

ÅRSREDOVISNING OCH HÅLLBARHETSRAPPORT BUSINESS SWEDEN

SVERIGES EXPORT- OCH INVESTERINGSRÅD
Verksamhetsåret 2025



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

VD har ordet.....	3
Om Business Sweden	7
Bolagsstyrning	21
Hållbarhetsrapport	33
Förvaltningsberättelse.....	51
Koncernens resultaträkning.....	57
Koncernens balansräkning.....	58
Moderbolagets resultaträkning.....	61
Moderbolagets balansräkning.....	62
Koncernens och moderbolagets förändringar i eget kapital	64
Kassaflödesanalyser	65
Noter	67
Underskrifter	83
Revisionsberättelse	84
Noter hållbarhet.....	88

Business Swedens årsredovisning för 2025 avges av styrelsen och verkställande direktören. Den legala årsredovisningen återfinns på sid 51-83. Hållbarhetsrapporten återfinns på sid 33-49 samt sid 88-90 i enlighet med Årsredovisningslagen 6 kap, enligt den äldre lydelsen som gällde före 1 juli 2024.

Business Sweden hjälper svenska företag att öka sin globala försäljning och internationella företag investera och expandera i Sverige.

Omslagsbild: Konceptuell AI-visualisering
VD bild: Business Sweden

Produktion och grafer: Anna Bermhed
Tryck: BrandFactory
Layout: Business Sweden Marcom & Digitalisation
Foto: Business Sweden, Futurniture, imagebank.sweden.se

VD HAR ORDET

TULLAR, NÖJDA KUNDER OCH NYTTA FÖR SVERIGE

Kartan för internationell handel ritades om dramatiskt under 2025. Snart sagt varje land i världen belades med tullar på sin export till USA. Andra större länder tryckte på med motåtgärder och industripolitik. "Make in" blev ett allt vanligare krav för att tillåta investeringar och etableringar och Kina hotade med sitt tyngsta handelsartilleri – exportstopp av sällsynta jordartsmetaller. Världen blev mer komplex, polariserad och multipolär, vilket reste helt nya utmaningar för våra hemmamarknader både i Sverige och EU.

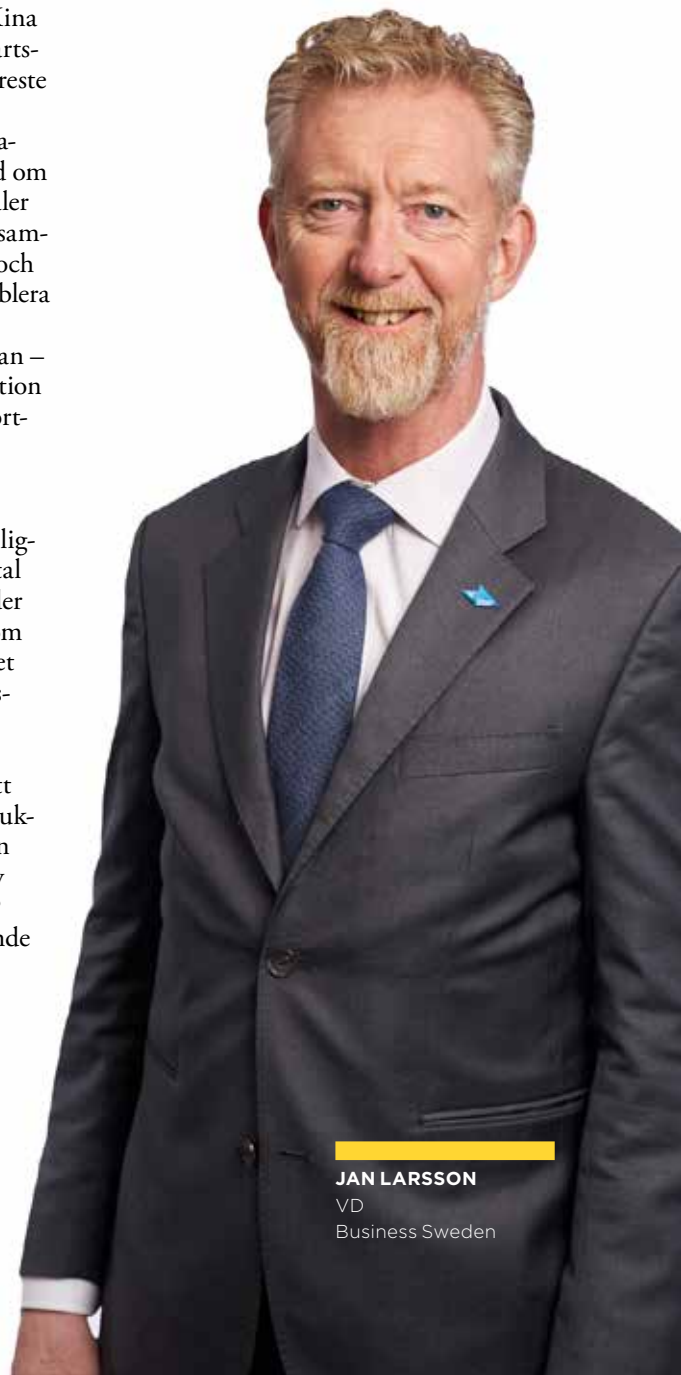
Med den nya tullpolitiken följde också en växande osäkerhet. Kostnader för att bedriva verksamhet i USA blev svåra att beräkna när nya bud om tullar avlöste varandra. Svårigheter att analysera prisbilder och marginaler blev en hämsko för konsumentföretag och utmaningarna att skatta lönsamhet höll tillbaka många bolag som stod i begrepp att investera i USA – och påskyndade samtidigt många av de initiativ som redan tagits för att etablera sig i landet.

Samtidigt lanserade Kina under året inriktningen på en ny femårsplan – med fokus på nästa horisont av tekniska genombrott, inhemsk konsumtion och den egna kapaciteten och kunnandet. Europas låga BNP-tillväxt fortsatte att hämma den för Sverige så viktiga exporten dit.

FÖR HANDEL I EN PROTEKTIONISTISK VÄRLD

I takt med att Kina och USA riktade blickarna inåt så uppstod nya möjligheter för svenska bolag globalt. Arbetet med att skapa nya frihandelsavtal intensifierades. Indonesien och EU enades och betydande steg togs under året mot avtal med både Mercosur och Indien. Av alla de marknader som Business Sweden har kontor på rankade företagen på plats affärsklimatet i Saudiarabien, UAE och Indien som högst i världen i den affärsklimatsenkät som vi arrangerar med Swedish Chambers International (SCI), Stockholms Handelskammare och UD.

För våra kunder innebar den omvälvande globala utvecklingen att ett stort antal strategiska frågor accentuerades. Var bör man lägga sin produktion? Hur kan man säkra motståndskraftiga leverantörskedjor? Hur kan man undvika eller minska tullkostnader? Hur ska man se på skyddet av IP i relation till behovet att ha FoU där utvecklingen går som snabbast? Hur ska man förhålla sig till olika krav på lokal produktion, lokalt ägande och förädling av råvaror vid upphandlingar och etablering?



JAN LARSSON

VD
Business Sweden

Utländska investerare noterade Northvolts konkurs men attraherades samtidigt av såväl den starka startup-scenen och innovationskraften som tillgången på grön el och långt drivet klimattänk.

Business Sweden har varit den självklara samtalspartnern i dessa oroliga tider för många kunder i och utanför Sverige. Det är jag stolt och glad över. För det är så vi kan göra nytta och påverka. Med våra utsiktspunkter i 40 länder, nära samarbete med ambassader, svenska företag och andra organisationer inom Team Sweden har vi en unik möjlighet att hjälpa både svenska exportföretag och utländska investerare att navigera i det osäkra politiska och ekonomiska läge som råder.

För att möta det behov som svenska företag hade av att förstå risker och möjligheter i den nya värld som växte fram, etablerade vi en geopolitisk practice under året. Den har jobbat med att både dela med sig av insikter till små och medelstora företag inom ramen för vårt statliga uppdrag och att stötta större bolag i deras strategiska avvägningar.

NYA UTMANINGAR, NY STRATEGI

Business Swedens tidigare ”*Purpose Driven Growth*”-strategi nådde redan under 2025 sina mål för 2027. Därför, togs en ny strategi – ”*Client Impact First*” – fram under året med ramverk, KPI:er och affärsplaner och kan nu implementeras med ett perspektiv till 2030.

Strategin utgår från vårt övergripande syfte att skapa sysselsättning och tillväxt i Sverige och fokuserar på fyra områden:

1. **Position.** Vi ska förtydliga vår profil och vårt erbjudande så att fler företag kan dra nytta av vår expertis och globala närvaro.
2. **Kunder och tjänster.** Vi ska fortsätta att leverera stort kundvärde och utveckla vår produktportfölj så att den är relevant i en föränderlig och osäker värld.
3. **De anställda.** Vi vill attrahera de bäst lämpade och utveckla deras kunskaper för att fullt ut kunna skapa kundvärde i våra tjänster och råd.
4. **Effektivitet.** Vi ska säkerställa att vi kan frigöra så mycket tid som möjligt för arbete med kunderna genom att etablera och utveckla effektiva arbetsmetoder och stödsystem.

KUNDVÄRDET FÖRST

Vi kan leverera strategin på en mycket stark grund. Vårt kundnöjdhetsindex, CSI, landade för helåret på 90 av maximalt 100, vilket är den högsta nivån som vi någonsin har haft. Nöjda kunder är vår viktigaste marknadsföring. Aldrig tidigare har vi inlett samarbete med så många företag under ett år som under 2025. Totalt valde 1 200 företag ett engagemang på över 50 000 kronor hos oss under året. 425 av dem var nya kunder, det vill säga företag vi inte har jobbat med de senaste tre åren. Men det som gör mig än mer stolt är att vi aldrig har haft så många företag som valt att komma tillbaka till oss som kunder. Nästan 800 företag ville under året fortsätta att använda våra tjänster.

Nöjda kunder är både ett resultat av och en orsak till att våra medarbetare är allt mer nöjda med att arbeta för Business Sweden. Totala medarbetarnöjdheten har stigit från 7,2 till 7,7 sedan vi började mäta med dagens metod 2023, och det så kallade eNPS har ökat från -10 till +13. Arbetet med att skapa en fullt ut positiv prestationskultur i Business Sweden inleddes för ett par år sedan och fortsätter in i 2026. Nöjda medarbetare som vågar tänka fritt och ta egna initiativ inom tydliga värdebaserade ramar är en förutsättning för att kunna leverera kundnytta och dra full nytta av en organisation som finns i 40 länder, har över 30 nationaliteter och präglas av den fantastiska blandning av kulturer, kompetenser, erfarenheter och språk som utgör Business Swedens allra värdefullaste tillgång.

Det rekordstora antalet kunder ledde också till rekordintäkter på 1 080 mkr. Aldrig förr har vi haft så stora intäkter, vare sig från det statliga uppdraget eller från betalande företag. Vårt finansiella resultat för 2025 landade på 39,5 miljoner kronor, eller 3,7 procent av intäkterna. Det är i linje med ägarnas och styrelsens uppsatta mål.

NYTTA FÖR SVERIGE

Dessutom har vi levererat stora värden åt staten i det statliga uppdraget.

Vi arrangerade det största evenemanget någonsin för att främja investeringar i Sverige, *Join Sweden Summit 2025* och har under året öppnat tre nya kontor – i Mumbai, Lagos och Lima.

Vi har faciliterat 26 investeringar till Sverige, varav 7 så kallade högkvalitativa, dvs av särskilt stort strategiskt värde. Investeringarna förväntas skapa cirka 3 100 jobb i den svenska ekonomin inom en tvåårsperiod samt en förväntad investeringsvolym om 16 miljarder kr

Vi har bidragit – ofta tillsammans med Swedfund, Sida, EKN och SEK – till att 8 stora utlandsaffärer har vunnits av svenska intressen till ett svenskt affärsvärde på 10,2 miljarder kronor.

Vi har arrangerat delegationsresor för svenska företag till de mest intressanta marknaderna över hela världen, däribland till FN:s klimatomöte COP i Brasilien, Kinas importmässa i Shanghai och gruvmässan Indaba i Sydafrika. Det största åtagandet vi hade under 2025 var att framgångsrikt planera och hålla i verksamheten i den nordiska paviljongen under det halvår som världsutställningen Expo 2025 Osaka pågick. Sammantaget hade paviljongen 1 661 651 besökare, däribland både kung Carl XVI Gustaf och kronprinsessan Victoria.

Cirka 1 000 små och medelstora företag har fått vårt stöd i sin resa till en global marknad. Enligt externa utvärderingar ger varje skattekrona som sätts på vårt SME-program (småföretagsprogram) över 10 skattekronor tillbaka om året i form av ökade företagsskatter och inkomstskatter. De bolag som genomgår vårt program har i snitt 28 procent högre omsättning och 7 procent fler anställda än en referensgrupp av liknande företag.

Därutöver har vi besvarat cirka 4 700 frågor av exportteknisk natur såsom tullar och regelverk från cirka 900 olika företag och publicerat 76 olika rapporter och genomfört ett antal informationsinsatser om bland annat frihandelsavtal, e-handelsexpansion och produktkrav som är extra värdefullt för företag i oroliga tider.

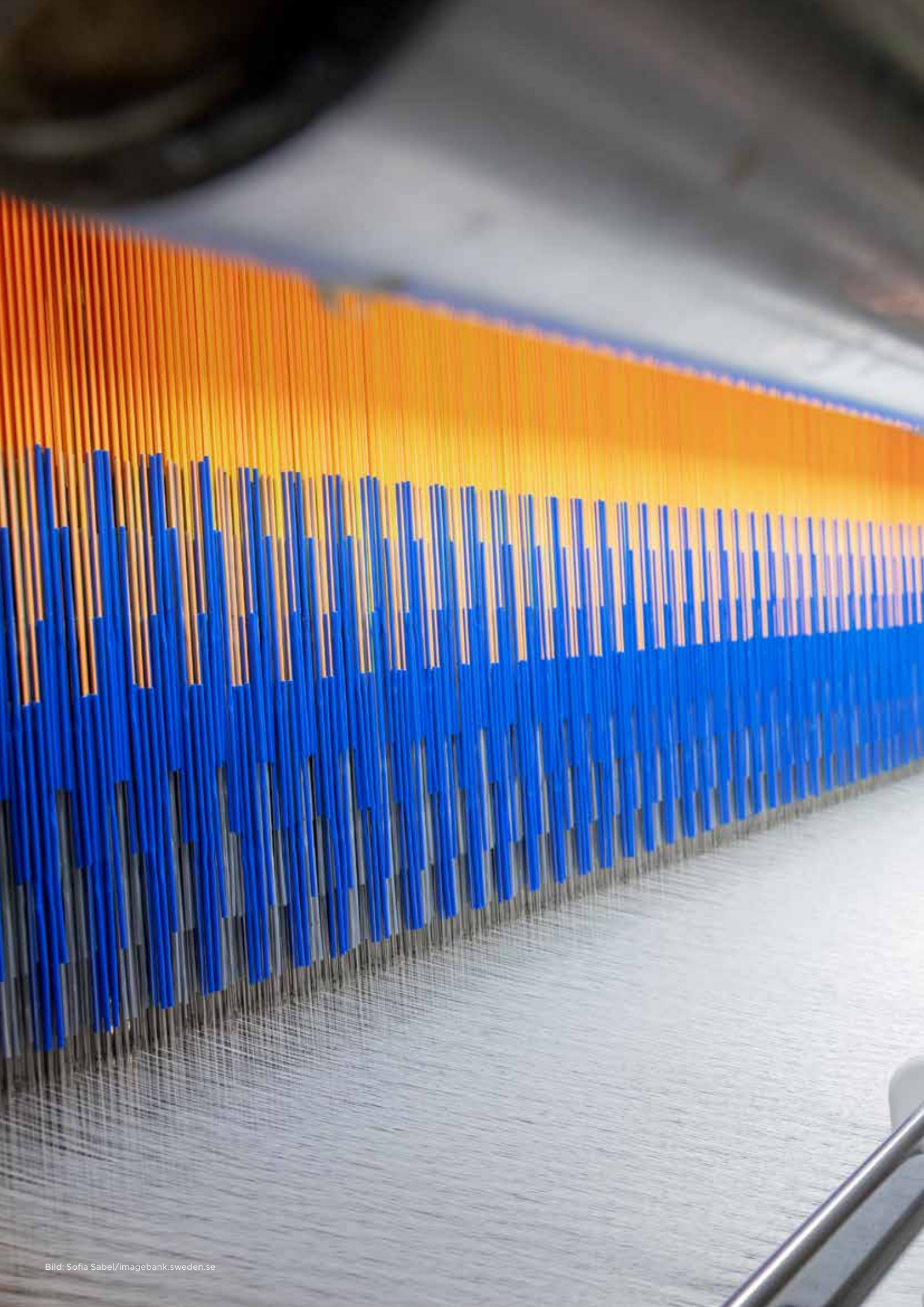
VÅR VIKTIGASTE TILLGÅNG

Det framgångsrika året är resultatet av våra drygt 500 medarbetares hårda arbete och engagemang för de företag vi arbetar med. Det är med glädje vi har välkomnat 92 nya kollegor till Business Sweden, befordrat 78 medarbetare till högre nivåer av senioritet, initierat ett stort AI-utbildningsprogram för alla medarbetare, infört global rätt till föräldraledighet och vidtagit en mängd åtgärder för att förbättra både trygghet och kapacitet inom ledarskap och kultur.

Så till alla medarbetare – men också till våra kunder och till alla våra samarbetspartners – vill jag rikta ett varmt tack! Ni har gjort ett utmanande och svårt år framgångsrikt för Sverige och för Business Sweden, både sett till finansiella och verksamhetsmässiga resultat.

Stockholm, februari 2026

Jan Larsson
VD, Business Sweden



OM BUSINESS SWEDEN

Business Sweden bildades den 1 januari 2013 genom en sammanslagning av Exportrådet och Invest Sweden. Organisationen har två huvudmän, svenska staten och det privata näringslivet i Sverige. Staten representeras av Utrikesdepartementet och näringslivet av Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening. Huvudmännen beslutade under 2025 om en gemensam Ägarpolicy som tagits fram utifrån principerna i Statens ägarpolicy 2025 där bland annat målen för verksamheten, finansiering och redovisning förtydligas.

Business Sweden får sina uppdrag från staten och från svenska företag. Kombinationen av det statliga uppdraget och de konsulttjänster som erbjuds företag på marknadsmässiga villkor, gör att Business Sweden kan möta behoven från svenskt näringsliv i alla faser av internationaliseringsprocessen oavsett företagsstorlek.

De företagsspecifika uppdragen förstärker även det statliga uppdraget då de möjliggör en större närvaro på utlandsmarknaderna och en bredare exponering mot näringslivet vilket är till nytta för både export- och investeringsfrämjandet. Det statliga uppdraget innebär att Business Sweden får en närhet till svensk stats- och utrikesförvaltning samt beslutsfattare i andra länder.

SYFTE

Business Sweden hjälper svenska företag att öka sin globala försäljning och internationella företag att investera och expandera i Sverige. För de svenska företagen innebär det att de kan korta ledtiden till nya marknader, hitta nya intäktsströmmar och att minska risk i sin internationella expansion. För de internationella företagen identifierar Business Sweden nya affärsmöjligheter, underlättar investeringsprocessen och erbjuder information och praktiskt stöd.

Business Sweden var under 2025 etablerat med 48 kontor i 39 länder utanför Sverige. Under året invigde Business Sweden kontor i Mumbai, Lagos och Lima. Business Sweden samarbetar med svenska ambassader, konsulat, handelskamrar samt andra lokala nätverk till gagn för internationalisering av svenskt näringsliv.

I Sverige finns Business Sweden på huvudkontoret i Stockholm samt även i Göteborg, Malmö, Mora, Luleå, Umeå, Växjö, Örebro och Linköping.

VISION OCH STRATEGISKA MÅL

Verksamhetens uppgift, så som den formulerats i avtalet mellan svenska staten och Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU), är att stimulera ekonomisk tillväxt och sysselsättning genom att stödja och främja svensk export och internationalisering samt utländska företagsinvesteringar i Sverige eller samarbeten med svenska företag som tillför kapital, kompetens och marknader till det svenska näringslivet. Business Sweden täcker in hela internationaliseringsprocessen med tjänster inom de fyra verksamhetsområdena exportfrämjande, investeringsfrämjande, rådgivning samt praktiska och administrativa lösningar inom så kallade *Business Support Services*.

Business Swedens övergripande strategi, ”Strategi 2030 – Client Impact First”, operationaliserar det syfte som formulerats i kontraktet mellan staten och SAU. Strategin syftar till att organisationens arbete ska bidra till att skapa hållbar tillväxt och arbetstillfällen i Sverige, genom ökad export och ökade investeringar. Business Sweden mäter sin framgång genom de effekter som organisationens insatser skapar för dess uppdragsgivare, alla aktiviteter sätter där-

för nyttan för uppdragsgivaren i första rummet. Business Sweden är en unik organisation genom sitt gemensamma ägarskap av staten och det privata näringslivet, samt genom sin globala räckvidd och lokalt förankrade expertis om internationella marknader. Det ger sammantaget en unik position för att hjälpa svenska företag att göra affärer och för att skapa deras tillväxtresor. Samtidigt kräver verksamhetens uppgift och dess struktur också att Business Sweden attraherar och utvecklar enastående talanger samt att arbetet kan utföras effektivt för att maximera värdet för uppdragsgivarna.

STRATEGISK INRIKTNING

För att uppnå sitt syfte och genomföra sin strategi, fokuserar Business Sweden på att utveckla följande operativa delområden:

– Kultur

Vi stärker och vidareutvecklar vår positiva prestationskultur där alla aktiviteter och initiativ sätter kundnytta i första rummet. Vi är inkluderande, lyhörda och nyfikna – och vi drivs alla av viljan att leverera vårt yttersta.

– Position

Vi har en unik position tack vare:

- det gemensamma uppdraget från staten och det privata näringslivet
- att vi är ”glokala”, dvs vi skapar effekt genom vår globala räckvidd och lokala närvaro
- att vi tar ett helhetsgrepp och erbjuder både strategisk rådgivning och praktiskt stöd.

Detta ger oss möjlighet att skapa en unik förmåga att generera nya affärer för våra kunder, både i Sverige och internationellt.

– Kunder och tjänster

Vi arbetar för att vara en naturlig partner för att växa global försäljning samt för att investera och expandera i Sverige. Vi bidrar till våra kunders globala tillväxtresor och stöttar dem där möjligheterna finns, oavsett marknad. Vi är strategiska möjliggörare som kopplar samman företag i internationella sammanhang och hjälper dem att navigera i en alltmer komplex omvärld. Våra tjänster är utformade för att skapa kundnytta och vi strävar alltid efter att nå konkreta affärsresultat.

– Personal

Vårt globala team är vår främsta tillgång – de gör det möjligt för vår organisation att vara en unik möjliggörare för hållbar tillväxt och jobbskapande. Med vårt syfte och vår unika position attraherar vi talanger och kompetenser globalt. Vi bygger vårt team med förmågor som skapar effekt och kundvärde och investerar i engagerat ledarskap som är anpassat till våra utmanande och mångsidiga uppgifter.

– Organisation

För att kunna leverera verklig kundnytta är vi etablerade på nyckelmarknader världen över. Vi bygger därför vår operativa modell på samarbete mellan marknader. Vi nyttjar expertis på olika geografiska platser, beroende på våra kunders behov. Vi bygger strukturellt kapital och delar metodik systematiskt. Vi använder digitala verktyg för effektiv administration och leverans. Våra beslut fattas nära kunden, baserat på tydliga principer om ansvar och ansvarstagande. Med detta frigör vi tid för att effektivt skapa effekter för våra uppdragsgivare.

Inom vart och ett av dessa områden drivs löpande olika insatser för att styra och utveckla organisationen i rätt riktning. Varje område följs upp och mäts löpande. Vi agerar också alltid i enlighet med vår uppförandekod samt med lagar, förordningar och interna riktlinjer. Business Swedens ägandemodell innebär också att vi alltid ska driva en övergripande lönsam verksamhet, i alla våra regioner och i organisationen som helhet.

VÄRDERINGAR

Business Sweden är en tjänste- och kunskapsorganisation där arbetet drivs utifrån tre samspelande värderingar: *samarbete*, *ansvar* och *effekt*. Vi arbetar för att påverka genom resultat och effekt i form av hållbar tillväxt och jobbskapande och därmed göra skillnad för svenskt näringsliv och för Sverige. Business Sweden tar ansvar i sitt arbete, både gentemot sina kunder och i ett hållbarhetsperspektiv. Vår operativa modell bygger på samarbete mellan marknader och vi strävar alltid efter att arbeta med den fulla kraften i Sveriges främjandestruktur, t ex med främjandeaktörer, Regeringskansliet, Team Sweden, branschorganisationer, handelskamrar och andra aktörer.

HÅLLBARHETSÅTAGANDEN

Business Swedens organisation ska bedrivas i enlighet med Ägarpolicy, som förpliktar till efterlevnad av internationellt vedertagna normer och principer för hållbart företagande och mänskliga rättigheter. Dessa inkluderar bland annat OECD:s riktlinjer för multinationella företag, FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter, FN:s Global Compact samt Agenda 2030 för hållbar utveckling. Verksamheten ska även vara i linje med Parisavtalets 1,5-gradersmål och Kunming-Montreal-ramverket för biologisk mångfald. Särskild vikt läggs vid förebyggande och bekämpning av korruption. Arbetet ska ske i nära samverkan med Team Sweden-aktörer för att stödja företag i att navigera komplexa marknader och regelverk, identifiera och hantera hållbarhetsrisker samt stärka näringslivets bidrag till hållbar utveckling, klimatomställning och resiliens. Dessa åtaganden återspeglas i Business Swedens uppförandekod och policyprogram samt verksamhetsstrategi.

GLOBALA HÅLLBARHETSMÅL

Inom ramen för organisationens mål att bidra till hållbar tillväxt och regeringens ambition att stärka Sveriges konkurrenskraft samt bidra till genomförandet av Agenda 2030 och Parisavtalet har Business Sweden identifierat de globala hållbarhetsmål och delmål som bedöms ha särskilda möjligheter till positiv påverkan. Givet bredden av främjaraktiviteter och konsultprojekt som Business Sweden bedriver kan positiva effekter härledas över hela hållbarhetsagendan. För verksamheten i helhet är mål 8, 13, 16 och 17 prioriterade som övergripande hållbarhetsmål. Utifrån de strategiskt viktiga industrier och ledande innovationer som Business Sweden tillsammans med kunder och samarbetspartners främjar runt om i världen är mål 3, 7, 9, 11 och 12 särskilt centrala.

Övergripande hållbarhetsmål för den globala verksamheten



Prioriterade hållbarhetsmål för uppskalning av innovationer och partnerskap



VERKSAMHET

Business Sweden utarbetar årligen en affärsplan som styr inriktningen av verksamheten.

Affärsplanen omfattar såväl det statliga uppdraget som de företagsspecifika uppdragen och beslutas av styrelsen.

Under 2025 har arbetet med affärsplanen genomförts under sommarmånaderna och tidig höst. Affärsplanen stakar ut vägen för arbetet med *Strategi 2030 – Client Impact First* under kommande år.

STRATEGISKA INITIATIV

Business Sweden gick starkt ut ur 2024 och in i 2025 med en position väl rustad för att hantera en utmanande världsekonomi. De frågor som bedömdes som strategiskt mest viktiga för syftesdriven tillväxt inför 2025 har adresserats:

- Vi har ökat vårt fokus på små och medelstora företag.
- Vi har lagt ytterligare fokus på att skapa förutsättningar för utveckling för vår personal, inklusive ett fortsatt arbete med mångfald, jämställdhet, inkludering och tillhörighet.
- Vi har arbetat vidare med vår varumärkeskännedom och identitet.
- Vi har intensifierat arbetet med att skapa utväxling av informationsteknologi för effektivitet och relevans.
- Vi har fortsatt arbeta för att infoga hållbarhet i våra kundleveranser och vår egen organisation.
- Vi har haft stort fokus på att framgångsrikt leverera ett antal större nya uppdrag under året; Utvecklingssamarbete och Främjande, Asienstrategin #FocusAsia, Expo 25 i Osaka samt *Join Sweden Summit 2025*.

Under 2025 har Business Sweden också, genom gemensamt arbete i hela organisationen, skapat och lanserat en ny strategi: *Strategi 2030 – Client Impact First*. Business Sweden har också inom ramen för den nya strategin tagit fram en ny affärsplan inför 2026. För att lägga grunden för Strategi 2030 kommer följande strategiska initiativ att prioriteras under 2026:

- **Kultur:** Etablera värderingar och beteenden som bygger vår positiva prestationskultur, med psykologisk trygghet och en genuin vilja att skapa effekt för våra kunder i grunden. Detta ska leda till ökat värdeskapande för våra uppdragsgivare.

- **Position:** Kommunikation för att öka förståelsen bland svenska företag för det värde som Business Sweden skapar, därigenom genererar vi nya uppdragsgivare.
- **Kunder och tjänster:** Skapa ännu högre kundlojalitet genom att implementera globala tjänsteprocesser för att säkerställa konsekvent värdeskapande och högkvalitativa leveranser över alla marknader samt genom stärkt kundansvar och förbättrade försäljningsprocesser och verktyg.
- **Personal:** Öka medarbetarnöjdheten genom en högre takt i kompetensutveckling, inklusive AI, för alla medarbetare. Stärkt talangattraktion enligt kompetensplan mot 2030 och fortsatt ledarskapsutveckling i hela organisationen.
- **Organisation:** Frigör tid för ytterligare kundfokus genom att effektivisera vår operativa modell. Hantera flaskhalsar och skapa effektivitet genom automatisering, AI och modernisering av system.

Sammantaget kommer detta att bidra till ökad effekt för våra uppdragsgivare och hållbar tillväxt och jobbskapande i Sverige. Vi mäter och följer upp framstegen mot våra strategiska mål genom nyckeltal kopplade till vart och ett av områdena ovan.

STATLIGA UPPDRAG

Riksdagen beslutar årligen om anslagen inom utgiftsområde 24 – anslag 2:3 Exportfrämjande verksamhet och anslag 2:4 – Investeringsfrämjande samt utgiftsområde 7 – anslag 1:1 Bistandsverksamhet för det kommande budgetåret.

Enligt Riktlinjebrevet för årsuppdraget för Business Sweden avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet samt uppdraget inom utvecklingssamarbete och främjande ska Business Sweden tertialsvis eller enligt överenskommelse göra avstämningar med Utrikesdepartementet med fokus på de statliga uppdragen och samarbetet mellan Utrikesdepartementet och Business Sweden. Detta sker vid särskilt avsedda möten med representanter för Utrikesdepartementet och VD samt delar av ledningen för Business Sweden.

Business Swedens årsuppdrag syftar till att stärka svenska företags export och expansion i utlandet, attrahera och underlätta utländska direktinvesteringar i Sverige samt att stärka Sveriges ställning som prioriterad partner inom grön och digital omställning globalt. Uppdraget

ska därmed bidra till den svenska konkurrenskraften, ökad sysselsättning och hållbar tillväxt i hela landet genom ökad export och ökade investeringar. Uppdraget inom utvecklingssamarbete och främjande ska bidra till att uppnå Sveriges biståndspolitiska mål, bland annat genom att bredda och mobilisera den svenska resursbasen, öka och diversifiera den svenska finansieringen för hållbar ekonomisk utveckling, grön och digital omställning samt ökad handel och sysselsättning bland befolkningen i låg- och medelinkomstländer. Den marknadsprissatta konsultverksamheten utgör inte en del av det statliga uppdraget.

Uppdragen inom ramen för årsuppdraget är:

- **Grundläggande exportservice**
Information och svar på förfrågningar, exportteknisk rådgivning, samt webb och nättjänster. Analyser och omvärldsbevakning, generellt näringslivsfrämjande på internationella marknader, lokal samverkan samt rapportering av handelshinder.
- **Små och medelstora företagsprogrammet (SME-programmet)**
Stöd till små och medelstora företag, anpassat till deras behov och förutsättningar. Programmet utförs i Sverige och på utlandskontoren och innefattar kompetensutveckling för företag och information om internationella marknader. Programmet innefattar även affärsfrämjande insatser på utlandsmarknader samt samverkan med relevanta aktörer inom ramen för den regionala exportsamverkan.
- **Riktat exportfrämjande**
Exportfrämjande insatser med medfinansiering från deltagande företag i grupp, i Sverige och utomlands, internationellt upphandlade affärer samt identifiering och bearbetning av strategiska affärer.
- **Investeringsfrämjande**
Attrahera och underlätta utländska investeringar i Sverige i nära samverkan med regionala investeringsfrämjande organisationer och andra aktörer, inklusive särskilda strategiska investeringar och expansionsinvesteringar och därmed bidra till ökad sysselsättning och hållbar tillväxt i hela landet. Direktbearbeta företag inom utvalda investeringsområden samt öka kunskapen om och intresset för Sverige som en attraktiv plats för utländska investeringar.

Kvalificerad information och stöd till utländska investerare i investeringsprocessen. Analysera och rapportera om internationella investeringar i Sverige.

– **Utvecklingssamarbete och främjande**

Uppdraget inkluderar insatser för att förbättra förutsättningarna för svenska företag att bidra till utvecklingssamarbetets mål och till grön och digital omställning i låg- och medelinkomstländer. Verksamheten ska främja hållbart företagande och hållbara värdekedjor som bidrar till utveckling för människor och miljö i länder på OECD/DAC:s lista över biståndsmottagare. En del av uppdraget är att samordna arbetet inom det bredare Team Sweden för att skapa förutsättningar för långsiktigt hållbar utveckling i dessa länder. Business Sweden ska särskilt utveckla verksamheten i Ukraina. Uppdraget är indelat i två verksamhetsområden:

- **Grundläggande Handel och Bistånd**
Insatser som syftar till stärkt närvaro, kapacitet och utveckling av regionala hållbarhetscentra.
- **Riktat Handel och Bistånd**
Fokus på utveckling av hållbara infrastrukturprojekt vilka genomförs med medfinansiering från deltagande företag. Uppdraget omfattar även att skapa förutsättningar för svenska företag, inklusive små och medelstora, att medverka i projekt och nyttja biståndsfinansierade finansieringsinstrument.

– **Tilläggsuppdrag**

Business Sweden kan erhålla tilläggsuppdrag från regeringen. Exempel på sådana uppdrag är uppdrag att förstärka koordinering av insatser för stora etableringar i fordonsindustrins gröna omställning (2023–2025) samt en Asiensatsning som omfattar insatser inför, under och efter världsutställningen i Osaka 2025. Två tilläggsuppdrag inom ramen för Livsmedelsstrategin har tilldelats Business Sweden. Ett utökat uppdrag för exportfrämjande samt ett nytt uppdrag inom investeringsfrämjande.

Enligt Riktlinjebrevet ska Business Sweden årligen redovisa och kommentera det gångna årets genomförande och utfall i de statliga uppdragen i förhållande till vad som angetts i Riktlinjebrevet. Detta redovisas i rapporten ”Redovisning av statens uppdrag till Business

Sweden”. För verksamhetsåret 2025 ska rapporten vara Regeringskansliet tillhanda senast 1 mars 2026.

Dessutom ska Business Sweden löpande samråda med Utrikesdepartementet i frågor som kräver medverkan av utrikesförvaltningen, berör svensk officiell närvaro utomlands eller har samband med Sverigefrämjandet i stort.

RESULTAT OCH INSATSER INOM DET STATLIGA UPPDRAGET UNDER 2025

Exempel på aktiviteter som Business Sweden genomfört inom ramen för det statliga uppdraget under året är:

Grundläggande exportservice

- Cirka 4 700 (4 748) direktförfrågningar från företag kring marknadsinformation och exportteknik har besvarats. Komplexiteten och riskerna inom den internationella handeln fortsätter att öka för de enskilda företagen. Detta avspeglar sig i de frågor som bolagen riktar till Business Sweden. Många inkommande frågor kräver djupare analys och dialog för att kunna hjälpa företagen med den enskilda frågeställningen. Under året har frågor relaterat till amerikanska tullar och hur dessa påverkar bolagen, både som rena kostnader men även leveranskedjor och användning av frihandelsavtal, dominerat.
- 48 (53) webinarier och informationstillfällen med exportteknisk inriktning.
- Ett stort antal marknadsspecifika och globala analyser, rapporter, kundcase samt artiklar produceras varje år av Business Swedens kontor i utlandet och i Sverige.
- 41 (26) marknader har analyserats vad gäller affärsklimatet för svenska företag samt vilka hinder och utmaningar som finns. Studien bygger på företagsintervjuer och analyser i respektive marknad. Resultatet av undersökningen har presenterats för företag både i utlandet och i Sverige. I samarbete med Swedish Chambers International (SCI), Stockholms Handelskammare och UD anordnades ett större event i Stockholm den 16 juni.
- Den institutionella närvaron i utlandet under året representerades av 48 (45) kontor.

SME programmet

- 766 (452) företag har fått rådgivning av Business Sweden. Inom ramen för rådgivningsprocessen har det under 2025 även funnits en möjlighet för företagen att validera en eller flera marknader för att säkerställa marknadsval, 170 företag har genomfört 170 valideringar. Ytterligare 14 företag har fått stöd inom ramen för *Try Swedish* programmet.
- 148 (159) skräddarsydda exportprojekt har utförts med 131 företag i utlandet. Ytterligare 1 projekt har utförts inom ramen för *Try Swedish* programmet.
- 15 (25) Catalystprojekt har genomförts för utvalda innovativa tillväxtföretag.

Riktat exportfrämjande

Business Sweden har under året genomfört aktiviteter med syfte att marknadsföra och stödja svenska företag genom kontaktskapande insatser såsom näringslivsdelegationer, mässor och match-making mellan svenska och internationella företag. Flera av dessa aktiviteter har genomförts i nära samarbete med statliga främjandeaktörer inom Team Sweden.

Nedan följer exempel på större insatser:

– Högnivåbesök och affärsdelegation till Nigeria (8–9 april 2025)

Ett högnivåbesök till Nigeria genomfördes i samband med invigningen av Business Swedens nya handelskontor i Lagos. Delegationen bestod av 13 organisationer: 6 små och medelstora företag (SME), 3 stora företag samt 4 statliga aktörer och akademiska institutioner. Programmet innehöll seminarier och bilaterala möten med nigerianska partners för att främja affärsmöjligheter och partnerskap.

En höjdpunkt var Nigeria–Sweden Business Forum, som samlade över 130 deltagare från offentlig och privat sektor. Kronprinsessan Victoria och Sveriges infrastrukturminister Andreas Carlson deltog och höll anföranden om innovation, hållbar tillväxt samt fördjupade handelsrelationer. Under forumet tecknades 9 samförståndsavtal och kontrakt inom innovation, digitalisering och kompetensutveckling, bland annat avtal gällande 2 000 biogasdrivna bussar till Lagos.

– **Statsbesök och näringslivsdelegation till Kanada (18–20 november 2025)**

I samband med det officiella statsbesöket till Kanada deltog energi- och näringsminister Ebba Busch och försvarsminister Pål Jonson tillsammans med en näringslivsdelegation bestående av 34 företag och organisationer, varav 18 SME. Programmet omfattade besök på Ericssons FoU-kontor och innovationshubben Area X.O i Ottawa.

En höjdpunkt var Sweden Canada Innovation Day, som öppnades av Kung Carl XVI Gustaf och samlade över 230 deltagare för presentationer, paneldiskussioner samt nätverkande. Fokus låg på det nyligen undertecknade strategiska partnerskapet mellan Sverige och Kanada samt teman som försvar och säkerhet, elektrifiering och avancerade teknologier. Under besöket signerades tre samförståndsavtal mellan svenska och kanadensiska företag. Besöket avslutades i Montréal med företagsbesök och besök till forskningsinstitutet Mila.

– **Sweden–Italy Defence Days (9–10 december 2025)**

Sweden–Italy Defence Days arrangerades i Rom – den största svenska industridelegationen någonsin till Italien. Delegationen samlade 24 svenska företag (varav 15 SME) och 33 italienska försvarsbolag och institutioner för att stärka samarbetet och skapa nya affärsmöjligheter. Programmet innehöll konferens på Svenska institutet, företagsbesök hos försvarskoncernen Leonardo, högnivåmiddag på ambassadörens residens samt över 150 organiserade möten mellan svenska och italienska bolag. Försvarsminister Pål Jonson deltog tillsammans med representanter från Försvarsmakten och FMV.

– **Nordisk paviljong på Expo 2025 i Osaka, Japan (13 april–13 oktober 2025)**

Sveriges deltagande i den nordiska paviljongen på Expo 2025 i Osaka var en del av regeringens satsning Focus Asia. Målet var att stärka nordisk-japanska samarbeten inom industri och akademi samt främja bilden av Norden som en innovativ och pålitlig partner.

Under temat *”Join Sweden to Pioneer the Possible”* visades hållbara och framtidssäkra lösningar. Totalt deltog 24 svenska Expo-partners och över 100 svenska företag i olika evenemang. Höjdpunkter inkluderade Sveriges Nationella Dag den 14 maj, med den största affärsdelegationen någonsin i Japan, samt Sverige–Japan hållbarhetstoppmöte den 10 oktober. Under expoperioden genomfördes 27 svenska och 11 nordiska evenemang, bland annat inom områden som mobilitet, energi, hälsa, spel och jämställdhet.

– **FN:s klimattoppmöte COP30 i Belém, Brasilien (10–21 november 2025)**

För femte året i rad ansvarade Business Sweden för Sveriges paviljong och officiella näringslivsdelegation vid FN:s klimattoppmöte. Delegationen bestod av svenska myndigheter och 24 stora och små företag inom ett brett spektrum av sektorer, såsom energi, transport, livsmedel, tung industri och klimattech.

Syftet var att stärka Sveriges konkurrenskraft och position i den gröna omställningen, bidra till genomförandet av Parisavtalet samt lyfta fram de innovationer och möjliggörande åtgärder som krävs för att öka uppskalningstakten av gröna lösningar. Under parollen *”Sweden – the Climate Matchmaker™”* genomförde delegationen över 150 seminarier, rundabordsamtal, bilaterala möten och nätverksevenemang i svenska paviljongen – med målet att matcha globala klimatutmaningar med svenska lösningar.

– **Långsiktiga strategiska insatser**

Under 2025 drev Business Sweden totalt 166 (91) strategiska projekt med fokus på långsiktiga och strategiska insatser kopplade till stora affärsmöjligheter. Insatserna genomfördes i olika faser av affären och riktades mot olika finansiärer och upphandlare. Arbetet genomfördes i nära samverkan med aktörer inom Team Sweden. Inom det exportfrämjande programmet uppgick antalet projekt till 67 (58). Utöver detta omfattade portföljen även 99 (33) strategiska projekt med utvecklingseffekter (se nedan Utvecklingssamarbete och främjande).

Investeringsfrämjandet

Business Sweden har under året medverkat till 26 (35) investeringar varav 7 (14) bedöms vara av hög kvalitet. Enligt företagens uppskattningar förväntas investeringarna skapa cirka 3 100 nya jobb inom en tvåårsperiod, och bidra till 16 miljarder i investeringsvolym. Under året har cirka 390 (500) nya investeringsdialoger inletts och vid årets slut fanns cirka 400 (400) öppna och aktiva processer som potentiellt kan leda till investeringar i Sverige. Dessa investeringar kännetecknas av långa och komplexa processer där investeringsbeslut ofta fattas först efter flera års analyser, kontakter och riktade tjänsteleveranser.

Som en del av det strategiska arbetet med att stärka Sveriges investeringsattraktivitet genomfördes *Join Sweden Summit* den 19 februari 2025. Konferensen samlade över 600 deltagare, varav cirka 300 internationella investerare och beslutsfattare från cirka 25 länder. Programmet omfattade ett stort antal strukturerade investerardialoger och över 50 högnivåmöten, inklusive bilaterala möten med svenska ministrar. En utvärdering visar att över 90 procent var nöjda med konferensen, 85 procent uppgav att den stärkte bilden av Sverige som investeringsland och omkring 70 procent av de internationella investerarna ökade sin benägenhet att inleda eller fördjupa investeringsdialoger med koppling till Sverige ökade som en följd av deltagandet. Konferensen och kommunikationskonceptet *Join Sweden* syftar till att stärka bilden av Sveriges investeringsklimat samt bidra till utländska företags beslutsprocesser för att investera och expandera i Sverige.

Utvecklingssamarbete och främjande

Verksamheten inom utvecklingssamarbete och främjande utförs vid utlandskontoren och i Sverige i syfte att bidra till svensk export, ekonomisk utveckling samt grön- och digital omställning i partnerlandet. Arbetet omfattar även insatser för att anpassa och utveckla befintliga arbetssätt till de nya verksamhetskraven, genom kompetensutveckling samt inrättande av nya funktioner och interna rutiner för att kvalitetssäkra, driva och följa upp projekten i förhållande till utvecklingsmålen. Uppdraget redovisas såväl i sin helhet som uppdelat på de två verksamhetsområdena:

– Grundläggande Handel och bistånd

En helpdesk för regulatoriska frågor inklusive ansvarsfullt företagande har aktiverats som stöd till företag och institutioner på

komplexa marknader. Business Sweden arbetar även med att stärka sin institutionella närvaro i låg- och medelinkomstländer så att företag kan stöttas på plats och därigenom bidra till utvecklingsrelaterade mål. Under året har ett nytt kontor etablerats i Lagos, Nigeria, och Business Swedens styrelse har fattat beslut om etablering av ett nytt kontor i Lima, Peru, som även invigdes under hösten. Därutöver har de regionala hållbarhetscentran fortsatt verksamheten i Bangkok (Thailand), Bogota (Colombia), Delhi (Indien), Manila (Filippinerna) och Nairobi (Kenya).

– Riktat Handel och bistånd

Under 2025 drevs sammanlagt 99 (69) projekt inom Riktat Handel och bistånd. Insatserna genomfördes i nära samarbete med aktörerna inom Team Sweden. Bland projekten fanns 43 (26) Strategiska projekt och 12 (7) insatser kopplade till flaggskeppsprojekt inom Global Gateway. Business Sweden arbetar även med tematiskt inriktade strategiska samarbeten, plattformar, för att engagera en bredare krets av företag och stötta hållbar ekonomisk utveckling i låg- och medelinkomstländer. Till detta kommer ett antal långsiktiga insatser för att bygga partnerskap med FN-organisationer och multilaterala utvecklingsbanker kring projekt som är finansiellt hållbara och möter kritiska infrastrukturbehov i låg- och medelinkomstländer, vilket syftar till att underlätta för svenska företag att bidra till fattigdomsbekämpning, ekonomisk tillväxt och Agenda 2030.

FÖRETAGSSPECIFIKA UPPDRAG

Utöver det statliga uppdraget erbjuder Business Sweden marknadsprissatta och företagsanpassade tjänster som stödjer svenska företags internationella tillväxt, konkurrenskraft och affärsutveckling. Verksamheten bedrivs på kommersiella villkor och är affärsnära, kundanpassad och efterfrågestyrd. Tjänsterna utformas i nära dialog med näringslivet.

De företagsspecifika uppdragen bidrar till att stärka Business Swedens globala närvaro, bygga fördjupad marknadskompetens och möjliggöra ett mer sammanhållet stöd till företag i olika faser av internationaliseringsprocessen. Efterfrågan och återkommande uppdrag är en indikator på tjänsternas relevans och kvalitet. Offentligt och privat finansierad verksamhet redovisas separat, och eventuella överskott från privat



 **Join Sweden Summit 2025**

finansierad verksamhet avsätts till eget kapital för att säkerställa långsiktig finansiell stabilitet och kontinuitet i verksamheten.

De företagsspecifika uppdragen omfattar:

- **Tillväxt- och expansionsrådgivning (Growth Advisory)**
Rådgivning och stöd till företag i att identifiera prioriterade marknader och kundsegment samt planera och genomföra etableringar, go-to-market-strategier och försäljningsinsatser för ökad internationell tillväxt.
- **Företagsförvärv och fusioner (M&A)**
Rådgivning genom hela transaktionsprocessen, från förvärvsstrategi och identifiering av förvärvsobjekt till kommersiell analys, integrationsarbete och uppföljning i syfte att realisera affärsvärde.
- **Leverantörs- och försörjningskedjor (Supply Chain)**
Rådgivning och stöd i att utveckla effektiva, robusta och hållbara leverantörs- och produktionsstrukturer genom sourcingstrategi, footprint-optimering, riskhantering samt make-or-buy-analyser och etableringsstöd.
- **Geopolitisk rådgivning**
Analys och bevakning av politiska, handels- och säkerhetsrelaterade förändringar som påverkar företags affärsvillkor på globala marknader. Stöd i att identifiera och hantera exponering mot regulatoriska, sanktions- och handelsrelaterade risker samt att stresstesta leverantörsstrukturer och tillväxtplaner mot alternativa scenarier för att möjliggöra robusta strategiska beslut.
- **Policy- och marknadstillträde**
Stöd till företag i att navigera politiska och regulatoriska miljöer för att skapa marknadstillträde och affärsmöjligheter. Innefattar analys av policy- och regelverkspåverkan, strukturerad dialog med myndigheter och andra beslutsfattare samt stöd i offentliga processer, större projekt och upphandlingar.
- **Affärs- och etableringsstöd (Business Support Services)**
Praktiskt och administrativt stöd som möjliggör snabb etablering och drift på internationella marknader, inklusive bolags-etablering, arbetsgivar- och HR-tjänster, lönehantering, lokaler och finansiell administration i enlighet med lokala regelverk.

Sammanfattningsvis fokuserar alla tjänster i Business Swedens företagsspecifika verksamhet på strategisk rådgivning och operativt stöd för att öka företagets globala försäljning.

RESULTAT OCH INSATSER INOM RAMEN FÖR FÖRETAGSSPECIFIKA UPPDRAG

Efterfrågan på Business Swedens företags-specifika tjänster har under året påverkats av en osäker konjunktur, geopolitiska spänningar och ett mer komplext internationellt affärsklimat. Samtidigt har behovet av kvalificerad rådgivning och operativt stöd i samband med internationalisering, etableringar, företagsförvärv samt förändringar i leverantörs- och produktionskedjor varit fortsatt betydande. Uppdragen har i ökad utsträckning omfattat mer omfattande och långsiktiga insatser, ofta i nära samarbete med företagets ledningsfunktioner.

Under året har Business Sweden vidareutvecklat leveransen av de företagsspecifika tjänsterna genom införandet av en intern Practice-modell i syfte att säkerställa en mer harmoniserad, skalbar och kvalitetssäkrad tjänsteleverans globalt. I detta ingår bland annat ett nytt tjänsteområde med fokus på geopolitisk och regulatorisk rådgivning för att stödja företag i hantering av ökade risker och policyförändringar på prioriterade marknader.

Intäkterna från den företagsspecifika verksamheten uppgick till 259 mkr (278 mkr) och omfattade uppdrag i samtliga regioner och inom ett brett spektrum av branscher. Kundnöjdheten för företagsspecifika uppdrag (konsulttjänster) uppgick till 92 av 100 (91) och Affärs- och etableringsstöd (Business Support Services) till 87 av 100 (90).

Exempel på aktiviteter som Business Sweden genomfört inom ramen för de företagsspecifika uppdragen under året är:

- **Optimering av leverantörsstruktur för minskad geopolitisk- och tullrisk**
Business Sweden stödde ett svenskt industri-företag med hög exponering mot Kina i att anpassa sin sourcingstruktur till ökade handelshinder, tullar och geopolitisk osäkerhet på den amerikanska marknaden. Uppdraget omfattade analys av befintliga sårbarheter, rangordning av alternativa produktionslän-der samt scenariobaserad stresstestning av framtida tullregimer. Arbetet resulterade i en prioriterad sourcing-roadmap och en diversifierad leverantörsbas, där andelen produktion i Kina minskade från cirka 90 till 30 procent.

Åtgärderna bedöms reducera årliga tullkostnader med över 10 miljoner USD.

– **Marknadsinträdesstrategi för förnybara drivmedel i Tyskland och Nederländerna**

Business Sweden stödde ett svenskt bolag inom förnybara drivmedel i att utveckla marknadsinträdesstrategier för Tyskland och Nederländerna. Uppdraget omfattade marknads- och regelverksanalyser av kvotsystem och efterlevnadskrav samt utformning av affärsmodeller och etableringsförutsättningar, inklusive logistik, prissättning och CO₂-rapportering. Vidare identifierades prioriterade kundsegment och angreppssätt för kund- och myndighetsdialog. Arbetet resulterade i en samlad marknadsinträdesplan med tydliga milstolpar och beslutsunderlag för genomförande.

– **Marknadsinträdes- och tillväxtstrategi för konsumentprodukter i Kina**

Business Sweden stödde ett svenskt konsumentvarubolag i att utveckla en samlad tillväxt- och marknadsinträdesstrategi för Kina. Uppdraget omfattade marknads- och kanalanalyser av e-handelsplattformar, kundsegment och konkurrenslandskap samt utformning av go-to-market-strategi och varumärkespositionering. Vidare analyserades etablerings- och organisationsalternativ, inklusive val mellan gränsöverskridande e-handel och lokal närvaro. Arbetet resulterade i en konkret China-blueprint med prioriteringar och en stegvis genomförande-roadmap för fortsatt expansion.

– **Lokalisering och diversifiering av produktion och leverantörskedjor i EMEA**

Business Sweden stödde ett svenskt tillverkningsföretag i att diversifiera sin produktions- och leverantörsstruktur genom att utvärdera alternativa lokaliseringsmöjligheter i EMEA. Uppdraget omfattade analys av makroekonomiska och geopolitiska förutsättningar, tillgång till kompetens, logistik, energiförsörjning samt kostnads- och investeringskrav. Potentiella länder och regioner prioriterades stegvis och fördjupades till konkreta etableringsalternativ. Arbetet låg till grund för bolagets fortsatta dialoger och förhandlingar med lokala aktörer.

– **Marknadsexpansion inom hållbar energi i Nordamerika**

Ett större svenskt bolag stöddes inför lansering av en ny hållbar energilösning på

marknaderna i USA och Kanada. Uppdraget omfattade strategisk marknadsanalys med identifiering av prioriterade kundsegment, regionala incitament samt tidiga kunder med potential för vidare expansion. Arbetet resulterade i en tydligare marknadsprioritering och mer fokuserad kundbearbetning. Sedan projektets start har försäljningen ökat mer än tiofalt, och USA och Kanada utgör i dag två av bolagets viktigaste globala marknader för produkten.

– **Arbetsgivar- och HR-stöd för internationell etablering och drift**

Business Sweden stödde ett svenskt teknikbolag med arbetsgivar- och HR-tjänster i samband med etablering och drift i flera internationella marknader. Uppdraget omfattade lokala anställningslösningar, lönehantering samt stöd i arbetsrättsliga och regulatoriska frågor. Genom samordnade employment- och compliance-tjänster säkerställdes regelrätt och effektiv personalhantering utan behov av egna lokala stödfunktioner. Stödet möjliggjorde en mer skalbar internationell närvaro och förenklade den löpande verksamheten.

KOMMUNIKATION OCH MARKNADSFÖRING

Business Swedens uppdrag verkar i skärningspunkten mellan statliga och privata intressen, vilket ställer höga krav på vår förmåga att effektivt nå, engagera och skapa värde för olika målgrupper. Genom att tillhandahålla relevant, aktuell och målgruppsanpassad kunskap om globala affärsmöjligheter stärker Business Sweden svenska företags internationalisering och bidrar till att attrahera internationella investeringar till Sverige.

Kommunikationsarbetet syftar till att sprida kunskap, inspirera och vägleda svenska företag i deras export- och tillväxtresor genom att synliggöra affärsmöjligheter på de internationella marknader där Business Sweden verkar. Samtidigt lyfts svenska innovationer, styrkeområden och konkurrensfördelar fram för internationella målgrupper, vilket stärker svenska företags globala position och bidrar till ökad försäljning. Genom att positionera Sverige som en ledande, innovativ och hållbar affärs- och investeringsmiljö skapas förutsättningar för att attrahera internationella investeringar och etableringar. Kommunikationsarbetet ska även säkerställa en hög kännedom om Business Sweden och dess tjänster, så att de upplevs som relevanta och tillgängliga för företag i alla tillväxtfaser – från lokala aktörer till globala ledare.

Under 2025 har marknadsförings- och kommunikationsarbetet fokuserat på genomförande och prioritering, med särskild tonvikt på målgruppsanpassning, kanalstrategi och tydlig koppling till affärsnytta.

Mediegenomslag

Business Sweden har stärkt sin mediala närvaro under året i frågor som rör sambanden mellan utveckling och handel, det globala affärsklimatet och geopolitiska förändringar. Organisationen har även uppmärksammat i medier inom flera strategiskt prioriterade områden, däribland försvar och säkerhet, energi, life science samt gruvor och kritiska mineraler.

Business Swedens ledning och experter har haft en aktiv roll som talespersoner i frågor kopplade till export- och investeringsfrämjande, handelshinder samt geopolitikens påverkan på svenska företag. Arbetet med att bredda och utveckla organisationens talespersonsnätverk har fortsatt för att möta efterfrågan på kvalificerad expertis inom områden där Business Sweden har en tydlig roll och starka insikter. Pressarbetet har haft fokus på ökad synlighet i riks-, affärs- och branschmedia och har, i samverkan med övriga aktörer inom Team Sweden, även bidragit till genomslag på lokala marknader internationellt.

Progress by trade

Under 2025 har varumärket förtydligats genom ett klarare erbjudande, ett mer lättillgängligt budskap och ett starkt varumärkeslöfte: *Progress by trade*. Syftet är att skapa en tydligare och mer kundorienterad position som stödjer uppdraget och underlättar för kunder och externa aktörer att förstå organisationens roll och det värde som skapas.

Arbetet utgör en strategisk vidareutveckling snarare än en omstöpning och bygger vidare på etablerade styrkor samt den ökade kännedom och förståelse som utvecklats sedan 2023. Under 2026 fortsätter arbetet med ytterligare förtydliganden och en uppdatering av det grafiska manéret för att stärka helheten ytterligare.

Övergripande effekt och resultat

Marknadsförings- och kommunikationsarbetet bedrivs med ett tydligt fokus på mätbar effekt och regelbunden uppföljning. Genom ett datadrivet och resultatorienterat arbetssätt följs utvecklingen löpande med hjälp av nyckeltal såsom webtrafik, besöksid och konverteringar. Under 2025 har insatserna särskilt inriktats på sökordsoptimering och riktad annonsering i

syfte att stärka den digitala synligheten och attrahera relevanta målgrupper.

Sammantaget visar utvecklingen en fortsatt positiv effekt jämfört med föregående år. Antalet besök på webbplatsen har ökat med 10 procent, den genomsnittliga besöksiden har ökat med cirka 20 procent och konverteringsgraden har förbättrats med cirka 13 procent. Resultaten bekräftar att marknadsföring och kommunikation bidrar till ökad räckvidd, högre relevans och stärkt genomslag för Business Swedens uppdrag att främja svenska företags internationalisering och attrahera investeringar till Sverige.

2025 års kännedomsundersökning, genomfördes av Novus bland 500 svenska exportföretag, visade en fortsatt positiv utveckling för Business Sweden. Det samlade indexet, som mäter både kännedom och attityd, ökade från 51 till 52. Förbättringen drivs främst av en stärkt kännedom och indikerar att verksamheten får allt större genomslag hos målgruppen. Kännedomen om Business Swedens tjänster ligger stabilt inom felmarginalen, 45 procent jämfört med 48 procent 2024, vilket bekräftar en fortsatt hög igenkänning. Även andelen som uppger att de har sett Business Swedens kommunikation och marknadsföring ökade från 47 till 51 procent, också inom felmarginalen men i en positiv riktning.

För första gången har kännedomen om Team Sweden mätts, och resultatet visar att 20 procent av företagen känner till Team Sweden. Det ger en första tydlig nulägesbild av samspelet i det exportfrämjande ekosystemet. Samtidigt indikerar utfallet att det finns en betydande utvecklingspotential i att ytterligare stärka kännedomen och samspelet mellan aktörerna. Sammantaget visar årets resultat att Business Sweden fortsatt är en relevant och välkänd partner för svenska exportföretag – och att det finns goda möjligheter att vidareutveckla det gemensamma erbjudandet inom Team Sweden.

IT OCH DIGITALISERING

2025 har, precis som tidigare år, präglats av en kontinuerlig förstärkning av IT-, informations- och driftsäkerheten. Genom investeringar i förbättrad infrastruktur och förstärkningar av IT-organisationen har vi säkerställt en robust och trygg digital miljö för verksamheten.

- Under första kvartalet 2025 lanserade IT-avdelningen en första Power BI-dashboards med koppling mot den nya dataplattformen som togs fram 2024. Syftet med säljrapport är att sammanställa, analysera och visualisera

försäljningsdata så att verksamheten snabbt kan förstå hur försäljningen utvecklas och baserat på det skapa effektiva beslutsunderlag.

- Ett nytt system för säker fildelning har utvecklats under året. Detta är ett viktigt steg för att minska risken att känsliga filer skickas via e-post och för att minimera att filer av misstag hamnar hos fel mottagare på grund av den mänskliga faktorn.
- Tillsammans med ansvarig för Business Support Service har IT varit delaktiga i att krävställa, upphandla och implementera en kundportal/system. Denna portal är särskilt inriktad på att stödja payroll-funktionen inom Business Support Service och effektivisera dess processer.
- För att bibehålla medvetenheten kring IT- och cybersäkerhetshot har den obligatoriska nano-utbildningen, som infördes för all personal 2023, fortsatt även under 2025.
- Under året har en ny klientplattform baserad på Windows 11 tagits fram, då stödet för Windows 10 upphörde under fjärde kvartalet 2025. Den nya plattformen säkerställer att verksamheten fortsätter att ha tillgång till en modern och säker arbetsmiljö.
- Arbetet med att anpassa den Managed Detection and Response (MDR) tjänst som infördes 2024 har fortsatt under 2025, med målet att stärka organisationens förmåga att upptäcka och hantera IT-hot.
- En AI System Guideline har utarbetats för att ge vägledning kring användningen av AI-system inom verksamheten.
- Under året har Microsoft 365 Copilot utvärderats och lanserats. I kombination med ett anpassat och obligatoriskt utbildningspaket säkerställs att all personal får ut maximal nytta av verktyget.

GDPR

Under år 2025 har Business Sweden arbetat i enlighet med förvaltningsmodellen för GDPR. Modellen innebär att förvaltningsmöten hålls avdelningsvis var sjätte månad. Syftet med förvaltningsmötena är att säkerställa regelefterlevnad, att våra artikel 30-register är

uppdaterade och att gallring genomförs i enlighet med det för avdelningen aktuella artikel 30-registret. Business Sweden har ett forum för integritetsskyddsfrågor vid namn ”GDPR Council”, som regelbundet sammanträder och beslutar om åtgärder i linje med förändringar i lagstiftning, riktlinjer och praxis.

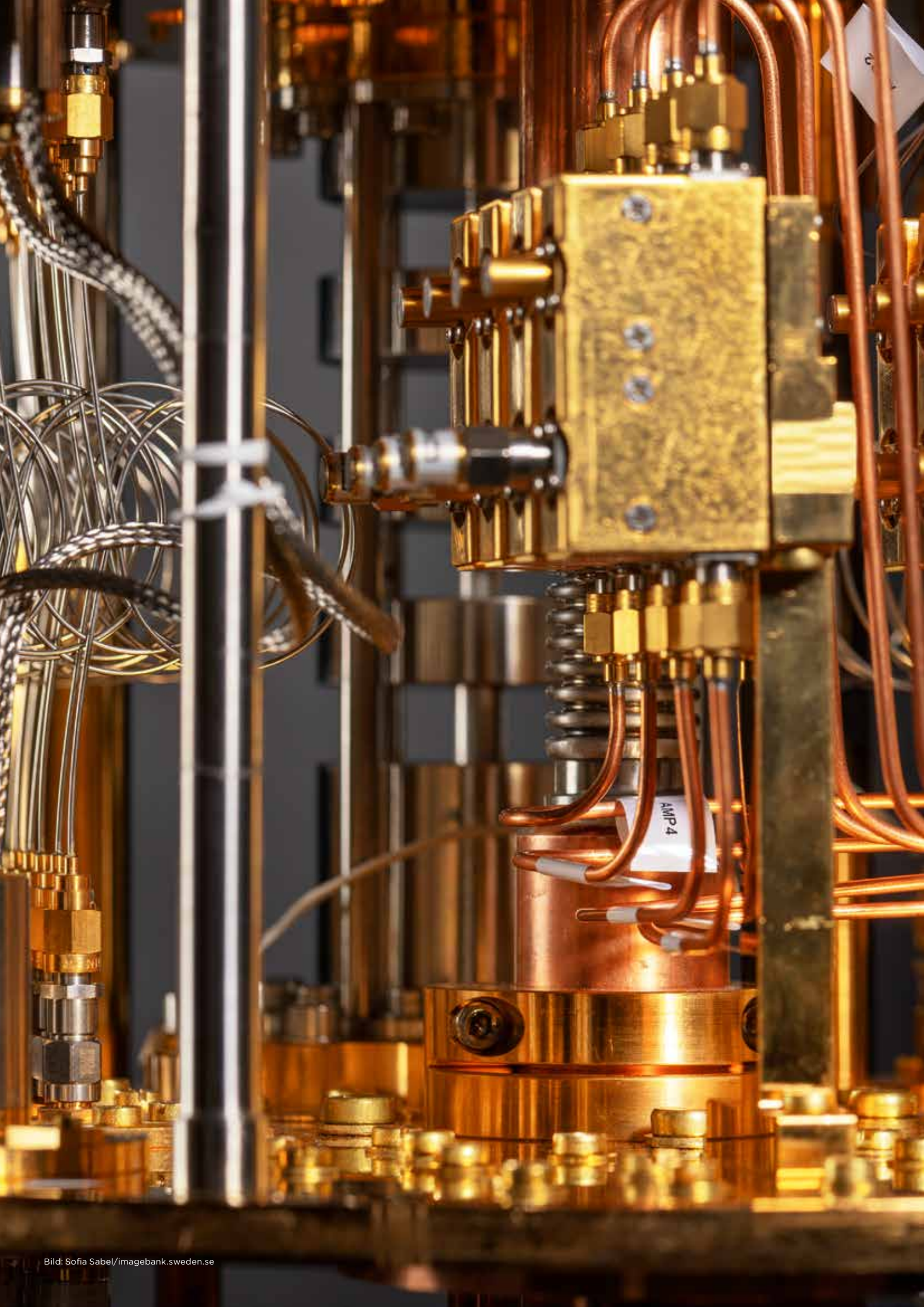
ETT LÅNGSIKTIG STABILT BUSINESS SWEDEN

Sveriges förmåga att delta i den internationella handeln och spela en aktiv roll i den globala ekonomin är och förblir avgörande för vår framtid. Exporten står för en betydande del av BNP och hälften av den svenska exporten genereras av utlandsägda bolag. Samtidigt präglas världsekonomin av en mer osäker och föränderlig omvärld. Geopolitiska konflikter, ökade handelspolitiska spänningar, en mer oförutsägbart tull- och sanktionsmiljö samt svagare global efterfrågan påverkar förutsättningarna för handel och investeringar.

Spelplanen för internationell handel ritas i allt högre grad om, där politiska beslut snabbt kan förändra marknadstillträde, leverantörskedjor och konkurrensvillkor från en dag till en annan. För svenska och europeiska företag innebär detta hårdare konkurrens och ökade krav på flexibilitet, riskhantering och lokal marknadsnärvaro.

I denna komplexa miljö blir tillgång till lokal närvaro, marknadsinsikt och praktiskt stöd allt viktigare. Business Sweden har därför en fortsatt central roll i att stödja svenska företag i att hantera risker, identifiera nya affärsmöjligheter och stärka sin internationella konkurrenskraft, samtidigt som vi bidrar till att attrahera investeringar och värdeskapande verksamhet till Sverige.

Vi är stolta över att detta avspeglas i både resultat och kundåterkoppling, liksom i den statliga uppdragsgivarens långsiktiga satsningar och stabila förtroende. Genom en robust finansiering, en global närvaro och ett brett tjänstutbud skapar vi förutsättningar för ett långsiktigt hållbart och relevant Business Sweden som levererar värde för Sverige– även i en mer osäker omvärld.



BOLAGSSTYRNING

Business Swedens styrelse lämnar här 2025 års bolagsstyrningsrapport.

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

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

Enligt avtalet mellan svenska staten och SAU ska den svenska staten och näringslivet bidra till finansieringen av verksamheten. Det framgår också att Business Sweden i tillägg till detta kan bedriva kommersiell projekt- och uppdragsverksamhet finansierad av företag och andra organisationer.

För att nå så många företag som möjligt, både svenska och utländska till nytta för Sverige består därför Business Swedens verksamhet av två delar: en del som baserar sig på statliga uppdrag och en del som bedrivs på kommersiella grunder för företag som inte omfattas av de statliga riktade åtgärderna eller där företagen efterfrågar andra tjänster.

Business Sweden är en juridisk person och är formellt registrerad som "Sveriges export- och investeringsråd" hos SCB.

Business Sweden tillämpar, förutom vad som följer av lag eller annan författning, Svensk kod

för bolagsstyrning (Koden) i tillämpliga delar. Se sid 31 avseende avvikelser från Koden.

Bolagsstyrningsrapporten har inte granskats av Business Swedens revisorer.

ÄGARSTYRNING

REPRESENTANTSKAPET

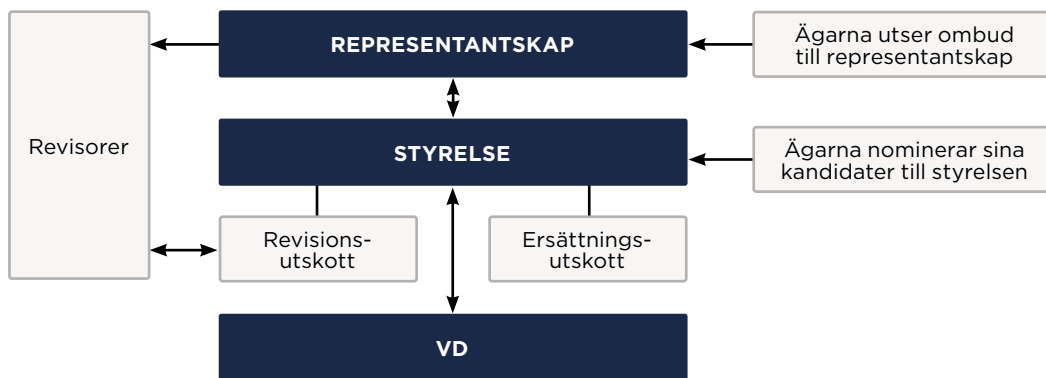
Ägarnas inflytande i Business Sweden utövas av representantskapet som är Business Swedens högsta beslutade organ. Till representantskapet ska ägarna, dvs. svenska staten och SAU, som representerar näringslivet, utse högst fyra ledamöter vardera. Sammanträde i representantskapet ska hållas inom sex månader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

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

För verksamhetsåret 2024 hölls representantskapet den 9 maj 2025.

STATLIGA UPPDRAG

De statliga uppdragen är en väsentlig del av Business Swedens verksamhet varför utförandet av dessa uppdrag påverkar styrningen av verksamheten. Alla uppdrag som Business Sweden utför bedrivs som projekt med projektredovisning. Statliga uppdrag krävs, godkänns och följs upp via interna ansvariga för det statliga uppdraget i enlighet med Business Swedens styrmodell.



Statliga medel täcker resursernas grundkostnad, till skillnad från privata medel som är prissatta med resursernas grundkostnad samt marginal, till en prissättning motsvarande marknadsmässiga nivåer. Business Swedens egna kapital byggs således ej av statliga medel.

STYRELSEN

ANSVARSOMRÅDEN OCH ARBETSORDNING

Styrelsen utgör det högsta beslutande organet under tiden mellan de ordinarie mötena i representantskapet. Styrelsen ska förvalta Business Swedens angelägenheter i Business Swedens och ägarnas intresse.

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

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

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING OCH NOMINERINGSPROCESS

Styrelsen ska enligt stadgarna bestå av lägst åtta ledamöter. Hälften av ledamöterna utses av svenska staten och hälften av SAU efter samråd med varandra. Ledamöterna utses för ett år i taget, så snart som möjligt efter det möte i representantskapet då ansvarsfrihet beviljas till och med nästa motsvarande representantskapsmöte. Avgår en ledamot, kan en efterträdare utses för återstoden av den avgångnes mandatperiod. VD är inte ledamot i styrelsen. Från och med augusti 2025 består Business Swedens styrelse av följande tio ledamöter utsedda av ägarna:

Ledamöter utsedda av SAU

- **Peter Cerny**, (född 1966). VD ESBE Group. Utbildning: Civilingenjörsexamen i Industriell ekonomi, Linköpings universitet. Andra uppdrag: styrelseledamot BE-GE Företagen AB, styrelseledamot Proton Group AB. Invald juli 2022.
- **Magnus Schöldtz**, (född 1965). Senior advisor/Direktör Wallenberg Office, Wallenberg Investments AB. Tidigare uppdrag: Ambasadör, Utrikesdepartementet. Utbildning: Fil. kand./BA samt Stanford Executive Programme. Andra uppdrag: styrelsemedlem Middle East Institute; styrelseordförande för den nordiska paviljongen på Expo 2025 Osaka. Invald juni 2019.
- **Håkan Samuelsson**, (född 1951). VD Volvo Cars. Andra uppdrag: styrelseledamot ABB Mobility & Modular Management. Tidigare uppdrag: styrelseordförande Polestar, VD Volvo Cars och VD MAN AG. Utbildning: Civilingenjör KTH (Kungliga Tekniska Högskolan). Invald mars 2025.

- **Anna Stellingner**, (född 1974). Chef för internationella och EU-frågor på Svenskt Näringsliv. Tidigare Generaldirektör för Kommerskollegium samt Direktör för Sieps. Under sju år styrelseledamot i Lunds universitet varav de tre sista som vice styrelseordförande i styrelsen. Utbildning: Magisterexamen i statsvetenskap och kandidatexamen i franska från Lunds universitet, samt internationell master från Sciences Po (Paris). Andra uppdrag: styrelseledamot i Swedfund och i Utrikespolitiska institutet. Invald juli 2020.
- **Anna-Lena Öberg-Högsta**, (född 1968). VD WSP Sverige och WSP Norden och medlem av WSP koncernens Exekutiva Globala ledningsgrupp. Tidigare VD för Golder Associates i Sverige, Norden och Europa och medlem av Golder Associates Globala Exekutiva ledningsgrupp. Utbildning: Civilingenjör Väg och Vatten, Teknisk Doktor, post doc Georgia Tech USA, Docent i Geoteknik, Chalmers tekniska högskola. Övrigt: styrelseordförande och medlem i styrelser inom WSP koncernen samt tidigare styrelseordförande och medlem i styrelser inom Golder koncernen i Norden och Europa och Statens Geotekniska Institut. Invald juli 2023.

Ledamöter utsedda av svenska staten

- **Anna-Karin Jatko**, (född 1965). Styrelseordförande för Andra AP-fonden (AP2), styrelseledamot i Vinnova (Sveriges innovationsmyndighet) och Swedish Financial Benchmark Facility. Tidigare uppdrag (urval): 9 år som generaldirektör för Exportkreditnämnden (EKN), Regeringskansliets förvaltningschef, Statsrådsberedningen, biträdande budgetchef, Finansdepartementet och ekonomiskt råd vid svenska EU-representationen. Utbildning: London School of Economics, MSc (Econ) Internationell politisk ekonomi samt BSc (Econ) Internationell handel och utveckling. Invald augusti 2025.
- **Camilla Mellander**, (född 1966). Utrikesråd för handelsfrågor, UD. Tidigare uppdrag: Generalkonsul i New York, flertalet olika chefsbefattningar på UD, bland annat chef för UD:s enhet för Främjande och Hållbart företagande, ambassadör i Vietnam, andreman vid ambassaden i Tel Aviv samt politisk rådgivare åt EU:s sändebud för Mellanöstern, styrelseledamot i EKN styrelse 2016–2021.

Utbildning: Magister i nationalekonomi från Lunds Universitet. Invald september 2024

- **Mats Granryd**, (född 1962). Styrelseordförande för Vattenfall AB samt styrelseledamot i Ratos och Telenor. Medlem i The Bteam och i den högnivåexpertgrupp som är knuten till regeringens AI-kommission. Tidigare olika befattningar i Ericsson och som koncernchef i Tele2 och Director General i GSMA. Utbildning: Civilingenjör KTH (Kungliga Tekniska Högskolan). Invald november 2024.
- **Johan Öberg**, (född 1970). Managing Director och Senior Partner, Global Sector Leader Growth Territories, BCG. Över 25 år av internationell erfarenhet på BCG. Andra uppdrag: styrelseledamot Global Child Forum, styrelseledamot Ondosis. Utbildning: INSEAD, Frankrike, MBA 1999, California State University Fullerton/ Uppsala universitet och BA i International Finance & Corporate Finance. Invald juli 2025.
- **Per Westerberg**, (född 1951). Tidigare uppdrag: Riksdagens talman, statsråd och chef näringsdepartementet, riksdagsledamot. Utbildning: Examen från Handelshögskolan, Stockholm. Andra uppdrag: styrelseordförande AB Vaktlottet, styrelseledamot i EHFF, Institutet för ekonomisk och företags-historisk forskning vid Handelshögskolan och offentlig representant i advokatsamfundets disciplinnämnd. Invald juni 2017.

Personalens representanter

- **Klas Ericson**, (född 1982). Senior Project Manager. Anställd på Business Sweden sedan 2007. Utbildning: Civilekonom, Halmstad Högskola. Invald mars 2025.
- **Kaveh Farebrant**, (född 1981). Project Manager. Anställd på Business Sweden sedan 2022. Tidigare anställning på Business Sweden 2018–2020. Utbildning: Civilekonom Örebro universitet. Invald december 2023.

Följande ledamöter slutade under 2025

- **Anna-Karin Hatt**, (född 1972). VD och koncernchef Lantbrukarnas Riksförbund, LRF. Tidigare VD för Almega, IT- och energiminister, IT- och regionminister, vice partiordförande för Centerpartiet.

Utbildning: Fil. kand. i statsvetenskap och internationella relationer vid Göteborgs universitet. Andra uppdrag: styrelseordförande LRF Media, styrelseordförande Sigill Kvalitetssystem, vice ordförande ICC Sweden och styrelseordförande Tyréns Group. Lämnade styrelsen i maj 2025.

- **Marie Nilsson**, (född 1964). Förbundsordförande IF Metall. Utbildning: Processteknik vid Nösängsgymnasiet, Stenungsund. Andra uppdrag: LO, Industrianställda i Norden, Industri All Europe executive committee, styrelseordförande Industri All Global och styrelseordförande Teknikcollege i Sverige. Lämnade styrelsen i juli 2025.

STYRELSENS ORDFÖRANDE OCH VICE ORDFÖRANDE

Ordförande och vice ordförande utses av styrelsen inom sig. Ordföranden utses enligt stadgarna bland de ledamöter som utsetts av regeringen, vice ordförande utses bland de ledamöter som utsetts av SAU efter hörande av de båda huvudmännen.

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

STYRELSENS ARBETE

Under året har styrelsen sammanträtt fem gånger och därutöver haft ett konstituerande styrelsemöte per capsulam. Styrelsen behandlade vid dessa möten de ordinarie ärenden som förelåg vid respektive möte enligt fastställd arbetsordning, såsom ekonomisk uppföljning och budget samt fastställande av mål och strategier.

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

VD, vice VD och styrelsens sekreterare (CFO) deltar vid styrelsens sammanträden.

Business Swedens externa revisor närvarar årligen på minst ett styrelsemöte för att rapportera sina iakttagelser från sin granskning

av intern kontroll, förvaltning och finansiell rapportering. Styrelsen träffar minst en gång per år verksamhetens revisor utan närvaro av VD eller annan person från ledningen.

UTVÄRDERING AV STYRELSENS ARBETE

Styrelsen utvärderar sitt arbete löpande och i en systematisk och strukturerad process. Vartannat år sker detta genom en mer detaljerad uppföljning vilken genomförs antingen av externa utvärderare eller av ett internt förfarande.

Ordföranden ansvarar för sådan utvärdering och att styrelsen delges resultatet. En detaljerad utvärdering genomfördes under slutet av 2025.

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

REVISIONSUTSKOTT

Styrelsen har inrättat ett revisionsutskott bestående av tre styrelseledamöter. Revisionsutskottet bereder ärenden för styrelsens räkning och övervakar frågor inför beslut i styrelsen avseende, bolagets finansiella rapportering och interna kontroll, riskhantering samt extern revision av årsredovisning och koncernredovisning. Revisionsutskottets arbete redovisas för styrelsen i sin helhet. Under 2025 har utskottet sammanträtt tre gånger. Utskottsledamöter under året har varit Per Westerberg, Peter Cerny och Anna-Karin Hatt med den sistnämnda som ordförande i början av året. Anna-Karin Hatt lämnade styrelsen i maj och ersattes som ordförande i revisionsutskottet av Per Westerberg. Anna Stellingertillträdde som ny ledamot i revisionsutskottet. Vid revisionsutskottets möten deltar även externa revisorer, förtroenderevisorer och deras suppleanter samt från Business Sweden, VD och/eller vVD, CFO och compliance controller.

ERSÄTTNINGsutskott

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

Enligt styrelsens arbetsinstruktion består ersättningsutskottet av styrelsens ordförande och vice ordförande. Under 2025 har ersättningsutskottet sammanträtt en gång, vid det tillfället bestod utskottet av Mats Granryd och Anna-Lena Öberg-Högsta.

STYRELSENS NÄRVARO			
Styrelseledamot	Styrelsemöten*	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Mats Granryd, styrelsens ordförande	5 av 5	-	1 av 1
Peter Cerny	5 av 5	2 av 2	-
Anna-Karin Hatt, lämnade styrelsen i maj 2025	2 av 2	-	-
Anna-Karin Jatko, styrelseledamot från augusti 2025	1 av 2	-	-
Camilla Mellander	5 av 5	-	-
Marie Nilsson, lämnade styrelsen i juli 2025	3 av 3	-	-
Håkan Samuelsson, styrelseledamot från mars 2025	4 av 4	-	-
Magnus Schöldtz	5 av 5	-	-
Anna Stelling	5 av 5	1 av 1	-
Per Westerberg	5 av 5	3 av 3	-
Johan Öberg, styrelseledamot från juli 2025	2 av 2	-	-
Anna-Lena Öberg-Högsta	5 av 5	-	1 av 1

* Exklusive konstituerande styrelsemöte 1 juli 2025

STYRELSENS NÄRVARO

Styrelseledamöternas närvaro vid styrelsemöte och möten med revisionsutskott och ersättningsutskott sammanfattas i tabellen.

STYRELSELEDAMÖTERNAS ARVODEN

Styrelsens arvoden beslutas av representantskapet och för 2025 fastställdes arvodet till styrelsens ordförande till 143 000 kronor (143 000), styrelsens vice ordförande 108 000 kronor (108 000) och ett årligt arvode om 71 500 kronor (71 500) kronor till respektive styrelseledamot. För arbete i revisions- och ersättningsutskott utgår inget extra arvode till styrelsens ledamöter.

Till VD, styrelsens sekreterare och personalens representanter, utgår inget arvode.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Styrelsen utser en verkställande direktör (VD) att leda och utveckla den dagliga verksamheten och ansvara för verksamhetens löpande förvaltning.

- **Jan Larsson**, (född 1967). Tidigare Kommunikationsdirektör Handelsbanken, VD YrkesAkademin, Partner Brunswick,

Kommunikationsdirektör Nordea, managementkonsult McKinsey & Co, Statssekreterare, Statsrådsberedningen. Utbildning: fil kand Nationalekonomi, Uppsala universitet.

På det konstituerande styrelsemötet den 1 juli 2025 fastställde styrelsen den nu gällande VD-instruktionen som klargör arbets- och ansvarsfördelning mellan styrelse och VD. Instruktionen innehåller bland annat följande ansvarsområden för VD:

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

KONCERNLEDNING 2025

Vid utgången av 2025 bestod Business Swedens koncernledning av 10 personer. De ledande befattningshavarna finns namngivna i organisationsschemat. Jämfört med föregående år har följande förändringar skett: Sara af Ekenstam har tillträtt som CFO. Yvonne Pernodd har lämnat organisationen och tjänsten som regionchef för Europa och ersatts med Annika Stål. Maha Bouzeid har lämnat organisationen och tjänsten som regionchef för Mellanöstern och Afrika samt för Region Sverige och ersatts med Andreas Scheibenpflug för Region Sverige och med Sara Radu som tillfällig chef för Mellanöstern och Afrika. Joakim Abeleen har lämnat ledningen och tjänsten som regionchef för East Asia Pacific (EAPAC), då regionen har gått samman med South and South East Asia (SSEA) i en region Asia Pacific (APAC) under ledning av Emil Akander (som tidigare var regionchef för SSEA).

VD leder arbetet i koncernledning och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen. Ledningens möten har främst varit fokuserade på:

- Strategisk och operativ utveckling
- Verksamhetsutveckling och utveckling av tjänsteerbjudandet
- Effektivitet och lönsamhetsförbättringar
- Finansiell uppföljning och kontroll
- Kompetensförsörjning, intern utbildning och kunskapsdelning
- Compliance, rusta och anpassa verksamheten inför nya lagar och regler samt rapporteringskrav.

Ledningen har dessutom kontinuerlig kontakt i operativa frågor.

EXTERNA REVISORER

De externa revisorernas uppdrag är att på ägarnas vägnar oberoende granska styrelsens och VD:ns förvaltning, interna kontroll och finansiella rapportering.

I enlighet med stadgarna utser representantskapet årligen en revisor och en revisors-suppleant vilka båda ska vara auktoriserade revisorer. Vid representantskapet den 9 maj 2025 utsågs auktoriserade revisorn Victor Brusewitz

(Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, PwC) som revisor för Business Sweden. Linda Corneliussen, auktoriserad revisor på samma byrå, valdes till revisorssuppleant.

Arvoden och kostnadsersättning till revisorer redovisas i not 7, sid 71.

FÖRTROENDEREVISORER

Vid ingången av 2025 var Anna Ferry (Departementsråd Utrikesdepartementet) förtroenderevisor och Jörgen Frotzler (Departementsråd Utrikesdepartementet) suppleant, utsedda av staten. Jörgen Frotzler blev under våren ordinarie förtroenderevisor och Dana Pettersson (Budgetsamordnare Utrikesdepartementet) tf suppleant. I November 2025 tog Malia Tasmin över som tf suppleant i samband med att hon tog över rollen som Budgetsamordnare Utrikesdepartementet. SAU utsåg ekon. dr. Daniel Wiberg (Chefsekonom, Strand Kapitalförvaltning) med Jonas Berggren (Internationell analyschef, Svenskt Näringsliv) som suppleant.

Arvoden och kostnadsersättning till revisorer redovisas i not 7, sid 71.

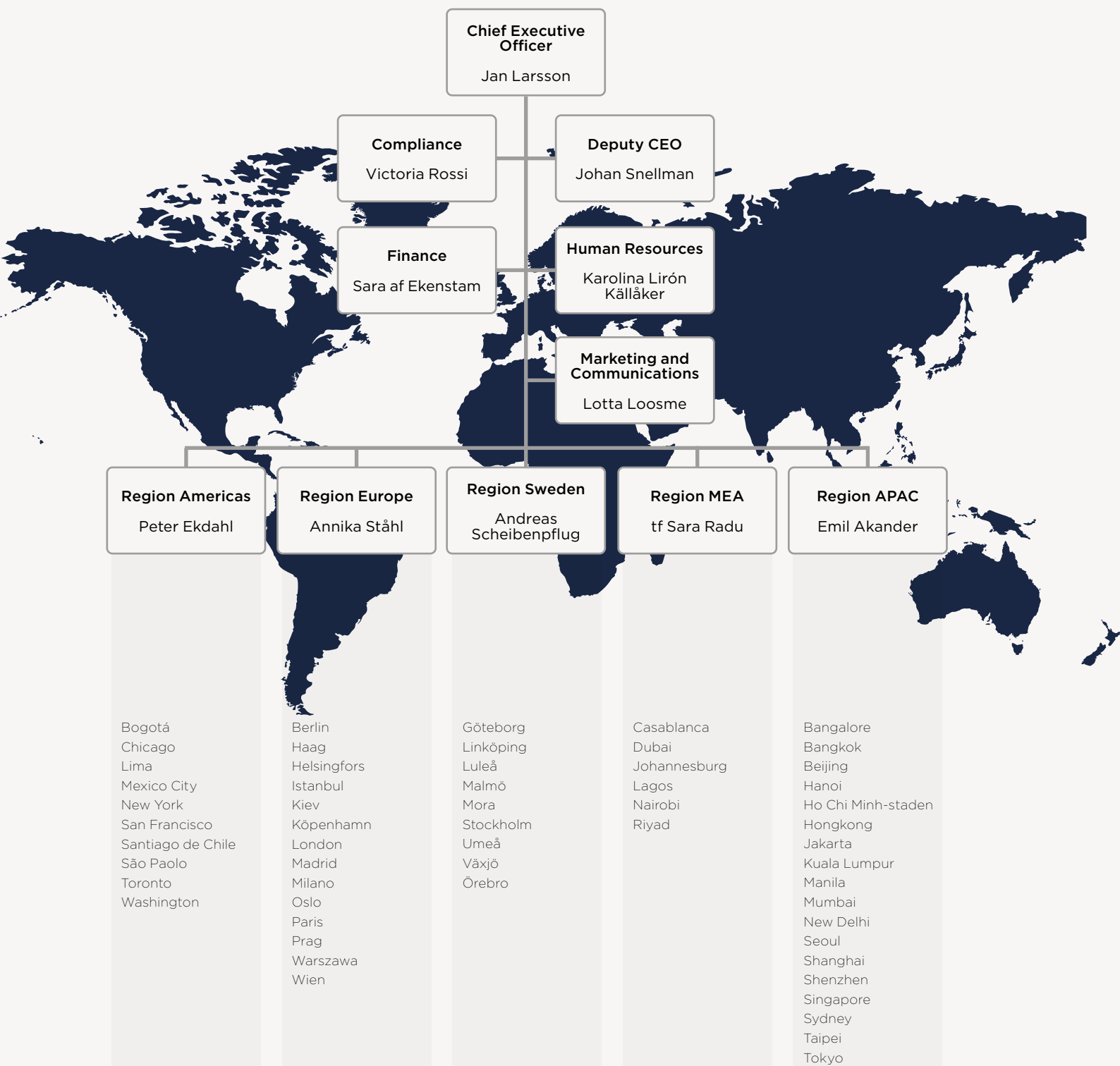
ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättningar till ledande befattningshavare bereds av ersättningsutskottet för beslut i styrelsen. För Business Swedens VD och övriga medlemmar av koncernledningen utgår månatlig lön och förmåner enligt individuella anställningsavtal. Rörliga löner förekommer inte. Lönerevision sker kalenderårsvis.

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

Löner och andra ersättningar till styrelse, VD och ledande befattningshavare under 2025 framgår av not 8, sid 72–74.

KONCERNLEDNING 2025



Business Swedens ledningsgrupp

Från vänster: Karolina Lirón Källåker, Emil Akander, Jan Larsson, Peter Ekdahl, Johan Snellman, Andreas Scheibenpflug, Victoria Rossi, Annika Stål, Lotta Loosme, Sara Radu, Sara af Ekenstam

Bild: Business Sweden





BUSINESS SWEDEN STYRDOKUMENT

Business Swedens verksamhet och dess ramar har sin utgångspunkt i det riksdagsbundna avtalet mellan de båda ägarna SAU (Sveriges allmänna utrikeshandelsförening) och svenska staten. Övriga styrdokument är Business Swedens Ägarpolicy, Riktlinjebrev, Uppförandekod och policyplattform med policyer, riktlinjer och instruktioner vilka beskriver processer och regler för att hantera regelefterlevnad, påverkan och risk.

Policyer tas fram i ett strukturerat policyforum på koncernledningsnivå. Policyer fastställs årligen och vid behov av styrelsen. De utgör den högre nivån av Business Swedens styrdokument och fastställer övergripande inriktning, syfte och principer för organisationens arbete, samt beslut och styrning av verksamheten. Policyerna är framtagna utifrån tillämpliga lagkrav och regelverk, Business Swedens ägarpolicy, uppdrag, vision, och strategi. De finns tillgängliga på Business Swedens intranät i en global policyplattform. Samtliga stabs- och kontorschefer är ansvariga för efterlevnad inom sina respektive ansvarsområden. Verksamhetskritiska policyer ingår i introduktionsutbildning för nyanställda och årlig obligatorisk complianceutbildning för samtliga anställda. Här ingår bland annat Antikorruptionspolicy, supplier *Code of Conduct* och *Whistle Blower* policy.

Riktlinjer konkretiserar hur policyerna ska implementeras i praktiken. De beskriver metoder, processer och ansvarsfördelning och ger närmare vägledning för respektive policys tillämpning. Riktlinjer godkänns av koncernledningens Policy Forum, och ägs och förvaltas av berörd chef från koncernledningen, vilken ansvarar för uppdatering och relevans. Riktlinjer ska vara lätt tillgängliga via Policyplattformen och stöds vid behov av utbildning och kommunikation.

Instruktioner är den mest detaljerade nivån av styrdokument och ger konkreta steg-för-steg-beskrivningar, procedurer och arbetsmoment för hur specifika uppgifter ska utföras. De beslutas av berörd chef från koncernledningen och ska säkerställa att verksamheten bedrivs korrekt, konsekvent och i linje med högre styrdokument.

Samtliga interna styrdokument ses över årligen men uppdateras löpande vid behov.

Business Swedens uppförandekod beslutas av styrelsen och utgör verksamhetens vägledande kompass. Uppförandekoden sätter ramarna för hur medarbetare förväntas agera affäretiskt och i enlighet med organisationens styrdokument i det dagliga arbetet såväl internt som externt.

INTERN KONTROLL AVSEENDE FINANSIELL RAPPORTERING

De befintliga kontrollprocesserna inom Business Sweden har sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll utgivet av ”The Committee of the Sponsoring Organizations of Treadway Commission” (COSO).

ANSVARSFÖRDELNING

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

Det löpande arbetet med implementering, regelefterlevnad och rapportering inom finansiella och hållbarhetsrelaterade områden leds i huvudsak av Business Swedens CFO och CCO samt deras respektive team, i nära samverkan med relevanta stabsfunktioner och berörda chefer.

RISKHANTERING INTERN KONTROLL

Business Swedens distribuerade verksamhet, med 519 anställda vid 48 kontor runt om i världen samt 9 kontor i Sverige, innebär en komplexitet och utmaning vad gäller styrning, kontroll och anpassning till regelverk i olika länder. Därför är arbetet avseende intern kontroll av särskild vikt.

Interna styrinstrument för den finansiella rapporteringen i form av ett ramverk av policys och riktlinjer finns dokumenterat och tillgängligt för alla anställda på Business Swedens intranät. I dessa definieras bland annat redovisnings- och rapporteringsregler men också hur processerna för budget och prognos är utformade samt hur den interna kontrollen ska genomföras.

Business Sweden använder ett digitalt verktyg för dokumentation och uppföljning av väsentliga kontrollpunkter i den internationella verksamheten. Verktöget ligger till grund för urvalet av vilka enheter som genomgår utökad granskning av de interna kontrollerna.

Det finns också en finanspolicy vilken har fastställts av styrelsen. Enligt finanspolicyn ska Business Swedens verksamhet präglas av ett lågt risktagande inom det finansiella området. Placering i spekulativt syfte är inte tillåten och valuta-, ränte- och kreditrisker ska i rimligaste mån minimeras. Avsikten med riktlinjerna är att de ska utgöra grunden för en effektiv intern kontroll och säkerställa att den finansiella rapporteringen är korrekt och konsekvent vid jämförelse mellan åren.

KONTROLLSTRUKTUR

Business Sweden arbetar för en kontinuerlig förbättring av den interna kontrollmiljön. I det ingår att identifiera verksamhetens viktigaste finansiella processer, upprätta flödesbeskrivningar samt fastställa mätpunkter för uppföljning av nyckelkontroller.

Utifrån Business Swedens definition av det centrala kontrollramverket har en nivå motsvarande standardiserad/övervakad uppnåtts under året. Detta är en uppgång från 2024 där internkontrollen temporärt sjönk till informell/standardiserad på grund av arbetet med uppgradering av internt affärssystem.

Utöver de centrala processer som beskrivs ovan finns även kompletterande rutiner lokalt på utlandskontoren. Under året har arbetet fortsatt med vidareutveckling av riktlinjer, interna rutiner och uppgradering av de ekonomiska systemen.

För utlandet var bedömningen för 2025 att kontoren fortsatt befinner sig på en informell/standardiserad nivå.

KONTROLLAKTIVITETER OCH UPPFÖLJNING

Medarbetarna på ekonomifunktionen på Business Sweden utför och dokumenterar kontrollaktiviteter enligt ett etablerat schema. Dessutom utförs en kontinuerlig analytisk uppföljning av finansiell information vad gäller resultatutveckling med jämförelser mot budget och prognos samt föregående år. Denna analytiska uppföljning utförs för såväl olika enheter som för enskilda projekt och verksamheten totalt, samt separata och utökade kontroller för den statligt finansierade verksamheten. Den analytiska granskningen utförs av controllers, lands- och avdelningschefer samt av ledningen.

Business Sweden anlitar sedan 2009 Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (”PwC”) för

INTERN KONTROLL - VÄGEN TILL MOGNAD



att genomföra en utökad granskning av interna kontroller av utlandsenheterna som ett separat uppdrag. Ambitionen är att samtliga utlandskontor av betydande storlek ska granskas på plats över en treårsperiod. Syftet med granskningen är att säkerställa att de dagliga rutinerna på kontoren fungerar och är ändamålsenliga samt att säkerställa att den finansiella rapporteringen från kontoren till huvudkontoret i Sverige håller god kvalitet. I komplement till PwC utför även Business Swedens egna resurser granskning av utlandskontoren.

Under 2025 har totalt 15 (11) kontor varit föremål för en sådan utökad granskning där PwC under året granskat 10 (9) och Business Sweden 5 (2). Alla granskningar har genomförts vid platsbesök. Iakttagelser rapporteras utifrån denna utökade granskning både muntligt och skriftligt till ledningen, revisionsutskottet och styrelsen.

ANSVAR FÖR HÅLLBARHETSASPEKTER

Styrelsen har det övergripande ansvaret för Business Swedens hållbarhetsrapport, hållbarhetsstrategi och policyer samt fattar beslut om dessa. Business Swedens VD ansvarar för att implementera styrelsens beslut och säkerställa verksamhetens regelbundenhet i enlighet med organisationens ägarpolicy, riktlinjebrev, uppförandekod, övriga policyer samt gällande lagar och förordningar. Chief Compliance Officer (CCO), som rapporterar till VD och ingår i koncernledningen, leder CCO Office. Avdelningen ansvarar bland annat för organisationens styrdokument såsom policyer och riktlinjer samt dess årshjul, inkluderande uppdatering och efterlevnad. Detta fullgörs främst genom tillhandahållandet av den globala policyplattformen, tillgänglig på Business Swedens intranät.

Hållbarhetschefen ingår i CCO office och denne ansvarar för utveckling och genomförande av hållbarhetsstrategin i nära samverkan med chefer och medarbetare globalt. Varje chef ansvarar för att Business Swedens policyer, och riktlinjer inkluderande uppförandekoden efterlevs inom respektive team. En detaljerad redogörelse för Business Swedens hållbarhetsarbete, inklusive ansvarsområden, mål, risker och åtgärder, presenteras på sid 33–49.

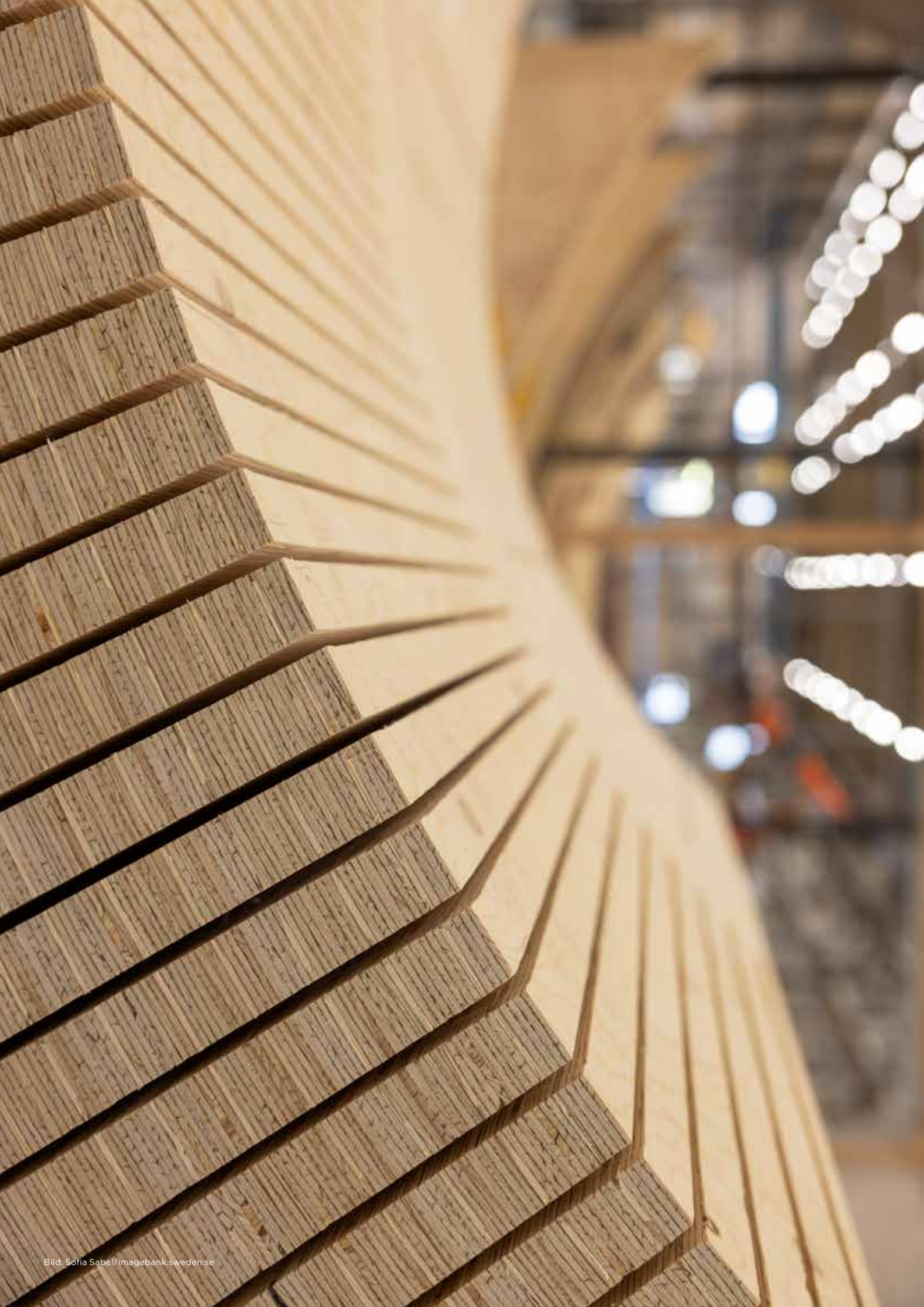
EXTERN FINANSIELL OCH ÖVRIG RAPPORTERING

Styrelsen och VD avger årligen en årsredovisning. I tillägg till årsredovisningen ska Business Sweden årligen enligt regeringens riktlinjer redovisa och kommentera det gångna årets genomförande och utfall i det statliga uppdraget. Detta redovisas i en särskild rapport ”Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden”. För 2025 ska rapporteringen avlämnas senast 1 mars 2026.

Business Swedens officiella hemsida, www.business-sweden.com, är en prioriterad kanal för denna samlade kommunikation.

AVVIKELSER FRÅN SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

De avvikelser från Svensk Kod för Bolagsstyrning som är föranledda av organisationsformen och ägarstrukturen, berör i huvudsak nominering och arvodering av styrelseledamöter och revisorer, dvs. det finns ingen valberedning, samt redovisning av styrelseledamöternas oberoende av de större ägarna (det finns endast två huvudmän).



HÅLLBARHETSRAPPORT

REGELVERK

Business Sweden har valt att upprätta en hållbarhetsrapport enligt 6 kap. 10§ och 7 kap. 31 a-c § i Årsredovisningslagen (ÅRL) enligt den äldre lydelsen som gällde före den 1 juli 2024. Rapporten innehåller en redogörelse för organisationens hållbarhetsrelaterade åtaganden, mål och KPI:er, riskområden och åtgärder för att hantera risker kopplade till korruption, miljö och klimat, mänskliga rättigheter, påverkan på personal och sociala förhållanden.

Årsredovisningslagen reglerar hållbarhetsrapporter för aktiebolag. Business Swedens unika organisationsform, som i grunden är ett avtal mellan svenska staten och det privata näringslivet, behöver därför inte upprätta en hållbarhetsrapport utan den rapport som upprättats är på frivillig basis. Eftersom Business Swedens inte är ett aktiebolag avger revisorerna inget lagstadgat yttrande över hållbarhetsrapporten.

HÅLLBARHETSSTRATEGI

Business Swedens hållbarhetsarbete bygger på strategisk samverkan och nära dialog med Regeringskansliet, näringslivet, svenska och internationella myndigheter och organisationer, akademi och civilsamhälle. Genom dessa partnerskap och med Team Swedens breda portfölj av expertis, finansieringsverktyg, kapacitetsstöd och policydialog möjliggör vi hållbara och ansvarsfulla affärer i syfte att stärka Sveriges konkurrenskraft och globala bidrag till genomförandet av Agenda 2030 och Parisavtalet.

Business Swedens nya ”*Strategi 2030 – Client Impact First*” betonar arbetet med att främja

hållbar tillväxt och ansvarsfullt företagande, sid 10. Detta konkretiseras genom Business Swedens hållbarhetsstrategi, som omfattar fem strategiska fokusområden och genomförs i nära samverkan med Team Sweden:

1. Accelerera exporten av svenska lösningar och affärsmodeller som främjar hållbar tillväxt, grön omställning och ökad resiliens – i både Sverige och de länder där vi verkar.
2. Öka andelen strategiska, hållbara investeringar och kompetenser till Sverige som stärker till landets långsiktiga tillväxt, konkurrenskraft och jobbskapande samt bidrar till resiliens samt grön och cirkulär omställning.
3. Främja ansvarsfullt företagande genom att aktivt bistå företag att identifiera, förebygga och hantera hållbarhetsrelaterade risker samt minimera negativ påverkan på människor, samhällen, klimat och biologisk mångfald.
4. Strategisk positionera Sverige och svenskt näringsliv som ledande aktörer inom grön och cirkulär omställning, hållbar utveckling och ansvarsfullt företagande – i syfte att stärka svensk konkurrenskraft och skapa incitament för hållbara lösningar och ansvarsfulla affärer.
5. Säkerställa efterlevnad av våra värdeord och hållbarhetsmål genom att ge medarbetare förutsättning att föregå med gott exempel och agera i enlighet med organisationens styrdokument och högsta affärsetiska normer – till nytta för Sverige, våra kunder, samarbetspartners och de länder där vi verkar.

INDEX FÖR BUSINESS SWEDENS HÅLLBARHETSRAPPORT ENLIGT ÅRSREDOVISNINGSLAGEN

Område/Policy	Resultat av policy	Identifierade risker och hantering	Resultatindikatorer
BUSINESS SWEDENS AFFÄRSMODELL, SID 7, 29			
– Avtalet mellan huvudmännen Svenska staten och SAU – Ågarpolicy – Riktlinjebrev			
ANTI KORRUPTION, SID 40			
– Beskrivning av hållbarhetsstyrning – Ågarpolicy sid 7, 29 – Hållbarhetspolicy inkl. Antikorrupktion och mutor, Anti-Insider Trading – Business Sweden uppförandekod – Leverantörskod			
	– Visselblåsarfunktion – Inköpsprocess – Standardvillkor	sid 40–41	– Antal visslingsärenden – Antal anställda som genomfört årlig compliance-utbildning – Andel projekt genomförda enligt organisationens affäretiska ramverk – Genomsnittligt kundnöjdhetsindex för hållbarhet i projekt-leveranser (CSI)
KLIMAT OCH MILJÖ, SID 42			
– Beskrivning av hållbarhetsstyrning – Ågarpolicy sid 7, 29 – Miljöansvarspolicy – Business Sweden uppförandekod – Leverantörskod – Miljölagstiftning			
	– Intern revision – Strukturerat miljö- och klimatarbete – Strategiskt främjande med match-making mellan länders klimatplaner och svenska lösningar – Ansvar för Sveriges paviljong och officiella näringslivsdelegation vid FN:s årliga klimattoppmöten – Visselblåsarfunktion – Inköpsprocess	sid 42–43	– Mål och mått för Scope 1, 2, 3 och totala växthusgasutsläpp – Andel projekt som positivt bidrar till miljö- och klimatmålen i Agenda 2030 – Antal projekt som innefattar bevakning, analys och matchning mellan svenska affärsintressen och länders omställningsplaner (T&D) – Antal projekt och insatsernas bidrag till länders utvecklings- och klimatplaner (T&D)
MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER OCH SOCIAL PÅVERKAN, SID 43			
– Beskrivning av hållbarhetsstyrning – Ågarpolicy sid 7, 29 – Hållbarhetspolicy inkl. Policy för mänskliga rättigheter – Business Sweden uppförandekod – Leverantörskod			
	– Internrevision – Visselblåsarfunktion – Inköpsprocess – Standardvillkor	sid 44–45	– Kollektivavtalstäckning – Antal visslingsärenden – Andel projekt genomförda enligt organisationens affäretiska ramverk
PÅVERKAN AV PERSONAL, SID 46			
– Beskrivning av hållbarhetsstyrning – Ågarpolicy sid 7, 29 – Arbetsmiljöpolicy – Arbetsmiljölagstiftning – Diskrimineringslagstiftning – Föräldraledighetspolicy			
	– Internrevision – Värderingar och vägledande principer – Globalt karriärramverk – Global jobbarkitektur – Global lärandemodell – Globala rekryteringsriktlinjer – Global mångfald- och inkluderingsplan – Medarbetarsamtal – Medarbetarundersökningar – Visselblåsarfunktion – Föräldraledighetsordning – Facklig samverkan – Arbetsmiljöforum	sid 46–49	– Medarbetarundersökningsresultat – Antal visslingsärenden – Andel kvinnor i koncernledning och samtliga karriärnivåer – Personalomsättning – Antal anställda som genomfört årlig utbildning i uppförandekoden

DUBBEL VÄSENTLIGHET OCH INTRESSENTDIALOG

Business Sweden genomför årligen en väsentlighetsanalys och en strukturerad intressentdialog för att fördjupa förståelsen av intressenternas viktigaste prioriteringar och behov. Syftet är att möta deras krav, förväntningar och efterfrågan. Detta säkerställer att Business Swedens strategiska beslut och hållbarhetsrapportering fokuserar på de mest väsentliga områdena för verksamheten. Resultaten valideras av Business Swedens ledning och styrelse.

Som en förberedande åtgärd inför kommande CSRD-rapportering och för att stärka det strategiska hållbarhetsarbetet har Business

Sweden under 2025 genomfört sin första dubbla väsentlighetshetsanalys (Double Materiality Assessment, DMA). Analysen bygger på tidigare metodik för väsentlighetsanalys, inklusive intressentundersökningar, rundabordssamtal och ledningsworkshops, men har utökats till att omfatta både en datadriven påverkningsväsentlighet (inifrån och ut) och finansiell väsentlighet (utifrån och in) utifrån Business Swedens verksamhet och värdekedja. Arbetet har genomförts med utgångspunkt i Årsredovisningslagens prioriteringsområden (tabell sid 34) och med EU:s hållbarhetsrapporteringsstandarder (ESRS) som vägledande ramverk med väsentlighetströsklar och poängsättning av risker och möjligheter.

BUSINESS SWEDENS VÄRDEKEDJA SOM TJÄNSTEORGANISATION



METODIKÖVERSIKT

Den dubbla väsentlighetsanalysen utgick från en påverkansanalys av Business Swedens negativa och positiva påverkansområden med väsentlighetströsklar där bedömning av påverkan har gjorts utifrån skala, omfattning och återställbarhet för att fast ställa allvarlighetsgrad samt sannolikhet för potentiell påverkan. Bedömningar av påverkan görs utifrån Business Swedens påverkan relativt påverkan från övriga omvärlden.

- Samtliga väsentliga ESG-indikatorer för påverkan, risk och möjligheter har kartlagts utifrån ESRS och årsredovisningslagens fem huvudområden:
 - Affärsmodell och styrning
 - Antikorruption
 - Klimat och miljö
 - Mänskliga rättigheter och social påverkan
 - Påverkan av personal.
- De påverkans- eller riskområden som erhöll högst nivå av väsentlighet i poängsystemet inom respektive område avgjorde dess placering i DMA-matrisen sid 37.
- Omfattningen inkluderade Business Swedens egen verksamhet och relevanta delar vår värdekedja (uppströms/leverantörer respektive nedströms/kunder).
- Intressentperspektiv integrerades genom enkäter, rundabord, workshops och intervjuer för att säkerställa relevans.

PROCESS FÖR VÄSENTLIGHETSBEDÖMNING

FASTSTÄLLANDE AV PÅVERKANSVÄSENTLIGHET

1. **Avgränsning av påverkan**
Revidering och granskning av tidigare resultat och anpassning till ändrade påverkansbedömningar för att säkerställa heltäckande täckning, vilket granskades av både interna och externa sakkunniga.
2. **Bedömning av påverkan**
Interna workshops för att identifiera befintliga och nya påverkans-, risk- och möjlighetsområden. Påverkan bedöms genom omfattning, skala, återställande, allvarlighetsgrad och sannolikhet för såväl positiv som negativ påverkan kopplad till Business Swedens egen verksamhet och värdekedja.
3. **Intressentdialog**
Resultat delades och verifierades med interna och externa nyckelintressenter genom enkäter och intervjuer. Intressenter rangordnade väsentligheten för Business Swedens verksamhet och värdekedja och gav kvalitativ input. Inspelen låg till grund för justering av poängsättningen för väsentligheten.
4. **Poängsättning av påverkan**
Påverkans väsentlighet och allvarlighetsgrad har givits en poäng på en skala mellan 1–5 och utgörs av det högsta utfallet av faktorerna listade i punkt 2 ovan. För faktisk påverkan (positiv och negativ) blir bedömningen av påverkan (impact materiality score) lika med bedömningen av allvarlighetsgrad.
Baserat på intressenternas input och expertutlåtande sattes en väsentlighetströskel på 3,5 (av 5) för påverkan. Påverkansbedömningen avseende mänskliga rättigheter behandlades som faktisk påverkan för att säkerställa allvarlighetsgradens prioritet.

FASTSTÄLLANDE AV FINANSIELL VÄSENTLIGHET

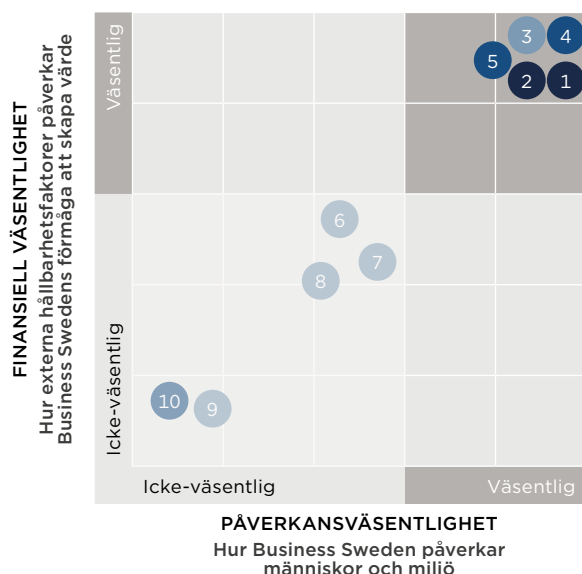
1. **Avgränsning av påverkan**
Revidering och granskning av tidigare hållbarhetsriskbedömningar för att identifiera potentiella finansiella risker och möjligheter. Ytterligare scenarier beaktades, exempelvis klimatrelaterade kostnader från extrema väderhändelser som påverkar globala kontor, vilket granskades av interna och externa sakkunniga.
2. **Bedömning av risker och möjligheter**
Varje finansiell risk och möjlighet beskrivs individuellt med hänvisning till Business Sweden egen verksamhet och värdekedja, effekt baserat på typ av affärsaktivitet, tidshorisont, faktisk eller potentiell effekt och sannolikheten för att risken eller möjligheten inträffar. Bedömningen fokuserade på inneboende risker utan hänsyn till befintliga kontroller.
3. **Intressentdialog**
Resultat delades och verifierades med interna och externa nyckelintressenter enligt samma process som för påverkansväsentlighet.
4. **Poängsättning av påverkan**
Den finansiella väsentligheten (risker och möjligheter) utvärderades och bedömdes också på skala 1–5 (där 5 = mycket stor påverkan resp. 1 = obetydlig påverkan) baserat på faktisk eller potentiell effekt på resultatutveckling och penningflöde samt på sannolikheten för att risken eller möjligheten inträffar. Den finansiella bedömningen (financial materiality score) fås genom att multiplicera poäng för storleken av den finansiella effekten och sannolikheten för att den finansiella effekten ska inträffa. Tidshorisont beaktades för både kort och lång sikt. Baserat på intressenternas input och expertutlåtande sattes en väsentlighetströskel på 3,0 (av 5) för finansiella risker.

RESULTAT

Resultaten av verksamhetens och intressenternas bedömning av Business Swedens påverkan på miljö och samhälle (påverkansväsentlighet) och de hållbarhetsrelaterade risker och möjligheter som kan påverka organisationen (finansiell väsentlighet) sattes sedan i relation till intressenternas bedömning av dess signifikans och relevans för dem. Resultaten presenteras i väsentlighetsmatrisen och kortfattat nedan enligt årsredovisningslagens hållbarhetsområden (med vägledande hänvisning till relaterade ESRS-områden inom parentes):

- **Affärsetik och styrning** (motsvarande G1): Högt väsentlighet utifrån Business Swedens unika roll och uppdrag från staten och näringslivet. Robusta och transparenta styrningsstrukturer bedöms avgörande för förtroende och stöd att säkerställa ansvarsfulla affärer på internationella marknader.
- **Antikorruption** (motsvarande G1): Av stor vikt med särskild krav och grundläggande förväntan hos Business Sweden ägare och kunder för att säkerställa hållbar tillväxt. Samtliga intressenter betonade vikten av Business Swedens arbete för att främja och bistå företag att navigera komplexa marknader och efterleva affärsetiska standarder, särskilt i högriskländer och komplexa marknader.
- **Klimat och miljö** (motsvarande E1): Klimatrelaterade effekter och risker är väsentliga både ur påverkan- och finansiellt perspektiv. Området är av stor betydelse och utgör prioriterat fokusområde för verksamhetens intressenter där Business Sweden har betydande potential för positiv påverkan genom sin roll och tjänster samt uppdrag från regeringen och näringslivet att främja export och investeringar av gröna lösningar och partnerskap. Däremot bedöms verksamheten ha begränsad negativ klimatpåverkan givet dess karaktär som tjänsteorganisation. Biologisk mångfald bedöms som mindre väsentlig men hanteras genom styrningsprocesser som due diligence.
- **Påverkan av personal** (motsvarande S1): Som tjänsteorganisation, där medarbetarna utgör den viktigaste resursen, är medarbetarengagemang, mångfald och kompetensutveckling avgörande för att attrahera och behålla talang i en kunskapsbaserad verksamhet samt för att möta ägarnas och kundernas krav.
- **Mänskliga rättigheter och social påverkan** (motsvarande S2, S3): Bedöms som väsentligt med förhöjd vikt med hänsyn till Business Swedens uppdrag inom synergiagendan för handel och utveckling, samt de medföljande riskerna och behovet av starka skydd för mänskliga rättigheter och social påverkan.

DMA ANALYS



HÅLLBARHETSOMRÅDEN

Väsentlig

- 1 Affärsetik och styrning (G1)
- 2 Antikorruption (G1)
- 3 Klimat och miljö (E1)
- 4 Påverkan av personal (S1)
- 5 Mänskliga rättigheter & social påverkan (S2, S3)

Icke-väsentlig

- 6 Biologisk mångfald & ekosystem (E4)
- 7 Föroreningar (E2)
- 8 Cirkulär ekonomi (E5)
- 9 Vatten- och marina resurser (E3)
- 10 Konsumenter & slutanvändare (S4)

INTRESSENTDIALOG

Business Swedens årliga intressentdialog utgör en central del i det strategiska utvecklingsarbetet och syftar till att fördjupa förståelsen av intressenternas viktigaste prioriteringar, behov och förväntningar. Detta är avgörande för att säkerställa organisationens relevans, efterlevnad och bidrag till hållbar tillväxt och utveckling. Som halvstatlig organisation möter Business Sweden högt ställda krav och intressenterna har med rätta stor förväntan på Business Swedens affärsetiska arbete och främjande. Intressenternas synpunkter beaktas i hållbarhetsarbetets strategiska prioriteringar. Utöver den löpande dialog som förs med intressenter genomförs en strukturerad och konstruktiv intressentanalys genom enkäter och intervjuer. Dessa utgår från verksamhetsprioriteringar och resultaten från den dubbla väsentlighetsanalysen. I den formella intressentdialogen ingår följande identifierade intressentgrupper:

- Ägare
- Styrelse
- Koncernledning
- Kunder
- Medarbetare
- Team Sweden-representanter
- Civilsamhällsorganisationer
- Leverantörer.

Årets intressentdialog bekräftade ett starkt förtroende för Business Swedens hållbarhetsarbete, relevansen av våra fem strategiska hållbarhetsområden samt de väsentliga påverkansområdena från resultaten av den dubbla väsentlighetsanalysen.

Intressenterna värdesätter vår globala närvaro, expertis och lokala marknadskännedom samt vår roll som samordnare och projektledare inom Team Sweden för att stärka Sveriges konkurrenskraft, bidra till den gröna omställningen och främja hållbar tillväxt.

De betonar vikten av att integrera hållbarhet i affärsstrategin, tjänsterna och främjaraktiviteterna, att säkerställa kompetens och resurser, efterlevnad av nya regelverk samt att erbjuda proaktivt stöd till företag – särskilt små och medelstora – för att navigera komplexa marknader och regelverk samt förebygga risker och negativ påverkan, särskilt på högriskmarknader och inom högrisksektorer.

En fördjupning i Business Swedens primära fokusområden, inklusive beskrivning av åtaganden, riskbild samt nuvarande och framtida åtgärder, presenteras i nedanstående avsnitt i linje med Årsredovisningslagen.



ANTIKORRUPTION

ÅTAGANDEN OCH RIKTNING, POLICYER OCH STRATEGI

Business Sweden tillämpar nolltolerans mot korruption och mutor. Verksamheten styrs av den svenska regeringens politik för internationellt hållbart företagande samt internationella riktlinjer och principer. Hållbarhetsstyrning, höga etiska standarder och förebyggande arbete mot korruption är centrala enligt vår väsentlighetsanalys och intressenternas förväntningar. Genom tydliga policyer hanterar vi risker kopplade till mutor, bedrägerier, intressekonflikter, politisk påverkan och maktmissbruk, särskilt i relation till politiskt utsatta personer (PEP) och offentliga tjänstemän. Policyn mot mutor och korruption omfattar riktlinjer för otillbörlig påverkan, sponsring, donationer, politiska bidrag, smörjmedelsbetalningar, representation och intressekonflikter. Inköspolicyn, leverantörskoden och våra standardvillkor för uppdragsavtal utgör ett centralt ramverk som tydliggör krav och förväntningar både internt och externt. Medarbetare ska agera enligt högsta affärsetiska standarder och stödja svenska företag i att hantera risker på komplexa marknader. Vid mindre strikta lokala normer följer vi svensk mutlagstiftning som vägledning. Genom vår visseblåstjänst kan interna och externa parter anonymt rapportera misstänkta oegentligheter, vilka utreds enligt fastställda rutiner och gällande lagar.

KORRUPTIONSRISKER

Business Sweden identifierar och hanterar risker såsom mutor, gåvor, utpressning, bedrägeri, intressekonflikter, politisk påverkan, maktmissbruk, penningtvätt och nepotism, både inom den egna organisationen och i samarbeten med externa parter. Exempel på sådana där risker kan uppstå i Business Swedens verksamhet se tabell på sid 41.

NUVARANDE ÅTGÄRDER

– Stärkta riktlinjer och compliance.

Fortsatt utveckling och översyn av Business Swedens policyplattform och policyforum med uppdaterade processer och policyers för antikorrupcion, penningtvätt, insiderhandel, intressekonflikter, gåvor och inköp, i linje med regelverk och krav. Ny ägarpolicy med skärpta hållbarhetskrav samt ett uppdaterat riktlinjebrev som tydliggör förväntningar på kompatibla hållbarhetskriterier inom Team Sweden.

– Organisation och kompetens. Utökade resurser i Chief Compliance Office (CCO) för regelefterlevnad inom hållbarhet, säkerhet, intern kontroll och juridisk compliance, kompletterat med årliga utbildningar, hållbarhetsakademi och expertföreläsningar. Inrättande av en *Compliance Taskforce* med centrala resurser för att stärka compliance och riskhantering i linje med identifierade gap och behov.



– Riskhantering och transparens.

Genomförande av regelverksanalyser, riskanalyser, utveckling av riskapititsmodell för varje tjänsteportfölj, verktyg för riskbedömning och hållbarhetskriterier, visselblåskanal, etik- och compliancekommitté samt lokalt stöd genom globalt hållbarhetsteam och regionala centra för att bistå att identifiera och hantera hållbarhetsrelaterade risker.

FRAMTIDA ÅTGÄRDER

- **Pilot av nytt riskapititsramverk** för att stärka compliance och riskminimering inom samtliga tjänsteportföljer.
- **Förstärkt kompetensutveckling** genom riktade insatser och resursförstärkning för att underlätta och stärka organisationens förmåga att förebygga korruption, särskilt på komplexa marknader.
- **Utveckling av KPI:er och rapporteringsstruktur** för att mäta framsteg, säkerställa transparens och uppföljning i enlighet med interna och externa krav.

Risk	Beskrivning
Projekt i högriskmarknader	Projekt i högriskmarknader med svaga institutioner, politisk instabilitet eller bristfällig lagstiftning, vilket kan medföra risker för olagliga eller oetiska affärsmetoder.
Hög korruptionsrisk i stora projekt eller sektorer	Stora projekt eller sektorer med hög korruptionsrisk, särskilt när statliga aktörer är inblandade, vilket kan leda till oegentligheter eller förlorad integritet.
Upphandling och möten med beslutsfattare	Risker relaterade till upphandling och möten med beslutsfattare, som kan innebära intressekonflikter eller otillbörlig påverkan.
Nepotism vid upphandling eller rekrytering	Risk för nepotism vid rekrytering, upphandling eller överlämning av projekt, vilket kan leda till favoritism och orättvisa affärsbeslut.
Otillräcklig transparens eller kontroll i värdekedjor	Otillräcklig transparens eller kontroll över kunders och underleverantörers värdekedjor, särskilt i större projekt, vilket kan skapa oklarheter eller risker i affärsrelationerna.
Ekonomiska transaktioner inom tjänsteportföljen	Risker associerade med ekonomiska transaktioner inom företagets tjänsteportfölj, som kan involvera olagliga eller oetiska affärsmetoder.
Bristande kunskap eller resurser för efterlevnad	Bristande kunskap eller resurser för att säkerställa efterlevnad bland våra samarbetspartners, vilket kan leda till bristande ansvarstagande eller icke-efterlevnad av lagar och regler.
Bristande kunskap om och/eller avsaknad av eskalerings- och visselblåsningsprocesser	Bristande kunskap om och/eller avsaknad av eskalerings- och visselblåsningsprocesser leder till att visselblåsarfunktionen och andra eskaleringsvägar inte hanteras korrekt.



KLIMAT OCH MILJÖ

ÅTAGANDEN OCH RIKTNING, POLICYER OCH STRATEGI

Business Sweden strävar efter att maximera positiv miljö- och klimatpåverkan och minimera risker för negativ påverkan. Vi har ett unikt uppdrag att stärka Sveriges konkurrenskraft och globala position i den gröna och digitala omställningen. Under parollen "*Sweden – The Climate Matchmaker*"TM arbetar Team Sweden för att matcha länders klimatomställnings- och anpassningsplaner med svenska lösningar samt Sveriges klimatmål med internationella lösningar, investeringar och talanger. Tillsammans bidrar vi till genomförandet av Parisavtalet, Kunming-Montreal-ramverket, Agenda 2030, och Sveriges mål om nettonollutsläpp senast 2045.

Business Swedens ägarpolicy och riktlinjebrev kräver bland annat att verksamheten ska vara i linje med Parisavtalet 1,5-gradersmål. Business Swedens miljöansvarspolicy och resepolicy, antogs av styrelsen 2019, ålägger medarbetare att ta miljöansvar vid projekt, resor och resursanvändning. Inköspolicyn, leverantörs-koden och våra standardvillkor för uppdragsavtal utgör också centrala ramverk som tydliggör krav och förväntningar både internt och externt. Vi har som mål att halvera våra växthusgasutsläpp till 2030 och nå nettonoll 2045, med 2019 som basår, i linje med Sveriges klimatmål och Greenhouse Gas Protocol. Utvecklingen mäts årligen och rapporteras i årsredovisningen. Under 2025 har arbetet med fler mätpunkter och förbättrad datakvalitet i klimatrapporteringen fortsatt. Data och upplysningar om dess metodologi beskrivs på sid 88.

RISKER

Business Swedens verksamhet, inklusive kontor, resor och inköp, har en negativ klimat- och miljöpåverkan genom utsläpp av växthusgaser, energianvändning, förlust av biologisk mångfald, avfallsgenerering och resursutnyttjande. En betydande del av vår påverkan sker i samband med projektleveranser till kunder samt i deras värdekedjor. Exempel på miljö- och klimatrelaterade risker se tabell på sid 43.

NUVARANDE ÅTGÄRDER

- **Strategiska klimatinitiativ och global positionering.** Utöver implementering av projekt med näringslivets klimatlösningar driver vi strategiska initiativ för att främja svenska klimatlösningar och stärka Sveriges internationella position. Detta inkluderar ansvar för Sveriges paviljong och officiella näringslivsdelegation vid COP30 i Belém (sid 13) samt deltagande i centrala globala arenor som UNGA, klimatveckan i New York och London Climate Action Week med syftet att synliggöra att lösningar finns och skapa incitament och bättre förutsättningar för deras implementering.
- **Match-making och affärsutveckling.** I samverkan med ambassader och Sida-kontor på 20+ marknader har omfattande analyser av länders klimathandlingsplaner (NDC:er) genomförts för att identifiera lokala behov och affärsmöjligheter där svenska lösningar kan bidra. I nära samverkan med Svenska institutet har kommunikationskonceptet "*Sweden – The Climate Matchmaker*"TM utvecklats och material tillgängliggjorts för utlandsmyndigheterna för att stärka Sveriges konkurrenskraft och position i den gröna omställningen.
- **Kapacitetsbyggande och transparens.** Samarbete med Team Sweden och externa aktörer, vetenskaplig referensgrupp och etablering av referensgrupp med civilsamhällsorganisationer för att främja policydialog, incitament, grön och rättvis omställning, obligatoriska utbildningar, utveckling av den interna klimatstrategin och förbättrad datakvalitet i klimatberäkningarna inom samtliga tre scopes. Exempelvis har datakvaliteten tjänsteresor (scope 3) förbättrats genom utökade datakällor och beräkning per resa. Ny ägarpolicy med skärpta klimatkrav samt ett uppdaterat riktlinjebrev som tydliggör förväntningar anpassad verksamhet utifrån Parisavtalet och Kunming-Montrealramverket samt utveckling av riskapportramverk för varje tjänsteportfölj.

FRAMTIDA ÅTGÄRDER

- **Strategiska klimatinitiativ och global positionering.** Fortsatt stärka Sveriges roll i den globala gröna omställningen genom främjande av svenska klimatlösningar och aktivt deltagande vid internationella klimatmöten som COP31 i Turkiet, Bonn, London och COP17 i Jerevan för att främja svenska lösningar och incitament för omställning och anpassning.
- **Match-making och affärsutveckling.** Utveckla arbetet med analyserna av länders klimathandlingsplaner (NDC-analyserna) och för strategisk klimatmatch-making för att identifiera och genomföra flera affärer som bidrar till omställning och klimat-anpassning.

- **Kapacitetsbyggande och riskhantering.** Vidareutveckla tjänster och samverkan med expert- och civilsamhällesorganisationer för att stärka arbetet med klimatanpassning, biologisk mångfald och rättvis omställning. Utveckling av klimatstrategin, scenarioanalyser och riskkaptitsramverk för att minska risker och möjliggöra fler gröna affärer. Förbättra precisionen i klimatrapporeringen, exempelvis med utökade datakällor, löpande körsträckeregistrering för förmånsbilar och bättre datakvalitet och samordning av elanvändningsdata med gemensamma fastighetsägare.

Risk	Beskrivning
Otillräcklig styrning och lagstiftning	Frånvaro eller otillräcklig intern styrning eller extern miljölagstiftning, policyramverk, upphandlingskrav, finansiering, incitament och standarder kan utgöra en risk för såväl relevans och konkurrenskraft som för att klimatsmarta lösningar och export- och investeringsprojekt inte implementeras eller konkurreras ut av mindre hållbara alternativ
Projekttuppdrag som påverkar miljö och klimat	Risker för negativa effekter på klimat och miljö kan uppstå från Business Swedens verksamhet, inklusive tjänsteresor, energiförbrukning och kontorsmaterial.
Tjänsteresor och resursanvändning	Risker relaterade till aktiviteter som tjänsteresor, energiförbrukning, inköp och konsumtion av teknologi, kontorsmaterial, engångsartiklar, marknadsföringsmaterial, catering och annan resursanvändning kopplad till kontor, projektuppgifter och främjarinsatser.
Brist på transparens och kontroll	Risker kopplade till bristande transparens, regelefterlevnad och tillgång till tillförlitlig information om miljö- och klimatpåverkan på kundnivå, eller bristande insyn, processer och kontroll i underleverantörers värdekedjor, särskilt i storskaliga projekt. Detta kan medföra negativ påverkan från levererade tjänster efter projektleveranser.
Bristande kunskap	Risker relaterade till bristande kunskap, ägandeskap, styrning, resurssättning, organisatoriska verktyg, analys och due diligence kring klimatpåverkan, miljörisker och regelverk hos ägare, ledning, personal, kunder, leverantörer och tredjepartsaktörer.

MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER OCH SOCIAL PÅVERKAN

ÅTAGANDEN OCH RIKTNING, POLICYER OCH STRATEGI

Business Sweden tillämpar nolltolerans mot alla former av inskränkningar och överträdelser av mänskliga rättigheter. Verksamheten styrs av den svenska regeringens policy för internationellt hållbart företagande, Ägarpolicyn och riktlinjebrevet som samtliga betonar kravet på efterlevnad av internationella normer, inklusive FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer mfl. Business Sweden är medlem i FN:s Global Compact, respekterar internationellt erkända mänskliga rättigheter enligt FN:s deklaration och ILO:s principer. Det finns en förväntan att affärspartners följer samma principer. Ansvarsfullt företagande och riskförebyggande är centrala delar av hållbarhetsstrategin. Business Sweden arbetar för att stärka kunskap och kapacitet i projekt som främjar social hållbarhet och tillväxt, särskilt i låg- och medelinkomstländer, i linje med Sveriges handlingsplan för företag och mänskliga rättigheter. Åtagandena regleras i vår uppförandekod, policyn för mänskliga rättigheter, inköspolicyn, leverantörskoden samt policyer för jämlikhet, icke-diskriminering, och yttrandefrihet. Våra standardvillkor för uppdragsavtal utgör även ett centralt ramverk som fastställer krav och förväntningar för verksamheten, både internt och externt. Uppdaterade policyer och krav för affärspartners uppdateras och implementeras löpande.

RISKER

Direkta och indirekta risker för överträdelser av mänskliga rättigheter och sociala förhållanden i konsultprojekt och främjaraktiviteter varierar beroende på land och geografiskt område, industri, projektstorlek, köpare, insyn och påverkan

i värdekedjan. Med utökade uppdrag att bistå svenska företag på tillväxtmarknader och komplexa marknader ökar riskexponeringen. Exempel på situationer där risker kan uppstå i Business Swedens verksamhet se tabell på sid 45.

NUVARANDE ÅTGÄRDER

- **Stärkt styrning och policyarbete.** Implementering av ny Ägarpolicy, policyplattform och policyforum samt uppdatering av riktlinjer och ny policy för mänskliga rättigheter.
- **Riskhantering och compliance.** Framtagande av nytt riskaptitsramverk för alla tjänsteportföljer samt utveckling av processer och verktyg för due diligence och riskbedömning kopplat till mänskliga rättigheter och social påverkan.
- **Kapacitetsbyggande och utbildning** Obligatoriska compliance-utbildningar för medarbetare, skräddarsydda program och kontinuerlig dialog med intressenter för att främja ansvarsfullt företagande och minimera hållbarhetsrisker.

FRAMTIDA ÅTGÄRDER

- **Pilot av nytt riskaptitsramverk** för att stärka compliance och riskminimering inom samtliga tjänsteportföljer, vilket innebär ett tydliggörande även gällande risker kopplade till mänskliga rättigheter och social påverkan.
- **Förstärkt kompetensutveckling** genom riktade insatser för att underlätta och stärka organisationens kunnande särskilt på komplexa marknader.
- **Utveckling av KPI:er, och rapporteringsstruktur** för att mäta framsteg, säkerställa transparens och uppföljning i enlighet med interna och externa krav.

Risk	Beskrivning
Högriskmarknader eller länder	Projektuppdrag i högriskmarknader eller länder med svaga institutioner, politisk instabilitet, konflikter eller bristande skydd för migrantarbetare, ursprungs-befolkningar och minoriteter, eller där rätten till kollektiva förhandlingar och facklig frihet är begränsad, samt där lokala lagar, affärsetiska standarder eller upphandlingsprocesser är otillräckliga.
Stora infrastrukturella förändringar eller teknik-introduktion	Projekt som innebär stora förändringar i infrastrukturen eller introduktion av ny teknik som kan påverka arbetsförhållanden och skapa risker som arbets-förluster, företagskonkurser och störningar inom yrken.
Stora projekt som påverkar utsatta grupper	Stora projekt som kan påverka arbetsförhållanden, hälsa, säkerhet eller orsaka markrövare, fördrivning eller skada för ursprungsfolk och utsatta grupper.
Brist på data och transparens i leverantörskedjor	Brist på tillförlitliga data, transparens och kontroll över kunders och under-leverantörers värdekedjor, särskilt i storskaliga projekt, upphandlingar och marknadsföringsaktiviteter.
Otillräcklig riskanalys och due diligence	Otillräcklig riskanalys och due diligence av projekt- eller leverantörskedje-aktiviteter kan leda till bristande efterlevnad av mänskliga rättighetslagar och internationella direktiv eller resultera i leverans av tjänster eller produkter som kan missbrukas.
Avsaknad av lokal närvaro eller konsultationer	Avsaknad av lokal närvaro, nätverk eller intressentkonsultationer i projekt som involverar byggnation, markanvändning eller etableringar.
Brist på inkludering och sam-råd med berörda grupper	Brist på inkludering, samråd eller överenskommelse med berörda grupper i projekt som byggnation, befolkningsförflyttning och markanvändning.
Brist på intressenternas kunskap eller kontroll	Brist på kunskap, ägandeskap eller kontroll bland intressenter (ägare, ledning, personal, leverantörer och tredje part), kombinerat med otillräckliga resurser, regleringar, efterlevnadsprogram och interna processer för att säkerställa ansvarsfulla affärsmetoder.



PÅVERKAN AV PERSONAL

ÅTAGANDEN, RIKTNING, POLICYER OCH STRATEGI

Att säkerställa en trygg och hälsosam arbetsplats samt möjliggöra löpande kompetensutveckling i linje med våra kunders behov och efterfrågan är av särskild vikt enligt Business Swedens nyckelintressenter och vår väsentlighetsanalys. Business Sweden är förpliktigade att skapa och upprätthålla en arbetsmiljö fri från tvångsarbete, diskriminering och oacceptabla arbetsförhållanden i alla länder där vi är verksamma. Vi följer den svenska regeringens policyer för hållbart företagande och säkerställer att våra interna processer och rutiner möter höga krav på arbetsvillkor och mänskliga rättigheter. Vårt arbete för mångfald, inkludering och arbetsmiljö syftar till att ge alla medarbetare lika möjligheter och rättvisa, oavsett kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning, religion, funktionsvariation eller social status. Dessa principer tillämpas både internt och i våra externa samarbeten och projekt. Mångfald, rättvisa, inkludering och känslan av tillhörighet (DEIB) är avgörande för att frigöra kompetens och potential och därigenom stärka vår konkurrenskraft.

Vår positiva prestationskultur bygger på att alltid sätta kunden i fokus, att samarbeta för att nå bästa resultat, ta ansvar och visa respekt mot varandra. Tillsammans, genom ett inkluderande och värderingsstyrt ledarskap och medarbetarskap, skapar vi en arbetsmiljö där alla känner sig engagerade och inspirerade att bidra till gemensamma mål – för att uppnå största möjliga effekt för våra kunder.

Vi har rutiner och processer för att förebygga diskriminering och andra oacceptabla arbetsförhållanden och beteenden, föreskrivna i vår globala policy för arbetsmiljö med tillhörande riktlinjer avseende intressekonflikter och nepotism, beteenden på arbetsplatsen samt rekryteringsprocesser. Vårt interna arbete för att motverka diskriminering och främja inkludering sker genom mångfaldsmedveten rekrytering och kompetensutveckling samt genom ett kontinuerligt engagemang för att skapa en öppen och inkluderande företagskultur.

RISKER

Direkta och indirekta risker för påverkan på personalen i verksamheten varierar beroende på kontor, land, geografiskt område och regulatoriska arbetsmarknadsförhållanden. Med utökade uppdrag att bistå svenska företag

på tillväxtmarknader och komplexa marknader bedöms riskexponeringen öka, liksom behovet av ökad kapacitets- och kunskapsutveckling. Exempel på situationer där risker för personal kan uppstå i Business Swedens verksamhet inkluderar hög arbetsbelastning och brist till återhämtning, brist på relevant och agil kompetensutveckling samt brist på stöd och coachning för medarbetare som arbetar i tillväxtmarknader/högriskländer som utsätts för otrygga eller psykologiskt påfrestande situationer. Efterfrågan av nya tjänster på grund av förändrade marknadsförhållanden, snabb digital/AI utveckling och geopolitisk komplexitet ställer höga krav på kompetensutveckling och vidareutbildning av medarbetarna och kan innebära organisatorisk stress och behov av snabb omställning.

För att minska dessa risker krävs proaktiva insatser inom arbetsmiljö, kompetensutveckling, ledarskap och medarbetarskap, samt robusta processer för att hantera säkerhet och välmående i komplexa marknader. Exempel på risker se tabell på sid 49.

NUVARANDE ÅTGÄRDER

- För att stärka vår positiva prestationskultur präglad av våra värderingar och kunden i fokus, har vi implementerat vägledande principer som exemplifierar och förstärker våra värderingar och beteenden kopplat till dem. Vi arbetar kontinuerligt med samtliga medarbetare i workshops och diskussionsforum för att tillsammans implementera de vägledande principerna i vårt dagliga arbete. Vidare uppdaterar vi befintliga processer så att de genomsyras av våra vägledande principer.
- För att säkerställa ett ledarskap i linje med våra värderingar och vägledande principer har vi lanserat ledarprinciper. Dessa guidar våra ledare hur de i praktiken bör omsätta våra värderingar i deras dagliga ledarskap. Genom att leda med tydlighet, engagemang och tillit skapar vi en miljö där våra medarbetare kan utvecklas och trivas, och där vi tillsammans gör skillnad.
- För att säkerställa en god arbetsmiljö genomför vi regelbundna riskbedömningar och främjar öppen kommunikation för att hantera och minska risker. Utbildningar, medarbetarundersökningar, DEIB forum, arbetsmiljöforum och fackliga dialoger säkerställer en rättvis och säker arbetsmiljö med fokus på psykologisk trygghet. Vid

identifiering av missförhållanden säkerställer vi rättvisa och stödinsatser för de drabbade och följer vår arbetsmiljöpolicy med tillhörande riktlinjer och rutiner.

- Vi har processer för att säkerställa en hållbar arbetsmiljö samt trygghet och välmående för våra medarbetare. Vi har flexibla arbetstider och distansarbete för sund balans mellan arbete och privatliv samt wellness-program som inkluderar samtalsstöd, gemensamma hälsoaktiviteter och andra hälsofrämjande åtgärder.
- Vi har utvecklade företagsförmåner för medarbetarna för att säkerställa medarbetarnas trygghet oavsett vilket land man befinner sig i. Vi ger alla medarbetare möjlighet till samtalsstöd och friskvårdsbidrag. Vidare erbjuder vi alla medarbetare att vara föräldralediga med 6 månaders ersättning.
- Alla chefer har delegerat arbetsmiljöansvar och får relevant arbetsmiljöutbildning.
- För att säkerställa att arbetsmiljölagstiftning och diskrimineringslagstiftning följs dokumenteras analys av nuläget och samtliga åtgärder varje år. Vi tar in feedback från medarbetarna löpande genom månatliga medarbetarundersökningar och löpande medarbetarsamtal.
- Alla nyanställda genomgår utbildning i organisationskultur, affärsetiska normer och centrala delar anpassade efter roll, ansvar och lokal kontext.
- Alla regioner har mångfalds- och inkluderingsplaner och arbetar utifrån dem för att nå våra mål inom mångfald och jämställdhet. Varje år följs arbetet i regionerna upp och vi följer våra mål för att främja mångfald, rättvisa, inkludering och tillhörighet (DEIB).
- Vi har ett globalt karriärarnverk som främjar likabehandling, inkludering och mångfald. Vidare har vi en global jobbkitektur som säkerställer marknadsmässiga och rättvisa löner.
- Vi arbetar alltid med öppna rekryteringar vilket innebär att alla lediga tjänster utannonseras på vårt intranät för att ge alla medarbetare samma möjligheter att söka nya roller internt. Vi har en strukturerad rekryteringsprocess som säkerställer rättvisa i både processen och i arbetsvillkor globalt.

- Vi arbetar med kontinuerlig ledarskapsutveckling som bygger på våra värderingar och vägledande principer.
- Vi arbetar kontinuerligt med utbildningar för att stärka våra kärnkompetenser, både genom klassrumsbaserad träning och digital träning. För att dra största möjliga nytta av all kompetens inom organisationen har vi en global lärandemodell som möjliggör för alla medarbetare att kunskapsdela och skapa kurser i vår digital lärplattform. Vidare har vi dedikerad tid för varje medarbetare och år för att säkerställa kompetensutveckling.
- Våra medarbetare genomgår årlig obligatorisk utbildning i vår uppförandekod samt interna policyer och processer som inkluderar arbetsmiljö, nepotism och likabehandling.
- Vi tillhandahåller en säker visuellblåsarkanal för medarbetare och externa aktörer att rapportera misstänkta överträdelser och hantera hållbarhetsrelaterade risker, samt ett etik- och compliance-team som kontinuerligt hanterar komplexa ärenden.

FRAMTIDA ÅTGÄRDER

- Vi fortsätter att utveckla ledarskapsprogram med grund i våra värderingar och vägledande principer för att säkerställa en positiv prestationskultur och ett inkluderande ledarskap men hög grad av psykologisk trygghet.
- Vi skapar processer och rutiner för kontinuerlig kompetensanalys för respektive team för att säkerställa framtida kompetensbehov.
- Vi utvecklar vårt kursutbud för klassrumsbaserad träning och digital träning baserat på våra tjänster och tillhörande kärnkompetenser.
- Vi implementerar ett global mentorskapsprogram som möjliggör coachning och utveckling mellan kollegor.
- Fortsätter utveckling av våra riktlinjer, processer, uppförandekod och policyer enligt exempelvis CSRD och CSDDD.
- Vi fördjupar insatserna för att stödja medarbetare med både synliga och osynliga funktionsvariationer genom anpassningar av arbetsmiljö och resurser.

Invigning av Sveriges paviljong, COP30, Belém, Brasilien
Emma Modéer Wiking, hållbarhetschef, Business Sweden,
Mattias Frumerie, Sveriges klimatambassadör och chefsförhandlare,
Diana Janse, statssekreterare hos bistånds- och
utrikeshandelsminister Benjamin Dousa,
Karin Wallenstein, Sveriges ambassadör till Brasilien
Bild: Business Sweden



- Vi utökar riskbedömningarna för arbetsmiljö med särskild inriktning på säkerhetsutmaningar i högriskländer, där politisk oro och brottslighet kan påverka medarbetarnas välbefinnande.
- Vi förbättrar processer och rutiner för systematiskt arbetsmiljöarbete globalt och inkluderar medarbetare och chefer för en kontinuerlig dialog.
- Vi utökar utbudet av utbildningar inom arbetsmiljö och feedback.
- Vi fortsätter att standardisera arbetsvillkor och processer globalt för att säkerställa att alla kontor följer samma höga nivå av säkerhet, rättvisa och inkludering, i linje med internationella principer och bästa praxis.

Risk	Beskrivning
Arbete i högriskländer	Arbetet i länder med hög kriminalitet, politisk oro eller andra osäkra förhållanden medför psykiska påfrestningar och fysiska säkerhetsrisker för anställda.
Hälsoskydd	Säkerhets- och hälsorisker i vissa regioner kan påverka välmående hos de som arbetar i högriskområden.
Arbetsbelastning och återhämtning	Hög arbetsbelastning utan tillräcklig tid för återhämtning, vilket kan leda till stress och försämrad hälsa.
Orättvis behandling	Risk för diskriminering eller ojämlik behandling baserat på kön, etnicitet, funktionsvariationer eller andra faktorer.
Ojämlika karriärmöjligheter	Det kan finnas risk för ojämlikhet i karriärutveckling och ersättningar som kan påverka medarbetarnas engagemang och företagslojalitet negativt.
Mångfald och inkludering	En svag insats för att arbeta aktivt med mångfald och inkludering kan leda till svårigheter att attrahera och behålla talang och försvaga vår konkurrenskraft globalt.
Inkluderande ledarskap	Brist på inkluderande ledarskap kan negativt påverka medarbetarnas trivsel och engagemang.
Brist på psykologisk trygghet	Om medarbetare känner sig osäkra eller icke-stödande, kan det påverka både arbetsmiljön och resultatet negativt.
Tidsbegränsade anställningar	Kan leda till högre personalomsättning, kompetensförlust och minskad stabilitet i verksamheten.

ARBETET FRAMÅT

Under 2026 kommer Business Sweden att fortsätta utveckla och integrera det påbörjade arbetet inom ramen för policyplattformen, piloten för riskaptitsramverket samt Business Swedens styrnings- och compliance-program. Detta omfattar policy- och styrningsprocesser, ägarskap, roller och ansvar, KPI:er och resultatindikatorer, rapporteringsinitiativ, hållbarhetskriterier i samverkan med Team Sweden, tjänsteutveckling, kunskapsförstärkning, framtagning av verktyg, rapportering och processer. En central del av arbetet är att stärka

riskbedömning och due diligence i leverantörskedjan i enlighet med FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (UNGP), OECD:s riktlinjer för multinationella företag, OECD-DAC samt Parisavtalets 1,5-gradersmål. Vidare kommer Business Sweden att utveckla arbetet kopplat till nationellt fastställda klimatmål (NDC) och stärka Sveriges roll som en global klimatmatchmaker, genom att främja ambitiösa klimatlösningar och positionera Sverige och svenska företag som ledande aktörer i den gröna omställningen.



FÖRVALTNINGS- BERÄTTELSE

Business Sweden, org.nr. 262000-1194, avser den organisation som formellt är registrerad som Sveriges Export- och Investeringsråd med säte i Stockholm. Business Sweden har två huvudmän, svenska staten och det privata näringslivet i Sverige. Staten representeras av Utrikesdepartementet och näringslivet av Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening.

Styrelsen och verkställande direktören för Sveriges export- och investeringsråd (org.nr. 262000-1194) med säte i Stockholm avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2025.

Där ej annat anges avser uppgifterna koncernen. Samtliga belopp är angivna i tusentals kronor (tkr) om inte annat anges. Uppgifterna inom parentes avser föregående år.

Business Sweden bedriver sin verksamhet med personal stationerad i 40 länder med 519 (513) anställda. Verksamheten utgår från 48 kontor i 39 länder samt placering på 9 orter i Sverige, varav huvudkontoret ligger i Stockholm. Verksamheten bedrivs som handelssekreterarkontor, representationskontor, filialer och dotterbolag. För ytterligare information om antal anställda samt dotterbolag se not 8, sid 72–74 och not 15, sid 78.

NETTOOMSÄTTNING

Under verksamhetsåret 2025 uppgick Business Swedens totala omsättning till 1080 mkr (935). Förändringen motsvarar en 15 % ökning jämfört med 2024. Det statliga uppdraget, export- och investeringsfrämjande samt utvecklingssamarbete och främjande har ökat med 22 % i 2025. Största delen av ökningen kommer från utvecklingssamarbete och främjande som har ökat till 96 MSEK (60), en ökning med 58 % jämfört med 2024. Övriga större ökningar omfattas av Investeringsfrämjande som ökat till 108 MSEK (77), en ökning med 40 % jämfört 2024 och Riktat exportfrämjande som ökat till 108 MSEK (87), en ökning med 24 % jämfört med 2024. Under 2025 fick Business Sweden flertalet extrauppdrag från regering, departement och andra statliga aktörer. Exportuppdrag inom ramen för livsmedelsstrategin har ökat till 30 MSEK (18), en ökning med 67 % jämfört 2024. När det kommer till företagsintäkter har Business Sweden haft en ökning på företags andel av delvis statligt finansierade tjänster och program, som har ökat till 103 MSEK (79), en ökning med 31 % jämfört 2024. Totalt sett ökar företagsintäkter till 362 MSEK (357), en ökning på 1,4 %. För ytterligare information om nettoomsättning per verksamhetsområde och geografisk marknad, se not 3, sid 70. För ytterligare information om förskott från kunder, pågående arbete för annans räkning, uppdrag från regering och departement samt Svenskt Näringsliv se not 19–21, sid 79–80.

Nettoomsättning (MKR)	2025	2024
Statliga uppdraget, export- och investeringsfrämjande samt utvecklingssamarbete och främjande	536	441
Övriga uppdrag från regering, departement och andra statliga aktörer	173	128
Svenskt Näringsliv	9	9
Företagsintäkter	362	357
Summa	1 080	935

FEMÅRSÖVERSIKT

Nyckeltal (MKR)	2025	2024	2023	2022	2021
Nettoomsättning	1 080	935	835	809	712
Övriga rörelseintäkter	0	4	1	4	2
Rörelsens kostnader	-1 028	-930	-855	-794	-661
Rörelseresultat före kostnader av engångskaraktär	52	9	-19	19	53
Kostnader av engångskaraktär	-	-	-	-1	-1
Rörelseresultat efter kostnader av engångskaraktär	52	9	-19	18	52
Resultat efter finansiella poster	40	22	-12	18	50
Balansomslutning	538	529	503	601	507
Eget kapital	201	185	165	186	171
Soliditet (%)	37	35	32	31	34
Medelantal anställda	519	513	502	467	427

RESULTAT

2025 har Business Sweden gjort ett starkt resultat. Rörelseresultatet före kostnader av engångskaraktär uppgick till 52 mkr (9). En ökning i såväl statligt finansierade tjänster som företags andel av delvis statligt finansierade tjänster och program påverkar, men även en starkt lönsamhet för de helt företagsfinansierade tjänsterna. Business Swedens personalkostnader och övriga kostnader har ökat i lägre takt. Till följd av starkt krona så har Business Sweden haft ett negativt finansnetto om -12 mkr (12).

Under året har Business Sweden kunnat återföra delar av den avsättning som gjordes i samband med bokslutet 2024 avseende en kunds finansiella ställning och en avtalad samt kommunicerad rekonstruktionsplan. Återföringen har resulterat i en intäkt om 5,6 mkr hänförlig till en deposition samt en positiv resultateffekt om 3,9 mkr kopplad till tidigare reserveringar för osäkra fordringar.

Resultat före skatt (efter finansiella poster) uppgick till 40 mkr (22). Årets resultat uppgick till 27 mkr (16). Skatt på årets resultat är hänförlig till Business Swedens dotterbolag i Sverige och i utlandet.

KASSAFLÖDE OCH FINANSIELL STÄLLNING

Business Sweden har till viss del statliga investeringsmedel vilka erhålles löpande och i förskott baserat på budgeterade nivåer över året. Det tillsammans med viss del förskottsbetalning för aktiviteter vilka relaterar till det privata näringslivet och ett jämnt kontrollerat kostnadsflöde skapar en stabil nivå med mindre fluktuationer över året.

Årets positiva resultat bidrar till att Kassaflödet från den löpande verksamheten ökat och för året uppgick till 58 mkr (22). De ökade intäkterna och fortsatt fokus på kostnadskontroll är en starkt bidragande faktor. En effektiv kravhantering ökar betalningseffektiviteten och påverkar minskning av utestående kundfordringar för året. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -6 mkr (-2), till följd av ökade investeringar i materiella anläggningstillgångar. Totalt kassaflöde var positivt och uppgick till 52 mkr (21). Det innebär att likvida medel vid årets slut uppgår till 338 mkr (296).

Eget kapital uppgick till 201 mkr (185), en ökning med 17 mkr.

MODERBOLAGET

Moderbolaget ser tillbaka på ett år med ökade intäkter till följd av utökat statligt uppdrag och övriga uppdrag från regering, departement och andra statliga aktörer. Moderbolagets intäkter ökade till 954 mkr (844). Omsättningsökningen är driven av de statliga uppdragen utvecklingssamarbete och främjade 96 mkr (60), investeringsfrämjande 108 mkr (77) och riktat exportfrämjande 105 mkr (86), samt företags andel av delvis statligt finansierade tjänster och program 96 mkr (76). Övrig information hänvisas till koncernens övergripande redovisning och noter.

Kostnaderna i moderbolaget har stigit för vår operativa verksamhet, men även till följd av stärkt krona som har bidragit med negativa valutaeffekter i moderbolaget -13 mkr (7). Personalkostnader och övriga kostnader har ökat, delvis till följd av en ökning av personalstyrkan och delvis till följd av inflations- och valutaeffekter.

Rörelseresultatet uppgick till 4 mkr (-4). Resultat efter finansiella poster var -7 mkr (7). Kassaflödet från den löpande verksamheten var under året positivt och uppgick till 39 mkr (-5). Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -5 mkr (-1), främst som en följd av högre investeringar i materiella anläggningstillgångar. Totalt kassaflöde var positivt och uppgick till 35 mkr (-6). Det innebär att likvida medel vid årets slut var 170 mkr (149). Eget kapital uppgick till 43 mkr (50), vilket var en minskning med 7 mkr.

KONTORSNÄTVERK OCH BEMANNING

Genomsnittligt antal anställda under året var 519 (513). Andelen kvinnor totalt i Business Sweden uppgick till 58 % (59 %). I den svenska verksamheten var andelen kvinnor 59 % (57 %) och i utlandet 59 % (60 %). Andelen kvinnliga chefer i koncernen som helhet har sjunkit och uppgår till 42 % (47 %). Andelen kvinnliga handelssekreterare och landschefer har ökat och uppgår nu till 39 % (29 %). Under året har Business Sweden haft i genomsnitt 368 anställda på 48 utlandskontor i 39 länder.

Antalet aktiva kontor i utlandet har under året ökat till 48 (45) då ett kontor i Lagos, Nigeria, ett kontor i Mumbai i Indien, har etablerats och ett kontor i Lima, Peru har invigts.

VÄSENTLIGA HÄNDELSE 2025

EXPORT- OCH INVESTERINGSFRÄMJANDE

Främjandeaktiviteter har i stort bedrivits i linje med Business Swedens normala arbete inom ramen för de statliga uppdragen.

Business Sweden har i riktlinjebrevet för 2025 fått ett utökat uppdrag fokuserat på synergier mellan handel och bistånd 100 mkr (65).

Business Sweden har ansvarat för den nordiska paviljongen på Expo 2025 i Osaka tillsammans med sina motsvarigheter i de nordiska länderna. Detta är ett tilläggsuppdrag från regeringen som del av regeringens satsning Focus Asia.

Under 2025 genomfördes återigen en svensk paviljong på COP, denna gång på COP30 i Belém, Brasilien. Det svenska företagsdeltagandet var återigen stort.

Under året genomfördes även *Join Sweden Summit*, dvs en internationell konferens inom investeringsfrämjandet, som hölls i februari 2025.

STYRELSELEDAMÖTER

Anna-Lena Öberg-Högsta har under 2025 varit Vice Ordförande. Anna-Karin Hatt lämnade styrelsen i maj 2025 på grund av annat uppdrag, Marie Nilsson lämnade styrelsen i juli 2025. I juli 2025 utsåg regeringen Johan Öberg som ny styrelseledamot och i augusti 2025 utsåg regeringen Anna-Karin Jatko som ny styrelseledamot.

RISKER OCH MÖJLIGHETER

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

HÅLLBARHET

Business Swedens verksamhet är förenat med en rad hållbarhetsrelaterade risker kopplade till bland annat korruption, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, jämställdhet, miljö och klimat. Samtidigt har Business Sweden i samverkan med Team Sweden stora möjligheter att positivt påverka och bidra till grön omställning, hållbar utveckling och ansvarsfullt företagande genom att bistå näringslivet att skala upp ledande hållbara lösningar och minimera risker och negativ påverkan i affärerna. Dessa risker och möjligheter presenteras mer utförligt på sid 33–49 samt sid 88–90.

GEOPOLITIK OCH SÄKERHET

Business Swedens verksamhet är i allt väsentligt internationell och med detta också i hög grad exponerad för utvecklingen i omvärlden och också perceptionen av Sverige. Geopolitiska konflikter, ökade handelspolitiska spänningar, en mer oförutsägbar tull- och sanktionsmiljö samt svagare global efterfrågan påverkar förutsättningarna för handel och investeringar. Detta innebär både risker och möjligheter för Business Swedens verksamhet, då Business Sweden har en central roll i att stödja svenska företag i att hantera risker, identifiera nya affärsmöjligheter och stärka sin internationella konkurrenskraft, samtidigt som vi bidrar till att attrahera investeringar och värdeskapande verksamhet till Sverige.

UTLANDSVERKSAMHET

Business Sweden har verksamhet i flera länder med politisk instabilitet samt möjliga förändringar i lagstiftning eller förordningar, vilket kan påverka förutsättningarna negativt för att bedriva affärsverksamhet och internationell handel. Om stora förändringar sker på kort tid kan det vara svårt för Business Sweden att anpassa sin lokala verksamhet utan att intäktsbortfall och/eller kostnader blir kännbara. Samtidigt kan Business Swedens närvaro på marknaden under dessa förutsättningar vara än viktigare för uppdragsgivarna.

Business Swedens intäkter är till övervägande del i svenska kronor. Däremot är delar av Business Swedens kostnadsbas i utlandsverksamheten i utländsk valuta, främst EUR, USD och

CNY, vilket innebär att Business Sweden är exponerad för valutakursfluktuationer. Som en följd av detta terminsäkras vissa flöden i utländsk valuta.

KONJUNKTURBEROENDE

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

INTÄKTERNAS SAMMANSÄTTNING

Omfattningen av den statliga finansiering som tillfaller Business Sweden för export- och investeringsfrämjande verksamhet avgörs av regering och riksdag. Finansieringen beslutas i december varje år för nästföljande år genom riksdagens beslut om den årliga budgetpropositionen och det därpå följande riktlinjebrevet till Business Sweden. Långsiktigheten i finansieringen påverkar Business Swedens möjligheter att planera och dimensionera verksamheten.

PROJEKTBASERAD VERKSAMHET

Business Swedens verksamhet är till övervägande del projektbaserad och en stor andel av projekten utgörs av fastprisåtaganden där den bedömda lönsamheten kan påverkas negativt om resursåtgången vid genomförandet blir större än planerat. Business Sweden följer därför projektens utfall och aktuella prognoser löpande i syfte att begränsa risken att förluster uppstår. Business Sweden följer på samma sätt projekt med statliga medel enligt riktlinjer och om positiva avvikelser skulle uppstå så återbetalas dessa medel.

PERSONALEN DEN VIKTIGASTE TILLGÅNGEN

Business Swedens viktigaste tillgång är medarbetarna. För att kunna utveckla verksamheten är det av stor vikt att Business Sweden kan attrahera och behålla kvalificerade medarbetare genom att erbjuda intressanta och utmanande arbetsuppgifter, ett attraktivt medarbetarerbjudande samt möjlighet till vidareutveckling.

Business Sweden har ambitionen att alla oavsett kön, bakgrund, sexuell läggning och ålder ska ha lika möjligheter till sysselsättning, utbildning och utveckling i sitt arbete.

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

HÅLLBARHET

I enlighet med 6 kap. 10§ och 7 kap. 31 a-c §, Årsredovisningslagen (ÅRL) enligt den äldre lydelsen som gällde före den 1 juli 2024, har Business Sweden valt att frivilligt upprätta moderbolagets och koncernens hållbarhetsrapport. Hållbarhetsrapporten gäller samtliga dotterbolag som omfattas av kravet enligt ÅRL och finns tillgänglig på sid 33–49 samt sid 88–90.

UTSIKTER 2026

En osäker konjunktur och omvärld är både en risk och möjlighet för Business Sweden. Till följd av den stora neddragning som skett inför 2026 i den politiska budgeten inom biståndsfinansierad verksamhet påverkas även Business Swedens verksamhetsområde Utvecklingssamarbete och främjande. En minskning i detta område tillsammans med minskade särskilda satsningar kopplade till den Nordiska paviljongen Expo Osaka bidrar tillsammans till att statliga intäkter förväntas minska i 2026. Givet Business Swedens globala roll och stöd till företag så förväntas efterfrågan på Business Swedens företagsfinansierade tjänster öka under det kommande året.

Business Sweden ämnar verka för ett utökat fokus på små och medelstora företag, för att ge denna för Sverige så viktiga grupp ännu bättre förutsättningar att växa internationellt.

Under det kommande året kommer en rad insatser vidtas för att fortsatt utveckla hållbarhetsarbetet och leverera värde och hållbarhetsnytta för intressenterna. Fokus kommer också fortsatt ligga på att vidareutveckla och integrera hållbarhetsstrategin i organisationens affärsstrategi och tjänsteportfölj samt på att arbeta med översyn och utveckling av complianceprogram, processer, kunskap och kapacitet i samverkan med Team Sweden.

Vidare kommer Business Sweden att fortsatt verka för stark närvaro på internationella arenor såsom COP31 i Turkiet.

Inom organisationen kommer också ytterligare fokus på att skapa förutsättningar för utveckling för personalen i linje med uppdragsgivarnas efterfrågan samt ett fortsatt aktivt arbete med mångfald, jämställdhet, inkludering och tillhörighet i vår globala organisation.

Vidare kommer ett återupptaget arbete med vårt varumärke, dess kännedom bland våra kunder och dess därtill kopplade identitet prioriteras samt en fortsatt satsning på att skapa utväxling på informationsteknologi för starka och relevanta kundleveranser och ytterligare effektivitet i vår administration.

VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång, utan verksamheten fortsätter att utvecklas enligt plan.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Koncernens egna kapital uppgår till 201 384 tkr, varav koncernens vinst för året uppgår till 26 512 tkr.

Moderbolagets fria egna kapital uppgår till 42 680 tkr, varav moderbolagets förlust för året uppgår till -6 846 tkr.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår till representantskapet att stående vinstmedel i moderbolaget disponeras enligt följande (nedan belopp i kr):

Balanserat resultat	49 526 222
Årets resultat	-6 846 255
Summa	42 679 967
Balanseras i ny räkning	42 679 967

Resultatet av moderbolagets respektive koncernens verksamhet under räkenskapsåret och dess ställning i övrigt framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalyser samt tilläggsupplysningar.



KONCERNENS RESULTATRÄKNING

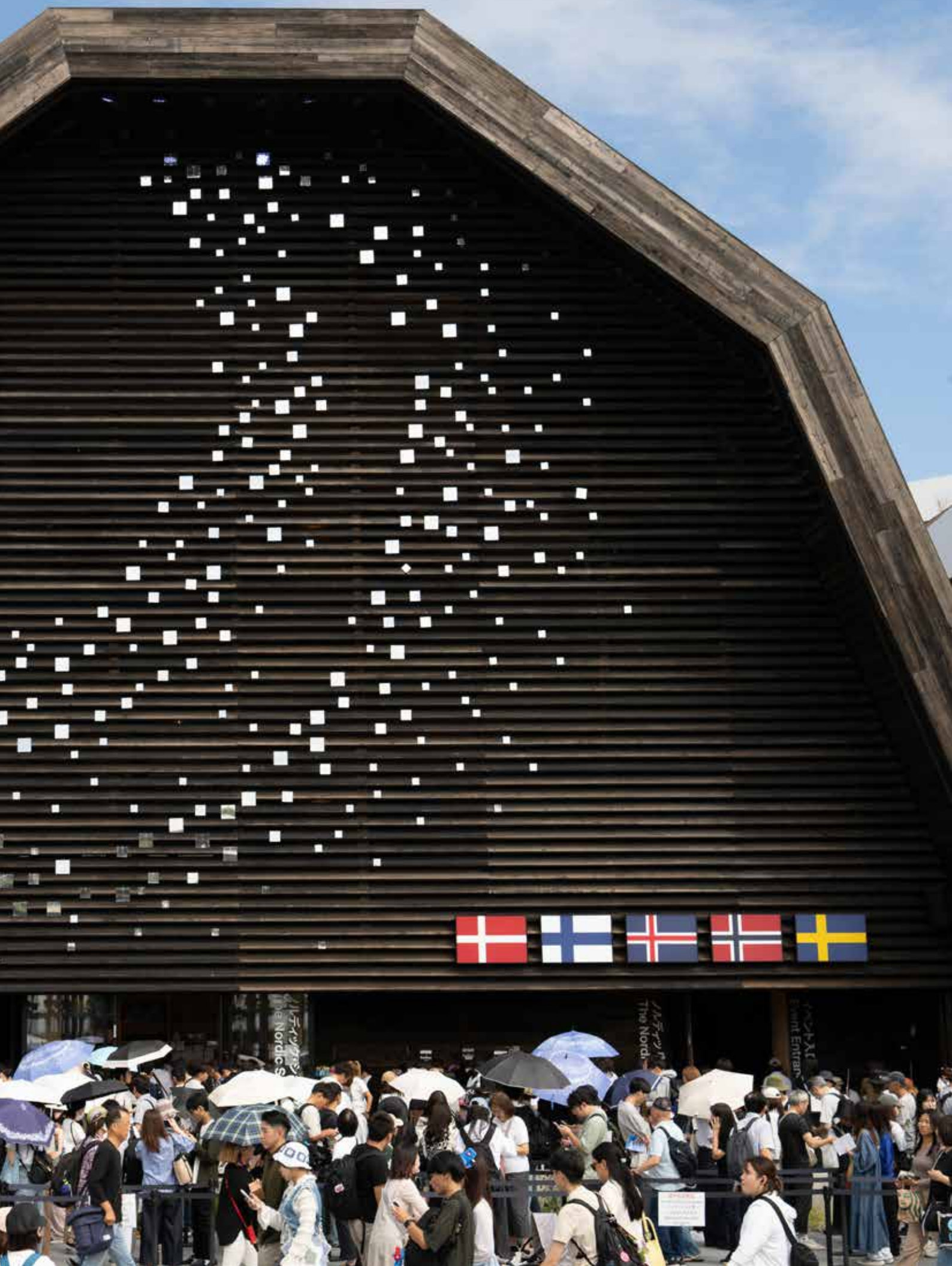
TKR	Not	2025	2024
RÖRELSENS INTÄKTER			
Nettoomsättning	3	1 080 242	935 487
Övriga rörelseintäkter	5	96	4 463
Summa		1 080 339	939 950
RÖRELSENS KOSTNADER			
Övriga externa kostnader	6,7	-403 211	-336 927
Personalkostnader	8	-610 269	-577 894
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	12, 13	-14 235	-14 349
Övriga rörelsekostnader		-657	-1 285
RÖRELSERESULTAT		51 967	9 496
RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER			
Resultat från andelar i koncernföretag		389	-
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	9	4 062	12 342
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-16 912	-110
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		39 507	21 728
Skatt på årets resultat	11	-12 994	-5 321
ÅRETS RESULTAT		26 512	16 408

KONCERNENS BALANSRÄKNING

TKR	Not	2025-12-31	2024-12-31
TILLGÅNGAR			
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar			
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	12	3 890	7 780
Varumärke	12	0	0
Licenser och liknande rättigheter	12	0	0
Summa		3 890	7 780
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	13	18 406	23 033
Pågående nyanläggningar	13	-	132
Summa		18 406	23 165
Finansiella anläggningstillgångar			
Andra långfristiga fordringar	14	13 704	15 968
Uppskjutna skattefordringar	16	201	2 872
Summa		13 905	18 840
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		36 201	49 786
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		95 541	113 368
Upparbetad men ej fakturerad intäkt	20	10 601	11 190
Aktuell skattefordran		-	-
Övriga fordringar		15 951	18 361
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	17	42 124	39 815
Summa		164 217	182 735
Kortfristiga placeringar			
Övriga kortfristiga placeringar	2	87 858	87 878
Summa		87 858	87 878
Kassa och bank	2	250 063	208 339
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		502 138	478 952
SUMMA TILLGÅNGAR		538 339	528 738

KONCERNENS BALANSRÄKNING

TKR	Not	2025-12-31	2024-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
EGET KAPITAL			
Övrigt tillskjutet kapital		20	20
Annat eget kapital inklusive årets resultat		201 364	184 825
Summa		201 384	184 845
AVSÄTTNINGAR			
Uppskjutna skatteskulder	16	2 403	2 417
Avsättningar för pensioner	18	2 922	2 900
Summa		5 325	5 317
KORTFRISTIGA SKULDER			
Förskott från kunder	19, 21	139 879	193 464
Fakturerad men ej upparbetad intäkt	20, 21	62 211	44 305
Leverantörsskulder		49 463	28 192
Skatteskulder		4 024	3 407
Övriga kortfristiga skulder		18 017	24 763
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	58 036	44 445
Summa		331 630	338 576
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		538 339	528 738



MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TKR	Not	2025	2024
RÖRELSENS INTÄKTER			
Nettoomsättning	3, 4	881 754	777 248
Övriga rörelseintäkter	5	72 339	66 496
Summa		954 093	843 744
RÖRELSENS KOSTNADER			
Övriga externa kostnader	4, 6, 7	-479 474	-416 125
Personalkostnader	8	-457 024	-419 570
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	12, 13	-11 615	-11 714
Övriga rörelsekostnader		-1 832	-265
RÖRELSERESULTAT		4 149	-3 930
RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER			
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	9	2 651	10 517
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-13 645	-67
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		-6 846	6 519
ÅRETS RESULTAT		-6 846	6 519

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TKR	Not	2025-13-31	2024-12-31
TILLGÅNGAR			
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar			
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	12	3 890	7 780
Varumärke	12	0	0
Licenser och liknande rättigheter	12	0	0
Summa		3 890	7 780
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	13	12 938	16 767
Pågående nyanläggningar	13	-	-
Summa		12 938	16 767
Finansiella anläggningstillgångar			
Aktier i dotterbolag	15	126	126
Andra långfristiga fordringar	14	9 999	10 931
Summa		10 125	11 057
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		26 953	35 603
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		50 625	62 260
Upparbetad men ej fakturerad intäkt	20	8 813	6 976
Övriga fordringar		8 321	13 613
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	17	38 230	30 920
Summa		105 989	113 770
Kortfristiga placeringar			
Övriga kortfristiga placeringar	2	62 768	62 788
Summa		62 768	62 788
Kassa och bank	2	107 650	86 015
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		276 407	262 574
SUMMA TILLGÅNGAR		303 360	298 177

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TKR	Not	2025-12-31	2024-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
EGET KAPITAL			
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst eller förlust		49 526	43 007
Årets resultat		-6 846	6 519
Summa eget kapital		42 680	49 526
AVSÄTTNINGAR			
Avsättningar för pensioner	18	2 922	2 900
Summa		2 922	2 900
KORTFRISTIGA SKULDER			
Förskott från kunder	19, 21	60 869	98 934
Fakturerad men ej upparbetad intäkt	20, 21	56 106	38 546
Leverantörsskulder		47 649	27 031
Skulder till koncernbolag		49 433	36 399
Övriga kortfristiga skulder		3 730	10 294
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	39 972	34 547
Summa		257 758	245 751
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		303 360	298 177

KONCERNENS OCH MODERBOLAGETS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TKR	Övrigt tillskjutet kapital	Annat eget kapital inklusive årets resultat	Totalt eget kapital
KONCERNEN			
EGET KAPITAL 2024-01-01	20	165 013	165 033
Valutakursdifferenser vid omräkning av utländska dotterbolag	-	3 404	3 404
Årets resultat	-	16 408	16 408
EGET KAPITAL 2024-12-31	20	184 825	184 845
Valutakursdifferenser vid omräkning av utländska dotterbolag	-	-9 973	-9 973
Årets resultat	-	26 512	26 512
EGET KAPITAL 2025-12-31	20	201 364	201 384

	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
MODERBOLAGET			
EGET KAPITAL 2024-01-01	64 065	-21 057	43 007
Vinstdisposition	-21 057	21 057	-
Årets resultat	-	6 519	6 519
EGET KAPITAL 2024-12-31	43 007	6 519	49 526
Vinstdisposition	6 519	-6 519	-
Årets resultat	-	-6 846	-6 846
EGET KAPITAL 2025-12-31	49 526	-6 846	42 680

KASSAFLÖDESANALYSER

TKR	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2025	2024	2025	2024
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN					
Rörelseresultat		51 967	9 496	4 149	-3 930
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet mm					
Avskrivningar		14 235	14 349	11 615	11 714
Övriga ej likviditetspåverkande poster	23	-13 344	19 924	1 594	1 317
Summa		52 858	43 769	17 358	9 101
Erhållen ränta	9	3 740	5 223	2 329	3 005
Erhållen utdelning	9	210	128	210	128
Erlagd ränta	10	-221	-103	-200	-60
Betald inkomstskatt	11	-9 921	-4 957	-	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		46 666	44 060	19 697	12 174
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital					
Ökning/minskning kundfordringar		17 827	-5 874	11 635	4 795
Ökning/minskning kortfristiga fordringar		691	-20 383	-3 854	-5 843
Ökning/minskning leverantörsskulder		21 271	-2 287	20 618	-1 925
Ökning/minskning kortfristiga rörelseskulder		-28 834	6 668	-8 611	-14 517
KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		57 621	22 184	39 485	-5 316
INVESTERINGSVERKSAMHETEN					
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	12	-	-	-	-
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	13	-6 242	-2 815	-4 000	-1 580
Sålda materiella anläggningstillgångar	13	96	282	96	279
Investeringar i dotterbolag	15	-	-	-	-25
Förvärv av finansiella tillgångar	14	-2 917	-843	-1 303	-622
Avyttring av finansiella tillgångar	14	2 956	1 704	671	1 375
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN		-6 107	-1 672	-4 536	-572
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN					
Ökning/minskning skuld		-	-	-	-
ÅRETS KASSAFLÖDE		51 514	20 511	34 949	-5 888
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS BÖRJAN		296 217	270 743	148 803	147 315
Kursdifferens och omvärdering av likvida medel		-9 810	4 963	-13 334	7 377
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		337 921	296 217	170 418	148 803



NOTER

NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

Business Sweden, organisationsnummer 262000-1194, med säte i Stockholm är formellt registrerat som Sveriges export och investeringsråd.

NOT 2 REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Business Swedens årsredovisning och koncernredovisning har upprättats enligt Årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

Redovisningsprinciperna är oförändrade i jämförelse med föregående år.

Tillgångar, avsättningar och skulder värderas till anskaffningsvärden om inget annat anges.

KONCERNREDOVISNING

Bolaget upprättar koncernredovisning. Företag där moderbolaget innehar majoriteten av rösterna på bolagsstämman och företag där moderbolaget genom avtal har ett bestämmande inflytande klassificeras som dotterbolag och konsolideras i koncernredovisningen (se not 15). Dotterbolagen inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas från koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Koncernens bokslut är upprättat enligt förvärvsmetoden. Förvärvstidpunkten är den tidpunkt då det bestämmande inflytandet erhålls. Identifierbara tillgångar och skulder värderas inledningsvis till verkliga värden vid för-

värvstidpunkten. Minoritetens andel av de förvärvade nettotillgångarna värderas till verkligt värde. Goodwill utgörs av mellanskillnaden mellan de förvärvade identifierbara nettotillgångarna vid förvärvstillfället och anskaffningsvärdet inklusive värdet av minoritetsintresset, och värderas initialt till anskaffningsvärdet. Mellanhavanden mellan koncernbolag elimineras i sin helhet.

Koncernens utländska dotterbolag upprättar sin redovisning i utländsk valuta. Vid konsolideringen omräknas posterna i dessa företags balans- och resultaträkningar vilket beskrivs i stycket *Utländsk valuta* nedan. De valutakursdifferenser som uppkommer redovisas som omräkningsdifferens i koncernens eget kapital.

UTLÄNDSK VALUTA

Business Swedens redovisningsvaluta är svenska kronor (SEK).

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

Vid omräkning till svenska kronor av utländska dotterbolags resultat- och balansräkningar har den så kallade dagskursmetoden använts. Samtliga tillgångar och skulder i de utländska dotterbolagens balansräkningar har därvid omräknats till balansdagens kurs och samtliga poster i resultaträkningen har omräknats till genomsnittskurs. Uppkomna omräkningsdifferenser har förts direkt till eget kapital.

INTÄKTER

Intäkter redovisas till det verkliga värdet av den ersättning som erhållits eller kommer att erhållas, med avdrag för mervärdesskatt, rabatter, returer och liknande avdrag.

Koncernens intäkter består i huvudsak av utförda tjänsteuppdrag.

Tjänsteuppdrag

För utförda tjänsteuppdrag redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (successiv vinstavräkning). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. För utförda tjänsteuppdrag till fast pris redovisas intäkter endast i den utsträckning som motsvaras av de uppkomna uppdragsutgifter som sannolikt kommer att ersättas av beställaren. En befarad förlust på ett uppdrag redovisas som kostnad.

Förmedlingstjänster

Förmedlingstjänster inom Business Support Services, där flöden av ekonomiska fördelar erhålls för annans räkning, nettoredovisas över resultaträkningen. Se ytterligare information under avsnittet om "Uppskattningar och bedömningar". Erhållen provision för tjänsten redovisas som en intäkt i resultaträkningen.

Offentliga bidrag

Ett offentligt bidrag som inte är förenat med krav på framtida prestation redovisas som Övriga rörelseintäkter när villkoren för att få bidraget uppfyllts.

UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

Noggrannhet i uppskattningar och bedömningar är väsentligt vid värdering av pågående tjänsteuppdrag. Resultatprognoser uppdateras löpande för att minimera risken för felaktig värdering och eventuella förlustprojekt.

Redovisningen av förmedlingstjänster, inom Business Support Services, är baserat på bedömningen att bolaget agerar mellanhand. Bolaget bär inte det primära ansvaret för leverans av tjänsterna, utan det åligger ytterst den anställda att tillhandahålla tjänsterna gentemot kundföretaget. Ansvaret gentemot den anställda ligger ytterst hos kundföretaget, vilket är reglerat i kundavtalet.

Kunden bestämmer ersättningsnivån till den anställda, följer upp och utvärderar den anställdes prestation. Bolaget bär kreditrisken gentemot kund och arbetar med att riskminimera genom att bland annat begära in förskott från kund (depositioner). Dessa redovisas som

Kassa och bank och Kortfristiga skulder, se även not 19 Förskott från kund.

Bolaget agerar mellanhand och för att underlätta intern uppföljning och rapportering nettoredovisas dessa transaktioner i resultaträkningen. Kostnaderna och faktureringen till kund av dessa projekt redovisas i samma månad. I likhet med tidigare år, är det fortsatt enbart provisionen för förmedlingstjänsterna som redovisas som intäkt i nettoomsättningen.

Kundfordringar tas upp till det belopp som förväntas bli inbetalt efter avdrag för individuell bedömning av osäkra fordringar. Ett av kriterierna för bedömningen av osäkra kundfordringar är antal dagar från förfallodatum.

KLASSIFICERING

Fordringar redovisas som omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar.

ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Immateriella anläggningstillgångar

Anläggningstillgången redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för planmässiga ackumulerade avskrivningar baserade på en bedömning av tillgångens ekonomiska livslängd. Balanserade utgifter för utvecklingsarbete samt Varumärke skrivs av på 3 år med 33 % per år. Licenser och liknande rättigheter skrivs av på 5 år med 20 % per år.

Materiella anläggningstillgångar

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

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

Finansiella anläggningstillgångar

Värdepapper med en på balansdagen återstående löptid som överstiger 12 månader redovisas bland finansiella anläggningstillgångar och värderas till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. Placeringar sker i enlighet med en av styrelsen fastställd finanspolicy som reglerar löptider, tillåten risknivå inklusive motpartsrisk.

KORTFRISTIGA PLACERINGAR

Värdepapper med en löptid på mindre än 12 månader redovisas som kortfristiga placeringar och värderas till lägsta värdets princip, dvs det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. Upplupen ränta periodiseras. Placeringar sker i enlighet med en av styrelsen fastställd finanspolicy som reglerar löptider, tillåten risknivå inklusive motpartsrisk.

LEASING

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

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Ersättningar till anställda i koncernen utgörs främst av lön, betald semester, betald sjukfrånvaro och sjukvård. Kortfristiga ersättningar redovisas som en kostnad i takt med intjänandet och en skuld då det finns en legal eller informell förpliktelse att betala ut en ersättning.

AVSÄTTNINGAR

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

INKOMSTSKATTER

Moderbolaget i koncernen Business Sweden, Sveriges export- och investeringsråd, är inget skattesubjekt. Redovisad skatt är därför hänfö-

lig till dotterbolagen. Aktuella skatter värderas utifrån de skattesatser och skatteregler som är beslutade före balansdagen. Uppskjuten skatt är inkomstskatt för skattepliktiga resultat avseende framtida räkenskapsår till följd av tidigare transaktioner eller händelser.

Uppskjuten skatt beräknas på samtliga temporära skillnader, dvs skillnaden mellan de redovisade värdena för tillgångar och skulder och deras skattemässiga värden samt skattemässiga underskott. Aktuell skatt liksom förändringar i uppskjuten skatteskuld eller uppskjuten skattefordran redovisas i resultaträkningen om inte förändringen är hänförlig till en post som redovisas i eget kapital.

KASSAFLÖDESANALYS

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

KONTOR

Beräkning av antal kontor sker utifrån var Business Swedens personal finns anställd.

MODERFÖRETAGETS REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Från och med 2025 nettoredovisas samtliga koncerninterna mellanhavanden. Förutsättningarna för nettoredovisning, att samtliga koncerninterna mellanhavanden haft samma löptider har gällt. Dessa förutsättningar fanns även 2024 och jämförelsetalen har rättats för att ge en jämförbar bild och en enhetlig hantering.

Samma redovisnings- och värderingsprinciper tillämpas i moderföretaget som i koncernen.

NOT 3 NETTOOMSÄTTNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
DET STATLIGA UPPDRAGET, EXPORTFRÄMJANDE				
Grundläggande exportservice	128 547	118 794	128 547	119 040
Småföretagsprogram	96 151	97 839	95 757	98 201
Riktat exportfrämjande	108 458	87 326	104 547	85 676
DET STATLIGA UPPDRAGET, INVESTERINGSFRÄMJANDE				
Investeringsfrämjande	107 592	76 965	107 592	76 965
DET STATLIGA UPPDRAGET, UTVECKLINGSSAMARBETE OCH FRÄMJANDE				
Utvecklingssamarbete och främjande	95 733	60 408	95 733	60 408
ÖVRIGA UPPDRAG REGERING, DEPARTEMENT OCH ANDRA STATLIGA AKTÖRER				
Exportuppdrag inom ramen för livsmedelsstrategin	30 473	18 215	29 369	16 715
Uppdrag från UD FH avseende projektexport	10 983	8 728	10 983	8 929
Övriga särskilda uppdrag från Regeringskansliet	28 267	20 556	28 267	20 556
Uppdrag från myndigheter och andra statliga aktörer*	103 440	80 184	62 568	64 218
SVENSKT NÄRINGSLIV	9 000	9 000	9 000	9 000
FÖRETAGSINTÄKTER				
Företags andel av delvis statligt finansierade tjänster och program	103 243	79 074	96 415	75 757
Företagsfinansierade tjänster	258 355	278 398	86 087	115 282
Koncerninterna intäkter	-	-	26 889	26 501
Summa	1 080 242	935 487	881 754	777 248
NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISKA MARKNAD				
Asien och Stilla-havsområdet	318 996	310 590	220 005	185 363
Sverige**	346 308	259 823	295 470	261 414
Europa (ex. Sverige)	232 100	203 912	192 697	164 741
Nord- och Sydamerika	176 727	171 488	111 475	110 593
Mellanöstern och Afrika	65 795	59 550	62 107	55 137
Avgår; Koncernintern försäljning	-59 683	-69 876		
Summa	1 080 242	935 487	881 754	777 248

* Av totala summan om 103 440 tkr hänförs sig 1 934 tkr till regeringsbeslut KN2025/00714 och 1 100 tkr till KN2024/00521 i koncernen och moderbolaget. För 2024 hänförs sig 800 tkr till regeringsbeslut KN2024/00521.

** I Sverige ingår, utöver Region Sverige, även programledningen för det statligt finansierade uppdragen samt vissa större globala projekt, som t ex det årligen återkommande uppdraget COP. För 2024 och 2025 ingår även det Nordiska samarbetet avseende paviljongen i Osaka som drevs från Business Sweden i Sverige.

NOT 4 UPPGIFT OM MODERBOLAGETS INKÖP OCH FÖRSÄLJNING INOM SAMMA KONCERN

%	2025	2024
Inköp	42,6%	45,6%
Försäljning	3,0%	3,4%

NOT 5 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
Andra koncerninterna intäkter	-	-	72 242	64 484
Andra intäkter	96	4 463	96	2 012
Summa	96	4 463	72 339	66 496

Andra intäkter i koncernen består av valutakursvinster från fordringar och skulder av rörelsekaraktär, - tkr (4 184) samt vinst vid försäljning av anläggningstillgångar vilken uppgår till 96 tkr (279) motsvarande intäkter för moderbolaget uppgår till - tkr (1 733) respektive 96 tkr (279).

NOT 6 LEASINGAVTAL

TKR / Förfallotidpunkt	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
Inom ett år	62 535	63 472	44 948	44 863
Senare än ett år men inom fem år	49 226	73 561	23 787	44 984
Senare än fem år	3 650	8 212	890	7 587
Summa	115 411	145 245	69 625	97 434
Under perioden kostnadsförda leasingavgifter	83 499	78 058	54 730	55 018

Koncernen är leasetagare genom operationella leasingavtal avseende framför allt hyrda lokaler.

NOT 7 ARVODE OCH KOSTNADSERSÄTTNING TILL REVISORER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
ÖHRLINGS PRICEWATERHOUSECOOPERS AB				
Revisionsuppdraget*	2 816	2 865	2 816	2 865
Skatterådgivning	326	279	-	101
Övriga tjänster	143	182	143	-
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	210	-	210	-
ÖVRIGA REVISORER				
Revisionsuppdraget	289	223	-	-
FÖRTROENDEREVISORER				
Revisionsuppdraget	65	65	65	65
Summa	3 848	3 615	3 233	3 032

Med revisionsuppdrag avses revisorns ersättning för den lagstadgade revisionen och för utökad granskning av intern kontroll. Arbetet innefattar granskningen av årsredovisningen och koncernredovisningen och bokföringen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt arvode för revisionsrådgivning som lämnats i samband med revisionsuppdraget.

Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget avser andra kvalitetssäkringstjänster som ska utföras enligt författning, stadgar eller avtal.

Övriga tjänster avser sådana kostnader som inte klassas som revisionsuppdrag, revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget eller skatterådgivning.

* Ovanstående är exklusive kostnadsersättningar om 540 (467).

NOT 8 MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER

MEDELANTAL ANSTÄLLDA MODERBOLAGET

Antal/%	2025		2024	
	Anställda	Varav män	Anställda	Varav män
Sverige	147	41%	136	43%
Brasilien	1	100%	1	100%
Chile	1	100%	1	0%
Danmark	4	63%	6	50%
Filippinerna	7	46%	7	43%
Finland	5	67%	5	60%
Frankrike	15	30%	14	29%
Förenade arabemiraten	8	27%	8	25%
Indien	26	51%	28	50%
Indonesien	1	100%	1	100%
Italien	2	50%	2	50%
Japan	12	43%	10	50%
Kenya	7	29%	7	29%
Kina	6	58%	6	50%
Malaysia	1	100%	2	100%
Mexiko	1	0%	-	-
Nederländerna	2	67%	1	100%
Nigeria	2	33%	-	-
Norge	2	50%	3	33%
Polen	4	29%	3	33%
Saudiarabien	3	40%	3	33%
Singapore	1	100%	1	100%
Spanien	11	33%	9	33%
Storbritannien	5	80%	5	80%
Sydafrika	7	46%	7	43%
Sydkorea	17	9%	16	13%
Taiwan	7	36%	7	29%
Thailand	6	67%	6	67%
Tjeckien	5	44%	4	50%
Turkiet	1	100%	1	100%
Tyskland	14	39%	16	31%
Ukraina	1	100%	5	20%
USA	15	41%	14	43%
Vietnam	1	100%	-	-
Österrike	3	0%	3	0%
Totalt moderbolaget	343	41%	338	42%

NOT 8 MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER (FORTS.)

MEDELANTAL ANSTÄLLDA DOTTERBOLAG, FILIALER OCH REPRESENTATIONSKONTOR

Antal/%	2025		2024	
	Anställda	Varav män	Anställda	Varav män
Australien*	6	33%	6	33%
Brasilien	8	33%	7	43%
Chile*	5	33%	4	50%
Colombia*	7	38%	7	43%
Indien	6	55%	3	67%
Indonesien	11	57%	9	67%
Italien*	6	27%	4	25%
Japan	8	40%	6	33%
Kanada	7	8%	6	17%
Kina	27	20%	27	22%
Malaysia*	6	50%	5	60%
Marocko*	7	54%	7	43%
Mexico	7	38%	5	40%
Nederländerna*	4	0%	3	0%
Norge*	3	20%	2	0%
Polen*	4	29%	4	25%
Singapore*	10	40%	12	33%
Storbritannien*	6	33%	7	29%
Sverige	4	0%	4	0%
Turkiet	4	17%	6	50%
USA	26	51%	30	53%
Vietnam	8	27%	7	29%
Österrike*	4	75%	4	75%
Totalt dotterbolag, filialer och representationskontor	176	36%	175	38%
Koncernen totalt	519	42%	513	41%

I koncernen finns även i genomsnitt 265 (294) personer, Designated Service Providers, inom Business Support Services, förmedlingstjänster.

Personerna som tillhandahåller ovanstående förmedlingstjänster är anställda av Business Sweden, för kunds räkning. Samtliga risker och kostnader, som löner och andra ersättningar, faktureras månadsvis till kund. Dessa löner och ersättningar ingår inte i sammanställningen av Business Swedens samlade löner och ersättningar i tabell nedan. För 2025 uppgår beloppet för dessa löner och lönerrelaterade ersättningar till 219 580 tkr (240 214) och sociala avgifter inklusive inbetalningar till eventuella lokala pensionslösningar till 24 005 tkr (32 524).

* Business Sweden bedriver viss begränsad verksamhet i utlandet via filialer, se ovan markerade med *).

Utöver i dessa länder bedrivs även verksamhet via filial i Nya Zeeland, där finns dock ingen anställd personal.

I Frankrike och Spanien finns vilande filialer, utan såväl anställda som verksamhet.

NOT 8 MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER (FORTS.)

LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER

TKR	2025		2024	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Moderbolaget	299 925	115 435 (34 641)	265 664	102 079 (30 732)
Dotterbolag, filialer och representationskontor	110 296	17 746 (4 677)	117 052	20 011 (5 689)
Koncernen totalt	410 221	133 181 (39 318)	382 716	122 090 (36 421)

Av Moderbolagets pensionskostnader avser 1 288 tkr (1 237) verkställande direktör.

NOT 8 MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER (FORTS.)

LÖNER OCH ANDRA ERSÄTTNINGAR FÖRDELADE MELLAN STYRELSELEDAMÖTER M.FL. OCH ANSTÄLLDA

TKR	2025		2024	
	Styrelse, VD och ledande befattningshavare	Övriga anställda	Styrelse, VD och ledande befattningshavare	Övriga anställda
Moderbolaget	28 028	271 897	22 330	243 334
Dotterbolag, filialer och representationskontor	-	110 296	-	117 052
Koncernen totalt	28 028	382 193	22 330	360 386

Löner och ersättningar till styrelse, verkställande direktör och ledande befattningshavare

Arvode för styrelsen uppgår till 751 tkr (754), varav 143 (72) till styrelsens ordförande. Lön och förmåner till verkställande direktören har uppgått till 4 472 tkr (4 302 tkr). Utöver lagstadgade pensions- och försäkringsförmåner, har verkställande direktören rätt till premiebaserad pension motsvarande 30% av den fasta lönen. Verkställande direktören har dessutom rätt att disponera sin lön för tecknande av försäkring eller avsättning till pension så länge det är kostnadsneutralt för Business Sweden. Anställningen upphör vid 65 års ålder.

Lönekostnaderna för övriga ledande befattningshavare uppgår till 22 741 tkr (17 346) för 2025, varav avgångsvederlag 2 738 tkr (-).

Avtal om uppsägning och avgångsvederlag

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

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

I ledningsgruppen i övrigt är det 6 person som, förutom uppsägningstid på 6 månader, även har rätt till avgångsvederlag motsvarande 6 månadslöner. Avgångsvederlagen ska i regel avräknas från intäkter som erhålls från anställning eller annan förvärvsverksamhet. Avgångsvederlaget är inte pensions- och semestergrundande.

NOT 8 MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER (FORTS.)

STYRELSELEDAMÖTER OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Antal/%	2025		2024	
	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
KONCERNEN (INKL. DOTTERBOLAG)				
Styrelseledamöter	14	57%	11	55%
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	11	45%	10	50%
MODERBOLAGET				
Styrelseledamöter	10	60%	10	50%
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	11	45%	10	50%

NOT 9 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
Utdelningar och liknande resultatposter	210	128	210	128
Ränteintäkter	3 740	5 223	2 329	3 005
Värdeförändring kortfristiga placeringar	112	-	112	-
Kursdifferenser	-	6 991	-	7 384
Summa	4 062	12 342	2 651	10 517
Varav avseende koncernföretag			-	-

NOT 10 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
Räntekostnader	-221	-103	-200	-60
Värdeförändring kortfristiga placeringar	0	-7	0	-7
Kursdifferenser	-16 690	-	-13 445	-
Summa	-16 912	-110	-13 645	-67
Varav avseende koncernföretag			-	-

NOT 11 SKATT

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
Aktuell skatt	-10 538	-8 340	-	-
Uppskjuten skatt	-2 456	3 019	-	-
Skatt på årets resultat	-12 994	-5 321	-	-
Redovisat resultat före skatt	39 507	21 728	-6 846	6 519
Skatt beräknad enligt gällande skattesats (20,6%)	-8 138	-4 476	1 410	-1 343
Justering för ej skattepliktig verksamhet	-1 410	1 343	-1 410	1 343
Skatteeffekt av:				
Ej avdragsgilla kostnader	-959	-3 486	-	-
Ej skattepliktiga intäkter	1 313	12	-	-
Skatteeffekt av schablonränta på periodiseringsfond	-47	-38	-	-
Skatt hänförlig till tidigare års resultat*	-2 376	1 633	-	-
Effekt av utländsk skatt och skattesatser	-1 377	-310	-	-
Redovisad skattekostnad	-12 994	-5 321	-	-

Business Sweden är inget skattesubjekt. Redovisad skatt är hänförlig till dotterbolagen.

För jämförelseåret 2024 avsåg en väsentlig del av Skatt hänförlig till tidigare års resultat skatteåterbetalning i dotterbolaget i Kina.

* Skatt hänförlig till tidigare års resultat, 2025, avser framförallt reserverade kostnader 2024, som då hanterades som ej avdragsgilla kostnader men där merparten av dessa kostnader är avdragsgilla 2025.

NOT 12 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
BALANSERADE UTGIFTER FÖR UTVECKLINGSARBETEN				
Ingående anskaffningsvärde	11 670	-	11 670	-
Omklassificering från pågående utvecklingsarbete		11 670		11 670
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	11 670	11 670	11 670	11 670
Ingående avskrivningar enligt plan	-3 890		-3 890	0
Årets avskrivningar enligt plan	-3 890	-3 890	-3 890	-3 890
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-7 780	-3 890	-7 780	-3 890
Utgående planenligt restvärde	3 890	7 780	3 890	7 780
VARUMÄRKE				
Ingående anskaffningsvärde	8 002	8 002	8 002	8 002
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 002	8 002	8 002	8 002
Ingående avskrivningar enligt plan	-8 002	-8 002	-8 002	-8 002
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-8 002	-8 002	-8 002	-8 002
Utgående planenligt restvärde	0	0	0	0
LICENSER OCH ANDRA RÄTTIGHETER				
Ingående anskaffningsvärde	2 595	2 595	2 595	2 595
Utrangering	-2 256		-2 256	
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	339	2 595	339	2 595
Ingående avskrivningar enligt plan	-2 595	-2 595	-2 595	-2 595
Utrangering	2 256		2 256	
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-339	-2 595	-339	-2 595
Utgående planenligt restvärde	0	0	0	0
PÅGÅENDE UTVECKLINGSARBETE				
Ingående anskaffningsvärde	-	11 670	-	11 670
Omklassificering färdigställda projekt	-	-11 670	-	-11 670
Summa	-	-	-	-

NOT 13 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
INVENTARIER				
Ingående anskaffningsvärde	24 058	24 463	21 068	21 695
Inköp	1 914	460	1 145	362
Försäljningar/utrangeringar	-1 393	-989	-1 338	-989
Omräkningsdifferens	-374	124	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	24 204	24 058	20 874	21 068
Ingående avskrivningar enligt plan	-21 691	-21 627	-19 323	-19 520
Försäljningar/utrangeringar	1 381	989	1 326	989
Omräkningsdifferens	327	-34	-	-
Årets avskrivningar enligt plan	-1 209	-1 019	-900	-792
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-21 192	-21 691	-18 897	-19 323
Utgående planenligt restvärde	3 011	2 367	1 977	1 745

NOT 13 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR (FORTS.)

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
DATORUTRUSTNING				
Ingående anskaffningsvärde	9 029	8 564	8 417	7 946
Inköp	1 685	493	1 347	493
Försäljningar/utrangeringar	-113	-54	-81	-22
Omräkningsdifferens	-59	26	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	10 542	9 029	9 683	8 417
Ingående avskrivningar enligt plan	-7 284	-5 696	-6 901	-5 479
Försäljningar/utrangeringar	113	52	81	22
Omräkningsdifferens	-9	-9	-	-
Årets avskrivningar enligt plan	-1 665	-1 631	-1 371	-1 444
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-8 845	-7 284	-8 191	-6 901
Utgående planenligt restvärde	1 697	1 745	1 492	1 516
BILAR				
Ingående anskaffningsvärde	21 069	20 969	18 549	18 585
Inköp	699	647	698	647
Försäljningar/utrangeringar	-539	-683	-539	-683
Omräkningsdifferens	-268	136	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	20 961	21 069	18 708	18 549
Ingående avskrivningar enligt plan	-12 322	-10 242	-10 611	-9 021
Försäljningar/utrangeringar	539	630	548	630
Omräkningsdifferens	209	-79	-	-
Årets avskrivningar enligt plan	-2 800	-2 631	-2 439	-2 220
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-14 374	-12 322	-12 502	-10 611
Utgående planenligt restvärde	6 588	8 747	6 206	7 938
FÖRBÄTTRINGSUTGIFT PÅ ANNANS FASTIGHET				
Ingående anskaffningsvärde	45 483	43 988	31 648	31 820
Inköp	2 076	1 083	810	78
Försäljningar/utrangeringar	-1 776	-250	-1 755	-250
Omräkningsdifferens	-1 360	662	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	44 422	45 483	30 703	31 648
Ingående avskrivningar enligt plan	-35 309	-29 958	-26 080	-22 962
Försäljningar/utrangeringar	1 656	250	1 654	250
Omräkningsdifferens	1 010	-423	-	-
Årets avskrivningar enligt plan	-4 671	-5 178	-3 014	-3 368
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-37 313	-35 309	-27 440	-26 080
Utgående planenligt restvärde	7 110	10 174	3 263	5 568
Summa planenligt restvärde	18 406	23 033	12 938	16 767
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR				
Ingående anskaffningsvärde	132	-	-	-
Omklassificering färdigställda projekt	-132	-	-	-
Anskaffningsvärde nya pågående projekt	-	132	-	-
Summa	-	132	-	-

NOT 14 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärde	15 968	16 648	10 931	11 685
Tillkommande fordringar	2 917	843	1 303	622
Avgående fordringar	-2 956	-1 704	-671	-1 696
Omräkningsdifferens	-2 225	181	-1 564	320
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	13 704	15 968	9 999	10 931

Övriga långfristiga fordringar avser i huvudsak hyresdepositioner om 12 610 tkr (14 003) i koncernen och 8 905 tkr (9 844) i moderbolaget.

NOT 15 AKTIER I DOTTERBOLAG

Företagets namn	Org. nr.	Säte	Ägarandel
KONCERNEN			
Business Sweden Business Support Office AB	556036-8051	Stockholm	100%
Swedish Trade & Invest BSO K.K.	0104-01-004677	Tokyo	100%
Swedish Trade Council (Beijing) Cons Co Ltd	9111010167570505XQ	Beijing	100%
Swedish Trade Consultoria Brasil Ltda	35.220.392.225	Sao Paulo	99%
Swedish Trade Development SA DE CV	STD0704037V3	Mexico City	99%
Swedish Trade Office Canada Inc	897759767	Toronto	100%
Swedish Trade Development Inc	36-3969771	Chicago	100%
Swedish Trade Council Business Support Office SA Proprietary Ltd (vilande)	2010/006232/07	Johannesburg	100%
Limited Liability Company Business Sweden (likviderat 2025)	1197746081026	Moskva	0%
Business Sweden Vietnam Company Limited	0108873761	Hanoi	100%
Business Sweden India Private Limited	U70200D-L2023FTC411438	Delhi	100%
Business Sweden PMO for Expo and larger events AB	559471-6648	Stockholm	100%

Företagets namn	Innehavets omfattning		Innehavets värde	
	Antal aktier	Kapitalandel	Bokfört värde 2025	Bokfört värde 2024
MODERBOLAGET				
Business Sweden Business Support Office AB	1 000	100%	100	100
Swedish Trade Consultoria Brasil Ltda	220	1%	1	1
Swedish Trade Development SA DE CV	1	0%	0	0
Business Sweden India Private Limited	1	0%	0	0
Business Sweden PMO for Expo and larger events AB	100	100%	25	25
Summa			126	126

Under 2025 slutfördes likvidationen av koncernens dotterbolag i Moskva, Ryssland. Bolaget har varit vilande sedan våren 2022.

Under 2024 förvärvade Sveriges Export och investeringsråd ett nybildat aktiebolag i syfte att förbereda och driva delar av deltagandet i Expo, Osaka 2025, samt även andra större event.

Under 2023 bildades och registrerades ett dotterbolag i Delhi, Indien. Av de totalt 50 000 aktierna ägs 49 999 av det helägda dotterbolaget Business Sweden Business Support Office AB.

NOT 16 UPPSKJUTNA SKATTER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR				
Övriga avsättningar	201	2 872	-	-
Summa	201	2 872	-	-
UPPSKJUTNA SKATTESKULDER				
Periodiseringsfonder	2 420	2 420	-	-
Övriga temporära skillnader	-17	-3	-	-
Summa	2 403	2 417	-	-

NOT 17 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
Förutbetalda hyror	10 116	14 591	8 598	8 564
Förutbetalda IT-licenser	11 209	6 183	11 209	6 183
Övriga förutbetalda kostnader	17 095	17 991	15 854	15 123
Övriga upplupna intäkter	3 704	1 050	2 568	1 050
Summa	42 124	39 815	38 230	30 920

NOT 18 AVSÄTTNINGAR

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
Förenade Arabemiraten	1 644	1 592	1 644	1 592
Saudiarabien	184	220	184	220
Taiwan	1 094	1 087	1 094	1 087
Summa	2 922	2 900	2 922	2 900

Pensionsavsättning avseende utlandspersonal enligt lokala regler.

NOT 19 FÖRSKOTT FRÅN KUNDER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
Förskott statligt grunduppdrag	25 450	41 259	25 450	41 259
Förskott statligt uppdrag, erhållen vårandringsbudget 2019	867	1 277	867	1 277
Förskott statligt uppdrag, regleringsbrev 2024, avseende Osaka 2025	-	12 278	-	12 278
Förskott övriga statliga uppdrag	887	1 049	887	1 049
Förskott från övriga kunder	34	4 972	-	-
Depositioner för förmedlingstjänster	112 641	132 629	33 665	43 071
Summa	139 879	193 464	60 869	98 934

NOT 20 PÅGÅENDE ARBETE FÖR ANNANS RÄKNING

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
Upparbetade, ej fakturerade intäkter (fordran)	10 601	11 190	8 813	6 976
Fakturerade, ej upparbetade intäkter (skuld)	62 211	44 305	56 106	38 546
Summa	51 610	33 115	47 293	31 570
Pågående arbete statligt grunduppdrag	22 376	14 187	21 648	14 181
Pågående arbete övriga statliga uppdrag	7 611	4 043	7 515	4 043
Pågående arbete övriga uppdrag, inkl. externt finansierade tjänster	21 623	14 885	18 130	13 346
Summa, netto	51 610	33 115	47 293	31 570

NOT 21 UPPDRAG FRÅN REGERING OCH DEPARTEMENT SAMT SVENSKT NÄRINGS LIV

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
Förskott statligt grunduppdrag	25 450	41 259	25 450	41 259
Förskott statligt uppdrag, vårandringsbudget	867	1 277	867	1 277
Förskott statligt uppdrag, regleringsbrev 2024, Osaka 2025	-	12 278	-	12 278
Förskott övriga statliga uppdrag	887	1 049	887	1 049
Pågående arbete statligt grunduppdrag	22 376	14 187	21 648	14 181
Pågående arbete övriga statliga uppdrag från regering och departement	7 611	4 043	7 515	4 043
Summa	57 191	74 093	56 367	74 087

Business Sweden får uppdrag från Regering och Departement via Riktlinjebrev och Regeringsbeslut. Dessa uppdrag utförs med tydliga krav på återrapportering, ekonomisk redovisning och i enlighet med riktlinjer från regeringen. Årligen presenterar Business Sweden en separat rapport "Redovisning av statens uppdrag" som lämnas in till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) den 1 mars. Denna rapport är publik och presenteras likt Årsredovisningen på Business Swedens hemsida.

TKR	Export-främjande	Investerings-främjande	Utvecklingssamarbete och främjande	Övriga uppdrag från Regeringskansliet	Svenskt Näringsliv	Summa
Belopp vid årets ingång 2025-01-01	49 718	5 412	1 592	17 371	0	74 093
Återbetald finansiering till departement	-	-	-1 592	-776		-2 368
Erhållen finansiering	321 700	103 772	100 000	61 200	9 000	595 672
Särskilt satsning på Asien*	3 900	1 100				5 000
Upparbetade intäkter	-333 156	-107 592	-95 733	-69 723	-9 000	-615 204
Belopp vid årets utgång 2025-12-31	42 162	2 693	4 267	8 069	0	57 191**

* Inom ramen för satsningen ingår att Business Sweden genom regeringens tilläggsuppdrag fördjupar investeringsfrämjandet i Asien år 2025.

** Utgående balanser för det statliga uppdraget avseende export- och investeringsfrämjande samt utvecklingssamarbete och främjande hänför sig till balanser före 2025 års ingång samt pågående arbeten avseende åtaganden gentemot tredje part. Av totala summan om 57 191 tkr kommer 1 589 tkr att återbetalas till Kammarkollegiet under 2026.

NOT 22 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
Upplupna semesterlöner	20 214	18 361	14 259	12 539
Upplupna sociala avgifter inkl löneskatt	12 684	10 241	10 999	9 097
Övriga poster Sverige	8 099	7 148	7 957	6 884
Övriga poster utlandskontor	16 797	8 455	6 515	5 787
Förutbetalda intäkter	242	240	242	240
Summa	58 036	44 445	39 972	34 547

NOT 23 JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025	2024	2025	2024
Realisationsresultat på materiella anläggningstillgångar	112	-227	112	-227
Avsättning till pensioner	22	-763	22	-763
Valutakursdifferenser	-13 478	4 838	1 460	-
Förändring reserv för osäkra kundfordringar	-	16 076	-	2 307
Summa justeringar	-13 344	19 924	1 594	1 317

NOT 24 EVENTUALFÖRPLIKTELSE OCH STÄLLDA SÄKERHETER

TKR	Koncernen		Moderbolaget	
	2025-12-31	2024-12-31	2025-12-31	2024-12-31
Ställda säkerheter	Inga	Inga	Inga	Inga
Eventualförpliktelser	Inga	Inga	Inga	Inga

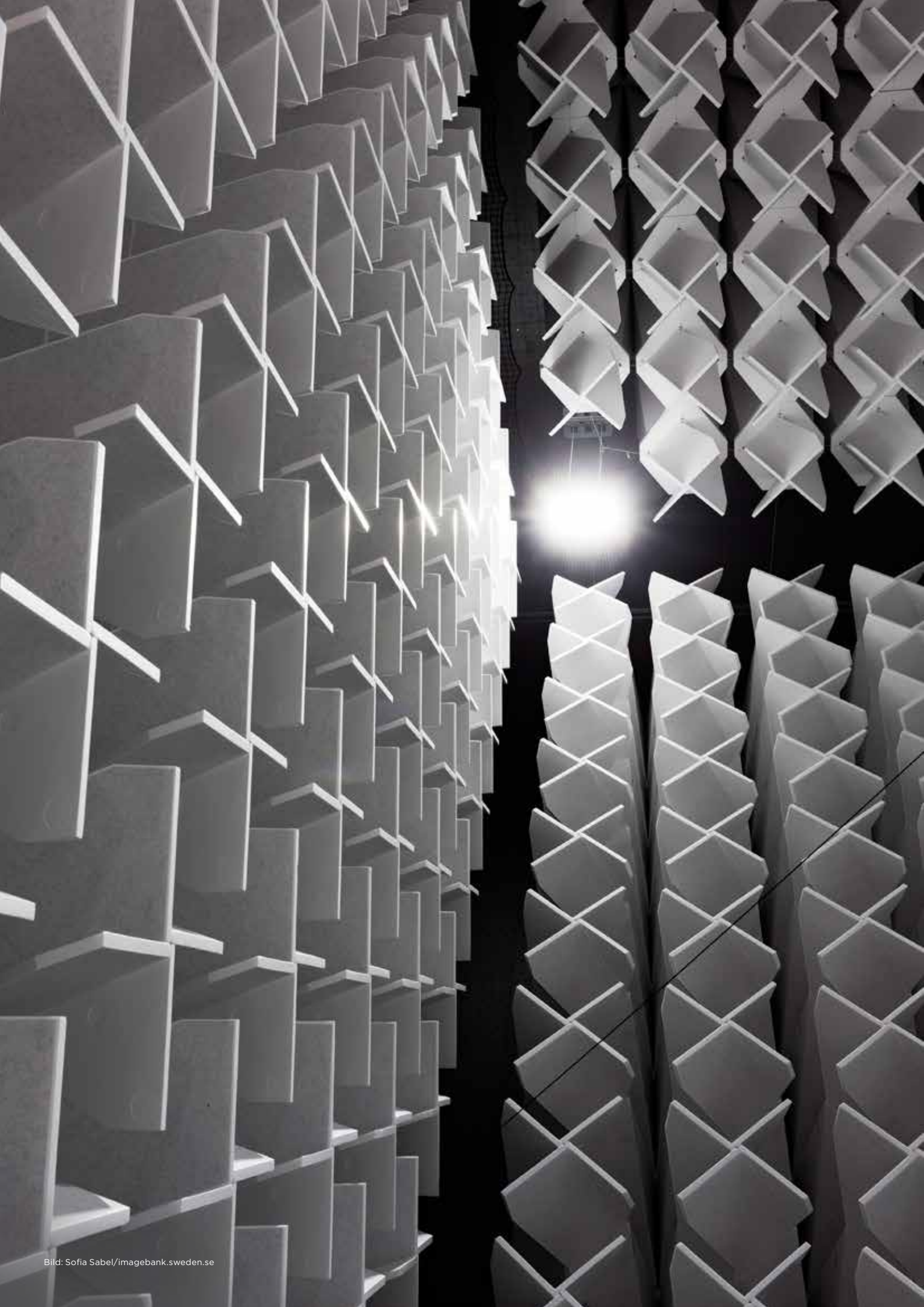
NOT 25 FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

STYRELSEN OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN FÖRESLÅR TILL REPRESENTANTSKAPET ATT STÅENDE VINSTMEDEL I MODERBOLAGET DISPONERAS ENLIGT FÖLJANDE:

KR	
Balanserat resultat	49 526 222
Årets resultat	-6 846 255
Summa	42 679 967
Balanseras i ny räkning	42 679 967

NOT 26 VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång, utan verksamheten fortsätter att utvecklas enligt plan.



UNDERSKRIFTER

ÅRSREDOVISNINGEN HAR BESLUTATS DEN 18 FEBRUARI 2026 STOCKHOLM
OCH SIGNERATS DIGITALT DEN 19 FEBRUARI 2026

Mats Granryd
Styrelsens ordförande

Peter Cerny Anna-Karin Jatko Camilla Mellander Håkan Samuelsson Magnus Schöldtz

Anna Stellingher Per Westerberg Johan Öberg Anna-Lena Öberg-Högsta

Jan Larsson
Verkställande direktör

VÅR REVISIONSBERÄTTELSE HAR AVGIVITS DEN 19 FEBRUARI 2026
OCH SIGNERATS DIGITALT

Victor Brusewitz
Auktoriserad revisor
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Jörgen Frotzler
Förtroendevald revisor

Daniel Wiberg
Förtroendevald revisor

Revisionsberättelse

Till representantskapet i Sveriges Export- och Investeringsråd, org.nr 262000-1194

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Sveriges Export- och Investeringsråd för år 2025. Sveriges Export- och Investeringsråds årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 51-83 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen och koncernredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av Sveriges Export- och Investeringsråds finansiella ställning per den 31 december 2025 och av dessas finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Revisorernas ansvar enligt denna sed beskrivs närmare i avsnitten *Den auktoriserade revisorns ansvar* samt *De förtroendevalda revisorernas ansvar*. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionssed i Sverige. Jag som auktoriserad revisor har i övrigt fullgjort mitt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-50 och 88-90. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen. 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 och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Den auktoriserade revisorns ansvar

Jag har att utföra revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Mina mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller mina 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 jag professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer jag 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 mina uttalanden. Risken 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 jag mig en förståelse av den del av företagets interna kontroll som har betydelse för min revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala mig om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar jag lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar jag en slutsats om lämpligheten i att styrelsens och verkställande direktörens använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Jag drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om företagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om jag drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste jag i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Mina slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett företag inte längre kan fortsätta verksamheten.

- utvärderar jag 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.
- inhämtar jag tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Jag ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Jag är ensamt ansvariga för mina uttalanden.

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

De förtroendevalda revisorernas ansvar

Vi har att utföra en revision enligt revisionslagen och därmed enligt god revisionssed i Sverige. Vårt mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och om årsredovisningen och koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolaget och koncernens resultat och ställning.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Sveriges Export- och Investeringsråd år 2025 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att representantskapet 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 revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet *Revisorernas ansvar*. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige. Jag som auktoriserad revisor har i övrigt fullgjort mitt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorernas ansvar

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

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

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 stadgarna.

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

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder den auktoriserade revisorn 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 den auktoriserade revisorns 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 om förslaget är förenligt med stadgarna.

Stockholm den dag som framgår av våra elektroniska signaturer

Victor Brusewitz
Auktoriserad revisor
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Jörgen Frotzler
Förtroendevald revisor

Daniel Wiberg
Förtroendevald revisor

NOTER HÅLLBARHET

Klimatupplysningar, växthusgasutsläpp, ton CO ₂ e	2025	2024	2023	2022	2021	Mål
Scope 1 Företagsägda bilar	93	133	152	166	171	Halvera Business Swedens CO ₂ e till 2030 och uppnå nettonollutsläpp före 2045, med 2019 som basår (4 557 CO ₂ e).
Scope 2 Energiförbrukning, kontor	443	622	649	1 050	1 330	
Scope 3 Tjänsteresor, IT-utrustning, uppströms utsläpp från energi	3 368	3 052	3 116	2 606	1 716	
Totala växthusgasutsläpp	3 902	3 807	3 917	3 822	3 217	

Fördelning av växthusgasutsläpp per region

Region Sverige	788	529	478	1 122	238	Ej definierat
Region Europa, Mellanöstern Afrika	843	756	1 094	936	1 135	
Region Americas	764	872	870	603	494	
Region Södra & Sydöstra Asien, Östra Asien & Stilla Havet	1 507	1 650	1 475	1 161	1 350	

Klimatupplysningar, växthusgasutsläpp, ton CO ₂ e per MKR	2025	2024	2023	2022	2021	Mål
Nettoomsättning använd för beräkning (MKR)	1 080	935	835	809	712	Ej definierat
Scope 1 Företagsägda bilar	0,09	0,14	0,19	0,21	0,25	
Scope 2 Energiförbrukning, kontor	0,41	0,66	0,78	1,30	1,87	
Scope 3 Tjänsteresor, IT-utrustning, pendlingsresor, uppströms utsläpp från energi	3,12	3,26	3,74	3,23	2,42	
Totala växthusgasutsläpp	3,61	4,07	4,70	4,73	4,52	

- Scope 1: Beräkningarna bygger på antalet företagsägda bilar och på bränsleförbrukning baserad på genomsnittlig användning i det aktuella geografiska området. Från och med 2025 klassificeras hybrid- och elfordon som Scope 2, istället för Scope 1 som tidigare.
- Scope 2: Beräkningarna baseras på faktiska utsläpp och kompletteras med data om energiförbrukning, användning av fjärrvärme och fjärrkyla, kontorsyta samt antal anställda. Detta görs enligt både marknadsbaserad och platsbaserad metod. Marknadsbaserade utsläpp innebär att beräkningen utgår från den elmix som köpts från våra elleverantörer. Platsbaserade utsläpp för 2025 uppgår till 459 ton CO₂e och bygger på den genomsnittliga elmixen i det aktuella elnätet. Rapporteringen av total energiförbrukning och andelen förnybara energikällor baseras på faktisk energianvändning från 28 kontor och inkluderar inte uppskattade värden för kontor där energidata saknas
- Scope 3: Rapporteringen omfattar tjänsteresor, pendlingsresor samt utsläpp kopplade till inköp av IT-utrustning. Beräkningarna baseras på faktiska utsläpp och kompletteras med uppgifter om resekostnader, medarbetares pendlingsvanor samt kostnads- och inköpsdata för tjänsteresor och IT.
- Inga koldioxidupptag eller klimatkompensationer har inkluderats i rapporteringen.

Klimatupplysningar övrigt	2025	2024	2023	2022	2021	Mål
Total energiförbrukning relaterad till den egna verksamheten (kWh)	352 943	485 800	Data ej tillgänglig			Ej definierat
Andel förnyelsebara källor i total energiförbrukning (%)	22,00	20,46	Data ej tillgänglig			

Mål & KPI:er personal	2025	2024	2023	2022	2021	Mål
Medarbetarnöjdhet av 10	7,7	7,4	7,2	-	-	7,7
Personalomsättning	15,3%	13,27%	18,09%	19,10%	-	ej överstiga 17%
Kompetens och utveckling: Utvecklingsnivå av 10	7,1	6,8	6,3	-	-	7,1
Inkludering och mångfald (av 10) i "Inclusion index" är sammansatt resultat av DEIB, delaktighet och psykologisk trygghet av 10	7,6	7,4	7,3			7,7

Mål & KPI:er compliance och hållbarhet (%)	2025	2024	2023	2022	2021	Mål
Andel utbildade i uppförandekod*	100	100	100	100	100	100
Genomsnittligt kundnöjdhetsindex (CSI) för hållbarhet i projektleveranser**	69	65	61	67	61	80
Andel projekt genomförda enligt organisationens affärsetiska ramverk	75	Indikatorn infördes 2025 och rapporterades därför inte tidigare år.				100***
Andel projekt som bidrar positivt till målen i Agenda 2030	77	Indikatorn infördes 2025 och rapporterades därför inte tidigare år.				90***
Andel projekt genomförda enligt organisationens DEIB-strategi (inkluderande teamsammansättning och representation vid delegationsresor)	86	Indikatorn infördes 2025 och rapporterades därför inte tidigare år.				90***
Antal inkomna visslingsärenden	26	27	Indikatorn har mätts men inte rapporterats tidigare år			***

* Under året har samtliga medarbetare genomfört en obligatorisk complianceutbildning och skrivit under och åtagit sig att efterleva organisationens uppförandekod, policyramverk och värdegrund.

** Vid varje projekts avslut skickas en utvärderingsenkät (CSI, Customer Satisfaction Index) där kunderna ombeds betygsätta påståendet "Business Sweden har givit oss information om hållbarhetsrelaterade (ESG) möjligheter och risker" på en skala från 1 till 5. Utveckling och implementering av resultatindikatorer kommer att fortlöpa under 2026

*** Ej definierat

Jämställdhet (%)	2025	2024	2023	2022	2021	Mål
Ledande befattningar						
Kvinnor i styrelse	40	50	45	40	50	40-60 % på samtliga nivåer i organisationen.
Kvinnliga handelssekreterare och landschefer	39	29	31	38	31*	
Kvinnor i ledningsgrupp	50	50	45	33	22	
Kvinnliga chefer	42	47	46	41	37	
Övriga organisationen - Consulting						
Kvinnor Senior Director	0	-	-	-	-	40-60 % på samtliga nivåer i organisationen.
Kvinnor Director	44	-	-	-	-	
Kvinnor Senior Project Manager	48	48	48	61	51	
Kvinnor Project Manager	56	61	50	57	53	
Kvinnor Senior Consultant	54	56	-	-	-	
Kvinnor Consultant	68	64	63	59	55	
Kvinnor Associate	52	58	60	66	73	
Övriga organisationen - Business Support Services						
Kvinnor Director**	100	-	-	-	-	40-60 % på samtliga nivåer i organisationen.
Kvinnor Associate Directors**	75	-	-	-	-	
Kvinnor Senior Specialist**	95	-	-	-	-	
Kvinnor Experienced Specialist**	80	-	-	-	-	
Kvinnor Specialist**	82	-	-	-	-	
Kvinnor Operations Associate**	73	-	-	-	-	

* Underlaget omfattar enbart handelssekreterarpositioner och inte landschefer.

** Nya karriärnivåer presenteras från 2025 efter en uppdatering av strukturen inom Business Support Services.



PROGRESS BY TRADE

*We help Swedish companies grow global sales and
international companies invest and expand in Sweden.*

BUSINESS SWEDEN

Box 240, SE-101 24 Stockholm, Sweden
World Trade Center, Klarabergsviadukten 70
T +46 8 588 660 00 info@business-sweden.se

WWW.BUSINESS-SWEDEN.COM