



BTS Årsredovisning

2025

Innehållsförteckning

Inledning

Vision, syfte och finansiella mål	1
Organisationsstruktur	3
2025 i korthet	4
VD-ord	6
Tillväxt och lönsamhet, år efter år	8

Finansiell information

BTS-aktien	12
Fem år i sammandrag	14
Förvaltningsberättelse	17
Hållbarhetsrapport	20
Koncernens resultaträkningar	63
Koncernens rapport över totalresultat	63
Koncernens balansräkningar	64
Koncernens förändringar i eget kapital	66
Koncernens kassaflödesanalyser	67
Moderbolagets resultaträkningar	68
Moderbolagets rapport över totalresultat	68
Moderbolagets balansräkningar	69
Moderbolagets förändringar i eget kapital	70
Moderbolagets kassaflödesanalyser	71
Noter till Årsredovisningen	72
Styrelsens försäkran	93
Revisionsberättelse	94
Revisors granskningsberättelse Hållbarhetsrapport	99

Bolagsstyrning och ledning

Bolagsstyrningsrapport	101
Styrelse och revisorer	106
Ledande befattningshavare	109
Globala partners	110
Information till aktieägarna	112

Vision, syfte och finansiella mål

BTS tjänster täcker ett brett spektrum av kundutmaningar, inklusive ledarskapsutveckling på alla nivåer och vid behov, urval och utveckling av talanger, strategiformulering och strategigenomförande, liksom företagskultur och storskaligt förändringsarbete. I 40 år har BTS fokuserat på den mänskliga dimensionen av förändringsledning samt verkat för utveckling och ständigt förbättrade metoder och resultat. Det gör vi med hjälp av våra egna simulerings-, utbildnings-, coachnings- och utvärderingsmetoder. Vi samverkar med cirka 1 200 organisationer, däribland fler än 40 av världens 100 största globala företag.

Vision

Den globala ledaren inom strategigenomförande.



Syfte

Vi inspirerar och ger människor förutsättningar att nå sin fulla potential och därigenom bidra till bättre företag och en bättre värld.



Finansiella mål

BTS finansiella mål över tid är:

- En intäktsstillväxt om 20 procent, justerad för valutakursförändringar, huvudsakligen organisk.
- En EBITA-marginal om 17 procent.
- En soliditet överstigande 50 procent.



Vi hjälper världsledande företag att omvandla strategi till resultat

BTS är ett tjänsteföretag med huvudkontor i Stockholm, Sverige. BTS har cirka 1 100 anställda vid 36 kontor i sex världsdelar.

BTS kontor i världen



BTS-koncernens fyra operativa enheter. BTS-koncernens operativa verksamhet bedrivs genom fyra affärsenheter, där enheternas ledningsgrupper har ett fullständigt affärs- och resultatansvar för respektive geografisk marknad.

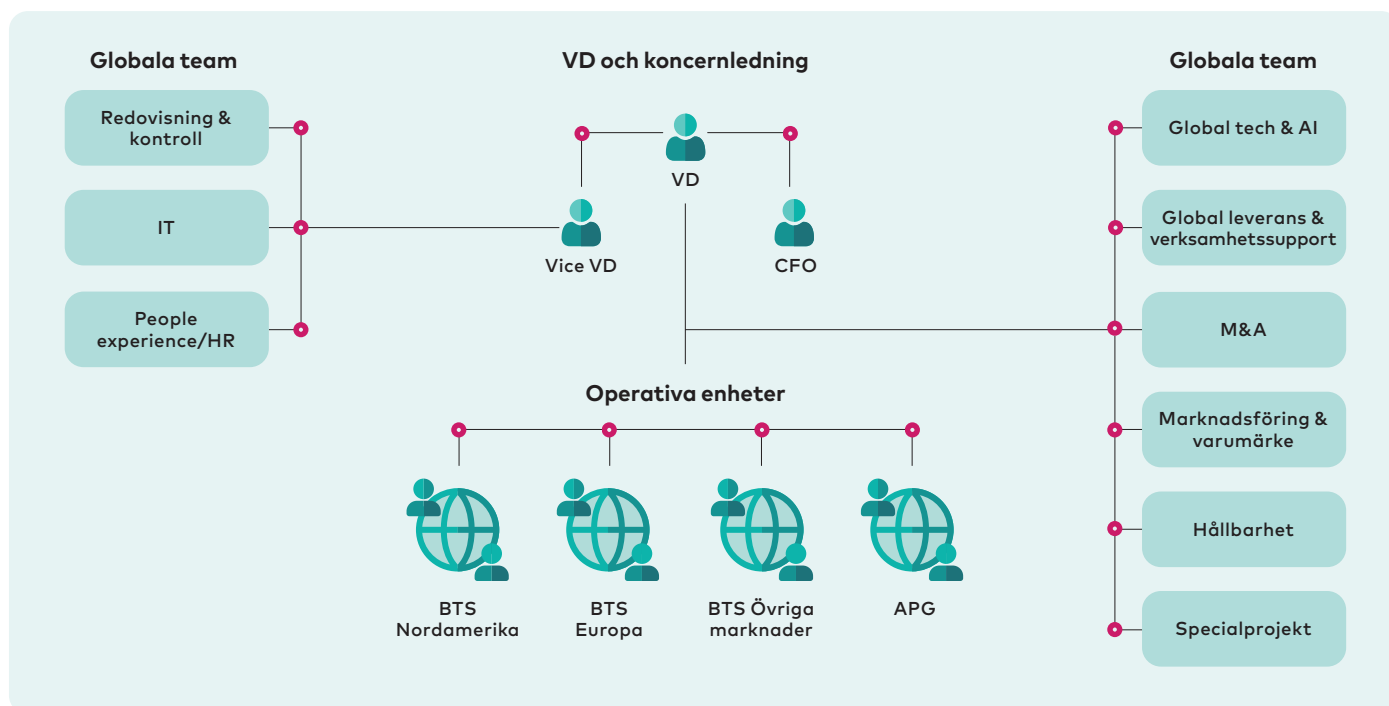
BTS Nordamerika omfattar BTS verksamhet i USA (exklusive APG), samt VBS med verksamhet i Kanada och Schweiz.

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

BTS Övriga marknader omfattar verksamheterna i Argentina, Australien, Brasilien, Costa Rica, Förenade Arabemiraten, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kina, Malaysia, Mexiko, Singapore, Spanien, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan och Thailand.

Advantage Performance Group (APG) omfattar verksamheten i Advantage Performance Group i USA och levererar utvecklingsinsatser inom försäljning och ledarskap, vilka skapar mätbar affärseffekt genom den strukturerade implementeringsprocessen Advantage WaySM.

Organisationsstruktur



BTS tjänster

BTS är ett tjänsteföretag specialiserat på medarbetardimensionen av strategiimplementering. I fyra decennier har vi med innovativa metoder utvecklat hur företag lär, förändras och presterar.

Kombinationen av realistiska simuleringar, individanpassad coaching, AI och ett agentbaserat arbetssätt i det dagliga arbetet påskyndar förändring, aktiverar strategi och förbättrar prestationen snabbt och i stor skala. BTS hjälper sina kunder med följande tjänster:

- AI-implementering och förbättring av arbetsprocesser
- Strategiimplementering & *Strategy made personal*
- Löpande beteendeförändringar i stor skala

- Ledarutveckling & förändring av företagskultur
- Tillväxt & effektiva lanseringsstrategier
- Rekrytering & successionsplanering.

Expertområden

BTS har ett antal expertområden som löpande förnyar erbjudandet tillsammans med våra kunder och expanderar vår tjänsteportfölj:

- AI & innovation
- Strategiaktivering
- Affärsmannaskap
- Ledarskap
- Försäljning & marknadsföring
- Kompetens & utvärdering
- Förändring & omställning
- Coaching

- Ledarkommunikation & teamutveckling
- Mångfald, jämlikhet & inkludering
- BTS Spark – ideell verksamhet som fokuserar på entreprenörskap & pedagogiskt ledarskap.

Koncerngemensamma funktioner

Koncerngemensamma funktioner omfattar koncernredovisning & kontroll, IT, people experience/HR, global verksamhetsutveckling, M&A, marknadsföring, hållbarhet samt investerrelationer.

2025 i korthet

- Nettoomsättningen uppgick till 2 703 (2 802) MSEK. Justerat för valutaeffekter ökade nettoomsättningen med 3 procent.
- EBITA minskade med 25 procent till 274 (365) MSEK.
- Resultatet före skatt uppgick till 165 (468) MSEK. Exklusive återförd avsättning för tilläggsköpeskilling 2024 minskade resultatet före skatt med 39 procent till 165 (272) MSEK.¹⁾
- Resultatet efter skatt uppgick till 133 (387) MSEK. Exklusive återförd avsättning för tilläggsköpeskilling 2024 minskade resultatet efter skatt med 31 procent till 133 (191) MSEK.^{1) 2)}
- Resultatet per aktie uppgick till 6,89 (19,93) SEK. Exklusive återförd avsättning för tilläggsköpeskilling 2024 minskade resultatet per aktie med 31 procent till 6,89 (9,84) SEK.^{1) 2) 3)}
- Till följd av förändringar i den amerikanska skattelagstiftningen under 2025 har BTS verksamhet i Nordamerika fått utökade och delvis retroaktiva skattemässiga avdragsmöjligheter. De har haft en betydande positiv effekt på årets redovisade inkomstskatt som minskat med cirka 14 MSEK, med fullt genomslag under fjärde kvartalet.

Nyckeltal

MSEK	2025	2024
Nettoomsättning	2 703	2 802
EBITA	274	365
EBITA-marginal, %	10,2	13,0
EBIT	200	298
EBIT-marginal, %	7,4	10,6
EBT ¹⁾	165	468
Årets resultat ^{1) 2)}	133	387
Vinstmarginal, % ^{1) 2)}	4,9	13,8
Operativt kapital	1 399	1 382

MSEK	2025	2024
Avkastning på operativt kapital, %	13	24
Avkastning på eget kapital, %	9	26
Soliditet, %	46	49
Kassaflöde från den löpande verksamheten	213	386
Kassaflöde	7	146
Likvida medel	626	703
Antal medarbetare vid årets slut	1 139 ⁴⁾	1 172
Antal medarbetare i medeltal	1 178	1 131
Nettoomsättning per medarbetare	2,3	2,5

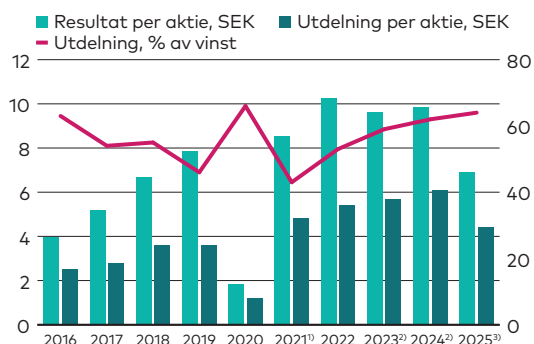
¹⁾ Under 2024 återfördes en avsättning för tilläggsköpeskillingar relaterad till förvärven av RLI (29) och Netmind (166) som påverkar finansnettot positivt med 194 MSEK

²⁾ Ändringarna i den amerikanska skattelagstiftningen har haft en positiv effekt på den redovisade inkomstskatten med 14 MSEK i BTS verksamhet i Nordamerika.

³⁾ Före och efter utspädning.

⁴⁾ 43 medarbetare har tillkommit under året genom förvärv.

Vinst och utdelning per aktie

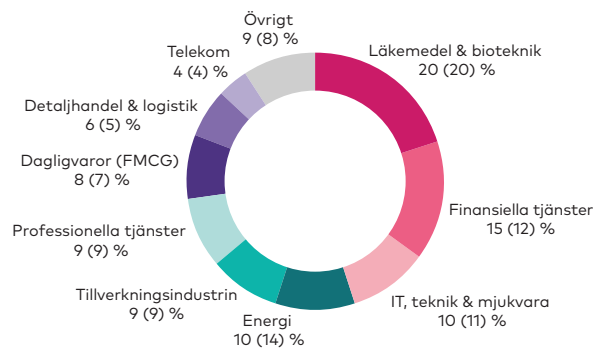


¹⁾ Exklusive eftergivnet PPP-lån.

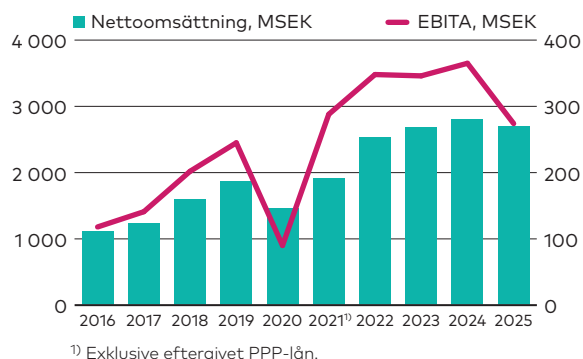
²⁾ Exklusive återförd avsättning för tilläggsköpeskilling.

³⁾ Föreslagen utdelning.

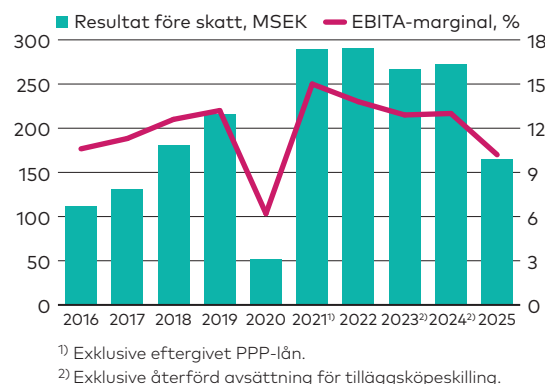
Nettoomsättning per bransch 2025 (2024)



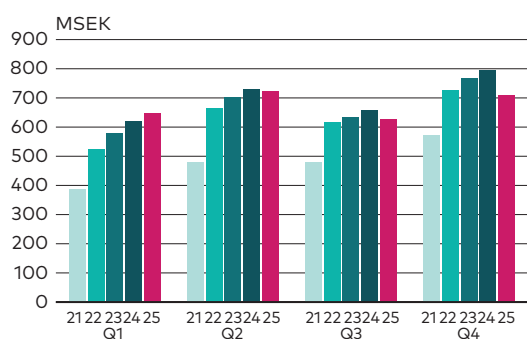
Nettoomsättning och EBITA



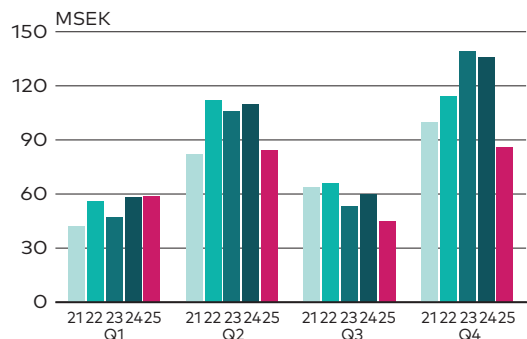
Resultat före skatt och EBITA-marginal



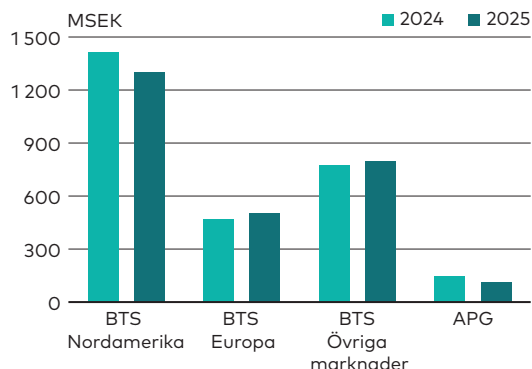
Nettoomsättning per kvartal



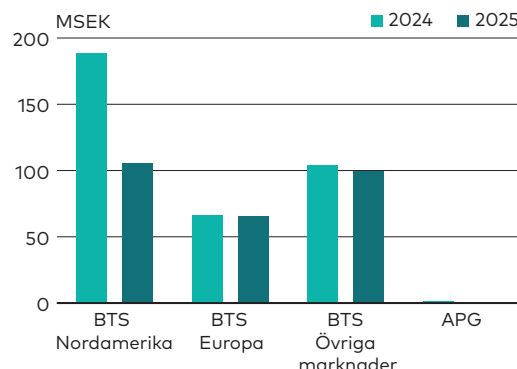
EBITA per kvartal



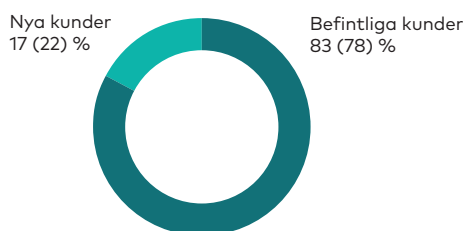
Nettoomsättning per operativ enhet



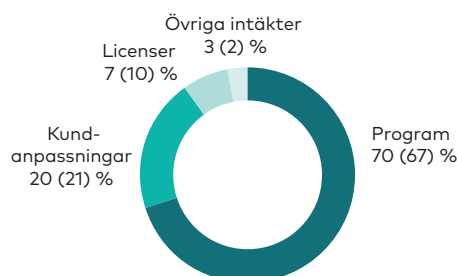
EBITA per operativ enhet



Nettoomsättning per nya/befintliga kunder 2025 (2024)



Nettoomsättning per intäktslag 2025 (2024)



2025 – AI-uppvaknandets år

2025 var resultatmässigt en besvikelse men samtidigt ett år av spännande utveckling inom AI. De totala intäkterna ökade med 3 procent valutajusterat, medan EBITA minskade med 25 procent till 274 MSEK. Av nedgången i EBITA beror cirka 60 procent på omstruktureringskostnader kopplade till AI-relaterade effektiviseringsåtgärder, negativa valuta-effekter samt legala kostnader i samband med förvärv. Resterande 40 procent av nedgången var främst hänförlig till lägre försäljning i BTS Nordamerika. Utmaningarna var begränsade till BTS Nordamerika, medan BTS Europa växte med 10 procent och BTS Övriga marknader växte med 9 procent valutajusterat. Mot slutet av året ökade inflödet av affärer i takt med att vårt ökade säljfokus började ge resultat. Under det fjärde kvartalet ökade nettoorderingen, vår affärspipeline växte och andelen vunna affärer ökade. Vi förväntar oss måttlig organisk tillväxt och förbättrad EBITA under första kvartalet 2026.

För att vända den negativa trenden i BTS Nordamerika implementerades under året en ny lönsamhets- och tillväxtstrategi, ett nytt ledningsteam utsågs samt en omorganisation genomfördes. Förändringarna fick effekt redan mot slutet av året. Samtidigt påverkades koncernens resultat 2025 negativt av dollarns försvagning då cirka hälften av BTS intäkter genereras i Nordamerika. Vi gjorde även ett par spännande förvärv under året, som du kan läsa mer om på sidan 11.

BTS Europa utvecklades stabilt sett på helårsbasis med utslutande organisk tillväxt, trots en utmanande marknad. För att fortsätta växa är planen att rekrytera, främst inom försäljning och ledarskap. Inom BTS Övriga marknader är planen också att öka säljkapaciteten och att arbeta med mer lokalt anpassade marknadsstrategier. Vi bedömer att dessa aktiviteter kommer att bidra positivt till utvecklingen 2026.

Tillämpning av AI – med BTS som egen testmiljö

När jag ser tillbaka på året framstår en förändring som särskilt betydelsefull; vad vi har lärt oss inom AI – dels lärdomar från vårt interna arbete, dels tillämpningen av dessa insikter i arbetet med våra kunder. I stället för ett traditionellt "top-down"-angreppssätt, som präglat tidigare teknikskiften, ser vi att AI fungerar annorlunda och ger bäst resultat när utvecklingen drivs nedifrån och upp, av snabbrikliga, decentraliserade team snarare än långsamma och kostsamma centraliserade program.



Jessica Skon

Vår AI-metod, med "bottom-up"-fokus, är ett strukturerat arbetssätt som bygger på en serie avgränsade, snabba initiativ med mätbara resultat samt delade lärdomar. Detta arbetssätt ger teamen mandat och stöd att själva agera mer entreprenöriellt, och skapar både tillit och förväntningar att kunna utmana och förnya hur arbetet bedrivs, snarare än att invänta förändring uppifrån.

Våra verkligt transformativa innovationer behövde införas på global nivå för att säkerställa att våra olika funktioner och produktteam tog till sig de nya arbetssätten. Under de första åtta veckorna av den globala implementeringen, nådde vi 95 procent AI-tillämpning i våra 26 länder, ett rekord för vår starkt decentraliserade och entreprenöriella kultur. En global innovationstävling, nya globala roller, coaching mellan

"Det vi har lärt oss om ledarskap, kultur, IT-styrning och vad som krävs för att bredda och expandera banbrytande innovation, utgör enligt min bedömning, en av BTS mest värdefulla insikter för de kommande åren. Att förändra hur team arbetar är i grunden inte en teknisk utmaning, utan en mänsklig. Det är en förmåga som väldigt få organisationer har utvecklat."

kollegor, samordnad kommunikation från ledningen, tydliga beslut om att lämna gamla arbetssätt bakom oss, samt den energi och det engagemang som uppstod, var alla avgörande faktorer för att etablera de nya arbetssätten.

Resultaten blev konkreta; 50 procent av våra interna funktioner har förändrat sina arbetssätt och vi minskade de totala kostnaderna med 28 miljoner SEK 2025, varav 24 miljoner SEK i BTS Nordamerika. Antalet heltidsanställda hade minskat med 12 procent i BTS Nordamerika vid årets slut tack vare effektivitetsförbättringar och förbättrade processer, exklusive nyanställda via förvärv. Inklusive alla åtgärder kommer vi att nå 68 miljoner SEK i årliga besparingar i BTS Nordamerika och 74 miljoner SEK i totala årliga besparingar för koncernen från de AI-relaterade effektivitetsprogrammen, motsvarande en minskning om 3 procent av våra totala operativa kostnader. Men siffrorna ger inte den fullständiga bilden. **Det vi har lärt oss om ledarskap, kultur, IT-styrning och vad som krävs för att bredda och expandera banbrytande innovation, utgör enligt min bedömning, en av BTS mest värdefulla insikter för de kommande åren. Att förändra hur team arbetar är i grunden inte en teknisk utmaning, utan en mänsklig. Det är en förmåga som väldigt få organisationer har utvecklat.**

AI:s påverkan på konsultbranschen

Utvecklingen inom Artificiell Intelligens har redan, och kommer fortsatt att ha, en stor påverkan på konsultbranschen. Traditionella affärsmodeller för strategiutveckling och implementering, baserade på långvariga och kostsamma och huvudsakligen konsultdrivna implementationsteam, behöver förändras. Vi ser att många av våra kunder har svårt att avgöra hur de bäst ska ställa om med hjälp av AI, eftersom deras erfarenheter och arbetssätt präglas av tidigare digitala transformationer.

I takt med att AI blir enklare att implementera, och kräver mindre tid och teknisk kompetens, förändras den grundläggande utmaningen för våra kunder: från storskalig, långsiktig

och konsultdriven digital transformation, till att bygga självständig förmåga i den egna organisationen. Vi hjälper våra kunder att ta vara på den viktigaste expertisen de har: sin egen. Det är här BTS är som bäst. Att hjälpa kunder stärka sina egna medarbetares förmåga, så att de på djupet förstår och samspelar med företagets strategi, det är kärnan i vad vi gör: *Strategy made personal*. I denna AI-era är detta än mer relevant i takt med att potentialen och arbetstempot i våra kunders organisationer ökar snabbt.

Kapaciteten för AI fördubblas ungefär var sjunde månad, vilket innebär att ett traditionellt tvåårigt transformationsprogram riskerar att implementera teknik som redan är tre generationer gammal. De organisationer som kommer att lyckas är de som bygger och upprätthåller ett självständigt och ständigt förnyande sätt att arbeta med AI. Det är precis vad vi gör, och vad vi tror kommer fortsätta göra oss till en alltmer värdefull partner för våra kunder.

Framåtblick

Resultatmässigt blev inte 2025 som vi önskat, men det lade grunden för förnyelse och innovation vid exakt rätt tidpunkt. Jag är djupt tacksam till medarbetarna på BTS som, på våra 36 kontor i 26 länder, har mitt fulla förtroende. Jag är stolt över vad vi står för, vad vi har byggt och vart vi är på väg.

Under 2026 ska vi lansera vår AI-teknologi och vår "bottom-up"-metod på den globala marknaden med tillförsikt. Vi förväntar oss fortsatt tillväxt i BTS Europa och BTS Övriga marknader. I BTS Nordamerika är vi på väg mot en tydlig återhämtning. Samtidigt vinner vi nya kunder, inklusive AI-bolag som driver nästa våg av teknikutveckling.

Stockholm i april 2026

Jessica Skon
VD BTS Group AB (publ)

Tillväxt och lönsamhet år efter år

BTS har en stark position på en stor, växande men mycket fragmenterad marknad. Den totala marknaden uppskattas vara värd över 30 miljarder USD och förväntas växa med 4–5 procent per år. BTS marknadsandel bedöms uppgå till mindre än 1 procent.

De första åren

År 1986 formulerade BTS styrelseordförande och tidigare VD, Henrik Ekelund, en vision för framtiden efter att ha analyserat marknaden för managementkonsulter. Många konsultföretag kunde hjälpa sina kunder att ta fram rätt strategi, men kunderna hade ofta svårt med implementeringen. Henrik kunde identifiera orsaken: Även den bästa strategi riskerar att misslyckas om den inte tar hänsyn till företagets viktigaste tillgång – medarbetarna.

Henrik grundade BTS för att arbeta på ett nytt sätt där människan sattes i centrum. Till skillnad från många andra konsultföretag tror inte BTS på standardiserade lösningar. Med kvalitetsfokus utvecklar vi engagerande, kundanpassade program som ger våra kunder de verktyg de behöver för att kunna leverera resultat.

40 år senare har BTS gått från sin blygsamma start i Stockholm till att bli en global aktör som arbetar med 40 av världens 100 största företag och 60 bolag på Fortune 100-listan. Nedan presenteras ett urval höjdpunkter ur denna spännande utveckling – och resan har bara börjat.

Stabil tillväxt och lönsamhet under 1990-talet

BTS har redovisat vinst varje år och vinsttillväxt under nästan samtliga år, oavsett marknadsförhållanden och trots betydande kostnader för förvärv, investeringar i produktutveckling samt etablering på nya marknader världen över.

Utvecklingen är ett resultat av BTS tillväxtstrategi, dynamiska affärsmodell och entreprenöriella kultur. Strategin fokuserar på ökade intäkter och fördjupade relationer med befintliga kunder genom att erbjuda innovativa lösningar och innehåll i BTS program. Därutöver strävar BTS efter att expandera till nya geografiska marknader, såväl organiskt som genom förvärv.

Under 1990-talet uppvisade BTS kontinuerligt lönsam tillväxt. Gynnsamma marknadsförhållanden, nya produkter och tjänster samt etableringar i USA, Storbritannien, Finland och Sydafrika bidrog i hög grad till bolagets tillväxt under denna period.

Nya initiativ och ökad lönsamhet i början av 2000-talet

När marknadsförhållandena försämrades mellan 2001 och 2003 lyckades BTS upprätthålla en god intäktsnivå, trots ett utmanande affärsklimat (särskilt inom IT-, telekom- och tillverkningsindustrin där BTS huvudsakligen var verksam), genom att stå fast vid sin långsiktiga strategi. Genom ett antal nya initiativ, bland dem expansion till nya branscher och

geografiska marknader, kunde BTS framgångsrikt stärka verksamheten.

BTS strävar ständigt efter att förbättra lönsamheten. Under dessa år låg därför fokus på att öka beläggningsgraden och förbättra projektgenomförande, system och processer för att sänka omkostnaderna. Prisoptimering, ökad licensiering och fler tjänster med återkommande intäkter bidrog också.

De förändringar och initiativ som genomfördes under 2001–2003 bidrog till förbättrade marginaler.

Under 2002 och 2003 etablerade BTS verksamhet i Australien och Spanien. Dessa verksamheter växte kraftigt och lade grunden för ytterligare etableringar i Asien och Latinamerika.

Förvärv under 2005 och 2006

BTS förvärvsstrategi syftar till att skapa en bredare bas för en framtida organisk tillväxt genom att addera fler marknader, nya produkter och tjänster samt ny kompetens.

BTS förvärvade *The Strategic Management Group Learning Solutions Inc.* 2005 och *The Advantage Performance Group Inc. (APG)* samt *The Real Learning Company Inc. (RLC)* 2006. Förvärven adderade nya teknologier och leveransformer, breddade kundbasen och stärkte den samlade kompetensen inom BTS.

Finanskrisen 2008–2009

Lågkonjunkturen under 2008 och 2009 hade en betydande negativ påverkan på branschen. De flesta bolag såg sina intäkter minska med 20–40 procent år 2009.

BTS strategi under lågkonjunkturen byggde på två centrala faktorer: bolagets låga marknadsandel och ett konkurrens-

Genomsnittlig tillväxt per år, 2001–2025 (CAGR)

12%

Tillväxt i nettoomsättning ¹⁾

13%

Tillväxt i EBITA

¹⁾ Justerad för valutaeffekter.



kraftigt erbjudande. Genom att fokusera resurserna till prioriterade kunder lyckades BTS upprätthålla såväl intäkts- som resultatnivåer. Samtidigt gjorde BTS strategiska investeringar och framsteg under perioden, vilket la grunden för tillväxt från 2010 och framåt.

Tillväxt under 2010–2019

Under perioden 2010–2019 ökade BTS intäkter med i snitt 10 procent per år, valutajusterat, och samtliga regioner uppvisade tillväxt. Genom att erbjuda globala och mer heltäckande lösningar kunde BTS öka snittstorleken på sina projekt, vilket även bidrog till att förbättra resultaten för kunderna.

Under 2013 förvärvade BTS det danska bolaget *Wizerize A/S*. Förvärvet skapade nya möjligheter att erbjuda digitala lösningar baserade på befintliga och framtida sociala och mobila IT-plattformar. Dessa lösningar kompletterade och stärkte BTS befintliga erbjudande.

Under 2014 förvärvade BTS de amerikanska bolagen *Sandra Hartog Associates Inc.* och *Fenestra Inc.*, vilket stärkte BTS position på den snabbt växande marknaden för utvärderings-tjänster med tillhörande teknik.

Under 2015 förvärvade BTS det sydafrikanska bolaget *Avocado Vision Pty Ltd*. Förvärvet gav BTS och *Avo Vision* betydande möjligheter på den snabbt växande afrikanska marknaden, som hade ett stort behov av kompetensutveck-

ling. Under samma år förvärvades även det australiska bolaget *Synergy Group Pty Ltd*. Förvärvet innebar en förstärkning av BTS verksamhet i Australien, ökade leveranskapaciteten och bidrog till ett betydligt bredare och starkare erbjudande på den australiska marknaden.

Under 2016 förvärvade BTS det italienska bolaget *Cesim Italia Srl*. Förvärvet stärkte BTS position i Sydeuropa då flera stora italienska kunder tillkom samtidigt som den italienska verksamheten breddades med ytterligare kompetens och nya lösningar. Förvärvet skapade även möjligheter att stötta flera av de större italienska bolagen globalt.

Under 2017 förvärvade BTS det brittiska bolaget *Coach in a Box Holdings Ltd*. med dotterbolag samt det tyska bolaget *MTAC GmbH*.

Coach in a Box hjälper ledare på alla nivåer att utvecklas genom ett coachningsbaserat arbetssätt som är virtuellt, kostnadseffektivt, skalbart och snabbt. Genom att kombinera *Coach in a Box* och BTS tjänster kunde kunderbjudandet och marknadspositionen stärkas, vilket skapade synergier och ytterligare tillväxtpöjligheter.

MTAC samarbetar med några av de största organisationerna i den tyskspråkiga delen av Europa och erbjuder innovativa utbildnings- och simuleringsbaserade tjänster inom strategiimplementering, affärsmanuskap, ledarskap och marknadsföring. Förvärvet gav BTS en bas i de tyskspråkiga



länderna, som därmed utgör bolagets största marknad i Europa. Det möjliggjorde även ett bättre stöd till befintliga globala kunder och skapade betydande tillväxtpotentialer. Genom förvärvet tillkom även fördjupad kompetens inom marknadsföring, som blev till ett nytt expertområde för BTS.

Under 2019 förvärvade BTS det amerikanska bolaget *Polaris Assessment Systems Inc.*, det schweiziska bolaget *SwissVBS AG* och dess kanadensiska dotterbolag samt det svenska bolaget *Samsari AB*.

Polaris erbjuder utvärderings- och intervjuetoder liksom verktyg som möjliggör effektiv rekrytering, utveckling och befordran av medarbetare. Genom förvärvet av *Polaris* tillfördes BTS två affärsmässiga fördelar: nya marknadsledande tjänster som gav tillträde till ett marknadssegment värt uppskattningsvis 2 miljarder USD globalt, samt tre framstående experter inom detta segment.

SwissVBS grundades i St. Gallen 2001 som en avknoppning från Universitetet St. Gallen. Sedan dess har bolaget utvecklats till en etablerad leverantör av skräddarsydda digitala utbildningslösningar för några av världens största företag. *SwissVBS* bidrog med kompetens och kreativa digitala lösningar för lärande. Förvärvet stärkte BTS position på de kanadensiska och tyskspråkiga marknaderna.

Förvärvet av *Samsari* tillförde BTS ett team med mångårig erfarenhet och kompetens inom förändringsledning, transformationsprojekt och kommunikation – kunskaper som blivit allt viktigare och som stärker BTS samlade erbjudande. Förvärvet bidrog även till att bredda BTS kundbas på den nordiska marknaden.

Covid-19-pandemin 2020

Hela branschen stod inför en mycket stor utmaning i början av 2020 när all fysisk programverksamhet ställdes in, vilket innebar att 70 procent av BTS intäkter försvann. Därtill valde många företag att pausa eller minska sina investeringar i alla former av utbildning.

För att hantera situationen beslutade BTS om en strategi för att stärka verksamheten långsiktigt och därigenom skapa förutsättningar för fortsatt intäkt- och resultatutveckling. Genom en snabb omställning till virtuella och digitala lösningar kunde BTS kompensera för närmare tre fjärdedelar av intäktsbortfallet under 2020. Bolaget stärkte samtidigt sin marknadsposition. Förändringarna på marknaden visade sig vara bestående även efter pandemin då efterfrågan i stor utsträckning fortfarande utgörs av virtuella och digitala lösningar. De utmaningar som pandemin medförde för branschen hanterades totalt sett väl av BTS.

2021–2023 – Åren efter pandemin, stark utveckling för BTS

Pandemin bidrog till betydande förändringar av strategi och organisation hos större företag världen över, vilket ökade efterfrågan på BTS tjänster och gjorde bolaget till en än mer attraktiv partner för sina kunder.

Under 2021 förvärvade BTS det amerikanska bolaget *Bates Communications Inc.* samt det spanska bolaget *Netmind SL*:

Bates stöttar några av världens ledande företag med strategiimplementering, främst i USA. *Bates* seniora medarbetare och konsulter har tillfört kompletterande och efterfrågad kompetens till BTS. Teammedlemmarna har en bakgrund och omfattande erfarenhet av strategi, företagskommunikation och organisationspsykologi.

Förvärvet av *Netmind* gjorde det möjligt för BTS att stärka sin position på de spanskalande marknaderna. Med fokus på digitala och agila förändringslösningar kompletterar *Netminds* erbjudande BTS, vilket stärkte förutsättningarna för fortsatt tillväxt i Spanien och andra marknader. *Netmind* har samarbetat med flera av världens ledande företag inom digital utveckling med hjälp av bolagets egna lösningar, koncept och metoder.

Sammantaget uppnåddes en ny nivå under 2021. BTS kom ur pandemin som en starkare organisation med en breddad kundbas, ett stärkt tjänsteerbjudande och högre intäkter från virtuella och digitala lösningar.

Trots en utmanande marknad fortsatte BTS sin tillväxt under 2022, med tvåsiffrig tillväxt i samtliga enheter. BTS gjorde strategiska investeringar och framsteg under året och det fjärde kvartalet 2022 var det 22:a rekordkvartalet i följd (exklusive år 2020), där såväl intäkter som rörelseresultat översteg utfallet för motsvarande period föregående år. Intäkterna ökade med 17 procent under 2022 jämfört med föregående år, varav 15 procent var organisk tillväxt.

Som förväntat blev 2023 ett utmanande år, men trots detta avslutade BTS året med sitt starkaste fjärde kvartal någonsin och uppnådde därmed sin prognos och redovisade ett EBITA i nivå med föregående år. Under 2023 genomfördes åtgärder för att förbättra operativ effektivitet, konkurrenskraft, disciplin i säljprocessen, innovation och talangutveckling.

I maj 2023 gjorde ett strategiskt förvärv av *The Boda Group (Boda)*. BTS kunde därmed ta steget in på den växande marknaden för executive coaching. *Boda* stärkte förmågan att stötta seniora ledare och tillförde en stark kundportfölj inom tech, life science, finansiella tjänster, private equity och riskkapital, med begränsad överlappning med BTS.

2024 – Operativa framsteg och ett strategiskt AI-förvärv

Under 2024 gjordes betydande operativa framsteg. BTS stärkte sina AI-förmågor och genomförde två strategiska förvärv.

I juni förvärvades *Wonderway GmbH*, ett bolag för bättre säljprestationer, vilket stärkte förmågan att driva skalbar betendeförändring med stöd av avancerad AI-teknik.

I juli förvärvades *Seasia Leadavation Company Ltd (SEAC)*, som är verksamt inom ledarskaps- och talangutveckling i Thailand och som därmed stärkte närvaron i Sydostasien och

breddade kundbasen med begränsad överlappning med BTS. Trots en fortsatt avvaktande marknad fokuserade BTS på att öka såväl organisk som förvärvad tillväxt. Säljorganisationen utökades och nya tjänster lanserades baserad på efterfrågan och utvecklingsarbete i samverkan med kunder. Operativa prioriteringar omfattade automatisering för ökad skalbarhet, stärkt global samverkan och fördjupade kundrelationer.

2025 – En besvikelse, men BTS är nu väl positionerat för återgång till tillväxt

2025 var en besvikelse med endast 3 procents valutarensad intäktstillväxt och en betydande nedgång i EBITA. Fjärde kvartalet 2025 förväntas markera slutet på den kvartalsvisa resultatnedgången med en återgång till vinststillväxt därefter. Trots utmaningarna kommer positiva händelser inom tre områden fortsätta ha effekt även under 2026:

1. BTS Europa och BTS Övriga marknader levererade tillväxt.
2. Vändningen inom BTS Nordamerika fortskrider, med förbättrade bokningar, pipeline och andel vunna uppdrag sedan ett nytt ledarskap och en ny strategi införts under 2025.
3. Ökat momentum inom AI-innovation, med en klar ökning av AI-relaterade bokningar och implementeringstjänster samt årliga kostnadsminskningar från AI-drivna effektivitetsåtgärder.

Utöver detta genomförde vi två strategiska förvärv under 2025:

I mars förvärvades *Sounding Board Inc.*, en teknikbaserad verksamhet specialiserad på skalbar och effektiv ledarskapsutveckling. *Sounding Boards* innovativa plattform med sin skalbara operativa modell har ökat produktiviteten avsevärt inom BTS nuvarande coachingaffär. BTS och *Sounding Boards* konsultnätverk omfattar nu totalt 700 certifierade konsulter med global räckvidd.

I maj förvärvades *Nexo Pesquisa e Consultoria Ltda.*, ett brasilianskt konsultföretag inom strategiimplementering, innovation, ledarskap och företagskultur, baserat i São Paulo. Genom förvärvet av *Nexo* stärker BTS sin position i Brasilien, samtidigt som betydande kompetens inom företagskultur och förändringsledning tillförs. *Nexos* kundbas har begränsad överlappning med BTS, vilket utgör en stark tillväxtpotential med synergimöjligheter.

BTS är stolt över bolagets AI-innovationer och är redo att skala upp dem globalt när vi går in i 2026. Efter att ha effektiviserat interna arbetsflöden med hjälp av AI i två faser – med en tredje planerad under 2026 – förväntas fortsatt resultatförbättring. För BTS Europa och BTS Övriga marknader förväntas en stabil omsättnings- och EBITA-tillväxt, medan BTS Nordamerika väntas återgå till tillväxt under första kvartalet 2026.

BTS-aktien

Den 6 juni 2001 introducerades BTS på Nasdaq Stockholm. BTS aktier är noterade på Mid Cap-listan. Aktiekapitalet per den 31 december 2025 uppgår till 6 465 606 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 18 543 019 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 2025 uppgick antalet aktieägare till 4 897 (4 008), en ökning med 22 procent. Under de senaste

åren har BTS ökat sina investerarrelaterade aktiviteter inklusive webbsända presentationer av delårsrapporter i Sverige och road shows till finansiella centra i Europa.

Utdelningspolicy

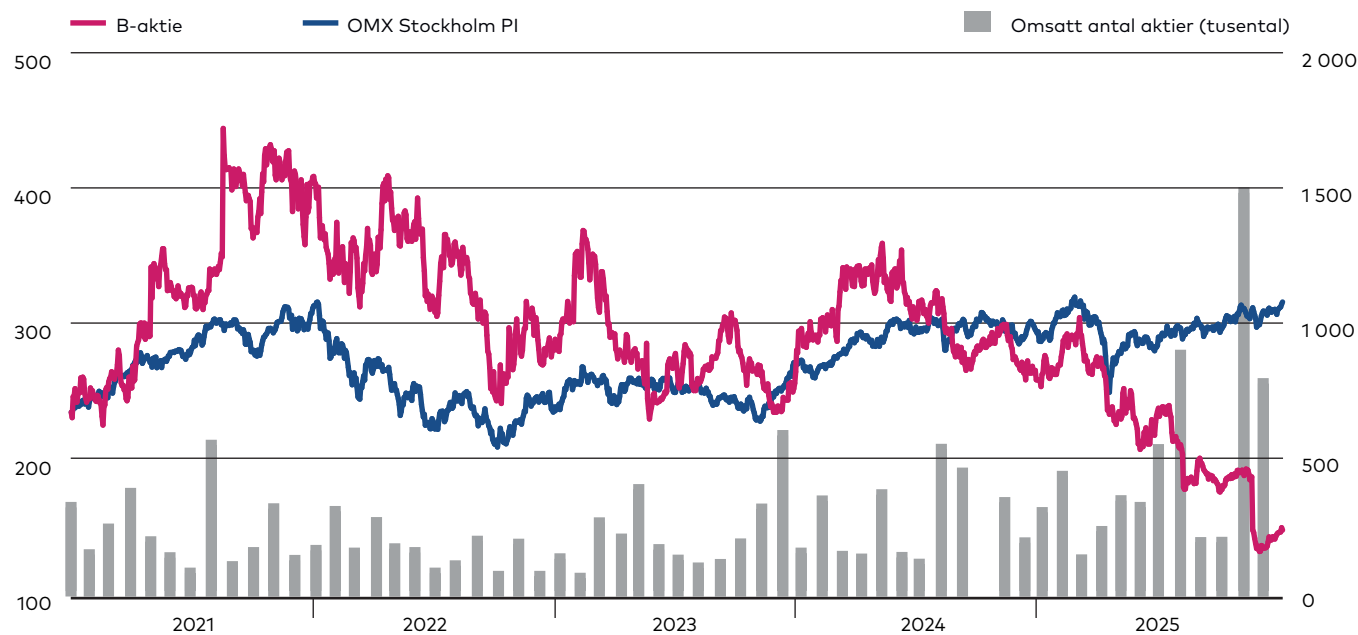
Bolagets ambition är att långsiktigt dela ut mellan 40 till 65 procent av resultatet efter skatt.

SEK	2025	2024	2023	2022	2021
Aktiekurs 31 december	146,80	263,00	296,00	291,00	403,00
Resultat per aktie	6,89	19,93	11,08	10,24	11,11
P/E-tal 31 december	21,31	13,20	26,71	28,42	36,28
Likvida medel per aktie 31 december	32,27	36,26	27,44	29,78	30,68
Eget kapital per aktie 31 december	74,52	85,80	67,05	62,66	50,75
Utdelning per aktie	4,40 ¹⁾	6,10	5,70	5,40	4,80

¹⁾ Föreslagen utdelning.

BTS Group AB aktiekurs 2021–2025

Aktiekurserna sträcker sig från öppningskursen första handelsdagen 2021 till stängningskursen sista handelsdagen 2025.



Källa: Bloomberg och Fidessa

Aktiekapital

Förändring av kapitalet

År	Transaktion	Ökning av aktiekapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp, SEK
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	00:10
1999	Nyemission	8 200	108 200		82 000	1 082 000	00:10
2001	Fondemission	4 219 800	4 328 000			1 082 000	04:00
2001	Split 4:1		4 328 000	1 319 700	1 926 300	4 328 000	01:00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			-1 475 000	1 475 000	4 328 000	01:00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	01:00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	01:00
2006	Split 3:1		5 897 300	569 200	11 225 400	17 691 900	00:33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	00:33
2012	Nyemission	5 922	6 022 022		17 765	18 066 065	00:33
2013	Nyemission	174 601	6 196 623		523 805	18 589 870	00:33
2014	Nyemission	18 834	6 215 457		56 500	18 646 370	00:33
2017	Nyemission	80 227	6 295 684		240 681	18 887 051	00:33
2018	Nyemission	42 288	6 337 972		126 865	19 013 916	00:33
2019	Nyemission	101 459	6 439 431		304 376	19 318 292	00:33
2021	Nyemission	18 685	6 458 116		56 055	19 374 347	00:33
2023	Nyemission	7 490	6 465 606		22 472	19 396 819	00:33

Tio största aktieägarna

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund, inkl. Bolag	816 000	3 027 334	3 843 334	19,8	41,3
Stefan af Petersens, inkl. Bolag	37 800	2 218 195	2 255 995	11,6	9,6
Lannebo Kapitalförvaltning		1 894 342	1 894 342	9,8	7,0
Nordea Fonder		1 638 623	1 638 623	8,4	6,1
SEB Fonder		1 422 070	1 422 070	7,3	5,3
AMF Pension & Fonder		858 856	858 856	4,4	3,2
Handelsbanken Fonder		670 600	670 600	3,5	2,5
Alcur Fonder		555 843	555 843	2,9	2,1
Danske Invest		435 863	435 863	2,2	1,6
Pareto Asset Management		372 304	372 304	1,9	1,4
Summa 10 största aktieägarna	853 800	13 094 030	13 947 830	71,9	79,9
Summa resterande ägare		5 448 989	5 448 989	28,1	20,1
Summa alla ägare	853 800	18 543 019	19 396 819	100,0	100,0

Fem år i sammandrag

Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2025	2024	2023	2022	2021
Nettoomsättning	2 703	2 802	2 683	2 530	1 917
Rörelsekostnader	-2 360	-2 363	-2 261	-2 110	-1 557
Eftergivnet PPP-lån	-	-	-	-	50
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-69	-74	-76	-72	-71
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-74	-67	-58	-45	-33
EBIT	200	298	288	303	305

Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK	2025	2024	2023	2022	2021
BTS Nordamerika	1 297	1 415	1 324	1 254	949
BTS Europa	500	470	469	459	353
BTS Övriga marknader	795	773	732	661	493
APG	111	144	158	156	121
Totalt	2 703	2 802	2 683	2 530	1 917

EBITA per operativ enhet

MSEK	2025	2024	2023	2022	2021
BTS Nordamerika	105,7	188,2	172,8	170,2	152,8
BTS Europa	65,7	65,8	61,0	82,4	51,0
BTS Övriga marknader	99,7	103,7	103,6	86,7	75,2
APG	-3,6	-1,2	0,2	2,3	2,9
EBITA per operativ enhet	267,5	356,5	337,6	341,5	282,0
Effekt av IFRS 16	6,9	8,3	8,1	6,8	6,3
Eftergivnet PPP-lån	-	-	-	-	49,7
EBITA	274,4	364,8	345,7	348,3	338,0

Operativa enheter

BTS Nordamerika omfattar BTS verksamhet i USA exklusive APG, samt VBS med verksamhet i Kanada och Schweiz.

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

BTS Övriga marknader omfattar verksamheterna i Argentina, Australien, Brasilien, Costa Rica, Förenade Arabemiraten, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kina, Malaysia, Mexiko, Singapore, Spanien, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan och Thailand.

APG omfattar verksamheten i Advantage Performance Group i USA.

Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2025	2024	2023	2022	2021
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	1 628	1 666	1 466	1 244	1 147
Kundfordringar	648	727	714	723	557
Övriga omsättningstillgångar	270	267	243	215	194
Likvida medel	626	703	532	577	594
Summa tillgångar	3 172	3 363	2 956	2 759	2 492
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	1 445	1 665	1 301	1 214	983
Räntebärande skulder	580	421	302	221	281
Övriga icke räntebärande skulder	1 147	1 278	1 353	1 324	1 228
Summa eget kapital och skulder	3 172	3 363	2 956	2 759	2 492

Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2025	2024	2023	2022	2021
Kassaflöde från den löpande verksamheten	213	386	166	199	312
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-187	-188	-105	-76	-182
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-20	-51	-84	-208	-161
Årets kassaflöde	7	146	-24	-85	-30
Likvida medel vid årets början	703	532	577	594	591
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-84	25	-21	68	34
Likvida medel vid årets slut	626	703	532	577	594

Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2025	2024	2023	2022	2021
Nettoomsättning	2 703	2 802	2 683	2 530	1 917
EBITA	274	365	346	348	338
EBITA-marginal, %	10,2	13,0	12,9	13,8	17,6
EBIT	200	298	288	303	305
EBIT-marginal, %	7,4	10,6	10,7	12,0	15,9
Vinstmarginal, %	4,9	13,8	8,0	7,8	11,2
Resultat per aktie, före och efter utspädning, SEK	6,89	19,93	11,08	10,24	11,11
Operativt kapital	1 399	1 382	1 071	858	670
Avkastning på operativt kapital, %	13	24	27	36	42
Eget kapital	1 445	1 665	1 301	1 214	983
Avkastning på eget kapital, %	9	26	17	18	25
Eget kapital per aktie	74,52	85,80	67,05	62,66	50,75
Soliditet, %	46	49	44	44	39
Utdelning per aktie, SEK	4,40 ¹⁾	6,10	5,70	5,40	4,80
Kassaflöde	7	146	-24	-85	-30
Likvida medel	626	703	532	577	594
Antal medarbetare vid årets slut	1 139 ²⁾	1 172	1 111	1 180	1 071
Antal medarbetare i medeltal	1 178	1 131	1 152	1 129	936
Nettoomsättning per medarbetare	2,3	2,5	2,3	2,2	2,0

¹⁾ Föreslagen utdelning

²⁾ 43 medarbetare har under året tillkommit genom förvärv

Definitioner

Avkastning på eget kapital

Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital.

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat (EBIT) i procent av genomsnittligt operativt kapital.

EBITA

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar, finansiella poster och skatt.

EBITA-marginal

EBITA i procent av nettoomsättningen.

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBIT-marginal

EBIT i procent av nettoomsättningen.

Eget kapital per aktie

Eget kapital exklusive Innehav utan bestämmande inflytande dividerat med antal aktier vid årets slut.

Nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

Nettoskuld

Räntebärande skulder exklusive leasing-skulder minskade med räntebärande tillgångar och likvida medel.

Omsättningstillväxt, justerad för valutaeffekter

Nettoomsättning för helåret i SEK konsoliderad med föregående års valutakurser, i jämförelse med föregående års redovisade helårsomsättning i SEK.

Operativt kapital

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

P/E-tal

Aktiens pris dividerat med resultat per aktie.

Resultat per aktie

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

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Tillväxt i EBITA/EBIT/Resultat före skatt/Periodens resultat

Procentuell förändring av EBITA/EBIT/Resultat före skatt/Periodens resultat, i SEK, mellan två perioder.

Utdelning per aktie

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

Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), nedan benämnt BTS, organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2025. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

Verksamhet

BTS är ett internationellt tjänsteföretag med 36 kontor i sex världsdelar, grundat och med huvudsäte i Stockholm. BTS kunder är ofta ledande multinationella företag. BTS stödjer företag i genomförandet av förändringsarbeten och arbetar med ledare på alla nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera önskade resultat. Bolagets kunduppdrag sträcker sig från omfattande och mångåriga förändringsprojekt till målinriktad kompetensutveckling.

Under 40 år har BTS fokuserat på individerna i förändringsprocesser och har med innovativa metoder utvecklat hur företag lär, förändras och presterar. Bolagets huvudsakliga tjänster innefattar *AI adoption and workflow re-invention, Strategy execution & strategy made personal, Ongoing behavior change at scale, Leadership development & culture shifts, Growth & Go to market effectiveness, och Talent acquisition, talent readiness & succession*. Till stöd för dessa tjänster har BTS ett antal specialiserade enheter som ansvarar för att löpande utveckla nya koncept och lösningar tillsammans med våra kunder samt säkerställa kvalitet och samsyn i koncernen inom respektive tjänst. För mer information om BTS specialiserade enheter se bolagets webbsida www.bts.com.

Väsentliga händelser under räkenskapsåret

I mars förvärvade BTS verksamheten från *Sounding Board Inc. (Sounding Board)* och i maj *Nexo Pesquisa e Consultoria Ltda. (Nexo)*. *Sounding Boards* teknikplattform samt dess skalbara operativa modell, har ökat produktiviteten avsevärt i BTS nuvarande coachingaffär. *Nexo* har stärkt BTS position i Brasilien, samtidigt som en betydande kompetens inom företagskultur och förändringsledning har tillförts. För utförligare beskrivning, se Not 24 *Rörelseförvärv*.

Under andra kvartalet implementerades en ny lönsamhets- och tillväxtstrategi i BTS Nordamerika. I samband med detta genomfördes även en omorganisation och ett nytt ledningsteam utsågs för BTS Nordamerika.

Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning minskade under året med 4 procent och uppgick till 2 703 (2 802) MSEK. Justerat för valutaeffekter ökade nettoomsättningen med 3 procent.

EBITA minskade under året med 25 procent till 274 (365) MSEK. EBITA-marginalen var 10,2 (13,0) procent.

EBIT minskade under året med 33 procent till 200 (298) MSEK. EBIT-marginalen var 7,4 (10,6) procent. EBIT har under året belastats med -74 (-67) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv och digitala investeringar.

Koncernens resultat före skatt uppgick till 165 (468) MSEK. Under 2024 återfördes två avsättningar för tilläggsköpeskillningar relaterade till de tidigare förvärven *RLI* och *Netmind* vilka påverkar finansnettot positivt med 194 MSEK. Exklusive återförd tilläggsköpeskillning minskade resultatet före skatt med 39 procent till 165 (272) MSEK.

Nettoomsättning för BTS Nordamerika uppgick under året till 1 297 (1 415) MSEK. Justerat för valutaeffekter minskade intäkterna med 1 procent. EBITA uppgick under året till 106 (188) MSEK. EBITA-marginalen var 8,2 (13,3) procent.

Nettoomsättningen för BTS Europa uppgick under året till 500 (470) MSEK. Justerat för valutaeffekter ökade intäkterna med 10 procent. EBITA uppgick under året till 66 (66) MSEK. EBITA-marginalen var 13,1 (14,0) procent.

Nettoomsättningen för BTS Övriga marknader uppgick under året till 795 (773) MSEK. Justerat för valutaeffekter ökade intäkterna med 9 procent. EBITA uppgick under året till 100 (104) MSEK. EBITA-marginalen var 12,5 (13,4) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 111 (144) MSEK. Justerat för valutaeffekter minskade intäkterna med 17 procent. EBITA uppgick under året till -3,6 (-1,2) MSEK. EBITA-marginalen var -3,3 (-0,8) procent.

Finansiell ställning

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick för året till 213 (386) MSEK. Kassaflödet före förändring i rörelsekapital uppgick till 256 (305) MSEK. Kassaflödet från förändring i rörelsekapital uppgick till -43 (81) MSEK för året.

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 626 (703) MSEK. Bolagets räntebärande lån, som hänför sig till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 580 (421) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 1 445 (1 665) MSEK och soliditeten till 46 (49) procent.

Medarbetare

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december 2025 var 1 139 (1 172). 43 medarbetare har tillkommit under året genom förvärv.

Genomsnittligt antal anställda under året var 1 178 (1 131).

Ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare presenteras i Not 7 *Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader*.

Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier per 31 december 2025 var 19 396 819, bestående av 853 800 aktier av serie A samt

18 543 019 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelser av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har en aktieägare, Henrik Ekelund inkl bolag, med ett innehav som vid utgången av 2025 översteg tio procent av rösterna. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget, men personalen innehar inga aktier 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 som får verkan, som får ändras eller som upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras, som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

Uppgift om aktiekapitalets storlek och kvotvärde framgår i avsnitt *BTS-aktien* på sid 12 samt i Not 19 – *Eget kapital och vinstdisposition*.

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 5,2 (5,2) MSEK och resultatet före skatt till 111,4 (78,7) MSEK. Likvida medel uppgick till 47,9 (6,5) MSEK.

Bolagsstyrningsrapport

I enlighet med *Årsredovisningslagen (ÅRL)* har BTS valt att upprätta den lagstadgade Bolagsstyrningsrapporten (ÅRL 6 kap 8§) som en från Årsredovisningen avskild rapport. Bolagsstyrningsrapporten har överlämnats till revisorn samtidigt som Årsredovisningen.

Information om risker och osäkerhetsfaktorer

Marknadsrisker

Konjunkturkänslighet

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

Beroendet av enskilda kunder

Under 2025 stod BTS tio största kunder för 16 (21) procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

Inga branscher dominerar

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

Geografisk spridning

48 (50) procent av BTS försäljning under 2025 skedde i den operativa enheten BTS Nordamerika. BTS Övriga marknader

svarade för 29 (28) procent, BTS Europa för 19 (17) procent och APG för 4 (5) procent.

Fragmenterad konkurrenssituation

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

Makroekonomiska trender och geopolitiska risker

Politisk instabilitet, väpnade konflikter, protektionism och geopolitiska spänningar har ökat under de senaste åren. Koncernledningen och styrelsen gör löpande bedömningar av makroekonomiska trender och geopolitiska risker för BTS verksamhet, och utformar adekvata handlingsplaner utifrån dessa.

Operationella risker

Kvalitet och varumärken

BTS bygger sin marknadsföring på de kommersiella nätverk som utvecklats över tid genom goda kundrelationer, vilka kommit till stånd genom höga kvalitetskrav på BTS leveranser. BTS minimerar risken för missnöjda kunder genom att rekrytera och utveckla kompetenta medarbetare samt genom att all utveckling och alla leveranser följer väl etablerade och ständigt uppdaterade 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, processer, tekniker och affärssimuleringar väl dokumenterade.

Finansiella risker

För BTS är en effektiv och systematisk bedömning av finansiella och affärsmässiga risker viktig. Koncernens finanspolicy anger riktlinjer och mål för hanteringen av finansiella risker inom koncernen. Finansiering och finansiell riskhantering är centraliserade till koncernekonomifunktionen. All valutahantering och kreditgivning till kunder hanteras av dotterbolagen inom ramen för policy. För utförligare beskrivning, se Not 2 *Redovisningsprinciper* och Not 20 *Finansiella instrument och finansiell riskhantering*.

Valutarisker

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 USD, EUR och GBP gentemot den svenska kronan (SEK).

	Procentuell förändring	Förändring ¹⁾ KSEK
SEK/USD	+/-10%	11 595
SEK/EUR	+/-10%	4 239
SEK/GBP	+/-10%	3 406

¹⁾ Baserat på 2025 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 34 197 (27 026) vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken hanteras genom att BTS innehar erforderliga likvida medel jämte reserv i form av beviljad checkkredit. För BTS gäller att upplåning endast får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell överskottslikviditet i dotterbolag ska i första hand användas för amortering av lån. Räntebindningen på koncernens finansiella tillgångar och skulder är normalt kort. Med ränterisk avses förändringar i marknadsräntan som kan påverka BTS negativt, dels genom att kostnader för företaget upplåning ökar, dels genom att avkastningen fluktuerar på likvida medel placerade 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 inte förekommit.

För utförligare beskrivning, se Not 2 Redovisningsprinciper.

Förslag till vinstdisposition

Moderbolaget

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserad vinst	43 907 683
Årets resultat	106 037 978
Summa	149 945 661

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

	SEK
till aktieägarna utdelas 4,40 SEK per aktie, totalt ¹⁾	85 346 004
i ny räkning överförs	64 599 657
Summa	149 945 661

¹⁾ Den föreslagna utdelningens totalbelopp baseras på antalet utestående aktier aktier per 24 april 2026.

Styrelsen föreslår en utdelning om 4,40 SEK per aktie, motsvarande 85 346 (118 321) KSEK, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 2,20 SEK. Utdelningen föreslås utbetalas den 25 maj 2026 respektive den 9 november 2026. Utdelningen motsvarar 64 (31) procent av årets resultat, och exklusive återförd avsättning för tilläggsköpeskilling motsvarar detta 64 (62) procent av årets resultat.

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet till 11 procent och koncernens soliditet till 44 procent. Såväl soliditeten som likviditeten bedöms betryggande.

Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen inte 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 *Aktiebolagslagen* (ABL) 17 kap 3§ 2-3 stycket (försiktighetsregeln).

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

Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2025	2024	2023	2022	2021
Nettoomsättning	2 703 100	2 802 054	2 682 892	2 529 634	1 916 762
Rörelsekostnader	-2 359 927	-2 363 013	-2 260 975	-2 109 688	-1 557 303
Eftergivnet PPP-lån	-	-	-	-	49 694
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-68 736	-74 253	-76 211	-71 630	-71 189
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-74 475	-66 733	-57 656	-45 065	-32 764
EBIT	199 962	298 055	288 050	303 251	305 200
EBIT-marginal, %	7,4	10,6	10,7	12,0	15,9
Antal medarbetare vid årets slut	1 139	1 172	1 111	1 180	1 071
Antal medarbetare i medeltal	1 178	1 131	1 152	1 129	936
Nettoomsättning per anställd	2 295	2 478	2 329	2 241	2 048

Hållbarhetsrapport

Innehåll

Allmän information	21
Miljöinformation	38
Samhällsansvarsinformation	43
Bolagsstyrningsinformation	50
Kompletterande information	56

1 Allmän information

1.1.1 BP-1 Allmän grund för upprättande av hållbarhetsförklaringar

Hållbarhetsförklaringen har upprättats i enlighet med de europeiska standarderna för hållbarhetsrapportering (ESRS).

Konsolidering

Hållbarhetsförklaringen har upprättats på konsoliderad grund [ESRS-2_BP-1_5a] och omfattar moderbolaget BTS Group AB samt alla dess dotterbolag. Den avser perioden 1 januari 2025 till 31 december 2025. Omfattningen av konsolideringen är densamma som i BTS konsoliderade årsredovisning [ESRS-2_BP-1_5b(i)] (se "Not X.2 Grunder för konsolideringen" i årsredovisningen).

Värdekedjan uppströms och nedströms

Hållbarhetsförklaringen omfattar information om värdekedjan som rör BTS direkta och indirekta affärsförbindelser, såväl uppströms som nedströms i värdekedjan. Hela värdekedjan beaktades vid bedömningen av konsekvenser, risker och möjligheter, som beskrivs i avsnitt 2.1. Se avsnitt 1.3.2. för mer information om koncernens värdekedja.

Utelämnande av information

BTS har inte utelämnat information som rör immateriella rättigheter, know-how eller resultat av innovation [ESRS-2_BP-1_5d], och undantaget för offentliggörande av information om förestående utveckling eller frågor som är under förhandling har inte heller tillämpats [ESRS-2_BP-1_5e].

1.1.2 BP-2 Upplýsingar med avseende på särskilda omständigheter

Tidshorisonter

Vid utarbetandet av hållbarhetsförklaringen har BTS tillämpat följande framåtblickande tidshorisonter, såsom de definieras i ESRS 1 och i enlighet med BTS strategiska planeringscykel [ESRS-2_BP-2_9a]:

- Kort sikt: 1 år
- Medellång sikt: 1–5 år
- Lång sikt: mer än 5 år

För riskbedömningen har BTS använt ett mer långsiktigt perspektiv, vilket beskrivs nedan. Se 2.2.2 *Riskbedömning – metodik*.



Uppskattning av värdekedjan

Nyckeltal	Avsnitt	Grund för upprättande	Noggrannhetsgrad	Planerade åtgärder för att förbättra noggrannheten
Växthusgasutsläpp inom Scope 1 [ESRS-2_BP-2_10a]	2.5.1	Växthusgasutsläpp inom Scope 1 beräknas utifrån en uppskattning som baseras på antalet egna fordon och genomsnittliga allmänna data med en blandning av fossila och förnybara bränslen (se avsnitt 2.4 för mer information) [ESRS-2_BP-2_10b].	Användningen av sekundära datakällor, såsom utsläppsfaktorer och globala genomsnittsdata, ger mindre tillförlitlig information än om man enbart använde primära källor, såsom faktiskt körda mil och fordonstyp (se avsnitt 2.5 för mer information) [ESRS-2_BP-2_10c].	BTS äger färre än 20 fordon. Målet är att data ska kunna beräknas mer exakt.
Växthusgasutsläpp inom Scope 2 [ESRS-2_BP-2_10a]	2.5.1	Växthusgasutsläpp inom Scope 2 beräknas utifrån en kombination av uppgifter om kontorets storlek (kvm) och vedertagna sekundära datakällor, såsom utsläppsfaktorer och uppgifter om den genomsnittliga energiförbrukningen för kontor i staden (se avsnitt 2.4 för mer information) [ESRS-2_BP-2_10b].	Användningen av sekundära datakällor, såsom utsläppsfaktorer och uppgifter som baseras på genomsnitt för hela staden, ger mindre tillförlitlig information än om man enbart använde primära källor (räkningar från energibolag). [ESRS-2_BP-2_10c].	Koncernen arbetar för att begränsa användningen av sekundära datakällor genom att i större utsträckning använda faktiska data för att förbättra noggrannheten i beräkningarna av växthusgasutsläpp inom Scope 2, bland annat genom att samla in information från energiräkningar från kontoren och undersöka om utsläppen kan beräknas utifrån kostnadsredovisningen. [ESRS-2_BP-2_10d].
Växthusgasutsläpp inom Scope 3 [ESRS-2_BP-2_10a]	2.5.1	Växthusgasutsläpp inom Scope 3 från tjänsteresor och pendling beräknas utifrån sekundära data, däribland rapporter från kontoren om antalet flygresor och längd på resor per anställd (se avsnitt 2.4 för mer information). [ESRS-2_BP-2_10b].	Användningen av sekundära datakällor ger mindre tillförlitlig information än om man enbart använde primära källor. [ESRS-2_BP-2_10c].	Koncernen arbetar för att minska beroendet av sekundära datakällor genom att i större utsträckning använda faktiska data för att förbättra noggrannheten i uppskattningarna av växthusgasutsläpp inom Scope 3, bland annat genom insamling av data från rapporteringssystemet. Övriga kategorier (1–5) kan beräknas med hjälp av en kostnadsredovisningsmetod. [ESRS-2_BP-2_10d].

Källor till osäkerhet i uppskattning och utfall

Följande tabell innehåller nyckeltal som är föremål för en hög grad av osäkerhet i mätningarna.

Nyckeltal	Källor till osäkerhet i mätningarna
Växthusgasutsläpp inom Scope 2 [ESRS-2_BP-2_11a]	Beräkningsmetoden, som bygger på utsläppsfaktorer från olika källor, modelldatabaser och branschgenomsnitt, medför en viss grad av osäkerhet i mätningarna, eftersom det rör sig om generaliserade uppskattningar snarare än exakta, källspecifika värden [ESRS-2_BP-2_11b(i)].
Växthusgasutsläpp inom Scope 3 [ESRS-2_BP-2_11b]	Beräkningsmetoden, som bygger på utsläppsfaktorer från olika källor, modelldatabaser och branschgenomsnitt, medför en viss grad av osäkerhet i mätningarna, eftersom det rör sig om generaliserade uppskattningar snarare än exakta, källspecifika värden [ESRS-2_BP-2_11b(i)].

Ändringar av hur hållbarhetsinformation utarbetas eller presenteras, samt rapportering av fel

2025 är det första året som BTS redovisar enligt ESRS-standarderna för finansiell rapportering, och det förekommer därför inga ändringar. Ingen rapportering av fel under tidigare perioder kan konstateras [ESRS-2_BP-2_13a].

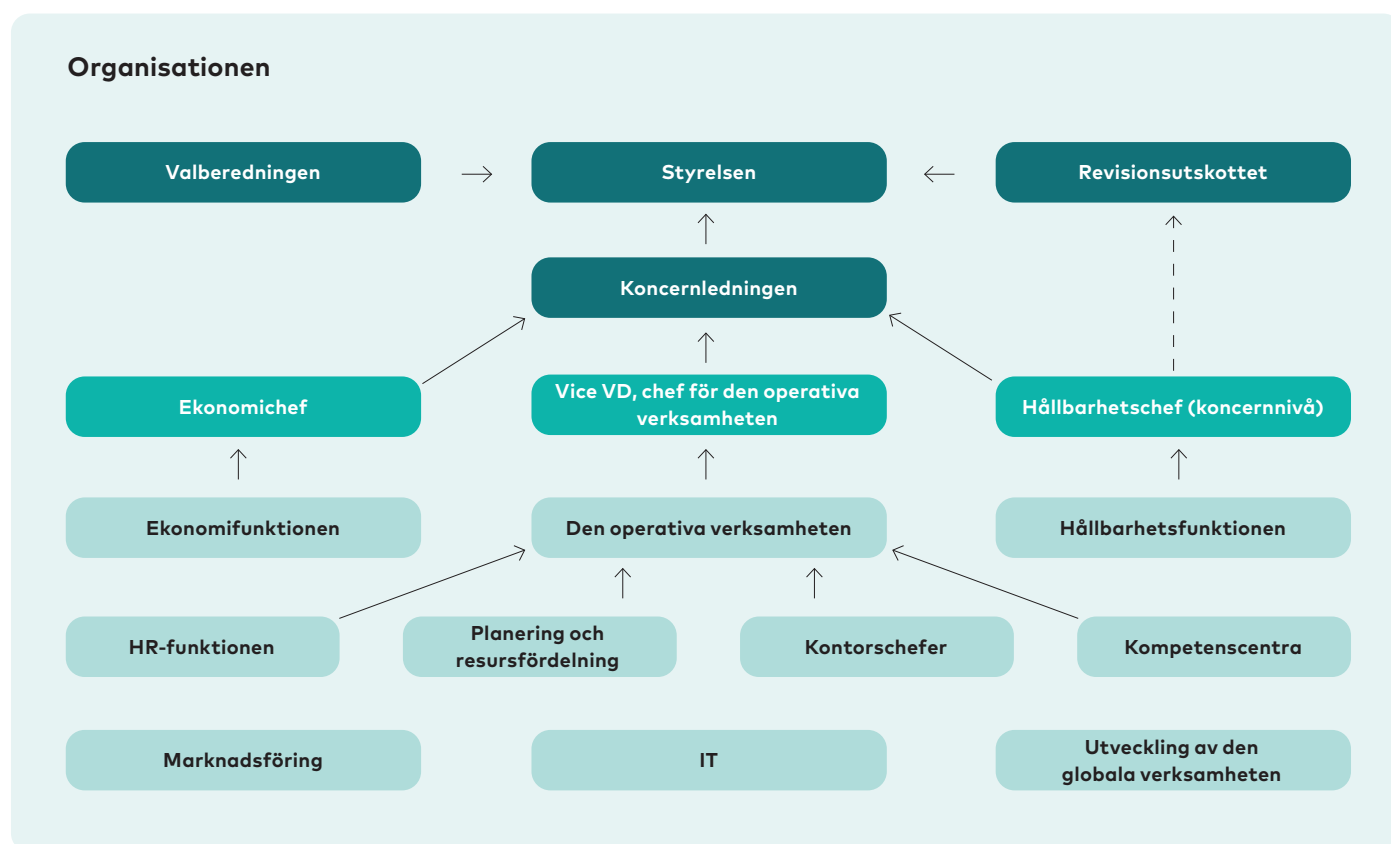
Införlivande genom hänvisning

För att öka läsbarheten hänvisas viss information som krävs i hållbarhetsförklaringen till andra avsnitt i årsredovisningen. I tabellen nedan anges de upplysningskrav som införlivas genom hänvisning.

ESRS	ESRS-upplysningar	Information	Sidor i årsredovisningen
2	GOV-1	Information om sammansättningen och mångfalden bland ledamöterna i förvaltnings-, lednings- och tillsynsorganen.	25
G1	GOV-1	Förvaltnings-, lednings- och tillsynsorganens expertis i frågor som rör ansvarsfullt företagande.	24–25
G1	GOV-1	Bakgrund och meriter hos ledamöterna i styrelsen och de olika utskotten.	106–107

1.2. Bolagsstyrning

1.2.1 GOV-1 Förvaltnings-, lednings- och tillsynsorganens roll



Styrelsens roll

Styrelsen har det övergripande ansvaret för hållbarhetsarbetet, vilket innefattar att utöva tillsyn över konsekvenser, risker och möjligheter, fastställa strategier och mål för att hantera dessa samt se till att de integreras i BTS affärsmodell och strategi [ESRS-2_GOV-1_22a].

Som en del av den årliga strategiska planeringscykeln genomför styrelsen en formell granskning och godkännande av alla hållbarhetsmål. Dessa mål utgår från den dubbla väsentlighetsanalysen. När målen har validerats anpassas de till BTS övergripande hållbarhetsvision och förmedlas vidare till berörda funktioner och affärsenheter för att underlätta genomförandet. Styrelsen granskar regelbundet hållbarhetsresultaten och framstegen inom alla globala affärsenheter mot dessa mål. Detta omfattar resultaten av riskanalyserna, hur effektiva strategierna för riskminimering är samt eventuella nödvändiga korrigerande åtgärder som krävs i frågor som rör hållbarhet. Styrelsen verkar för ett ansvarsfullt företagande inom hela BTS. Den övervakar genomförandet och effektiviteten av BTS ramverk för efterlevnad, inklusive ansvarsfullt företagande, åtgärder mot korruption och system för visseblåsning. Den övervakar etiska risker, inklusive sådana som är kopplade till affärspartner, och säkerställer att efterlevnadsstandarder är integrerade i den dagliga verksamheten och beslutsprocesserna [ESRS-2_GOV-1_22d].

Utskott som inrättats för att stödja styrelsen

Varje utskott har sitt eget uppdrag, där dess beslutsbefogenheter och ansvarsområden fastställs. Mer information om detta finns nedan [ESRS-2_GOV-1_22b].

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet bistår styrelsen i arbetet med att utöva tillsyn över och granska nya och strategiska risker, inklusive hållbarhetsrelaterade konsekvenser och risker. Utskottet sammanträder fem till sex gånger per år och har till uppgift att utöva tillsyn över BTS riskhantering och interna kontrollprocesser, samt att följa upp utvecklingen av de interna kontrollerna av hållbarhetsrelaterade uppgifter och deras påverkan. Styrelsen får en rapport från alla möten i revisionsutskottet, vilken omfattar hållbarhetsfrågor. Revisionsutskottet spelar en viktig roll i den övergripande riskhanteringen genom att övervaka och godkänna riskbedömningen på övergripande nivå.

Den interna årliga uppdateringen säkerställer att de processer som används för att identifiera och hantera väsentliga hållbarhetsrelaterade konsekvenser, risker och möjligheter är effektiva. Granskningarna innebär en bedömning av riskexponeringar, interna kontrollmekanismer och hur effektiva riskhanteringsstrategierna är. I förekommande fall utarbetas rekommendationer om korrigerande åtgärder. Alla resultat, inklusive identifierade sårbarheter och föreslagna riskhanteringsåtgärder, rapporteras till revisionsutskottet för att underlätta insyn och beslutsfattande.

Koncernledningen

Styrelsen delegerar ansvaret för att genomföra strategin, inklusive hållbarhetsfrågor, till den globala ledningsgruppen

genom befattningsbeskrivningar som specificerar olika uppdrag. Styrelsen utövar tillsyn över de berörda funktionerna genom revisionsutskottet. VD:n stöds av en ledningsgrupp, som anges nedan.

Koncernledningen samarbetar med avdelningar och regioner inom hela koncernen för att integrera aspekter kring miljö, social hållbarhet och bolagsstyrning i verksamheten, vilket gör hållbarhet till ett gemensamt ansvar som är en integrerad del av BTS strategi.

Viktiga uppgifter som delegeras till ledningen för att stödja styrelsens tillsyn

Verkställande direktör (VD): ansvarar för hållbarhetsfrågor på högsta ledningsnivå, bland annat för att säkerställa att hållbarhetsfrågorna är integrerade i BTS kärnvärden och långsiktiga strategi.

Ekonomichef: ansvarar för att integrera hållbarhetsaspekter i BTS ekonomiska praxis och rapporteringsprocess. Detta innefattar ansvar för hållbarhetsrelaterade finansiella upplysningar samt att säkerställa enhetlighet och samstämmighet mellan årsredovisningen och all annan extern kommunikation. Ekonomichefen spelar en avgörande roll vad gäller att samordna rapporteringen om ekonomi och hållbarhet för att främja öppenhet och välgrundade beslut.

Chef för den operativa verksamheten (vice VD): ansvarar för att integrera hållbarhetsfrågor i BTS verksamhet med fokus på effektivitet, resiliens och övergripande samordning med alla övriga verksamhetsområden.

Hållbarhetschef på koncernnivå: ansvarar för att utöva tillsyn över hållbarhetsfrågor [ESRS-2_GOV-1_22c(i)]. Hållbarhetschefen rapporterar till VD och har till uppgift att samordna hanteringen av hållbarhetsfrågor samt integrera hållbarhet i BTS kärnverksamhet och strategi, vilket innebär uppföljning av BTS konsekvenser, risker och möjligheter, samt uppnåendet av relaterade mål [ESRS-2_GOV-1_22d]. Hållbarhetschefen ansvarar för sammanställningen av hållbarhetsrelaterade uppgifter på koncernnivå för BTS, samt för att leda teamet ansvarigt för hållbarhetsrapportering som samlar in, validerar och granskar uppgifterna [ESRS-2_GOV-1_22c(ii)]. Hållbarhetschefen utarbetar en rapport om hållbarhetsarbetet som regelbundet granskas av revisionsutskottet. Denna rapport redogör för framstegen mot hållbarhetsmålen och ger en översikt över specifika hållbarhetsrelaterade konsekvenser, risker och möjligheter under perioden, inklusive relevanta nyckeltal och uppnådda framsteg.

Visseblåsarteamet

Visseblåsarteamet säkerställer ansvarsfullt företagande inom hela BTS. Det utövar tillsyn över genomförandet och effektiviteten av BTS ramverk för efterlevnad, inklusive ansvarsfullt företagande, åtgärder mot korruption och system för visseblåsning, och kallas in för att hantera rapporterade incidenter.

Expertis inom hållbarhet

Alla ledamöter i styrelsen och ledningsgruppen har kunskaper om hållbarhet och har genomgått obligatorisk utbildning i

hållbarhet. De har expertis inom olika områden, till exempel sociala frågor och ansvarsfullt företagande.

- Styrelsen består av medlemmar med olika bakgrund inom samhällsansvar och hållbarhetsfrågor
- Ledamöterna i revisionsutskottet bidrar med sin kunskap om riskhantering och efterlevnad av regelverk
- I styrelsen ingår personer med erfarenhet av ersättningsfrågor för ledande befattningshavare

Detaljerade profiler, bakgrund och meriter för styrelseledamöterna och ledamöterna i de olika utskotten finns i årsredovisningen [ESRS-2_GOV-1_21c], sidorna 106–107.

Antal styrelseledamöter [ESRS-2_GOV-1_21c]	5
Antal verkställande styrelseledamöter [ESRS-2_GOV-1_21a]	0
Antal icke-verkställande styrelseledamöter [ESRS-2_GOV-1_21a]	5
Andel anställda och andra arbetstagare	0%
Andel kvinnor och män i styrelsen [ESRS-2_GOV-1_21d]	40 % kvinnor 60 % män
Andel oberoende styrelseledamöter [ESRS-2_GOV-1_21e]	80%

BTS har för närvarande inga formella arbetstagarrepresentanter eller andra organiserade former av arbetstagarrepresentation. Företaget lägger stor vikt vid direkt kommunikation och dialog mellan anställda och ledning via befintliga interna kommunikationskanaler [ESRS-2_GOV-1_21b].

Medlemmarna i förvaltnings-, lednings- och tillsynsorganen genomgår årligen obligatorisk vidareutbildning för att fördjupa sina kunskaper och hålla sig uppdaterade inom BTS viktigaste fokusområden. År 2025 omfattade ämnena utvecklingen av regelverket för miljö, social hållbarhet och bolagsstyrning, däribland ESRS, samt frågor rörande bolagsstyrning [ESRS-2_GOV-1_23b].

BTS anlitar även externa experter och konsulter för att få ytterligare insikter och vägledning i komplexa hållbarhetsfrågor [ESRS-2_GOV-1_23a]. Genom att underlätta tillgången till hållbarhetsrelaterad expertis stöder BTS tillsynen och genomförandet av sina hållbarhetsmål, däribland riskhantering, hantering av väsentliga konsekvenser och identifiering av möjligheter [ESRS-2_GOV-1_23b].

Kontroller och rutiner för hantering av konsekvenser, risker och möjligheter

Hantering av konsekvenser, risker och möjligheter, inklusive nyckeltal och uppföljning av arbetet mot hållbarhetsmålen, är integrerad i det interna riskhanteringssystemet. Resultaten från riskbedömningar och interna kontroller uppdateras regelbundet och införlivas i BTS riktlinjer och processer, vilket bidrar till en proaktiv strategi för att hantera hållbarhetsfrågor.

1.2.2 GOV-2 Information som lämnas till och hållbarhetsfrågor som behandlas av företagets förvaltnings-, lednings- och tillsynsorgan

Ledningen och tillsynsorganen får information om hållbarhetsfrågor via rapportering om affärs- och verksamhetsrisker, vilket omfattar väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter samt effektiviteten hos de riktlinjer, åtgärder, nyckeltal och mål som antagits för att hantera dessa [ESRS-2_GOV-2_26a].

Styrelsen och koncernledningen beaktar hållbarhetskonsekvenser, -risker och -möjligheter som en del av sin tillsyn över BTS strategi. Detta innefattar att utvärdera hur dessa faktorer påverkar den övergripande riskhanteringsprocessen. Organen utvärderar eventuella avvägningar i samband med hållbarhetspåverkan, vilket underlättar beslut som skapar balans mellan kortsiktiga operativa behov och långsiktiga hållbarhetsmål [ESRS-2_GOV-2_26b].

Under 2025 granskade styrelsen alla väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter som ett led i granskningen av väsentlighetsanalysen. En översikt över väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter ingår i hållbarhetsförklaringen i avsnitt 2.1. Dessutom ägnades särskild uppmärksamhet åt följande väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter under rapporteringsperioden [ESRS-2_GOV-2_26c]:

- Minskning av koldioxidavtrycket: strategier för att minska utsläppen av växthusgaser och förbättra energieffektiviteten
- Mångfald, jämlikhet och inkludering: program för att öka andelen kvinnor i ledande befattningar och främja en inkluderande arbetsplatskultur

1.2.3 GOV-3 Integrering av hållbarhetsrelaterade resultat i incitamentssystem

Incitamentsprogram kopplade till hållbarhetsfrågor

Hållbarhetsaspekter är integrerade i företagets övergripande bolagsstyrning och resultatstyrning. Styrelsen har dock inte infört några specifika incitamentsprogram som är direkt kopplade till hållbarhetsfrågor, och de befintliga ersättningsystemen baseras främst på företagets finansiella resultat.

1.2.4 GOV-4 Förklaring om tillbörlig aktsamhet

Att uppnå hållbar affärspraxis är en process som kräver noggranna och kontinuerliga insatser inom hela verksamheten, under tillsyn av koncernledningen.

BTS har åtagit sig att i all sin verksamhet följa de principer som fastställs i FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Dessa internationella standarder utgör en ram för ansvarsfullt företagande och hjälper företag att bidra positivt till ekonomisk, miljömässig och social utveckling.

I enlighet med de steg som beskrivs i dessa FN-riktlinjer identifierar och utvärderar BTS negativa konsekvenser inom sin verksamhet och sina affärsförbindelser. De faktiska och potentiella negativa konsekvenserna som framkommer vid dessa fortlöpande utvärderingar ligger till grund för den dubbla väsentlighetsanalysen genom att de belyser viktiga områden med miljömässiga, sociala och styrningsmässiga konsekvenser. De identifierade effekterna hanteras genom

lämpliga åtgärder för att mildra och förebygga dem, följa upp genomförandet och kommunicera på ett transparent sätt. Tabellen nedan visar hur de centrala delarna och stegen i processen för tillbörlig aktsamhet återspeglas i koncernens hållbarhetsförklaring.

Centrala delar av tillbörlig aktsamhet	Avsnitt i hållbarhetsförklaringen
Integrera tillbörlig aktsamhet i styrning, strategi och affärsmodell	SBM-3, GOV-1, GOV-2
Identifiera och bedöma negativa konsekvenser för människor och miljön	SBM-3, IRO-1
Vidta åtgärder för att behandla negativa konsekvenserna för människor och miljön	E1-1, S1, G1-1
Följa dessa insatsers och denna kommunikations ändamålsenlighet	E1-1, S1: 1-3, 6, 8-10, 13-17, G1:1-2,5-6

1.2.5 GOV-5 Riskhantering och intern kontroll över hållbarhetsrapportering

Omfattning, huvudsakliga inslag och beståndsdelar i processerna för riskhantering och intern kontroll

Som en del av BTS riskhanteringsprocess omfattar riskhantering och interna kontroller alla aspekter av den årliga hållbarhetsrapporteringen. Dessa processer innefattar att identifiera, bedöma och begränsa risken för väsentliga felaktigheter som kan uppstå till följd av faktorer som potentiella mänskliga fel eller ofullständiga uppgifter, vilka kan påverka tillförlitligheten i hållbarhetsrapporteringen. De viktigaste komponenterna som specifikt rör hållbarhetsrapportering är bland annat:

1. Identifiering och bedömning av risker: identifiering, bedömning och löpande utvärdering av potentiella risker som kan leda till felaktigheter, utelämnanden eller felaktiga uppgifter i hållbarhetsrapporteringen.
2. Kontrollåtgärder: kontroller för att säkerställa att uppgifterna är korrekta och fullständiga samt att de överensstämmer med externa redovisningsstandarder och interna dokument.
3. Information och kommunikation: effektiva kommunikationskanaler för att säkerställa att relevant information sprids inom hela organisationen.
4. Uppföljning: regelbundna granskningar och interna revisioner för att utvärdera kontrollernas effektivitet och identifiera förbättringsområden

Metod för riskbedömning och prioritering

BTS metod för riskbedömning innebär en systematisk utvärdering av potentiella risker utifrån sannolikhet och konsekvenser. Risker kopplade till hållbarhetsrapporteringen ingår i företagets ramverk för riskhantering, där riskerna prioriteras med hjälp av en riskmatris som klassificerar dem efter sannolikhet (hög, medel eller låg) och efter påverkan på BTS (hög, medel eller låg). Denna metodik gör det möjligt för koncernen att rikta in sina resurser på de viktigaste riskerna i processen med hållbarhetsrapporteringen.

De viktigaste identifierade riskerna och strategier för att begränsa dem

Processen med hållbarhetsrapporteringen kan medföra risker, bland annat ofullständighet, fel, felaktiga uppgifter, bristande efterlevnad av regelverk samt driftsstörningar. För att begränsa dessa identifierade risker tillämpas interna kontroller i rapporteringskedjan. Ansvarsfördelningen tillämpas i rapporteringsprocessen, där datainsamling, validering och granskning utförs av olika personer. De rapporterade uppgifterna verifieras genom avstämning mot källdokumentation och analys av väsentliga skillnader jämfört med föregående år.

Utvecklingen inom lagstiftningen och uppdateringar av regelverket följs upp för att säkerställa att de överensstämmer med gällande rapporteringskrav. Eftersom rapporteringsprocessen är beroende av nyckelpersoner bidrar dessa kontroller också till att minska riskerna kopplade till personalens tillgänglighet och kompetens, vilket säkerställer enhetliga och tillförlitliga upplysningar.

Integrering av resultaten från riskbedömningen och de interna kontrollerna av funktioner och processer

Som beskrivits ovan är riskerna i samband med hållbarhetsrapporteringen integrerade i det interna riskhanteringsystemet. Resultaten från riskbedömningar och interna kontroller återspeglas i regelbundna uppdateringar av relevanta riktlinjer och rutiner. BTS ser till att berörda avdelningar följer kraven för hållbarhetsrapportering och att identifierade risker hantearas i god tid. De anställda som deltar i rapporteringsprocessen hålls också kontinuerligt informerade om förändringar inom hållbarhetsrapporteringen.

Regelbunden rapportering till förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorgan

Teamet för hållbarhetsrapportering lämnar rapporter om resultaten från riskbedömningarna och den interna analysen till revisionsutskottet. Rapporten sammanfattar resultaten av interna riskanalyser, kontrollåtgärder och eventuella korrigerande åtgärder. Detta ger ledningen möjlighet att fatta välgrundade och datastyrda beslut i hållbarhetsfrågor.

1.3 Strategi och affärsmodell

1.3.1 SBM-1 Strategi, affärsmodell och värdekedja

BTS Group – ett globalt företag inom professionella tjänster

BTS är ett globalt konsultföretag med huvudkontor i Stockholm, Sverige. BTS har 1 178 anställda på 36 kontor fördelade över sex kontinenter. BTS är verksam inom kompetens- och HR-konsulting samt på de traditionella konsultmarknaderna. BTS erbjuder tjänster för en rad olika kundutmaningar, bland annat ledarskapsutveckling från ledning till anställda vid behov, rekrytering och kompetensutveckling, genomförande av strategier samt företagskultur och anpassningsförmåga vid omfattande förändringar. I 40 år har BTS fokuserat på den mänskliga aspekten av förändring och på att bidra till bättre prestationer tack vare egna metoder för simulering, utbildning, coaching och utvärdering. Vi samarbetar med nästan 1 200 organisationer, däribland över 40 av världens 100 största globala företag.

BTS syfte och uppdrag

BTS syfte är att inspirera och ge anställda rätt förutsättningar att prestera på topp, skapa bättre företag och en bättre värld genom att förnya hur företag förändras, lär sig och utvecklas.

BTS uppdrag är att ta fram innovativa utbildnings- och utvecklingslösningar som hjälper våra kunders ledare och anställda att fatta bättre beslut och förbättra sina verksamheter.

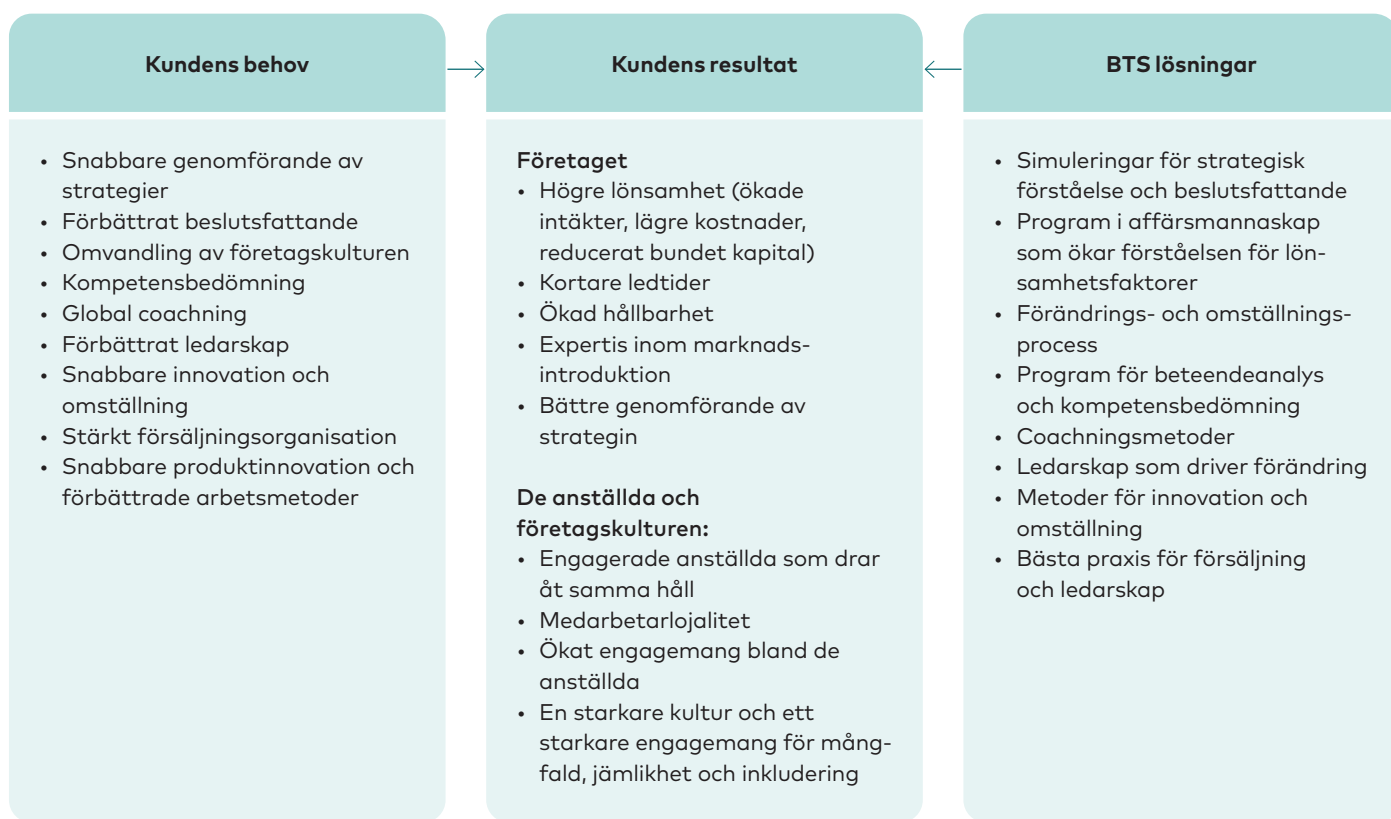
Sedan BTS inledde sitt hållbarhetsarbete har företaget satt upp ambitiösa mål för att stärka sitt miljö- och samhällsansvar och integrera dessa aspekter i kärnverksamheten för att skapa värde för människor och miljön.

BTS affärsmodell

BTS hjälper kunderna att genomföra sina strategier och förändra företagskulturen, med fokus på de anställdas förmåga

att leda och genomföra de förändringar som kundernas ledningsgrupper har som mål. BTS arbetar med att utveckla ledare på alla nivåer för att stärka ledarskapet och beslutsfattandet; omsätter beslut i handling och uppnår förväntade resultat genom konsensus, attitydförändringar och kompetensutveckling.

I 40 år har BTS tagit fram engagerande och resultatgivande utbildnings- och utvecklingsprogram som har haft en djupgående inverkan på kundernas anställda, både på det personliga och det yrkesmässiga planet. Programmen inspirerar till nya sätt att tänka och hjälper ledare och anställda att stärka de viktiga beteenden och färdigheter som företagen behöver för att anpassa sig snabbare och uppnå bättre resultat.



År 2025 tilldelades BTS 61 Brandon Hall Group Excellence Awards: 44 guld-, 15 silver- och 2 bronsmedaljer för program som levererats till kunder inom följande områden: omvandling av företagskulturen, talanghantering, innovativt lärande och ledarskap, onboarding, ledarskapsutveckling (på hög-, mellan- och basnivå), implementering av strategier, säljutbildning och förändringsarbete samt omvandling av affärsstrategier.

BTS satsar på resurser inom ett antal expertområden för att möta kundernas behov samt framtida utmaningar och möjligheter. Expertområdena följer de aktuella trenderna och anpassar sitt utbud av produkter och lösningar för att möta kundernas föränderliga behov.

BTS har ingen koppling till verksamhet som rör fossila bränslen, produktion av kemikalier, kontroversiella vapen eller tobak [ESRS-2_SBM- 1_40d.]



En hållbar affärstrategi

BTS mål och handlingsplaner för att begränsa sin klimatpåverkan och ta itu med sociala frågor på sina kontor och i sin verksamhet omfattar följande:

- Processer som garanterar högkvalitativa utbildnings- och utvecklingsprogram där BTS och kunderna gemensamt tar hänsyn till miljö och klimat.
- En positiv, hållbar och jämställd arbetsplats som erbjuder de bästa förutsättningarna för personlig utveckling.
- En stark affärsetik och ett ansvarsfullt företagande som bidrar till en hållbar företagskultur och inspirerar till positiva förändringar hos kunder och leverantörer.
- Stöd till kunder under genomförande och uppföljning av resultatet av strategiförändringar och förändringar i företagskulturen, där hållbarhet prioriteras i allt högre grad.
- Engagemang för socialt ansvar och ett starkare samhälle.

När det gäller miljön och att stärka resiliensen har BTS åtagit sig att minska sina utsläpp av växthusgaser och uppnå nettollutsläpp senast 2050. Målet är att uppnå dessa mål genom att vidta åtgärder för att förbättra energieffektiviteten, övergå till el från förnybara källor samt fortsätta att utveckla effektiva virtuella och digitala utbildningslösningar för kunderna, vilket minskar behovet av affärsresor till lärande- och utvecklingscenter. Eftersom 2025 är det första året för ESRS-rapportering kommer en övergångsplan att utarbetas och genomföras under 2026.

BTS strävar efter att skapa en inkluderande, respektfull och trygg arbetsplats för alla anställda. Balans mellan arbete och privatliv, mångfald, jämställdhet samt hälsa och säkerhet är viktiga fokusområden. För att möta dessa utmaningar har BTS satt upp mål och åtgärder som ska säkerställa att BTS upprätthåller en hög grad av mångfald, jämlikhet och inkludering samt en arbetsplats som främjar hälsa och säkerhet, tillsammans med riktade handlingsplaner som beskrivs i avsnitt 3.

Tabellen nedan visar antalet anställda per affärsenhet och intäkterna per verksamhetsenhet [ESRS-2_SBM-1_40a(iii), 40b].

Verksamhetsenhet	Antal anställda (genomsnitt under året)
Europa	177
Nordamerika	357
Merparten av världen	413
Globalt	63
Digitalt	168
TOTALT	1178

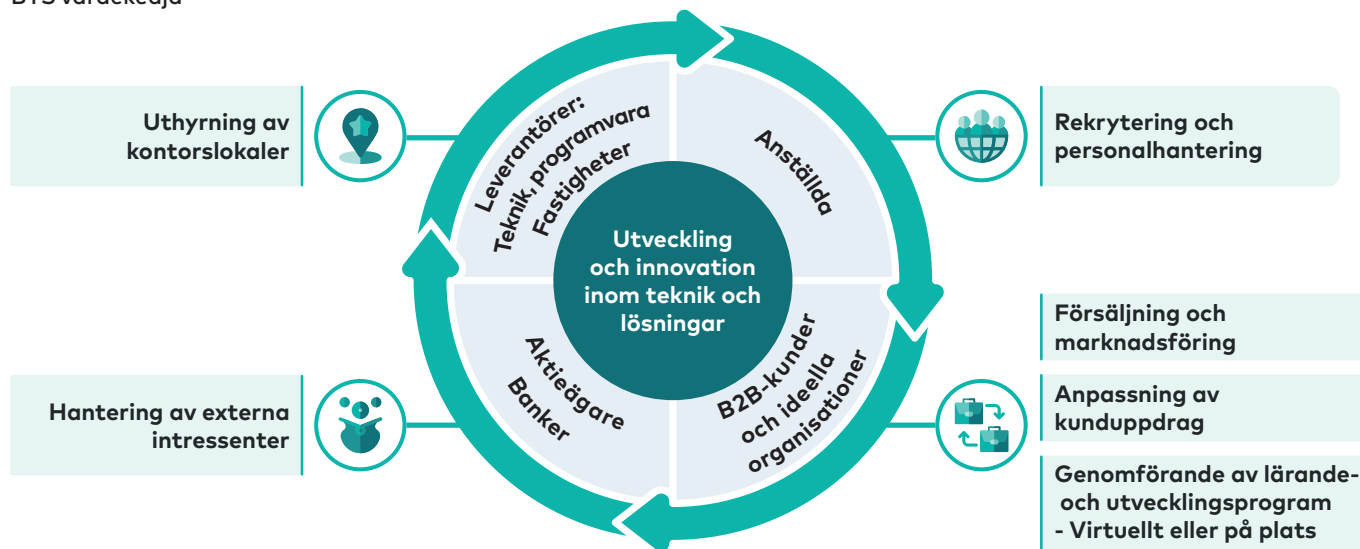
Verksamhetsenhet	2025 (MSEK)	2024 (MSEK)
Europa	500	470
Nordamerika	1297	1415
Merparten av världen	795	773
APG	111	144
TOTALT	2703	2802

1.3.2 Värdekedjan: Vi betjänar våra kunder från kontor över hela världen

Nedan visas en förenklad översikt över BTS värdekedja. Värdekedjan fokuserar på medarbetare, kunder och teknikleverantörer, som är nyckelaktörer. Kärnverksamhetens processer (bland annat talanghantering, försäljning och

marknadsföring, kundengagemang, tillhandahållande av utbildningslösningar samt utveckling av teknik och lösningar) bidrar till värdeskapandet i hela kedjan. Fastighetsleverantörer, affärsresepartners, banker och aktieägare bidrar till BTS affärsverksamhet som stödjande intressenter.

BTS värdekedja

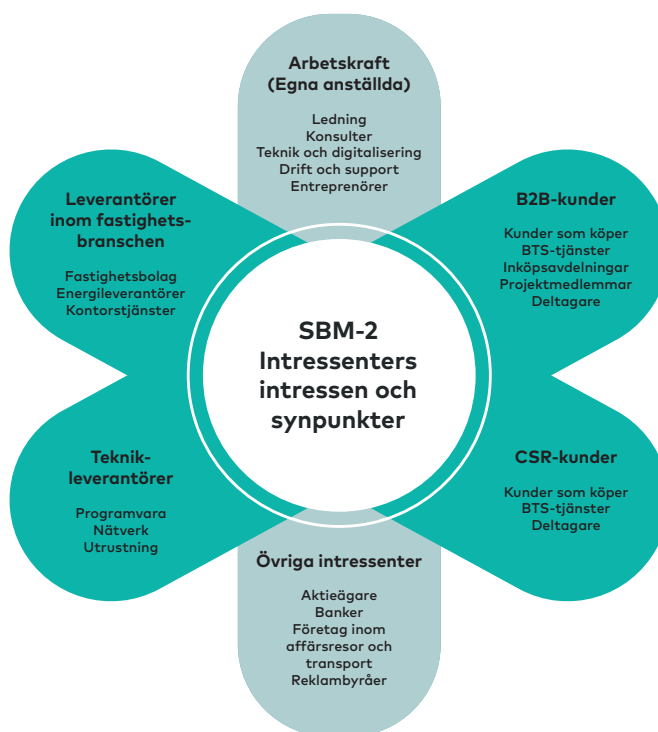


1.3.3 SBM-2 Intressenters intressen och synpunkter

Samverkan med intressenterna är en hörnsten i BTS hållbarhetsstrategi och den dubbla väsentlighetsanalysen. Deras synpunkter är avgörande för att forma hållbarhetsarbetet och för att ge värdefull feedback på de olika initiativen [ESRS-2_SBM-2_45a(iv), 45a(v)].

BTS efterfrågar aktivt feedback från viktiga intressenter för att förstå deras farhågor och förväntningar när det gäller hållbarhetsarbetet och den övergripande strategin. Deras synpunkter beaktas vid omvärderingen av strategin och affärsmodellen.

Exempel på våra intressenter i värdekedjan:



Viktiga intressenter	Intressenternas intressen och synpunkter, samt syftet med deras medverkan	Intressenters medverkan	Påverkan på strategi och affärsmodell
Fastighetsbolag	Långsiktiga avtal och pålitliga kunder som betalar hyran i tid. Se till att fastighetsbolaget där kontoret finns använder förnybara energikällor eller har planer på att gå över från fossila energikällor.	Diskutera den långsiktiga utvecklingen och avtalsfrågor, samt hur energikällor kommer att spela en allt viktigare roll för att uppnå BTS utsläppsmål.	Ett centralt läge i större städer är viktigt för att locka till sig och behålla kompetenta anställda. Hållbarhets- och utsläppsmål kan emellertid påverka valet av kontorslokaler om fastighetsleverantörerna inte kan uppfylla de förändrade miljökraven. Detta skulle kunna medföra en risk för att man förlorar den konkurrensfördel som centralt belägna kontor medför.
Teknik- och programvaruleverantörer	Långsiktiga avtal med teknikleverantörer gör det möjligt att tillhandahålla högkvalitativ programvara och nätverk som gör att BTS kan bedriva sin verksamhet i en säker datamiljö. Tack vare sina avancerade lösningar betraktas BTS av teknikleverantörer som en viktig referenskund.	Certifiering och validering av leverantörer sker en gång om året för att uppdatera deras säkerhetsnivå. Analysera villkoren så att leverantörernas hållbarhetsstatus och initiativ beaktas.	Leverantörernas trovärdighet när det gäller att tillhandahålla ett säkert dataskydd är avgörande, och BTS övervakar kontinuerligt leverantörernas prestationer. På grund av den snabba tekniska utvecklingen måste BTS samarbeta med leverantörer som är kända för sin innovationsförmåga.
Egna anställda	De anställda på BTS söker möjligheter till personlig utveckling, samt en arbetsplats som värdesätter mångfald och en jämlik och trygg arbetsmiljö.	Koncernen prioriterar en kontinuerlig dialog både via interna kommunikationskanaler. Årliga undersökningar om medarbetarengagemang och arbetsmiljö genomförs, och kvartalsvisa möten anordnas för att samla in synpunkter och stärka känslan av tillhörighet (se avsnitt 4.2.2). Utvärderingssamtalen hålls för att sammanfatta det gångna året och fastställa mål och utvecklingsplaner för det kommande året. Undersökningar om medarbetarengagemang för att samla in synpunkter från medarbetarna om BTS som företag, dess verksamhet och ledning.	Insikterna från dessa insatser för att öka medarbetarengagemanget analyseras och integreras i strategierna för kompetenshantering i syfte att förbättra de anställdas välbefinnande (se avsnitt 4.1).
Kunder	BTS kunder efterfrågar i allt högre grad högkvalitativa utbildningslösningar som accelererar omställningen och förser medarbetarna med de senaste och smartaste lösningarna. Kunderna förväntar sig att deras leverantörer bedriver en hållbar verksamhet med tydliga mål och handlingsplaner.	BTS håller kontakten med sina kunder genom årliga undersökningar om kundnöjdhet och löpande kommunikation i form av säljaktiviteter och affärssamtal. Kontinuerlig dialog och återkoppling under projektutvecklingen samt i samband med genomförandet av lärande- och utvecklingsinitiativ. Efter genomförande av större program sammanställs resultatrapporter för att dokumentera resultat och data. Efter varje program genomförs utvärderingar med deltagarna.	Insikter från kunderna styr innovationen mot mer anpassade produkter och arbetssätt, som ser till att företaget fortsätter att vara relevant på marknaden.
Aktieägare	Aktieägarna är intresserade av att få en inblick i BTS finansiella resultat och engagemang för hållbara metoder. De förväntar sig öppenhet och regelbundna uppdateringar om hur arbetet fortskrider.	Koncernen upprätthåller transparens genom årliga finansiella rapporter och ledningsrapporter. Dessa omfattar hållbarhetsrapporter och årsvisa bolagsstämmor.	Gör det möjligt för koncernen att anpassa sina strategiska initiativ efter aktieägarnas förväntningar, och därmed garantera långsiktiga investeringar och en hållbar strategisk inriktning.

1.4 Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter

1.4.1 SBM-3 Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell

BTS genomförde en dubbel väsentlighetsanalys för att identifiera väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter (IRO). Detta har resulterat i följande väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter som beskrivs nedan. Översikten visar hur konsekvenser, risker och möjligheter integreras i verksamheten och hänger samman med den övergripande strategin och affärsmodellen. En mer detaljerad beskrivning av väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter för respektive ämne finns i avsnittet SBM-3 som hör till varje tematiska standard.

Väsentliga frågor

Tabellen nedan visar de konsekvenser, risker och möjligheter som identifierats för relevanta frågor, samt deras betyg och tidshorisonter.

I avsnitt 2.2 redogörs för de detaljerade överväganden som krävs för att identifiera och bedöma väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter, i enlighet med standarden för klimatförändring. Beskrivningen av BTS strategi och affärsmodell i relation till klimatförändringarna finns i avsnitt 1.4.

Eftersom vissa underämnena är relevanta för BTS kan även ett så lågt betyg som 1 anses vara väsentligt. Betygsättningen för kategori, konsekvens och risknivå (1–25) beskrivs i avsnitt 1.4.2.

Delunderämnena	Konsekvenser, risker och möjligheter	Kategori Betyg 1–25	Tidshorisont
ESRS E1 Anpassning till klimatförändringarna			
Scope 1, 2	Klimatförändringarna kan påverka elkostnaderna som kan påverka BTS driftskostnader och marginaler samt kundernas resultat, vilket i sin tur kan påverka deras utgifter för utbildning och kompetensutveckling.	Risk (1)	Lång sikt
	Energieffektiviteten kan påverkas negativt av högre energikostnader, vilket i sin tur kan få negativa konsekvenser för driftskostnaderna.	Negativ konsekvens (1)	Kort sikt
Energieffektivitet	En ökning av energikostnaderna kan påverka alla Scope 3-kategorier och få negativa konsekvenser för marginalerna.	Negativ konsekvens (1)	Lång sikt
ESRS E1 Begränsning av klimatförändringarna			
Scope 3	Utsläppen av växthusgaser från affärsresor, främst flygresor, har en negativ inverkan på klimatet. Dessa problem hanteras genom dialog med kunderna om hur och var utbildningsprogrammen bör genomföras.	Negativ konsekvens (6)	Kort sikt
ESRS S1 Den egna arbetskraften			
Arbetsvillkor			
Trygg anställning	Potentiella långsiktiga negativa konsekvenser för anställningstryggheten bland de anställda vid alltför stor användning av tillfälliga anställningsavtal.	Negativ konsekvens (5)	Lång sikt
	Långsiktig risk för ökade driftskostnader vid alltför stor användning av tidsbegränsade anställningar, vilket leder till bristande flexibilitet.	Risk (5)	Lång sikt
Arbetstid	Risken för negativa konsekvenser på lång sikt för de anställda om man arbetar för många timmar.	Negativ konsekvens (12)	Lång sikt
	Risk på medellång sikt relaterad till ökade fasta kostnader vid rekrytering för att hantera efterfrågetoppar.	Risk (10)	Medellång sikt
Rimliga löner	Om de anställda inte får en skälig ersättning utöver vad som krävs enligt lag kan detta påverka deras levnadsstandard, familjeliv, arbetsglädje och arbetsmiljö negativt.	Negativ konsekvens (12)	Lång sikt
	På medellång sikt finns det en risk för ökad personalomsättning om lönerna inte är konkurrenskraftiga i förhållande till marknaden.	Risk (8)	Medellång sikt
Social dialog	Att se till att medarbetarna får göra sin röst hörd genom medarbetarundersökningar, utvecklingssamtal och personalmöten är ett utmärkt sätt att åstadkomma positiva förändringar.	Positiv konsekvens (12)	Kort sikt
Föreningsfrihet, kollektivförhandlingar	Om arbetstagarna nekas rätten till föreningsfrihet kan detta direkt hindra deras möjligheter att förhandla fram rättvisa löner, arbetstider samt bättre levnads- och arbetsvillkor.	Negativ konsekvens (1)	Lång sikt
	Sådana begränsningar, i kombination med att det eventuellt saknas säkra kanaler där de anställda kan framföra sina farhågor och delta i en social dialog, kan påverka de anställda negativt genom att skapa orättvisa arbetsmiljöer. Detta leder i sin tur till att den allmänna arbetstillfredsställelsen minskar.	Risk (3)	Lång sikt

Delunderämnena	Konsekvenser, risker och möjligheter	Kategori Betyg 1-25	Tidshorisont
ESRS S1 Den egna arbetskraften, forts.			
Arbetsvillkor			
Balans mellan arbete och privatliv	En bristande balans mellan arbete och privatliv kan leda till ökad risk för utmattningssyndrom, större hälsorisker och negativa konsekvenser för både arbetet och familjelivet.	Negativ konsekvens (12)	Lång sikt
	Brist på balans mellan arbete och privatliv kan leda till högre personalomsättning.	Risk (12)	Lång sikt
Hälsa och säkerhet	Potentiella långsiktiga negativa konsekvenser för de anställdas hälsa vid en osäker eller stressande arbetsmiljö.	Negativ konsekvens (9)	Medellång sikt
	Risk på lång sikt för minskad produktivitet och ökade kostnader vid en ohälsosam arbetsmiljö och ökad sjukfrånvaro.	Risk (3)	Lång sikt
Likabehandling och lika möjligheter för alla			
Jämställdhet och lika lön för likvärdigt arbete	Eventuella negativa konsekvenser för kvinnliga anställda och uppdragstagare där lönerna inte är lika för arbete av lika värde eller för en likvärdig befattning.	Negativ konsekvens (4)	Medellång sikt
	Risker på lång sikt vad gäller företagets anseende och verksamhet om diskriminering leder till minskad arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur får negativa konsekvenser för företagskulturen och varumärket BTS.	Risk (5)	Lång sikt
Utbildning och kompetensutveckling	Potentiella negativa konsekvenser på lång sikt för de anställdas välbefinnande vid brist på utbildning, vilket kan leda till låg självkänsla och begränsade möjligheter till karriärutveckling.	Negativ konsekvens (5)	Lång sikt
	Långsiktig risk för minskade intäkter om bristande utbildning av de anställda leder till försämrad arbetsprestation och sämre kvalitet på resultatet.	Risk (5)	Lång sikt
Sysselsättning och social delaktighet för personer med funktionsnedsättning	Eventuella negativa konsekvenser på lång sikt för personer med funktionsnedsättning om företaget inte erbjuder lika möjligheter på arbetsmarknaden.	Negativ konsekvens (2)	Lång sikt
	Risk på lång sikt för företagets anseende om man undviker att anställa personer med funktionsnedsättning som kan ha begränsade möjligheter till lärande, utveckling och inkludering i ett team.	Risk (1)	Lång sikt
Åtgärder mot våld och trakasserier på arbetsplatsen	Rättslig risk på lång sikt i händelse av våld på arbetsplatsen.	Risk (5)	Lång sikt
Mångfald	Risk om på lång sikt om bristen på mångfald inom organisationen leder till minskad motivation och sämre välbefinnande hos de anställda.	Risk (10)	Lång sikt
	En möjlighet att främja jämställdhet som en drivkraft för bättre beslut och innovation.	Möjlighet (8)	Medellång sikt

Delunderämnena	Konsekvenser, risker och möjligheter	Kategori Betyg 1-25	Tidshorisont
ESRS G1 Ansvarsfullt företagande			
Ansvarsfullt företagande			
Företagskultur	BTS etiska värderingar – öppenhet, ansvarstagande och integritet – bidrar till en stark företagskultur som främjar inkludering och skapar värde på både kort och lång sikt. Det stärker medarbetarnas känsla av tillhörighet, ökar intressenternas förtroende och bidrar till hållbara affärsresultat.	Möjlighet (6)	Kort sikt
Skydd för visseblåsare	Om visseblåsarnas anonymitet inte kan garanteras kommer bristen på skydd mot repressalier att få negativa konsekvenser för koncernen. Sådana brister kan få negativa rättsliga, ekonomiska eller hälsomässiga konsekvenser för den enskilde och kan hindra personer från att rapportera framtida problem som rör oetiskt beteende, bedrägeri eller olaglig handel, eller trakasserier på arbetsplatsen.	Negativ konsekvens (12)	Lång sikt
	Risk på lång sikt för att anmälningar om misstänkt oegentlighet minskar utan tillräckligt skydd för visseblåsare.	Risk (6)	Lång sikt
Förvaltning av förbindelser med leverantörer, inbegripet betalningsrutiner	Om man inte utarbetar och upprätthåller rutiner som förhindrar oetiska affärsförbindelser med entreprenörer och leverantörer (t.ex. försenade betalningar, orättvisa affärsmetoder och särbehandling) genom koncernens riktlinjer, kan detta få negativa konsekvenser för leverantörernas kassaflöde.	Negativ konsekvens (4)	Lång sikt
Korruption och mutor			
Korruption och mutor – Förebyggande och upptäckt, inklusive utbildning	Om man underlåter att förhindra användning av mutor eller andra olagliga betalningar, även via tredje part, i syfte att uppnå eller behålla en affärsmässig fördel, kan detta snedvrider den fria konkurrensen på marknaden och leda till rättsliga åtgärder, böter och skada företagets anseende.	Negativ konsekvens (1)	Medellång sikt
	Risk på lång sikt vad gäller rättsliga åtgärder och anseende i händelse av att företaget drabbas av korruption och mutor på grund av bristfälliga förebyggande och upptäckande åtgärder.	Risk (3)	Lång sikt

Resiliensen i BTS strategi och affärsmodell

BTS genomförde en resiliensanalys av sin strategi och affärsmodell. Analysen utvärderar strategins och affärsmodellens förmåga att anpassa sig till väsentliga konsekvenser och risker samtidigt som man tar vara på identifierade möjligheter. Resiliensanalysen presenteras i avsnitten nedan och omfattar effekterna av de identifierade väsentliga konsekvenserna, riskerna och möjligheterna på affärsmodellen, värdekedjan, strategin och beslutsfattandet, samt aktuella och förväntade ekonomiska effekter.

Effekter av identifierade väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter på BTS affärsmodell, värdekedja, strategi och beslutsfattande.

Som nämns i avsnitt 1.3.1 finns det ett ömsesidigt samband mellan BTS strategi och affärsmodell och de identifierade konsekvenserna, riskerna och möjligheterna. Å ena sidan påverkar de identifierade väsentliga konsekvenserna, riskerna och möjligheterna BTS strategiska inriktning, och å andra sidan påverkar de strategiska besluten också konsekvenserna, riskerna och möjligheterna.

Som svar på de identifierade konsekvenserna, riskerna och möjligheterna anpassar BTS kontinuerligt sin affärsmodell och strategi för att stärka resiliensen och ta tillvara på nya möjligheter. Bland de viktigaste strategiska prioriteringarna kan nämnas att minska verksamhetens koldioxidavtryck och

förbättra energieffektiviteten. BTS samarbetar också nära med kunderna för att optimera affärsresandet där det är möjligt och fortsätter att utöka sitt utbud av digitala utbildningslösningar.

De interna riktlinjerna som gäller BTS egna anställda understryker vikten av att upprätthålla en inkluderande, respektfull och trygg arbetsplats. Dessa insikter ligger till grund för strategiska beslut och understryker vikten av att ta hänsyn till eventuella konsekvenser för personalen när BTS utformar sin strategi och affärsmodell. Att upprätthålla en nära dialog med de anställda är en viktig del av denna strategi. För att främja detta anordnar koncernledningen kvartalsvisa möten för att samla in synpunkter från de anställda och stärka engagemanget i hela organisationen.

Nuvarande finansiella konsekvenser

En ytterligare analys genomfördes också för att utvärdera om någon av de identifierade konsekvenserna, riskerna eller möjligheterna hade en väsentlig finansiell konsekvens på BTS finansiella ställning, finansiella resultat eller kassaflöden under den aktuella rapporteringsperioden. Vid bedömningen beaktades även sannolikheten för att eventuella konsekvenser, risker eller möjligheter skulle leda till en väsentlig justering av de redovisade värdena på tillgångar och skulder under nästa årsredovisningsperiod.

De främsta drivkrafterna för driftsutgifter (Opex) är kostnader (i form av tid och pengar) för rapportering till plattformar för hållbarhetsbedömning (som Ecovadis, CDP, Nasdaq och andra), SBTi, FN:s Global Compact, utsläppsexperten (Zero Mission), ESRS-rådgivare samt kostnader för revisorer (dubbel väsentlighetsanalys och revision).

1.4.2 IRO-1 Arbetsgången för att fastställa och bedöma väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter

2025 var det första året som BTS genomförde en dubbel väsentlighetsanalys. BTS strategi för den dubbla väsentlighetsanalysen är utformad för att identifiera, utvärdera och prioritera konsekvenserna, riskerna och möjligheterna som är förknippade med verksamheten. Processen består av ett antal steg, som alla syftar till att säkerställa att de väsentliga hållbarhetsfrågorna som är relevanta för verksamheten och intressenterna identifieras [ESRS-2_IRO-1_53a, 53b]. I enlighet med principen om dubbel väsentlighet ansågs hållbarhetsrelaterade frågor vara väsentliga om de var väsentliga ur ett perspektiv med konsekventiell väsentlighet eller ur ett perspektiv med finansiell väsentlighet, eller båda. Processen leds av ett tvärfunktionellt team bestående av representanter från hållbarhet, riskhantering, ekonomi och operativ verksamhet. Utvärderingen inleds med en analys av BTS affärsmiljö, strategi, verksamhet, värdekedja och relationer till intressenterna. Utifrån denna analys sammanställs en lång lista över potentiella konsekvenser, risker och möjligheter, vilka sedan utvärderas med avseende på både konsekventiell väsentlighet och finansiell väsentlighet på kort, medellång och lång sikt. Bedömningen görs utan att hänsyn tas till åtgärder som kan mildra konsekvenserna.

De identifierade riskerna analyseras utifrån aspekter som finans, drift, anseende och regelefterlevnad och prioriteras med hjälp av en riskmatris. Resultaten granskas av interna experter, bereds av revisionsutskottet och läggs fram för styrelsen för slutgiltigt godkännande.

Efter godkännandet utarbetas handlingsplaner för varje väsentlig fråga, inklusive mål, åtgärder och nyckeltal för att följa upp framstegen. Hanteringen av hållbarhetsrelaterade konsekvenser, risker och möjligheter är integrerad i BTS övergripande riskhanterings- och styrningsprocesser.

Utvärderingen ses över regelbundet för att återspegla förändrade hållbarhetsfrågor och affärsförhållanden. Resultaten från den dubbla väsentlighetsanalysen redovisas i BTS hållbarhetsredovisning och tillhörande upplysningar [ESRS-2_IRO-1_53c-f]. I avsnitt 1.2 redogörs för de detaljerade övervägandena kring processen för att identifiera och bedöma väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter, i enlighet med kraven i standarden för klimatförändringar.

Beskrivning av processen för att identifiera och bedöma konsekvenser, risker och möjligheter kopplade till ansvarsfullt företagande

BTS tillämpar en strukturerad utvärderingsprocess för att identifiera väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter som rör ansvarsfullt företagande. Lokala regelverk, bolagsstyrningskultur och samhällsengagemang är centrala kriterier, med fokus på den grundläggande operativa verksamheten.

Under 2026 kommer företaget att undersöka olika sätt att involvera olika intressenter i denna bedömningsprocess. BTS använde Cleerits SaaS-lösning för miljö, social hållbarhet och bolagsstyrning som digitalt stöd för sin första dubbla väsentlighetsbedömning. Konsekvenser, risker och möjligheter (IRO) identifierades och bedömdes i fyra faser:

Fas 1 – Identifiering av hållbarhetsfrågor som ska utvärderas
Utarbetande av en förteckning över hållbarhetsfrågor som ska användas som ett analytiskt ramverk. För att sammanställa denna lista har alla ämnen, underämnen och del-underämnen som anges i ESRS 1 AR 16 beaktats. Dessutom beaktades de faktorer som anges i det internationella ramverket MSCI för BTS bransch. I detta ramverk anges miljöfrågor, sociala frågor och styrningsfrågor inom BTS.

Fas 2 – Identifiering av konsekvenser, risker och möjligheter
För varje hållbarhetsfråga har BTS kartlagt negativa och positiva konsekvenser på människor och miljön inom sin egen verksamhet och värdekedja, samt relaterade risker och möjligheter. Både konsekventiell och finansiell väsentlighet har bedömts, inklusive sambanden mellan konsekvenser och risker eller möjligheter. Konsekvenser, risker och möjligheter (IRO) har identifierats av BTS sakkunniga funktioner, däribland HR, ekonomi, hållbarhet, IT, samt företrädare för den högsta ledningen.

Fas 3 – Bedömning av konsekvenser, risker och möjligheter
Konsekventiell väsentlighet bedömdes för konsekvenser, medan den finansiella väsentligheten bedömdes för risker och möjligheter i enlighet med ESRS 1.

Skalan fastställdes utifrån rekommendationerna i ESRS 1, genom att kombinera kvalitativa och kvantitativa bedömningar av konsekvenser eller finansiella konsekvenser med sannolikhet. För varje konsekvens, risk och möjlighet beräknades ett betyg genom att multiplicera den konsekventiella eller finansiella effekten med sannolikheten. Eftersom vissa underämnen är relevanta för BTS kan även ett så lågt betyg som 1 anses vara väsentligt.

Bedömning av konsekventiell väsentlighet (1–25)

Väsentlighetsbedömningen av negativa konsekvenser baseras på konsekvensens sannolikhet och allvarlighetsgrad (baserat på skala, tillämpningsområde och återställbarhet). När det gäller positiva konsekvenser baseras bedömningen på skala, omfattning och sannolikhet.

Tabell 1.4.2 Skolor för att bestämma påverkansgrad

Betyg	Allvarlighetsgrad Skala, tillämpningsområde och återställbarhet	Beskrivning
1	Inga/minimala konsekvenser	Liten skala, med begränsat tillämpningsområde eller lätt att återställa (vid negativa konsekvenser).
2	Mindre konsekvenser	Mindre skala, med begränsat tillämpningsområde eller möjlighet att återställa (vid negativa konsekvenser).
3	Måttliga konsekvenser	Måttlig skala, med måttligt tillämpningsområde eller något svårt att återställa (vid negativa konsekvenser).
4	Betydande konsekvenser (Anmärkningsvärt)	Stor skala, med stort tillämpningsområde och svårt att återställa (vid negativa konsekvenser).
5	Allvarliga konsekvenser	Kritisk skala, med globalt tillämpningsområde eller ej möjlig att återställa (vid negativa konsekvenser).

Negativ konsekvens: Allvarlighetsgrad = (skala + tillämpningsområde + återställbarhet) / 3
 Positiv påverkan: (skala + omfattning) / 2

Betyg	Sannolikhet	Beskrivning
1	Osannolikt/mycket osannolikt	Mycket liten risk att det inträffar. Anses vara nästan omöjligt under rådande förhållanden.
2	Osannolikt	Liten risk att det inträffar. Kan förekomma under vissa omständigheter, men anses i allmänhet vara ovanligt.
3	Hög/möjlig	Måttlig sannolikhet för att det inträffar. Även om det inte är säkert är det troligt och kan inträffa baserat på aktuella tendenser och förhållanden.
4	Trolig	Förväntas inträffa med stor säkerhet. Det är mycket troligt att detta kommer att inträffa, med tanke på aktuella tendenser och förhållanden.
5	Definitiv/pågår redan	Det är nästan helt säkert att det kommer att inträffa. Det är mycket troligt att det kommer att inträffa, vilket stöds av omfattande bevis eller tendenser.

Totalt betyg
 Negativ påverkan: allvarlighetsgrad x sannolikhet
 Positiv påverkan: (skala + omfattning) x sannolikhet

Denna bedömning bygger både på interna uppgifter, såsom verksamhetsrapporter och bokslut, och på externa källor, däribland akademisk forskning och branschanalyser. Tröskelvärden används som hjälp vid fastställandet av väsentlighet. Betygsättningen avgör prioriteringen av det framtida hållbarhetsarbetet [ESRS-2_IRO-1_53b(iv), 53c, 53c(i)].

En negativ konsekvens tilldelas en allvarlighetsgrad (skala x tillämpningsområde), som sedan multipliceras med sannolikheten för att den ska inträffa. Om det finns en potentiell konsekvens betraktas en faktor som väsentlig om det sammanlagda betyget överstiger 12. (Till exempel når en konsekvens med en allvarlighetsgrad på 4 (på en skala från 1 till 5) och en sannolikhet på 3 (på en skala från 1 till 5) upp till tröskelvärdet för att betraktas som väsentlig.)

Bedömning av finansiell väsentlighet (1–25)

Risker och möjligheter bedöms utifrån sannolikheten för och den potentiella omfattningen av de finansiella konsekvenserna för BTS. Omfattningen beaktar faktorer som kan hämma eller främja tillväxt och lönsamhet. Omfattningsbetyget speglar BTS bedömning av de finansiella konsekvenserna på företagets utveckling och finansiella resultat. Omfattning och sannolikhet betygsätts på en skala från 1 till 5 (se tabellerna längst ner i detta avsnitt).

På samma sätt som konsekventiell väsentlighet fastställs multipliceras riskens eller möjlighetens omfattning med sannolikheten för att den ska inträffa. I linje med de tröskelvärden som tillämpas för konsekventiell väsentlighet anses en risk eller möjlighet vara väsentlig om det sammanlagda betyget överstiger 12.

Betyg	Sannolikhet	Beskrivning
1	Osannolikt/mycket osannolikt	Mycket liten risk att det inträffar. Anses vara nästan omöjligt under rådande förhållanden.
2	Osannolikt	Liten risk att det inträffar. Kan förekomma under vissa omständigheter, men anses i allmänhet vara ovanligt.
3	Hög/möjlig	Måttlig sannolikhet för att det inträffar. Även om det inte är säkert är det troligt och kan inträffa baserat på aktuella tendenser och förhållanden.
4	Troligt	Förväntas inträffa med stor säkerhet. Det är mycket troligt att detta kommer att inträffa, med tanke på aktuella tendenser och förhållanden.
5	Definitiv/pågår redan	Det är nästan helt säkert att det kommer att inträffa. Det är mycket troligt att det kommer att inträffa, vilket stöds av omfattande bevis eller tendenser.

Betyg	Omfattning	Beskrivning
1	Minimala till inga finansiella effekter	En försumbar potentiell effekt. Inget märkbart.
2	Begränsade finansiella effekter	Begränsad potentiella effekter. Även om detta är märkbart påverkar det inte i någon väsentlig utsträckning BTS utveckling, finansiella resultat, kassaflöden, tillgång till finansiering eller kapitalkostnader.
3	Måttliga effekter	Måttliga potentiella effekter. Om det skulle uppstå negativa effekter kan detta innebära att ledningen måste vidta åtgärder för att begränsa eventuella risker.
4	Betydande finansiella effekter	Betydande potentiella effekter. Om negativa effekter skulle uppstå kan detta påverka BTS utveckling, finansiella resultat, kassaflöden, tillgång till finansiering eller kapitalkostnader.
5	Allvarliga effekter	Allvarliga potentiella effekter. Om negativa effekter skulle uppstå kan detta utgöra ett allvarligt hot mot BTS utveckling, finansiella resultat, kassaflöden, tillgång till finansiering eller kapitalkostnader.

Finansiella konsekvenser (risk): sannolikhet × omfattning

Fas 4 – Fastställande av väsentliga hållbarhetsfrågor för BTS

I denna fas tillämpades försiktighetsprincipen, och i upplysnings syfte ansågs en hållbarhetsfråga vara väsentlig för BTS om minst en konsekvens, risk eller möjlighet (IRO) kopplad till denna fråga hade bedömts vara väsentlig för BTS efter den bedömning som genomfördes i fas 3.

Den konsekvens, risk eller möjlighet som hade högst grad användes för att fastställa omfattningen av konsekventiell och finansiella väsentlighet på ämnes- och underämnesnivå, på en skala från 1 till 5 för varje väsentlighetsperspektiv:

- 5 – Allvarlig = grad 20–25
- 4 – Betydande = grad 16–20
- 3 – Måttlig = grad 11–15
- 2 – Begränsad = grad 6–10
- 1 – Minimal = grad 1–5

Om ingen konsekvens, risk eller möjlighet hade identifierats för en hållbarhetsfråga användes värdet "1".

För att beräkna ett preliminärt väsentlighetsbetyg för varje hållbarhetsfråga multiplicerades det högsta värdet av de två skalorna för väsentlighetsperspektiv (konsekventiellt eller finansiellt) i två steg:

Steg 1: Baserat på omfattningen/förekomsten av de berörda konsekvenserna, riskerna eller möjligheterna inom hela företaget specificeras med följande värden:

- Ingen × 1
- Lokal × 2
- Regional × 3
- Global × 4

Steg 2: Baserat på en varningsindikator som avser de potentiella följderna av de berörda konsekvenserna, riskerna eller möjligheterna, med följande värden:

- Ingen × 1
- Oåterkallelig skada × 2
- Brott mot de mänskliga rättigheterna × 3

Det preliminära väsentlighetsbetyget för hållbarhetsfrågor varierade därmed mellan 1 (1 × 1 × 1) och 60 (5 × 4 × 3).

Särskild process för E1 IRO-1

BTS har genomfört en koldioxidanalys av sin verksamhet fram till 2025 för att kartlägga och utvärdera sin påverkan på klimatförändringarna, särskilt när det gäller utsläpp av växthusgaser. Analysen baseras på data som samlats in enligt metoden med protokoll över växthusgasutsläpp som hanteras av ZeroMission, en extern aktör som mäter utsläpp.

Följande utsläppskategorier har utvärderats inom ramen för Scope 3: tjänsteresor och pendling.

För att identifiera klimatrelaterade risker analyserade BTS sin verksamhets exponering och känslighet för klimatrelaterade hot utifrån verksamhetens platser.

Uppgifterna baserades på kontorsverksamheten:

- Scope 1: antal fordon som ägs av BTS
- Scope 2: energiförbrukning baserad på kontorens yta (kvm)
- Scope 3: tjänsteresor – antal korta, medellånga och långa flygningar
- Scope 3: anställdas pendling – olika transportsätt till kontoren



2 Miljöinformation – Klimatförändringar

2.1 E1 ESRS 2 SBM-3 Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell

BTS klimatrelaterade risker härrör till stor del från regionala klimatbestämmelser. BTS hållbarhetsstrategi tar itu med dessa utmaningar genom att fokusera på att minska koldioxidavtrycket och öka användningen av energieffektiva lösningar. Denna strategiska inriktning syftar till att minska klimatpåverkan, framför allt genom att minska utsläppen av växthusgaser. Genom att inrikta sig på att både minimera risker och konsekvenser arbetar BTS aktivt med att ta tillvara möjligheter som bidrar till långsiktig hållbarhet.

BTS strategi och affärsmodell består av två sätt att genomföra ledarskaps- och utvecklingsprogram: fysiskt och virtuellt via digitala plattformar, och företaget presterar idag mycket bra via båda dessa kanaler. Detta ger stor flexibilitet för att både hantera olika konsekvenser av klimatförändringarna samt kundernas föränderliga behov. De fysiska programmen, som kunderna själva väljer, leder till affärsresor och ökar därmed utsläppen. Eftersom kunderna har samma ambitioner vad gäller utsläppsminskningar pågår en kontinuerlig dialog om hur man kan öka energieffektiviteten. BTS har under 30 år utvecklat innovativa digitala utbildningslösningar som förbättrar inlärning och utveckling i egen takt eller i grupp, och som tillhandahålls virtuellt.

Datakapacitet är också en viktig del av BTS affärsmodell, där datatjänsterna läggs ut på leverantörer som har bättre förutsättningar att bedriva verksamheten på ett energieffektivt sätt, bland annat genom användning av förnybar energi.

2.2 E1 ESRS 2 IRO-1 Arbetsgången för att fastställa och bedöma väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter

2.2.1 Metodik för att bedöma klimatpåverkan, risker och möjligheter

BTS har infört rutiner för att identifiera och bedöma klimatrelaterade konsekvenser, risker och möjligheter, vilka beskrivs nedan.

Bedömning av klimatrelaterade konsekvenser

Som ett första steg kartlade och bedömde BTS vilka typer av klimatpåverkan som förekommer inom den egna verksamheten och i värdekedjan. Utsläppen av växthusgaser identifierades som den främsta konsekvensen. Som ett nästa steg kartlade BTS utsläpstkällorna för växthusgaser inom Scope 1, 2 och 3 för att identifiera var i den egna verksamheten klimatpåverkan uppstår.

Bedömning av klimatrelaterade risker och möjligheter

Vid upprättandet av årsredovisningen tillämpar BTS samma antaganden om klimatet som i hållbarhetsförklaringen. Observera att klimatet under den aktuella perioden inte hade någon väsentlig påverkan på BTS finansiella ställning eller finansiella resultat [E1_IRO-1_AR_15]. Klimatrelaterade risker ingår i BTS riskhanteringsprocess och granskas årligen av revisionsutskotten, samt ligger till grund för både den

strategiska planeringen och processen för kapitalallokering. [E1_IRO-1_11b].

2.2.2 Riskbedömning – metodik

BTS scenario- och resiliensanalys utarbetas för närvarande. Detta innebär att upplysningar som rör scenario- och resiliensanalys inte ingår i rapporteringen för 2025.

Fysiska risker

Fysiska risker avser de potentiella negativa konsekvenserna av klimatförändringarna för BTS verksamhet, tillgångar, leveranskedjor eller marknader. Dessa risker beror på klimat-händelser och långsiktiga miljöförändringar. De delas vanligtvis in i följande kategorier:

- Akuta fysiska risker: Plötsliga händelser, såsom översvämningar, orkaner, värmeböljor eller skogsbränder
- Kroniska fysiska risker: Gradvisa förändringar, såsom stigande havsnivåer, temperaturökningar eller ökenspridning

Fysiska risker på kort, medellång och lång sikt:

- Kort sikt (1–5 år): Till exempel en ökad förekomst av extrema väderhändelser
- Medellång sikt (5–15 år): Till exempel gradvisa temperaturökningar som påverkar jordbrukets produktivitet
- På lång sikt (mer än 15 år): Till exempel en betydande höjning av havsnivån som påverkar infrastruktur, människor och miljö längs kusten

Omställningsrisker

Omställningsrisker avser de utmaningar som BTS kan ställas inför när den globala ekonomin övergår till en koldioxidsnål och hållbar framtid. Dessa risker kan uppstå till följd av förändringar i lagstiftningen, förändringar på marknaden, tekniska framsteg eller samhällets krav på mer hållbara metoder. Exempel på detta är:

- Politiska och juridiska risker: Införande av strängare koldioxidregler eller påföljder vid bristande efterlevnad
- Marknadsrisker: Förändrade kundpreferenser i riktning mot mer miljövänliga lösningar
- Tekniska risker: Kostnader i samband med införande eller underhåll av ny teknik
- Risker för anseendet: Negativ uppfattning om en organisation på grund av dess miljö- eller samhällsinsatser

På kort, medellång och lång sikt:

- Kort sikt (1–5 år): Till exempel de omedelbara konsekvenserna av nya regleringar eller förändringar av marknadens efterfrågan under de kommande 1–5 åren, såsom mekanismer för prissättning av koldioxidutsläpp
- Medellång sikt (5–15 år): Till exempel anpassningskrav i takt med att teknik och politik utvecklas, såsom införandet av teknik för förnybar energi
- Lång sikt (mer än 15 år): Till exempel strukturella förändringar inom industrier och ekonomier, såsom utfasningen av fossila bränslen

	Scope 1 och Scope 2	Scope 3
Fysiska risker		
Akuta fysiska risker	Låga	Låga
Kroniska fysiska risker	Låga	Låga
Omställningsrisker		
Politiska och juridiska risker	Låga	Låga–medel
Marknadsrisker	Ej tillämpligt	Låga
Tekniska risker	Ej tillämpligt	Medel
Risker för anseendet	Låga	Låga
Konsekvenser, risker, möjligheter	Förbrukningen av fossila bränslen och energi-användningen bidrar till negativa konsekvenser för miljön (affärsprocesser har en negativa konsekvenser på klimatet om de inte baseras på förnybara energikällor).	Förbrukningen av fossila bränslen och energi-användningen bidrar till negativa konsekvenser för miljön (affärsprocesser har en negativa konsekvenser på klimatet om de inte baseras på förnybara energikällor).
Tidshorisonter	Medellång till lång sikt	Medellång sikt
Kategori	Negativa konsekvenser	Negativa konsekvenser
Policy	Miljöpolicy	Miljöpolicy
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> • Elektrifiering av egna fordon • Förbättringar av energieffektiviteten • Produkt- och tjänsteinnovation (AI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Minskning av tjänsteresor • Förbättringar av energieffektiviteten
Nyckeltal	E1-6 Växthusgasutsläpp inom Scope 1 och 2, baserat på aktivitetsdata.	E1-7 Växthusgasutsläpp inom Scope 3 Kategori 6 och 7 baseras på aktivitetsdata. Under 2026 kommer BTS att införa en process för insamling av energiförbrukningsdata inom Scope 3-kategorierna 1–5, 8 och 11.
Mål	En minskning med 30 % av växthusgasutsläppen inom Scope 1 och Scope 2 senast 2030, med 2024 som referensår.	En minskning med 30 % av växthusgasutsläppen inom Scope 3 senast 2030, med 2024 som referensår. Kategori 6 (tjänsteresor) och kategori 7 (anställdas pendling).
Utmaningar	Konsekvenser, risker och möjligheter kopplade till utvecklingen av AI och dess inverkan på verksamheten. Detta kommer att analyseras närmare under 2026.	Konsekvenser, risker och möjligheter kopplade till utvecklingen av AI och dess inverkan på verksamheten. Detta kommer att analyseras närmare under 2026.

2.3 Resiliensanalys

2.3.1 E1 ESR2 SBM-3 Resiliensanalys

BTS scenario- och resiliensanalys utarbetas för närvarande. Detta innebär att upplysningar som rör scenario- och resiliensanalys inte ingår i rapporteringen för 2025.

Strategisk anpassning efter klimatmålen

BTS hållbarhetsplan för klimatåtgärder syftar till att senast 2050 anpassa affärsmodellen till en utvecklingsbana som begränsar den globala uppvärmningen till 1,5 °C, i enlighet med Parisavtalet och EU:s mål om klimatneutralitet [E1-1_AR_1].

Förbättringsplanen är förankrad i hållbarhetsstrategin; hantera klimatrelaterade risker och framtidssäkra BTS verksamhet. Planen är fullt integrerad i den övergripande affärsstrategin och de finansiella planeringsprocesserna. Detta innefattar att införa klimatrelaterade mål (se avsnitt 2.4 för mål och plan).

Förenlighet med en väg mot 1,5 °C

BTS klimatmål är långsiktiga och utformade för att säkerställa att de är förenliga med målet att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 °C med inget eller begränsat överskridande [E1-1_16a].

2.4 Policyer, åtgärder och mål

2.4.1 E1-2 Policyer för begränsning av och anpassning till klimatförändringarna

Miljöpolicy

Bakgrund	Huvudinnehåll	Omfattning/intressenter	Ansvarsskyldighet
BTS har antagit en miljöpolicy för att stödja sitt mål om nettonollutsläpp senast 2050 och för att hantera både begränsning av och anpassning till klimatförändringarna.	Miljöpolicyen beskriver den strategiska inriktningen inom viktiga hållbarhetsområden, däribland energianvändning, klimatresiliens (infrastruktur) och avfallsminskning.	Policyn gäller för alla BTS globala verksamheter och omfattar både anställda och uppdragstagare, inklusive de som arbetar utanför kontoret.	Hållbarhetschefen (CSO) ansvarar för genomförandet av policyen.
I policyn beskrivs den övergripande strategin för miljöfrågor såsom energieffektivitet (användning av förnybara energikällor). [E1-2_25].	Policyn säkerställer att miljö- och klimatlagar och -förordningar följs. Framstegen inom dessa områden följs upp och styrs genom fastställda mål, åtgärder och nyckeltal inom varje område.		Koncernen har åtagit sig att till fullo följa miljölagar och föreskrifter, upprätthålla det ISO 27001-certifierade systemet samt kontinuerligt förbättra riskhanteringsprocesserna för att uppnå målet om noll miljöincidenter [MDR-P_65d].

2.3.2 E1-3 Åtgärder och resurser med avseende på klimatförändringspolicyer

BTS inser vikten av att hantera de konsekvenser och risker som är förknippade med klimatförändringarna genom hela värdekedjan [MDR-A_68b]. Företagets engagemang för hållbarhet återspeglas i de pågående insatserna för att minska klimatrelaterade konsekvenser och anpassa sig till de föränderliga miljöförhållandena. Genom att satsa på innovativ teknik och hållbara metoder strävar BTS efter att bidra positivt till miljön [E1-3_27, 28, 29c(ii), 16c].

Enligt BTS plan för att uppnå nettonollutsläpp kommer den största minskningen av växthusgasutsläppen att ske inom Scope 3-utsläppen i kategori 1 (inköpta varor och tjänster) och kategori 6 (affärsresor), jämfört med referensåret 2024. Kundrelaterade faktorer kan påverka möjligheten att uppnå dessa mål, särskilt när resor krävs för att tillhandahålla tjänsterna. BTS fortsätter därför att samarbeta med kunderna för att optimera resebehoven. I de fall där det är svårt att uppnå ytterligare utsläppsminskningar kan BTS överväga att investera i högkvalitativa projekt för utsläppsrätter som bidrar till verifierade utsläppsminskningar.

2.4.2 E1-4 och E1-6 – Utsläppresultat och mål

	Retroaktivt				År för delmål och mål			
	Basår 2024	Jämförande	2025	% 2025 / 2024	2025	Mål 2030	(2050)	Årligt mål i % / Basår
Scope 1-växthusgasutsläpp								
Bruttoväxthusgasutsläpp inom Scope 1 (tCO ₂ e)	101	101	89	-12%	-	71	-	-
Procentandelen växthusgasutsläpp inom Scope 1 från reglerade utsläppshandelssystem (5)	-	-	-	-	-	-	-	-
Scope 2-växthusgasutsläpp								
Platsbaserade bruttoväxthusgasutsläpp inom Scope 2 (tCO ₂ e)	579	579	545	-6%	-	405	-	-
Marknadsbaserade bruttoväxthusgasutsläpp Scope 2 (tCO ₂ e)	664	664	633	-5%	-	465	-	-
Betydande växthusgasutsläpp inom Scope 3								
Totala indirekta bruttoutsläpp Scope 3 (tCO ₂ e)	3 896	3 896	3 313	-15%	-	2 727	-	-
1 Inköpta varor och tjänster	Nästa år	-	-	-	-	Nästa år	-	-
2 Kapitalvaror	Nästa år	-	-	-	-	Nästa år	-	-
3 Bränsle- och energirelaterad verksamheter	Nästa år	-	-	-	-	Nästa år	-	-
4 Transport och distribution i tidigare led	Nästa år	-	-	-	-	Nästa år	-	-
5 Avfall genererat i verksamheter	Nästa år	-	-	-	-	Nästa år	-	-
6 Tjänsteresor	3 029	3 029	2 419	-20%	-	2 120	-	-
7 Anställdas pendling	867	867	894	3%	-	607	-	-
8 Tillgångar som leasas i tidigare led	Nästa år	-	-	-	-	Nästa år	-	-
9 Transport i senare led	-	-	-	-	-	-	-	-
10 Transport i tidigare led	-	-	-	-	-	-	-	-
11 Användning av sålda produkter	Nästa år	-	-	-	-	Nästa år	-	-
12 Slutbehandling av sålda produkter	-	-	-	-	-	-	-	-
13 Tillgångar som leasas i senare led	-	-	-	-	-	-	-	-
14 Franchiseavtal	-	-	-	-	-	-	-	-
15 Investeringar	-	-	-	-	-	-	-	-
Totala utsläpp av växthusgaser (platsbaserade) (tCO₂e)	4 576	4 576	3 947	-14%	-	3 203	-	-
Totala utsläpp av växthusgaser (marknadsbaserade) (tCO₂e)	4 661	4 661	4 035	-13%	-	3 263	-	-
Växthusgasintensitet								
Totala utsläpp av växthusgaser i förhållande till intäkter (MSEK) (platsbaserade)	1,63	1,63	1,46	-	-	-	-	-
Totala utsläpp av växthusgaser i förhållande till intäkter (MSEK) (marknadsbaserade)	1,66	1,66	1,49	-	-	-	-	-

¹⁾ Utsläppsberäkningen har genomförts i enlighet med World Business Council for Sustainable Development och World Resources Institutes (WBCSD/WRI) Greenhouse Gas Protocol – en standard för redovisning och rapportering inom företagssektorn – inklusive riktlinjerna för protokollet över växthusgasutsläpp inom Scope 2. Detta protokoll anses utgöra den bästa praxis som finns idag för rapportering av företag och organisationers växthusgasutsläpp. Utsläppen av växthusgaser har redovisats enligt de tre WBCSD/WRI-scopes. Koldioxidutsläppen (CO₂e) beräknas i enlighet med metodiken i Greenhouse Gas Protocol.

Plan för minskade koldioxidutsläpp fram till 2030

	Källa	Planerade åtgärder	Ansvarig	Deadline
Scope 1	Energiförbrukning från fordon (egna fordon)	Se till att företaget äger el- och hybridbilar	Ekonomiavdelningen i samverkan med vice VD	December 2026
	Fastighetsrelaterad energiförbrukning	Sträva efter att använda förnybara energikällor lokalt	Kontorschefer	December 2027
Scope 2	Elförbrukning på kontoret	Analysera varje kontors energiförbrukning och vilken typ av elproduktion som används, samt utvärdera alternativ för kontoret	Hållbarhetsansvarig tillsammans med operativ ansvarig för verksamheten	December 2027
Scope 3 Kategori 6	Tjänsteresor	Följa utvecklingen av fysiska program	Hållbarhetsansvarig i samverkan med kontorschefer	Pågående
		Fortsätta att erbjuda en kombination av virtuella och fysiska utbildningslösningar, i samråd med kunderna	Ansvarig för digitala tjänster	Pågående
		Koppla kostnadsrapporteringen till salesforce.com för att få en bättre överblick över uppgifterna kring tjänsteresor	Koncernens ekonomiavdelning	Pågående
Kategori 7	Anställdas pendling	Fortsätt att informera de anställda om hållbarhet och resandets påverkan på utsläppen	Hållbarhetsansvarig i samverkan med kontorschefer	December 2026

Betydande händelser och förändringar i rapporteringen av värdekedjan

Det skedde inga betydande förändringar i BTS definition av vad som utgör rapporteringen och dess värdekedja uppströms och nedströms [E1-6_47].

3 Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften

3.1 S1 ESRS 2 SBM-3 Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell

BTS personalstyrka består av medarbetare med kundkontakt som arbetar med försäljning, anpassning och tillhandahållande av våra ledarskapsprogram, samt stödfunktioner som stödjer verksamheten inom marknadsföring, HR-planering, ekonomi, IT-infrastruktur, administration och andra tjänster. Beroende på vilka uppgifter de har varierar deras huvudsakliga kontakter med aktörerna i värdekedjan.

	Kundorienterade team och experter	Stödfunktioner
Anställda		HR Ekonomi
Kunder och ideella organisationer	Konsulter och experter	
Fastighetsbolag		Ekonomi
Leverantörer		Ekonomi och IT
Aktieägare och banker		Ekonomi

Hela arbetskraften bidrar till att genomföra och utveckla strategin genom sitt dagliga arbete, med fokus på de områden där de har störst kompetens.

Arbetskraft, strategi och affärsutveckling

	Kundorienterade team och experter	Stödfunktioner
Innovation inom produkter och lösningar	Kompetenscentra	IT
Innovation och utveckling av arbetsmetoder	Försäljning, utveckling, leverans	Verksamhetsdrift och IT
Hantering av produkt- och lösningsportföljen	Kompetenscentra	
Marknadsföringsstrategi		Marknadsföring
Marknadsexpansion		Koncernledningen
Hållbar drift	Alla	Alla

BTS lägger stor vikt vid att lyssna på och samarbeta med sina anställda för att skapa en så bra arbetsplats som möjligt. BTS dubbla väsentlighetsanalys har identifierat elva väsentliga negativa konsekvenser, en väsentlig positiv konsekvens, elva risker och en möjlighet som rör företagets arbetskraft. Hela arbetsstyrkan, bestående av anställda och icke-anställda (se avsnitt 3.3.1) [S1_SBM-3_14a], kan potentiellt påverkas av dessa konsekvenser och omfattas av upplysningskraven [S1_SBM-3_15].

BTS har identifierat en väsentlig positiv konsekvens som rör den sociala dialogen och de anställdas delaktighet i organisationens utveckling, vilket kan ha positiva konsekvenser för den övergripande tillfredsställelsen och livskvaliteten hos de anställda och deras familjer [S1_SBM-3_14c].

De identifierade negativa väsentliga konsekvenserna har bedömts inte vara systematiska inom BTS verksamhet.

Mångfald och jämställdhet kan vara särskilt hotade när det gäller kvinnor, personer med annan etnisk bakgrund och HBTQI+-personer, eftersom dessa grupper ofta möter systematiska hinder och diskriminering inom olika delar av arbetslivet, bland annat när det gäller anställningsförfaranden, befordringsmöjligheter och lönemässig jämställdhet [S1_SBM-3_16]. Bristen på mångfald och jämställdhet kan påverka arbetsplatskulturen negativt, vilket ökar risken för högre personalomsättning, svårigheter att attrahera kompetent personal samt potentiella ekonomiska risker och risker för företagets anseende. [S1_SBM-3_14d]. BTS ser mångfald som en möjlighet tack vare en bred sammansättning av kön, nationaliteter och religioner samt de kontinuerliga öppna diskussionerna om mångfald, jämlikhet och inkludering.

Inga konsekvenser eller risker har identifierats i samband med BTS planer på att minska miljöpåverkan och övergå till en mer klimatneutral verksamhet [S1_SBM-3_14e].

BTS anser att gedigna utbildnings- och utvecklingsmöjligheter utgör en möjlighet för företaget, eftersom de bidrar till innovation och effektivitet samtidigt som de stärker organisationens långsiktiga resiliens [S1_SBM-3_14d].

BTS verkar för öppenhet, rättvisa och inkludering i hela sin verksamhet och strävar efter att skapa en miljö där medarbetarna kan utvecklas, bidra och växa som personer. För att uppnå detta har BTS fastställt specifika mål som främst avser företagets väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter [S1-4_38b; S1-4_38c]. Dessa mål beskrivs närmare nedan i respektive tematiska avsnitt om mångfald i arbetskraften och ersättning (avsnitt 3.3), tillräckliga löner och konsekvenser relaterade till mänskliga rättigheter (avsnitt 3.4) samt hälsa, integration och kompetens (avsnitt 3.5) [S1-4_40a; S1-4_40b], tillsammans med motsvarande åtgärder och mått för genomförandet [S1-4_41; MDR-M_75]. Intressenter, däribland HR-ledningen, deltog i målsättningsprocessen [MDR-T_80h]. Resultatet följs upp av berörda interna avdelningar (HR, IT, ekonomi) [S1-5_47b] genom en utvärderingsprocess [S1-5_47c] som tar hänsyn till de anställdas synpunkter [S1-4_39; S1-5_47a]. Resultaten avseende mål, åtgärder och nyckeltal kommer att verifieras genom en extern revision år 2026 [MDR-M_77b].

Nuvarande och framtida tilldelade resurser

BTS tillhandahåller öppna upplysningar om nuvarande och framtida finansiella resurser som avsätts för initiativ som syftar till att uppnå de uppsatta målen. Resurser som avsätts för ansvarsfullt företagande redovisas inte separat, utan ingår i de totala driftkostnaderna, vilket återspeglar att viktiga åtgärder har integrerats i den löpande verksamheten.

BTS har delat in ESRS underämnena och del-underämnena i lämpliga tematiska kapitel som stämmer överens med organisationens strategiska mål. Den här strukturen speglar ett engagemang för att skapa en miljö präglad av transparens, rättvisa och ständig utveckling.

Konsekvenser, risker, möjligheter	Kategori	Policy	Åtgärd	Nyckeltal	Mål
En orättvis ersättning till anställda (t.ex. löner, förmåner, flexibla arbetsvillkor) som går utöver lagstadgade krav skulle inte räcka till för att säkerställa en rimlig levnadsstandard för de anställda och deras familjer, och skulle påverka de anställdas tillfredsställelse och en positiv arbetsmiljö negativt.	Negativa konsekvenser	Uppförandekod Global ersättningspolicy	Jämförelse av årslöner mot minimilön samt jämförelser med lokala konkurrenter	Rimliga löner	Upprätthålla löner som går att leva på för de anställda
Om arbetstagarna nekas rätten till föreningsfrihet och kollektivförhandlingar kan detta direkt hindra deras möjlighet att förhandla fram rättvisa arbetsvillkor. Sådana begränsningar, i kombination med att det eventuellt saknas trygga kanaler där de anställda kan framföra sina synpunkter och delta i en social dialog, kan påverka de anställda negativt genom att skapa orättvisa arbetsmiljöer och minska den allmänna arbetstillfredsställelsen.	Negativa konsekvenser	Uppförandekod	Alla anställda har föreningsfrihet Fortsätt att förmedla synpunkter till ledningen genom medarbetarundersökningar där arbetsvillkor och ersättningar ingår	Antal anställda som är medlemmar i en fackförening	Plan för social dialog fram till 2030
En bristande balans mellan arbete och privatliv kan leda till en ökad risk för hälsoproblem och stress, samt ha negativa konsekvenser för familjelivet.	Negativa konsekvenser	Policy för hälsa och säkerhet Regler om föräldraledighet i enlighet med nationell lagstiftning	Initiativ för flexibelt arbete Stöd inom hälsa och säkerhet (stresshantering, fysisk träning, hälsorådgivning, stöd för balans mellan arbete och fritid) Årlig medarbetarundersökning för att få feedback	Nyckeltal för undersökning av medarbetarengagemang Antal anställda som har fått stöd och utbildning i stresshantering	100 % av de anställda i alla regioner ska ha rätt till familjerelaterad ledighet senast 2030
En försämrad säkerhet på arbetsplatsen till följd av risken för dataintrång påverkar förmågan att attrahera kompetent personal och kundrelationerna, vilket i slutändan påverkar företagets resultat.	Negativa konsekvenser	Integritetspolicy	Certifiering av teknik- och programvaruleverantörer Utbildning och coaching i dataskydd	Antal anställda som har genomfört utbildningen	Alla anställda med behov får stöd och utbildning i stresshantering
Om målen för mångfald, jämlikhet och inkludering inte uppnås och om man inte lyckas ta tillvara på medarbetarnas och organisationens fulla potential, kan detta påverka välbefinnandet och leda till minskad effektivitet och förlorade affärsmöjligheter. Bristande jämställdhet kan ha en negativ inverkan på arbetsplatskulturen, vilket kan leda till högre personalomsättning och svårigheter att attrahera de bästa talangerna.	Negativa konsekvenser	Uppförandekod	Strategi för mångfald, jämlikhet och inkludering Kvinnor inom BTS-nätverket och mentorsprogrammet	S1-9 Mångfaldsindikatorer S1-16 Ersättningsmått	Inga fall av diskriminering senast 2030 40 % kvinnlig representation i ledande befattningar (definierat som chefsnivå och högre) inom alla operativa avdelningar
Om man inte satsar på utbildning och kompetensutveckling skulle det leda till bristande kompetensutveckling bland personalen, vilket skulle bromsa innovationstakten och effektiviteten samt äventyra kundernas långsiktiga nöjdhet.	Negativa konsekvenser	Policy för utbildning och kompetensutveckling	Fortsatta investeringar i utvecklingsprogram Se till att alla anställda får utbildning i AI	S1-13 Totalt antal utbildningstimmar – gruppvis och per anställd	Gedigna utbildnings- och utvecklingsmöjligheter leder till kompetensutveckling bland personalen, vilket bidrar till innovation och effektivitet samt säkerställer långsiktig framgång för medarbetarna och organisationens motståndskraft

3.2 Policyer och samverkan med personalen

3.2.1 S1-1 Policyer

BTS strävar efter att främja en företagskultur präglad av integritet, respekt och ansvarstagande. BTS viktigaste policyer utgör viktiga ramverk som styr organisationens verksamhet och samverkan, och speglar dess engagemang för en säker,

inkluderande och respektfull arbetsplats för alla, samtidigt som kärnvärdena och internationella standarder upprätthålls. BTS tar hänsyn till de anställdas intressen genom en ärlig undersökning och ser till att deras synpunkter beaktas i alla företags riktlinjer [MDR-P_65e].

Bakgrund	Huvudinnehåll	Omfattning/intressenter	Ansvarsskyldighet
Ansvarsfullt företagande			
<p>Utgör grunden för affärs- och arbetsrutiner, inklusive normer för arbetsrätt och mänskliga rättigheter.</p> <p>Beskriver de viktigaste principerna och förväntningarna på arbetskraften, och det anges hur de ska uppträda i sitt dagliga arbete och interagera med personer både inom och utanför BTS. [MDR-P_65a, 65b].</p>	<p>Behandlar centrala frågor rörande mänskliga rättigheter och de relevanta internationella standarder som nämns där [MDR-P_65d], däribland diskriminering, trakasserier, mänskliga rättigheter, bedrägeri och korruption, människohandel, tvångsarbete och barnarbete.</p>	<p>Egna arbetsstyrkan, inklusive anställda och icke-anställda (uppdragstagare) [MDR-P_65b].</p>	<p>Hållbarhetschef på koncernnivå [MDR-P_65c].</p>
Arbetsmiljöpolicy			
<p>Denna policy speglar BTS engagemang för att skapa en säker och hälsosam arbetsmiljö.</p> <p>Alla åtgärder eller förhållanden som kan äventyra hälsa och säkerhet är förbjudna, och man lägger stor vikt vid att förebygga stress och dataintrång som rör personuppgifter. [MDR-P_65a].</p> <p>BTS anser att ett proaktivt arbetssätt när det gäller hälsa och säkerhet förbättrar både medarbetarnas balans mellan arbete och fritid, deras trygghet och engagemang i stort.</p>	<p>Anger tydliga förväntningar på säkra arbetsrutiner och följer nationella och internationella standarder för data-säkerhet och arbetsförhållanden [MDR-P_65d].</p> <p>Fastställda rapporteringsrutiner gör det möjligt för enskilda att anonymt rapportera osäkra förhållanden utan rädsla för repressalier, något som garanterar en snabb och effektiv hantering av problemen.</p>	<p>Hela verksamheten, inklusive alla anställda [MDR-P_65b].</p>	<p>Operativ chef (COO) [MDR-P_65c].</p>
Uttalande mot modernt slaveri			
<p>BTS är medvetna om att vårt sätt att arbeta är lika viktigt som de tjänster vi erbjuder våra kunder. Vi är ett företag som styrs utifrån våra värderingar. Det här åtagandet fastställs i vår globala uppförandekod. Vi förväntar oss att alla som arbetar på BTS, samt alla i vår leverantörskedja, följer uppförandekoden och är noga med hur de bedriver verksamhet för vår räkning.</p>	<p>I denna policy framgår BTS åtagande att förebygga slaveri och människohandel inom vår verksamhet samt de åtgärder vi har vidtagit för att säkerställa att det inte förekommer slaveri eller människohandel i vår egen verksamhet och i våra leverantörskedjor. Vi har alla en skyldighet att vara uppmärksamma på risker, hur små de än må vara. BTS-anställda förväntas rapportera misstankar och ledningen förväntas vidta åtgärder.</p>	<p>Egen arbetskraft</p>	<p>Hållbarhetschef på koncernnivå [MDR-P_65c].</p>
Policy för utbildning och kompetensutveckling			
<p>Polycyn speglar BTS engagemang för att skapa en företagskultur som fokuserar på kontinuerligt lärande och utveckling inom organisationen.</p> <p>Den lyfter fram hur viktigt det är att ge alla medarbetare de färdigheter och kunskaper som krävs för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt, samtidigt som man bidrar till deras personliga och professionella utveckling.</p> <p>Koncernen är övertygad om att en välutbildad personalstyrka bidrar till ökad produktivitet, innovation och organisationens framgång i stort.</p>	<p>Polycyn beskriver tydligt förväntningarna på deltagande i utbildningsprogram och ger vägledning om hur man kartlägger utbildningsbehov för olika befattningar.</p> <p>Detta ligger i linje med BTS övergripande engagemang för medarbetarnas utveckling och följer relevanta nationella och internationella standarder, såsom ILO:s riktlinjer för utbildning och utveckling [MDR-P_65d].</p> <p>För att uppnå detta erbjuder koncernen en rad omfattande utbildningsprogram, bland annat introduktionsutbildning, kompetensutveckling och ledarskapsutbildning, samtidigt som man infört återkopplingsystem för att utvärdera programmets effektivitet och åtgärda eventuella brister i utbildningen.</p>	<p>Egna arbetsstyrkan [MDR-P_65b].</p>	<p>Operativ chef (COO) [MDR-P_65c].</p>

3.2.2 S1-2 Rutiner för kontakter med egna arbetsstyrkan angående konsekvenser

BTS-anställdas välbefinnande och engagemang

BTS prioriterar sina medarbetares engagemang och välbefinnande och vi är övertygade om att en öppen och transparent process för medarbetarengagemang är avgörande för att skapa en positiv arbetsmiljö och se till att de anställdas röster blir hörda. BTS rutiner för engagemang är utformade för att tillgodose de anställdas behov och ta itu med deras frågor. BTS tar hänsyn till utsatta grupper bland sina anställda och väger in deras perspektiv i rutiner för engagemang [S1-2_28]. BTS strävar efter att skapa flexibla arbetsformer och erbjuda utbildning för att minska omedvetna fördomar.

BTS samverkar med sina anställda via olika kanaler och i olika skeden [S1-2_27b] för att säkerställa att deras [S1-2_27a] synpunkter vägs in i företagets beslut och verksamhet [S1-2_27]. Dessa omfattar månatliga möten på teamnivå, en årlig global medarbetarundersökning och kvartalsvisa möten med ledningen, samt prestationsutvärderingar som genomförs minst två gånger om året samt informella möten vid behov mellan chefer och medarbetare för att diskutera verksamheten, roller och ansvarsområden samt framtida utmaningar och möjligheter. [S1-2_27b].

Dessutom sker engagemanget direkt med de anställda [S1-2_27a] genom effektiv kommunikation mellan de anställda och ledningen. Effektiviteten i engagemangsprocesserna mäts med hjälp av flera metoder, däribland undersökningsresultat, prestationssamtal och utarbetande av handlingsplaner baserade på återkoppling från undersökningar och möten [S1-2_27e]. Under 2025 uppgick svarsfrekvensen i BTS årliga medarbetarundersökning till 90 %, och 83 % av de anställda uppgav att de var stolta över att arbeta på BTS.

Chefen för den operativa verksamheten (vice VD) har det operativa ansvaret [S1-2_27c] för att se till att processen för medarbetarengagemang fungerar enligt plan och att resultaten ligger till grund för BTS tillvägagångssätt. Vice VD granskar tillsammans med ledningen den information som samlats in via olika kanaler för att leda BTS mot en mer inkluderande, hälsosam och hållbar arbetsplats.

3.2.3 S1-3 Rutiner för att gottgöra för negativa konsekvenser och kanaler genom vilka de egna medarbetarna kan uppmärksamma problem

BTS har infört rutiner för att identifiera och hantera eventuella negativa konsekvenser för de anställda. Detta innefattar regelbundna granskningar av verksamhetens rutiner och deras effekter, för att kunna identifiera områden där det finns utrymme för förbättringar. Återkopplingsmekanismer används för att utvärdera hur effektiva de vidtagna åtgärderna är och för att säkerställa att de tillgodose de anställdas behov [S1-3_32a].

De anställda kan ta upp frågor eller framföra sina önskemål via flera olika kanaler. BTS uppmanar sina anställda att i första hand vända sig till sin närmaste chef eller personalavdelningen, även när det gäller frågor som rör arbetsplatsen, såsom lön eller relationer mellan kollegor. De implementerade kanalerna omfattar [S1-3_32b]:

1. Ett klagomålsmekanism där personalen anonymt kan framföra sina synpunkter via en särskild onlineplattform och en kanal för visselblåsning, vilket garanterar sekretess och stimulerar öppen och anonym kommunikation.
2. Kvartalsvisa möten där de anställda kan ta upp sina frågor och ge synpunkter direkt till koncernledningen.
3. Interaktion i samband med en undersökning om medarbetarnas engagemang efter anställningens upphörande på det lokala kontoret. En årlig undersökning av medarbetarengagemanget bidrar till att bedöma medarbetarnas medvetenhet [S1-3_32d]. Efter undersökningen om medarbetarengagemang redogör varje kontorschef för resultaten och diskuterar dem samt förbättringsområdena med sitt lokala team, och man kommer överens om prioriteringar för det kommande året.

Ett särskilt team bestående av tre ledare, så kallade visselblåsarteamet, har till uppgift att hantera klagomål och se till att processen är opartisk och konfidentiell. BTS har ett uppföljningssystem för att övervaka alla ärenden som tas upp, hur de löses och eventuella uppföljningsåtgärder som vidtas [S1-3_32e].

BTS behandlar uttryckligen åtgärder mot repressalier i sin uppförandekod samt i sin policy och sina rutiner för visselblåsare, i syfte att skydda personer som använder kanalerna för att rapportera problem eller klagomål [S1-3_33]. Detta åtagande gäller alla anställda och syftar till att säkerställa att de kan yttra sig utan rädsla för negativa konsekvenser samt att främja en trygg och öppen kommunikationsmiljö. Alla anmälningar om repressalier dokumenteras, tas på allvar och utreds omedelbart.

3.3 Mångfald i arbetskraften och ersättning: S1-4 Åtgärder, S1-5 Mål och mått

3.3.1 S1-6 Uppgifter om anställda, S1-9 Mångfaldsindikatorer

BTS strävar efter öppenhet vad gäller arbetskrafts- och mångfaldsindikatorer, med särskilt fokus på att eliminera fall av diskriminering, säkerställa att det inte förekommer någon löneklyfta mellan könen samt öka jämställdheten på ledande befattningar.

BTS har varje år ett tydligt mål och ett åtagande att minska incidenterna till noll, främja inkludering, erbjuda lika möjligheter och tillämpa nolltolerans mot trakasserier i samtliga aspekter av arbetsplatskulturen.

BTS har också som mål att uppnå en andel på minst 40 % kvinnor i ledande befattningar inom alla operativa enheter globalt. Detta mål fastställdes 2016 och återspeglar BTS engagemang för jämställdhet och inkluderande tillväxt. BTS följer upp framstegen varje år och offentliggör data uppdelat efter kön och geografiskt område för att säkerställa öppenhet och ansvarsskyldighet [MDR-T_80].

Ett system för visselblåsning har inrättats för fall av diskriminering eller partiskhet, för att säkerställa att alla frågor som rör diskriminering eller partiskhet hanteras snabbt och effektivt. Information om fall av diskriminering, inklusive trakasserier, finns i avsnitt 4.5.2.

BTS kommer löpande att följa upp arbetet för att skapa en arbetsplats utan diskriminering. Genom att integrera dessa initiativ i affärsstrategin [S1-4_38d] strävar BTS efter att främja en företagskultur med respekt och rättvisa i centrum.

S1-6 Information about BTS employees

Kön	2025
Man	502
Kvinna	676
Övrigt	0
Ingen uppgift	0
Totalt antal anställda	1178

Antal anställda inom och utanför EES

Totalt antal anställda inom EES	208
Totalt antal anställda utanför EES	970
Totalt antal anställda	1178

Antal anställda i länder som står för mer än 10 % av koncernens totala antal anställda

Land	Antal anställda
Indien	154
USA	378

Koncernledningen, fördelat på kön

	Antal personer
Man	2
Kvinna	1
Hela koncernledningen	3

Antal anställda (på heltid) och deras kön per land

	Kvinna	Man	Totalt
EES			
Frankrike	9	8	17
Italien	22	9	31
Nederländerna	6	6	11
Spanien	55	41	96
Sverige	17	12	29
Tyskland	14	10	24
Totalt EES	123	85	208
Icke EES			
Argentina	5	1	6
Australien	23	7	30
Brasilien	17	10	27
Costa Rica	1	0	1
Förenade Arabemiraten	15	9	24
Indien	59	95	154
Indonesien	1	3	4
Japan	5	5	10
Kanada	25	20	46
Kina	5	1	6
Malaysia	4	2	6
Mexiko	10	6	17
Schweiz	1	4	5
Singapore	17	10	27
Storbritannien	65	51	116
Sydafrika	19	12	31
Sydkorea	7	2	9
Taiwan	3	2	4
Thailand	51	19	70
USA	220	157	377
Totalt icke EES	553	417	970
Totalt	676	502	1178

Uppgifter om anställda som inte rapporterades 2025

På grund av den decentraliserade strukturen i BTS organisation samlas vissa uppgifter om personalen för närvarande inte in på ett enhetligt sätt i alla regioner och kan därför inte redovisas på koncernnivå.

S1-6 Heltids- och deltidsanställda

- BTS offentliggör för närvarande inga globala uppgifter om heltids- och deltidsanställda, eftersom definitionerna och metoderna för datainsamling varierar mellan olika regioner

S1-9 Fördelning av anställda efter åldersgrupp

- BTS offentliggör inte uppgifter om anställdas ålder på global nivå. I vissa regioner, däribland Nordamerika, samlas denna information inte in på grund av lokal praxis och rättsliga skäl

S1-14 Mått för arbetsmiljö

- BTS har inget formellt, koncernövergripande system för hantering av arbetsmiljön och lämnar därför inte ut uppgifter om systemets omfattning
- Dessutom rapporterar BTS inte om arbetsrelaterade dödsfall, olyckor, arbetsrelaterad ohälsa eller förlorade arbetsdagar. Med tanke på BTS verksamhet som en organisation inom professionella tjänster och utbildning anses sådana incidenter inte vara väsentliga för verksamheten; istället hanteras medarbetarnas välbefinnande och säkerhet genom lokala HR-processer och verksamhetsrutiner

3.3.2 S1-16 Ersättningsmått

BTS har inte tillräckliga uppgifter för att redovisa någon siffra för löneskillnader mellan könen. Även om vissa uppgifter om ersättningar finns tillgängliga på koncernnivå hanteras ersättningsfrågorna i första hand lokalt. Skillnader i roller, ersättningsstrukturer och rutiner för datainsamling mellan olika regioner begränsar möjligheten att sammanställa enhetliga och jämförbara uppgifter om löneskillnader mellan kvinnor och män på koncernnivå. BTS tillämpar rättvis och skälig ersättning genom lokala processer och riktlinjer som är anpassade till gällande bestämmelser och branschpraxis [S1-16_97a].

BTS totala årliga ersättningskvot [S1-16_97b] beräknas genom att dividera den högst avlönade personens ersättning med medianvärdet för den totala årliga ersättningen för alla övriga anställda (exklusive den högst avlönade personen) [S1-16_97c]. Löneskillnaden för 2025 var 5,6.

3.4 Kollektivförhandlingar, tillräckliga löner och mänskliga rättigheter: S1-4 Åtgärder, S1-5 Mål och mått

3.4.1 S1-8 Kollektivavtalstäckning och social dialog

BTS främjar rättvisa och trygga anställningsförhållanden och stöder rätten till föreningsfrihet på alla sina marknader. Anställda får frivilligt ansluta sig till fackföreningar eller arbetstagarråd utan risk för diskriminering, trakasserier eller represalier. I länder där sådana rättigheter är begränsade hindrar BTS inte sina anställda från att använda alternativa kanaler för att framföra synpunkter och värna om sina arbetsvillkor.

Lokala enheter övervakar tillämpliga arbetsrättsliga bestämmelser för att säkerställa att de efterlevs. BTS förespråkar också öppenhet gentemot sina anställda och

anpassar sina rutiner efter Internationella arbetsorganisationens (ILO) konvention nr 87 om "föreningsfrihet och skydd för organisationsrätten" samt ILO:s konvention nr 98 om "organisationsrätten och den kollektiva förhandlingsrätten".

För att genomföra sina åtaganden om anställdas rättigheter har BTS inrättat ett system för visseblåsning som ser till att anställda när som helst kan anmäla misstänkta oegentligheter på ett säkert och anonymt sätt. Den här anonyma kanalen för visseblåsning är tillgänglig för alla anställda och gör det möjligt för dem att anmäla alla former av missförhållanden – vare sig det rör sig om olagliga handlingar eller överträdelse av interna policyer – utan rädsla för repressalier. Med en säker och öppen kanal för feedback arbetar BTS för att skapa en företagskultur som präglas av ansvarstagande och ständig utveckling. Se avsnitt 4.5.1 för en detaljerad översikt över BTS system för visseblåsare. Dessutom strävar BTS efter att upprätthålla och stärka de anställdas inflytande och representation genom en social dialog som inkluderar samtliga anställda. Dialogen som sker genom en medarbetarundersökning ligger till grund för en resiliert och rättvis arbetsplats. BTS åtagande är förankrat i företagets uppförandekod och visseblåsarpolicy, som garanterar att alla anställda har en säker och anonym kanal för att rapportera problem [MDR-T_80].

S1-8 Täckningsgrad	Kollektivavtalsäckning		Social dialog
	Anställda – EES	Anställda – utanför EES	Företrädare på arbetsplatsen (inom EES)
0–19%	–	Indien, USA	–
20–39%	–	–	–
40–59%	–	–	–
60–79%	–	–	–
80–100%	–	–	–

[S1-8_60-63].

3.4.2 S1-10 Tillräckliga löner

Det finns inget HR-system som mäter BTS minimilön i förhållande till minimilönen i de länder där BTS bedriver verksamhet. BTS strävar efter att se till att alla sina anställda får en tillräcklig lön och att ersättningen är rättvis och jämlik i alla regioner. Sedan 2024 samlar BTS in lönedata och samarbetar med alla marknader för att säkerställa att företagets globala löneprinciper tillämpas på ett enhetligt och rättvist sätt.

För att attrahera och behålla kompetenta anställda erbjuder BTS konkurrenskraftiga löner och granskar regelbundet lokal lönepraxis utifrån kriterier som följer ESRS-ramverket. BTS åtagande att betala en lön som är tillräcklig för att täcka de anställdas och deras familjers behov återspeglas i koncernens ersättningspolicy.

3.4.3 S1-17 Incidenter, anmälningar och allvarliga konsekvenser relaterade till mänskliga rättigheter (inklusive fall av visseblåsning)

BTS använder sig inte av tvångsarbete eller barnarbete och tillämpar en nolltoleranspolicy mot tvångsarbete och barnarbete i hela sin verksamhet. Detta åtagande är fastställt i företagets policy mot modernt slaveri och uppförandekod [MDR-T_80a; MDR-T_80c], där man tar ställning för nolltolerans mot alla former av utnyttjande. BTS följer rigoröst internationella och lokala lagar och förordningar [MDR-T_80j].

Incidenter, anmälningar och allvarliga konsekvenser relaterade till mänskliga rättigheter

	Enhet	2025	2024
Incidenter rörande diskriminering, inklusive trakasserier	Nummer	0	0
Klagomål som lämnas in via de kanaler där anställda kan rapportera problem	Nummer	0	0
Klagomål som lämnats in till nationella kontaktpunkter för multinationella företag inom OECD	Nummer	0	0
Böter, påföljder och skadestånd till följd av klagomål	EUR	0	0
Bekräftade allvarliga brott mot de mänskliga rättigheterna med koppling till den egna arbetskraften	Nummer	0	0
Överträdelse av FN:s vägledande principer för företag (UNGP) och OECD:s riktlinjer för multinationella företag	Nummer	0	0
Böter, påföljder och skadestånd i samband med bekräftade allvarliga brott mot de mänskliga rättigheterna	EUR	0	0

BTS har inrättat ett system för anmälningar från tredje part för att identifiera, rapportera och utreda misstänkta fall av olagligt beteende eller överträdelse av företagets uppförandekod. Dessa omfattar en säker intern rapporteringskanal till lokala och regionala HR-chefer samt en extern visseblåsarkanal (Whitepaper Advisors) som garanterar sekretess och möjliggör anonym rapportering för både anställda och externa intressenter. BTS tillämpar en nolltoleranspolicy vad gäller repressalier. Alla anmälningar hanteras oberoende av den berörda ledningskedjan, och varje överträdelse av visseblåsarskyddet leder till disciplinära åtgärder.

Det interna visseblåsarteamet ser till att varje ärende hanteras noggrant, opartiskt och skyndsamt, i enlighet med sitt åtagande om ansvarsfullt företagande. Utredningsprocessen inleds med ett omedelbart agerande, där utredningar inleds inom 24 timmar efter att en anmälan mottagits för att se till att åtgärder vidtas i rätt tid och för att skydda bevisen. När ett ärende har inletts prioriterar BTS säker kommunikation med den som gjort anmälan och använder konfidentiella kanaler för att samla in ytterligare information och informera om hur utredningen fortskrider.

Alla bekräftade incidenter registreras och följs upp, och BTS publicerar en årlig sammanfattning av inkomna rapporter, genomförda utredningar och resultat.

3.5 3.5 Hälsa på arbetsplatsen, integration och kompetensutveckling: S1-4 Åtgärder, S1-5 Mål och mått

3.5.1 S1-14 Mått för arbetsmiljö

BTS står fast vid sitt åtagande att se till att alla anställda, uppdragstagare och tillfälligt anställda mår bra och skyddas mot dataintrång.

På grund av de olika kunduppdragens karaktär kan balansen mellan arbete och privatliv påverkas, eftersom uppdragen kan innebära resor, ibland till andra regioner. Genom globala och regionala planeringsteam samt lokalt ledarskap minskas risken för att medarbetarna arbetar för hårt, vilket annars kan leda till stress och utmattning.

Det nya arbets sättet, med ökat fokus på virtuella möten och distansarbete, har gett de anställda nya möjligheter att vara mer flexibla vad gäller var de arbetar, vilket generellt sett har förbättrat balansen mellan arbete och fritid och minskat risken för stress.

Under 2025 fortsatte BTS sitt arbete för att skapa en trygg och säker arbetsplats, och företaget lanserade olika initiativ och program för att främja medarbetarnas hälsa – bland annat kring stresshantering, fysisk aktivitet och olika former av rådgivning.

Mått för arbetsmiljö

HSE-systemets omfattning för den egna arbetskraften	N/A
Antal arbetsrelaterade olyckor	0
Olycksfrekvens	0
Antal fall av arbetsrelaterad ohälsa	0
Antal förlorade arbetsdagar till följd av arbetsrelaterade skador, arbetsrelaterad ohälsa och dödsfall	0
Antal dödsfall till följd av arbetsrelaterade skador och arbetsrelaterad ohälsa	0
Antal dödsfall till följd av arbetsrelaterade skador och arbetsrelaterad ohälsa	0

[S1-14_88-90]

3.5.2 S1-15 Mått för balans mellan arbete och fritid

BTS inser att en sund balans mellan arbete och fritid är avgörande för de anställdas välbefinnande och organisationens framgångar i stort. BTS strävar efter att skapa en arbetsmiljö som hjälper de anställda att hitta en balans mellan arbetslivet och privatlivet, särskilt vad gäller familjerelaterade behov. Alla anställda på alla arbetsplatser har rätt till sjukledighet, semester och föräldraledighet.

BTS arbetar för att stödja familjelivet och har som mål att alla anställda i alla regioner senast 2030 ska ha rätt till familjerelaterad ledighet, i enlighet med lokala lagar och bestämmelser. BTS genomför en årlig medarbetarundersökning för att samla in synpunkter på viktiga frågor (t.ex. balans mellan arbete och fritid), rapporter om familjerelaterad ledighet samt för att identifiera områden med utrymme för förbättring. Resultaten granskas av ledningen. De enskilda avdelningarna och cheferna ansvarar för att utarbeta och förvalta handlingsplaner för att hantera de utmaningar som identifierats. BTS överväger synpunkterna från medarbetarundersökningarna, som lyfter fram vikten av familjerelaterad ledighet och en kombination av distansarbete och arbete på kontoret för att bidra till en bättre balans mellan arbete och privatliv [MDR-T_80].

Dessa pågående initiativ kommer att utvecklas kontinuerligt i takt med att BTS utvärderar och förbättrar sina rutiner för att upprätthålla högsta möjliga standard när det gäller balansen mellan arbete och privatliv [MDR-A_68c].

3.5.3 S1-13 Mått för utbildning och kompetensutveckling

Personliga utvecklingsplaner som ingår i utvecklingssamtal: BTS har tydliga personliga utvecklingsplaner för alla medarbetare – en plan för konsulter och experter och en för operativ och administrativ personal. Under året fortsatte medarbetarna att utvecklas i sina karriärer, och alla anställda erbjöds fortlöpande utbildning och kompetensutveckling inom olika områden för att stödja utvecklingen och genomförandet av företagets program

samt förbättra verksamheten. Fördelen med BTS är att företaget kan använda många av sina egna ledarskaps- och förändringsprogram för att vidareutbilda sina egna anställda.

BTS stöder medarbetarnas utveckling genom strukturerade onboarding- och ledarskapsprogram. Nyanställda deltar i ett två veckor långt onboardingprogram där de får en inblick i BTS vision, affärsmodell och arbetssätt. Programmet leds av chefer på ledande befattningar för att stärka engagemanget och kunskapsutbytet.

Mer erfarna anställda deltar i årliga ledarskapsutvecklingsprogram och riktade satsningar som syftar till att stärka ledarskapsförmågan, göra ledarna mer medvetna om företagets värderingar och upprätthålla en enhetlig företagskultur. En handbok i ledarskap beskriver dessutom de viktigaste principerna för ett framgångsrikt ledarskap.

Sedan 2024 har BTS tillämpat en strategisk strategi för kompetensutveckling i syfte att erbjuda sina anställda skraddarsydd utbildning och kompetensutveckling inom AI, för att säkerställa att alla får tillgång till riktade utbildningsmöjligheter inom AI senast 2026 [MDR-T_80b-MDR-T:80d; MDR-A_68e].

BTS utbildningsprogram syftar till att öka medvetenheten och uppmuntra till ständig utveckling. BTS erbjuder en rad olika kurser, däribland obligatoriska utbildningar om hälsa och säkerhet, sexuella trakasserier samt mångfald, jämlikhet och inkludering (om omedvetna fördomar och hur man skapar en arbetsplats med mångfald i fokus). Dessutom erbjuder BTS skraddarsydda utbildningar för specifika roller, till exempel inkluderande ledarskap för chefer och kurser med fokus på kvinnor i ledande befattningar.

BTS utbildningsstrategi bygger på en grundlig analys av de anställdas behov som baseras på utvärderingar, utvecklingssamtal och återkoppling [MDR-T_80h]. BTS utvärderar regelbundet sina program för att samla in information och identifiera områden med utrymme för förbättring [MDR-T_80j]. BTS integrerar dessa initiativ i sin övergripande strategi i syfte att bygga upp en kompetent arbetskraft som är redo att möta utmaningarna i en bransch som ständigt är i förändring.

BTS förespråkar en blandad inlärningsmetod som kombinerar lärande på arbetsplatsen, informellt lärande mellan kollegor och i sociala sammanhang samt formell och strukturerad utbildning. För att kunna vara en ledande aktör inser BTS att det är nödvändigt att öppna upp för nya perspektiv och utveckla framtida ledarskapsförmågor och tankesätt. BTS satsning på utbildning och kompetensutveckling bidrar till de anställdas framgång och organisationens resiliens på lång sikt.

Kön	Andel i procent som deltar i regelbundna utvecklings- och karriärsamtal
Man	100%
Kvinna	100%
Totalt	100%

BTS offentliggör inte antalet utbildningstimmar per anställd. Utbildning och kompetensutveckling är integrerade i det dagliga arbetet, vilket innefattar kontinuerlig kompetensutveckling genom workshops och utbildning på arbetsplatsen, som inte registreras centralt [S1-13_83].

4 Bolagsstyrningsinformation – Ansvarsfullt företagande

4.1 G1 GOV-1 Ansvarsfullt företagande

Ledningens roll vad gäller att kontrollera ansvarsfullt företagande är integrerad i BTS process för riskhantering. Styrelsen har det övergripande ansvaret för att övervaka BTS policy för ansvarsfullt företagande, inklusive etiska riktlinjer, åtgärder mot korruption samt efterlevnad av gällande lagar och regler.

Resultaten av utvärderingarna kring ansvarsfullt företagande, inklusive sådana som rör korruptionsbekämpning, visuellblåsning och regelefterlevnad, rapporteras regelbundet till berörda myndigheter. Revisionsutskottet granskar hur väl BTS uppförandekod, system för visuellblåsning och utbildningsprogram fungerar. Hållbarhetschefen är medlem i visuellblåsar-teamet och lämnar regelbundet rapporter om risker kopplade till ansvarsfullt företagande, incidenter och strategier för att begränsa dessa risker. [G1-GOV-1a; G1-GOV-1_5b].

4.2 SBM-3 Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell

Hos BTS är ett etiskt och ansvarsfullt företagande en central del av företagskulturen. I linje med BTS engagemang för hållbarhet och öppenhet har BTS som mål att bidra till att skapa ett regelverk som bidrar till hållbara metoder och skapar långsiktigt värde för människor och miljön.

Tabellen nedan visar de konsekvenser, risker och möjligheter som har identifierats för G1 Ansvarsfullt företagande, samt en sammanfattning av tillhörande policyer, åtgärder, nyckeltal och mål, vilka beskrivs närmare i detta avsnitt.



Konsekvenser, risker, möjligheter	Kategori	Policy	Åtgärder	Nyckeltal	Mål
Koncernens etiska värderingar – öppenhet, ansvarstagande och integritet – bidrar till en företagskultur som värnar om inkludering och långsiktigt affärsvärde. Detta stärker medarbetarnas känsla av tillhörighet, ökar intressenternas förtroende och bidrar till hållbara affärsresultat	Möjlighet	Uppförandekod	Program för medarbetar-engagemang Strategi för mångfald, jämlikhet och inkludering Utbildning och kompetens-utveckling	Se avsnitt 3.1 för nyckeltal rörande mångfald, jämlikhet och inkludering	Se avsnitt 3.1 för målen rörande mångfald, jämlikhet och inkludering
Om visselblåsarnas anonymitet inte kan garanteras och de inte skyddas mot repressalier får detta negativa konsekvenser för koncernen. Det kan få negativa rättsliga, ekonomiska eller hälsomässiga konsekvenser för den enskilde och kan avskräcka personer från att i framtiden anmäla problem som rör oetiskt beteende, förfälskningar, olaglig handel eller trakasserier	Negativa konsekvenser	Uppförandekod Policy för visselblåsare	Anmälningskanal för visselblåsare	Rapporterade fall av repressalier mot visselblåsare	Det finns inga rapporterade fall av repressalier mot visselblåsare
Otydliga rutiner vad gäller lobbyverksamhet eller politiska finansiella bidrag kan leda till negativa reaktioner och kritik från allmänheten (t.ex. anklagelser om att koncernen bromsar arbetet med att uppnå klimatmålen, eller anklagelser om att koncernen försöker påverka fastställandet av den lagliga åldersgränsen för alkoholkonsumtion eller skapa ogynnsamma marknadsförhållanden för andra företag), vilket kan skada varumärkets anseende och påverka försäljningen	Negativa konsekvenser	Uppförandekod	Anmälningskanal för visselblåsare	G1-5 Politiskt inflytande och lobbyverksamhet	Fortsätta att helt avstå från politiska bidrag (direkta och indirekta)
Om man inte utvecklar och upprätthåller rutiner som förhindrar oetiskt beteende gentemot leverantörer (t.ex. försenade betalningar, orättvisa affärsförhållanden och särbehandling) i BTS värdekedja nedström kan detta påverka leverantörernas kassaflöde	Negativa konsekvenser	Uppförandekod Policy för visselblåsare	Riskbedömningar Utbildningsprogram	G1-6 Betalningspraxis	100 % av leverantörsfakturorna ska betalas inom överenskomna betalningsvillkor Se avsnitt 4.5.3 för mål avseende utbildning och kompetensutveckling
Om man inte förhindrar användningen av mutor eller andra olagliga betalningar, även via tredje part, i syfte att uppnå eller behålla en affärsmissig fördel, kan detta snedvrیدا den fria konkurrensen på marknaden och leda till rättsliga åtgärder, böter och skada företags anseende	Negativa konsekvenser	Policy mot korruption och mutor	Utbildning i ansvarsfullt företagande Riskbedömningar Intern kontroll	G1-4 Fall av korruption eller mutor Andel som fullföljer utbildningen	Inga fällande domar för brott mot lagar mot korruption och mutor Se avsnitt 3.5.3 för mål avseende utbildning och kompetensutveckling

Finansiella risker och riskhantering:

Ämne	Underämne	Risk	Begränsande åtgärder	Riskenivå	Finansiella konsekvenser (MSEK)
Bolagsstyrning	Skydd för visselblåsare	Långsiktiga rättsliga risker och risker för anseendet vid exponering för korruption och mutor till följd av avsaknad av tillräckliga förebyggande och upptäckande åtgärder	Främja en företagskultur som bygger på uppförandekoden och se till att de anställda anonymt kan rapportera eventuella avvikelser	6	10
	Bekämpning av mutor och korruption	Risker på medellång och lång sikt förknippade med att anställda erbjuder mervärdetjänster utanför avtalets ramar, vilket kan uppfattas som mutor och leda till böter från myndigheter	Främja en kultur som bygger på uppförandekoden och följer lokal lagstiftning. Följa upp processerna för leverantörs- och kundrelationer tillsammans med den lokala ledningen. Utbildning av personalen i var gränserna går i relationerna med kunder och leverantörer.	3	23

4.3 G1-1 Företagskultur

BTS företagskultur, som präglas av engagemang och starka prestationer, bygger på värden som integritet, öppenhet och ansvarstagande. BTS strävar efter att skapa en arbetsmiljö som främjar samarbete och ständig förbättring. Bland de viktigaste initiativen för att verka för en positiv företagskultur finns följande:

- 1. Levande kärnvärden:** Sedan 1996 har BTS integrerat sina kärnvärden i lednings- och arbetsättet. Kärnvärdena utgör grundprinciperna för hur alla medarbetare samarbetar, utvecklas och växer som personer.



- 2. Program för medarbetarengagemang** (se avsnitt 3.2.2 för en detaljerad beskrivning av aktiviteterna): regelbundna undersökningar och återkopplingskanaler för att få en bild av de anställdas synpunkter och öka arbetsglädjen. Under 2025 uppgick svarsfrekvensen i den halvårsvisa medarbetarundersökningen till 90 %, och 83 % av de anställda uppgav att de var stolta över att arbeta på BTS [G1-1_9]. Anledningen till den här ökningen är att BTS har tagit hänsyn till återkopplingen från sina anställda.
- 3. Strategi för mångfald, jämlikhet och inkludering:** program såsom nätverket "Women at BTS" och liknande initiativ för att främja mångfald, jämlikhet och inkludering samt säkerställa lika möjligheter för alla (se avsnitt 3.3 för relaterade åtgärder, mål och nyckeltal) [G1-1_9].
- 4. Utbildning och kompetensutveckling:** fortlöpande utbildningsprogram för att stärka medarbetarnas kompetens och kunskaper, bland annat inom etiskt beteende och regelefterlevnad. Under 2025 hade 81 % av de anställda genomgått utbildning inom dessa ämnen [G1-1_10g].
- 5. Målen för hållbar utveckling:** initiativ som syftar till att stödja Mål 8, som främjar en hållbar, inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, full sysselsättning och produktiv sysselsättning samt skäliga arbetsvillkor för alla [G1-1_9].

4.4 G1-2 Hantering av förbindelser med leverantörer

BTS leverantörshantering styrs av ett strukturerat lednings-system som omfattar direktiv, riktlinjer och styrdokument som

gäller för alla leverantörer av teknik, system och plattformar. Detta system säkerställer att alla leverantörer uppfyller höga krav på datakvalitet, hållbarhet och etiskt uppförande. BTS huvudleverantörer är leverantörer av programvara och teknikplattformar (Microsoft, OpenAI, BOX, Salesforce, Google).

Under 2026 erhöll BTS platinastatus hos Cybervadis (betyg 964 av 1000), vilket speglar BTS ständiga fokus, disciplin och samarbete inom hela organisationen för att upprätthålla de högsta standarderna inom informations säkerhet, dataskydd och riskhantering.

Under 2026 kommer BTS att integrera sociala och miljömässiga kriterier i processerna för hantering av leverantörsavtal. Dessa kriterier kommer att användas som en del av den övergripande riskbedömningen och kommer att återspeglas i avtalsmallarna, vilket säkerställer att leverantörerna uppfyller företagets hållbarhetskrav [G1-2_15b]. Under 2026 kommer BTS implementera ISO 14001 på kontoret i Stockholm.

BTS genomför regelbundna kontroller för att proaktivt identifiera potentiella områden med risk för korruption och mutor inom verksamheten. [G1-3_18a].

4.5 Korruption och mutor

4.5.1 G1-3 Förebyggande arbete mot, och upptäckt av, korruption och mutor

BTS anser att arbetet med att skapa en företagskultur med integritet i fokus börjar med att ge de anställda kunskap och verktyg för att kunna agera etiskt och ansvarsfullt. De funktioner som är mest utsatta för risker kopplade till mutor och korruption är de team som köper in tjänster från leverantörer av databasplattformar (såsom Microsoft, BOX, Salesforce, Google och OpenAI), samt våra kundansvariga som arbetar med kundrelationer.

Utbildning i bekämpning av mutor och korruption

BTS erbjuder obligatorisk utbildning i bekämpning av mutor och korruption till alla anställda [G1-3_21c]. Den beskriver innehållet, omfattningen och innebörden i företagets policy mot korruption och mutor, och säkerställer att de anställda är väl förtrodda med de rättsliga och etiska normer som gäller för verksamheten samt att de förstår hur man upptäcker och rapporterar misstänkta aktiviteter. Utbildningen genomförs varje år [G1-3_21a]. Under 2025 hade 81 % av de anställda genomgått denna utbildning [G1-3_21b]. Närvaron registreras och rapporteras till revisionsutskottet [G1-3_21a, 21c].

Riskbedömning

BTS genomför bakgrundskontroller och riskbedömningar av alla nya leverantörer och samarbetspartner för teknik och programvara innan samarbete inleds. Dessa bedömningar bidrar till att upptäcka eventuella varningssignaler och säkerställer att man redan från början följer koncernens värderingar. För att stärka ansvarsskyldigheten inför BTS avtalsklausuler som uttryckligen behandlar skyldigheterna att bekämpa korruption och mutor i alla avtal. Dessa klausuler gäller som ett bindande åtagande om etiskt uppförande och utgör en grund för korrigerande åtgärder om överträdelser skulle inträffa. Interna kontroller är en viktig del av styrningsproces-

sen och hjälper BTS att övervaka efterlevnaden av policyerna mot korruption och mutor samt att identifiera områden där kontinuerliga förbättringar kan göras [G1-3_18a].

Förfarande för visselblåsare

BTS visselblåsarsystem gör det möjligt för både anställda och utomstående att anmäla misstänkta fall av korruption, mutor eller annat oetiskt beteende [G1-3_18a]. Under 2025 inkom inga anmälningar till systemet, vilket även var fallet under 2024 [G1-3_18a]. BTS har inrättat en särskild arbetsgrupp med ansvar för att utreda alla anmälda fall av korruption eller mutor.

BTS ser till att policyerna mot korruption och mutor kommuniceras till alla berörda intressenter för att säkerställa att de är tillgängliga och har uppfattats [G1-3_20]. Detta innefattar att sprida policyer via interna kommunikationskanaler, såsom e-post, intranätet och utbildningar.

4.5.2 G1-4 Fall av korruption eller mutor

Under 2025 registrerade BTS inga fällande domar eller böter för överträdelse av lagar mot korruption och mutor (inga heller under 2024) [G1-4_24a]. Detta återspeglar hur väl de interna kontrollerna, utbildningsprogrammen och systemen för visselblåsning fungerar när det gäller att förebygga och hantera oegentligheter.

Incidenter, klagomål	Avdelning	2025	2024
Incidenter som rör oetiskt beteende och som rapporterats via valfri kanal	Nummer	0	0
Rapporterade fall av mutor eller korruption	Nummer	0	0
Böter, påföljder och skadestånd för skador som uppstår till följd av överträdelse av lagstiftningen mot mutor och korruption	EUR	0	0

[G1-4_24b].



Bolagsstyrningsprinciper

Bakgrund	Huvudinnehåll	Omfattning/intressenter	Ansvarsskyldighet
Uppförandekod (G1-1_9)			
<p>Utgör grunden för affärs- och arbetsrutiner, inklusive normer för arbetsrätt och mänskliga rättigheter.</p> <p>Beskriver de viktigaste principerna och förväntningarna på de anställda och anger hur de ska uppträda i sitt dagliga arbete och i kontakter med personer både inom och utanför BTS [MDR-P_65a, 65b].</p>	<p>Behandlar centrala frågor som rör mänskliga rättigheter och de relevanta internationella normer som nämns där [MDR-P_65d], däribland diskriminering, trakasserier, mänskliga rättigheter, bedrägeri och korruption, människohandel, tvångsarbete och barnarbete.</p>	<p>Egna arbetskraften inklusive anställda och icke-anställda [MDR-P_65b].</p>	<p>Genomförandet övervakas direkt av koncernens hållbarhetschef [MDR-P_65c].</p>
Policy mot mutor och korruption (G1-1_10a)			
<p>Denna policy förbjuder alla former av korruption och mutor och säkerställer att alla anställda och affärspartners agerar med integritet och ärlighet. Den speglar BTS nolltoleranspolicy och överensstämmer med internationella standarder såsom FN:s konvention mot korruption och OECD:s konvention mot mutor.</p>	<p>I policyn definieras och förbjuds mutor, smörjmedelsbetalningar, återbetalningar och intressekonflikter.</p> <p>Den föreskriver att vederbörlig aktsamhet ska iakttas vid kontakter med tredje part och vid högrisktransaktioner, och kräver att anställda anmäler misstänkta överträdelser via säkra och anonyma kanaler för visseblåsning.</p> <p>Alla anställda får regelbunden utbildning, med fördjupade moduler för de roller som är utsatta för högre risker för korruption.</p>	<p>Gäller alla anställda, styrelseledamöter, uppdragstagare, konsulter och externa mellan-händer inom hela verksamheten [MDR-P_65b].</p>	<p>Tillsynen sköts av den operativa chefen [MDR-P_65c].</p> <p>Policyn granskas årligen av revisionsutskottet och uppdateras med anledning av förändringar i regelverket eller väsentliga händelser.</p>
Policy för visseblåsare (G1-1_10c)			
<p>Koncernen uppmuntrar medarbetare och externa intressenter att anmäla eventuellt oetiskt beteende eller överträdelser av våra riktlinjer via våra kanaler för visseblåsning. Denna policy speglar ett engagemang för integritet, öppenhet och ansvarstagande, och säkerställer att synpunkter kan framföras på ett tryggt och konfidentiellt sätt.</p>	<p>I riktlinjerna beskrivs rutinerna för att anmäla oegentligheter, inklusive möjligheter till anonym anmälan och service på flera språk.</p> <p>Den garanterar skydd mot repressalier för alla visseblåsare, i enlighet med EU-direktivet 2019/1937. Alla anmälningar utreds oberoende och objektivt av utbildad personal inom regelefterlevnad (Whitepaper Advisors och visseblåsarteamet).</p> <p>Informationskampanjer och obligatorisk utbildning säkerställer att alla anställda förstår sina rättigheter och skyldigheter enligt denna policy.</p> <p>Policyn finns tillgänglig via BTS intranät och externa webbplats på engelska [MDR-P_65f].</p>	<p>Gäller alla anställda, uppdrags-tagare, leverantörer och andra externa intressenter [MDR-P_65b].</p>	<p>Tillsynen sköts av visseblåsarteamet [MDR-P_65c].</p> <p>Policyn granskas årligen av revisionsutskottet och uppdateras för att återspegla förändringar i lagstiftning och verksamhet.</p>

4.6 G1-5 Offentlig policy och politiskt engagemang

4.6.1 G1-5 Politiskt inflytande och lobbyverksamhet

BTS bedriver ingen politisk verksamhet eller lobbyverksamhet. Uppförandekoden förbjuder strängt alla former av ekonomiska eller materiella politiska bidrag. Detta innefattar deltagande i branschorganisationer och branschföreningar som kan bedriva politisk verksamhet [G1-5_AR_12b].

Detta övervakas av BTS koncernledning [G1-5_29a], som ser till att företaget upprätthåller strikta krav på öppenhet och integritet.

BTS är inte registrerat i EU:s öppenhetsregister eller i något liknande register [G1-5_29d]. BTS upprätthåller dock öppenhet och ser till att all medverkan i branschorganisationer och branschföreningar är tillgänglig för allmänheten på relevanta webbplatser och plattformar. Ingen i BTS styrelse eller ledning innehar uppdrag inom offentlig förvaltning eller tillsynsmyndigheter.

4.7 G1-6 Betalningspraxis

BTS strävar efter att upprätthålla en transparent, rättvis och punktlig betalningspraxis. Företagets policy för betal-

ningspraxis följer lokala lagar och bestämmelser och ser till att verksamheten bedrivs på ett etiskt och ansvarsfullt sätt.

BTS har fastställt tydliga och rättvisa betalningsvillkor som meddelas alla leverantörer i samband med uppstart och avtalsförhandlingar [G1-6_33d]. Standardbetalningsvillkoren följer regionala betalningsnormer [G1-6_33b]. Villkoren är utformade för att säkerställa att BTS leverantörer får sina betalningar i tid. BTS granskar och uppdaterar regelbundet sina betalningsvillkor för att säkerställa att de fortsätter att vara konkurrenskraftiga och tillgodoser leverantörernas behov [G1-2_14].

Under 2025 var BTS genomsnittliga betalningstid 29 dagar [G1-6_33a], vilket visar på företagets åtagande att betala i tid. Betalningsdisciplinen mäts utifrån andelen fakturor som betalas inom de överenskomna betalningsvillkoren. BTS har inga pågående rättsliga förfaranden rörande försenade betalningar [G1-6_33c].



5 Kompletterande information

5.1 Förteckning över datapunkter som härrör från annan EU-lagstiftning samt information om var dessa återfinns i hållbarhetsförklaringen [ESRS2-IRO-2-56]

Upplivningskrav och relaterad datapunkt	Referens i förordningen om hållbarhetsupplivningar (SFDR)	Referens i den tredje pelaren (pelare 3)	Referens i referensvärdesförordningen	Referens i EU:s klimatlag	Sidnummer
ESRS 2 GOV-1 Jämnare könsfördelning i styrelserna punkt 21 d	Indikator nr 13 tabell 1 i bilaga I		Kommissionens delegerade förordning (EU) 2020/1816 (5), bilaga II		25
ESRS 2 GOV-1 Procentandel oberoende styrelseledamöter punkt 21 e			Bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816		25
ESRS 2 GOV-4 Redogörelse för due diligence (tillbörlig aktsamhet) punkt 30	Indikator nr 10 tabell 3 i bilaga I				25
ESRS 2 SBM-1 Inblandning i verksamheter kopplade till fossila bränslen punkt 40 d	Indikator nr 4 tabell 1 i bilaga I	Artikel 449a i förordning (EU) nr 575/2013 Kommissionens genomförandeförordning (EU) 2022/2453 (6), tabell 1: Kvalitativ information om miljörisker och tabell 2: Kvalitativ information om sociala risker	Bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816		28
ESRS 2 SBM-1 Inblandning i verksamheter kopplade till kemikalieproduktion punkt 40 d ii	Indikator nr 9 tabell 2 i bilaga I		Bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816		28
ESRS 2 SBM-1 Deltagande i verksamhet med anknytning till kontroversiella vapen punkt 40 d iii	Indikator nr 14 tabell 1 i bilaga I		Artikel 12.1 i delegerad förordning (EU) 2020/1818 (7), bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816		28
ESRS 2 SBM-1 Inblandning i verksamheter kopplade till odling och produktion av tobak punkt 40 d iv			Artikel 12.1 i delegerad förordning (EU) 2020/1818, bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816		28
ESRS E1-1 Omställningsplan för att uppnå klimatneutralitet senast 2050 punkt 14				Förordning (EU) nr 2021/1119, artikel 2.1.	40
ESRS E1-1 Företag som är uteslutna från EU-referensvärdena för anpassning till Parisavtalet punkt 16 g		Artikel 449a i förordning (EU) nr 575/2013, kommissionens genomförandeförordning (EU) 2022/2453, mall 1: Verksamhet utanför handelslagret – klimatförändringsrelaterad omställningsrisk: Exponeringarnas kreditkvalitet efter sektor, utsläpp och återstående löptid	Delegerad förordning (EU) 2020/1818, artiklarna 12.1 d–g och artikel 12.2		40
ESRS E1-6 Brutto och totala växthusgasutsläpp scope 1, 2, 3 punkt 44	Indikator 1 och indikator 2 i tabell 1 i bilaga I	Artikel 449a i förordning (EU) nr 575/2013, Kommissionens genomförandeförordning (EU) 2022/2453, mall 1: Verksamhet utanför handelslagret – klimatförändringsrelaterad omställningsrisk: Exponeringarnas kreditkvalitet efter sektor, utsläpp och återstående löptid	Delegerad förordning (EU) 2020/1818, artiklarna 5.1, 6 och 8.1		41
ESRS E1-6 Bruttoutsläppsintensitet för växthusgasutsläpp punkterna 53–55	Indikator nr 3 tabell 1 i bilaga I	Artikel 449a i förordning (EU) nr 575/2013 och Kommissionens genomförandeförordning (EU) 2022/2453, mall 3: Verksamhet utanför handelslagret – klimatförändringsrelaterad omställningsrisk: anpassningsmått	Delegerad förordning (EU) 2020/1818, artikel 8.1		41
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risk att utsättas för tvångsarbete punkt 14 f	Indikator nr 13 tabell 3 i bilaga I				43

Upplyningskrav och relaterad datapunkt	Referens i förordningen om hållbarhetsupplysningar (SFDR)	Referens i den tredje pelaren (pelare 3)	Referens i referensvärdesförordningen	Referens i EU:s klimatlag	Sidnummer
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risk att utsättas för barnarbete punkt 14 g	Indikator nr 12 tabell 3 i bilaga I				43
ESRS S1-1 Åtaganden i policy för mänskliga rättigheter punkt 20	Indikator nr 9 i tabell 3 och indikator nr 11 i tabell 1 i bilaga I				45
ESRS S1-1 Strategier för tillbörlig aktsamhet i frågor som behandlas i Internationella arbetsorganisationens (ILO) grundläggande konventioner 1–8, punkt 21			Bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816		46
ESRS S1-1: processer och åtgärder för att förhindra människohandel punkt 22	Indikator nr 11 tabell 3 i bilaga I				49
ESRS S1-1 Strategi för förebyggande av arbetsplatsolyckor eller ett system för att hantera sådana punkt 23	Indikator nr 1 tabell 3 i bilaga I				49
ESRS S1-3 Mekanismer för klagomålshandling i samband med personalfrågor punkt 32 c	Indikator nr 5 tabell 3 i bilaga I				49
ESRS S1-14 Antal dödsfall och antal och andel arbetsrelaterade olyckor punkt 88 b och c	Indikator nr 2 tabell 3 i bilaga I		Bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816		49
ESRS S1-14 Antal dagar förlorade på grund av skador, olyckor, dödsfall eller sjukdom punkt 88 e	Indikator nr 3 tabell 3 i bilaga I				49
ESRS S1-16 Ojusterad löneklyfta mellan könen punkt 97 a	Indikator nr 12 tabell 1 i bilaga I		Bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816		47
ESRS S1-16 Överdrivet hög VD-lön punkt 97 b	Indikator nr 8 tabell 3 i bilaga I				47
ESRS S1-17 Fall av diskriminering, punkt 103 a	Indikator nr 7 tabell 3 i bilaga I				48
ESRS S1-17 Underlåtenhet att iaktta FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer punkt 104 a	Indikator nr 10 i tabell 1 och indikator nr 14 i tabell 3 i bilaga I		Bilaga II till delegerad förordning (EU) 2020/1816, artikel 12.1 i delegerad förordning (EU) 2020/1818		48
ESRS G1-1 FN:s konvention mot korruption punkt 10 b	Indikator nr 15 tabell 3 i bilaga I				52
ESRS G1-1 Skydd för visselblåsare punkt 10 d	Indikator nr 6 tabell 3 i bilaga I				53
ESRS G1-4 Böter för brott mot lagar mot korruption och mutor punkt 24 a	Indikator nr 17 tabell 3 i bilaga I		Delegerad förordning (EU) 2020/1816, bilaga II		53
ESRS G1-4 Standarder för bekämpning av korruption och mutor punkt 24 b	Indikator nr 16 tabell 3 i bilaga I				53

5.2 Förteckning över upplysningskrav i hållbarhetsrapporten

ESRS	Upplysningskrav	Namn på upplysningen	Avsnitt	Sida
Allmän information				
ESRS-2	BP-1	Allmänna riktlinjer för upprättandet av hållbarhetsförklaringen	Allmän information	21
ESRS-2	BP-2	Upplysningar med avseende på särskilda omständigheter	Allmän information	21
ESRS-2	GOV-1	Förvaltnings-, lednings- och tillsynsorganens roll	Allmän information	23
ESRS-2	GOV-2	Information som lämnas till och hållbarhetsfrågor som behandlas av företagets förvaltnings-, lednings- och tillsynsorgan	Allmän information	25
ESRS-2	GOV-3	Integrering av hållbarhetsrelaterade resultat i incitamentssystem	Allmän information	25
ESRS-2	GOV-4	Förklaring om tillbörlig aktsamhet	Allmän information	25
ESRS-2	GOV-5	Riskhantering och intern kontroll över hållbarhetsrapportering	Allmän information	26
ESRS-2	SBM-1	Strategi, affärsmodell och värdekedja	Allmän information	26
ESRS-2	SBM-2	Intressenternas synpunkter och åsikter	Allmän information	29
ESRS-2	SBM-3	Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell	Allmän information	31
ESRS-2	IRO-1	Arbetsgången för att fastställa och bedöma väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter	Allmän information	34
ESRS-2	IRO-2	Offentliggörande av en förteckning över uppgifter som härrör från annan EU-lagstiftning samt information om var dessa uppgifter återfinns i hållbarhetsförklaringen	Allmän information	56
Environmental information				
ESRS E1	IRO-1	Arbetsgången för att fastställa och bedöma väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter	Miljöinformation – Klimatförändringar	38
ESRS E1	SBM-3	Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell	Miljöinformation – Klimatförändringar	38
ESRS E1	E1-2	Policyer för begränsning av och anpassning till klimatförändringarna	Miljöinformation – Klimatförändringar	40
ESRS E1	E1-3	Åtgärder och resurser med avseende på klimatförändringspolicyer	Miljöinformation – Klimatförändringar	40
ESRS E1	E1-4	Energiförbrukning och mix	Miljöinformation – Klimatförändringar	41
Information om företagets sociala ansvar				
ESRS S1	SBM-3	Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	43
ESRS S1	S1-1	Riktlinjer avseende den egna arbetskraften	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	45
ESRS S1	S1-2	Riktlinjer för att samråda med den egna personalen och arbetstagarrepresentanterna om konsekvenserna	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	46
ESRS S1	S1-3	Rutiner för att gottgöra negativa konsekvenser och kanaler där den egna arbetskraften kan framföra synpunkter	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	46
ESRS S1	S1-4	Åtgärder som vidtas för att hantera väsentliga konsekvenser på den egna arbetskraften och strategier för att hantera väsentliga risker samt utnyttja väsentliga möjligheter som rör den egna arbetsstyrkan, samt hur effektiva dessa åtgärder är	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	46
ESRS S1	S1-5	Mål som rör hantering av väsentliga negativa konsekvenser, främjande av positiva konsekvenser samt hantering av väsentliga risker och möjligheter	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	46
ESRS S1	S1-6	Uppgifter om företagets anställda	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	47
ESRS S1	S1-9	Mått på mångfald	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	47

ESRS	Upplysningskrav	Namn på upplysningen	Avsnitt	Sida
Information om företagets sociala ansvar, forts.				
ESRS S1	S1-10	Tillräckliga löner	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	48
ESRS S1	S1-13	Nyckeltal för utbildning och kompetensutveckling	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	49
ESRS S1	S1-14	Mått för arbetsmiljö	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	48
ESRS S1	S1-15	Mått för balans mellan arbete och fritid	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	49
ESRS S1	S1-16	Nyckeltal för löner	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	47
ESRS S1	S1-17	Incidenter, anmälningar och allvarliga konsekvenser relaterade till mänskliga rättigheter	Samhällsansvarsinformation – Den egna arbetskraften	48
Bolagsstyrningsinformation				
ESRS G1	SBM-3	Väsentliga konsekvenser, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell	Bolagsstyrningsinformation – Ansvarsfullt företagande	50
ESRS G1	G1-1	Policyer för företagskultur och affärsetik	Bolagsstyrningsinformation – Ansvarsfullt företagande	54
ESRS G1	G1-2	Hantering av förbindelser med leverantörer	Bolagsstyrningsinformation – Ansvarsfullt företagande	52
ESRS G1	G1-3	Förebyggande arbete mot, och upptäckt av, korruption och mutor	Bolagsstyrningsinformation – Ansvarsfullt företagande	52
ESRS G1	G1-4	Fall av korruption och mutor	Bolagsstyrningsinformation – Ansvarsfullt företagande	53
ESRS G1	G1-5	Politiskt inflytande och lobbyverksamhet	Bolagsstyrningsinformation – Ansvarsfullt företagande	55
ESRS G1	G1-6	Betalningspraxis	Bolagsstyrningsinformation – Ansvarsfullt företagande	55

5.3 Taxonomiförordningen

Sedan verksamhetsår 2021 omfattas BTS av *EUs Taxonomiförordning*, som syftar till att visa i vilken utsträckning företagets verksamhet är miljömässigt hållbar och lever upp till EUs sex miljömål:

1. Begränsning av klimatförändringar (kod CCM).
2. Anpassning till klimatförändringar (kod CCA).
3. Hållbar användning och skydd av vatten och marina resurser (kod WTR).
4. Omställning till en cirkulär ekonomi (kod CE).
5. Förebyggande och begränsning av föroreningar (kod PPC).
6. Skydd och återställande av biologisk mångfald och ekosystem (kod BIO).

5.3.1 Fakta om EUs taxonomi

EUs taxonomi är ett gemensamt klassificeringssystem inom EU för att definiera miljömässigt hållbara investeringar och ekonomiska aktiviteter samt innefattar miljömål och regler. Den är en viktig del i EUs handlingsplan för en mer hållbar tillväxt och en förutsättning för att investerare och företag ska kunna styra kapital mot hållbara alternativ.

För att uppfylla taxonomins kriterier ska verksamheten:

1. Väsentligt bidra till minst ett av de sex miljömål som anges i förordningen.
2. Inte orsaka betydande skada för något av de övriga fem miljömålen enligt definitionen i förordningen – *Does Not Significantly Harm* (DNSH).
3. Uppfylla minimiskyddsåtgärderna.

5.3.2 BTS taxonomieresultat 2025

BTS har tillämpat den nya väsentlighetströskeln. Icke-bedömda ekonomiska aktiviteter avser leasade tjänstebilar. För 2025 redovisar BTS enligt EU-taxonomin *Förordning (EU) 2020/852*, hur stor andel av omsättningen, kapitalutgifterna (CapEx) och driftsutgifterna (OpEx) som omfattas av och är förenliga med taxonomi. Vi inkluderar all verksamhet på samtliga marknader i vår taxonomibedömning.

EU-förordning 2020/852 fastställer kriterierna för att avgöra om en ekonomisk verksamhet kvalificeras som miljömässigt hållbar. Baserat på den genomförda analysen anser BTS att den ekonomiska aktiviteten *CCM 7.7 Förvärv och ägande av byggnader* omfattas av *EUs taxonomiförordning*: BTS äger inga kontorsbyggnader, men alla BTS nya eller omförhandlade nyttjanderättstillgångar faller under taxonomins aktivitet *CCM 7.7 Förvärv och ägande av byggnader* inom miljömål *Begränsning av klimatförändringar*, och ingår därför i vår taxonomirapportering för kapitalutgifter.

BTS arbetar med att kartlägga utvärderingen av förenlighet, inklusive kriterierna för minimiskyddsåtgärderna.

Redovisningsprinciper

Omsättning

Omsättning enligt taxonomi är densamma som nettoomsättning enligt koncernens resultaträkningar, se sidan 63 i *Årsredovisning 2025*. Totala omsättningen har definierats som koncernens intäkter i enlighet med *IFRS 15*. Den del av intäkterna som omfattas av taxonomi för den typ av tjänsteverksamhet som BTS bedriver bedöms vara försumbar. I de få fall BTS använder sina servrar för att lagra digitala utbildningar åt en kund, faktureras inte detta separat och särredovisas inte. Ingen omsättning bedöms därmed falla inom ramen för taxonomi under verksamhetsåret 2025. För mer information om omsättning, se Not 10 *Rapportering per segment* i *Årsredovisning 2025*.

Kapitalutgifter

Enligt taxonomi omfattar totala kapitalutgifter de investeringar som har gjorts under verksamhetsåret för att öka värdet på anläggningstillgångarna. BTS kapitalutgifter har definierats som investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar samt nya och omförhandlade nyttjanderättstillgångar som berört räkenskapsåret. Nyttillkommen goodwill inkluderas inte i nämnaren. Den del av kapitalutgifterna som omfattas av taxonomi består av nya och omförhandlade nyttjanderättstillgångar. Under 2025 uppgår kapitalutgifterna som omfattas av taxonomi till 9 251 (62 122) KSEK, en minskning med 85 procent jämfört med föregående år. Detta visas också i tabellen på sidan 61. För mer information om investeringar se Not 5 *Leasingavtal*, Not 8 *Immateriella anläggningstillgångar* och Not 9 *Materiella anläggningstillgångar* i *Årsredovisning 2025*.

BTS har ingen kapitalutgiftsplan.

Driftsutgifter

Efter analys av taxonomins definition av driftsutgifter bedömer BTS att OpEx inte är relevant för kärnverksamheten och väljer därför att nyttja undantagsregeln.

Mall 1: Andel av omsättningen från produkter eller tjänster som är förknippade med ekonomiska verksamheter som är förenliga med taxonomikraven – upplysningar som omfattar år 2025 (summering nyckeltal)

Räkenskapsår 2025					Uppdelning efter miljömål för verksamheter som är förenliga med taxonomikraven										
Nyckeltal (1)	Total (2)	Andel av verksamheter som omfattas av taxonomin (3)	Verksamheter som är förenliga med taxonomikraven (4)	Andel av verksamheten som är förenlig med taxonomikraven (5)	Begränsning av klimatförändringar (6)	Anpassning till klimatförändringar (7)	Vatten (8)	Cirkulär ekonomi (9)	Föroreningar (10)	Biologisk mångfald (11)	Andel av möjliggörande verksamheter (12)	Andel av omställningverksamhet (13)	Icke-bedömda verksamheter som anses vara icke-väsentliga (14)	Verksamheter som är förenliga med taxonomikraven under föregående räkenskapsår 2024 (15)	Andel av verksamheter som är förenliga med taxonomikraven under föregående räkenskapsår 2024 (16)
Text	KSEK	%	KSEK	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	KSEK	%
Omsättning	2 703 100	-													
Kapitalutgifter	118 444	7,8%											1,7%		
Driftutgifter	2 254	-													

Mall 2: Andel av kapitalutgifterna från produkter eller tjänster som är förknippade med ekonomiska verksamheter som är förenliga med taxonomikraven – upplysningar som omfattar år 2025 (uppdelning av aktiviteter)

Kapitalutgifter (CapEx)		Räkenskapsår 2025													
Ekonomiska verksamheter (1)	Kod (2)	Andel kapitalutgifter som omfattas av taxonomikraven (3)	Kapitalutgifter som är förenliga med taxonomikraven (4)	Andel kapitalutgifter som är förenliga med taxonomikraven (5)	Uppdelning efter miljömål för verksamheter som är förenliga med taxonomikraven						Möjliggörande verksamheter (12)	Omställningsverksamhet (13)	Andel som är förenlig med taxonomikraven av den andel som omfattas av taxonomikraven (14)		
Text		%	KSEK	%	Begränsning av klimatförändringar (6)	Anpassning till klimatförändringar (7)	Vatten (8)	Cirkulär ekonomi (9)	Föroreningar (10)	Biologisk mångfald (11)	(E om tillämpligt)	(T om tillämpligt)	%		
Nyttjanderättstillgång	CCM 7.7	7,8%													
Summa av anpassning per mål															
Totala kapitalutgifter (CapEx)		7,8%													

Innehållsförteckning

Koncernens resultaträkningar	63	Not 11	Finansiella poster	84
Koncernens rapport över totalresultat	63	Not 12	Skatt på årets resultat	85
Koncernens balansräkningar	64	Not 13	Resultat per aktie	85
Koncernens förändringar i eget kapital	66	Not 14	Utdelning per aktie	85
Koncernens kassaflödesanalyser	67	Not 15	Finansiella anläggningstillgångar	86
Moderbolagets resultaträkningar	68	Not 16	Andelar intressebolag	87
Moderbolagets rapport över totalresultat	68	Not 17	Uppskjuten skatt	87
Moderbolagets balansräkningar	69	Not 18	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	87
Moderbolagets förändringar i eget kapital	70	Not 19	Eget kapital och vinstdisposition	88
Moderbolagets kassaflödesanalyser	71	Not 20	Finansiella instrument och finansiell riskhantering	88
Noter till Årsredovisningen	72	Not 21	Långfristiga skulder	91
Not 1 Allmän information	72	Not 22	Checkräkningskredit	91
Not 2 Redovisningsprinciper	72	Not 23	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	91
Not 3 Transaktioner med närstående	76	Not 24	Rörelseförvärv	91
Not 4 Upplysning om revisionsarvode	77	Not 25	Ställda säkerheter	92
Not 5 Leasingavtal	77	Not 26	Eventualförpliktelser till förmån för koncernföretag	92
Not 6 Statliga stöd	77	Not 27	Händelser efter räkenskapsårets utgång	92
Not 7 Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader	78	Styrelsens försäkran		93
Not 8 Immateriella anläggningstillgångar	81	Revisionsberättelse		94
Not 9 Materiella anläggningstillgångar	82			
Not 10 Rapportering per segment	83			

Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2025	2024
Nettoomsättning	10	2 703 100	2 802 054
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5, 6, 20	-809 867	-743 564
Personalkostnader	6, 7	-1 550 060	-1 619 449
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	5, 8, 9	-143 211	-140 986
Summa rörelsens kostnader		-2 503 138	-2 503 999
RÖRELSERESULTAT (EBIT)	10	199 962	298 055
Finansiella poster			
Finansiella intäkter	11	4 584	8 914
Finansiella kostnader	11	-40 703	-35 765
Återförd avsättning för tilläggsköpeskilling	11, 24	-	195 677
Summa resultat från finansiella poster		-36 119	168 826
Resultat från andelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag	16	1 124	704
RESULTAT FÖRE SKATT		164 967	467 584
Skatt på årets resultat	12	-32 457 ¹⁾	-80 621
ÅRETS RESULTAT		132 510	386 963
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		133 649	386 496
Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande		-1 140	467
Resultat per aktie (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)			
Resultat per aktie, före och efter utspädning, SEK	13	6,89	19,93
Genomsnittligt antal aktier under året	19	19 396 819	19 396 819
Utdelning per aktie, SEK	14	4,40 ²⁾	6,10

¹⁾ Till följd av förändringar i den amerikanska skattelagstiftningen under 2025 har BTS verksamhet i Nordamerika fått utökade och delvis retroaktiva skattemässiga avdragsmöjligheter. De har haft en betydande positiv effekt på årets redovisade inkomstskatt som minskat med cirka 14 MSEK, med fullt genomslag under fjärde kvartalet.

²⁾ Föreslagen utdelning.

Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2025	2024
ÅRETS RESULTAT		132 510	386 963
Övrigt totalresultat			
<i>Poster som senare kan återföras i resultaträkningen</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	19	-218 817	83 390
Omräkningsdifferens hänförlig till nettotillgångar i koncernens utlandsverksamheter		-18 069	-
Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt		-236 885	83 390
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		-104 375	470 353
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		-103 257	469 850
varav hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande		-1 119	503

Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2025-12-31	2024-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	8	1 275 823	1 272 214
Övriga immateriella anläggningstillgångar	8	165 587	161 728
Summa immateriella anläggningstillgångar		1 441 410	1 433 942
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	28 178	33 175
Nyttjanderättstillgångar	5	121 656	159 907
Summa materiella anläggningstillgångar		149 834	193 082
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	17	12 492	7 964
Andelar i intressebolag	16	6 570	5 352
Övriga långfristiga fordringar	20	18 090	25 274
Summa finansiella anläggningstillgångar		37 152	38 591
Summa anläggningstillgångar		1 628 395	1 665 615
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	20	647 590	726 946
Skattefordringar		25 086	-
Övriga kortfristiga fordringar	20	19 944	28 377
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	224 946	239 073
Summa kortfristiga fordringar		917 566	994 396
Likvida medel	20, 22	625 939	703 332
Summa omsättningstillgångar		1 543 505	1 697 729
SUMMA TILLGÅNGAR		3 171 900	3 363 344

KSEK	NOT	2025-12-31	2024-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
EGET KAPITAL	19		
Aktiekapital		6 466	6 466
Övrigt tillskjutet kapital		144 840	144 840
Balanserad vinst inklusive årets resultat samt omräkningsreserv		1 294 750	1 512 947
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		1 446 055	1 664 253
Innehav utan bestämmande inflytande		-616	503
Summa eget kapital		1 445 439	1 664 755
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Leasingskulder	5, 20	87 734	115 826
Uppskjuten skatteskuld	17	85 806	97 369
Förvävsrelaterade skulder	20, 24	132 216	192 482
Räntebärande skulder till kreditinstitut	20, 21, 25	502 656	202 500
Övriga långfristiga skulder	20	12 064	10 989
Summa långfristiga skulder		820 476	619 166
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	20	51 664	54 086
Skatteskulder		-	106
Leasingskulder	5, 20	44 746	52 461
Förvävsrelaterade skulder	20, 24	86 974	16 497
Räntebärande skulder till kreditinstitut	20, 22, 25	77 141	218 453
Övriga kortfristiga skulder	20	67 777	56 541
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	577 684	681 278
Summa kortfristiga skulder		905 985	1 079 422
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		3 171 900	3 363 344

Upplysningar om ställda säkerheter och eventalförpliktelser i Not 25 och 26.

Koncernens förändringar i eget kapital

KSEK	NOT 19 Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Balanserad vinst inklusive årets resultat	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2024	6 466	144 840	119 586	1 029 763	1 300 653	-	1 300 653
Totalresultat							
Årets resultat	-	-	-	386 496	386 496	467	386 963
Övrigt totalresultat							
Omräkningsdifferenser	-	-	83 355	-	83 355	35	83 390
Summa totalresultat	-	-	83 355	386 496	469 850	503	470 353
Transaktioner med aktieägare							
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2	-	-	-	3 380	3 380	-	3 380
Utdelning till aktieägarna	-	-	-	-110 562	-110 562	-	-110 562
Övrigt	-	-	-	931	931	-	931
Summa transaktioner med aktieägarna	-	-	-	-106 251	-106 251	-	-106 251
Utgående balans per 31 december 2024	6 466	144 840	202 940	1 310 007	1 664 253	503	1 664 755
Ingående balans per 1 januari 2025	6 466	144 840	202 940	1 310 007	1 664 253	503	1 664 755
Totalresultat							
Årets resultat	-	-	-	133 649	133 649	-1 140	132 510
Övrigt totalresultat							
Omräkningsdifferenser	-	-	-218 838	-	-218 838	21	-218 817
Omräkningsdifferens hänförlig till nettotillgångar i koncernens utlandsverksamheter	-	-	-18 069	-	-18 069	-	-18 069
Summa totalresultat	-	-	-236 907	133 649	-103 257	-1 119	-104 375
Transaktioner med aktieägare							
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2	-	-	-	3 380	3 380	-	3 380
Utdelning till aktieägarna	-	-	-	-118 321	-118 321	-	-118 321
Summa transaktioner med aktieägarna	-	-	-	-114 941	-114 941	-	-114 941
Utgående balans per 31 december 2025	6 466	144 840	-33 967	1 328 716	1 446 055	-616	1 445 439

Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2025	2024
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		164 967	467 584
Ej kassaflödespåverkande justeringar			
Avskrivningar	5, 8, 9	143 211	140 986
Återförd avsättning för tilläggsköpeskillning	20, 24	–	–195 677
Övriga poster		15 663	–1 143
Betald skatt för året		–67 792	–106 587
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital ¹⁾</i>		256 050	305 163
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		–10 699	34 641
Förändring av andra rörelsefordringar		–34 954	–33 686
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		2 403	79 835
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		–43 250	80 791
Kassaflöde från den löpande verksamheten		212 799	385 953
Investeringsverksamheten			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	9	–13 274	–9 853
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	8	–40 787	–23 927
Rörelseförvärv av bolag efter avdrag för likvida medel	24	–128 265	–158 919
Avyttring		–	5 715
Förändring av övriga finansiella anläggningstillgångar		–4 285	–1 487
Kassaflöde från investeringsverksamheten		–186 611	–188 470
Finansieringsverksamheten			
Amortering av lån	20	–20 000	–27 531
Upptagna lån	20	300 160	141 148
Förändring checkräkningskredit	20	–120 169	5 007
Utdelning till aktieägarna	14	–118 321	–110 562
Amorteringar leasingkulder	5	–61 216	–59 370
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		–19 546	–51 308
Årets kassaflöde		6 642	146 176
Likvida medel vid årets början		703 332	532 315
Omräkningsdifferens i likvida medel		–84 036	24 842
Likvida medel vid årets slut		625 939	703 332

¹⁾ Kassaflöde från erhållna räntor uppgår till 4 303 (6 493) och betalda räntor –21 168 (–25 507).

Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2025	2024
Nettoomsättning	3	5 225	5 190
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4	-21 966	748
Personalkostnader	7	-2 215	-2 116
Summa rörelsens kostnader		-24 181	-1 369
RÖRELSERESULTAT (EBIT)		-18 956	3 821
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från andelar i koncernföretag	11	85 902	59 544
Ränteintäkter och liknande resultatposter		10 017	5 292
Räntekostnader och liknande resultatposter		-21 745	-25 120
Summa resultat från finansiella poster		74 174	39 717
Resultat efter finansiella poster		55 218	43 538
Bokslutsdispositioner ¹⁾		56 200	35 200
RESULTAT FÖRE SKATT		111 418	78 738
Skatt på årets resultat	12	-5 380	-5 649
ÅRETS RESULTAT		106 038	73 089

¹⁾ Avser i sin helhet mottaget koncernbidrag.

Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	2025	2024
ÅRETS RESULTAT	106 038	73 089
Övrigt totalresultat	-	-
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET	106 038	73 089

Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2025-12-31	2024-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	15	367 227	367 227
Fordringar hos koncernföretag	15	194 626	79 683
Summa anläggningstillgångar		561 852	446 909
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		110 317	139 251
Övriga kortfristiga fordringar		0	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		646	285
Summa kortfristiga fordringar		110 963	139 536
Likvida medel	20	47 888	6 522
Summa omsättningstillgångar		158 851	146 057
SUMMA TILLGÅNGAR		720 703	592 967
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
EGET KAPITAL	19		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 466	6 466
Summa bundet eget kapital		6 466	6 466
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		43 908	89 139
Årets resultat		106 038	73 089
Summa fritt eget kapital		149 946	162 228
Summa eget kapital		156 411	168 694
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Räntebärande skulder till kreditinstitut	20, 21	502 500	202 500
Summa långfristiga skulder		502 500	202 500
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	20	322	647
Skatteskulder		14	3 017
Skuld till koncernföretag	20	-	689
Räntebärande skulder till kreditinstitut	20, 22	59 454	217 305
Övriga kortfristiga skulder	20	8	9
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	1 995	106
Summa kortfristiga skulder		61 792	221 773
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		720 703	592 967

Upplysningar om ställda säkerheter och eventalförpliktelser finns i Not 25 och 26.

Moderbolagets förändringar i eget kapital

KSEK	NOT 19	Aktie- kapital	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2024		6 466	99 893	99 808	206 166
Vinstdisposition enligt årsstämma					
Överföring till balanserat resultat			99 808	-99 808	-
Periodens totalresultat				73 089	73 089
Transaktioner med aktieägare					
Utdelning till aktieägarna			-110 562		-110 562
Utgående balans per 31 december 2024		6 466	89 139	73 089	168 694
Ingående balans per 1 januari 2025		6 466	89 139	73 089	168 694
Vinstdisposition enligt årsstämma					
Överföring till balanserat resultat			73 089	-73 089	-
Periodens totalresultat				106 038	106 038
Transaktioner med aktieägare					
Utdelning till aktieägarna			-118 321		-118 321
Utgående balans per 31 december 2025		6 466	43 907	106 038	156 411

Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2025	2024
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat (EBIT)		-18 956	3 821
Erhållna och betalda räntor ¹⁾	11	-19 546	-25 120
Betald skatt för året		-8 383	-4 762
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital</i>		-46 885	-26 061
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		76 390	-66 638
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		57 073	35 178
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		133 463	-31 459
Kassaflöde från den löpande verksamheten		86 578	-57 520
Investeringsverksamheten			
Erhållen utdelning från dotterbolag		45 902	51 321
Kassaflöde från investeringsverksamheten		45 902	51 321
Finansieringsverksamheten			
Lämnade lån till koncernföretag		-114 943	-2 709
Återbetalning lån	20	-20 000	-20 000
Upptagna lån	20	300 000	140 000
Förändring checkräkningskredit	20	-137 851	5 007
Utdelning till aktieägarna	14	-118 321	-110 562
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-91 114	11 736
Årets kassaflöde		41 366	5 537
Likvida medel vid årets början		6 522	985
Likvida medel vid årets slut		47 888	6 522

¹⁾ Kassaflöde från erhållna räntor uppgår till 353 (-) och betalda räntor -19 899 (-25 120).

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 hjälper företag i genomförandet av förändringsarbeten och arbetar med ledare på alla nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera önskade 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 strategigenomförande, förändringsledning, affärsmannaskap, ledarskap, försäljning samt urval vid rekrytering och succession. Programmen omfattar affärssimuleringar eller andra former av upplevelsebaserad inläring samt verktyg för genomförandet. BTS kunder är ofta ledande storföretag.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 24 april 2026, för framläggande på årsstämman den 21 maj 2026.

NOT 2 | Redovisningsprinciper

Belopp är presenterade i tusental kronor om inte annat anges.

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

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

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

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

Förändringar i redovisningsprinciper

Det finns inga nya redovisningsstandarder eller IFRIC-uttalanden som har gett väsentlig påverkan på koncernens resultat och ställning under räkenskapsåret 2025. Inga nyutkomna IFRS-standarder eller tolkningar har tillämpats i förtid.

Nya redovisningsprinciper 2025 och därefter

I april 2024 publicerade *International Accounting Standards Board (IASB) IFRS 18*, som ersätter *IAS 1* i den del som avser presentation av finansiella rapporter. *IFRS 18* introducerar nya krav för presentation i resultaträkningen, inklusive specifika total- och delsummeringar. Vidare ska företag klassificera alla intäkter och kostnader i resultaträkningen i någon av fem kategorier: operativt, investeringar, finansiering, inkomstskatter och avvecklade verksamheter, varav de tre första är nya. *IFRS 18* gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2027 eller senare, men tidigare tillämpning är tillåten och ska upplysas. *IFRS 18* ska tillämpas retroaktivt. BTS arbetar för närvarande med att identifiera alla effekter som ändringarna kan få på de primära finansiella rapporterna och noterna.

IAS 1 har förändrats avseende klassificering av kortfristiga och långfristiga skulder i samband med covenant. Detta innebär att klassificeringen för långfristiga skulder där det föreligger covenant kan komma att ändras till kortfristiga skulder. Denna förändring har inte fått inverkan på klassificeringen under 2025.

Andra nya och ändrade standarder och tolkningar som träder i kraft den 1 januari 2026 eller senare förväntas inte ha någon väsentlig påverkan på BTS finansiella rapporter.

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.

Förvärvade dotterbolag under räkenskapsåret 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 då den förlorar det bestämmande inflytandet. Ändringen i redovisat värde redovisas i resultaträkningen. Det verkliga värdet används som det första redovisade värdet och utgör grund för den fortsatta redovisningen av det kvarvarande innehavet som intresseföretag, joint venture eller finansiell tillgång. Alla belopp avseende den avyttrade enheten som tidigare redovisats i övrigt totalresultat, redovisas som om koncernen direkt hade avyttrat de hänförliga tillgångarna eller skulderna. Detta kan medföra att belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat omklassificeras till resultatet.

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

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

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

Kurserna för koncernens mest relevanta valutor var:

	Genomsnitt 2025	31 december 2025	Genomsnitt 2024	31 december 2024
USD	9,82	9,20	10,57	11,00
EUR	11,07	10,82	11,43	11,49
GBP	12,92	12,42	13,51	13,85
AED	2,67	2,51	2,88	3,00
AUD	6,32	6,17	6,97	6,86
SGD	7,51	7,17	7,91	8,11

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

Alternativa nyckeltal

I årsredovisningen förekommer alternativa nyckeltal för uppföljning av koncernens verksamhet. Alternativa nyckeltal är nyckeltal som ej definierats enligt IFRS. För avstämning av de primära alternativa nyckeltalen samt definitioner, se sid 16.

Intäkter/pågående uppdrag

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

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

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

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

BTS affärsmodell med dess fyra kategorier av intäkter presenteras vidare i Not 10 *Rapportering per segment*.

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 2022 ställde BTS Group AB ut personaloptioner till ledande befattningshavare. 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. 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. Den redovisningsmässiga kostnaden enligt IFRS 2 har uppgått till 3 380 (3 380) KSEK under 2025. Inga avsättningar relaterade till optionerna finns bokförda i koncernens balansräkningar. För de fall sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda förekommer, betraktas dessa som en del av ersättningen för den anställdes arbete, och kostnadsförs fördelade på de perioder tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baseras på optionernas verkliga värde vid respektive rapporttillfälle, och det verkliga värdet beräknas med samma värderingsmodell samt parametervärden som användes när optionerna ställdes ut.

För utförligare beskrivning, se Not 7 *Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader*.

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 räntetäckter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida utbetalningarna till den finansiella skuldens redovisade nettovärde.

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

Inkomstskatter

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

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

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

Segmentsrapportering

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

Leasing- och hyresavtal

Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång samt en leasing-skuld i balansräkningen, dagen som den leasade tillgången fanns tillgänglig för användning av koncernen. Villkoren förhandlas separat för varje avtal och innehåller ett stort antal olika villkor. Koncernens leasingavtal avser främst kontorslokaler.

Nyttjanderättstillgången utgörs av den initiala värderingen av motsvarande leasingskuld med tillägg av eventuella leasingavgifter som betalats per eller före startdatum och eventuella initiala direkta kostnader. Den leasade tillgången skrivs av linjärt över leasingperioden, nyttjandeperioden börjar vid leasingavtalets startdatum. Den leasade tillgången värderas därefter till anskaffningsvärde minskat för ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar samt justeras för eventuell omvärdering.

Optioner att förlänga eller säga upp avtal finns inkluderade i majoriteten av koncernens leasingavtal gällande kontorslokaler. Villkoren används för att maximera flexibiliteten i hanteringen av avtalen. Optioner att förlänga eller säga upp avtal inkluderas i tillgången och skulden, då det är rimligt säkert att de kommer att utnyttjas. Majoriteten av de förlängningsoptioner som finns i befintliga avtal har dock inte räknats med i leasingskulden, eftersom koncernen kan ersätta tillgångarna utan väsentliga kostnader eller avbrott i verksamheten.

Leasingskulden värderas initialt till nuvärdet av återstående leasingavgifter under den bedömda leasingperioden, diskonterat med den implicita räntan i leasingavtalet eller, om den räntesatsen inte kan fastställas, till marginell upplåningsränta. Leasingperioden utgörs av den ej uppsägningbara perioden med tillägg för ytterligare perioder när det är rimligt säkert att förlängningsoptioner kommer att nyttjas. Leasingavgifter som inkluderas i värderingen består av fasta avgifter, samt variabla leasingavgifter som är baserade på ett index eller en ränta. När justeringar av leasingbetalningar baserade på ett index eller en ränta träder i kraft omvärderas leasingskulden och justeras mot nyttjanderätten. Leasingskulden värderas därefter till upplupet anskaffningsvärde justerat för eventuella omvärderingar.

Varje leasingbetalning fördelas mellan amortering av skulden och finansiell kostnad. Den finansiella kostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden.

För leasingavtal som har en leasingperiod på tolv månader eller mindre, eller där den underliggande tillgångens värde understiger 5 000 USD, redovisas ingen nyttjanderättstillgång och leasing-skuld. Leasingavgifterna för dessa leasingavtal redovisas som kostnad linjärt över leasingperioden. Koncernens avtal av mindre värde inkluderar IT-utrustning och kontorsmaskiner.

I koncernens balansräkning redovisas nyttjanderättstillgången inom *Materiella anläggningstillgångar*. Leasingskulden redovisas inom kategorin *Långfristiga skulder* samt inom *Kortfristiga skulder*, för den del av leasingskulden som förfaller till betalning inom de kommande 12 månaderna. Avskrivningen på nyttjanderättstillgången redovisas inom rörelseresultatet och räntekostnader på leasingskulden inom finansnettot. Redovisningseffekterna av koncernens leasingavtal presenteras i Not 5 *Leasingavtal*.

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 – inventarier och installationer – tillämpas avskrivningstiden 3–6 år.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

Immateriella tillgångar

Goodwill

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

Franchisetagarrelationer

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

Teknologi, produkter och programvara

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

Kundrelationer

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

Varumärken

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

Statliga stöd

Statliga bidrag redovisas som en fordran i balansräkningen när dessa med rimlig säkerhet kommer att erhållas och BTS kommer att uppfylla de villkor som är knutna till bidraget. Bidrag som erhålls för att täcka kostnader redovisas som en kostnadsreducering av tillämplig kostnadspost i samma period som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för.

Nedskrivningar av icke-finansiella tillgångar

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 till.

Koncernen undersöker varje år om nedskrivningsbehov föreligger för goodwill enligt följande princip: Återvinningsvärdena baseras på nyttjande, beräknat som nuvärdet av framtida tillväxt och resultatprognoser över en flerårsperiod med beaktande av extrapolerade kassaflöden bortom denna flerårsperiod. Nedskrivningstest genomförs på rörelsesegmentsnivå, vilken är den lägsta nivå i bolaget för vilken goodwill övervakas.

Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad och återförs inte.

Finansiella instrument

Klassificering

Koncernen klassificerar sina finansiella tillgångar och skulder i följande kategorier: *Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet*, *Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde*, *Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen* och *Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde*. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte

och under vilken affärsmodell den finansiella tillgången eller skulden förvärvades.

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

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

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

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

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

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

Redovisning och värdering

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

Kvittning av finansiella instrument

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

Nedskrivning finansiella instrument

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

Omräkning av utländsk valuta

Funktionell valuta och rapportvaluta

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksam (funktionell

valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor (SEK), som är koncernens rapportvaluta. Avrundningsdifferenser kan förekomma.

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 valutakursförluster 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.
- Omräkningsdifferenser som uppstår redovisas i periodens resultat, förutom omräkningsdifferenser som är hänförliga till nettotillgångar i koncernens utlandsverksamheter, där redovisning sker mot övrigt totalresultat. Kursvinster och kursförluster på rörelsefordringar och rörelseskulder redovisas i rörelseresultatet, medan kursvinster och kursförluster på finansiella fordringar och skulder redovisas som finansiella poster. Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto.

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.

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 tidigare 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 8 *Immateriella anläggningstillgångar*.

Fastställande av tilläggsköpeskillning

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

Moderbolagets redovisningsprinciper

Väsentliga redovisningsprinciper som använts vid upprättandet av moderbolagets finansiella rapporter anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

Överensstämmelse med normer och lagstiftning

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning i enlighet med *Årsredovisningslagen* och *Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridiska personer*. Enligt *RFR 2* ska moderbolaget, i sin årsredovisning för den juridiska personen, så långt det är möjligt tillämpa alla IFRS-standarder och yttranden som antagits av EU inom ramen för *Årsredovisningslagen* med hänsyn till förhållandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen föreskriver vilka undantag från och tillägg till *IFRS* som ska tillämpas.

Segmentsrapportering

Moderbolaget tillämpar ingen segmentsrapportering, då bolaget inte ingår i något av de operativa rörelsesegmenten. Moderbolaget redovisas som en del av de koncerngemensamma aktiviteterna i koncernens segmentsrapportering.

Andelar i dotterbolag och aktieägartillskott

Andelar i dotterbolag redovisas i moderbolaget i enlighet med anskaffningsvärdesmetoden efter avdrag för nedskrivningar. När det finns en indikation på att andelar i dotterbolag minskat i värde görs en beräkning av återvinningsvärdet. Är detta lägre än det redovisade värdet skrivs andelen ned.

Aktieägartillskott redovisas som en ökning av andelar i koncernbolag och testas för nedskrivning.

Utdelningar från dotterbolag

Moderbolaget redovisar utdelning från dotterbolag som finansiella intäkter, oavsett om de tjänades in före eller efter förvärvet.

Koncernbidrag

I Sverige är koncernbidrag avdragsgilla, till skillnad från aktieägartillskott. Koncernbidrag från moderbolaget till dotterbolag redovisas som en kostnad inom bokslutsdispositioner. Koncernbidrag som tas emot av moderbolaget från dotterbolag redovisas som intäkt inom bokslutsdispositioner.

Lånekostnader

Lånekostnader kostnadsförs hos moderbolaget i resultatet för den period de är hänförliga till.

Finansiella instrument

Med anledning av sambandet mellan redovisning och beskattning tillämpas inte reglerna om finansiella instrument enligt *IFRS 9* i moderbolaget som juridisk person, utan moderbolaget tillämpar i enlighet med *ÅRL* anskaffningsvärdesmetoden. I moderbolaget värderas därmed finansiella anläggningstillgångar till anskaffningsvärde och finansiella omsättningstillgångar enligt lägsta värdets princip, med tillämpning av nedskrivning för förväntade kreditförluster enligt *IFRS 9* avseende tillgångar som är skuldinstrument.

För övriga finansiella tillgångar baseras nedskrivning på marknadsvärden.

Ändringar av RFR 2

Ändringarna av *RFR 2* har inte haft någon väsentlig effekt på moderbolagets finansiella rapporter 2025.

Ändringar av RFR 2 som ännu inte har trätt i kraft

Ledningens bedömning är att ändringarna av *RFR 2* är i linje med de kommande ändringarna i *IFRS*, och det finns inga variationer eller skillnader i dessa ändringar som gäller för det juridiska moderbolaget. Följaktligen kommer påverkan från dessa ändringar på moderbolagets finansiella rapporter vara liknande påverkan på koncernens finansiella rapporter.

NOT 3 | Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterbolag, se Not 15 *Finansiella anläggningstillgångar*. Utöver transaktioner mellan koncernföretag har transaktioner med närstående (styrelse, VD och andra ledande befattningshavare) skett enligt Not 7 *Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader*. Koncernen har även förvärvat tjänster av närstående till ett värde av 3,8 (3,4) 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 10 *Rapportering per segment*.

Fordringar och skulder mellan koncernföretag hänförs sig uteslutande till försäljnings- och inköpstransaktioner mellan bolagen. Värdet av dessa framgår av Not 10. Skulderna löper utan ränta.

Moderbolaget

Av moderbolagets totala inköpskostnader avser 0 (0) procent andra koncernföretag. Av moderbolagets totala försäljningsintäkter avser 100 (100) procent andra koncernföretag.

NOT 4 | Upplysning om revisionsarvode

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
Ernst & Young				
Revisionsuppdrag	2 038	1 906	1 365	1 191
Övriga uppdrag	-	-	-	-
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	1 622	1 397	-	-
Övriga uppdrag	282	399	-	-
Summa	3 943	3 702	1 365	1 191

Vid årsstämman 16 maj 2025 omvaldes revisionsbolaget *Ernst & Young AB* till revisor, för tiden fram intill slutet av årsstämman 2026.

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

Merparten (97%) av BTS leasingavtal, avser kontorslokaler. Övriga leasingavtal avser i huvudsak kontorsmaskiner. Följande tabell presenterar nyttjanderättstillgångarna per leasingkategori.

Nyttjanderättstillgångar	2025-12-31	2024-12-31
KSEK		
Lokaler	118 280	154 781
Övriga leasade tillgångar	3 376	5 126
Summa	121 656	159 907

Förändring nyttjanderättstillgångar

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Nyttjanderättstillgångar		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	379 260	274 098
Effekt avtalsuppdateringar	16 689	39 842
Tillkommande nyttjanderättstillgångar	9 251	62 122
Avslutade kontrakt	-71 281	-14 948
Omräkningsdifferens	-38 457	18 145
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	295 462	379 260
Avskrivningar nyttjanderättstillgångar		
Ingående ackumulerade avskrivningar	219 353	131 690
Effekt avtalsuppdateringar	-6 055	31 683
Årets avskrivningar	54 268	57 951
Avslutade kontrakt	-71 103	-10 860
Omräkningsdifferens	-22 656	8 889
Utgående ackumulerade avskrivningar	173 806	219 353
Nyttjanderättstillgångar per 31 december	121 656	159 907

Leasingskulder

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Långfristig leasingskuld	87 734	115 826
Kortfristig leasingskuld	44 746	52 461
Summa	132 480	168 286

Förfallostruktur för framtida förväntade kassaflöden för leasingskulder

KSEK	2025	2024
Inom 1 år	47 022	56 569
1-2 år	39 807	51 009
2-3 år	32 095	33 386
3-4 år	10 638	23 489
4-5 år	7 653	8 788
Senare än 5 år	9 490	12 680
Summa	146 706	185 920

Koncernens kassautflöde för leasingskulderna uppgick till 61 216 (59 370).

Den genomsnittliga upplåningsräntan för koncernen uppgår till 5,5 (5,5) procent.

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

KSEK	2025	2024
Lokaler	52 081	55 295
Övriga leasade tillgångar	2 187	2 656
Summa	54 268	57 951

Räntekostnader avseende leasingavtal ingår i posten finansiella kostnader med 10 061 (10 120).

Leasingutgifter av lågt värde och korttidsleasing uppgick till 1 925 (1 344) och ingår i posten *Övriga externa kostnader* i resultaträkningen.

NOT 6 | Statliga stöd

Ett statligt bidrag redovisas inte i resultatet förrän det finns en rimlig säkerhet att enheten kommer att uppfylla villkoren som gäller för bidraget och att bidraget kommer att erhållas.

För övrigt har koncernen under 2025 endast i mycket begränsad omfattning tagit del av lokala stödåtgärder. Dessa har reducerat personalkostnaderna med 15 (112).

Statliga stöd

KSEK	2025	2024
Personalkostnader	15	112
Summa	15	112

NOT 7 | Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Medelantal anställda, per land

Koncernen	2025			2024		
	Antal anställda	Varav kvinnor	Varav män	Antal anställda	Varav kvinnor	Varav män
Argentina	6	5	1	9	6	3
Australien	30	23	7	28	20	8
Brasilien	27	17	10	13	7	6
Costa Rica	1	1	0	1	1	0
Frankrike	17	9	8	17	9	8
Förenade Arabemiraten	24	15	9	19	12	6
Indien	154	59	95	160	62	98
Indonesien	4	1	3	4	1	3
Italien	31	22	9	37	22	15
Japan	10	5	5	10	4	6
Kanada	46	25	20	45	23	22
Kina	6	5	1	5	4	1
Malaysia	6	4	2	6	4	3
Mexiko	17	10	6	16	9	7
Nederländerna	11	6	6	10	4	6
Schweiz	5	1	4	5	1	4
Singapore	27	17	10	26	17	9
Spanien	96	55	41	89	53	37
Storbritannien	116	65	51	104	59	46
Sverige	29	17	12	30	17	13
Sydafrika	31	19	12	27	18	9
Sydkorea	9	7	2	32	21	11
Taiwan	4	3	2	4	2	2
Thailand	70	51	19	31	22	9
Tyskland	24	14	10	23	12	11
USA	378	221	157	377	218	159
Koncernen totalt	1178	676	502	1131	630	501

Könsfördelning ledande befattningshavare

	2025		2024	
	Kvinnor %	Män %	Kvinnor %	Män %
VD och andra ledande befattningshavare (exkl. styrelse)	31	69	25	75
Styrelse moderbolag	40	60	40	60

Moderbolaget

Moderbolaget har under 2025 inte haft någon anställd personal.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen

KSEK	2025	2024
Löner och ersättningar	1 255 438	1 347 467
Sociala kostnader	204 535	207 050
varav pensionskostnader	44 804	42 121

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 3 670 (4 119). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Styrelsearvode

KSEK	2025	2024
Henrik Ekelund styrelsens ordförande	550	519
Reinhold Geijer ledamot	245	232
Mariana Burenstam Linder ledamot	245	232
Stefan Gardefjord ¹⁾ ledamot	395	337
Anna Söderblom ¹⁾ ledamot	395	337
Olivia Ekelund suppleant	65	59
Summa	1 895	1 716

¹⁾ Varav utskottsarbete 150 (105).

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

Koncernen	2025		2024	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
KSEK				
I Sverige				
Moderbolag	1 869	–	1 716	–
Dotterbolag	3 666	27 358	3 759	29 348
Summa i Sverige	5 535	27 358	5 475	29 348
Utanför Sverige				
BTS Nordamerika samt APG	16 405	666 795	30 137	752 705
BTS Europa	15 545	160 910	15 520	162 111
BTS Övriga marknader	50 196	312 693	44 893	307 279
Summa utanför Sverige	82 146	1 140 398	90 549	1 222 095
Koncernen totalt	87 681	1 167 757	96 024	1 251 443

Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

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

Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

Information om bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhetsarbete, framgår av bolagets webbsida www.bts.com samt i Hållbarhetsrapporten på sidorna 21–61.

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

Former av ersättning

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

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

Rörlig ersättning ska baseras på förutbestämda och mätbara kriterier, utformade i syfte att främja ett långsiktigt värdeskapande. Den rörliga ersättningen får högst uppgå till 300 procent av den årliga fasta lönen. Den rörliga ersättningen ska inte vara pensionsgrundande, i den mån inte annat följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser.

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

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

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

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

Kriterier för utbetalning av rörlig ersättning

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

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

Icke-finansiella kriterier som ligger till grund för eventuell rörlig ersättning ska vara kopplade till tydliga och mätbara verksamhetsrelaterade mål, såsom ingäendet av för bolaget väsentliga avtal, genomförda aktiviteter enligt bolagets affärsplan, expansion/etablering samt uppnådda målsättningar inom ramen för bolagets hållbarhetsarbete.

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

Lön och anställningsvillkor för bolagets anställda

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

Upphörande av anställning och avgångsvederlag

För ledande befattningshavare ska uppsägningstiden vid uppsägning från bolaget vara högst 12 månader medan uppsägningstiden vid uppsägning från den ledande befattningshavaren ska vara högst 6 månader. Avgångsvederlag utgår endast till verkställande direktören och då under högst 12 månader.

Beslutsprocess för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

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

Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman.

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

Frågående av riktlinjerna

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

Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

Ersättning utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader. Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån och samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda. BTS ledande befattningshavare presenteras på sid 109.

	2025	2024
Sammanlagd ersättning till ledande befattningshavare	26 556	31 999
<i>varav pensionskostnad</i>	<i>1 370</i>	<i>1 407</i>
VD		
Lön och övriga förmåner	11 428	14 460
<i>varav rörlig ersättning</i>	<i>6 565</i>	<i>9 227</i>
Andra ledande befattningshavare		
Lön och övriga förmåner	13 758	16 132
<i>varav rörlig ersättning</i>	<i>6 522</i>	<i>8 857</i>

Till grund för VDs rörliga ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 13 (13) procent av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år. För VDs anställningsavtal gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Därutöver har VD rätt till avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner vid uppsägning från bolagets sida.

Den rörliga ersättningen till de två andra ledande befattningshavarna baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker med 0–30 (0–30) procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år. Ingen av andra ledande befattningshavare är berättigad till avgångsvederlag.

Aktierelaterade ersättningar

Personaloptionsprogram 2022/2027

Vid extra bolagsstämma i juli 2022 beslutades om personaloptionsprogram 2022/2027, omfattande 495 000 personaloptioner, samt säkringsåtgärder härför. Personaloptionerna är av två serier och har intjänandeperioder på tre år (serie 2022/2025) respektive fem år (serie 2022/2027), som kräver bibehållen anställning inom koncernen, och först herefter kan optionerna utnyttjas.

En personaloption, oavsett serie, berättigar till förvärv av en aktie av serie B i BTS. Lösenpriset för varje personaloption av serie 2022/2025 ska motsvara 120 procent av den volymvägda genomsnittliga betalkursen för aktie av serie B i BTS på Nasdaq Stockholm respektive 140 procent för personaloptioner av serie 2022/2027, i båda fallen beräknat på den volymvägda genomsnittliga betalkursen för BTS-aktien på Nasdaq Stockholm under en period om 30 handelsdagar före tilldelningsdagen, som inföll 30 september 2022. Lösenpriset för varje personaloption av serie 2022/2025 beräknades till 336,50 SEK, och lösenpriset av serie 2022/2027 beräknades till 392,60 SEK.

	2025		2024	
	Serie 2022/2025	Serie 2022/2027	Serie 2022/2025	Serie 2022/2027
<i>Antal optioner</i>				
Per 1 januari 2025	247 500	247 500	247 500	247 500
Utnyttjade	–	–	–	–
Förfallna	–247 500	–	–	–
Per 31 december 2025	0	247 500	247 500	247 500

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av *Black-Scholes* värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga rådande marknadsförhållanden per den 30 september 2022 utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar, varvid den redovisningsmässiga kostnaden uppskattades till totalt 12,6 MSEK, vilken enligt *IFRS 2* årligen periodiserades under intjänandeperioderna. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 3 380 (3 380) KSEK. Övriga viktiga indata i modellen var; den volymvägda genomsnittliga betalkursen som föregick tilldelningen om 280,40 SEK, ovanstående lösenpris, en volatilitet om 35 procent, ett förväntat nuvärde av utdelningar om 22,20 SEK respektive 38,00 SEK, samt en riskfri ränta om 2,44 respektive 2,36 procent, vid löptiderna 3,25 respektive 5,25 år.

I förekommande fall redovisas sociala avgifter som kostnad under intjänandeperioden, och under denna period byggs då en avsättning upp för avgifterna. Värdet på denna avsättning och därmed den redovisade kostnaden omvärderades löpande utifrån värdeutvecklingen på personaloptionerna.

Personaloptionsprogrammet har säkerställts med teckningsoptioner utgivna utan vederlag till det helägda dotterbolaget BTS Sverige AB. Villkoren för personaloptionerna motsvarar i allt väsentligt villkoren för de teckningsoptioner som säkerställer dem.

Optionsprogrammet medför en utspädning om högst cirka 2,6 procent av aktiekapitalet och cirka 1,8 procent av röstetalet för samtliga aktier.

NOT 8 | Immateriella anläggningstillgångar**Koncernen**

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Goodwill		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	1 272 214	1 103 993
Årets investeringar	146 350	96 200
Årets avyttring	–	–2 376
Omräkningsdifferens	–142 742	74 397
Utgående bokfört värde	1 275 823	1 272 214

Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Franchisetagarrelationer		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	13 599	12 416
Omräkningsdifferens	–2 222	1 183
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	11 377	13 599
Ingående ackumulerade avskrivningar	13 599	12 416
Omräkningsdifferens	–2 222	1 183
Utgående ackumulerade avskrivningar	11 377	13 599
Utgående bokfört värde	0	0

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Teknologi, produkter & programvaror		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	345 576	275 579
Årets investeringar	74 036	46 923
Omräkningsdifferens	–47 469	23 074
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	372 144	345 576
Ingående ackumulerade avskrivningar	239 854	175 832
Årets avskrivningar	54 565	47 940
Omräkningsdifferens	–36 008	16 082
Utgående ackumulerade avskrivningar	258 410	239 854
Utgående bokfört värde	113 733	105 723

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Kundrelationer		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	94 574	79 303
Årets investeringar	18 011	9 806
Omräkningsdifferens	–11 215	5 465
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	101 370	94 574
Ingående ackumulerade avskrivningar	66 018	53 601
Årets avskrivningar	10 124	9 239
Omräkningsdifferens	–7 974	3 177
Utgående ackumulerade avskrivningar	68 168	66 018
Utgående bokfört värde	33 203	28 556

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Varumärken		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	86 124	73 901
Årets investeringar	3 872	7 014
Omräkningsdifferens	–10 369	5 209
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	79 627	86 124
Ingående ackumulerade avskrivningar	58 676	45 759
Årets avskrivningar	9 684	9 553
Omräkningsdifferens	–7 383	3 363
Utgående ackumulerade avskrivningar	60 976	58 676
Utgående bokfört värde	18 651	27 449
Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar	165 587	161 728

Nedskrivningstest

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

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

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

Den prognostiserade rörelsemarginalen har fastställts baserat på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 1,5–2,0 (1,5–2,0) procent använts, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en diskonteringsränta i lokal valuta före skatt använts vid beräkningarna för respektive operativ enhet. Diskonteringsräntan – den vägda genomsnittliga kapitalkostnaden (WACC) – består av komponenterna riskfri ränta, marknadens riskpremie och en bolags-specifik riskpremie, samt för respektive enhet en marknadsmässig kapitalstruktur. De använda diskonteringsräntorna är för BTS Nordamerika 12,9 (12,9) procent, BTS Europa 12,3 (12,0) procent och BTS Övriga marknader 15,4 (15,5) procent. Genomförda nedskrivningsprövningar visar att nyttjandevärdet väsentligt överstiger det redovisade värdet, och de resulterade således inte i något nedskrivningsbehov per 2025-12-31. Inga rimligt möjliga ändringar i viktiga antaganden bedöms heller leda till nedskrivningsbehov.

Vid nedskrivningstesterna har även känslighetsanalyser gjorts för varje operativ enhet:

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

Nyttjandevärdets reducering i procent för respektive känslighetsanalys

	BTS Nordamerika		BTS Europa		BTS Övriga marknader	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
10% lägre rörelsemarginal	-10,6	-10,4	-10,4	-10,4	-10,3	-10,3
10% lägre långsiktig tillväxt	-1,0	-1,1	-1,2	-1,2	-0,7	-0,7
10% högre diskonteringsränta	-9,1	-9,1	-9,2	-9,2	-8,9	-9,0

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

Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

Koncernen

KSEK 2025-12-31	BTS Nordamerika	BTS Europa	BTS		Totalt
			Övriga marknader	APG	
Goodwill	764 988	148 531	362 304	-	1 275 823
Teknologi, produkter & programvaror	86 432	14 423	12 879	-	113 733
Kundrelationer	18 276	1 901	13 025	-	33 202
Varumärken	11 426	-	7 226	-	18 652
Summa	881 122	164 855	395 433	-	1 441 410

KSEK 2024-12-31	BTS Nordamerika	BTS Europa	BTS		Totalt
			Övriga marknader	APG	
Goodwill	771 010	159 524	341 680	-	1 272 214
Teknologi, produkter & programvaror	71 590	20 648	13 485	-	105 723
Kundrelationer	17 899	2 595	8 062	-	28 556
Varumärken	15 133	0	12 316	-	27 449
Summa	875 632	182 768	375 543	-	1 433 942

NOT 9 | Materiella anläggningstillgångar

Koncernen

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Inventarier		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	176 433	162 867
Årets investeringar	13 274	9 853
Utrangeringar	-442	-7 525
Omklassificeringar	-895	-
Omräkningsdifferens	-22 388	11 238
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	165 982	176 433
Ingående ackumulerade avskrivningar	143 259	124 865
Årets avskrivningar	14 520	16 302
Utrangeringar	-453	-7 089
Omräkningsdifferens	-19 522	9 180
Utgående ackumulerade avskrivningar	137 804	143 259
Utgående bokfört värde	28 178	33 175

NOT 10 | Rapportering per segment**Koncernen**

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras genom de operativa enheterna BTS Nordamerika, BTS Europa, BTS Övriga marknader och APG, vilka utgör koncernens segment.

BTS Nordamerika omfattar BTS verksamhet i USA exklusive APG, samt VBS med verksamhet i Kanada och Schweiz.

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

BTS Övriga marknader omfattar verksamheterna i Argentina, Australien, Brasilien, Costa Rica, Förenade Arabemiraten, Indien,

Indonesien, Italien, Japan, Kina, Malaysia, Mexiko, Singapore, Spanien, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan och Thailand.

APG omfattar verksamheten i Advantage Performance Group i USA.

Fakturering av tjänster mellan de operativa enheterna sker genom att tillhandahållen tid faktureras på marknadsmässiga villkor.

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

2025 KSEK	BTS Nordamerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Eliminering	Ej utallokerat	Koncernen
Intäkter							
Extern försäljning	1 296 832	500 224	795 055	110 990	–	–	2 703 100
Intern försäljning	19 217	157 395	66 721	548	–243 880	–	–
Summa intäkter	1 316 048	657 619	861 775	111 538	–243 880	–	2 703 100
Rörelseresultat (EBIT)	49 288	27 571	123 022	2 745	–	–2 664	199 962
Finansiella intäkter						4 584	4 584
Finansiella kostnader						–40 703	–40 703
Intrassebolag, resultat efter skatt						1 124	1 124
Skatt på årets resultat						–32 457	–32 457
Årets resultat							132 510
Övriga upplysningar							
Tillgångar	1 447 238	923 881	1 094 854	36 795	–452 524	121 656	3 171 900
Skulder	666 935	859 560	493 826	26 184	–452 524	132 480	1 726 461
Investeringar	144 184	5 408	36 582	437	–	–	186 611
Avskrivningar materiella tillgångar	–5 748	–2 915	–5 650	–155	–	–54 268	–68 736
Avskrivningar immateriella tillgångar	–54 411	–5 481	–14 583	–	–	–	–74 475

2024 KSEK	BTS Nordamerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Eliminering	Ej utallokerat	Koncernen
Intäkter							
Extern försäljning	1 415 487	469 789	772 956	143 822	–	–	2 802 054
Intern försäljning	130 797	151 582	63 994	1 372	–347 745	–	–
Summa intäkter	1 546 284	621 370	836 950	145 194	–347 745	–	2 802 054
Rörelseresultat (EBIT)	136 962	61 054	92 973	–1 198	–	8 263	298 055
Finansiella intäkter						8 914	8 914
Finansiella kostnader						–35 765	–35 765
Återförd avsättning för tilläggsköpeskilling						195 677	195 677
Intrassebolag, resultat efter skatt						704	704
Skatt på årets resultat						–80 621	–80 621
Årets resultat							386 963
Övriga upplysningar							
Tillgångar	1 622 560	792 055	1 062 807	45 846	–319 832	159 907	3 363 344
Skulder	725 148	632 323	460 797	31 866	–319 832	168 286	1 698 588
Investeringar	99 327	20 189	68 953	–	–	–	188 470
Avskrivningar materiella tillgångar	–7 127	–3 284	–5 887	–5	–	–57 951	–74 253
Avskrivningar immateriella tillgångar	–51 281	–4 755	–10 697	–	–	–	–66 733

Nettoomsättning enligt affärsmodell

KSEK	2025					2024				
	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Totalt	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Totalt
Program	859 519	357 262	585 611	93 628	1 896 020	850 140	316 301	598 821	110 951	1 876 213
Kundanpassningar	286 086	87 984	158 779	–	532 848	351 024	104 865	125 968	–	581 857
Licenser	116 997	35 412	24 925	17 349	194 683	177 200	34 788	25 406	32 860	270 255
Övriga intäkter	34 230	19 566	25 739	13	79 548	37 122	13 835	22 761	10	73 729
TOTALT	1 296 832	500 224	795 055	110 990	2 703 100	1 415 487	469 789	772 956	143 822	2 802 054

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

Vid leverans av *Program* (utbildningstjänster) intäktsredovisas och faktureras dessa direkt efter genomförandet.

För utförd *Kundanpassning* redovisas intäkten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (successiv vinstavräkning). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter för uppdraget. Normalt sker fakturering i takt med att arbetet fortskrider i enlighet med avtalade villkor.

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

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

Majoriteten av de enskilda kundkontrakten löper inte längre än 12 månader. Betalningsvillkoren är vanligtvis mellan 45 och 90 dagar och överskrider inte i något fall ett år. Ersättningen är vanligtvis bestämd till ett fast pris. I det sällsynta fall en reklamation uppkommer kan individuell kompensation avtalas.

Av koncernens totala intäkter avsåg 77 098 (65 036) KSEK säteslandet Sverige. Värdet på koncernens anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 420 (596) KSEK. Totala intäkterna för dotterbolagen i USA översteg 10 procent av koncernens totala intäkter och uppgick till 1 405 052 (1 551 433) och anläggnings-tillgångarna för dotterbolagen i USA uppgick totalt till 1 091 463 (863 938).

Ingen kunds enskilda intäkt under 2025 överstiger 10 procent av den totala omsättningen för koncernen. Koncernens redovisade avtalstillgångar och avtalsskulder framgår av Not 18 *Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter* och 23 *Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter*.

NOT 11 | Finansiella poster

Koncernens finansiella poster

KSEK	2025	2024
Ränteintäkter	4 303	6 493
Övriga finansiella intäkter	281	2 421
Summa finansiella intäkter	4 584	8 914
Räntekostnader	–23 014	–25 507
Räntekostnader leasing	–10 061	–10 120
Övriga finansiella kostnader	–7 628	–138
Summa finansiella kostnader	–40 703	–35 765
Återförd avsättning för tilläggsköpeskilling	–	195 677
Summa resultat från finansiella poster	–36 119	168 826

Moderbolagets finansiella poster

KSEK	2025	2024
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		
Utdelning från dotterbolag	85 902	51 321
Övriga poster	–	8 223
Summa	85 902	59 544
Ränteintäkter	10 017	5 292
Räntekostnader	–21 745	–25 120
Summa resultat från finansiella poster	74 174	39 717

NOT 12 | Skatt på årets resultat**Koncernen**

KSEK	2025	2024
Aktuell skattekostnad	-45 446	-92 267
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	-1 303	960
Uppskjuten skatteintäkt/-kostnad (+/-)	14 292	10 686
Årets skattekostnad	-32 457	-80 621

Moderbolaget

KSEK	2025	2024
Aktuell skatt för året	-5 380	-5 649

Avstämning av effektiv skatt**Koncernen**

KSEK	2025	2024
Resultat före skatt	164 967	467 584
Justering för återförd avsättning för tilläggsköpeskilling ¹⁾	-	-195 677
Resultat före skatt exklusive återförd avsättning för tilläggsköpeskilling	164 967	271 907
Inkomstskatt beräknad efter svensk inkomstskattesats 20,6% (20,6%)	-33 983	-56 013
Skatteeffekt av:		
Skillnader i skattesats för utländska dotterbolag	-5 677	-23 103
Ej avdragsgilla kostnader	-6 179	-9 766
Ej skattepliktiga intäkter	3 788	7 301
Omräkningsdifferens på internlån som redovisas i övrigt totalresultat	4 788	-
Omvärdering av avdragsgilla temporära skillnader	1 413	-
Ökning av underskott utan motsvarande aktivering av skatt	-5 990	-
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	-1 303	960
Uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	10 686	-
Redovisad effektiv skatt	-32 457	-80 621
Effektiv skattesats	19,7%	17,2%
Effektiv skattesats exklusive återförd avsättning för tilläggsköpeskilling	19,7%	29,7%

¹⁾ Ej skattepliktig intäkt

Moderbolaget

KSEK	2025	2024
Resultat före skatt	111 418	78 738
Inkomstskatt beräknad efter svensk inkomstskattesats 20,6% (20,6%)	-22 952	-16 220
Skatteeffekt av:		
Utdelning från dotterbolag	17 696	10 572
Ej avdragsgilla kostnader	-124	-1
Redovisad effektiv skatt	-5 380	-5 649
Effektiv skattesats	4,8%	7,2%

NOT 13 | 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.

	2025	2024
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	133 649	386 496
Resultat per aktie, före och efter utspädning, SEK	6,89	19,93
Genomsnittligt antal aktier före och efter utspädning, tusental	19 397	19 397

NOT 14 | Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2025 uppgick till 118 321 KSEK (6,10 SEK per aktie). Utdelning utbetald 2024 uppgick till 110 562 KSEK (5,70 SEK per aktie).

På årsstämman den 21 maj 2026 kommer styrelsen föreslå en utdelning om 4,40 SEK per aktie, motsvarande 85 346 (118 321) KSEK, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 2,20 SEK. Den föreslagna utdelningens totalbelopp baseras på antalet utestående aktier per 24 april 2026, och har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

NOT 15 | Finansiella anläggningstillgångar

Andelar i koncernföretag

Moderbolaget KSEK	Antal andelar	Kapital- andel i % ¹⁾	Bokfört värde 2025-12-31	Bokfört värde 2024-12-31
BTS Sverige AB Organisationsnummer: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 456	7 456
BTS USA, Inc. Organisationsnummer: 06-1356708 Säte: Delaware	1 000	100	236 238	148 389
BTS in London Ltd. Organisationsnummer: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	60 052	60 052
Business Training Systems AS Organisationsnummer: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd. Organisationsnummer: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Finland AB Organisationsnummer: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Asia Pacific Pte Ltd. Organisationsnummer: 200811464Z Säte: Singapore	50 000	100	40 153	40 153
Business Training Solutions Headquarters S.L. Organisationsnummer: B13781083 Säte: Bilbao	1 031	100	21 216	21 216
BTS Management SA Organisationsnummer: 01 73.802 11 Säte: Genève	1 000	100	673	673
Business Game Factory Oy Organisationsnummer: 1807788-2 Säte: Helsingfors	90 750	100	654	654
BTS Brussels NV Organisationsnummer: 878.155.648 Säte: Bryssel	620 000	100	587	587
BTS Coach in a Box Holdings Ltd. Organisationsnummer: 5379864 Säte: Portsmouth	56 000	100	3	3
Bates Communications Inc. Organisationsnummer: 04-3549253 Säte: Boston	-	-	-	87 849
Summa aktier i dotterbolag			367 227	367 227

¹⁾ Röstandelen är densamma som kapitalandelen för moderbolagets samtliga innehav av andelar i koncernföretag.

Fordringar hos koncernföretag

Moderbolaget KSEK	2025	2024
Ingående balans	79 683	76 974
Årets redovisade förändring	119 580	-
Omräkningsdifferens	-4 637	2 709
Utgående balans	194 626	79 683

NOT 16 | Andelar intressebolag

Nedan visas de intresseföretag som är väsentliga för koncernen per 2025-12-31. Företagen har aktiekapital som består av stamaktier vilka ägs direkt av koncernen. Kapitalandelen är densamma som röstandelen om inget annat anges nedan.

Företagsnamn	Registrerings- och verksamhetsland	Kapitalandel, % 2025-12-31	Summa investeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden 2025-12-31
Avocado Vision Pty Ltd.	Sydafrika	49%	4 559
I2d S.r.l	Italien	15%	2 011
Summa	-	-	6 570

Under 2025 redovisade *Avocado Vision* en nettoomsättning om 28 861 (37 334) och ett resultat efter skatt om 2 517 (3 081), och *I2d* en nettoomsättning om 2 058 (1 084) och ett resultat efter skatt om -13 (-306). Informationen visar de belopp som har redovisats i de finansiella rapporterna för respektive intresseföretag. De har justerats för att återspegla justeringar som gjorts av koncernen vid tillämpning av kapitalandelsmetoden.

Investeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Ingående balans	5 352	1 430
Omräkningsdifferens öppningsbalans	-215	83
Omklassificering ackumulerade vinster	-	931
Årets investeringar	284	2 183
Andel av intresseföretags resultat	1 124	704
Omräkningsdifferens årets resultat	23	22
Utgående balans	6 570	5 352

NOT 17 | Uppskjuten skatt**Uppskjutna skattefordringar****Koncernen**

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Ingående balans, netto	7 964	9 886
Årets redovisade förändring	4 080	-2 187
Omklassificeringar	1 254	-
Omräkningsdifferens	-806	265
Utgående balans, netto	12 492	7 964

Beloppet avser utnyttjade underskottsavdrag i dotterbolag som beräknas kunna utnyttjas kommande år. Det finns inga väsentliga tidsbegränsningar för utnyttjandet.

Det finns skattemässiga underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i balansräkningen, dessa har ingen tidsbegränsning. Årets tillkommande underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats uppgår till 6 651. Uppskjutna skattefordringar har inte redovisats för dessa poster, då det inte är sannolikt att koncernen kommer att utnyttja dem för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster.

Uppskjutna skatteskulder**Koncernen**

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Ingående balans, netto	97 369	95 886
Reservering årets nya förvärv	13 197	6 011
Årets redovisade förändring	-10 212	-12 873
Omräkningsdifferens	-14 549	8 345
Utgående balans, netto	85 806	97 369

Koncernen

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Långfristig del	70 823	80 487
Kortfristig del	14 983	16 882
Summa	85 806	97 369

Uppskjuten skatteskuld är hänförlig till temporära skillnader avseende immateriella tillgångar.

Årets förvärv har medfört en avsättning till uppskjuten skatteskuld som per den 31 december 2025 uppgick till 10 665.

NOT 18 | Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**Koncernen**

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Upplupna intäkter (kortfristiga avtals-tillgångar hänförliga till konsulttjänster)	144 763	140 201
Förutbetalda kostnader	80 184	98 872
Summa	224 946	239 073

NOT 19 | Eget kapital och vinstdisposition

Koncernen och Moderbolaget

Per 31 december 2025 består aktiekapitalet av 853 800 aktier av serie A samt 18 543 019 aktier av serie B, totalt 19 396 819 aktier till ett totalt värde av 6 465 606 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.

Antal aktier	2025			2024		
	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Summa	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Summa
Ingående balans	853 800	18 543 019	19 396 819	853 800	18 543 019	19 396 819
Nyemissioner	-	-	-	-	-	-
Utgående balans	853 800	18 543 019	19 396 819	853 800	18 543 019	19 396 819
Genomsnittligt antal aktier under året	19 396 819			19 396 819		

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 -135 427. Ingående ackumulerade differenser uppgick till 83 390.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	SEK
till aktieägarna utdelas 4,40 SEK per aktie, totalt ¹⁾	85 346 004
i ny räkning överförs	64 599 657
Summa	149 945 661

¹⁾ Den föreslagna utdelningens totalbelopp baseras på antalet utestående aktier per 24 april 2026.

Styrelsen föreslår en utdelning om 4,40 SEK per aktie, motsvarande 85 346 (118 321) KSEK, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 2,20 SEK. Utdelningen föreslås utbetalas den 25 maj 2026 respektive den 9 november 2026.

Upplysning om vinstmedel till årsstämmans förfogande finns i förvaltningsberättelsen på sid 19.

NOT 20 | 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 12 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	2025-12-31	2024-12-31
Finansiella tillgångar		
Övriga långfristiga fordringar	18 090	25 274
Kundfordringar	647 590	726 946
Övriga kortfristiga fordringar	19 944	28 377
Likvida medel	625 939	703 332
Summa finansiella tillgångar	1 311 562	1 483 930
Långfristiga finansiella skulder		
Leasingskulder	87 734	115 826
Förvävsrelaterade skulder	132 216	192 482
Räntebärande skulder till kreditinstitut	502 656	202 500
Övriga långfristiga skulder	12 064	10 989
Summa långfristiga finansiella skulder	734 670	521 797
Kortfristiga finansiella skulder		
Leverantörsskulder	51 664	54 086
Leasingskulder	44 746	52 461
Förvävsrelaterade skulder	86 974	16 497
Räntebärande skulder till kreditinstitut	77 141	218 453
Övriga kortfristiga skulder	67 777	56 541
Summa kortfristiga finansiella skulder	328 302	398 039
Summa finansiella skulder	1 062 972	919 836

Verkligt värde överensstämmer med bokförda värden.

Moderbolaget

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Finansiella tillgångar		
Likvida medel	47 888	6 522
Summa finansiella tillgångar	47 888	6 522
Långfristiga finansiella skulder		
Räntebärande skulder till kreditinstitut	502 500	202 500
Summa långfristiga finansiella skulder	502 500	202 500
Kortfristiga finansiella skulder		
Leverantörsskulder	322	647
Räntebärande skulder till kreditinstitut	59 454	217 305
Övriga kortfristiga skulder	8	698
Summa kortfristiga finansiella skulder	59 783	218 650
Summa finansiella skulder	562 283	421 150

Verkligt värde överensstämmer med bokförda värden.

Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde
Övriga långfristiga fordringar består främst av hyresdepositioner samt finansiella räntebärande fordringar på diverse motparter. Hyresdepositionerna har en 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 41 (43) procent av koncernens totala kundfordringar.

Kundfordringarnas fördelning i olika valutor

Koncernen

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
USD	280 756	339 198
EUR	147 050	130 976
GBP	85 854	101 239
SEK	35 358	27 763
Övriga valutor	98 571	127 770
Summa kundfordringar	647 590	726 946

Historiskt har koncernen haft mycket låga kundförluster. Riskspridningen är god på företag, branscher och geografiska marknader. Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde och inga väsentliga nedskrivningar av kundfordringar har gjorts under året, samma princip som föregående år. Koncernen tillämpar den förenklade metoden för beräkning av förväntade kreditförluster. Metoden innebär att förväntade förluster under fordrans hela löptid används som utgångspunkt för kundfordringar och avtalstillgångar. Förväntad kreditförlust baserar sig på kundernas betalnings- och förlusthistorik.

Totalt var per 31 december 2025 kundfordringar om 54 593 (85 395) förfallna mer än 30 dagar. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Totala kundfordringar	647 590	726 946
varav förfallet 1–30 dagar	70 422	88 920
varav förfallet 31–60 dagar	29 061	32 317
varav förfallet mer än 60 dagar	25 533	53 079

Koncernen

Reserv för osäkra kundfordringar

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Ingående balans	9 192	5 579
Omräkningsdifferens	-722	365
Årets reservering	3 554	5 110
Återföring tidigare reservering	-247	-949
Konstaterade förluster	-2 954	-912
Utgående balans	8 824	9 192

Likvida medel

Likvida medel utgörs av banktillgodohavanden, därutöver kortfristiga placeringar i enlighet med beslutad finanspolicy.

Finansiella skulder

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Vid utgången av 2025 bestod de finansiella skulderna av leverantörsskulder och långfristiga skulder.

Leverantörsskulder bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet. Samtliga leverantörsskulder förfaller inom

12 månader varav merparten förfaller inom en månad varför dessa ej nuvärdesberäknas.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde över resultaträkningen

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

Beräkning av verkligt värde

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

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

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

Nivå 3: Utifrån indata som inte är observerbar på marknaden.

Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde, med undantag för obligationslånet. Följande sammanfattar de metoder och antaganden som främst använts för att fastställa verkligt värde på koncernens finansiella instrument.

Villkorade tilläggsköpeskillningar

Villkorade köpeskillningar är värderade till marknadsvärde enligt Nivå 3, det vill säga verkligt värde baserat på indata som inte är observerbar på marknaden. Beräkningen av villkorad köpeskillning är beroende av parametrar i respektive avtal. Dessa parametrar är i huvudsak kopplade till förväntade resultat under de närmaste tre åren för de förvärvade företagen. En ökning av de förväntade resultaten innebär en högre skuld för villkorad köpeskillning. Vanligtvis finns dock ett tak för varje villkorad köpeskillning som begränsar hur stor skulden kan bli. Maximal utbetalning avseende villkorade köpeskillningar uppgick vid balansdagen till 483 106 (304 345). Koncernens redovisade förvärvsrelaterade skulder inkluderar endast avsättningar för villkorade tilläggsköpeskillningar. Redovisade poster avseende villkorade tilläggsköpeskillningar (Nivå 3) redovisas som långfristiga respektive kortfristiga förvärvsrelaterade skulder i koncernens balansräkningar och presenteras nedan. Väsentliga icke-observerbara indata utgörs av prognostiserad omsättning samt en riskjusterad genomsnittlig diskonteringsränta för koncernen om 8,1 procent.

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Ingående balans	208 980	419 658
Erlagd köpeskillning	-13 802	-73 138
Omräkningsdifferens	-31 002	28 272
Tillkommande tilläggsköpeskillningar	51 813	29 865
Diskontering	3 201	-
Återförd avsättning för tilläggsköpeskillning	-	-195 677
Utgående balans	219 190	208 980

Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag, vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Transaktionsexponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2025 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.

KSEK	Procentuell förändring	Förändring resultat		Förändring eget kapital	
		2025	2024	2025	2024
SEK/USD	+/-10%	11 595	17 576	63 414	72 694
SEK/EUR	+/-10%	4 239	4 036	24 914	10 935
SEK/GBP	+/-10%	3 406	4 745	16 332	15 679

Kreditrisk

Med kreditrisk avses att bolagen helt eller delvis inte får betalt för kundfordringar. BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner och storleken på respektive kunds limit avgörs individuellt. Med kreditvärdig avses företag som med tillfredsställande resultat genomgått sedvanlig kreditkontroll.

Meningen är att kreditgränserna ska 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 647 590 (726 946). Verkligt värde överensstämmer med bokfört värde.

Likviditets- och ränterisker

Likvida medel utgörs uteslutande av banktillgodohavanden. 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 2025, KSEK
Räntebärande skulder	+/-10%	-2 301

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

Koncernen

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Likvida medel	625 939	703 332
Outnyttjad del av checkräkningskredit	138 849	48 439
Tillgänglig likviditet	764 788	751 772

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 ska understiga 50 procent. Koncernens soliditet var vid årets slut 46 (49) procent.

Avstämning nettoskuld/nettokassa

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Likvida medel	625 939	703 332
Långfristiga lån	-502 656	-202 500
Kortfristiga lån	-77 141	-218 453
Nettokassa	46 141	282 379

Förändring nettoskuld/nettokassa

KSEK	Likvida medel	Kortfristiga lån	Långfristiga lån	Netto
Ingående balans 2025-01-01	703 332	218 453	202 500	282 379
Omräkningsdifferenser	-84 036	-1 147	-	-82 889
Kassaflöde	6 642	-140 165	300 156	-153 349
Utgående balans 2025-12-31	625 939	77 141	502 656	46 141

KSEK	Likvida medel	Kortfristiga lån	Långfristiga lån	Netto
Ingående balans 2024-01-01	532 315	244 577	57 753	229 986
Omräkningsdifferenser	24 842	-	-	24 842
Kassaflöde	146 176	-26 123	144 747	27 552
Utgående balans 2024-12-31	703 332	218 453	202 500	282 379

Leasingskulder ingår inte i koncernens definition av nettoskuld/nettokassa. Totala leasingskulderna uppgick per 31 december 2025 till 132 480 (168 286).

Förändring leasingskuld

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Ingående balans	168 286	147 180
Effekt av avtalsuppdateringar	13 173	13 163
Tillkommande leasingskuld	21 638	62 122
Avslutade kontrakt	-177	-3 564
Förutbetalad hyra	-4 024	-4 274
Årets amortering	-48 152	-59 370
Omräkningsdifferenser	-18 266	13 029
Utgående balans	132 480	168 286

De totala skulderna till kreditinstitut uppgick per den 31 december 2025 till 579 797 (420 953). Kopplat till majoriteten av dessa skulder har koncernen åtagit sig att uppfylla vissa finansiella kovenanter. Dessa mäts och rapporteras kvartalsvis, där den huvudsakliga kovenanten innebär att förhållandet mellan EBITDA och nettoskuldssättningen ska uppfylla avtalade nivåer. Per den 31 december 2025 var samtliga finansiella åtaganden uppfyllda.

Skulder till kreditinstitut

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Långfristiga lån	502 656	202 500
Kortfristiga lån	77 141	218 453
Summa	579 797	420 953

Löptidsanalys för skulder till kreditinstitut

KSEK	2025-12-31
2026	77 141
2027	39
2028	300 039
2029	202 539
2030	39
Summa	579 797

NOT 21 | Långfristiga skulder

Långfristiga skulder avser räntebärande lån till kreditinstitut som kommer återbetalas enligt följande. Beloppen inkluderar avtalad ränta. Inga långfristiga skulder per 31 december 2025 existerar/förfaller 5 år eller senare.

Koncernen

KSEK	2025-12-31
2027	18 415
2028	318 414
2029	211 452
2030	39
Summa	548 320

Moderbolaget

KSEK	2025-12-31
2027	18 374
2028	318 374
2029	211 412
Summa	548 161

NOT 22 | Checkräkningskredit**Koncernen**

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Beviljad kreditlimit	214 904	245 744
Outnyttjad del	-138 849	-48 440
Utnyttjat kreditbelopp	76 055	197 305

Moderbolaget

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Beviljad kreditlimit	175 000	200 000
Outnyttjad del	-115 546	-2 695
Utnyttjat kreditbelopp	59 454	197 305

NOT 23 | Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**Koncernen**

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Upplupna löner och andra ersättningar inklusive sociala avgifter	201 058	298 439
Förutbetalda intäkter (kortfristiga avtalsskulder hänförliga till konsulttjänster)	291 551	302 799
Övriga upplupna kostnader	85 075	80 040
Summa	577 684	681 278

Moderbolaget

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Övriga poster	1 995	106

NOT 24 | Rörelseförvärv**Årets förvärv**

Den 3 mars 2025 förvärvade BTS verksamheten från *Sounding Board Inc.* (*Sounding Board*), vilket kommunicerades i pressmeddelande samma dag. Förvärvet omfattar 100% av kapital och röster. All affärsverksamhet, inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning, omfattas av förvärvet.

Sounding Board är en teknikbaserad verksamhet specialiserad på skalbar och effektiv ledarskapsutveckling. *Sounding Boards* teknikplattform samt dess skalbara operativa modell, förväntas öka produktiviteten avsevärt i BTS nuvarande coachingaffär. *Sounding Boards* och BTS nätverk omfattar nu tillsammans totalt 700 certifierade coacher med global räckvidd.

Den 5 maj 2025 förvärvade BTS verksamheten från *Nexo Pesquisa e Consultoria Ltda.* (*Nexo*), vilket kommunicerades i pressmeddelande samma dag. Förvärvet omfattar 100% av kapital och röster. All affärsverksamhet, inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning, omfattas av förvärvet.

Nexo är ett konsultföretag inom strategiimplementering, innovation, ledarskap och företagskultur, baserat i São Paulo, Brasilien. Genom förvärvet av *Nexo* stärkte BTS sin position i Brasilien, samtidigt som en betydande kompetens inom företagskultur och förändringsledning tillfördes. *Nexos* kundbas har begränsad överlappning med BTS, vilket skapar en stark tillväxtpotential och synergimöjligheter.

Förvärvsanalyser

Fastställda förvärvskalkyler vid förvärvstidpunkten omräknad till balansdagskurs per 31 december 2025:

Koncernen

KSEK	Sounding Board	NEXO	Summa
Immateriella anläggningstillgångar	44 303	10 347	54 651
Materiella anläggningstillgångar	-	20	20
Fordringar	10 890	4 472	15 362
Likvida medel	5 795	1 739	7 533
Kortfristiga skulder	-44 072	-2 938	-47 010
Långfristiga skulder	-37 356	-231	-37 587
Identifierade tillgångar	-20 439	13 409	-7 030
Goodwill	102 034	33 457	135 491
Total köpeskillning	81 596	46 866	128 461
Avsättning för villkorad köpeskillning	-24 397	-27 416	-51 813
Kontant betald köpeskillning	57 199	19 450	76 648

Fördelning förvärvade immateriella anläggningstillgångar

KSEK	Sounding Board	NEXO	Summa
Teknologi, produkter & programvara	31 366	1 401	32 767
Kundrelationer	9 604	8 407	18 011
Varumärken	3 333	539	3 872
Summa	44 303	10 347	54 651

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

lönsamhetskomponenter i goodwillposten. Goodwillen förväntas inte vara skattemässigt avdragsgill

Förvärvet av *Sounding Board* inkluderar en avsättning för villkorad tilläggsköpeskillning som kan komma att utbetalas mellan 2026 och 2028, förutsatt att den förvärvade verksamheten uppfyller specifika mål under denna period. Denna avsättning ingår i balansräkningens post *Förvävsrelaterade långfristiga skulder* med 16 539 KSEK, samt *Förvävsrelaterade kortfristiga skulder* med 9 024 KSEK. Tilläggsköpeskillningen kan uppgå till mellan 0 och maximalt 193 227 KSEK.

Förvärvet av *Nexo* inkluderar en avsättning för villkorad tilläggsköpeskillning som kan komma att utbetalas mellan 2026 och 2028, förutsatt att den förvärvade verksamheten uppfyller specifika mål under denna period. Denna avsättning ingår i balansräkningens post *Förvävsrelaterade långfristiga skulder* med 20 511 KSEK, samt *Förvävsrelaterade kortfristiga skulder* med 8 941 KSEK. Tilläggsköpeskillningen kan uppgå till mellan 0 och maximalt 43 985 KSEK.

De villkorade köpeskillningarna värderas till verkligt värde per förvärvsdagen med hjälp av en diskonterad kassaflödesmodell, vilken visar nuvärdet av framtida möjliga utbetalningar. Förändringar i det redovisade värdet, redovisas inte i koncernens balansräkning mot köpeskillning eller goodwill, utan redovisas som räntekostnad i finansnettot i koncernens resultaträkning i enlighet med IFRS 3 och IFRS 9. För förvärv genomförda under 2025 uppgick denna räntekostnad hänförlig till upplösning av diskonterade villkorade köpeskillningar till 3 390 KSEK.

Under 2025 har förvärven av *Sounding Board* och *Nexo* bidragit till koncernens nettoomsättning med 77 401 KSEK och till koncernens resultat efter skatt med 3 908 KSEK. Om förvärven hade genomförts per den 1 januari 2025, hade de bidragit till nettoomsättningen med cirka 98 MSEK och till resultatet efter skatt med cirka 6 MSEK. Inga förvärvskostnader har aktiverats utan har kostnadsförts i sin helhet. Kostnader för att genomföra förvärven ingår med 14 270 KSEK i koncernens rörelsekostnader 2025.

Koncernens kassaflöde från rörelseförvärv

KSEK	2025	2024
Årets förvärv av bolag		
Kontant betald köpeskillning	-76 648	-88 736
Förvärvade likvida medel	7 533	-
Förvärvade lån	-36 382	-
Omräkningsdifferens	-7 485	-
Summa	-112 982	-88 736
Tilläggsköpeskillning för tidigare förvärv	-15 283	-70 182
Totalt kassaflöde från rörelseförvärv	-128 265	-158 919

Avsättningar för tilläggsköpeskillningar

BTS totala tilläggsköpeskillningar avseende genomförda förvärv redovisas till verkligt värde och ingår i posterna *Långfristiga och kortfristiga skulder* i koncernens balansräkning. Avsättningarna avser resultatbaserade tilläggsköpeskillningar för förvärv och uppgår per den 31 december 2025 till 219 190 (208 980).

NOT 25 | Ställda säkerheter

Koncernen

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

NOT 26 | Eventualförpliktelser till förmån för koncernföretag

Moderbolaget

KSEK	2025-12-31	2024-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag		
	29 904	35 744

NOT 27 | Händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser har inträffat efter periodens utgång.

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.

Undertecknade avger härmed även BTS Groups Hållbarhetsrapport samt Bolagsstyrningsrapport för 2025.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 24 april 2026.

Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande den 21 maj 2026.

Stockholm den 28 april 2026

Henrik Ekelund
Ordförande

Jessica Skon
Verkställande direktör

Reinhold Geijer
Styrelseledamot

Mariana Burenstam Linder
Styrelseledamot

Anna Söderblom
Styrelseledamot

Stefan Gardefjord
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse avseende årsredovisningen och koncernredovisningen har lämnats den 29 april 2026. Vår granskningsberättelse avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten har lämnats den 29 april 2026..

Ernst & Young AB

Andreas Nyberg Selvring
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för BTS Group AB (publ) för år 2025 (räkenskapsåret) med undantag för hållbarhetsrapporten på sidorna 20–61. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 17–93 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2025 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2025 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt IFRS Redovisningsstandarder, så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte hållbarhetsrapporten på sidorna 20–61. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

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

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och

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

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

Särskilt betydelsefulla områden

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

Vi har fullgjort de skyldigheter som beskrivs i avsnittet *Revisorns ansvar* i vår rapport om årsredovisningen också inom dessa områden. Därmed genomfördes revisionsåtgärder som utformats för att beakta vår bedömning av risk för väsentliga fel i årsredovisningen och koncernredovisningen. Utfallet av vår granskning och de granskningsåtgärder som genomförts för att behandla de områden som framgår nedan utgör grunden för vår revisionsberättelse.

Intäktsredovisning

Beskrivning av området

Som framgår av not 2 *Redovisningsprinciper* under rubriken "Intäkter/pågående uppdrag" på sid 73 och av not 10 har BTS i huvudsak fyra intäktsströmmar; Program, Kundenpassningar, Licenser och Övriga intäkter.

BTS intäkter genereras i huvudsak genom projekt vilka bygger på kundavtal och kan pågå under kortare eller längre tidsperiod. Intäkterna är vanligtvis bestämda till ett fast pris och beroende av ledningens bedömning om hur långt respektive projekt kommit vid tidpunkten för bokslutet. Koncernens balansräkning inkluderar upplupna intäkter om 224 mkr och förutbetalda intäkter om 577 mkr.

Programintäkterna uppgår till 1 896 mkr, utgör 70% av totala nettoomsättningen och står för merparten av koncernens bruttoreultat. Programintäkterna utgörs av utbildningstjänster och intäkterna redovisas i takt med att tjänsterna levereras.

Kundenpassningsintäkterna uppgår till 532 mkr och utgör 20% av totala nettoomsättningen. Beräkning av avtalsintäkter sker decentraliserat i organisationen och ett flertal variabler behöver beaktas för att säkerställa att transaktionen ägt rum och bokförts i korrekt period. Intäkten redovisas över tid.

Vi har bedömt redovisningen av Program samt Kundenpassningar som särskilt betydelsefullt område i vår revision baserat på storleken av intäkter i förhållande till övriga resultatposter och mängden transaktioner. Därtill bedömningen av färdigställandegrad för fastprisprojekt som redovisas över tid.

Hur detta område beaktades i revisionen

Vi har genomfört granskning av koncernens principer för redovisning av intäkter för att verifiera efterlevnad av IFRS. I vår revision har vi skapat oss en förståelse för och kartlagt transaktionsflödet för avtalsintäkter och utvärderat BTS kontroller för att hantera risken för fel i redovisningen.

Vi har utfört analytisk substansgranskning av redovisade avtalsintäkter uppdelat på olika kundavtal och geografiska marknader. Vi har även för ett urval av enskilda intäktstransaktioner verifierat att dessa har prissatts i enlighet med gällande avtal med kunder, verifierat intäkten genom avstämning mot underlag och granskat att intäkten redovisats i den period som BTS fullgjort sina åtaganden. Urval har gjorts av projekt mot avtal, interna leveransbevis som styrker färdigställandegraden, faktura och inbetalning. Vidare har vi också granskat ett urval av projektarvodet i redovisningen mot kundavtal och modell för intäktsredovisning samt att bolagets modell är i enlighet med gällande redovisningsstandarder. För att verifiera rimligheten i företagets modell för beräkning av färdigställandegrad och om kortare uppdrag faktureras i rätt tid utförde vi en trendanalys av intäkternas fördelning över året för att upptäcka toppar eller dalar i intäktsflödet över året. Därtill har genomgång gjorts med projektansvariga för ett urval av projekt för att bedöma de mest väsentliga uppskattningarna och utmanat bedömningarna avseende färdigställandegrad.

Vi har granskat lämnade tilläggsupplysningar i årsredovisningen.

Värdering av Goodwill och andelar i koncernföretag

Beskrivning av området

Koncernens balansräkning inkluderar goodwill om totalt 1 275 mkr vilket motsvarar 40% av balansomslutningen per den 31 december 2025. Andelar i koncernföretag uppgår till 367 mkr i moderbolaget per 31 december 2025.

Goodwill med obestämbar livslängd är föremål för en årlig nedskrivningsprövning.

BTS prövar minst årligen, och vid indikation på värdenedgång, att redovisade värden inte överstiger tillgångarnas återvinningsvärde. Andelar i koncernföretag bedöms löpande under året om det finns indikationer på värdenedgång och om så är fallet beräknas tillgångens återvinningsvärde. Återvinningsvärdena för goodwill och andelar i koncernföretag fastställs genom en nuvärdesberäkning av framtida kassaflöden per kassagenererande enhet och baseras på förväntat utfall av ett antal faktorer som grundas på ledningens affärsplaner och prognoser.

Uppskattning av återvinningsvärden baseras på företagsledningens antaganden såsom framtida kassaflöden, tillväxt, diskonteringsränta och investeringsbehov. Vi har därför bedömt att värdering av goodwill och andelar i koncernföretag är ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

En beskrivning av BTS goodwill och nedskrivningstest framgår av not 2 *Redovisningsprinciper* i avsnittet "Goodwill" på sid 74 och avsnittet "Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod" på sid 75 samt i not 8. En beskrivning av andelar i koncernföretag framgår av not 2 (Moderbolagets redovisningsprinciper) på sid 76 och i not 15.

Hur detta område beaktades i revisionen

Vi har i vår revision utvärderat och testat ledningens process för att upprätta nedskrivningstest för goodwill och hur kassagenererande enheter identifieras. För Moderbolaget har vi granskat ledningens process för att identifiera indikationer på att andelar i koncernföretag minskat i värde. Vi har med stöd av våra värderingsspecialister granskat bolagets modell och metod för att genomföra nedskrivningstest för goodwill och andelar i koncernföretag samt utvärderat rimligheten i antaganden så som diskonteringsränta och applicerad långsiktig tillväxt genom att använda data för bolag i jämförbara branscher. Vi har genomfört känslighetsanalyser av nyckelantaganden i bolagets beräkning av diskonterat framtida kassaflöde och utvärderat träffsäkerhet i tidigare prognoser och antaganden.

Vi har granskat lämnade tilläggsupplysningar i årsredovisningen.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–16 och 20–61. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

Revisorns ansvar

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

eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

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

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

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

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Revisorns granskning av förvaltning och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av BTS Group AB (publ) för år 2025 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

Grund för uttalanden

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ska sköta den

löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

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

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

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

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsred i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionsred i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Revisorns granskning av Esef-rapporten

Uttalande

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en granskning av att styrelsen och verkställande direktören har upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk rapportering (Esef-rapporten) enligt 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden för BTS Group AB (publ) för år 2025.

Vår granskning och vårt uttalande avser endast det lagstadgade kravet.

Enligt vår uppfattning har Esef-rapporten upprättats i ett format som i allt väsentligt möjliggör enhetlig elektronisk rapportering.

Grund för uttalande

Vi har utfört granskningen enligt FARs rekommendation RevR 18 Revisorns granskning av *Esef-rapporten*. Vårt ansvar enligt denna rekommendation beskrivs närmare i avsnittet *Revisorns ansvar*. Vi är oberoende i förhållande till BTS Group AB (publ) enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de bevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för vårt uttalande.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att Esef-rapporten har upprättats i enlighet med 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden, och för att det finns en sådan intern kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer nödvändig för att upprätta Esef-rapporten utan väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Revisorns ansvar

Vår uppgift är att uttala oss med rimlig säkerhet om Esef-rapporten i allt väsentligt är upprättad i ett format som uppfyller kraven i 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden, på grundval av vår granskning.

RevR 18 kräver att vi planerar och genomför våra granskningsåtgärder för att uppnå rimlig säkerhet att Esef-rapporten är upprättad i ett format som uppfyller dessa krav.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en granskning som utförs enligt RevR 18 och god revisorssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i Esef-rapporten.

Revisionsföretaget tillämpar ISQM 1 *Kvalitetsstyrning för revisionsföretag som utför revision och översiktlig granskning*

av finansiella rapporter samt andra bestyrkandeuppdrag och närliggande tjänster som kräver att företaget utformar, implementerar och hanterar ett system för kvalitetsstyrning inklusive riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar.

Granskningen innefattar att genom olika åtgärder inhämta bevis om att Esef-rapporten har upprättats i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk rapportering av årsredovisningen och koncernredovisning. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i rapporteringen vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur styrelsen och verkställande direktören tar fram underlaget i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i den interna kontrollen. Granskningen omfattar också en utvärdering av ändamålsenligheten och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens antaganden.

Granskningsåtgärderna omfattar huvudsakligen validering av att Esef-rapporten upprättats i ett giltigt XHTML-format och en avstämning av att Esef-rapporten överensstämmer med den granskade årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vidare omfattar granskningen även en bedömning av huruvida koncernens resultat-, balans- och egetkapitalräkningar, kassaflödesanalys samt noter i Esef-rapporten har märkts med iXBRL i enlighet med vad som följer av Esef-förordningen.

Ernst & Young AB, utsågs till BTS Group ABs revisor av bolagsstämman den 6 juni 2025 och har varit bolagets revisor sedan 3 maj 2024.

Stockholm den 29 april 2026

Ernst & Young AB

Andreas Nyberg Selvring

Auktoriserad revisor

Revisors granskningsberättelse över BTS Group AB (publ) hållbarhetsrapport

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

Slutsats

Vi har utfört en översiktlig granskning av hållbarhetsrapporten upprättad av BTS Group AB (publ) (företaget) för räkenskapsåret 2025. Hållbarhetsrapporten ingår på sidorna 20–61 i detta dokument.

Grundat på vår översiktliga granskning som beskrivs i avsnittet Revisorns ansvar har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsrapporten inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen vilket inbegriper

- om hållbarhetsrapporten uppfyller kraven i ESRS;
- om den process som företaget har genomfört för att identifiera rapporterad hållbarhetsinformation har utförts såsom den beskrivs i hållbarhetsrapporten; och
- efterlevnaden av rapporteringskraven i EU:s gröna taxonomiförordning artikel 8.

Grund för slutsats

Vi har utfört granskningen enligt FAR:s rekommendation RevR 19 Revisorns översiktliga granskning av den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt ansvar enligt denna rekommendation beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar.

Vi anser att de bevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för vår slutsats.

Annan information än hållbarhetsrapporten

Detta dokument innehåller även annan information än hållbarhetsrapporten och återfinns på sidorna 1–19 och 63–112 förutom de sidor som hänvisas till under införlivande genom hänvisning på sidan 23 och sidorna 94–98 samt sida 105. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vår slutsats avseende hållbarhetsrapporten omfattar inte denna information och vi uttalar ingen slutsats med bestyrkande avseende denna andra information.

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

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

Övrig upplysning

Hållbarhetsrapporten för föregående räkenskapsår 2024 har inte varit föremål för översiktlig granskning enligt RevR 19 Revisorns översiktliga granskning av den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Någon granskning av jämförelsetalen i hållbarhetsrapporten för 2025 har därmed inte utförts.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att hållbarhetsrapporten har upprättats i enlighet med 6 kap. 12–12 f §§ årsredovisningslagen, och för att det finns en sådan intern kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer nödvändig för att upprätta hållbarhetsrapporten utan väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats med begränsad säkerhet om hållbarhetsrapporten är upprättad enligt 6 kap. 12–12 f §§ årsredovisningslagen på grundval av vår granskning. Granskningen har utförts enligt FAR:s rekommendation RevR 19 Revisorns översiktliga granskning av den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Denna rekommendation kräver att vi planerar och utför våra granskningsåtgärder för att uppnå begränsad säkerhet att hållbarhetsrapporten är upprättad i enlighet med dessa krav.

De granskningsåtgärder som har utförts för att inhämta bevis är mer begränsade än för ett uppdrag där uttalandet görs med rimlig säkerhet och den säkerhet som har uppnåtts är därför lägre än för ett uppdrag där uttalandet görs med rimlig säkerhet. Det innebär att det inte är möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om ett uppdrag där uttalandet görs med rimlig säkerhet utförts.

Revisionsföretaget tillämpar ISQM 1 (International Standard on Quality Management), som kräver att företaget utformar, implementerar och hanterar ett system för kvalitetsstyrning inklusive riktlinjer eller rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar.

Vi är oberoende i förhållande till BTS Group AB (publ) enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Granskningen innefattar att genom olika åtgärder inhämta underlag till hållbarhetsrapporten. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i hållbarhetsrapporten vare sig dessa

beror på oegentligheter eller misstag. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur styrelsen och verkställande direktören upprättar hållbarhetsrapporten i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att uttala en slutsats om effektiviteten i den interna kontrollen. Granskningen består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsrapporten, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder.

Granskningsåtgärderna omfattar huvudsakligen: Våra granskningsåtgärder avseende hållbarhetsrapporten inkluderade, men var inte begränsade till att:

- Genom förfrågningar erhålla en allmän förståelse för den interna kontrollmiljön, rapporteringsprocesserna, och informationssystemen som är relevanta för upprättandet av informationen i hållbarhetsrapporten;
- Utvärdera om information som identifierats som väsentlig genom den process som bolaget genomfört för att identifiera innehållet i hållbarhetsrapporten också ingår;
- Utvärdera om strukturen och presentationen av hållbarhetsrapporten är förenlig med kraven i ESRS;
- Genomföra förfrågningar till relevant personal och analytiska granskningsåtgärder avseende utvalda upplysningar i hållbarhetsrapporten;
- Utföra substansgranskningsåtgärder på utvalda upplysningar i hållbarhetsrapporten; och
- Genom förfrågningar och analytiska granskningsåtgärder för att inhämta underlag till metoderna för att ta fram väsentliga uppskattningar och framåtblickande information och förstå hur dessa metoder tillämpades.

Våra granskningsåtgärder avseende den process som företaget har genomfört för att identifiera hållbarhetsinformation att rapportera inkluderade, men var inte begränsade till följande:

- Erhålla en förståelse för processen genom att genomföra förfrågningar för att förstå källorna till den information som används av företagsledningen (t.ex. intressentdialoger, affärsplaner och strategidokument);

- Granska företagets interna dokumentation av sin process; och
- Utvärdera om den information som erhållits utifrån vår granskning av den process som implementerats av företaget överensstämmer med beskrivningen av processen på sida 34 i hållbarhetsrapporten.

Våra granskningsåtgärder avseende taxonomiupplysningarna inkluderade, men var inte begränsade till att:

- Erhålla förståelse för processen för att identifiera ekonomiska verksamheter som omfattas av- och är förenliga med EU:s gröna taxonomi och de motsvarande upplysningarna i hållbarhetsrapporten.
- Genomföra förfrågningar till relevant personal och analytiska granskningsåtgärder på taxonomiupplysningarna;
- Genomföra förfrågningar för att förstå källorna till den information som används i taxonomiupplysningarna;
- Utvärdera om presentationen av taxonomiupplysningarna är förenlig med kraven i EU:s taxonomiförordning; och
- Utföra substansgranskningsåtgärder för utvalda upplysningar i hållbarhetsrapporten avseende EU:s gröna taxonomi.

Begränsningar

Vid rapportering av framåtblickande information i enlighet med ESRS, måste styrelsen och företagsledningen för BTS Group AB (publ) förbereda framåtblickande information utifrån angivna antaganden om händelser som kan inträffa i framtiden och möjliga framtida aktiviteter av BTS Group AB (publ). Faktiska utfall kommer sannolikt att bli annorlunda eftersom förväntade händelser ofta inte inträffar som förväntat.

Stockholm den 29 april 2026
Ernst & Young AB

Andreas Nyberg Selvring
Auktoriserad revisor

Bolagsstyrningsrapport

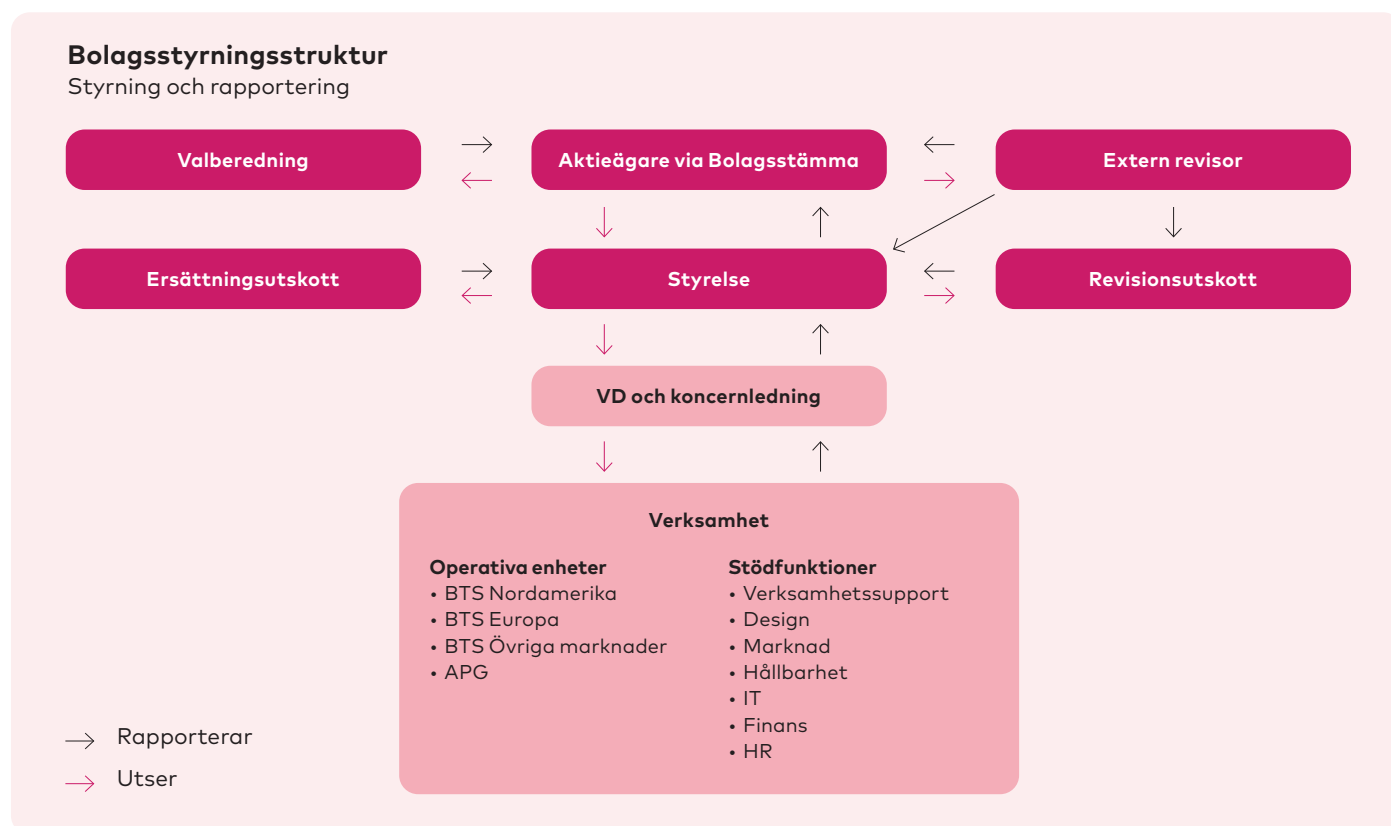
BTS Group AB är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolaget utgör moderbolag i BTS-koncernen (BTS). Bolagets B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm AB. BTS bolagsstyrning baseras på svensk lagstiftning och svenska regelverk såsom *Aktiebolagslagen* (ABL), *Regelverket för emittenter* på Nasdaq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

BTS har sedan 2008 i allt väsentligt tillämpat *Koden* med få avvikelser. Under 2025 tillämpades *Koden* med en avvikelse gällande att bolagets revisorer inte har granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport.

Bolagsstyrningsstruktur

BTS bolagsorgan består av:

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



Aktieägare

Totalt antal utställda aktier är 19 396 819, bestående av 853 800 A-aktier och 18 543 019 B-aktier. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

BTS hade per den 31 december 2025, 4 897 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 71,9 procent av aktierna och 79,9 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna presenteras på sidan 13 i denna Årsredovisning.

Årsstämma

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

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

- Fastställande av resultat- och balansräkning.
- Beslut om disposition av bolagets resultat.
- Beslut om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD.
- Val av revisorer.
- Beslut om arvoden till styrelsen och revisorerna.
- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Beslut om förändringar i antalet aktier och dess struktur.

Årsstämman 2025

Årsstämman 2025 ägde rum fredagen den 16 maj hos Hallvarsson & Halvarsson i Stockholm. 52 aktieägare var representerande, motsvarande 80 procent av antalet utestående aktier och 86 procent av rösterna i bolaget. Bland annat fattades beslut om att:

- Fastställa resultat- och balansräkningar samt koncernresultat- och koncernbalansräkningar för verksamhetsåret 2024.
- Utdelningen per aktie för räkenskapsåret 2024 skulle uppgå till 6,10 SEK, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 3,05 SEK.
- Styrelsen och VD skulle beviljas ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skulle utgå till styrelsen med sammanlagt 1 895 000 SEK, att fördelas med 550 000 SEK till ordföranden och 245 000 SEK till respektive styrelseledamot, samt 65 000 SEK till styrelsesuppleanten. För utskottsarbete skulle utgå ett arvode om sammanlagt 300 000 SEK.
- Arvode till revisorn skulle utgå enligt godkänd räkning.
- För tiden intill nästa årsstämma som styrelseledamöter omvälja Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord, Reinhold Geijer och Anna Söderblom, samt omvälja Olivia Ekelund som suppleant. Henrik Ekelund omvaldes till styrelsens ordförande.
- För tiden intill slutet av nästa årsstämma omvälja revisionsbolaget *Ernst & Young AB* till revisor som utsett Andreas Nyberg Selvring som huvudansvarig revisor för revisionen.
- Bemyndiga styrelsen att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler (maximalt 1 200 000 B-aktier) i samband med företagsförvärv.

- Bemyndiga styrelsen att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier i samband med företagsförvärv. Förvärv får ske av högst så många aktier att återköpta aktier tillsammans med eventuella nyemitterade aktier enligt bemyndigande, sammanlagt uppgår till högst tio procent av vid var tid utestående aktier.

Valberedning

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

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

En valberedning för BTS utsågs den 14 november 2025. BTS tre största ägare i samråd med styrelsens ordförande Henrik Ekelund utsåg Anders Dahl (utsedd av Henrik Ekelund), Claes Murander (utsedd av Lannebo Fonder), Stefan af Petersens (eget innehav) och Henrik Ekelund att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

Valberedningen har som mångfaldspolicy tillämpat regel 4.1 i *Svensk kod för bolagsstyrning* vid framtagande av sitt förslag av styrelseledamöter. Det innebär att styrelsen ska ha en ändamålsenlig sammansättning, med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskedje och förhållanden i övrigt. Den ska präglas av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt en jämn könsfördelning ska eftersträvas.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan kommer att tillkännages i kallelsen till årsstämman 2026. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på www.bts.com i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

Styrelsens sammansättning och oberoende, 2025

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottsarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Henrik Ekelund	Ordförande	1986		Nej ¹⁾	11/12
Reinhold Geijer	Ledamot	2016		Ja	12/12
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	12/12
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	12/12
Anna Söderblom	Ledamot	2017	Revisionsutskott	Ja	12/12
Olivia Ekelund	Suppleant	2021		Nej ²⁾	9/12

¹⁾ Henrik Ekelund är största aktieägare i BTS.

²⁾ Ej oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

Styrelsen

Styrelsens ansvar och arbetsformer

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 policyer. Styrelsen bedömer fortlöpande koncernens ekonomiska situation och utvärderar den operativa ledningen. BTS styrelse ska även säkerställa en korrekt informationsgivning till BTS olika intressenter.

BTS styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 16 maj 2025 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma ska bestå av fem ledamöter och en suppleant.

En gång per verksamhetsår utvärderas styrelsens arbete. Det sker antingen inom styrelsen eller med hjälp av extern part och ligger till grund för styrelsens framtida arbetssätt.

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

Information om styrelsens ledamöter finns på sidorna 106-107 i denna Årsredovisning.

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelningen mellan ordföranden, övriga ledamöter och VD. Enligt arbetsordningen ska styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av sammanträdena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens marknader.

Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering och i övrigt efter behov. Bokslutskommuniké och förslag till 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 VD att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets CFO. Under 2025 har totalt tolv styrelsemöten ägt rum.

Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet av extern part. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet. Styrelseutvärderingen har genomförts genom djupintervjuer med styrelsens samtliga ledamöter. Valberedningens ledamöter har tagit del av 2025 års utvärdering.

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

Styrelsens ersättning

Årsstämman den 16 maj 2025 fastställde att arvode ska utgå till styrelsen med sammanlagt 1 895 000 SEK att fördelas med 550 000 SEK till ordföranden och 245 000 SEK till respektive styrelseledamot, samt 65 000 SEK till suppleanten.

Årsstämman fastställde även att arvode för utskottsarbete ska utgå med totalt 300 000 SEK, att fördela mellan ledamöterna i bolagets utskott. Årsstämman fastställde också att arvode till revisorn ska utgå enligt godkänd räkning.

Styrelseledamöterna omfattas inte av några aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram för koncernen.

Ersättningsutskottet

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

Revisionsutskottet

Styrelsen har inom sig utsett ett *revisionsutskott (RU)*. Syftet med utskottet är att underlätta och effektivisera styrelsens arbete, förstärka den interna kontrollen samt underlätta kommunikationen mellan styrelse och revisorer. Utskottets arbetsuppgifter omfattar bland annat beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra den finansiella och operationella rapporteringen, övervakning av effektiviteten i BTS interna kontroll och riskhantering samt utvärdering av den löpande revisionsinsatsen. Vidare ska RU fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av bolagets revisorer, samt säkerställa att hållbarhetsrelaterade frågor och dess rapportering uppfyller aktuella krav. Utskottet har även till uppgift att ge sin utvärdering av revisionsarbetet till valberedningen samt att biträda valberedningen vid framtagandet av valberedningens förslag till årsstämman avseende val av revisorer samt storleken på revisionsarvodet. RU har två medlemmar och består av Stefan Gardefjord (utskottets ordförande) och Anna Söderblom. Bolagets *Chief Accounting Officer (CAO)* och *Group Controller* deltar vid utskottsmötena. Vid behov deltar även bolagets *Chief Financial Officer (CFO)* och revisor. RU har haft fyra möten under 2025, där utskottets medlemmar deltog på samtliga.

Revisorer

Revisorerna granskar styrelsens och VDs förvaltning av bolaget och kvaliteten på bolagets redovisningshandlingar och rapporterar resultatet av sin granskning till aktieägarna genom revisionsberättelsen, vilken framläggs på årsstämman. Därutöver deltar revisorn vid det styrelsemöte då presentation av årsbokslutet sker och lämnar sin rapport från granskningen av bolagets resultat, ställning och interna kontroll. Dessutom kan bolagets revisor lämna en redogörelse för sina iakttagelser direkt till styrelsens ordförande om så bedöms nödvändigt. Styrelsen ska minst en gång per år utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen träffa bolagets revisor.

Under året har revisorn medverkat vid ett styrelsemöte och vid detta tillfälle avrapporterat revisionen även skriftligen. Revisor väljs av årsstämman för en period av ett år. Vid årsstämman 2025 omvaldes revisionsbolaget *Ernst & Young AB* till revisor, som utsett Andreas Nyberg Selvring som huvudansvarig revisor för tiden fram intill slutet av årsstämman 2026.

Närmare upplysningar om ersättning till revisorerna finns i denna Årsredovisning för 2025, Not 4 *Upplysning om revisionsarvode*.

Bolagets revisorer har för 2025 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport, vilket avviker från *Kodens* regler. Styrelsen har hittills bedömt att bolaget inte har behov av ytterligare en granskning, då den finansiella rapporteringen anses hålla hög kvalitet samt att den interna kontrollen bedöms vara god varför merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras. Styrelsen bevakar löpande frågan och kommer, om så upplevs motiverat, ompröva sitt beslut.

Ledande befattningshavare

BTS ledande befattningshavare består av: Jessica Skon, VD i BTS Group AB, Phlios Andreou, VD för BTS Övriga marknader och vice VD i BTS Group AB och Stefan Brown, CFO och vice VD i BTS Group AB. Information om de ledande befattningshavarna finns på sidan 109 i denna Årsredovisning 2025.

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Extra bolagsstämman den 8 juli 2022 antog riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare. Riktlinjerna gäller tills vidare om inte omständigheter uppkommer som gör att revidering måste ske tidigare.

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

Riktlinjerna finns på sidorna 79-80 i denna Årsredovisning 2025.

Information och kommunikation

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

Aktuell information om BTS publiceras på bolagets hemsida. Delårsrapporter och årsredovisningar publiceras på svenska och engelska. Händelser som bedöms kunna vara kurspåverkande offentliggörs genom pressmeddelanden. Utöver detta kommunicerar bolaget med media, kapitalmarknaden och aktieägare i samband med publiceringen av delårsrapporterna. Bolaget deltar också löpande i olika andra aktiviteter.

Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

Kontrollmiljö

Den interna kontrollen inom BTS baseras på en kontrollmiljö som omfattar organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar. Styrelsen har en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens arbetsfördelning. I arbetsordningen framgår även vilka frågor som ska föreläggas styrelsen för beslut. Rollfördelning mellan styrelse och VD finns etablerad i styrelsens arbetsordning samt i dess VD-instruktion. Styrelsen och VD leder därutöver verksamheten utifrån *Aktiebolagslagen*, andra lagar och förordningar, regelverk för aktiemarknadsbolag, *Koden* med mera.

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

Bolagets operativa organisation är fastlagd och kommunicerad via organisationsschema kompletterad med roll- och ansvarsfördelningar.

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

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

Styrelsen har det yttersta ansvaret för riskhanteringen. En tydlig organisation och beslutsordning syftar till att hos medarbetarna skapa en god medvetenhet om risker och ett väl avvägt risktagande. För att säkerställa att de interna rutinerna och kontrollerna 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 ekonomiska och konsolideringssystem. Aktiviteter sker löpande för att vidmakthålla god intern kontroll och därmed förebygga och upptäcka risker.

Information och kommunikation

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

Uppföljning

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

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

BTS har ingen särskild egen granskningsfunktion (internrevision) baserat på bedömningen att det inte finns särskilda omständigheter i verksamheten – med hänsyn till koncernens storlek, organisation och rapporteringsstruktur – eller andra förhållanden som för närvarande motiverar det. Uppföljningen som utförs av styrelse, revisionsutskott och ledning bedöms tillgodose behovet. En årlig bedömning görs dock huruvida en sådan funktion är nödvändig, för att bibehålla god kontroll inom bolaget.

Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten

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

Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för Bolagsstyrningsrapporten för år 2025 på sidorna 101-105 och för att den är upprättad i enlighet med *Årsredovisningslagen*.

Granskningens inriktning och omfattning

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

Uttalande

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

Stockholm 29 april 2026

Ernst & Young AB

Andreas Nyberg Selvring
Auktoriserad revisor

Styrelse och revisorer



Henrik Ekelund

Styrelseordförande BTS Group AB sedan 2022.

Född 1955.

Aktieinnehav i BTS Group AB (inklusive bolag): 816 000 aktier av serie A och 3 027 334 aktier av serie B, totalt 3 843 334 aktier.

Henrik Ekelund är BTS grundare och var VD från starten 1986 fram till 2022. Henrik Ekelund har en omfattande erfarenhet som styrelseledamot och ägare i tillväxtföretag. Henrik Ekelund är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget, ej oberoende i förhållande till större aktieägare.



Mariana Burenstam Linder

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004.

Född 1957.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i *Latour AB* samt *B Treasury Capital AB*, VD för *ProactiveMedicine AB*.

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

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

Mariana Burenstam Linder är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



Stefan Gardefjord

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

Född 1958.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i *GomSpace AB*. Styrelseledamot i *Knowit AB* och *Remos Space Systems AB*.

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

Stefan Gardefjord har varit VD för *Swedish Space Corporation* (Svenska Rymdaktiebolaget), VD för *Logica Sverige AB* och medlem i Logicas koncernledning och sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-datakoncernen (idag del av *CGI*), bland annat som VD för *WM-data Sverige AB* samt 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.



Reinhold Geijer

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2016.

Född 1953.

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



Anna Söderblom

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2017.

Född 1963.

Verksam som lärare och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i *Proact IT Group AB* och *Net Insight AB*. Styrelseledamot i *Länsförsäkringar Liv Försäkringsaktiebolag*, *HAKI Safety AB*, *Dedicare AB* samt *W5 AB*.

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

Anna Söderblom har tidigare haft ledande befattningar på *Microsoft*, *Posten* och *Industrifonden*. Anna Söderblom är ekonomie doktor och docent vid Handelshögskolan i Stockholm samt har en högskoleexamen i matematik från Lunds universitet.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



Olivia Ekelund

Styrelsesuppleant i BTS Group AB sedan 2021.

Född 1994.

Frilansjournalist.

Filosofie magister från The University of Edinburgh.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 0.

Oberoende i förhållande till bolaget, ej oberoende i förhållande till större aktieägare.

REVISOR

Ernst & Young AB.

Huvudansvarig revisor:
Andreas Nyberg Selvring,
Auktoriserad revisor.

Ovanstående aktieinnehav avser förhållandet den 31 december 2025.

“Utvecklingen inom Artificiell Intelligens har redan, och kommer fortsatt att ha, en stor påverkan på konsultbranschen. Traditionella affärsmodeller, baserade på långvariga och kostsamma outsourcade implementationsteam, behöver förändras. De organisationer som kommer att lyckas är de som bygger och upprätthåller en självständig och ständig förnyande kultur för att ta till sig och arbeta med AI. Det är precis vad vi gör, och vad vi tror kommer fortsätta göra oss till en alltmer värdefull partner för våra kunder.”

Jessica Skon, VD för BTS Group AB

Ledande befattningshavare



Jessica Skon

Global Partner.

VD för BTS Group AB sedan 2022.

Född 1977.

Medarbetare i BTS sedan 1999.

Övriga uppdrag: Ledamot i förtroenderådet vid *Harvey Mudd College*.

Aktieinnehav i BTS Group AB:
69 264 aktier av serie B, 100 000 personaloptioner avseende aktier av serie B.

Jessica Skon har en universitetsexamen i International Business och franska från *The University of Minnesota*.



Philios Andreou

Global Partner.

Vice VD för BTS Group AB,
VD för BTS Övriga marknader.

Född 1967.

Medarbetare i BTS sedan 2003.

Aktieinnehav i BTS Group AB:
101 628 aktier av serie B, 87 500 personaloptioner avseende aktier av serie B.

Philios Andreou har en universitetsexamen i Ekonomi och bokföring från *Southampton Universitet* och är Ekonomie doktor från samma universitet.



Stefan Brown

CFO och vice VD för BTS Group AB.

Född 1963.

Medarbetare i BTS sedan 1990.

Aktieinnehav i BTS Group AB:
4 190 aktier av serie B, 15 000 personaloptioner avseende aktier av serie B.

Stefan Brown är civilekonom från *Stockholms Universitet*.

Globala partners



David Ackley
Global Partner.
Executive Vice President.
Född 1969.
Medarbetare i BTS sedan 1996.



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



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



Patrick Fei
Global Partner.
Executive Vice President,
Managing Director Asia.
Född 1974.
Medarbetare i BTS sedan 2000.



Stefan Hellberg
Global Partner.
Executive Vice President,
Global Head of Sustainability.
Född 1957.
Medarbetare i BTS sedan 1986.



Peter Mulford
Global Partner.
Executive Vice President,
Global Head of AI & Innovation.
Född 1968.
Medarbetare i BTS sedan 1997.



Dan Parisi

Global Partner.
Executive Vice President,
Global Head of Strategy
Execution & Business Acumen.
Född 1968.
Medarbetare i BTS sedan 1995.



Fredrik Schuller

Global Partner.
Executive Vice President.
Global Head of Centers of
Excellence.
Född 1978.
Medarbetare i BTS sedan 2004.



Joel Sigrist

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



Marta Zaragoza

Global Partner.
Executive Vice President,
Managing Director Southern
Europe & Latin America.
Född 1971.
Medarbetare i BTS sedan 2006.



Jonathan Hodge

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

Information till aktieägarna

Årsstämma 2026

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma fredagen den 21 maj 2026 klockan 9.00, hos Hallvarsson & Halvarsson, Malmskillnadsgatan 29, 9tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta ska vara registrerad i den av *Euroclear Sweden AB* förda aktieboken tisdagen den 12 maj 2026 samt vara anmäld till BTS Group AB senast fredagen den 15 maj 2026.

Anmälan görs antingen skriftligen till BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm, per email till ir@bts.com eller per telefon 08-58 70 70 00. Vid anmälan skall aktieägaren uppge namn, person- alternativt organisationsnummer, adress, telefonnummer samt registrerat aktieinnehav.

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt omregistrera sina aktier genom förvaltares försorg i eget namn hos *Euroclear Sweden AB*. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före fredagen den 15 maj 2026.

Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning om 4,40 SEK per aktie, motsvarande 85,3 (118,3) MSEK, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 2,20 SEK.

Rapporter och ekonomisk information 2026

Delårsrapporter:

Januari–mars	21 maj 2026
Januari–juni	14 augusti 2026
Januari–september	6 november 2026
Bokslutskommuniké	19 februari 2027

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm, via email ir@bts.com eller per telefon 08-58 70 70 00. Finansiell information från BTS Group AB publiceras även på www.bts.com.

Definitioner

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

Strategy made **personal.**

Inspiring and equipping people and organizations
to do the best work of their lives.



www.bts.com