samt PTK och Svenskt Näringslivs avtal om social trygghet vid utlandstjänstgöring.





---

## FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

---

Fritt eget kapital enligt balansräkningen uppgår till:

Balanserat resultat	99 110
Årets resultat	<u>- 85 421</u>
	13 689

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att den ansamlade vinsten, 13 689 tkr, överförs i ny räkning.



<b>KONCERNENS RESULTATRÄKNING (tkr)</b>	<b>Not</b>	<b>2014-01-01 2014-12-31</b>	<b>2013-01-01 2013-12-31</b>
<b>Rörelsens intäkter mm</b>			
Nettoomsättning	1, 2	<u>593 932</u>	<u>604 062</u>
		<b>593 932</b>	<b>604 062</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	2, 3	-274 018	-272 444
Personalkostnader	4	-390 262	-365 447
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7	<u>-8 964</u>	<u>-10 843</u>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-79 312</b>	<b>-44 672</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>			
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	5	2 066	3 081
Räntekostnader och liknande resultatposter		<u>-49</u>	<u>-59</u>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-77 295</b>	<b>-41 650</b>
Skatt på årets resultat	6	-682	-2 099
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>-77 977</b>	<b>-43 749</b>



<b>KONCERNENS BALANSRÄKNING (tkr)</b>	<b>Not</b>	<b>2014-12-31</b>	<b>2013-12-31</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	7	2 667	5 335
		<u>2 667</u>	<u>5 335</u>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Inventarier	7	11 681	18 626
		<u>11 681</u>	<u>18 626</u>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andra långfristiga fordringar	8	15 804	21 533
Uppskjutna skattefordringar		231	153
		<u>16 035</u>	<u>21 686</u>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>30 383</b>	<b>45 647</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		81 634	68 069
Övriga fordringar		10 599	7 791
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	10	22 257	20 549
		<u>114 490</u>	<u>96 409</u>
<b>Kortfristiga placeringar</b>			
Övriga kortfristiga placeringar		44 683	79 927
		<u>44 683</u>	<u>79 927</u>
<b>Kassa och bank</b>		<b>62 617</b>	<b>60 557</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>221 790</b>	<b>236 893</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>252 173</b>	<b>282 540</b>

<b>KONCERNENS BALANSRÄKNING (tkr)</b>	<b>Not</b>	<b>2014-12-31</b>	<b>2013-12-31</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	11		
Övrigt tillskjutet kapital		49 986	127 095
<b>Summa eget kapital</b>		<b>49 986</b>	<b>127 095</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner	12	3 684	3 540
		<b>3 684</b>	<b>3 540</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga långfristiga skulder		50	50
		<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Förskott från kunder		69 561	78 386
Pågående arbeten	13	27 927	11 147
Leverantörsskulder		13 725	17 923
Skatteskulder		219	154
Övriga kortfristiga skulder		15 004	11 356
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	14	72 017	32 889
		<b>198 453</b>	<b>151 855</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>252 173</b>	<b>282 540</b>

<b>POSTER INOM LINJEN</b>	<b>2014-12-31</b>	<b>2013-12-31</b>
<b>Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser</b>		
Ställda säkerheter	89	82
Ansvarsförbindelser	Inga	Inga

<b>MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING (tkr)</b>		Not	2014-01-01 2014-12-31	2013-01-01 2013-12-31
<b>Rörelsens intäkter mm</b>				
Nettoomsättning	1, 2		528 976	544 669
Övriga intäkter			6 000	0
			<u>534 976</u>	<u>544 669</u>
<b>Rörelsens kostnader</b>				
Övriga externa kostnader	2, 3		-268 535	-262 221
Personalkostnader	4		-345 920	-323 708
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7		-7 907	-9 647
			<u>-87 386</u>	<u>-50 907</u>
<b>Rörelseresultat</b>				
			<b>-87 386</b>	<b>-50 907</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>				
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	5		2 004	2 972
Räntekostnader och liknande resultatposter			-39	-52
			<u>-85 421</u>	<u>-47 987</u>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>				
			<b>-85 421</b>	<b>-47 987</b>
Skatt på årets resultat			0	0
<b>ÅRETS RESULTAT</b>				
			<b>-85 421</b>	<b>-47 987</b>





<b>MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING (tkr)</b>	<b>Not</b>	<b>2014-12-31</b>	<b>2013-12-31</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	7	2 667	5 335
		<u>2 667</u>	<u>5 335</u>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Inventarier	7	10 453	16 410
		<u>10 453</u>	<u>16 410</u>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Aktier i dotterbolag	9	411	411
Fordringar hos koncernföretag		10 336	5 474
Andra långfristiga fordringar	8	13 093	19 576
		<u>23 840</u>	<u>25 461</u>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>36 960</b>	<b>47 206</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		57 496	50 057
Fordringar hos koncernföretag		182	163
Övriga fordringar		10 235	7 226
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	10	19 631	18 141
		<u>87 544</u>	<u>75 587</u>
<b>Kortfristiga placeringar</b>			
Övriga kortfristiga placeringar		44 683	79 927
		<u>44 683</u>	<u>79 927</u>
<b>Kassa och bank</b>		<b>25 457</b>	<b>34 094</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>157 684</b>	<b>189 608</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>194 644</b>	<b>236 814</b>

<b>MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING (tkr)</b>		<b>Not</b>	<b>2014-12-31</b>	<b>2013-12-31</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>	11			
<b>Fritt eget kapital</b>				
Balanserad vinst eller förlust			99 110	147 097
Årets resultat			-85 421	-47 987
			<u>13 689</u>	<u>99 110</u>
<b>Summa eget kapital</b>			<b>13 689</b>	<b>99 110</b>
<b>Avsättningar</b>				
Avsättningar för pensioner	12		3 684	3 289
			<u>3 684</u>	<u>3 289</u>
<b>Långfristiga skulder</b>				
Skulder till koncernföretag			10 517	10 025
Övriga långfristiga skulder			50	50
			<u>10 567</u>	<u>10 075</u>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Förskott från kunder			45 606	57 573
Pågående arbeten	13		26 471	11 244
Leverantörsskulder			13 452	17 283
Skulder till dotterbolag			7 046	1 812
Övriga kortfristiga skulder			7 021	7 752
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	14		67 108	28 676
			<u>166 704</u>	<u>124 340</u>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			<b>194 644</b>	<b>236 814</b>
<b>POSTER INOM LINJEN</b>			<b>2014-12-31</b>	<b>2013-12-31</b>
<b>Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser</b>				
Ställda säkerheter			89	82
Ansvarsförbindelser			Inga	Inga

KASSAFLÖDESANALYS	Not	Koncernen		Moderbolag	
		2014-01-01 2014-12-31	2013-01-01 2013-12-31	2014-01-01 2014-12-31	2013-01-01 2013-12-31
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>					
Resultat före finansiella poster		-79 312	-44 672	-87 386	-50 907
Av och nedskrivningar		8 964	10 843	7 907	9 647
Övriga ej likviditetspåverkande poster	15	28 815	-1 498	27 551	-1 542
		<u>-41 533</u>	<u>-35 327</u>	<u>-51 928</u>	<u>-42 802</u>
Erhållen ränta		1 721	2 805	1 660	2 695
Erlagd ränta		-49	-59	-39	-52
Betald inkomstskatt		<u>-695</u>	<u>-2 073</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
		<u>-40 556</u>	<u>-34 654</u>	<u>-50 307</u>	<u>-40 159</u>
Ökning/minskning kundfordringar		-13 565	9 661	-7 439	252
Ökning/minskning kortfristiga fordringar		-4 506	10 128	-4 509	8 969
Ökning/minskning leverantörsskulder		-4 198	-6 846	-3 831	-7 417
Ökning/minskning övriga kortfristiga rörelseskulder		<u>22 269</u>	<u>-498</u>	<u>18 442</u>	<u>323</u>
Kassaflöde från den löpande verksamheten		<u>-40 556</u>	<u>-22 209</u>	<u>-47 644</u>	<u>-38 032</u>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>					
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar		0	-8 002	0	-8 002
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-1 243	-3 308	-1 209	-2 065
Sålda materiella anläggningstillgångar		2 551	1 705	2 524	1 655
Placeringar i övriga finansiella anläggningstillgångar		0	-16 127	0	-16 127
Avyttring/amorteringar av övr finansiella anläggningstillgångar		5 729	16 737	1 621	26 452
Ökning/minskning kortfristiga finansiella placeringar		<u>335</u>	<u>950</u>	<u>335</u>	<u>950</u>
Kassaflöde från investeringsverksamheten		<u>7 372</u>	<u>-8 045</u>	<u>3 271</u>	<u>2 863</u>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>					
Ökning/minskning skuld		<u>0</u>	<u>0</u>	<u>492</u>	<u>-3 068</u>
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		<u>0</u>	<u>0</u>	<u>492</u>	<u>-3 068</u>
Årets kassaflöde		-33 184	-30 254	-43 881	-38 237
Likvida medel vid årets början		<u>140 484</u>	<u>170 738</u>	<u>114 021</u>	<u>152 258</u>
Likvida medel vid årets slut		<u>107 300</u>	<u>140 484</u>	<u>70 140</u>	<u>114 021</u>



---

## TILLÄGGSUPPLYSNINGAR

---

### **Redovisnings- och värderingsprinciper**

Från och med räkenskapsåret 2014 upprättas års- och koncernredovisningarna med tillämpning av årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3). Tidigare tillämpades årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd förutom BFNAR 2008:1 (K2) och BFNAR 2012:1 (K3). Övergången har gjorts i enlighet med föreskrifterna i K3s kapitel 35, vilket bland annat innebär att jämförelsetalen för 2013 har räknats om och att omräknade jämförelsetal presenteras i samtliga räkningar och noter.

### **Koncernredovisning**

Bolaget upprättar koncernredovisning. Företag där moderbolaget innehar majoriteten av rösterna på bolagsstämman och företag där moderbolaget genom avtal har ett bestämmande inflytande klassificeras som dotterföretag och konsolideras i koncernredovisningen (se not 9). Dotterföretagen 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. Förvärvstidpunkten är den tidpunkt då det bestämmande inflytandet erhålls. Identifierbara tillgångar och skulder värderas inledningsvis till verkliga värden vid förvärvstidpunkten. Minoritetens andel av de förvärvade nettotillgångarna värderas till verkligt värde. Goodwill utgörs av mellanskillnaden mellan de förvärvade identifierbara nettotillgångarna vid förvärvstillfället och anskaffningsvärdet inklusive värdet av minoritetsintresset, och värderas initialt till anskaffningsvärdet. Mellanhavanden mellan koncernföretag elimineras i sin helhet.

Dotterföretag i andra länder upprättar sin årsredovisning i utländsk valuta. Vid konsolideringen omräknas posterna i dessa företags balans- och resultaträkningar till balansdagskurs respektive avistakurs för den dag respektive affärshändelse ägde rum. De valutakursdifferenser som uppkommer redovisas i ackumulerade valutakursdifferenser i koncernens eget kapital.

### **Omräkning av utländska dotterföretags resultat- och balansräkningar**

Vid omräkning till svenska kronor av utländska dotterföretags resultat- och balansräkningar har den s.k. dagskursmetoden använts. Samtliga tillgångar och skulder i dotterföretagens balansräkningar har därvid omräknats till balansdagens kurs, samtliga poster i resultaträkningen har omräknats till genomsnittkurs. Utländska handelskontor redovisar sina tillgångar och skulder enligt den monetära metoden. Uppkomna omräkningsdifferenser har förts direkt till eget kapital.

## **Anläggningstillgångar**

### **Immateriella anläggningstillgångar**

Anläggningstillgången redovisas till anskaffningskostnad med avdrag för planmässiga avskrivningar baserade på en bedömning av tillgångens ekonomiska livslängd. Inventarier skrivs av med 33%.

### **Materiella anläggningstillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Realisationsvinst respektive realisationsförlust vid avyttring av en anläggningstillgång redovisas som Övrig rörelseintäkt respektive Övrig rörelsekostnad.

Materiella anläggningstillgångar skrivs av systematiskt över tillgångens bedömda nyttjandeperiod. Inventarier skrivs av med 20 %, datorutrustning med 33 %, bilar med 20 % och inventarier i annans fastighet efter hyreskontraktets längd. När tillgångarnas avskrivningsbara belopp fastställs, beaktas i förekommande fall tillgångens restvärde.

### **Finansiella anläggningstillgångar**

Värdepapper med en på balansdagen återstående löptid som överstiger 12 månader redovisas bland finansiella anläggningstillgångar och värderas till anskaffningsvärde.

## **Kortfristiga placeringar**

Värdepapper med en löptid mindre än 12 månader redovisas som kortfristiga placeringar och värderas till lägsta värdets princip, dvs det lägsta av anskaffningsvärdet och verkligt värde. Upplupen ränta periodiseras. Business Sweden har under året tillämpat säkringsredovisning för terminer i utländsk valuta vilket innebär att kursvinster resultatförs vid terminens avslutande. Upplupna kursförluster resultatförs löpande.

## **Leasing**

Leasingavtal där de ekonomiska fördelar och risker som är hänförliga till leasingobjektet i allt väsentligt kvarstår hos leasegivaren, klassificeras som operationell leasing. Betalningar enligt dessa avtal redovisas som kostnad linjärt över leasingperioden.

## **Tjänsteuppdrag**

För utförda tjänsteuppdrag respektive entreprenaduppdrag 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 utförda tjänsteuppdrag till fast pris redovisas intäkter 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.

## **Kundfordringar och övriga fordringar**

Fordringar är redovisade till de belopp varmed de beräknas inflyta.

Fordringar redovisas som omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Fordringar tas upp till det belopp som förväntas bli inbetalt efter avdrag för individuellt bedömda osäkra fordringar.





### **Fordringar och skulder i utländsk valuta**

Fordringar och skulder i utländsk valuta har omräknats till svenska kronor efter balansdagens kurs. Skillnaden mellan anskaffningsvärde och balansdagens värde har resultatförts.

### **Ersättningar till anställda**

#### **Kortfristiga ersättningar**

Kortfristiga ersättningar i koncernen utgörs främst av lön, sociala avgifter, betald semester, betald sjukfrånvaro och sjukvård. Kortfristiga ersättningar redovisas som en kostnad och en skuld då det finns en legal eller informell förpliktelse att betala ut en ersättning.

#### **Ersättningar vid uppsägning**

Ersättningar vid uppsägning utgår då något företag inom koncernen beslutar att avsluta en anställning före den normala tidpunkten för anställningens upphörande eller då en anställd accepterar ett erbjudande om frivillig avgång i utbyte mot sådan ersättning. Om ersättningen inte ger företaget någon framtida ekonomisk fördel redovisas en skuld och en kostnad när företaget har en legal eller informell förpliktelse att lämna sådan ersättning. Ersättningen värderas till den bästa uppskattningen av den ersättning som skulle krävas för att reglera förpliktelsen på balansdagen.

### **Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalyserna är upprättade enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar. Som likvida medel klassificeras förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga placeringar då dessa är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer och handlas på en öppen marknad till kända belopp.

### **Avsättningar**

Årets avsättningar avser främst pensioner. Dessa beräknas enligt lokala regler.

### **Skatter**

Business Sweden är inget skattesubjekt. Redovisad skatt är hänförlig till dotterföretagen. Skillnaden mellan den inkomstskatt som har redovisats i resultaträkningen under räkenskapsåret och tidigare räkenskapsår samt den inkomstskatt som belöper på verksamheten på dessa år utgörs av uppskjuten skatt.





## NOTER

### Not 1 Nettoomsättning per verksamhetsområde

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Grundläggande exportservice	59 984	62 253	56 003	63 415
Riktade satsningar för internationellt affärsfrämjande	201 932	214 620	195 676	209 541
Särskilda riktade exportfrämjande insatser	51 087	55 280	41 404	44 700
Kompetensutveckling för företag	46 346	45 292	46 322	45 192
Investeringsverksamheten	69 433	62 582	64 729	62 582
Privata Konsultintäkter	165 150	164 035	124 842	119 239
<b>Summa</b>	<b>593 932</b>	<b>604 062</b>	<b>528 976</b>	<b>544 669</b>

### Not 2 Uppgift om Inköp och försäljning inom samma koncern, mm

	2014	2013
Inköp	2,4%	1,7%
Försäljning	4,3%	3,1%

### Not 3 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>PwC</b>				
Revisionsuppdraget	2 056	2 275	1 426	1 717
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1 156	1 178	1 210	1 139
Skatterådgivning	1 358	1 387	956	1 387
Övriga tjänster	0	553	0	118
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdraget	39	17	0	0
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0	0	0
Skatterådgivning	0	0	0	0
Övriga tjänster	3	16	0	16
<b>Förtroenderevisorer</b>				
Revisionsuppdraget	57	38	57	38
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0	0	0
Skatterådgivning	0	0	0	0
Övriga tjänster	0	0	0	0
	<b>4 669</b>	<b>5 464</b>	<b>3 649</b>	<b>4 415</b>

Not 4 Medelantal anställda, löner, andra ersättningar  
och sociala avgifter

	2014		2013	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<b>Moderbolaget</b>				
Sverige	119	46%	153	46%
Argenlina	0	0%	2	50%
Australien	7	71%	8	50%
Belgien	2	100%	1	100%
Botswana	1	100%	4	100%
Brasilien	6	50%	6	50%
Chile	2	100%	3	67%
Danmark	7	31%	6	17%
Estland	2	40%	3	67%
Finland	8	33%	7	29%
Frankrike	8	38%	8	38%
Förenade arabemiraten	9	47%	11	50%
Grekland	0	0%	1	0%
Indien	25	64%	28	61%
Indonesien	1	50%	1	100%
Irak	6	73%	8	88%
Italien	5	50%	6	50%
Japan	10	55%	11	36%
Kanada	2	80%	3	33%
Kazakstan	0	0%	1	0%
Kenya	8	60%	10	50%
Kina	6	62%	7	29%
Lettland	2	50%	2	50%
Litauen	4	50%	6	50%
Malaysia	1	100%	0	0%
Marocko	2	75%	1	100%
Mexiko	1	100%	2	100%
Nederländerna	6	50%	5	40%
Nigeria	0	0%	1	0%
Norge	9	56%	9	56%
Polen	9	78%	9	78%
Portugal	2	0%	3	33%
Rumänien	2	75%	4	75%
Ryssland	12	33%	18	33%
Saudi-Arabien	3	50%	5	40%
Schweiz	1	0%	1	0%
Serbien och Montenegro	1	0%	2	0%
Spanien	5	60%	6	50%
Storbritannien	10	60%	10	60%
Sydafrika	6	69%	9	67%
Sydkorea	8	29%	11	27%
Taiwan	7	43%	8	50%
Thailand	3	100%	3	100%
Tjeckien	5	40%	5	20%
Turkiet	3	80%	4	75%
Tyskland	12	44%	11	36%
Ukraina	3	57%	7	57%
Ungern	1	0%	2	0%
USA	7	50%	12	75%
Österrike	6	67%	6	67%
Vietnam	3	17%	1	100%
<b>Totalt i moderbolaget</b>	<b>368</b>	<b>61%</b>	<b>451</b>	<b>50%</b>

Dotterföretag

Brasilien	4	22%	3	33%
Bulgarien	0	0%	2	0%
Chile	1	50%	1	100%
Colombia	2	40%	3	67%
Egypten	1	0%	1	0%
Indonesien	4	29%	2	0%
Irak	1	50%	2	50%
Japan	1	0%	2	0%
Kanada	3	0%	3	33%
Kazakstan	1	0%	0	0%
Kina	42	20%	47	30%
Malaysia	5	70%	5	60%
Marocko	2	40%	2	0%
Mexico	4	43%	4	50%
Nigeria	1	0%	2	25%
Singapore	1	33%	1	0%
Turkiet	5	70%	5	60%
USA	10	71%	7	57%
<b>Totalt i dotterbolag</b>	<b>88</b>	<b>36%</b>	<b>92</b>	<b>34%</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>456</b>	<b>48%</b>	<b>543</b>	<b>47%</b>

Not 4 fortsättning

Löner, andra ersättningar  
och sociala kostnader

	2014		2013	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pen- sionskostn)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pen- sionskostn)
Moderbolaget	195 048	88 687 (26 257)	190 507	86 458 (26 902)
Dotterbolag	31 739	6 389 (1 778)	30 312	6 805 (1 653)
Koncernen totalt	226 787	95 076 (28 035)	220 819	93 263 (28 555)

Av Moderbolagets pensionskostnader avser 373 (973) tkr gruppen styrelse och VD.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan  
styrelseledamöter m.fl och anställda

	2014		2013	
	Styrelse, VD (varav rörlig del)	Övriga anställda	Styrelse, VD (varav rörlig del)	Övriga anställda
Moderbolaget	19 853	175 195	11 023	179 484
<b>Totalt i moderbolaget</b>	<b>19 853</b>	<b>175 195</b>	<b>11 023</b>	<b>179 484</b>
Dotterföretag	0	31 739	0	30 312
<b>Totalt i dotterföretag</b>	<b>0</b>	<b>31 739</b>	<b>0</b>	<b>30 312</b>
Koncernen totalt	19 853 (0)	206 934 (0)	11 023 (0)	209 796 (0)

**Löner och ersättningar till styrelse, VD och ledande befattningshavare**

Arvode för styrelsen uppgår till 450 tkr, varav 90 tkr till styrelsens ordförande. Lön och förmåner till de verkställande direktörerna har under 2014 uppgått till 2 828 tkr. Löner och förmåner till verkställande direktörerna avser för perioden januari till mars 2014 Håkan Persson som var tillförordnad verkställande direktör och för perioden april till december 2014 Ylva Berg.

Utöver lagstadgade pensions- och försäkringsförmåner, har verkställande direktören Ylva Berg rätt till premiebaserad pension motsvarande 30% av den fasta lönen. Verkställande direktören har dessutom rätt att disponera sin lön för tecknande av försäkring eller avsättning till pension så länge det är kostnadsneutralt för Business Sweden. Anställningen upphör vid 60 års ålder.

Kostnaderna för övriga ledande befattningshavare uppgår till 16 575 tkr (5 629) för 2014.



### **Avtal om uppsägning och avgångsvederlag**

För verkställande direktören Ylva Berg gäller en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader. Intäkter som Ylva Berg erhåller från anställning eller annan förvärvsverksamhet under arbetsbefriad uppsägningstid ska inte avräknas från lön under uppsägningstiden

Med verkställande direktören Ylva Berg har träffats avtal om avgångsvederlag uppgående till 12 månadslöner. Avtalet avser endast uppsägning från företagets sida. Avgångsvederlagen är inte pensions- och semestergrundande. Avgångsvederlaget ska utbetalas månatligen i lika stora rater med början i månaden efter att anställningen upphört. Avgångsvederlaget ska avräknas från intäkter som erhålls från anställning eller annan förvärvsverksamhet.

I ledningsgruppen i övrigt är det fem personer som, förutom uppsägningstid på 6 månader, även har rätt till avgångsvederlag motsvarande 6 månadslöner. Avgångsvederlagen är inte pensions- och semestergrundande. Två personer har 6 månaders uppsägningstid om de säger upp sig, men 12 månader från företagets sida.

Antal styrelseledamöter och ledande befattningshavare	2014		2013	
	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
<b>Koncernen (inkl dotterbolag)</b>				
Styrelseledamöter	11	55%	11	82%
Verkställande direktörer och andra ledande befattningshavare	10	70%	4	75%
<b>Moderbolaget</b>				
Styrelseledamöter	9	55%	9	67%
Verkställande direktörer och andra ledande befattningshavare	10	70%	4	75%

Not 5 Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ränteintäkter	1 731	2 132	1 669	2 023
Värdeförändring värdepapper	335	949	335	949
<b>Summa</b>	<b>2 066</b>	<b>3 081</b>	<b>2 004</b>	<b>2 972</b>

Den kortfristiga delen av ränteintäkterna har delvis placerats till bunden ränta

#### Not 6 Skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Aktuell Skatt	-760	-2 252	0	0
Uppskjuten skatt	78	153	0	0
<b>Skatt på årets resultat</b>	<b>-682</b>	<b>-2 099</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Redovisat resultat före skatt</b>	<b>-77 295</b>	<b>-41 650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Skatt beräknad enligt gällande skattesats (22%)	0	0	0	0
Uppskjuten skatt	78	153	0	0
Skatt hänförlig till tidigare års resultat	-8	0	0	0
Effekt av utländska skattesatser	-752	-2 252	0	0
<b>Redovisad skattekostnad</b>	<b>-682</b>	<b>-2 099</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Not 7 Immateriella och materiella anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Varumärke</b>				
Ingående anskaffningsvärde	8 002	0	8 002	0
Inköp	0	8 002	0	8 002
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>8 002</b>	<b>8 002</b>	<b>8 002</b>	<b>8 002</b>
Ingående avskrivningar enligt plan	-2 667	0	-2 667	0
Försäljningar/utrangeringar	-1	0	-1	0
Årets avskrivningar enligt plan	-2 667	-2 667	-2 667	-2 667
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan</b>	<b>-5 335</b>	<b>-2 667</b>	<b>-5 335</b>	<b>-2 667</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>2 667</b>	<b>5 335</b>	<b>2 667</b>	<b>5 335</b>

Not 7 fortsättning

Materiella anläggningstillgångar

Inventarier	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärde	19 875	20 844	17 953	18 782
Inköp	1 062	507	1 062	457
Försäljningar/utrangeringar	-573	-1 335	-517	-1 286
Omklassificeringar	122	-141	0	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>20 486</b>	<b>19 875</b>	<b>18 498</b>	<b>17 953</b>
Ingående avskrivningar enligt plan	-16 958	-16 943	-15 741	-15 862
Försäljningar/utrangeringar	548	1 284	517	1 285
Omklassificeringar	-79	129	0	0
Årets avskrivningar enligt plan	-1 062	-1 428	-791	-1 164
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan</b>	<b>-17 551</b>	<b>-16 958</b>	<b>-16 015</b>	<b>-15 741</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>2 935</b>	<b>2 917</b>	<b>2 483</b>	<b>2 212</b>

Datorutrustning	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärde	8 069	12 165	8 027	11 847
Inköp	115	169	81	169
Försäljningar/utrangeringar	-1 169	-4 238	-1 169	-3 989
Omklassificeringar	-1	-27	0	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>7 014</b>	<b>8 069</b>	<b>6 939</b>	<b>8 027</b>
Ingående avskrivningar enligt plan	-7 674	-11 337	-7 636	-11 037
Försäljningar/utrangeringar	1 169	4 238	1 169	3 989
Omklassificeringar	1	26	0	0
Årets avskrivningar enligt plan	-263	-601	-257	-588
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan</b>	<b>-6 767</b>	<b>-7 674</b>	<b>-6 724</b>	<b>-7 636</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>247</b>	<b>395</b>	<b>215</b>	<b>391</b>

Bilar	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärde	23 100	24 878	22 020	23 984
Inköp	66	934	66	748
Försäljningar/utrangeringar	-4 011	-2 712	-4 010	-2 712
Omklassificeringar	0	0	0	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>19 155</b>	<b>23 100</b>	<b>18 076</b>	<b>22 020</b>
Ingående avskrivningar enligt plan	-14 845	-13 183	-14 165	-12 737
Försäljningar/utrangeringar	2 784	1 949	2 784	1 949
Omklassificeringar	0	0	0	0
Årets avskrivningar enligt plan	-2 740	-3 611	-2 546	-3 377
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan</b>	<b>-14 801</b>	<b>-14 845</b>	<b>-13 927</b>	<b>-14 165</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>4 354</b>	<b>8 255</b>	<b>4 149</b>	<b>7 855</b>

Inventarier i annan fastighet	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärde	27 894	27 437	24 889	25 446
Inköp	0	1 698	0	691
Försäljningar/utrangeringar	-2 365	-1 258	-2 365	-1 248
Omklassificeringar	143	17	0	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>25 672</b>	<b>27 894</b>	<b>22 524</b>	<b>24 889</b>
Ingående avskrivningar enligt plan	-20 835	-18 941	-18 937	-17 732
Försäljningar/utrangeringar	1 664	655	1 664	646
Omklassificeringar	-124	-13	0	0
Årets avskrivningar enligt plan	-2 232	-2 536	-1 645	-1 851
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan</b>	<b>-21 527</b>	<b>-20 835</b>	<b>-18 918</b>	<b>-18 937</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>4 145</b>	<b>7 059</b>	<b>3 606</b>	<b>5 952</b>
<b>Summa planenligt restvärde</b>	<b>11 681</b>	<b>18 626</b>	<b>10 453</b>	<b>16 410</b>



### Not 8 Andra långfristiga fordringar

Andra långfristiga värdepappersinnehav	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Ingående anskaffningsvärde	16 127	15 127	16 127	15 127
Tillkommande fordringar	0	16 127	0	16 127
Försäljningar	0	0	0	0
Omklassificeringar	-6 501	-15 127	-6 501	-15 127
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>9 626</b>	<b>16 127</b>	<b>9 626</b>	<b>16 127</b>
<b>Övriga långfristiga fordringar</b>	<b>2014-12-31</b>	<b>2013-12-31</b>	<b>2014-12-31</b>	<b>2013-12-31</b>
Ingående anskaffningsvärde	5 407	7 127	3 450	5 532
Tillkommande fordringar	662	894	79	122
Amorteringar, avgående fordringar	-600	-2 168	-407	-1 836
Valutakursdifferenser	709	-447	345	-369
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>6 178</b>	<b>5 406</b>	<b>3 467</b>	<b>3 449</b>
<b>Summa</b>	<b>15 804</b>	<b>21 533</b>	<b>13 093</b>	<b>19 576</b>

### Not 9 Aktier i dotterföretag

#### Koncernen

Företags namn	Org nr		
Exportskolan AB	556199-2800	Stockholm	100%
Exportrådet Exportsäljare AB	556199-2818	Stockholm	100%
Business Sweden Business			
Support Office AB	556036-8051	Stockholm	100%
STC BSO KK		Tokyo	100%
Swedish Trade Council (Beijing) Cons Co Ltd		Beijing	100%
Swedish Trade Consultoria Brasil Ltda		Sao Paulo	99%
Swedish Trade Development SA DE CV		Mexico	99%
Swedish Trade Office Canada Inc		Toronto	100%
Swedish Trade Development Inc		Chicago	100%
Swedish Trade Council Business Nigeria Limited		Nigeria	99%
Swedishtrade Council AB	556218-6659	Stockholm	100%

Moderbolaget	Innehavets omfattning		Innehavets värde	
	Antal aktier	Kapitalandel	Bokfört värde 2014	Bokfört värde 2013
Företags namn				
Exportskolan AB (vlande)	1000	100%	100	100
Exportrådet Exportsäljare AB (vlande)	1000	100%	100	100
Business Sweden Business	1000	100%	100	100
Support Office AB				
Swedishtrade Council AB (vlande)	1000	100%	110	110
Swedish Trade Consultoria Brasil Ltda	220	1%	1	1
Swedish Trade Council Business Nigeria Limited	1	0%	0	0
Swedish Trade Development SA DE CV	1	0	0	0
<b>Summa</b>			<b>411</b>	<b>411</b>

### Not 10 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Förutbetalda hyror	6 040	6 464	4 849	5 127
Övriga förutbetalda kostnader	241	46	238	45
Upplupna ränteutgifter	152	141	152	141
Övr upplupna intäkter och vidarefakturer	15 824	13 898	14 392	12 828
<b>Summa</b>	<b>22 257</b>	<b>20 549</b>	<b>19 631</b>	<b>18 141</b>

Not 11 Förändring i eget kapital

Koncernen	Övrigt	Årets	Summa
	tillskjutet kapital	resultat	
Belopp vid årets ingång	170 844	-43 749	127 095
Vinstdisposition	-43 749	43 749	0
Omräkningsdifferens	868		868
Årets resultat		-77 977	-77 977
<b>Belopp vid årets utgång</b>	<b>127 963</b>	<b>-77 977</b>	<b>49 986</b>
Moderbolaget	Balanserat	Årets	Summa
	resultat	resultat	
Belopp vid årets ingång	147 097	-47 987	99 110
Vinstdisposition	-47 987	47 987	0
Årets resultat		-85 421	-85 421
<b>Belopp vid årets utgång</b>	<b>99 110</b>	<b>-85 421</b>	<b>13 689</b>

Not 12 Avsättningar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Pensionsavsättningen avser utlandspersonal enligt lokala regler och uppgår till:				
Förenade Arabemiraten	445	325	445	325
Japan	0	627	0	376
Taiwan	3 239	2 588	3 239	2 588
<b>Summa</b>	<b>3 684</b>	<b>3 540</b>	<b>3 684</b>	<b>3 289</b>

Not 13 Pågående arbete för annans räkning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Nedlagda kostnader	-23 333	-42 839	-18 080	-33 307
Fakturerade delbelopp	51 260	53 986	44 551	44 551
	<b>27 927</b>	<b>11 147</b>	<b>26 471</b>	<b>11 244</b>

Not 14 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Upplupna semesterlöner	12 989	11 516	11 928	10 598
Upplupna sociala avgifter inkl löneskatt	7 543	7 124	7 731	7 078
Omstruktureringskostnad	28 463	0	27 753	0
Övriga poster Sverige	16 125	9 024	15 521	8 570
Övriga poster utlandskontor	6 897	5 225	4 175	2 430
<b>Summa</b>	<b>72 017</b>	<b>32 889</b>	<b>67 108</b>	<b>28 676</b>

Not 15 Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Omstruktureringskostnader	25 328	0	25 328	0
Projektreserveringar	3 135	0	2 425	0
Övrigt	352	-1 498	-202	-1 542
<b>Summa justeringar</b>	<b>28 815</b>	<b>-1 498</b>	<b>27 551</b>	<b>-1 542</b>

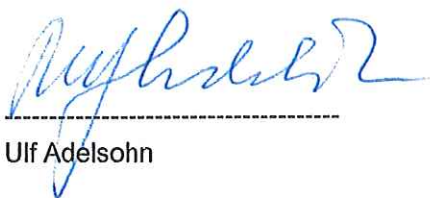
Stockholm 2015-02-16



Bo Dankis  
Ordförande



Anders Ferbe  
Vice ordförande



Ulf Adelsohn



Signhild Arnegård Hansen



Ingvar Krook



Maud Spencer



Maria Rankka



Eva Walder



Jonas Wiström



Ylva Berg  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 2015-02-18



Sten Håkansson  
Auktoriserad revisor  
PricewaterhouseCoopers AB

Katarina Hedström Klarin  
Förtroenderevisor  
VD LRF Konsult AB



Christian de Filippi  
Förtroenderevisor  
Ämnesråd Utrikesdepartementet



# Revisionsberättelse

## Till representantskapet i Business Sweden, org.nr 262000-1194

### Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Business Sweden för år 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 20-44.

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

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt 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 revisionssed 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 och koncernredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av Business Swedens och koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dessas finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för 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 Business Sweden för år 2014.

### 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 Business Swedens stadgar.

### 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 revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med Business Swedens stadgar.

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

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

### Uttalanden

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

Stockholm den 18 februari 2015

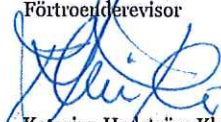
PricewaterhouseCoopers AB



Sten Håkansson  
Auktoriserad revisor



Christian de Filippi  
Förtroenderevisor



Katarina Hedström Klarin  
Förtroenderevisor