

ASSA ABLOY

# Upplev en säkrare och öppnare värld

Årsredovisning 2025

ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar. Vi hjälper dagligen människor att känna sig trygga och säkra och uppleva en öppnare värld.



Vår vision är att vara en världsledande leverantör av innovativa accesslösningar som hjälper människor att känna sig trygga och säkra, så att de kan uppleva en öppnare värld.

## Säkerställa hållbar, lönsam tillväxt

Våra mål

# 10%

Årlig tillväxt genom en kombination av organisk och förvärdad tillväxt över en konjunkturcykel

# 16–17%

Rörelsemarginal över en konjunkturcykel

# 25%

Omsättning från produkter som lanserats under de senaste tre åren





# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	4	<b>Förvaltningsberättelse</b> .....	46
Året i korthet.....	4	Väsentliga risker och riskhantering.....	50
Kommentar från VD.....	6	Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.....	53
Höjdpunkter 2025.....	8	<b>Bolagsstyrning</b> .....	55
Förvärv 2025.....	9	Styrelse.....	59
<b>Vilka vi är</b> .....	11	Koncernledning.....	61
Världsledande inom accesslösningar.....	12	Intern kontroll – finansiell rapportering.....	64
ASSA ABLOY i din vardag.....	14	<b>Hållbarhetsrapport</b> .....	65
Värdeskapande affärsmodell.....	16	Allmän information.....	73
Medarbetare.....	17	Miljöinformation.....	89
Innovation.....	18	Samhällsansvarsinformation.....	102
Hållbarhet.....	20	Styrningsinformation.....	112
<b>ASSA ABLOY som investering</b> .....	21	<b>Finansiella rapporter</b> .....	119
Hur vi skapar aktieägarvärde.....	22	Räkenskaper.....	120
Gynnsam bransch.....	23	Noter.....	132
En ledande marknadsposition.....	25	Fem år i sammandrag.....	161
En välbeprövad strategi.....	27	Kommentarer till fem år i sammandrag.....	162
<b>Divisionsöversikt</b> .....	34	Definitioner av nyckeltal.....	163
Översikt.....	35	Styrelsens och verkställande direktörens försäkran.....	164
Opening Solutions EMEA.....	36	Revisionsberättelse.....	165
Opening Solutions Americas.....	38	Revisors granskningsberättelse över ASSA ABLOY AB (publ) hållbarhetsrapport.....	170
Opening Solutions Asia Pacific.....	40	<b>Aktieägarinformation</b> .....	172
Global Technologies.....	42	ASSA ABLOY-aktien.....	172
Entrance Systems.....	44	Information till aktieägare.....	175
		Finansiell kalender.....	175
		Kontaktuppgifter.....	176



# Året i korthet

## Starkt finansiellt resultat på en osäker global marknad

- Omsättningen ökade med 1% till 152 409 MSEK (150 162), drivet av en stark förvärvad tillväxt på 5% och god organisk tillväxt på 3%, som delvis motverkades av negativa valuta-effekter på 7%.
- Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 2% till 24 664 MSEK (24 296) med en rörelsemarginal på 16,2% (16,2).
- Det operativa kassaflödet uppgick till 22 660 MSEK (23 052) med en kassakonvertering på 106% (110).
- Vinsten per aktie ökade med 2% till 14,34 SEK (14,09).
- Det tionde strukturprogrammet (MFP10) lanserades, vilket kommer att generera besparingar på 1 mdr SEK.
- 23 förvärv slutfördes och en verksamhet avyttrades.

## Innovation

- Mer än 700 nya produkter och lösningar lanserades.
- Över 230 nya patent registrerades.
- Cirka 23% av omsättningen kom från produkter som lanserats under de senaste tre åren.

## Hållbarhet

- Hållbarhetsprogrammet för 2025 slutfördes och vi överträffade de flesta av målen.
- Ett nytt hållbarhetsprogram lanserades för 2030, med höjd ambitionsnivå inom alla fokusområden och ett nytt mål relaterat till hållbarhetsdriven innovation.

## Nyckeltal

	2024	2025	Förändring
Omsättning, MSEK	150 162	152 409	+1%
Organisk tillväxt, %	-1	+3	
Förvärvad nettotillväxt, %	+8	+5	
Valutaeffekt, %	0	-7	
Rörelseresultat (EBIT), MSEK <sup>1</sup>	24 296	24 664	+2%
Rörelsemarginal, % <sup>1</sup>	16,2	16,2	0 baspunkter
Resultat före skatt (EBT), MSEK <sup>1</sup>	20 914	21 335	+2%
Operativt kassaflöde, MSEK	23 052	22 660	-2%
Avkastning på sysselsatt kapital, % <sup>1</sup>	14,4	14,2	-20 baspunkter
Utdelning, SEK/aktie	5,90	6,40 <sup>2</sup>	+8%

<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

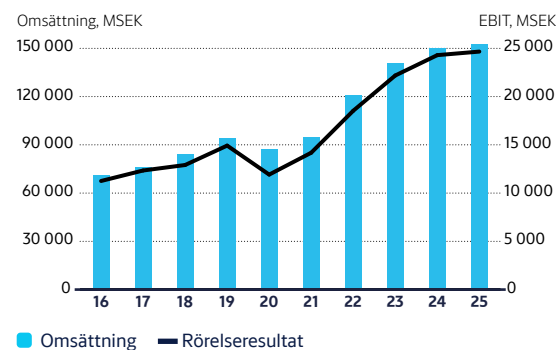
<sup>2</sup> Enligt styrelsens förslag.



”

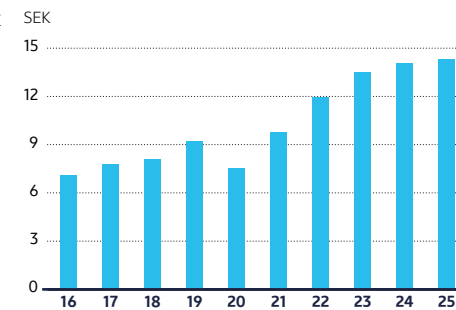
Kundfokus och innovation var viktiga drivkrafter för årets starka resultat.

## Omsättning och rörelseresultat (EBIT)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

## Vinst per aktie<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

## Mål och utfall

Vi har satt ambitiösa mål som speglar vårt långsiktiga engagemang för lönsam tillväxt, innovation och hållbarhet.

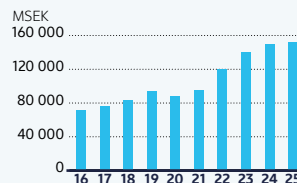
De finansiella målen har utformats för att balansera tillväxten med en avkastningsnivå som kan generera ett betydande och hållbart värde.

I hållbarhetsprogrammet ingår ambitiösa mål för minskade utsläpp, vilket är ett viktigt steg på vägen mot att uppnå nettonollutsläpp senast 2050.

### Över en konjunkturcykel

# 10%

Årlig tillväxt som en kombination av organisk och förvärvad tillväxt

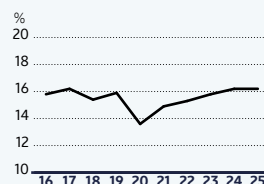


### Tillväxt

Omsättningen ökade med 1% under 2025, drivet av en stark förvärvad nettotillväxt på 5% som ett resultat av 23 förvärv. Den organiska försäljningen ökade med 3%, drivet av viktiga strategiska prioriteringar som övergången till elektromekaniska produkter och lösningar samt tillväxt inom service och SaaS-lösningar. Den organiska och förvärvade tillväxten motverkades delvis av negativa valutaeffekter på 7%.

# 16–17%

Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster

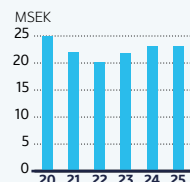


### Rörelsemarginal

Den justerade rörelsemarginalen var stabil på 16,2%, i linje med vårt finansiella mål, trots utspädning med 60 baspunkter på grund av förvärv och avvitrningar. Den operativa hävstången var stark, tack vare prisrealisering, implementering av MFP10 och andra åtgärder för ökad kostnadseffektivitet.

# 25%

Andel nya produkter



### Innovation

Andelen nya produkter, som representerar försäljning genererad av produkter lanserade de senaste tre åren, var 23% för 2025. Andelen ökade i alla divisioner. Global Technologies har den högsta andelen, som ett resultat av divisionens teknikinriktade produktsortiment. 2025 lanserade vi över 700 produkter.

### Mål 2025 jämfört med basåret 2019

# –33%

Skadefrekvens



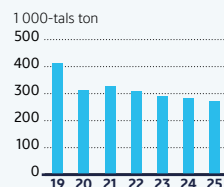
<sup>1</sup> Antal skador per miljoner arbetade timmar.

### Skadefrekvens

Skadefrekvensen minskade med 3% under 2025 jämfört med föregående år och har minskat med 27% sedan basåret 2019. Om basåret justeras för förvärv, minskade skadefrekvensen med 36%. Koncernen fortsatte att introducera systematiska aktiviteter i hela organisationen, särskilt i nyförvärvade bolag, med åtgärder och medvetenhetskampanjer för att minska skadefrekvensen.

# –25%

Koldioxidavtryck



### Koldioxidavtryck

Våra absoluta Scope 1 & 2 koldioxidutsläpp minskade med 3% jämfört med föregående år, tack vare effektivare utrustning och projekt för förnybar energi. Koldioxidutsläppen i Scope 1 & 2 har minskat med 34% jämfört med basåret 2019.

# Rekordår i en utmanande marknad

Jag är glad att kunna rapportera att ASSA ABLOY återigen har levererat rekordresultat, med en omsättning på 152 409 MSEK och ett rörelseresultat på 24 664 MSEK. Detta är något vi kan vara extra stolta över med tanke på de svåra förhållandena på bostadsmarknaden, handelstillarna och den globala geopolitiska osäkerheten. Den organiska tillväxten har ökat tack vare fortsatta satsningar på produktutveckling och lokal närvaro, samtidigt som årets 23 förvärv har bidragit till att ytterligare stärka ASSA ABLOYs position. Vi har framgångsrikt avslutat vårt hållbarhetsprogram för 2025, där vi överträffade de flesta av målen, och har lanserat ett nytt, ambitiöst program som sträcker sig fram till 2030. ASSA ABLOY har en unik position för att fortsätta leda branschen och driva långsiktig lönsam tillväxt.

MSEK  
152 409

omsättning

MSEK  
24 664

rörelseresultat

MSEK  
22 660

operativt kassaflöde

Trots svåra marknadsförhållanden under 2025, särskilt på bostadsmarknaden, och negativa effekter av handelstillarna och geopolitisk osäkerhet, har vår decentraliserade organisation och agila förhållningssätt fortsatt att ge oss stora konkurrensfördelar. Under året ökade efterfrågan på accesslösningar gradvis på de flesta av våra huvudmarknader. Efterfrågan har börjat stabiliseras inom bostadssegmentet och varit fortsatt stark inom de kommersiella och institutionella segmenten.

Omsättningen ökade med 1%, drivet av en organisk försäljningstillväxt på 3% och en förvärvad nettotillväxt på 5%, som delvis motverkades av negativa valutaeffekter på 7%. Det finns en stor efterfrågan för uppgradering till elektromekaniska och digitala lösningar och denna övergång går allt snabbare. Vår försäljning av elektromekaniska



”  
Vår decentraliserade organisation och agila förhållningssätt fortsätter att ge oss stora konkurrensfördelar.

produkter i de regionala divisionerna växte organiskt med 7% under året. ASSA ABLOY är ledande inom detta teknologiskifte, tack vare många år av investeringar och fokus på innovation, produktutveckling och kompletterande förvärv. Övergången skapar också möjligheter till återkommande intäkter, och prenumerationsbaserad försäljning utgör nu nästan 6% av den totala omsättningen.

Under året slutförde vi 23 förvärv och avyttrade en verksamhet. Det största förvärvet, InVue, med lösningar för stöldskydd inom handeln, har genererat intäkter på 1 790 MSEK under 2025.

Rörelseresultatet ökade med 2% till rekordhöga 24 664 MSEK, med en rörelsemarginal på 16,2% (16,2). Den operativa hävstången var mycket stark på 46%, med stöd av prisrealisering, value analysis och value engineering (VA/VE) och besparing-

ar på över 800 MSEK från våra strukturprogram (MFP). Under året lanserade vi vårt 10:e strukturprogram med nästan 60 projekt som kommer att resultera i besparingar på 1 miljard SEK, bland annat genom konsolidering av fabriker, lager och kontor i samtliga divisioner.

## Positiv utveckling i alla divisioner

Efter en period av lägre organisk tillväxt i EMEIA ökade den totala tillväxten under årets andra halva. De kommersiella och institutionella marknaderna var fortsatt starka. Samtidigt visade bostadsmarknaden tecken på stabilisering, drivet av renoveringar och utbyten. EMEIA hade en god organisk tillväxt på 2% och rörelsemarginalen förbättrades med 30 baspunkter till 14,5%.

Americas hade en god organisk tillväxt på 3%, drivet av de kommersiella och institutio-

nella marknaderna, medan den amerikanska bostadsmarknaden var fortsatt svag. Rörelsemarginalen var 18,0%, vilket är en minskning med 50 baspunkter jämfört med föregående år på grund av utspädning från förvärv. I North America Residential-segmentet fortsatte vi att förverkliga synergier enligt plan.

Inom Asia Pacific var utvecklingen blandad. Den organiska försäljningen minskade med 3%, på grund av den fortsatt mycket svaga kinesiska bostadsmarknaden. Rörelsemarginalen förbättrades avsevärt med 120 baspunkter till 8,0%, som ett resultat av minskade kostnader i Kina och förbättrad lönsamhet i övriga divisionen.

Global Technologies hade en stark organisk tillväxt på 7% med stark utveckling i både HID och Global Solutions. Utvecklingen var stark inom de flesta av divisionens affärsområden. Rörelsemarginalen förbättrades med 30 baspunkter till 17,8%.

Entrance Systems hade en organisk försäljnings-tillväxt på 2%. Försäljningen av lastkajer i segmentet Industrial började återhämta sig under det andra halvåret, och serviceverksamheten fortsatte att bidra till en god organisk tillväxt. Rörelsemarginalen var stabil på 17,2% trots en utspädning med 100 baspunkter på grund av förvärv.

### Accelerera den lönsamma tillväxten

ASSA ABLOY verkar i en gynnsam bransch där starka trender som behovet av trygghet och säkerhet, ny teknisk utveckling, urbanisering, efterfrågan på energieffektiva lösningar samt skärpta regler och standarder driver den långsiktiga efterfrågan på accesslösningar. Som världsledare inom accesslösningar är vi unikt positionerade för att ta tillvara alla dessa möjligheter.



Vi är fortsatt starkt kundfokuserade och innovationsdrivna. Under året lanserades mer än 700 nya produkter, och 23% av omsättningen kom från produkter som har lanserats under de senaste tre åren. Våra finansiella resultat visar att våra investeringar i forskning och utveckling lönar sig och bidrar till att skapa hållbart kundvärde.

Bakom dessa framgångar står våra medarbetare, som är vår viktigaste tillgång. Vi satsar mer än någonsin på utbildning och coaching för medarbetare och chefer, vilket ytterligare stärker vår kultur, och vi fortsätter att göra stora framsteg när det gäller mångfald, intern rörlighet och rekrytering. I juni hade vi en global ledarkonferens på temat "Together we reach higher", för att utbyta bästa praxis, öka samarbetet mellan divisionerna och utforska nya, mer effektiva sätt att möta kunderna och öka den lönsamma tillväxten.

### Stark efterfrågan på hållbara accesslösningar

Vårt hållbarhetsarbete är en viktig kommersiell drivkraft som i många år har varit en integrerad del av vår verksamhet och produktutveckling,

från konceptstadiet till slutet av produktens livscykel. Efterfrågan på hållbara lösningar är fortsatt stark, och kunderna vill i allt högre grad ha miljövarudeklarationer (EPD:er) för att få högre poäng i byggnadscertifieringar som LEED och BREEAM. Under året utvecklade vi ett nytt verktyg för att öka antalet EPD:er – en viktig drivkraft för att vi ska förbli kundens förstahandsval.

Vårt fjärde hållbarhetsprogram slutfördes framgångsrikt 2025. Jag kan med stolthet meddela att vi har förbättrat våra resultat avsevärt och överträffat de flesta av målen.

Under året lanserade vi vårt nya hållbarhetsprogram fram till 2030. Vi har återigen höjt ambitionsnivån och bygger vidare på den framgång och det momentum som våra tidigare program har genererat. Vår målsättning är att fortsätta minska koldioxidutsläppen, energi-, vatten- och avfallsintensiteten, skadefrekvensen samt öka antalet hållbarhetsrevisioner av leverantörer. Vi har också infört ett nytt innovationsmål för att ytterligare minska utsläppen i Scope 3.

### Unikt positionerade för att fortsätta leda branschen

Vi är övertygade om att vår position kommer att vara fortsatt stark, tack vare många spännande produktlanseringar och förvärv de senaste åren, vår unika decentraliserade och agila organisation samt vår välbeprövade strategi. Dessa styrkor, i kombination med effektiv kostnadskontroll och fortsatt effektivisering, gör det möjligt för oss att öka vår lönsamma tillväxt. För mer information om vår strategi, se sidorna 27–32.

Efter ytterligare ett framgångsrikt år står det klart att ASSA ABLOY fortsätter att göra stora framsteg som världsledaren inom accesslösningar. Dessa framsteg är möjliga tack vare våra engagerade medarbetare och förtroendet från våra kunder, partners, leverantörer och aktieägare.

Tack för ert förtroende.

Stockholm den 11 mars 2026

**Nico Delvaux**  
VD och koncernchef

# Höjdpunkter 2025

## Kostnadseffektivitet i allt vi gör

Under 2025 gjorde vi stora framsteg vad gäller kostnadseffektivitet och operationell effektivitet:

- **Det 10:e strukturprogrammet (MFP10)** lanserades, med nästan 60 projekt fördelat på samtliga divisioner som kommer att ge årliga kostnadsbesparingar på 1 mdr SEK. Omstruktureringskostnaden för programmet på 1 284 MSEK kommer att ha en återbetalningstid på mindre än två år.
- Strukturprogrammen bidrog med **årliga besparingar** på över 0,8 mdr SEK under 2025.
- Initiativ inom **lean och kontinuerliga förbättringar** genererade ytterligare besparingar på cirka 0,4 mdr SEK under året.

## Fokuserat hållbarhetsarbete

Vi har fortsatt att investera för att sänka kostnaderna och stödja våra långsiktiga hållbarhetsmål:

- Installerat system som genererar mer än 5,5 MWp förnybar energi på våra anläggningar. Det största är en solpark på 4,5 MWp i Zhongshan, Kina, som står för 30% av anläggningens elbehov och ger betydande kostnadsbesparingar.
- I vår anläggning i Porto Feliz, Brasilien, återanvänds nu 98% av vattnet tack vare avancerad vattenåtervinnings-teknik, vilket minskar både förbrukningen och kostnaderna avsevärt.
- Vi har nu 318 verifierade miljövarudeklarationer (EPD:er) – ett viktigt fokusområde för att säkra vår position som den prioriterade leverantören för våra kunder.



## Stora projektvinster runt om i världen

Varje år vinner vi viktiga projekt. Här är några exempel från 2025 som visar styrkan i vårt erbjudande, vår globala räckvidd och det förtroende våra kunder har för oss:

- Entrance Systems biometriska speedgates med HID:s terminal för ansiktsgenkänning har installerats av CLEAR – en ledande leverantör av identitetskontrollsystem som deltar i ett TSA-finansierat flygplatsprogram i USA. Denna avancerade lösning bidrar till effektivare säkerhetskontroller på flygplatserna, vilket förbättrar både säkerheten och resenärernas upplevelse.
- I Tyskland blev vi utvalda av Syna, en operatör av högspänningsnät, för att uppgradera cirka 100 000 mekaniska lås till vårt digitala eCLIQ-system.
- På Georgia Institute of Technology i USA uppgraderar vi 40 000 dörröppningar, inklusive 10 500 WiFi-lås, för att skapa ett säkrare och effektivare accesssystem på universitetets campusområde.
- I Australien har vi levererat dörrbeslag, automatiska dörrar och lameller till Atlassian Tower – världens högsta hybridbyggnad i trä, stål och glas – och därmed bidragit till en av de mest hållbara skyskraporna som någonsin byggts.
- Biosite har säkrat ett kontrakt för leverans av heltäckande personalhanteringslösningar till fas ett i High Speed 2 (HS2), Europas största infrastrukturprojekt, med biometriska och mobila system inom accesskontroll och brandsäkerhet för över 15 000 arbetare.

## Ledande inom digital innovation

Vårt fokus på nya teknologier fortsätter att accelerera övergången till elektromekaniska och digitala lösningar inom ASSA ABLOY:

# 7%

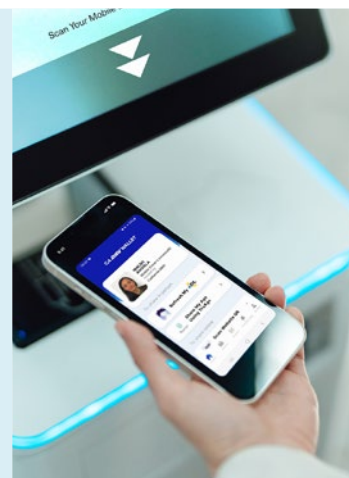
organisk försäljningstillväxt för elektromekaniska produkter i de regionala divisionerna

# 12%

tillväxt av prenumerationsbaserad försäljning

# >15 miljoner

mobila nycklar utfärdade 2025





# Förvärvsresan fortsätter

Under året fortsatte ASSA ABLOY att stärka sin portfölj genom 23 strategiska förvärv som utökar vår närvaro på nyckelmarknader och breddar vårt utbud av innovativa accesslösningar. Tillsammans ger dessa investeringar en stark grund för lönsam tillväxt på lång sikt och anpassar vårt erbjudande efter de föränderliga behoven hos kunder världen över. Här lyfter vi fram några av de mest betydelsefulla förvärven under 2025, som utökar vår räckvidd, fördjupar vårt tekniska ledarskap och öppnar dörrar till skalbar, hållbar tillväxt.

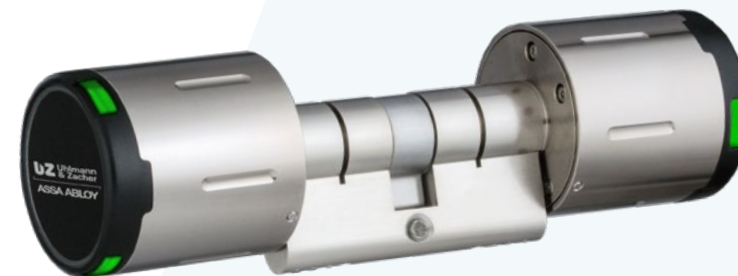
**InVue** är en amerikansk leverantör av uppkopplade lösningar för accesskontroll och stöldskydd inom handeln. Förvärvet gör det möjligt för ASSA ABLOY att ta sig in på den angränsande marknaden för skydd av uppkopplade enheter – ett område vars snabba globala tillväxt drivs av detaljhandels behov av lösningar för ökad säkerhet, bättre fjärrhantering och färre stölder. Med InVues starka innovationskultur, skalbara plattform och globala kundbas kan ASSA ABLOY nå ut till fler branscher och nya segment där det blir allt viktigare med synlighet och säker accesskontroll.

**Senior Architectural Systems** är en leverantör av fönster, dörrar och väggar i aluminium samt energieffektiva fönstersystem för den kommersiella byggsektorn i Storbritannien. Bolagets innovativa och högkvalitativa produktsortiment kompletterar ASSA ABLOYs befintliga erbjudande på den kommersiella OEM-marknaden (Original Equipment Manufacturing) och hjälper oss att möta den växande efterfrågan på energieffektiva

byggnadslösningar. Förvärvet utökar vår närvaro på den brittiska specifikationsmarknaden och ger oss möjlighet att integrera de högkvalitativa profilsystemen med våra dörrar och beslag, vilket stärker vårt erbjudande till kunder.

**Wallace & Wallace** är en kanadensisk tillverkare, distributör och installatör av stängsel för skalskydd samt dörr- och grindlösningar för kommersiella och privatkundsmarknader. Förvärvet ligger i linje med Entrance Systems strategi att bredda sin produktportfölj inom skalskydd och leverera kompletta helhetslösningar. Bolagets starka regionala närvaro och etablerade expertis inom installation och service fördjupar vår marknadsnärvaro i centrala Kanada. Förvärvet möjliggör också försäljning inom ASSA ABLOYs bredare portfölj, vilket ger kunderna ökad tillgång till produkter av hög kvalitet samtidigt som det stärker vårt servicenätverk.

**Sargent and Greenleaf** är en amerikansk tillverkare av mekaniska och elektroniska låslösningar med hög säkerhet och hårdvara för säkerhets-skåp. Förvärvet stärker vår portfölj med marknadsledande teknik för högsäkerhetsmiljöer och ökar vår förmåga att erbjuda lösningar med avancerade skyddsmekanismer, till exempel för banker, kritisk infrastruktur och myndigheter. Tack vare bolagets mångåriga expertis och pålitliga prestanda kan vi nu erbjuda robusta system med högsäkerhetslås som kompletterar vårt övriga sortiment av accesslösningar. Det skapar i sin tur möjligheter till innovation och tillväxt inom andra segment där det krävs passersystem med hög säkerhet.



Uhlmann & Zacher, en tysk leverantör av elektronisk accesskontroll och tillhörande mjukvara, förvärvades i januari 2025.

**Calmell** är en spansk tillverkare av smarta kort, smarta pappersbiljetter och biljetter med magnetremsa. Bolaget har gedigen kompetens inom säker biljetthantering och är därmed ett starkt tillskott till HIDs snabbväxande portfölj av lösningar för kollektivtrafik. Förvärvet ökar vår förmåga att erbjuda integrerade biljett- och betallösningar för kollektivtrafiken, vilket främjar den globala övergången till digital, kontaktlös och hållbar rörlighet. Calmells stabila kundrelationer och tillverkningskapacitet stärker HIDs närvaro i Europa och kompletterar vårt ekosystem av lösningar för säker identifiering.

**TeleAlarm Group** är en tysk leverantör av fjärrvårdsteknik som kombinerar hård- och mjukvarulösningar för att möjliggöra självständigt boende inom vård- och omsorgssegmentet. TeleAlarm är en ledande leverantör av fjärrvårdssystem, som med sin höga FoU-kapacitet stärker ASSA ABLOYs affärsområde Senior Care och ökar tillväxten inom tekniska lösningar för boendestöd. Bolagets skalbara plattform och ekosystem ökar vår förmåga att leverera säkra, pålitliga och användarvänliga lösningar för vårdgivare och boende. Förvärvet skapar dessutom långsiktiga möjligheter inom områden som uppkopplad sjukvård och digital övervakning.

**Uhlmann & Zacher** är en tysk leverantör av elektronisk accesskontroll och tillhörande mjukvara. Bolaget är känt för sina robusta elektroniska lås och sin starka position på den tyska marknaden. Det breddar vårt utbud inom digitala accesslösningar, så att vi kan erbjuda kunderna ett heltäckande sortiment av produkter och mjukvaruplattformar av hög kvalitet. Uhlmann & Zachers stora distributionsnätverk och installerade bas ger goda förutsättningar för tillväxt, medan ASSA ABLOYs marknadsstrategi skapar möjligheter att nå ut med lösningarna. Med förvärvet stärker vi vårt elektromekaniska erbjudande och ökar vår närvaro på en av Europas största säkerhetsmarknader.

# 23

förvärv 2025

# 5%

nettoförvärvad tillväxt 2025

**Kingspan Door Components** är en belgisk tillverkare som erbjuder ett brett sortiment av dörrpaneler för sektionsportar för både bostäder och industriella applikationer. Förvärvet utökar ASSA ABLOYs komponentportfölj och stärker vår tillverkningsbas i Centraleuropa. Kingspans etablerade produktserier gör det möjligt för oss att erbjuda kunderna ett bredare urval av högkvalitativa paneler med optimal isolering och hållbarhet. Förvärvet främjar vertikal integration, förbättrar leverantörskedjans motståndskraft och ökar våra möjligheter att erbjuda kompletta, konkurrenskraftiga lösningar för sektionsportar på alla våra marknader.

**3millID och Third Millennium** är bolag inom läsare och certifikat för fysisk accesskontroll med bas i USA och Storbritannien. Förvärvet breddar HIDs sortiment av läsare och certifikat med säkra, moderna teknologier och stärker vår närvaro på två strategiskt viktiga marknader. Båda bolagen tillför stark teknisk kompetens och väletablerade kundrelationer, vilket ökar vår förmåga att möta den växande efterfrågan på säkra autentiseringslösningar. Integrationen ökar kundernas valmöjligheter, främjar övergången till samverkande accesssystem och stärker HIDs position som global ledare inom lösningar för säker identifiering.

**International Door Products** är en amerikansk tillverkare av standard- och kundanpassade brandklassade stålkarmar för dörrar. Bolagets premiumsortiment med snabba leveranstider kompletterar vårt befintliga utbud av ihåliga metallkarmar och stärker därmed vår position på den nordamerikanska byggmarknaden. International Door Products har hög kompetens inom specialtillverkade och projektspecifika

lösningar, vilket ökar vår förmåga att hantera snäva deadlines och föränderliga kundbehov. Förvärvet stärker vårt produkt erbjudande, ökar vår flexibilitet i tillverkningen och stödjer vår strategi att leverera kompletta, integrerade lösningar i hela regionen.

**Gesellschaft für Sicherheitstechnik (GfS)** är en tysk leverantör av utrymningslösningar för kommersiella, industriella och offentliga byggnader. Bolagets specialiserade produktsortiment förstärker ASSA ABLOYs utbud inom säkerhets- och utrymnings teknik, som är en viktig och hårt reglerad del av säkerhetsmarknaden. Förvärvet bidrar med teknisk kompetens, starka kundrelationer och en fokuserad produktportfölj som kompletterar våra befintliga lösningar. Därmed kan ASSA ABLOY erbjuda kunderna mer kompletta och enhetliga utrymningslösningar.

**Kentix** är ett tyskt bolag som utvecklar och tillverkar övervakningssystem och accesskontrollprodukter för datacenter. Förvärvet ökar ASSA ABLOYs förmåga inom datacenter. Bolagets integrerade lösningar för miljöövervakning, intrångsdetektering och accesskontroll kompletterar vårt befintliga sortiment, så att vi kan erbjuda kunderna kompletta, enhetliga ekosystem för säkerhet. Kentix har hög kompetens inom hantering av kritiska miljöer, vilket ökar vår förmåga att erbjuda motståndskraft, efterlevnad och driftskontinuitet för datacenter.



## Förvärv 2025

Förvärv	Division	Land	Antal anställda	Omsättning 2025 (MSEK)
InVue	Global Technologies	USA	260	1 790
Senior Architectural Systems	EMEIA	Storbritannien	150	570
Wallace & Wallace	Entrance Systems	Kanada	160	470
Sargent and Greenleaf	Americas	USA	100	430
Calmell	Global Technologies	Spanien	100	380
TeleAlarm Group	Global Technologies	Tyskland	70	280
Uhlmann & Zacher	EMEIA	Tyskland	110	280
Kingspan Door Components	Entrance Systems	Belgien	70	280
3millID & Third Millenium	Global Technologies	USA & Storbritannien	<50	240
International Door Products	Americas	USA	80	220
Metal Products Inc.	Americas	USA	170	220
Door System	EMEIA	Danmark	80	150
Automated Doors & Access	Entrance Systems	Kanada	<50	130
GfS	EMEIA	Tyskland	<50	130
Pedestal PRO	Americas	USA	50	120
Kentix	EMEIA	Tyskland	<50	90
Rhinotek Entrance Solutions	Entrance Systems	Kanada	<50	60
ePark	Entrance Systems	Sverige	<50	<50
IDmelon	Global Technologies	Kanada	<50	<50
Intelligent Observation	Global Technologies	USA	<50	<50
Multi Acces	Entrance Systems	Kanada	<50	<50
SiteOwl	Americas	USA	<50	<50
Skidata India	Entrance Systems	Indien	100	<50

# Vilka vi är

ASSA ABLOY bildades 1994 och är världsledande inom accesslösningar. Vi är 64 000 medarbetare i över 70 länder med en unik decentraliserad affärsmodell. Vi har ledande positioner inom områden som effektiva dörröppningar, säkra identiteter och entréautomatik. Våra innovativa accesslösningar hjälper dagligen människor att känna sig trygga, säkra och uppleva en öppnare värld.

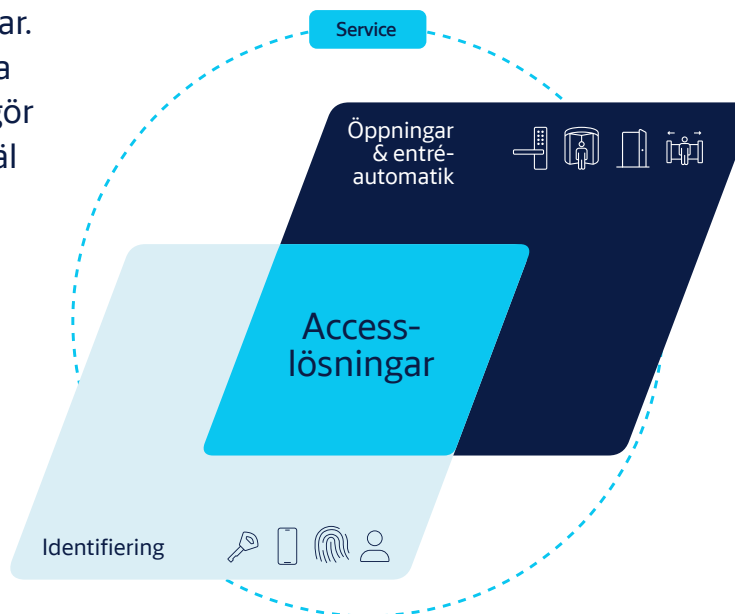


# Världsledande inom accesslösningar

ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar. Vi hjälper dagligen miljarder människor att uppleva en öppnare värld genom innovationer som möjliggör trygga, säkra och bekväma accesslösningar för såväl fysiska som digitala platser.

## Accesslösningar för alla behov

ASSA ABLOY erbjuder världens bredaste sortiment av accesslösningar. Vår portfölj omfattar ett komplett sortiment av lösningar inom områden som mekaniska och elektromekaniska lås, accesskontroll, identifieringsteknologi, entréautomatik, säkerhetsdörrar, hotellsäkerhet, mobil access och mycket mer. Våra produkter och tjänster levereras både enskilt och tillsammans som kompletta accesslösningar. Genom kundfokus och betydande investeringar i innovation ser vi till att våra produkter och lösningar tillgodoser kundernas föränderliga behov.



## En decentraliserad organisation

Vi är en global koncern med en unik decentraliserad och kundfokuserad affärsmodell. Det gör att vi snabbt kan anpassa oss efter förändringar på marknaden och leverera skraddarsydd lösningar för olika marknader och segment. Våra olika affärsenheter är väl insatta i regionala standarder och optimerar sina resurser och produkter efter lokala behov.

De regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, säkerhetsdörrar, och mycket mer, anpassade för den lokala marknadens standarder och säkerhetskrav, som ofta skiljer sig åt mellan olika länder. De globala divisionerna tillverkar och säljer accesslösningar, identifieringsprodukter och entréautomatik som är mer standardiserade över kontinenter eller har en global räckvidd. Läs mer på sidorna 34–45.

## ASSA ABLOY

Associerade varumärken



Starkt associerade varumärken



## Starka varumärken

Vi använder en flervarumärkesstrategi för att utnyttja vår globala och lokala närvaro. Varumärkena spelar en viktig roll i vår strategi när det gäller att skapa förtroende, lojalitet och differentiering på våra olika marknader. Styrkan i våra över 250 globala, regionala och lokala varumärken hjälper oss att göra ASSA ABLOY till världsledande inom accesslösningar.

ASSA ABLOY är vårt koncern- och medarbetarvarumärke. Vi har också starka globala och regionala varumärken, som Yale och Kwikset på bostadsmarknaden och HID för identifierings- och accesslösningar.

## Vi är globala och unikt lokala

ASSA ABLOY har verksamhet i över 70 länder och försäljning i över 180 länder. Vi finns på över 1 100 platser, varav cirka 200 FoU-anläggningar och över 200 produktionsanläggningar<sup>1</sup>. Övriga anläggningar utgörs av distributionscenter och kontor. I många länder är vår verksamhet baserad på något av de nästan 400 ledande accessföretag som vi har förvärvat de senaste 31 åren.

### Topp 10 länder sett till omsättning

1 USA 48%	6 Sverige 3%
2 Storbritannien 5%	7 Australien 3%
3 Frankrike 4%	8 Nederländerna 2%
4 Tyskland 4%	9 Mexiko 2%
5 Kanada 4%	10 Brasilien 1%



<sup>1</sup> Produktions- och konfigurationsanläggningar större än 1 000 m<sup>2</sup>.

# ASSA ABLOY i din vardag

Miljardier människor över hela världen kommer dagligen i kontakt med våra produkter. Vi tillhandahåller lösningar från skalskydd till invändig säkerhet. Du hittar våra produkter och lösningar över hela världen – i allt från dörrar, lås och beslag till accesskontroll, nyckelkort och smarta mjukvaror. I bostäder, hotell, butiker, sjukhus, lager, flygplatser med mera finns vi där för att göra vardagen säkrare och bekvämare.

## Företag

**1.** Våra pollare, högsäkerhetsstaket och andra säkerhetsspärrar skyddar fotgängare från motorfordon i en byggnads yttre skalskydd. De finns i fasta, flyttbara och infällbara modeller och kan integreras sömlöst i säkerhets- och larmsystem.

**2.** Vi erbjuder automatiska skjutdörrar och karusell-dörrar för entréer och inomhuspartier med ett stort flöde av människor, så att man kan gå in i byggnader utan att behöva öppna några dörrar manuellt.

**3.** Vi erbjuder ett komplett serviceutbud för underhåll och uppgradering av automatiska entréer och dockningsstationer som bidrar till en smidigare kundupplevelse.

**4.** Inuti och utanför byggnaden arbetar elektromekaniska lås och annan hårdvara, som exempelvis säkerhetsklassade dörrar, karmar och leveransskåp, tillsammans med system för fysisk accesskontroll (inklusive läsare och styrenheter), för att hantera åtkomst och paketleveranser. Vi erbjuder också system och lösningar för säkert utfärdande och hantering av identiteter med specifika säkerhetskrav, till exempel ID-kort för personal.

**5.** Vi erbjuder mobila nycklar och system för fysisk accesskontroll, inklusive läsare och styrenheter, för effektiv åtkomsthantering i byggnader.

## Flerfamiljshus

**6.** Vi tillhandahåller kompletta lösningar för flerfamiljshus, alltifrån mekaniska lås till avancerade, skräddarsydda accesssystem och garageportar. Våra digitala dörrlås kan enkelt öppnas med en kod eller mobilapp. Appen möjliggör smidig fjärrstyrning för att släppa in behöriga besökare.

## Hotell/butik

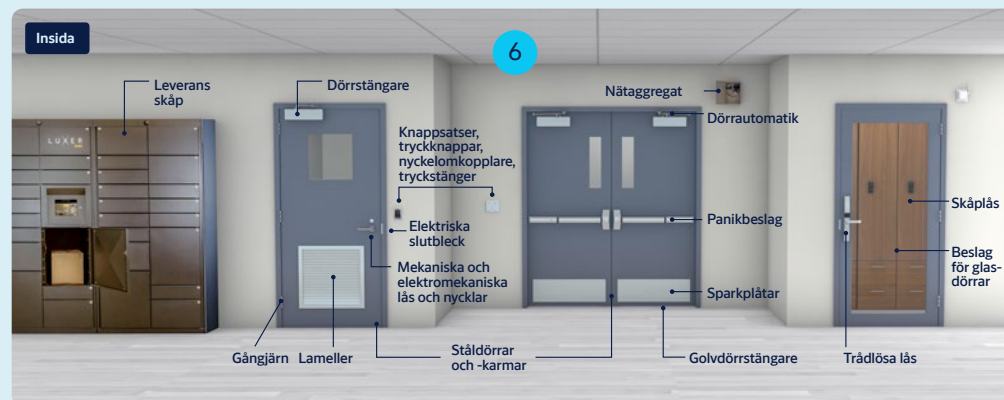
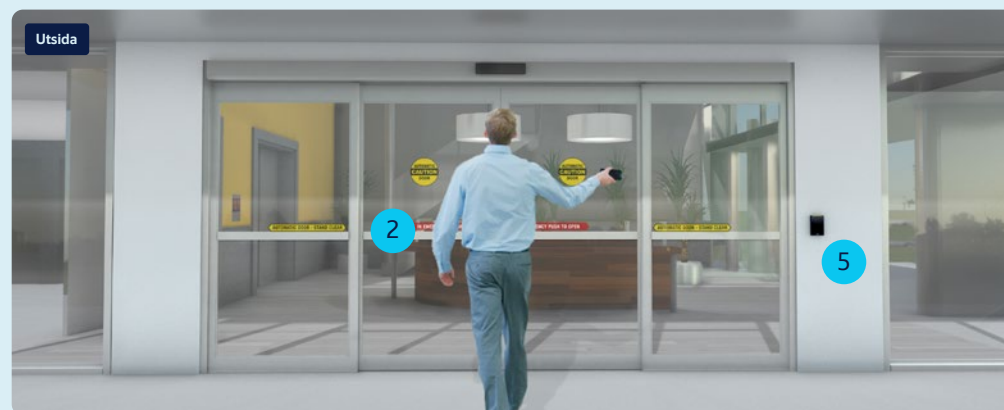
**7.** Vi tillhandahåller kompletta accesslösningar för butikslokaler och hotell. Vårt erbjudande för hotellbranschen omfattar mobila accesslösningar, accesssystem, lösningar för personalsäkerhet, kassaskåp för hotellrum och energistyrningssystem.

**8.** Med våra mobila accesslösningar kan hotellgäster boka rum direkt via en smart mobiltelefon. Genom säker Seos-teknologi skickas en digital nyckel till gästens mobiltelefon, så att gästen kan gå direkt till rummet och låsa upp dörren utan att behöva köa i receptionen.

**9.** Våra karuselldörrar skapar rymliga och välkomnande entréer, vilket gör dem idealiska för utrymmen där klimatkontroll är prioriterad. De har avancerad sensorteknik som säkerställer smidig funktion, ett säkert flöde av människor och förbättrad separation av inomhus- och utomhusklimat. Dessutom kompletteras de med sidodörrar för ökad tillgänglighet och snabbare utrymning.

**10.** Vi erbjuder säkra garageportar som enkelt kan anslutas till byggnadens befintliga accesssystem.

ASSA ABLOY erbjuder även accesslösningar med olika typer av mekanisk och digital teknik för kunder inom äldreomsorg, bygg- och anläggning, arenor och evenemang, datacenters, kritisk infrastruktur, säkerhetsmyndigheter och andra segment.



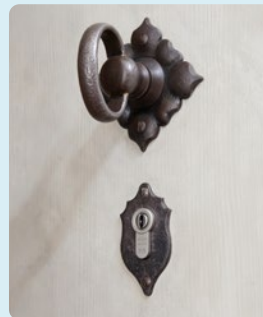
## ASSA ABLOY i din vardag



## Projektfakta

**Projekt:** Frauenkirche  
Dresden, Tyskland

**Produkter och lösningar från ASSA ABLOY:** eCLIQ huvudnyckelsystem från varumärket IKON



De diskreta digitala eCLIQ-låsen smälter sömlöst in i kyrkans historiska arkitektur.

## Frauenkirche i Dresden:

## Historiskt landmärke med modern säkerhet

Frauenkirche i den tyska staden Dresden är en byggnad med storlagen arkitektur och andlig atmosfär som lockar över två miljoner besökare per år. Kyrkan, som uppfördes på 1700-talet och restaurerades efter andra världskriget, var i behov av en modern säkerhetslösning som kunde uppfylla behoven hos olika användargrupper utan att kompromissa med byggnadens historiska karaktär. ASSA ABLOY levererade ett skräddarsytt elektroniskt låssystem som sömlöst kombinerar innovation och tradition.

## Berätta om projektet!

Frauenkirche i Dresden är en viktig kulturell och andlig mötesplats med tydligt barock arkitektur. Eftersom användarna utgörs av flera olika kategorier, såsom hantverkare, präster, personal och volontärer, behövdes ett säkert och flexibelt accesssystem som kunde installeras med minsta möjliga påverkan på byggnaden. Utmaningen var att implementera en modern lösning som respekterade byggnadens historiska integritet, men samtidigt uppfyllde dagens behov av accesskontroll.

## Hur lyckades ASSA ABLOY uppfylla säkerhetsbehoven?

I samarbete med kyrkans befintliga säkerhetsleverantör FELGNER Sicherheitstechnik GmbH & Co. KG tog ASSA ABLOY fram en lösning bestående av det digitala låssystemet eCLIQ och smarta nycklar från varumärket IKON. Det elektroniska systemet möjliggör programmerbara behörigheter, enkel nyckelhantering och snabb installation utan komplex kabeldragning, med batteridrivna nycklar och diskreta cylindrar som integreras sömlöst i byggnadens arkitektur.

## Varför valde ni ASSA ABLOY?

Frauenkirche Dresdens stiftelse anlidade ASSA ABLOY baserat på expertrekommendationer. Låssystemet eCLIQ valdes utifrån följande kriterier:

- Flexibel accesskontroll för olika användargrupper
- Enkel nyckelhantering, inklusive radering av borttappade nycklar
- Enkel installation
- Diskret design som smälter väl in i den historiska miljön

Chefsarkitekt Thomas Gottschlich berömmar lösningen och tillägger att eCLIQ-cylindrarna "passar perfekt i den historiska miljön" och ger den imponerande byggnaden ett "mycket bra skydd".

# Hur vi skapar värde

## Våra resurser

64 000

medarbetare i över 70 länder

~4 400

medarbetare inom FoU

>250

starka varumärken i vår diversifierade produktportfölj

>10 500

patent

>200

effektiva produktions- och monteringsanläggningar

~50 000

leverantörer av direktmaterial och indirekta tjänster

## Vår affärsmodell och hur vi arbetar

ASSA ABLOY kombinerar räckvidden och innovationskraften hos en global organisation med styrkan i en unikt decentraliserad struktur, vilket gör det möjligt för oss att verka effektivt globalt samtidigt som vi är nära kunderna. Vi har en unik lokal närvaro på över 1 100 platser och tillverkar och säljer våra produkter och lösningar via återförsäljare i flera kanaler. Med 4 400 produktutvecklare leder vi vår bransch inom innovation. Strategiska förvärv

är en viktig tillväxtfaktor som kompletterar och stärker vårt erbjudande och vår lokala närvaro. Vi använder en flervarumärkesstrategi för att utnyttja våra globala och lokala styrkor och nå ut till olika marknads- och kundsegment. Vår decentraliserade organisation gör det möjligt för oss att verkställa vår strategi lokalt, i enlighet med vår gemensamma vision: att vara världsledande inom innovativa accesslösningar.

### Strategiska målsättningar

**Tillväxt genom kundrelevans**  
handlar om att förstå kundernas föränderliga behov, så att vi kan förse dem med de bästa lösningarna.

**Produktledarskap genom innovation**  
är en viktig drivkraft för differentiering och organisk tillväxt.

**Kostnadseffektivitet i allt vi gör**  
är vårt ständiga fokus på att förbättra vår effektivitet, vilket möjliggör ökade investeringar i innovation och framtida tillväxt.

**Utveckling genom våra medarbetare**  
är vår strävan att vara en världsledande organisation där medarbetare lyckas.

### Vårt erbjudande

ASSA ABLOY erbjuder världens bredaste sortiment av accesslösningar. Vår portfölj omfattar ett komplett sortiment av lösningar inom områden som mekaniska och elektromekaniska lås, accesskontroll, identifieringsteknologi, entréautomatik, säkerhetsdörrar, hotellsäkerhet, mobil access och mycket mer. Våra produkter och tjänster levereras både enskilt och tillsammans som kompletta accesslösningar.

23%

Mekaniska lås

31%

Elektromekaniska produkter

16%

Säkerhetsdörrar och beslag

30%

Entréautomatik

### Hållbarhet

Hållbarhet är en del av allt vi gör genom hela ASSA ABLOYs värdekedja.

Upplev en säkrare och öppnare värld

## Värdeskapande för intressenter 2025

### Ägare och investerare

- Utdelning och värdeökning

6,6 SEK mdr

betalad utdelning

### Medarbetare

- Professionell utveckling
- Säker och inkluderande arbetsplats med lika möjligheter

48 SEK mdr

i löner och andra ersättningar

### Kunder

- Ökad säkerhet och trygghet
- Smidigare och effektivare accesskontroll

>700

nya produkter lanserade

### Leverantörer och partners

- Teknisk utveckling
- Stabil partner

70 SEK mdr

i leverantörsutgifter

### Samhälle

- Ökad säkerhet och trygghet
- Minskad miljöpåverkan
- Betalda skatter och arbetstillfällen

5,1 SEK mdr

i inkomstskatt



# Medarbetarna skapar framgången

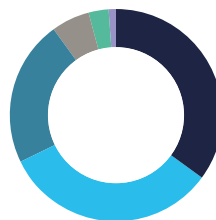
Våra medarbetare är grunden för allt vi gör. Vår decentraliserade organisation med 64 000 medarbetare i över 70 länder gör att vi kan vara flexibla och lyhörda för lokala behov, samtidigt som vi tar tillvara på vår storlek genom att samarbeta och realisera synergier. Vi är engagerade i våra medarbetare, med vetskap om att när de växer och utvecklas gör verksamheten det också.



## +40%

interna ansökningar per ledig tjänst (nivå 2–5) jämfört med 2022

Medelantal anställda per region



- Europa, 23 406
- Nordamerika 21 526
- Asien 12 845
- Sydamerika 3 418
- Oceanien 1 836
- Afrika 856

Våra medarbetare är vår viktigaste tillgång. Vår samlade expertis utgör grunden för vår innovation och hållbara tillväxt. Vi verkar i flera regioner i en decentraliserad organisation med en blandning av lokala produkter, tjänster och globala plattformar. Vi uppmuntrar till samarbete över divisionsgränserna för utbyte av bästa praxis och innovation så att vi kan erbjuda kunderna de bästa accesslösningarna. En stark gemensam kultur är en förutsättning för framgångsrikt samarbete. Genom vårt program "Together we" har vi definierat vår gemensamma kultur, baserat på våra värderingar: handlingskraft, innovation och integritet. Dessa värderingar förenar vår globala arbetsstyrka och vägleder oss i hur vi arbetar tillsammans och med våra kunder. Vi fortsätter att investera i denna kultur, genom att införliva våra värderingar i ledarskapsprogram och lyfta fram dem i lokala initiativ.

Socialt ansvar är en hörnsten i vår medarbetarstrategi. Vi agerar med integritet i vår strävan efter att erbjuda en trygg och säker arbetsplats med rättvis ersättning. Vårt hälsa- och säkerhetsprogram är utformat för att säkerställa att alla våra arbetsplatser uppfyller de högsta säkerhetsstandarderna och skyddar vår mest värdefulla tillgång – våra medarbetare. Genom omfattande utbildning, proaktiva förbättringar samt fokus på kultur och beteende strävar vi efter att skapa en arbetsmiljö som är så säker som möjligt. Vår ambition är också att bygga upp en inkluderande arbetsplats med mångfald där alla kan trivas och växa. Våra mångfaldsprinciper syftar till att främja ett brett spektrum av perspektiv över hela vår globala arbetsstyrka och ta tillvara en mångfald av synsätt som en konkurrensfördel, förankrat i en arbetsmiljö med en meritbaserad strategi för talangförsörjning fri från diskriminering.

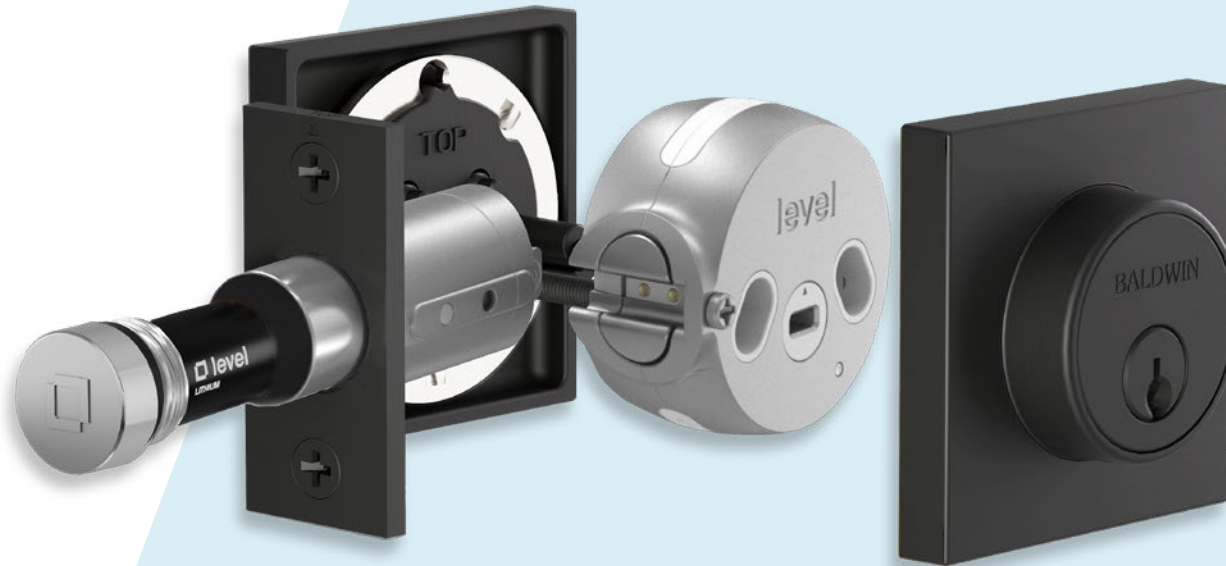
Kompetens är en viktig drivkraft för vår verksamhet och en förutsättning för vår långsiktiga framgång. Vi vill hjälpa medarbetarna att nå sin fulla potential genom att prioritera deras möjligheter att växa och utvecklas. Vi utvecklar kontinuerligt vårt medarbetarerbjudande för att kunna leverera en exceptionell medarbetarupplevelse samt attrahera och vårda topptalanger genom att erbjuda meningsfulla karriärmöjligheter. Vi fokuserar på att ha en stark successionplanering genom att utveckla ett dynamiskt tankesätt och främja intern rörlighet. Genom att bygga en lärande organisation säkerställer vi en arbetsstyrka som är motståndskraftig, anpassningsbar och redo att möta framtida utmaningar.

Integrationen av våra förvärv är ett exempel på hur vi fokuserar på självständighet och handlingskraft. Nyckeln till ett framgångsrikt förvärv är att de nya medarbetarna känner sig välkomna och delaktiga. Många av grundarna till bolagen vi förvärvat fortsätter sin resa inom ASSA ABLOY, vilket vi är väldigt stolta över. Genom hela integrationsprocessen uppmuntrar vi våra nya kollegor att fortsätta sitt framgångsrika arbete med befintliga produkter och kunder. Förutom att investera i de nyförvärvade bolagen erbjuder vi ett större nätverk och nya karriärmöjligheter. Det ger medarbetarna utökade möjligheter att växa och utvecklas i arbetet.

Sammantaget bidrar dessa initiativ till att maximera koncernens framgång och räckvidd och göra det möjligt för våra medarbetare att nå sin fulla potential. Genom att utveckla vår medarbetarstrategi bygger vi en motståndskraftig, kundfokuserad och innovativ organisation för att nå framgång på lång sikt. Allt detta är i linje med vår mission: att vara en världsledande organisation där medarbetare lyckas.

# En kultur av innovation

På ASSA ABLOY är innovation ett definierande karaktärsdrag i vår kultur. Det är integrerat i hur vi tänker, agerar och leder.



Vårt engagemang för innovation är avgörande för att vi ska uppnå tillväxt och ledarskap inom accesslösningar. Genom att ständigt utveckla våra produkter och tjänster med ny teknik och upprätthålla en optimal balans mellan pris och prestanda kan vi direkt bidra till våra strategiska prioriteringar: aktivt uppgradera den installerade basen, öka försäljningen inom service, generera mer återkommande intäkter, växa på tillväxtmarknader och vara priseffektiva.

## Innovation genom närhet till kunderna

ASSA ABLOYs decentraliserade affärsmodell är en stark drivkraft för innovation. Genom att ha FoU-team nära de marknader vi är verksamma på, säkerställer vi att våra lösningar är förankrade i verkliga kundbehov. Denna närhet möjliggör snabbare feedback, agil utveckling och ett erbjudande anpassat efter lokala behov. Under 2025 vidareutvecklade vi denna modell genom att integrera ett flertal centrala FoU-funktioner i våra divisionsorganisationer, vilket gör att vi nu har nästan 4 400 medarbetare globalt som

arbetar med forskning och utveckling. Genom att koppla samman design och utveckling ännu mer med försäljning och produktstyrning kan vi främja kundcentrerade innovationer som driver meningsfull tillväxt.

## Samarbete över divisionsgränser och plattformar

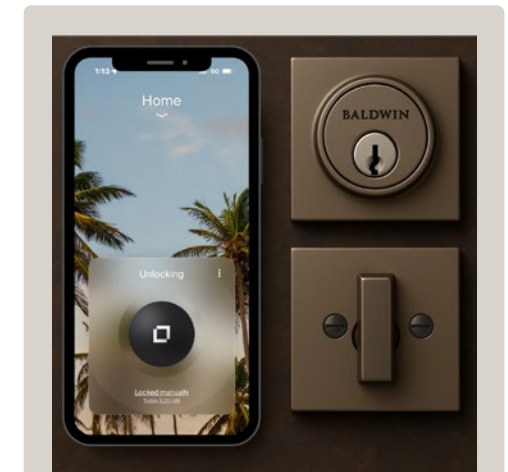
ASSA ABLOY har lokala team som utvecklar produkter anpassade efter sina respektive marknader, men innovationskraften stärks också genom samarbete över divisionsgränserna. Gemensamma FoU-resurser och modulära plattformar gör det möjligt att snabbt sprida lokalt utvecklad teknik till andra delar av koncernen. Detta stärker inte bara integrationen av nya förvärv utan maximerar också effekten av våra satsningar på forskning och utveckling. Genom att kombinera lokal flexibilitet med globala synergier bygger vi ett starkare och mer sammankopplat ekosystem för innovation, som kan möta de olika och föränderliga behoven hos våra kunder världen över.

Denna globala närvaro ger oss en oöverträffad plattform för att sprida våra lösningar till olika lokala marknader och därigenom maximera synergier. Genom att kombinera vår breda expertis med specifika kundbehov i varje region, omvandlar vi banbrytande uppfinningar till effektiva lösningar, skräddarsydda för unika lokala krav och redo att lanseras på marknaden.

## Fokus på innovation

Under året har vi gjort betydande framsteg inom både inkrementell och disruptiv innovation. Vår portfölj omfattar en sofistikerad mix av innovativa hård- och mjukvarulösningar – från fortsatt utveckling av mobila identiteter och biometrisk access till implementering av AI-drivet förebyggande underhåll. Dessa framsteg förbättrar inte bara säkerheten och användarupplevelsen utan skapar också nya möjligheter vad gäller service och återkommande intäkter.

Beröringsfria accesslösningar och antimikrobiella beläggningar kan till exempel möta de



I slutet av 2025 lanserade vi en serie lås under varumärket Baldwin med smart teknik från Level. En kombination av Baldwins klassiska design med Levels osynliga låsteknik och funktioner som Matter/Thread, Apple HomeKit samt stilrena beslag i mässing för diskret installation i hemmet.

”

Genom att koppla samman design och utveckling ännu mer med försäljning och produktstyrning kan vi främja kundcentrerade innovationer som driver meningsfull tillväxt.

allt högre hygienkraven, medan energisnåla hårdvarukomponenter kan bidra till att uppnå hållbarhetsmål och priseffektivitet genom att skapa differentierat värde. Våra investeringar i digitala utbildningsplattformar och certifieringsprogram för installatörer säkerställer att våra kunder och partners kan dra största möjliga nytta av dessa innovationer, vilket ytterligare stärker ASSA ABLOYs varumärkeslojalitet och marknadsledarskap.

Vi fokuserar också på att komplettera interna teknologier med förvärvad innovation. Ett bra exempel på detta är lanseringen av våra nya Baldwin-lås med inbyggd digital teknik från Level. Detta samarbete ger våra kunder möjlighet att integrera mobilbaserad fjärraccess i smarta hem utan att kompromissa med vare sig design eller säkerhet.

### Från inkrementell till banbrytande innovation

Det pratas mycket om disruptiv innovation, som ansiktsgenkänning och molnbaserade system, men det är alla små, successiva förbättringar – längre batteritid, enklare installation, smartare diagnostik – som skapar kontinuerligt värde för kunderna. Denna tvådelade strategi säkerställer att vi förblir flexibla och konkurrenskraftiga samtidigt som vi bygger en solid grund för långsiktig framgång.

### Investerar i framtiden

Våra satsningar på forskning och utveckling handlar inte bara om teknologi – utan också om transformation. Vi bygger plattformar som förenar vårt ekosystem för smarta dörrlås, vilket möjliggör snabbare implementering, enklare integration och bättre användarupplevelser på alla marknader. Dessa investeringar har redan gett resultat, i form av ökad försäljning, starkare kundrelationer och en växande närvaro på tillväxtmarknader.

Ett exempel är vår gemensamma plattform Seos Trusted Service Manager, som gör det möjligt för bolag inom ASSA ABLOY att varje år utfärda mobila nycklar till miljontals användare på ett säkert sätt. Tack vare denna plattform kan vi snabbt lansera mobila accesslösningar på olika marknader och öka de återkommande intäkterna avsevärt med hjälp av prenumerationstjänster.

Vi fortsätter att integrera innovation i alla delar av organisationen, från produktdesign och hållbarhet till kundservice och medarbetarutveckling. Vi främjar en kultur där medarbetarna vågar ifrågasätta invanda mönster, för att säkerställa att innovation inte bara är något vi gör – utan definierar vilka vi är.



HID:s branschledande Signo-läsare med stöd för en mängd olika behörighetsteknologier erbjuder flexibel och pålitlig prestanda för en smartare, mer uppkopplad upplevelse.

# Nästa steg i vår hållbarhetsresa

ASSA ABLOYs ambition är att leda branschen mot en mer hållbar framtid. Genom att integrera hållbarhet i allt vi gör kan vi sänka kostnaderna, minska riskerna och utveckla mer hållbara produkter och lösningar, vilket hjälper våra kunder att nå sina mål och ambitioner inom hållbarhetsområdet.

Under 2025 avslutade vi vårt fjärde hållbarhetsprogram, med positiva resultat. Våra koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 har minskat med 34% jämfört med basåret 2019, vilket är avsevärt bättre än målet på -25%. Vi har även överträffat våra mål beträffande energi-, vatten- och avfallsintensitet. Genom att utnyttja vår välutvecklade process för hållbarhetsrevision har vi genomfört 761 leverantörsrevisioner. Vi har gjort fortsatt goda framsteg mot våra mål för hälsa och säkerhet, där vi lyckades uppnå en minskad skadefrekvens på 27% jämfört med basåret 2019. Mer information om vårt fjärde hållbarhetsprogram finns på sidan 66–69.

## Lansering av vårt femte hållbarhetsprogram

Vi är stolta över att lansera vårt femte hållbarhetsprogram fram till 2030, där vi har höjt ambitionsnivån ytterligare inför nästa steg i vår hållbarhetsresa. Det nya programmet omfattar fem fokusområden: klimat, verksamhet, leveransstyrning, innovation och medarbetare. Innovation är ett viktigt tillägg i programmet som kommer att hjälpa oss att minska våra

utsläpp i Scope 3 genom att optimera materialanvändningen i våra produkter. Vårt långsiktiga klimatrelaterade åtagande att uppfylla vetenskapligt baserade mål står i centrum för det nya programmet. Mer information om vårt femte hållbarhetsprogram finns på sidan 70–71.

## Framsteg med vetenskapligt baserade mål

Vi gör fortsatta framsteg med våra vetenskapligt baserade mål, vilket främjar vår strategiska målsättning om kostnadseffektivitet i allt vi gör. Koldioxidutsläppen i Scope 1 & 2 genereras från vår egen verksamhet, där vårt mål är att minska utsläppen i absoluta tal med 50% senast 2030, jämfört med basåret 2019. Scope 3 inkluderar alla övriga koldioxidutsläpp i vår värdekedja, utanför den egna verksamheten, där målet är att minska utsläppen med 28% senast 2030, jämfört med basåret 2019. För att uppnå våra vetenskapligt baserade mål har vi en fyrdelad strategi för utsläpp i Scope 1 & 2 och en för utsläpp i Scope 3. Scope 3 står för 95% av våra totala utsläpp, där mer än 72% kommer från inköpta varor och material i vår leverantörskedja.

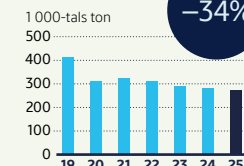
För mer information om våra hållbarhetsmål för 2030, se sidorna 70–71. [→](#)

## Mål 2025

### Koldioxidavtryck

–25%

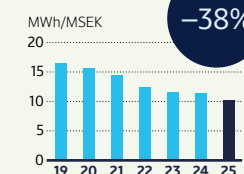
Koldioxidavtryck (absoluta utsläpp, Scope 1 & 2, i 1 000-tals ton)



### Energiintensitet

–25%

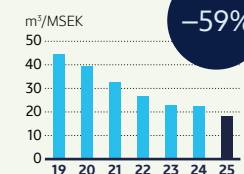
Energiintensitet (MWh/MSEK)



### Vattenintensitet

–25%

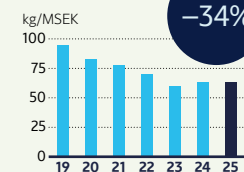
Vattenintensitet (m<sup>3</sup>/MSEK)



### Intensitet av farligt avfall

–25%

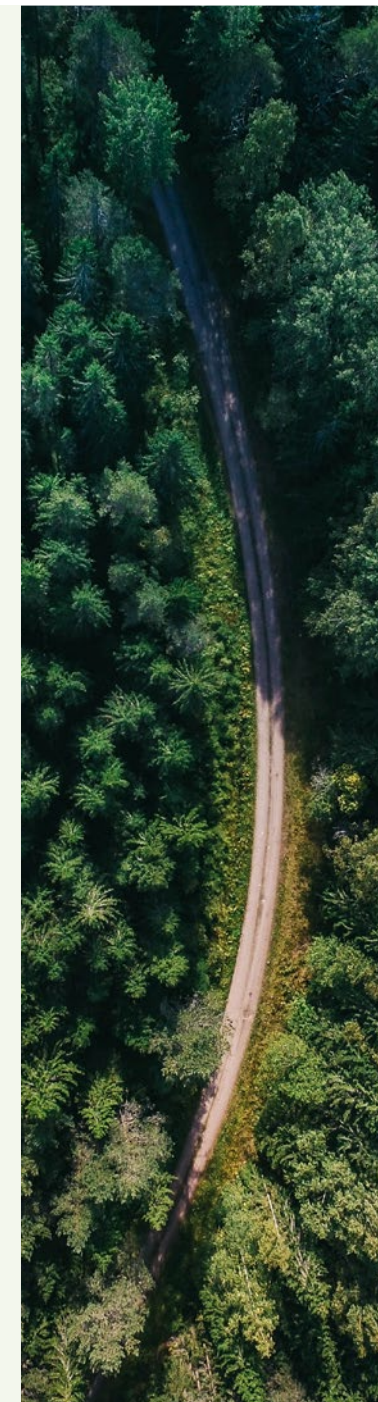
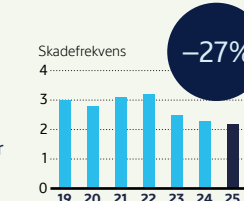
Intensitet av farligt avfall (kg/MSEK)



### Skadefrekvens

–33%

Skadefrekvens (antal skador per miljoner arbetade timmar)



# ASSA ABLOY som investering

ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar. Vi skapar stora värden för kunder och aktieägare, genom att ständigt optimera vår produktion och utveckla nya, innovativa produkter som tillgodoser kundernas behov och efterfrågan.

## +114%

ökad försäljning  
under 10 år

## +102%

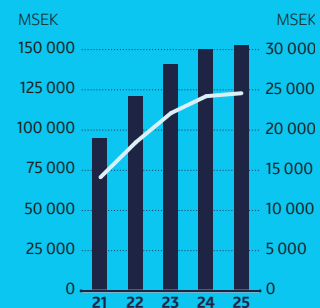
ökad vinst per aktie  
under 10 år

## SEK mdr

# 45

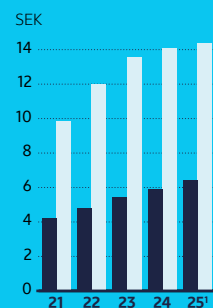
utdelning de senaste  
10 åren

### Omsättning och rörelseresultat



■ Omsättning  
— Rörelseresultat

### Utdelning och vinst per aktie



■ Utdelning per aktie  
■ Vinst per aktie efter utspädning<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Av styrelsen förslagen utdelning.

<sup>2</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.



# Hur vi skapar aktieägarvärde

## 1 Vi verkar i en bransch med starka långsiktiga tillväxtmöjligheter

Inom den globala branschen för accesslösningar, som är under ständig utveckling och som vi estimerar till över 150 miljarder USD, finns det starka underliggande trender som skapar en långsiktig efterfrågan på våra produkter och lösningar. Efterfrågan på trygga, säkra och bekväma accesslösningar ökar ständigt, drivet av ökande säkerhetshot, oro för den allmänna säkerheten, striktare lagstiftning, demografiska förändringar och ökat fokus på hållbarhet. Den pågående övergången till elektromekaniska och digitala accesslösningar skapar stora möjligheter, inklusive nya återkommande intäktströmmar.

## 2 Vår ledande position inom denna bransch och vårt fokus på innovation är avgörande faktorer

Vår ledande position inom branschen, med världens största installerade bas av produkter och lösningar, och vår strävan efter att leverera bästa möjliga kundupplevelse ger oss många konkurrensfördelar. Vi har branschens största innovationsresurser, omfattande kunskaper om lås och accesslösningar, starka relationer med våra kunder och återförsäljare samt välkända varumärken. Vår decentraliserade organisation ger oss dessutom flexibilitet och närhet till marknaden och kunderna, vilket möjliggör snabbare beslutsfattande och starkare lokal närvaro.

## 3 En välbeprövad strategi som har skapat kontinuerlig, lönsam tillväxt

ASSA ABLOY har en välbeprövad strategi som ger hela organisationen vägledning och stöd. Den gör att vi kan dra nytta av möjligheterna som följer med att vara ledande inom en gynnsam bransch. Vår strategi har hjälpt oss att uppnå kontinuerlig, lönsam tillväxt. Vår valutajusterade omsättning har ökat med nästan 9% årligen de senaste 15 åren och vår justerade rörelsemarginal (EBIT) har under samma period varit stabil på cirka 16%. Vår strategi omfattar nio prioriteringar som hjälper oss att fortsätta skapa lönsam tillväxt i enlighet med våra finansiella mål.



# Trender som driver vår bransch

Inom säkerhetsbranschen finns det starka underliggande trender som skapar en långsiktig efterfrågan på ASSA ABLOYs produkter och lösningar. Det universella behovet av trygghet och säkerhet är en grundläggande drivkraft för fortsatt efterfrågan på accesslösningar i en ständigt föränderlig värld. Ytterligare möjligheter skapas genom kundernas behov av bekvämare och smartare lösningar, tekniska framsteg och ett allt större fokus på byggnaders energieffektivitet. Sammantaget bidrar dessa faktorer till en kontinuerlig och lönsam tillväxt i vår bransch på lång sikt.



## Marknadsöversikt

Vi estimerar att den globala branschen för accesslösningar värderas till över 150 miljarder USD årligen. Tillväxten inom branschen har historiskt sett varit stabil, med en stor och stabil eftermarknad, drivet av säkra och innovativa lösningar med fokus på bekvämlighet och förbättrad hållbarhetsprestanda i byggnader.

Människor har alltid haft ett behov av att skydda sig. I och med att välfärd och sociala skyddsnet har utvecklats har även accesslösningarna utvecklats och anpassats efter de unika kraven på olika lokala marknader. Det har resulterat i en mängd lokala standarder, vilket i sin tur har lett till en fragmenterad marknad – framför allt i tillväxtländerna. ASSA ABLOY är världens största leverantör av accesslösningar, men på grund av marknadsfragmentering är vår globala marknadsandel fortfarande liten, vilket innebär att vi har stor tillväxtpotential.

## 1 Behov av trygghet och säkerhet

Efterfrågan på trygga och säkra accesslösningar ökar ständigt, vilket främst beror på fyra viktiga frågor:

- Allt större säkerhetshot. Det finns ett ökat behov av säkerhetsåtgärder för att skydda byggnader och deras användare.
- Oro för den allmänna säkerheten. Nödsituationer, naturkatastrofer och andra kriser understryker vikten av att implementera effektiv fysisk säkerhet på offentliga platser.
- Striktare lagstiftning. Efterlevnad av regler beträffande accesssystem, åtkomstloggar, övervakning och krisberedskap ökar efterfrågan på kraftfulla fysiska och digitala säkerhetslösningar.
- Förändrad arbetsmiljö. Utvecklingen mot mer distansarbete och flexibla arbetsplatser har ökat behovet av access- och säkerhetslösningar anpassade för olika krav på access och närvaro.

## ASSA ABLOYs svar:

ASSA ABLOY tillhandahåller toppmoderna produkter och tjänster relaterade till dörröppningar, entréautomatik och säker identifiering, alltid med kundernas trygghet och säkerhet som högsta prioritet. Vi har branschens mest omfattande FoU-resurser och utvecklar produkter och lösningar anpassade till lokala behov av trygghet och säkerhet. Vårt erbjudande hjälper människor att uppleva en öppnare värld utan att kompromissa med säkerheten.

## 2 Människors rörlighet och demografiska förändringar

Ökad rörlighet och förändrade demografiska strukturer leder till ett allt större behov av nya byggnader och accesslösningar. Man uppskattar att 75% av de byggnader som kommer att behövas 2050 inte har byggts än. Enligt FN:s beräkningar kommer 70% av jordens befolkning att bo i städer 2050. Utvecklingen är särskilt tydlig på tillväxtmarknaderna, och den största

urbaniseringen sker i Asien och Afrika. Dessa demografiska förändringar skapar behov av nya byggnader inom såväl bostadssegmentet som det kommersiella och institutionella segmentet, vilket kommer att skapa långsiktig tillväxt på marknaden för accesslösningar. Samtidigt sker en utflyttning från städerna i vissa utvecklade länder, som en följd av pandemin. Det skapar ett behov av nya bostäder och kommersiella byggnader även i landsbygdsområden. Andra demografiska faktorer som påverkar efterfrågan är en åldrande befolkning som behöver effektivare vård samt att yngre generationer nu ger sig in på bostadsmarknaden.

## ASSA ABLOYs svar:

Med stark lokal närvaro och marknadskännedom kan vi vara flexibla och satsa aktivt på regioner där demografiska förändringar skapar nya möjligheter. För att utnyttja dessa tillväxtpotentialer har vi utvecklat ett brett sortiment speciellt anpassat för tillväxtmarknader. En åldrande befolkning skapar ökad efterfrågan



inom Senior Care. Därför förstärker vi detta segment både organiskt och genom förvärv för att öka vår marknadsnärvaro och expandera vårt produkt erbjudande. För att möta den ökade efterfrågan från bostadsägare satsar vi dessutom på digitala lösningar för smarta hem.

### 3 Digitalisering och nya teknologier

Den snabba utvecklingen av digitala lösningar fortsätter i alla delar av samhället, vilket ökar behovet av accesslösningar med ny teknik. Vi ser en fortsatt övergång till fler elektromekaniska produkter, vilket skapar möjligheter att utveckla nya accesslösningar som är både smidigare och säkrare. Vi ser också att det utvecklas nya affärsmodeller, som exempelvis delningsekonomi, XaaS (Everything as a Service) och ekosystem, vilket skapar möjligheter till återkommande intäkter från våra produkter och lösningar.

Ett exempel på en vertikal som nyligen har expanderat snabbt till följd av digitalisering är datacenter. Den snabba tillväxten inom AI och datadrivna tjänster har ökat investeringarna i datacenterinfrastruktur samt skärpt kraven på tillförlitlighet och säkerhet. Dessa miljöer kräver avancerade, integrerade accesslösningar för både fysiska och digitala system.

#### ASSA ABLOYs svar:

Vår starka FoU-organisation gör att vi ligger i framkant i utvecklingen av nya produkter för att möta de ständigt föränderliga behoven av trygga och säkra accesslösningar. Som koncern är ASSA ABLOY väl positionerat för att möta den växande datacentervertikalen genom styrkorna från våra divisioner kombineras i en gemensam, mycket säker och användarvänlig lösning. Försäljningen av våra elektromekaniska produkter och lösningar i de regionala divisionerna har haft en genomsnittlig organisk

årlig tillväxt på cirka 9% de senaste tio åren. Framsteg inom biometri, mobila nycklar, IoT och molnbaserade tjänster gör att vi kan leverera smartare och smidigare lösningar samtidigt som vi skapar fler möjligheter till återkommande intäkter. För att kunna dra nytta av nya affärsmodeller investerar vi i strategiska produkter och lösningar samt ingår partnerskap med särskilt fokus på dessa nya affärsmodeller.

### 4 Hållbarhet

I takt med en växande oro för miljön, vill allt fler kunder ha hållbara produkter och lösningar. Det leder till en ökad efterfrågan på klimatsmarta byggnader och accesssystem. Enligt prognoser från ledande analytiker och konsulter kommer vi att se en stark tillväxt inom olika segment på den globala marknaden för miljövänliga byggmaterial, en sektor som förväntas ha en genomsnittlig årlig tillväxt på 11% från 2025 till 2030. Det ställs allt högre krav på transparens vad gäller produkternas och tillverkningens effekter på människor och miljö. Dessutom införs allt fler regler beträffande energisnåla byggnader och accesslösningar.

#### ASSA ABLOYs svar:

Vi utvecklar ständigt nya, innovativa produkter som hjälper kunderna att minska sin miljöpåverkan. Ett exempel på hur vi tillgodoser kundernas behov är genom att erbjuda miljövarudeklarerationer (EPDer). EPDer gör våra produkter mer attraktiva, eftersom de hjälper kunderna att få högre poäng i miljöcertifieringar. Ett annat exempel är den nya funktionen för klimatkontroll i våra smarta automatiska dörrar, som hjälper kunderna att förvalta sina byggnader på ett mer energieffektivt sätt. Vårt arbete med hållbarhet ger resultat. I Europa har till exempel efterfrågan på hållbara specifikationer ökat med över 200% sedan 2021.

### 5 Lokala regler

Regelverken för accesslösningar skiljer sig mellan olika marknader. Dessa skillnader, i kombination med ständigt skiftande regler, standarder och krav, skapar stor komplexitet i vår bransch. EUs NIS2-direktiv om cybersäkerhet är ett aktuellt exempel som innebär skärpta krav på arbetet med säkerhet och riskhantering. Detta föränderliga regelverk understryker vikten av flexibilitet och innovation för att säkerställa både efterlevnad och konkurrensfördelar.

#### ASSA ABLOYs svar:

Vi är en av få globala leverantörer av accesslösningar som kan möta de ständigt skiftande reglerna på lokala marknader. Vi har en stark lokal närvaro med lokal verksamhet och produktutveckling på både mogna marknader och tillväxtmarknader. Vår decentraliserade organisation möjliggör snabba leveranser och svar på lokala kundbehov samt relevanta certifieringar som gör att vi kan uppfylla lagstiftningens krav. Det skapar goda kundrelationer och ökar efterfrågan på våra produkter och tjänster.



# En ledande marknadsposition

En stark innovationsgrund, framgångsrika förvärv, den största installerade basen, unik lokal expertis och en strävan efter att leverera bästa möjliga kundupplevelse har gjort ASSA ABLOY till en global ledare inom accesslösningar. Tillsammans skapar dessa styrkor en stor konkurrensfördel som driver vår lönsamma tillväxt på lång sikt.

## Marknadsledande position med starka kundrelationer

ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar med en unik lokal marknadsnärvaro i över 70 länder. Vi har världens största installerade bas av lås- och accesslösningar samt omfattande kunskaper om dessa lösningar. Genom uppgraderingar och nya lösningar bibehåller vi denna position. Vi delar in våra kunder och slutanvändare i olika marknadssegment för att få större förståelse för deras unika behov och kunna erbjuda skräddarsydda produkter och lösningar.

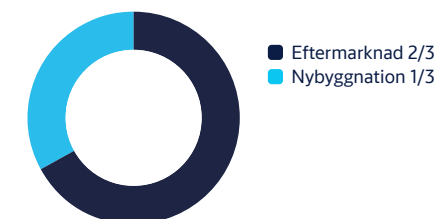
Vi arbetar kontinuerligt med att stärka våra kundrelationer samt relaterade processer och system.

Institutionella och kommersiella kunder står för cirka två tredjedelar av vår totala försäljning och bostadsmarknaden för cirka en tredjedel. Elektromekaniska och digitala produkter och lösningar skapar viktiga tillväxtpotentialer inom alla kundsegment. Vår stora installerade bas är en viktig faktor i övergången till elektromekaniska produkter och lösningar.

Eftermarknaden står för två tredjedelar av den totala försäljningen. Renoveringar, utbyten, uppgraderingar och service fortsätter att generera intäkter oavsett rådande ekonomiska klimat. Det minskar ASSA ABLOYs exponering för den cykliska efterfrågan som påverkar många andra företag och branscher.



## Fördelning av försäljning



## Fördelning av försäljning



Vi har en lång historia av starka relationer med återförsäljare och andra affärspartners, och samarbetar med de bästa globala och lokala aktörerna via vårt stora nätverk. Detta nätverk gör det möjligt för oss att snabbt nå ut till kunderna och distribuera våra produkter och lösningar med exceptionell effektivitet.

### Globala och unikt lokala varumärken

Vi utvecklar produkter, tjänster och accesslösningar som hjälper människor att känna sig trygga och säkra. En stark varumärkesportfölj är avgörande för att behålla befintliga kunder och attrahera nya.

Vårt koncern- och medarbetarvarumärke är ASSA ABLOY, som också är vårt ledande kommersiella varumärke. Under 2025 lanserade vi en ny varumärkesstrategi och visuell identitet för ASSA ABLOY som förenklar vårt sätt att interagera med kunderna och bättre återspeglar våra värderingar och vår decentraliserade marknadsmodell.

Vi har över 250 globala, regionala och lokala varumärken, till exempel Yale, Kwikset och PANPAN för bostadsmarknaden, VingCard i Hospitality-segmentet och HID inom identitets- och accesslösningar. Våra välkända lokala produktvarumärken i kombination med vårt globala, branschledande varumärke ASSA ABLOY gör att vi kan hålla oss nära kunderna och leverera den trygghet och pålitlighet som vi är kända för.

### Hållbar innovation säkerställer långsiktigt tillväxt

ASSA ABLOYs position som världsledande inom accesslösningar bygger på ett starkt engagemang för innovation. I takt med att branschen utvecklas genom digitalisering, hållbarhet och förändrade kundbehov gör vi ständiga satsningar för att ligga steget före och skapa bestående värde.

Under 2025 investerade vi 4% av våra intäkter i FoU, lanserade över 700 nya produkter och registrerade över 230 patent. Med våra cirka 200 FoU-anläggningar världen över kombinerar vi global expertis med lokal kunskap och har ett nära samarbete med kunderna för att leverera lösningar som är relevanta, hållbara och framtids-säkrade.

Vårt agila och samarbetsinriktade arbetssätt, med ett "fail fast, learn fast"-tankesätt, säkerställer att vi skapar de mest relevanta, hållbara och framtids säkra accesslösningarna och stärker vår position som världsledande innovatör inom accesslösningar.



### Försäljningskanaler

För att skapa varumärkes- och kundlojalitet måste vi erbjuda en kundupplevelse i världsklass. Målet är att förbättra kundupplevelsen vid alla kontaktpunkter med våra varumärken, och genom dedikerade resurser och investeringar vill vi öka förståelsen för kundupplevelsen och identifiera förbättringsmöjligheter.

Vi har en kontinuerlig dialog med våra partners där vi ger och tar emot feedback samt diskuterar vårt NPS-resultat (Net Promoter Score). Denna kommunikation hjälper oss att fokusera på det som är viktigast för kunderna, så att vi kan fortsätta vara en attraktiv affärspartner.

Skapa efterfrågan genom hantering av försäljningskanaler och återförsäljare →



←

Skapa efterfrågan genom specifikation, varumärkeslojalitet och återkommande intäkter

# En stabil grund för långsiktig, lönsam tillväxt

ASSA ABLOY har en stark ställning i en attraktiv, växande bransch, och vår välbeprövade strategi har levererat starka resultat över tid. ASSA ABLOYs strategihus är vårt gemensamma strategiska ramverk. Det innehåller alla viktiga delar som leder oss i rätt riktning. Strategihuset skapar en bra grund för att öka vår lönsamma tillväxt, stärka vår marknadsledande position och skapa långsiktigt värde för våra intressenter.



### Vision och mission

Vår vision vägleder oss och beskriver vad vi vill uppnå som organisation – att vara den världsledande leverantören av innovativa accesslösningar som hjälper människor att känna sig trygga och säkra, så att de kan uppleva en öppnare värld.

Vår mission beskriver vår roll som företag, varför vi finns och hur vi vill agera gentemot våra intressenter.

### Finansiella mål

Våra finansiella mål är vad vi vill åstadkomma över en konjunkturcykel. Vårt mål om en försäljningstillväxt på 10% per år bygger på 5% organisk tillväxt och 5% tillväxt genom förvärv. Vårt mål för rörelsemarginalen är 16–17%.

### Prioriteringar

Våra prioriteringar är de viktigaste värdeskapande aktiviteterna som möjliggör och accelererar lönsam tillväxt. Våra prioriteringar beskrivs mer ingående på sidorna 29–32.

### Strategiska målsättningar

Våra fyra strategiska målsättningar vägleder oss i vårt dagliga arbete. "Tillväxt genom kundrelevans" handlar om att förstå kundernas föränderliga behov, så att vi kan förse dem med de bästa tänkbara lösningarna. "Produktledarskap genom innovation" är en viktig drivkraft för differentiering och organisk tillväxt. "Kostnadseffektivitet i allt vi gör" handlar om att ständigt förbättra vår effektivitet för att möjliggöra ökade satsningar på innovation och framtida tillväxt. "Utveckling genom våra medarbetare" är vår strävan efter att vara en världsledande organisation där medarbetare lyckas.

### Hållbarhet

Hållbarhet är integrerat i allt vi gör. För oss är det en ständigt pågående förbättringsprocess som bygger på öppenhet och integritet. Som branschledare är det vårt ansvar att göra vad vi kan för att motverka klimatförändringar och säkerställa medarbetarnas hälsa och säkerhet.

Vårt åtagande att uppfylla vetenskapligt baserade mål visar vår beslutsamhet att stärka vår konkurrenskraft ytterligare med hållbara produkter, lösningar och processer. För att öka tillväxten genom kundrelevans är det viktigt att vi hjälper kunderna att uppfylla sina hållbarhetsmål.

### Värderingar och förhållningssätt

Våra grundläggande värderingar – handlingskraft, innovation och integritet – förmedlar vad vi står för som organisation och utgör grunden för hur vi uppträder mot varandra och våra intressenter. Dessa värderingar skapar en känsla av trygghet, tillit, gemenskap och samarbete. De inspirerar och vägleder oss i våra dagliga beslut, vilket skapar möjligheter för alla medarbetare att växa och utvecklas. Våra värderingar och förhållningssätt definieras i programmet "Together we".



# Prioriteringar

Våra prioriteringar definierar de viktigaste aktiviteterna som driver lönsam tillväxt. De är indelade i sex drivkrafter för tillväxt och tre förutsättningar för tillväxt. ”Drivkrafter för tillväxt” är våra viktigaste fokusområden för att driva tillväxten, medan ”förutsättningar för tillväxt” är vårt kontinuerliga arbete med att öka effektiviteten och skapa förutsättningar för att investera i drivkrafterna.

## Drivkrafter för tillväxt

### 1 Aktivt uppdatera den installerade basen

Övergången från mekaniska till elektromekaniska och digitala accesslösningar går allt snabbare på våra olika marknader. Detta, i kombination med vår stora installerade bas, gör att vi kan erbjuda fler digitala lösningar som uppfyller kundernas växande behov av säker, tillförlitlig och hållbar access.

För att förbli kundernas förstahandsval när det gäller pålitliga accesslösningar har vi ökat våra satsningar på innovation, med fokus på modularitet, säkerhet och tillförlitlighet. Med branschens mest omfattande digitala erbjudande skapar vi en stabil grund för framtida lönsam tillväxt. Eftersom penetrationsgraden fortfarande är låg, är övergången till elektromekaniska lösningar fortsatt en långsiktig drivkraft för lönsam tillväxt. Vi stöder aktivt denna övergång genom investeringar i innovation av elektromekaniska produkter och digital access. Ett exempel på detta är i Quimper, Frankrike, där kommunala myndigheter har implemente-

rat det elektroniska låssystemet eCLIQ för att förbättra säkerheten i offentliga byggnader, inklusive skolor, och samtidigt minska behovet av underhåll genom minimala ingrepp på plats.

Teknikskiftet drivs av efterfrågan på ökad trygghet, säkerhet, effektivitet och bekvämlighet. Våra digitala lösningar levererar en hög skyddsnivå genom avancerad autentisering, kryptering, fjärrövervakning och -styrning, spårning och åtkomstloggar. Vi E2E-testar (end-to-end) alla våra nya lösningar med avseende på fysiska och digitala hot för att säkerställa högsta möjliga säkerhetsnivå.

Dessutom ökar vi satsningarna på avancerad teknik som energiutvinning och energistyrning för att minska behovet av batterier och därmed förbättra såväl kundupplevelsen som hållbarheten. Kunderna visar vägen genom att aktivt välja dessa lösningar. I Esbjerg i Danmark har till exempel ett byggprojekt med 400 lägenheter, som uppmärksammats av Green Building Council Denmark, använt PULSE självgenererande teknik för att driva dörrsystem utan externa energikällor.

### 2 Generera mer återkommande intäkter

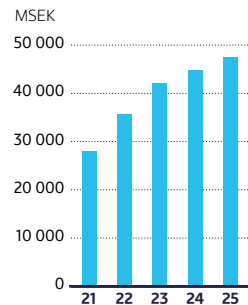
Övergången till digitala och elektromekaniska lösningar, inklusive integration av SaaS-lösningar, i kombination med vår stora installerade bas, skapar betydande möjligheter till återkommande intäktflöden. Genom att lansera innovativa lösningar som är smidiga att ansluta till våra befintliga system, kan vi få fler kunder att uppgradera sina installationer och övergå till prenumerationsbaserade modeller.

Vi utvecklar kompletta lösningar som genererar återkommande intäkter och säkerställer en enkel, problemfri övergång för kunderna. Inom HID accelererar vi uppgraderingar av läsare hos vår kundbas för att öka vår mobilkompatibla installerade bas, samtidigt som vi kopplar samman digital och fysisk åtkomst för att leverera enhetliga behörighetsteknologier som fungerar i både digitala och fysiska miljöer. Dessutom arbetar vi aktivt med att skapa öppna standarder för att öka kompatibiliteten och leda branschen.

För att stödja dessa initiativ investerar vi i infrastruktur, verktyg och processer. Samtidigt ökar vi satsningarna på utbildningsprogram, försäljning, prissättning och marknadsföring för att se till att våra team kan fortsätta generera återkommande intäkter. Med hjälp av uppkopplade plattformar och molnbaserade lösningar kan vi skapa kontinuerligt värde för kunder och slutanvändare.

Vi utvecklar kundspecifika produkter och lösningar för att öka de återkommande intäkterna från våra serviceavtal. Med hjälp av värdebaserad prissättning och IoT-aktiverade tjänster förbättrar vi konverteringsgraden samtidigt som vi säkerställer upptid och ökad livslängd för våra produkter. Dessa insatser bidrar till ökad försäljning, lönsamhet och kundlojalitet, samtidigt som de stärker vår långsiktiga hållbarhet.

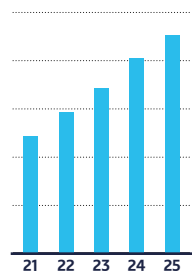
### Försäljning av elektromekaniska produkter



# 14%

genomsnittlig årlig tillväxt sedan 2021

### Prenumerationsbaserad försäljning



# 17%

genomsnittlig årlig tillväxt sedan 2021

### 3 Öka försäljningen inom service

En viktig drivkraft för långsiktig tillväxt är att utöka vår serviceverksamhet, framför allt inom Entrance Systems. Med proaktivt engagemang genom produktens och byggnadens hela livscykel – från planering och installation till drift, uppgradering och renovering – hjälper vi kunderna att upprätthålla systemens tillförlitlighet, effektivitet och hållbarhet.

Våra tjänster omfattar allt från högkvalitativa installationer och förebyggande underhåll till support på distans och modernisering, vilket minimerar antalet driftstopp och ökar produktens livslängd.

Med global räckvidd och stark lokal kompetens erbjuder vi service av de flesta dörrar och varumärken. Vi utnyttjar vår storskalighet för att utveckla innovativa lösningar med hjälp av molnbaserade verktyg, AI och generativ AI, så att våra medarbetare kan leverera effektiv service. Till exempel har vi utvecklat Technician CoPilot med hjälp av den senaste GenAI-tekniken för att hjälpa tekniker att snabbt lösa problem. I stället för att behöva gå igenom omfattande manualer, installationsguider eller felsökningsdokument kan tekniker nu ställa en fråga och omedelbart få exakta och relevanta svar, vilket innebär mindre tid på att söka information och mer tid på att skapa värde för kunden. Vår lösning ecoLOGIC använder AI för att optimera dörrrens parametrar och hitta rätt balans mellan personflöde och komfort. Under 2025 certifierades dessa lösningar av TÜV och Green Circle för sina mätbara effekter på energiförbrukningen.

Uppkopplade lösningar som ASSA ABLOY Insight gör dörrarna ännu smartare genom funktioner som fjärrstyrning, realtidsövervakning, serviceplanering och värdefull information som bidrar till att spara tid och pengar för våra

kunder. Till exempel kan våra lösningar se till att lastbilar automatiskt skickas till rätt lastbrygga, vilket förflyttar oss från underhållsleverantör till strategisk affärspartner och samtidigt förbättrar den operationella effektiviteten.

För att främja den här utvecklingen har vi fortsatt att utöka vår serviceverksamhet genom att rekrytera och utbilda nya tekniker, förvärva service- och distributionsföretag och optimera effektiviteten genom programmet @yourservice. Därmed säkerställer vi att våra team har de kunskaper, verktyg och processer som krävs för att erbjuda branschledande service.

### 4 Växa på tillväxtmarknaderna

Tillväxtmarknader erbjuder en betydande tillväxtpotential, drivet av snabb befolkningstillväxt, stigande BNP, accelererande urbanisering, nybyggnation och ett ökat behov av trygga och säkra lösningar. Dessa faktorer skapar en stark efterfrågan på våra produkter och tjänster.

Vår strategiska målsättning är att bli en ledande aktör på de mest betydelsefulla tillväxtmarknaderna. För att lyckas med det följer vi en tydlig plan som kombinerar riktade förvärv med stark organisk tillväxt. Förvärven skapar en viktig plattform där vi kan växa organiskt genom att lansera produkter anpassade efter lokala behov, samtidigt som vi utnyttjar vårt globala varumärke och produktsortiment.

Vi fortsätter också att investera i våra medarbetare och vår kapacitet för att öka vår lokala närvaro. Vi öppnar till exempel lokala monterings- och produktionsanläggningar, specificerar produkter från flera olika divisioner och inrättar lokala installations- och serviceteam för att kunna erbjuda helhetslösningar och bättre tillgodose kundernas behov.



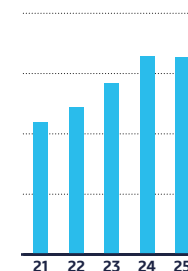
Att ställa om vår servicemodell från ett reaktivt till ett proaktivt erbjudande är en viktig tillväxt drivare för ASSA ABLOY.

### 5 Priseffektivitet

Vår prisstrategi återspeglar vår ledande position på många marknader, med fokus på satsningar inom områden som innovation och kundnöjdhet. Våra priser fastställs utifrån en förståelse för vad kunderna värdesätter mest, vilket bidrar till ökad kundnöjdhet och lönsamhet. Vi använder således en värdebaserad strategi för prissättning, för att säkerställa att våra priser återspeglar de unika fördelar och den höga kvalitet som förknippas med våra produkter och lösningar.

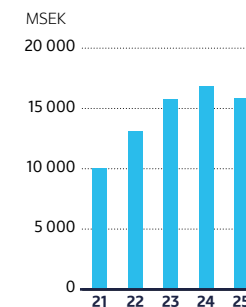
Vi har en decentraliserad organisation med närhet till våra lokala marknader, för att säkerställa konkurrensfördelar och samtidigt uppfylla kundernas skiftande behov. Vi övervakar och justerar kontinuerligt vår pris- och rabattstrategi, för att se till att den ligger i linje med våra strategiska målsättningar och skapar mervärde för kunder och aktieägare. Denna metod har visat sig vara extra effektiv under året för att hantera effekterna av handelstullar och andra externa faktorer och därmed upprätthålla våra marginaler och vår ledande marknadsposition.

#### Serviceförsäljning



**10%**  
genomsnittlig årlig tillväxt sedan 2021

#### Försäljning på tillväxtmarknader



**12%**  
genomsnittlig årlig tillväxt sedan 2021, med undantag för Kina

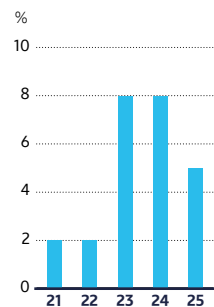
## 6 Fortsätta med framgångsrika förvärv

Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har vi genomfört nästan 400 förvärv globalt. I många fall utgörs förvärven av ledande accessleverantörer på sina respektive marknader med väletablerade kundbaser, marknadskanaler och varumärken. Vårt mål är att realisera synergier, samtidigt som verksamheterna växer och ökar sin lönsamhet. Det strategiska syftet med varje förvärv faller inom någon av de fyra pelarna i vår förvärvsstrategi: utöka kärnverksamheten, utvidga kärnverksamheten, utöka vår service- och distributionsverksamhet eller få tillgång till nya teknologier.

Vår välstrukturerade strategi säkerställer en smidig process, från identifiering av potentiella förvärv till integrering och uppföljning. En viktig del är vår decentraliserade affärsmodell, där varje division har sitt eget förvärvsteam för att möjliggöra flera parallella processer och utnyttja sin goda lokalkännedom. Dessutom har vi standardiserade processer för flexibelt och effektivt beslutsfattande. Tack vare tydliga kriterier för bolagens karaktärsdrag och finansiella situation samt solida integrationsplaner kan vi skapa starka synergier. Eftersom vi vet hur viktiga medarbetarna är prioriterar vi frågor som kultur och kompetens för att säkerställa en lyckad integration. Våra förvärvade bolag har genererat betydande värde efter att de har integrerats.

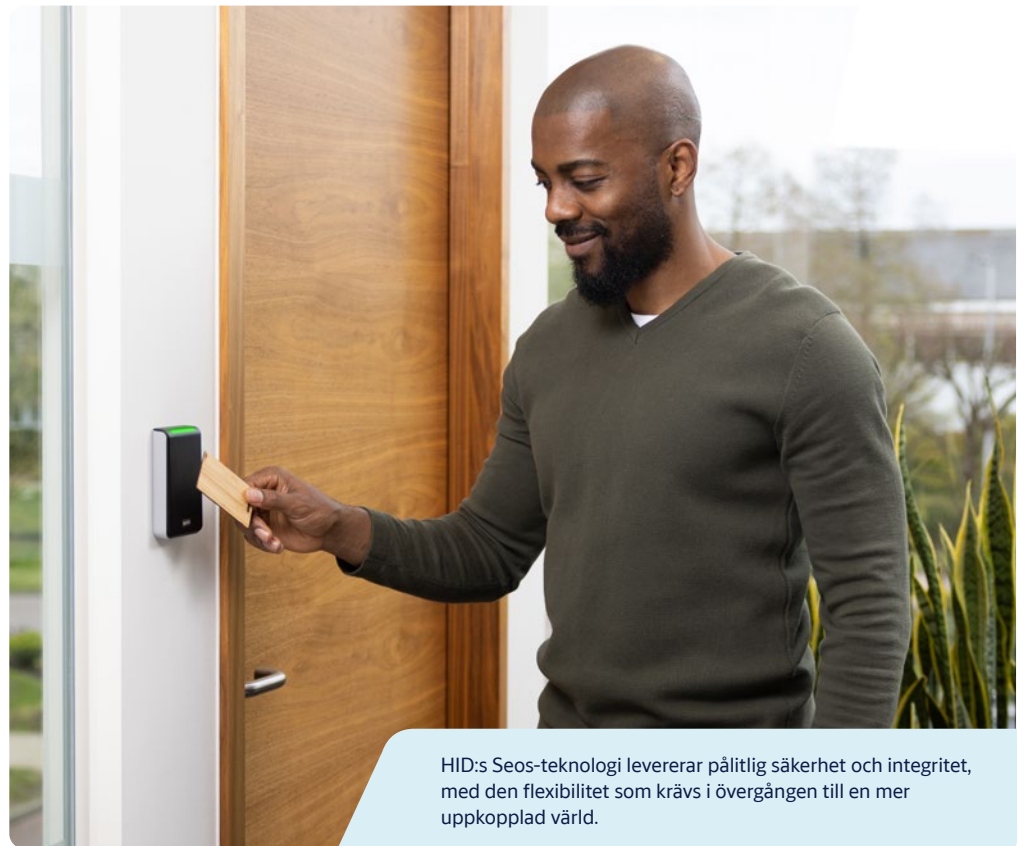
Under 2025 genomfördes 23 förvärv. Netto från avyttringar bidrog förvärv med 6,6 miljarder SEK till omsättningen under året. Med över 900 identifierade potentiella förvärv världen över och en solid finansiell ställning och starkt kassaflöde är vi väl positionerade för att fortsätta vår framgångsrika förvärvsresa.

### Förvärvad tillväxt



SEK mdr  
**33**

förvärvad och avyttrad försäljning netto sedan 2021



HID:s Seos-teknologi levererar pålitlig säkerhet och integritet, med den flexibilitet som krävs i övergången till en mer uppkopplad värld.

### De fyra pelarna i vår förvärvsstrategi



#### Växa kärnverksamheten

Stärka vår traditionella kärnverksamhet, som lås, dörrar och relaterade accesslösningar, för att expandera geografiskt, utöka den installerade basen och stärka vår marknadsposition.



#### Utvidga kärnverksamheten

Breda vårt kärnerbjudande med kompletterande produkter och lösningar som gör oss mer relevanta och skapar värde för kunder på viktiga marknader.



#### Service och distribution

Förstärka våra direkta kundkontakter genom effektiva service-, distributions- och eftermarknadskanaler, för att skapa djupare kundrelationer och ökade möjligheter till återkommande intäkter.



#### Nya teknologier

Komplettera vår portfölj med nya teknologier som utökar vårt lösningserbjudande och gör att vi kan etablera oss inom nya marknadssegment och vertikaler.

## Förutsättningar för tillväxt

För att öka vår lönsamma tillväxt fokuserar vi på tre förutsättningar för tillväxt över hela organisationen. Dessa förutsättningar utgör grunden för vår tillväxt, effektivitet och hållbarhet.

### 1 Konsoliderad verksamhet och fokus på värdeskapande

Vi optimerar vår verksamhet genom att konsolidera och förbättra vår produktionsstruktur och övergripande effektivitet. Våra strukturprogram (MFP) har resulterat i ackumulerade besparingar på totalt 8,7 miljarder SEK, vilket visar effekten av vårt kontinuerliga arbete med att effektivisera verksamheten. Under 2025 bidrog våra omstruktureringar till besparingar på 0,8 miljarder SEK och en nettopersonalminskning på nästan 1 900 personer.

Normalt sett tillverkar vi strategiska komponenter, som cylindrar, låskistor, dörrstängare och elektromekaniska produkter, på våra egna anläggningar och köper in övriga komponenter från betrodda externa leverantörer, för att upprätthålla en hög flexibilitet och kvalitet. Vår strategi är att ha monteringsverksamhet i avancerade fabriker nära kunderna, för att kunna anpassa produkterna efter lokala krav och reagera snabbt på marknadens behov. Vi investerar i automatisering och robotisering, inte bara för att öka tillverknings effektiviteten utan också för att förbättra produkternas enhetlighet och möjliggöra hållbar och skalbar tillväxt.

I början av 2025 lanserade vi vårt tionde strukturprogram (MFP10). Detta program kommer att ytterligare förbättra den operativa effektiviteten, stärka vår konkurrenskraft och generera årliga besparingar på cirka 1 miljard SEK med en

återbetalningstid på mindre än två år. Programmet omfattar nedläggning av 10 fabriker, 16 kontors- och lageranläggningar samt 27 projekt där vi ställer om från produktion till monterning, för att ytterligare effektivisera vår tillverkningsstruktur. Genom optimering av resurser och anläggningar kan vi öka effektiviteten i verksamheten, förbättra samordningen och skapa en mer flexibel och motståndskraftig organisation.

### 2 Optimera logistiken

För att öka kostnadseffektiviteten, stärka leverantörskedjans motståndskraft, förkorta leveranstiderna och förbättra kundernas upplevelse är det viktigt att vi optimerar vårt logistiknätverk. Under året skapade vi ett nätverk av strategiskt placerade lager i EMEA. Dessa lager är centralt belägna i förhållande till våra kunder, så att vi kan erbjuda leveranser inom 24 till 48 timmar. Nätverket omfattar logistikcenter i Storbritannien, Norden och Centraleuropa samt ett i Sydeuropa som just nu håller på att utvecklas.

För att optimera dessa anläggningar har vi implementerat en IBP-lösning (Integrated Business Planning) med efterfrågeplanering, lageroptimering, leveransplanering samt försäljnings- och verksamhetsplanering. Lösningen är helt integrerad med affärssystemet (ERP) och förser planerarna med aktuell information. IBP-systemet kopplar samman våra strategiska lager digitalt, så att lagervarorna kan flyttas inom nätverket för att öka tillgängligheten och minska de totala lagernivåerna.

### 3 Minska produktkostnaderna

Professionella inköp är en viktig faktor när det gäller att minska våra produkters kostnader och miljöpåverkan. Vårt globala inköpsarbete säkerställer bästa möjliga kvalitet, konkurrenskraft, leveranstider och kostnadseffektivitet. Vi ser ständigt över vår leverantörsbas och

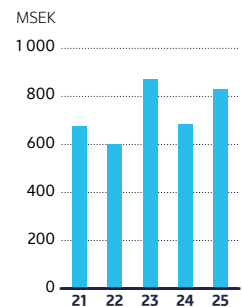


Med mobila nycklar i Apple Wallet kan personal och gäster använda sin iPhone eller Apple Watch för att öppna dörrar och använda hissar eller skrivare – tack vare den smidiga funktionen "tap-to-unlock". Enkelt, bekvämt och säkert.

effektiviserar vårt sortiment för att dra nytta av våra stora volymer. Vi använder metoder som upphandlingar, "should cost"-analyser, benchmarking och koncernövergripande avtal.

Value Analysis och Value Engineering (VA/VE) optimerar kostnaderna för våra produkter och komponenter. Value Engineering tillämpas för produkter som ännu inte har lanserats, för att se var man kan sänka kostnaderna eller skapa mer värde utan att kompromissa med kvalitet och funktionalitet. När produkten har lanserats arbetar vi kontinuerligt med Value Analysis för att uppnå ständiga förbättringar. Genom produktomdesign, standardisering eller optimering av material och minskad avfallsgenerering uppnår vi systematiska kostnadsminskningar, effektivare resursanvändning och maximal kundnytta.

### Årliga besparingar genom strukturprogram (MFP)



Årliga besparingar genom strukturprogram 2021–2025.



## ASSA ABLOY i din vardag

**Projektfakta**

**Kund:** Zermatt Bergbahnen AG & Gornergrat Bahn  
**Plats:** Zermatt, Schweiz  
**Produkter och lösningar:**  
 >200 sMove passagegrindar med Wave-spärr, radarsensorer och kompatibilitet med mobila liftkort

”

Vi ville ha något annat än traditionella vändkors, och sMove representerar en ny generation av passagegrindar.

Matthias Amacker, IT-chef, Zermatt Bergbahnen AG

**sMove passagegrindar:**

## Omdefinierar tillgängligheten i Alperna

Zermatt/Matterhorn, en av Europas högst belägna skidorter med nästan två miljoner besökare om året, har samarbetat med SKIDATA för att modernisera sin accesskontroll. Gornergratbahn, som transporterar turister upp till ett stort internationellt skidområde, har nu utrustats med sMove från SKIDATA – stilrena passagegrindar med radarsensorer, funktion för mobila biljetter och en mjuk, ”vågformad” spärr som sätter en ny standard för smidig, användarvänlig access året runt och har tilldelats det prestigefyllda Red Dot ”Best of the Best”-priset samt flera andra designutmärkelser.

**Berätta om projektet!**

Vårt befintliga accesssystem var 10 år gammalt och vi hade bestämt oss för att byta ut det helt och hållet. Vi ville ha något nytt och innovativt – och det fick vi med sMove. Dessutom ville vi bidra till att utveckla lösningen för att åtgärda brister i andra system.

**Vilka var era specifika behov?**

Vi ville ha något annat än traditionella vändkors, och sMove representerar en ny gene-

ration av passagegrindar. Mobila biljetter var ett krav, eftersom det ger snabbare och smidigare access. Dessutom använder grindarna radarsensorer för tillförlitlig detektering av olika kundgrupper. Det garanterar smidiga och säkra passeringar utan personalassistans – oavsett om du åker med skidor, cykel eller har en barnvagn med dig.

**Vad är det som gör sMove så speciellt?**

Spärrens flexibla ”vågform” gör att systemet känns öppet och välkomnande. Med sin kombination av modern design, mobil access och radarprecision ger sMove en enkel, smidig och framtidsorienterad upplevelse. När allt kommer omkring är accesssystemet den plats där upplevelsen börjar, och det ska inte kännas krångligt, utan snarare ge ett positivt intryck.

**Varför valde ni SKIDATA?**

Ett accesssystem måste fungera problemfritt, inte minst för personalen. Eftersom det var den första installationen i så stor omfattning hade vi självklart en del utmaningar i början. Men nu fungerar grindarna jättebra och våra medarbetare uppskattar fördelarna med dem. Vi tycker också att det är värdefullt att få testa något nytt och bidra med feedback. Med SKIDATA fick vi en partner som var öppen för innovation, och tillsammans har vi utvecklat ett system som är bättre anpassat efter våra behov.

# Divisionsöversikt

ASSA ABLOY är en decentraliserad organisation, med lokala verksamheter som snabbt kan anpassa sig för att möta utvecklingen på den lokala marknaden. Vår verksamhet är organiserad i tre regionala och två globala divisioner.



## Regionala divisioner

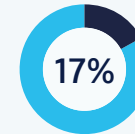
De tre regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, smarta accesslösningar för bostäder, högsäkerhets- och branddörrar samt beslag anpassade för den lokala marknadens standarder och säkerhetskrav. Av de regionala divisionerna, som står för cirka 50% av koncernens försäljning, är Americas störst, följt av EMEIA och Asia Pacific.

### Opening Solutions EMEIA

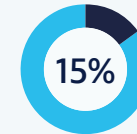
#### Finansiellt i korthet 2025

- Omsättning: 25 822 MSEK (25 098) med 2% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 748 MSEK (3 552).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 14,5% (14,2).<sup>1</sup>

#### Andel av omsättningen



#### Andel av rörelseresultatet



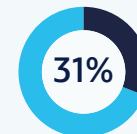
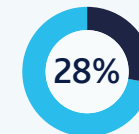
#### Omsättning per produktgrupp



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 44%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 37%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 19%

### Opening Solutions Americas

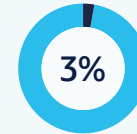
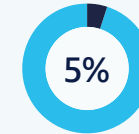
- Omsättning: 43 489 MSEK (44 340) med 3% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 7 844 MSEK (8 207).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 18,0% (18,5).<sup>1</sup>



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 44%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 24%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 29%

### Opening Solutions Asia Pacific

- Omsättning: 8 145 MSEK (9 120) med en minskad organisk försäljning på 3%.
- Rörelseresultat (EBIT): 652 MSEK (619).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 8,0% (6,8).<sup>1</sup>



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 56%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 18%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 25%

## Globala divisioner

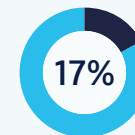
De två globala divisionerna tillverkar och säljer accesslösningar, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden. Global Technologies står för cirka 17% av koncernens försäljning och Entrance Systems för cirka 33%.

### Global Technologies

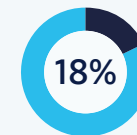
#### Finansiellt i korthet 2025

- Omsättning: 26 077 MSEK (24 179) med 7% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 4 635 MSEK (4 224).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 17,8% (17,5).<sup>1</sup>

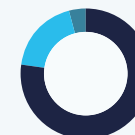
#### Andel av omsättningen



#### Andel av rörelseresultatet



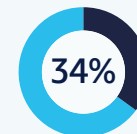
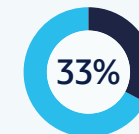
#### Omsättning per produktgrupp



- Accesslösningar, 78%
- Hotell, 19%
- Service, 4%

### Entrance Systems

- Omsättning: 50 715 MSEK (49 451) med 2% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 8 699 MSEK (8 493).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 17,2% (17,2).<sup>1</sup>



- Produkter, 72%
- Service, 28%

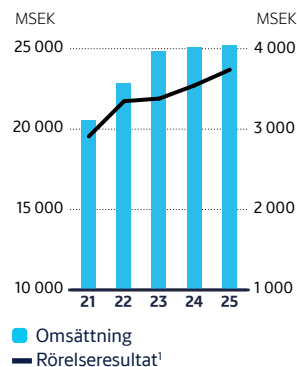
## Opening Solutions EMEIA

# Gradvis återhämtad efterfrågan och förbättrad marginal

### Utveckling under 2025

EMEIA levererade en god tillväxt på 2% under 2025, tack vare stark försäljning av digitala produkter och säkerhetsdörrar inom den kommersiella marknaden och högsäkerhetsmarknaden. Detta kompenenserade för den svaga men stabiliserade försäljningen på bostadsmarknaden, som var fortsatt låg i de flesta länder. I Norden var tillväxten stark inom vårt elektromekaniska sortiment, tack vare uppgraderingar av den installerade basen och ökade säkerhetsbehov. Vi hade stark tillväxt i Centraleuropa, främst drivet av Tyskland, där vår betydande exponering mot kritisk infrastruktur har positionerat oss väl. NIS2-direktivet har bidragit till ökad efterfrågan, och vi har hjälpt kunderna med elektromekaniska uppgraderingar som förstärker den fysiska säkerheten för kritisk infrastruktur. Försäljningen minskade i Storbritannien/Irland och Sydeuropa, främst på grund av svag utveckling i Frankrike. Trots stark tillväxt i Indien minskade försäljningen i Mellanöstern, vilket ledde till en allmän försäljningsnedgång i MEIA-regionen. Den förvärvade nettotillväxten uppgick till 4% under året.

Rörelseresultatet förbättrades med 6% till 3 748 MSEK (3 552). Tack vare ett starkt kostnadsfokus förbättrades den motsvarande rörelsemarginalen med 30 baspunkter till 14,5% (14,2). Kassaflödet var 4 277 MSEK (3 872) med en kassakonvertering på 114%. Nya produkter som lanserats under de senaste tre åren stod för 25% av försäljningen.



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

### Andel av försäljning



■ Kommersiella och institutionella marknaden, 60%  
■ Bostadsmarknaden, 40%



Yale Linus® Smart Lock L2 Lite lanserades för att utöka vår portfölj av smarta lås på den europeiska bostadsmarknaden.

### Översikt EMEIA

- Divisionens huvudkontor ligger i Woking, Storbritannien.
- EMEIA är uppdelat i fem geografiska affärsområden: Norden (Skandinavien och Finland); Centraleuropa (Tyskland, Österrike, Schweiz, Benelux och Östeuropa); Storbritannien/Irland; Sydeuropa (Frankrike, Spanien, Portugal, Italien och Grekland) och MEIA (Mellanöstern, Indien och Afrika).
- Exempel på produkter är mekaniska och elektromekaniska lås, beslag och säkerhetsdörrar, anpassade efter standarder och krav på de lokala marknaderna.
- Produkter för det kommersiella segmentet och bostadssegmentet säljs under varumärket ASSA ABLOY och andra varumärken såsom Yale, ABLOY, Vachette och TESA.
- EMEIA har ledande marknadspositioner i Europa, Mellanöstern, Indien och Afrika.
- EMEIA har cirka 12 400 anställda.

”

Våra innovativa och hållbara digitala accesslösningar gör det möjligt för kunderna att digitalisera sin access med förtroende och flexibilitet.

## Strategiska prioriteringar

Under 2025 fokuserade vi på att stärka vår position som kundernas förstahandsval genom att leverera lösningar som skapar verkligt värde och långsiktigt förtroende. Vi genomförde flera strategiska förvärv, inklusive Kentix – en tysk utvecklare och tillverkare av övervakningssystem och accesskontrollprodukter för datacenter.

Återkommande intäkter är fortsatt en viktig strategisk prioritet, och vi erbjuder kunderna en mängd olika prenumerationsbaserade modeller i samband med försäljning av våra elektromekaniska lösningar. Detta säkerställer en hållbar, lönsam tillväxt och gör det möjligt för kunderna att sprida ut sina investeringar över lösningens hela livscykel.

Att växa på tillväxtmarknader är också en fortsatt strategisk prioritering. Vi har samarbetat med andra divisioner för att kunna leverera integrerade helhetslösningar till fastighetsutvecklare och andra viktiga kunder.

## Höjdpunkter

### Marknadsaktiviteter

- Vi har utökat vårt sortiment av digitala accesslösningar för datacenter i och med förvärvet av Kentix.
- Ökade möjligheter till eftermontering genom genom PEU-team (Professional End Users). Dessa team har ett direkt samarbete med slutanvändare för att utveckla skräddarsydda specifikationer som uppfyller kraven på prestanda och efterlevnad, med hjälp av Openings Studio och i nära samverkan med entreprenörer.
- Proaktiv support som hjälper kunderna att uppfylla EU:s NIS2-direktiv, Dataförordning och Cyberresiliensförordning genom att erbjuda riktade utbildningsinsatser, som exempelvis whitepapers om NIS2, och produkter som uppfyller kraven.

## Kostnadseffektivitet

- Utnyttjat skalfördelar på divisionsnivå och global nivå genom att koordinera inköp mellan olika segment och inleda partnerskap med prioriterade leverantörer för att optimera kostnader, kvalitet och hållbarhet.
- Optimerat vår tillverkningsstruktur, satsat på områden som innovationscenter, automatisering och Smart Factory.
- Förstärkt vårt logistiknätverk och ökat användningen av digitala spårningsverktyg för att förbättra servicen och sänka vår cost-to-serve.

## Innovation

Vi lanserade 40 nya produkter 2025, till exempel:

- Yale Linus L2 Lite: Nästa generations smarta lås med KeySense-teknik för intuitiv nyckelfri passage till ett lägre pris.
- CLIQ Multi-Tenant: En ny CLIQ Web Manager-funktion för säker uppdelning av access mellan fastighetsägare och hyresgäster – perfekt för flerbostadshus, kontor och offentliga byggnader – med smidig kontroll över gemensamma och privata accesspunkter.
- Ny trådlös väggläsare från Aperio: Möjliggör utbyggnad av accesssystemet till entréer med hög persontrafik utan kabeldragning. Enkel att installera, med funktioner som säkert installationsläge och tre reläutgångar.

## Hållbarhet

- Installation av koncernens största solcellssystem på vår anläggning i Albstadt, Tyskland. Systemet genererar cirka 1 150 MWh förnybar el per år, vilket täcker 30% av anläggningens behov. Den återstående elen kommer från förnybara källor, vilket innebär att verksamheten i Albstadt drivs till 100% av förnybar el.
- Nådde en viktig milstolpe med 37 publicerade miljövarudeklarationer under 2025, vilket är 13 fler än föregående år. Det stärker vårt engagemang inom områden som ansvarsfull tillverkning, transparens och främjande av miljövänliga byggnader.



## Kommentar från divisionschefen

### Neil Vann

Executive Vice President  
och chef för division EMEA

## Hur utvecklades marknaderna under 2025?

– Även om det fortfarande fanns utmaningar på vissa marknader såg vi en allmän förbättring i Europa under det andra halvåret. Nybyggnationen var fortsatt svag på viktiga marknader, särskilt inom bostadssegmentet. Räntorna har sänkts från höga nivåer vilket har bidragit till en återhämtning inom renovering och eftermontering, särskilt i Norden, även om bostadssektorn är fortsatt pressad av inflation och räntenivåerna. Vi ser också en fortsatt övergång från mekaniska till digitala lösningar, både på bostadsmarknaden och den kommersiella marknaden. Det leder till ökad försäljning av våra smarta ekosystem och molnbaserade lösningar, vilket gör att vi kan erbjuda kunderna bästa möjliga prestanda. Det kommersiella segmentet är fortsatt starkt inom EMEA. Vi har sett ett ökat intresse för kompletta dörrlösningar, hållbara specifikationer och miljöcertifieringar i och med branschens strävan mot avkarbonisering, och vi fortsätter att hjälpa kunderna genom att erbjuda miljövarudeklarationer.

## Hur går övergången till elektromekaniska lösningar på de kommersiella och institutionella marknaderna?

– Vi ser en allt snabbare utveckling från tidig adaptation till mognad på vissa marknader, där digitala, trådlösa och mobila lösningar nu har blivit branschstandard. Denna övergång innebär fortsatta tillväxtpotentialer på lång sikt, drivet av kundernas behov av trygghet, säkerhet, regelefterlevnad, hållbarhet och effektivitet. Den allt högre efterfrågan på energieffektiva lösningar har lett till ett ökat intresse för avancerad teknik som energiutvinning och energistyrning, vilket eliminerar behovet av batterier eller ökar batteriernas livslängd avsevärt. Våra innovativa och hållbara digitala accesslösningar gör det möjligt för kunderna att digitalisera sin access med förtroende och flexibilitet.

## Vad har ni gjort för att förbättra rörelsemarginalen?

– Vi har fortsatt att förbättra rörelsemarginalen genom vårt program för operationell effektivitet, som inkluderar konsoliderad verksamhet, förbättrad logistik och viktiga satsningar på automatisering i våra stora fabriker i Östeuropa. Därmed frigör vi resurser som kan användas för att öka innovationen och den långsiktiga tillväxten. Omorganisationen under 2023, där vi delade upp divisionen i fem geografiska affärsområden, har gjort oss snabbare, effektivare och skapat skalfördelar i vår decentraliserade organisation, medan prisjusteringar har kompenserat för höga råmaterialkostnader och inflation.

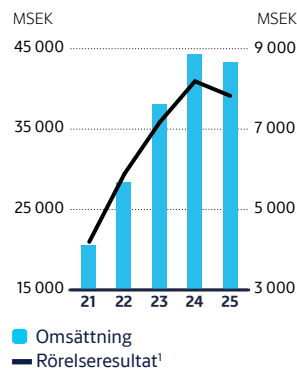
## Opening Solutions Americas

# Stark tillväxt inom sjukvård, utbildning och datacenter

### Utveckling under 2025

Americas uppvisade god organisk tillväxt på 3%, främst tack vare stark försäljningstillväxt i segmentet North America Non-Residential, med fortsatt mycket hög efterfrågan inom institutionella sektorer som utbildning och sjukvård. Marknadsförhållandena var fortsatt varierande i Latinamerika, med god tillväxt under 2025, och den starka försäljningstillväxten i Brasilien kompenenserade mer än väl för nedgången i Mexiko. Försäljningen minskade organiskt i segmentet North America Residential, där fortsatt höga räntor hade en dämpande effekt på aktiviteten. Prisjusteringar som kompensation för handelsstullar bidrog till den organiska tillväxten i USA. Den förvärvade nettotillväxten uppgick till 2% under året.

Rörelseresultatet minskade med 4% till 7 844 MSEK (8 207), drivet av den svagare amerikanska dollarn som påverkade lönsamheten negativt. Den motsvarande rörelsemarginalen var 18,0% (18,5). Kassaflödet var 8 171 MSEK (7 581) med en kassakonvertering på 104%. Nya produkter som lanserats under de senaste tre åren stod för 20% av försäljningen.



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

### Andel av försäljning



■ Kommersiella/institutionella marknaden, 55%  
■ Bostadsmarknaden, 45%



Vi har kombinerat Levels dolda smarta lås med Baldwins mässingsbeslag för att skapa en snygg och helt uppkopplad accesslösning.

### Översikt Americas

- Divisionens huvudkontor ligger i New Haven, Connecticut, USA.
- Americas är uppdelat i tre affärssegment: North America Non-Residential, North America Residential och Latin America.
- Exempel på produkter är mekaniska och elektromekaniska lås, beslag, säkerhetsskåp, accesskontroll, säkerhetsdörrar och VVS-utrustning.
- I Nordamerika har vi starka varumärken i segmentet North America Residential, såsom Kwikset, Baldwin och Weiser. I segmentet North America Non-Residential har vi starka varumärken såsom Sargent, Curries och NortonRixson. Vi använder starka lokala varumärken i Sydamerika, såsom Papaiz, Odis, Philips, och Yale.
- Americas har en ledande marknadsposition i USA, Kanada, Mexiko och Sydamerika.
- Americas har cirka 17 100 anställda.

”

Tack vare utvecklingen av avancerad teknik och vår allt större produktportfölj kan vi tillgodose kundernas förändrbara behov och ta vara på nya möjligheter.

### Strategiska prioriteringar

Under 2025 fortsatte vi att utöka vårt service-erbjudande för slutanvändare och införa digitala verktyg för affärspartners och kunder. Förvärvet av SiteOwl i juli återspeglar denna strategi och representerar en viktig förbättring av hur vi stödjer accesskontrollbranschen. Under 2025 öppnade vi ett nytt servicecenter och en FlashShip-anläggning i Phoenix för att möta våra kunder i sydvästra USA. Dessutom fortsatte vi att satsa på innovation, forskning och utveckling. I USA och Kanada ökar vi vår närvaro inom detaljhandeln, och i Latinamerika expanderar vi på marknaden för accesskontroll genom att bredda vårt sortiment av hård- och mjukvara.

Inom ramen för våra stukturprogram (MFP) har vi konsoliderat vår verksamhet i Brasilien och genom ett initiativ med UPS har vi optimerat logistiken inom det kommersiella segmentet. Vi har investerat i "hub-and-spoke"-anläggningar för att kunna serva kunderna snabbare och utökat vår närvaro i USA, Puerto Rico, Ecuador och Dominikanska republiken. Dessutom har vi implementerat ett nytt AI-verktyg för att förbättra specifikationerna och öka effektiviteten ytterligare.

### Höjdpunkter

#### Marknadsaktiviteter

- Stärkta kundrelationer genom marknadsaktiviteter, till exempel partnerprogram, event och mässor som ISC West, KBIS, Expo Revestir och Global Security Exchange.
- Användning av NPS-insikter (Net Promoter Score) för att driva effektivisering och ständiga affärsmässiga förbättringar.

### Kostnadseffektivitet

- Synergier från HHI-förvärvet 2023 fortsätter att realiseras och återspeglas i våra resultat.
- Dual sourcing och leverantörsförhandlingar har genererat stora besparingar över hela divisionen. Flera bolag har gjort satsningar för att optimera logistiken och leverantörskedjan.
- Exempel på andra besparingsinitiativ är robotisering, automatisering, Smart Factory-initiativet, satsningar på lean, kaizen och VA/VE samt kvalitetsförbättringar.

### Innovation

Vi lanserade 277 nya produkter 2025, till exempel:

- Kwikset FLEX garageportsöppnare med Halo Select.
- Digitalt Yale-dörrlås med ansiktsgenkänning i Latinamerika.
- Olika varianter av OpticoatTM trä- och marmorfinish för anpassning av metallbeslag till glasdörrar.
- Ny inrymningsfunktion för utrymningsanordningar från Sargent och Corbin Russwin.
- Exklusivt lås med smart teknik från Baldwin och Level.

### Hållbarhet

- Implementering av vattencirkulationssystem på flera fabriker som har ökat vatteneffektiviteten avsevärt.
- Förbättringar genom luftkompressorer, elektroplätning och värmare för att minska utsläppen.
- Säkerhetsåtgärder på flera fabriker för att aktivt förebygga olyckstillbud.



### Kommentar från divisionschefen

#### Lucas Boselli

Executive Vice President  
och chef för division Americas

### Hur utvecklades marknaderna under 2025?

– Americas präglades av blandade marknadsförhållanden under 2025. Den kommersiella marknaden var stark i Nordamerika och de institutionella marknaden växte kraftigt i både USA och Kanada, tack vare ökad aktivitet inom sektorer som utbildning, sjukvård och datacenter. Bostadsmarknaden fortsatte dock att utvecklas i samma långsamma takt som 2024, med dämpad efterfrågan inom nybyggnation och renovering. Höga räntor och ett överskott av bostäder hade en fortsatt negativ effekt på efterfrågan och bidrog till en fördröjd återhämtning. Latinamerika uppvisade en blandad marknadsutveckling: Mexiko stod inför fortsatta ekonomiska utmaningar, medan Central- och Sydamerika upplevde en allt större aktivitet inom byggbranschen – både vad gäller bostäder och kommersiella byggnader.

### Vad drev den starka utvecklingen i segmentet North America Non-Residential under året?

– North America Non-Residential gynnades av den goda tillväxten inom nybyggnation och renovering samt den fortsatta övergången från mekaniska till elektromekaniska lösningar. Detta har varit extra tydligt inom viktiga vertikaler som datacenter, sjukvård och utbildning. Dessa områden har uppvisat exceptionellt bra resultat, vilket har bidragit till den totala tillväxten. Tack vare utvecklingen av avancerad teknik och vår allt större produktportfölj kan vi tillgodose kundernas föränderliga behov och ta vara på nya möjligheter inom dessa sektorer.

### Vilka synergier har realiserats inom segmentet North America Residential under året?

– Vi har levererat enligt plan för att uppnå betydande vinster genom ökad automatisering och effektiviserad verksamhet, vilket har genererat goda kostnadsmässiga och operativa synergier. Dessutom ser vi fortsatt positiva resultat av satsningarna på vår FoU-organisation. Vi har till exempel utökat vårt erbjudande genom att lansera en ny garageportsöppnare under varumärket Kwikset. Samarbetet mellan Baldwin och Level har resulterat i ökad specificering av produkter för flerfamiljshus och hotell, vilket har stärkt vår marknadsposition ytterligare.

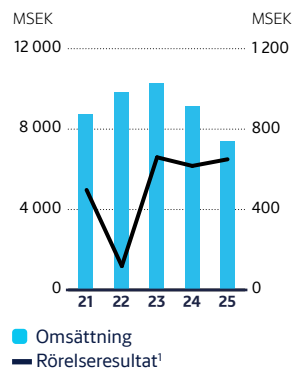
## Opening Solutions Asia Pacific

# Marginalförbättring genom kostnadseffektivitet

### Utveckling under 2025

Under 2025 minskade den organiska försäljningen i Asia Pacific med 3%. Vi har vuxit på flera marknader i regionen, med god tillväxt i Sydostasien och Pacific trots fortsatt höga räntor. Försäljningen minskade i Sydkorea på grund av svag nybyggnation. Även i Kina minskade försäljningen, vilket återspeglar den svaga bostadsmarknaden som inte visar några tecken på återhämtning i närtid. Totalt sett var nedgången i Kina så pass stor att den motverkade den positiva utvecklingen på övriga marknader.

Rörelseresultatet ökade med 5% till 652 MSEK (619) och den motsvarande rörelsemarginalen ökade kraftigt med 120 baspunkter till 8,0% (6,8). Kassaflödet var 537 MSEK (997) med en kassakonvertering på 63%. Nya produkter som lanserats under de senaste tre åren stod för 27% av försäljningen.



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

### Andel av försäljning



■ Kommersiella/institutionella marknaden, 50%  
■ Bostadsmarknaden, 50%



Yale Unity Slim Smart Lock – vårt första smarta lås med valbara färger för Pacific.

### Översikt Asia Pacific

- Divisionen är organiserad i två affärsenheter: Greater China & Southeast Asia och Pacific & Northeast Asia.
- De lokala organisationerna i Asia Pacific är uppdelade per marknadssegment och/eller land.
- Exempel på produkter är mekaniska och elektromekaniska lås, beslag och säkerhetsdörrar, anpassade efter standarder och krav på de lokala marknaderna.
- ASSA ABLOY är huvudvarumärke för produkter på den kommersiella marknaden. Produkter för bostadsmarknaden säljs under ett flertal starka lokala och globala varumärken såsom Yale, PANPAN, Gateman och Lockwood.
- Asia Pacific har en ledande position i Australien och Nya Zeeland samt vissa asiatiska länder.
- Asia Pacific har cirka 6 500 anställda.

”

Marginalen har förbättrats genom effektivisering av tillverkningen, riktade kostnadsbesparingar, disciplinerade inköpsstrategier och samarbete både inom divisionen och med EMEA.



## Strategiska prioriteringar

Under 2025 fokuserade vi på att påskynda övergången från mekaniska till elektromekaniska och digitala lösningar på såväl den kommersiella marknaden som bostadsmarknaden. Inom det kommersiella segmentet har vi fokuserat på vår teknologiplattform Aperio för att öka antalet företagsprojekt, och på accessystemet SMAR-Tair för fristående trådlösa applikationer. Vi har också lanserat en ny prismodell i samarbete med EMEA, med fokus på marginalen i hela den interna värdekedjan, vilket har gjort det möjligt för oss att erbjuda mer konkurrenskraftiga priser.

Inom bostadssegmentet har vi fortsatt att utveckla nya produkter för att öka tillväxten. I Nya Zeeland har det nya smarta låset Yale Unity Slim® överträffat förväntningarna. I Sydkorea har vi sett en exceptionell ökning inom e-handeln, särskilt när det gäller smarta digitala produkter. I Kina har vi utökat antalet försäljningsställen för att få större exponering mot eftermarknaden.

Operationell effektivitet är fortfarande en prioriterad fråga, med prisjusteringar, kostnadseffektiva inköp i Kina och en optimerad tillverkningsstruktur. Dessutom har vi lanserat AI-verktyg för specifiering av produkter till flerbostadshus, som möjliggör ökad penetrationsgrad i ett segment som tidigare har varit mycket tidskrävande sett till projektets värde.

## Höjdpunkter

### Marknadsaktiviteter

- Omorganisering av den sydkoreanska verksamheten till affärsenheter för bostadsmarknaden respektive den kommersiella marknaden för att kunna hjälpa kunderna på ett bättre sätt genom att erbjuda ett enhetligt produktsortiment.
- Konsoliderade dörrverksamheten i Nya Zeeland.

- Ökad varumärkeskänedom genom butiks-event, popup-butiker, konsumentmässor och kampanjer i Yale Home-appen.
- För tredje året i rad har NPS-enkäter genomförts i Greater China & Southeast Asia, som täcker 80% av försäljningsintäkterna, med uppföljningsintervjuer för att identifiera bakomliggande orsaker och tillgodose kundernas behov.

### Kostnadseffektivitet

- Kostnadseffektivitet genom att konsolidera köpkraften när det gäller liknande produkter och optimera produktionskapaciteten i Kina.
- Uppnått stora besparingar genom alternativa leverantörer, VA/VE-program, optimerade konstruktioner, förbättrade processer och satsningar för att minska koldioxidutsläppen.
- Ökad automatisering för att uppnå effektivare materialflöden, ökad processeffektivitet och kontinuerliga lean-förbättringar.

### Innovation

Vi lanserade 210 nya produkter 2025, till exempel:

- Det smarta dörrlåset GM900S för premiumsegmentet i Sydkorea. Låset detekterar brand och öppnas då automatiskt för att möjliggöra enkel evakuering.
- Det smarta låset Yale Luna Elite+ med handflates- och ansiktigenkänning.
- Aperio H100 Handle, den första Aperio-produkten som specificerats för Greater China & Southeast Asia.
- Det smarta dörrlåset Unity Slim, som kan fås i valfri färg, lanserades i Nya Zeeland.

### Hållbarhet

- Nytt program för leverantörsstyrning i Australien, för att utvärdera hållbarhetsarbetet hos leverantörer uppströms vilket identifierade möjligheter att förbättra hållbarhetsresultaten genom hela leverantörskedjan.
- Fortsatt arbete med att bygga ut solcellsanläggningar, minimera miljöpåverkan och optimera processerna för att minska vårt koldioxidavtryck och förbättra vår energi- och vattenintensitet.



**Simon Ellis**  
Executive Vice  
President och  
chef för affärs-  
enhet Pacific &  
Northeast Asia



**Martin Poxton**  
Executive Vice  
President och chef  
för affärsenhet  
Greater China &  
Southeast Asia

## Kommentar från affärsenhetscheferna

### Hur utvecklades marknaderna under 2025?

– Marknadsförhållandena har varit fortsatt utmanande under 2025, framför allt på bostadsmarknaden med ihållande höga räntor. Byggnationen av nya bostäder har minskat på nästan alla marknader, men vår verksamhet i Kina har haft det tuffast med fortsatt sjunkande investeringar och bostadspriser. Vad gäller det kommersiella byggandet har utvecklingen varit fortsatt positiv, främst inom Pacific, tack vare stora statliga infrastrukturprojekt såsom Western Sydney Airport och flera nya sjukhus i Australien. Efterfrågan på datacenter har varit stark i nästan alla regioner.

När det gäller digitala produkter har efterfrågan ökat på mogna marknader som Hongkong, Taiwan och Singapore, samtidigt som statliga satsningar på subventionerade bostäder har drivit på byggbranschen. Utvecklingen på tillväxtmarknader i Sydostasien är stark, tack vare diversifiering av kinesiska leverantörskedjor och ökade utländska direktinvesteringar. Vietnam leder den här utvecklingen, följt av Malaysia och Thailand.

### Vilka var drivkrafterna bakom den förbättrade marginalen 2025?

– Marginalen har förbättrats genom effektivisering av tillverkningen, riktade kostnadsbesparingar, disciplinerade inköpsstrategier och samarbete både inom divisionen och med EMEA. Proaktiva prisjusteringar och fortsatt prisrealisering har kompenserat för effekterna av inflationen, och skraddarsydd produkt erbjudanden i Kina har gjort det möjligt för oss att konkurrera med värde snarare än pris. Andra bidragande orsaker till den förbättrade marginalen är vårt strategiska fokus på affärsområden med stor potential, såsom datacenter på tillväxtmarknader, samt den stora efterfrågan på eftermarknaden. Dessutom har inköpsaktiviteter inom Southeast Asia minskat våra produktkostnader och ledtider, vilket har gjort det möjligt för Malaysia och Singapore att realisera konkreta fördelar samt tillämpa disciplinerad kostnadskontroll i alla delar av verksamheten.

### Vilka är era fokusområden för att förbättra resultaten i Kina?

– Vi fokuserar på att stärka den kommersiella verksamheten genom att satsa på kompetens och utöka vår geografiska täckning. Fokus ligger på vertikala marknader och regional spridning, för att öka tillväxten trots att marknaden krymper totalt sett. Vi ställer också om verksamheten för att möta efterfrågan inom renovering och uppgraderingar – PANPAN uppgraderar till exempel sina försäljningsställen för att öka tillväxten på eftermarknaden.

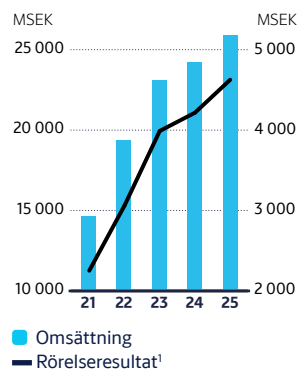
## Global Technologies

# Utökar användningen av mobila nycklar

### Utveckling under 2025

Global Technologies avslutade året med stark organisk tillväxt på 7%, drivet av stark tillväxt inom både Global Solutions och HID. Physical Access Control Solutions (PACS) uppvisade normal tillväxt igen efter flera års underskott i leverantörskedjan och inhämtning av backlog. HID:s övriga affärsområden uppvisade stark eller mycket stark tillväxt. Segmentet Hospitality inom Global Solutions hade en stark tillväxt under 2025. Den förvärvade nettotillväxten var stark på 7% under året.

Rörelseresultatet ökade med 10% till 4 635 MSEK (4 224) och den motsvarande rörelsemarginalen ökade med 30 baspunkter till 17,8% (17,5). Kassaflödet var 5 390 MSEK (4 585) med en kassakonvertering på 116%. Nya produkter som lanserats under de senaste tre åren stod för 35% av försäljningen.



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

### Andel av försäljning



■ Kommersiella/institutionella marknaden, 100%  
■ Bostadsmarknaden, 0%



Phoniro MultiVision kombinerar avancerad sensorteknologi med respekt för den personliga integriteten i självständiga boendemiljöer, främst inom äldreomsorgen, för att förebygga fall och minska antalet falsklarm.

### Översikt Global Technologies

- Divisionen utgörs av HID (ca 60%) och Global Solutions (ca 40%).
- HID är organiserat i sex affärsområden, där det största är Physical Access Control Solutions (PACS). HID har marknadsledande positioner inom säkra och smidiga identifieringslösningar som ger fysisk och digital access och kopplar upp saker som kan identifieras, verifieras och spåras digitalt.
- Global Solutions är organiserat i åtta affärsområden, varav Hospitality är det största. Global Solutions har en ledande marknadsposition inom Hospitality, Marine, Senior Care, Construction, Key and Asset Management, Critical Infrastructure, Self Storage och Retail.
- Global Technologies har cirka 9 000 anställda.

”

Andelen mjukvaruintäkter ökade, vilket innebär att vi leverar på vårt strategiska mål att övergå till att bli en helhetsleverantör inom Global Solutions.

## Strategiska prioriteringar

Fokus under året har varit att växa på marknaden för accesskontroll genom att investera i innovation och ny teknologier. Vi har fortsatt att satsa på prenumerationsbaserade modeller för att öka andelen återkommande intäkter. HID fokuserar på att uppgradera den installerade basen till mobilanpassade läsare, vilket kommer att underlätta användningen av mobila nycklar. Vi har ökat satsningarna på biometri för att erbjuda fler lösningar med fingeravtrycksläsning och utöka vårt beröringsfria sortiment. Vi har också dragit nytta av strategiska förvärv inom RFID-komponenter (Radio Frequency Identification) för att erbjuda kunderna fler produktalternativ och öka vår marknadsandel.

Avancerade verktyg som 3D-utskrift, AI-drivet designstöd och digitala prototyper möjliggör en mer iterativ process för konceptutveckling, vilket i sin tur ger snabbare validering, kortare ledtider och bättre tvärfunktionellt samarbete.

Under 2025 satsade vi på ökade resurser för våra säljteam, inklusive verktyg för dataanalys, för att bli mer relevanta för kunderna. Produktstyrning bidrar till ökad innovation, vilket hjälper oss att bättre förstå kundernas behov och införliva dessa insikter i såväl försäljning som FoU. Vi optimerar ständigt vår organisationsstruktur för att öka kundcentreringen och skapa mer direkt kundnytta.

## Höjdpunkter

### Marknadsaktiviteter

- Fokus på kundrelevans och kundcentrering genom att bjuda in kunder till styrgrupper och workshops för produktutveckling.
- Deltagande i flera mässor som exempelvis HITEC, Digital Construction Week och SeaTrade, för att stärka kundrelationerna.
- Fokus på förvärv inom områden som RFID och RTLS (Real-time Locating System).

## Kostnadseffektivitet

- Konsolidering av verksamheten på flera marknader och nya gemensamma kontor i Dallas, Texas, USA, och Landskrona, Sverige, för att öka kostnadseffektiviteten och samarbetet inom ASSA ABLOY.
- Stora kostnadsbesparingar inom HID till följd av satsningar på leverantörsstyrning och minskade produktkostnader.
- Fördjupat arbete i leverantörskedjan till andra och tredje led för att öka kostnadseffektiviteten.
- Gemensamma plattformar inom FoU för att öka produktiviteten och minska kostnaderna.

## Innovation

Vi lanserade 102 nya produkter 2025, till exempel:

- HID Facepod, en kontaktlös terminal för ansiktsgigenkänning med multispektral teknologi, används tillsammans med speedgates från Entrance Systems i bland annat flygplatsmiljöer.
- MultiVision-sensorn från Phoniro förbättrar säkerheten inom Senior Care genom AI-baserad händelseanalys som detekterar fall och andra risker i realtid.
- Mercurys integrerade applikationsmiljö, en öppen plattform där partners och OEM-tillverkare kan utveckla och distribuera anpassade appar till Mercury MP-kontrollenheter.
- Lansering av mobila nycklar för evenemangshantering, en NFC-baserad lösning för accesskontroll vid evenemang.

## Hållbarhet

- Nytt modulbaserat produktsortiment från PTI Security Systems som möjliggör enkla byten och reparationer på plats, vilket minskar avfallet och ökar produkternas livslängd.
- Utökad utbildning i hållbar design för alla HID:s FoU-anläggningar.
- Nytt pappersbaserat Seos-kort – ett hållbart alternativ i situationer där det krävs tillfällig fysisk accesskontroll med hög säkerhet. Kortet, som är tillverkat av FSC-certifierat papper och polylaktid (PLA), bryts ned på naturlig väg och innehåller inga giftiga ämnen.



**Björn Lidfelt**  
Executive Vice  
President och  
chef för affärs-  
enhet affärs-  
enhet HID



**Stephanie Ordan**  
Executive Vice  
President och  
chef för affärs-  
enhet Global  
Solutions

## Kommentar från affärsenhetscheferna

### Hur utvecklades marknaderna under 2025?

– Marknaderna hade stabil tillväxt trots geopolitisk osäkerhet och effekter från handelstullar. Viktiga segment som hotell och detaljhandel i nord- och sydamerika var fortsatt starka med stabil efterfrågan. Det instabila geopolitiska läget bidrar också till en ökad efterfrågan på säkerhetslösningar. Efterfrågan inom områden som identitetshantering och accesskontroll – i synnerhet mobila och molnbaserade lösningar – fortsatte att öka, och marknaden utvecklas mot nya former av identifiering. En av dessa är biometri, som har blivit en viktig teknologi inom alla vertikaler där beröringsfri identifiering är den primära metoden. Andelen mjukvaruintäkter ökade, vilket innebär att vi levererar på vårt strategiska mål att övergå till att bli en helhetsleverantör inom Global Solutions. Vi har förstärkt leverantörskedjans motståndskraft för att mildra volatiliteten på marknaden och främja hållbar tillväxt.

### Vilka initiativ har ni tagit för att öka användningen av mobila teknologier?

– Att öka användningen av mobila teknologier fortsätter att vara en prioriterad fråga inom Global Technologies. Efter den lyckade lanseringen av mobila nycklar i Wallet för hotellgäster, implementerar vi nu lösningen på fler hotell och utökar funktioner som Pre-Check-In och Pre-Arrival för att förbättra gästupplevelsen. Vi planerar också att använda Wallet inom andra vertikaler, som BTR (built-to-rent), studentbostäder utanför campus och marinsegmentet. Inom HID har dedikerade team för mobila teknologier skapats, programmet Technology Partner omfattar nu över 200 partners och vi har även utökat vårt Mobile Wallet-program där vi samarbetar med olika tech-spelare. Genom dessa satsningar används mobila accesslösningar nu i över 170 länder.

### Under 2025 förvärvade ni InVue. Hur har verksamheten utvecklats och vad är planen framöver?

– InVue förvärvades i januari och har framgångsrikt integrerats som det nya affärsområdet Retail inom Global Solutions. Förvärvet ligger helt i linje med vår strategi, både vad gäller kulturella värderingar och möjligheter att samarbeta inom koncernen, såsom Key Asset Management, Opening Solutions-divisionerna och HID. Bolaget uppvisar stabila resultat, och en stor andel av intäkterna kommer från nya produktlanseringar, som exempelvis OnePOD Max. Fokus framöver ligger på att upprätthålla den snabba innovationstakten och maximera synergierna i hela ASSA ABLOY.

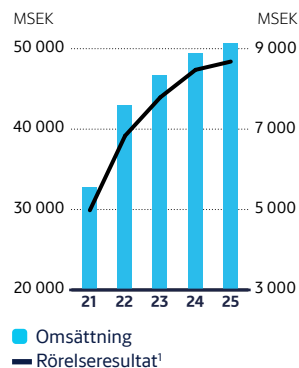
## Entrance Systems

# Skifte till en proaktiv servicemodell

### Utveckling under 2025

Entrance Systems hade en god organisk tillväxt på 2%. Tillväxten var stark inom segmentet Perimeter Security, drivet av ökad efterfrågan i takt med att allt fler datacenter byggs. Även segmentet Pedestrian levererade stark tillväxt, medan segmentet Doors & Automation levererade god tillväxt. Tillväxten inom segmentet Industrial var negativ under första halvåret, men började återhämta sig under årets andra halva i och med ökad byggnation av distributions- och logistikcenter. Sett till hela året minskade försäljningen något inom segmentet Industrial. Den förvärvade nettotillväxten var stark på 7%.

Rörelseresultatet ökade med 2% till 8 699 MSEK (8 493), med en oförändrad rörelsemarginal på 17,2% (17,2). Förvärvsrelaterade kostnader och utspädning från integrationen av SKIDATA vägdes upp av den mycket starka organiska hävstången på 89%. Kassaflödet var 8 612 MSEK (10 017) med en kassakonvertering på 99%. Nya produkter som lanserats under de senaste tre åren stod för 18% av försäljningen.



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

### Andel av försäljning



■ Kommersiella/institutionella marknaden, 80%  
■ Bostadsmarknaden, 20%



BG100 Airport Speedgate ökar flygplatssäkerheten och passagerarflödet med hjälp av biometrisk screening, vilket skapar en säkrare och bättre reseupplevelse samt ökar tillväxten inom detta viktiga segment.

### Översikt Entrance Systems

- Divisionens huvudkontor ligger i Zürich, Schweiz.
- Entrance Systems tillverkar och säljer produkter och lösningar inom entréautomatik, service samt högsäkerhetsstaket.
- Entrance Systems är en global organisation med fyra affärssegment: Pedestrian, Industrial, Doors & Automation, och Perimeter Security. Pedestrian och Industrial är de största segmenten.
- ASSA ABLOY är huvudvarumärke i de direkta kanalerna, medan ett antal övriga varumärken används i de indirekta kanalerna.

”

Genom att erbjuda förebyggande underhåll, serviceavtal och uppkopplade lösningar får vi inte bara nöjdare och mer lojala kunder, utan säkerställer också återkommande intäktsflöden med högre marginal.

### Strategiska prioriteringar

Att öka vår marknadsandel organiskt fortsätter att vara vår viktigaste prioritering. Vi nyttjar vår strategi med flera varumärken och kanaler för att nå ut till fler kunder och öka vår konkurrenskraft. Ett viktigt fokus är att öka vår konverteringsgrad när det gäller service. Vårt mål är att öka de återkommande intäkterna och förbättra marginalerna genom att knyta till oss fler kunder via långsiktiga serviceavtal. Vi har också en tydlig strategi för att växa på tillväxtmarknader, anpassad efter de lokala marknadernas dynamik och möjligheter.

Utöver den organiska tillväxten arbetar vi aktivt med att genomföra kompletterande förvärv för att utöka vår kapacitet och geografiska täckning. För att dra nytta av snabbväxande sektorer bygger vi vidare på befintliga styrkor inom områden med goda marknadsförutsättningar.

I arbetet med dessa prioriteringar optimerar vi vår operativa verksamhet för att förbättra logistiken och öka effektiviteten. Produktstyrning är fortfarande en viktig förutsättning för att vi ska kunna leverera rätt produkter och lösningar till rätt pris. Vi förbättrar våra e-handelsplattformar och digitala kontaktpunkter för att göra det enklare för kunderna att interagera med oss, öka kundnöjdheten och maximera konverteringen i alla kanaler.

### Höjdpunkter

#### Marknadsaktiviteter

- Ökad tillväxt inom flygplatser genom samarbete med CLEAR för att installera biometriska speedgates med ansiktsgenkänning inom ramen för ett partnerprogram med TSA i USA.
- Förstärkt produktportfölj genom strategiska förvärv, inklusive Kingspan Door Components, vilket förbättrar vårt sortiment av sektionsportar i Europa.

- SKIDATA har inlett ett samarbete med Samsung Electronics för att leverera smidiga accesslösningar till idrotts- och nöjesanläggningar.

#### Kostnadseffektivitet

- Fortsatt optimering av vår tillverkningsstruktur, inklusive konsolidering av fabriker i Kina för att öka den operativa effektiviteten.
- Lansering av en AI-driven plattform för att förbättra produktiviteten och effektivisera serviceverksamheten.
- Konsolidering av ASSA ABLOYs kontor för att minska de allmänna omkostnaderna – Entrance Systems har till exempel flyttats till ett EMEA-kontor i Rumänien.

#### Innovation

Vi lanserade 88 nya produkter 2025, till exempel:

- En smart egenutvecklad garageportöppnare, som har lanserats i Nordamerika och Europa via ledande regionala varumärken.
- En ny biometrisk speedgate, utvecklad i samarbete med HID, som är utrustad med HID:s FacePod-teknik och har tilldelats Red Dot Award Product Design Award 2025.
- SKIDATA sMove, en unikt vågformad spärr. Den belönades med Red Dot Best of the Best 2025 för sin enastående design och användarvänlighet.

#### Hållbarhet

- Global lansering av ecoLOGIC, en AI-driven automatisk dörlösning som minskar energiförbrukningen, certifierad av GreenCircle för sin låga miljöpåverkan och validerad av TÜV SÜD för sin tillförlitlighet.
- ISO 14001-certifiering av Ameristar Perimeter Security och Jerith Manufacturing inom segmentet Perimeter Security.
- Ny svängdörrsautomatik med ECO-Mode, som minskar energiförbrukningen och koldioxidutsläppen för en mer miljövänlig och hållbar verksamhet.



### Kommentar från divisionschefen

#### Massimo Grassi

Executive Vice President  
och chef för division Entrance Systems

### Hur utvecklades marknaderna under 2025?

– Våra marknader präglades av osäkerhet, med volatilitet relaterad till handelstullar i Nordamerika, vilket påverkade både kundernas sentiment och våra leverantörskedjor. Den nordamerikanska marknaden för dörrar till bostäder var fortsatt pressad, även om vi har börjat se tidiga tecken på återhämtning. På marknaden för kommersiella dörrar syntes tillväxtpotential, och flera vertikaler har visat prov på god motståndskraft, vilket framhäver styrkan av vår diversifierade portfölj. Affärssegmentet Pedestrian utvecklades väl, och integrationen av SKIDATA tillförde kompletterande produkter, vilket skapar möjligheter till synergier. Segmentet Industrial hade det tufft i Europa, där kunderna har intagit en mer avvaktande hållning. Den nordamerikanska marknaden för distribution och logistik var svag under det första halvåret, men återgick till tillväxt under årets andra halva. Segmentet Perimeter Security verkade på en stabil marknad och levererade goda resultat. Dessutom har vi utnyttjat vår strategi för inköp av direktmaterial på ett framgångsrikt sätt, vilket har hjälpt oss att hantera yttre påverkan och upprätthålla vår konkurrenskraftiga position.

### Vad ligger bakom de senaste årens starka utvecklingen inom segmentet Pedestrian?

– Den starka utvecklingen är ett resultat av strategiskt arbete, operationell effektivitet och gynnsam marknadsdynamik. Vårt fokus på innovation och kundcentrerad design säkerställer ett konkurrenskraftigt produktutbud som är anpassat efter marknadens behov. Vi har fortsatt vår framgångsrika integration av Record, där realiserade synergier har bidragit till ett förbättrat resultat. Den globala efterfrågan på entréautomatik har varit fortsatt stark på både mogna marknader och tillväxtmarknader. Även om vi har skapat betydande värde under året finns det fortfarande outnyttjade möjligheter, vilket gör oss väl positionerade för fortsatt expansion.

### Vilka insatser har ni gjort under året för att utöka serviceverksamheten?

– En viktig prioritering har varit att behålla och utveckla våra servicetekniker, för att säkerställa att vi har den kapacitet och kompetens som krävs för att öka vår marknadsnärvaro och utnyttja fler möjligheter. Samtidigt övergår vi från en reaktiv till en mer proaktiv och kundcentrerad servicemodell. Genom att erbjuda förebyggande underhåll, serviceavtal och uppkopplade lösningar får vi inte bara nöjdare och mer lojala kunder, utan säkerställer också återkommande intäktsflöden med högre marginal. Dessa satsningar hjälper oss att utöka vår serviceverksamhet och stärka vår position som en betrodd partner.

# Förvaltnings- berättelse



# Förvaltningsberättelse

ASSA ABLOY ABs (publ.), org.nr 556059-3575, årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2025, inklusive upplysningar om verksamhetens art och inriktning. ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar som uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

## Väsentliga händelser Omsättning och resultat

Marknadsförhållandena var utmanande under året, bland annat präglad av handelshinder och fortsatt allmän geopolitisk osäkerhet, samtidigt som bostadsmarknaden generellt sett var svag i flertalet marknadsområden. Organisk tillväxt var stark för ASSA ABLOY i Nordamerika och Latinamerika, drivet av en fortsatt stark efterfrågan för den kommersiella marknaden. I Europa var organisk tillväxt god, med tecken på stabilisering för bostadsmarknaden. Organisk tillväxt var god för Oceanien och stabil för Afrika och Mellanöstern, medan organisk tillväxt var negativ för Asien.

Omsättningen ökade med 1 procent för helåret 2025 och uppgick till 152 409 MSEK (150 162). Organisk tillväxt uppgick till 3 procent (–1) och förvärvad och avyttrad tillväxt netto var 5 procent (8). Valutaeffekten på omsättningen uppgick till –7 procent (0).

Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 23 151 MSEK (24 275), motsvarande en rörelsemarginal om 15,2 procent (16,2). Resultatminskningen var främst hänförlig till kostnader för omstruktureringsprogram och avyttringar samt negativa valutaeffekter. Det underliggande rörelseresultatet var fortsatt mycket starkt och relaterat till en stark försäljningstillväxt i fast valuta på 8 procent, god hävstång från försäljningspris i relation till materialkostnader samt kontinuerliga effektiviseringar och besparingar.

Finansnettot uppgick till –3 329 MSEK (–3 382), positivt påverkat av något lägre räntekostnader för året. Resultatet före skatt uppgick till 19 823 MSEK (20 893). Effektiv skattesats uppgick till 25,8 (25,2) procent. Ökningen av den effektiva skattesatsen för året berodde i huvudsak på jämförelsestörande poster.

Vinst per aktie före och efter utspädning minskade med 6 procent till 13,23 SEK (14,08), starkt påverkat av negativa valutaeffekter och jämförelsestörande poster. Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent till 14,34 SEK (14,09).

Det operativa kassaflödet för året var fortsatt mycket starkt och uppgick till 22 660 MSEK (23 052), vilket motsvarar en kassakonvertering på 1,06 (1,10).

## Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster för 2025 och 2024 redovisas nedan:

2025: Omstruktureringskostnader. Ett nytt omstruktureringsprogram lanserades under det första kvartalet 2025. Rörelsekostnaden uppgick till 1 284 MSEK. Motsvarande kostnad efter skatt var 1 061 MSEK.

2025: Avyttringseffekter. Emtek och Smart Residential-verksamheten i USA and Kanada avyttrades under 2023. Avvecklingskostnader under 2025, relaterat till avyttringen, uppgick till en kostnad om 228 MSEK. Motsvarande kostnad efter inkomstskatt uppgick till 170 MSEK.

2024: Avyttringseffekter. Emtek och Smart Residential-verksamheten i USA and Kanada avyttrades under 2023. Justerad köpeskilling och avvecklingskostnader under 2024, relaterat till avyttringen, uppgick till en kostnad om 21 MSEK. Motsvarande kostnad efter inkomstskatt uppgick till 15 MSEK.

## Omstruktureringar

Ett nytt omstruktureringsprogram lanserades under inledningen av 2025. Nedläggning av fabriker och kontor i programmet förväntas ske under en tvåårsperiod. Rörelsekostnaden för programmet förväntas uppgå till 1 284 MSEK och kostnadsfördes i sin helhet under 2025. Förväntad återbetalningstid inklusive investeringar uppgår till mindre än två år.

Samtliga pågående omstruktureringsprogram har fortlopt väl under 2025 med mycket goda besparingseffekter. Under året lämnade cirka 1 800 anställda koncernen i samband med förändringar i produktions- och kontorsstrukturen. Fem fabriksnedläggningar och ett antal kontorsstängningar genomfördes under året liksom ett antal övriga aktiviteter, bland annat konvertering från tillverkning till slutmontering i tillverkningsenheter.

Utbetalningar för samtliga omstruktureringsprogram uppgick till 645 MSEK (748) för året. Vid utgången av 2025 uppgick återstående avsättningar för strukturåtgärder till 622 MSEK (39).

## Organisation

Inga väsentliga verksamheter har överförts mellan divisionerna under året. Överföring av verksamheter i den mån de sker redovisas, från tidpunkten överföringen skedde, som interna förvärv/avyttringar mellan divisionerna utan någon retroaktiv finansiell omräkning.

## Förvärv

I januari 2025 förvärvades 3millID och Third Millennium, bolag inom läsare och certifikat för fysisk accesskontroll med bas i USA och Storbritannien. 3millID och Third Millennium har sina huvudkontor baserade i Colorado, USA respektive Wales, Storbritannien. Försäljningen 2025 uppgick sammantaget till cirka 240 MSEK.

I januari 2025 förvärvades InVue, en amerikansk leverantör av precisionstillverkade, uppkopplade lösningar för accesskontroll och skydd

av föremål. Bolaget möjliggör skräddarsydda säkerhetslösningar för ett brett spektrum av branscher och butiker. Huvudkontoret ligger i Charlotte, USA. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 1 790 MSEK.

I januari 2025 förvärvades Uhlmann & Zacher, en tysk leverantör av handtag och vred för accesskontroll och tillhörande mjukvara. Huvudkontoret ligger i Bayern, Tyskland. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 280 MSEK.

I februari 2025 förvärvades Wallace & Wallace, en kanadensisk tillverkare, distributör och installatör av stängsel för skalskydd, dörr- och grindlösningar för kommersiella och privatkundsmarknader. Huvudkontoret ligger i Winnipeg, Kanada. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 470 MSEK.

I mars 2025 förvärvades Gesellschaft für Sicherheitstechnik, en tysk innovativ aktör inom utrymningslösningar för kommersiella, industriella och offentliga byggnader. Huvudkontoret ligger i Hamburg, Tyskland. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 130 MSEK.

I mars 2025 förvärvades Senior Architectural Systems, en oberoende leverantör av innovativa fönster, dörrar och väggar i aluminium samt energieffektiva fönstersystem för den kommersiella byggsektorn i Storbritannien. Huvudkontoret ligger i Yorkshire, Storbritannien. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 570 MSEK.

I april 2025 förvärvades Pedestal PRO, en amerikansk tillverkare av accesskontrollpedestaler, pollare, och innovativa upphängningslösningar. Huvudkontoret och fabriken ligger i Utah, USA. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 120 MSEK.

I maj 2025 förvärvades TeleAlarm Group, en europeisk leverantör av fjärrvårdsteknik som

kombinerar hård- och mjukvarulösningar för att möjliggöra självständigt boende inom vård- och omsorgssegmentet, baserad i Tyskland. Huvudkontoret ligger i Leipzig, Tyskland. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 280 MSEK.

I juni 2025 förvärvades Kingspan Door Components, en belgisk tillverkare som erbjuder ett brett sortiment av högkvalitativa dörrpaneler för sektionsportar för både bostäder och industriella applikationer. Huvudkontoret ligger i Leuze-En-Hainaut, Belgien. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 280 MSEK.

I juli 2025 förvärvades Calmell, en spansk tillverkare av smarta kort, smarta pappersbiljetter och biljetter med magnetremsa. Huvudkontoret ligger i Barcelona, Spanien. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 380 MSEK.

I augusti 2025 förvärvades SiteOwl, en ledande molnbaserad mjukvaruplattform som moderniserar livscykelhanteringen av fysisk säkerhet. Huvudkontoret ligger i Texas, USA.

I oktober 2025 förvärvades Kentix, en tysk designer och tillverkare av övervakningssystem och accesskontrollprodukter för datacenter. Huvudkontoret ligger i Idar-Oberstein, Tyskland. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 90 MSEK.

I oktober 2025 förvärvades Metal Products, en amerikansk tillverkare av kundanpassade metalldörrar och karmar. Huvudkontoret ligger i Kentucky, USA. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 220 MSEK.

I november 2025 förvärvades Door System, en dansk tillverkare av högkvalitativa brandklassade dörrar med särskild expertis inom läkemedelsindustrin, livsmedels- och detaljhandeln. Huvudkontoret ligger i Hørning, Danmark. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 150 MSEK.

I november 2025 förvärvades International Door Products, en amerikansk tillverkare av standard- och kundanpassade brandklassade stålkarmar för dörrar. Huvudkontoret ligger i Michigan, USA. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 220 MSEK.

I december 2025 förvärvades Sargent and Greenleaf, en amerikansk tillverkare av mekaniska och elektroniska låslösningar med hög säkerhet och hårdvara för säkerhetsskåp. Huvudkontoret ligger i Kentucky, USA. Försäljningen 2025 uppgick till cirka 430 MSEK.

Den sammanlagda köpeskillingen för de 23 verksamheter som förvärvades under året, inklusive justeringar för förvärv från tidigare år, uppgick till 12 828 MSEK. De preliminära förvärvsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd livslängd uppgick till 10 015 MSEK. Beräknade tilläggsköpeskillingar för årets förvärv uppgick till 1 205 MSEK. Kompletterande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande uppgick till 1 MSEK (33).

### **Avyttringar**

I januari 2025 avyttrade ASSA ABLOY verksamheten inom Citizen ID utanför USA till TOPPAN. Realisationsresultatet från avyttringen var ej väsentligt.

Citizen ID tillverkar, designar och implementerar fysiska och digitala identitetslösningar för statliga identitetsprogram över hela världen. Försäljningen 2024 för den avyttrade verksamheten uppgick till cirka 1 100 MSEK. Antalet anställda uppgick till cirka 400 med tillverkningsenheter på Irland och Malta.

### **Forskning och utveckling**

ASSA ABLOYs kostnader för forskning och utveckling uppgick under året till 6 883 MSEK (6 101), vilket motsvarar 4,5 procent (4,1) av

omsättningen. Innovationstakten har varit fortsatt mycket hög under året, tack vare en fortsatt kontinuerlig satsning på forskning och utveckling. Antalet tjänster inom forskning och utveckling ökade under året som en följd av både rekryteringar och förvärv. Antalet tjänster uppgick vid årets slut till cirka 4 300 (4 100).

### **Immateriella nyckelresurser**

ASSA ABLOY:s verksamhet är beroende av ett antal immateriella nyckelresurser som utgör centrala förutsättningar för koncernens långsiktiga värdeskapande. Dessa resurser relaterar framför allt till koncernens teknologi, innovation, varumärken samt digitala säkerhetslösningar. 23 procent av omsättningen kommer från produkter lanserade under de senaste tre åren, vilket understryker betydelsen av innovation samt relevant kompetens för att behålla en ledande marknadsposition inom accesslösningar.

ASSA ABLOY:s interna kompetens, produktionsprocesser och systematiserade arbetssätt för säkerhet, innovation och hållbarhet är också immateriella nyckelresurser där vi ser att investeringar i innovation och effektiva processer är avgörande för att skapa långsiktigt värde och bibehålla konkurrenskraft.

### **Hållbar utveckling**

Ett flertal av ASSA ABLOYs enheter utanför Sverige bedriver tillståndspliktig verksamhet och innehar motsvarande tillstånd enligt lokal lagstiftning. ASSA ABLOYs enheter världen över arbetar systematiskt och målmedvetet med att reducera sin miljöpåverkan.

ASSA ABLOY slutförde sitt hållbarhetsprogram 2025 och uppnådde eller överträffade flertalet uppsatta mål. Ett nytt hållbarhetsprogram 2030 lanserades under året, där nya ambitiösa målsättningar har fastställts, inklusive ett nytt måltal för innovation.



ASSA ABLOY valde att upprätta hållbarhetsrapporten som en integrerad del av årsredovisningen redan från och med 2024. Se hållbarhetsrapporten i förvaltningsberättelsen för mer detaljerad information om årets aktiviteter inom hållbarhet.

### Internrevision och intern kontroll

ASSA ABLOYs funktion för internrevision och intern kontroll har dedikerade internrevisorer anställda i samtliga divisioner. Internrevisionsfunktionen har fortsatt sitt arbete med att stärka finansiell rapportering, intern kontroll kring finansiell rapportering och hållbarhet samt regelefterlevnad i verksamheten i allmänhet. Antalet revisioner har varit på en fortsatt hög nivå under året.

### Transaktioner med närstående

Några transaktioner mellan ASSA ABLOY och närstående som väsentligen påverkat företags ställning och resultat har inte ägt rum, förutom ordinarie transaktioner i den löpande verksamheten såsom betalning av utdelning till aktieägare.

### Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Överkursfond:	787 314 216 SEK
Balanserade vinstmedel:	9 682 609 743 SEK
Årets resultat:	10 163 829 510 SEK
<b>Summa:</b>	<b>20 633 753 470 SEK</b>

Styrelsen föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

till aktieägarna utdelas	
6,40 kr per aktie	7 108 968 538 SEK
i ny räkning överföres	13 524 784 932 SEK
<b>Summa:</b>	<b>20 633 753 470 SEK<sup>1</sup></b>

Styrelsens förslag till utdelning om 6,40 kronor (5,90) per aktie motsvarar en ökning med 8 procent. Det föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 30 april 2026 och den andra med avstämningsdag den 11 november 2026. Om förslaget antas av årsstämman beräknas första utbetalningen ske den 6 maj 2026 och den andra utbetalningen den 16 november 2026.

### Framtidsutsikter

#### Långsiktiga utsikter

Olika geopolitiska risker, i form av militära konflikter och krig, terrorhot, handelskonflikter med mera, kan påverka den globala ekonomin och efterfrågan av koncernens varor och tjänster på både kort- och lång sikt, men den direkta affärs-mässiga påverkan för ASSA ABLOY bedöms för närvarande vara begränsad.

Långsiktigt förväntar sig ASSA ABLOY att efterfrågan på säkerhet kommer att öka. Arbetet med att fokusera på kundnytta, innovationer och att utnyttja ASSA ABLOYs starka position kommer att påskynda tillväxten och förbättra lönsamheten. Den organiska försäljningstillväxten förväntas vara god. Rörelsemarginalen (EBIT) och det operativa kassaflödet förväntas att utvecklas väl.

<sup>1</sup> Utdelningsbeloppet och balanserade vinstmedel att överföra i ny räkning är beräknade på antalet utestående aktier per den 4 februari 2026. För ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier, vars exakta antal fastställs på respektive avstämningsdag för utdelning, utgår ingen utdelning. ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier uppgick till 1 800 000 B-aktier per 4 februari 2026.



# Väsentliga risker och riskhantering

## Riskhantering

Osäkerhet om framtida utveckling och händelseförlopp är ett naturligt riskmoment i all affärsverksamhet. Risktagandet som sådant ger möjligheter till fortsatt ekonomisk tillväxt, men riskerar även att negativt påverka affärsverksamheten och dess uppsatta målsättningar. Det är därför av stor vikt att ha en systematisk och effektiv process för riskbedömning samt en väl fungerande riskhantering generellt. Riskhanteringen inom ASSA ABLOY syftar ej till att undvika risker utan att på ett kontrollerat sätt identifiera, hantera och reducera effekterna av dessa risker. Detta arbete sker utifrån en bedömning av riskernas sannolikhet och potentiella effekt för koncernen.

ASSA ABLOY är en internationell koncern med stor geografisk spridning, vilket innebär en exponering för olika former av såväl strategiska, operativa som finansiella risker. Strategiska risker avser förändringar i affärsverksamhetens omgivning med potentiellt betydande effekter på ASSA ABLOYs verksamhet och affärs mål. Operativa risker utgörs av risker direkt hänförliga till affärsverksamheten medförande en potentiell påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning, såsom risker relaterade till företagsförvärv, legala risker, miljö- och klimatrisker och cyber- och informationssäkerhetsrisker. Finansiella risker utgörs främst av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker kring koncernens pensionsåtaganden.

## Organisation

ASSA ABLOYs styrelse har det övergripande ansvaret för koncernens riskhantering och beslutar om koncernens strategiska inriktning baserat

på koncernledningens rekommendationer. I den decentraliserade anda som genomsyrar ASSA ABLOY, samt i syfte att hålla riskanalysen och riskhanteringen så nära de faktiska riskerna som möjligt, sker en stor del av arbetet med operativa risker på divisions- och affärsenhetsnivå.

## Ansvar

ASSA ABLOYs styrelse har det övergripande ansvaret för koncernens strategiska inriktning i nära samråd med koncernledningen. Divisioner och affärsenheter har det övergripande ansvaret för hantering av de operativa riskerna i enlighet med den decentraliserade syn på organisation, ansvar och befogenheter som råder inom ASSA ABLOY. Vad gäller finansiella risker regleras ansvarsfördelning och kontrollen av koncernens finansieringsverksamhet i en finanspolicy, vilken fastställs av styrelsen. En centraliserad treasuryavdelning har sedan det huvudsakliga ansvaret för finansiella risker inom de ramar som finanspolicyn fastställer, med undantag för kreditrisker relaterade till den operativa affärsverksamheten, vilka hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.

## Uppföljning

Uppföljning av strategiska risker, till exempel konkurrenser och varumärkespositionering, sker löpande på ASSA ABLOY ABs styrelsemöten. Koncernens operativa riskarbete följs upp löpande av koncernledningen via återrapportering från divisionerna samt via divisionsstyrelsemöten. Finansverksamheten är centraliserad till en treasuryavdelning, som hanterar huvuddelen av alla finansiella transaktioner samt koncernens finansiella risker med ett koncernövergripande fokus. Treasury inom ASSA ABLOY följer

upp koncernens kort- och långfristiga finansiering, finansiell cash management, valutarisker samt övrig finansiell riskhantering.

## Strategiska risker

Till de risker som ASSA ABLOY möter av denna karaktär hör olika former av omvärldsrisker med påverkan på säkerhetsmarknaden generellt, främst förändringar av kundbeteenden, konkurrenser, varumärkespositionering, förtroenderisker, geopolitiska risker samt landspecifika risker. Världsomspännande hälsorisker i form av pandemier kan väsentligt påverka samhällen samt den globala efterfrågan runtom i världen.

## Geopolitiska risker

ASSA ABLOY tillverkar och levererar accesslösningar, säkra identiteter och andra varor och tjänster i ett stort antal länder runtom i världen. Olika geopolitiska risker, i form av militära konflikter och krig, terrorhot, handelskonflikter med mera, kan påverka den globala ekonomin och efterfrågan av koncernens varor och tjänster. Införandet av tullar av olika slag mellan länder kan få en negativ påverkan på verksamheten på både kort- och lång sikt, även om ASSA ABLOYs tillverkning huvudsakligen sker på lokal nivå. Den decentraliserade organisationen och agila arbetssättet möjliggör även en snabbare anpassning på lokal nivå.

## Landspecifika risker

ASSA ABLOY har en global marknadstäckning med försäljning och tillverkning i ett stort antal länder. Tyngdpunkten finns i mogna marknader såsom Nordamerika och Västeuropa, men koncernen har även viss exponering mot tillväxtmarknader. Vissa länder kan ha en högre risk-

profil för landspecifika risker i form av bristande regel efterlevnad, politiska beslut, övergripande förändringar av regelverk med mera.

## Kundbeteende

Förändringar i kundbeteenden generellt liksom konkurrenters agerande påverkar efterfrågan av olika produkter och dess lönsamhet. Kunder och leverantörer, inklusive relationerna med dessa, är föremål för löpande lokal översyn.

## Konkurrenser

Vad gäller konkurrenser genomförs riskanalys både centralt och lokalt.

## Varumärkespositionering

Koncernen innehar ett flertal av branschens starkaste varumärken, varav flera är globala och väl kompletterar koncernens huvudvarumärke ASSA ABLOY. Till huvudvarumärket kopplas även lokala produktvarumärken.

## Förtroenderisker

Aktiviteter pågår kontinuerligt i syfte att bibehålla och ytterligare förstärka ASSA ABLOYs goda anseende. Det innebär bland annat att tillse efterlevnad av ASSA ABLOYs uppförandekod för medarbetare samt uppförandekod för affärspartners. Dessa ger uttryck för koncernens värderingar inom bland annat affärsetik, mänskliga rättigheter och arbetsförhållanden, miljö, hälsa och säkerhet.

## Operativa risker

Operativa risker utgörs av risker direkt hänförliga till affärsverksamheten med en potentiell påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Till operativa risker hör legala risker

och miljö- och klimatrisker, skatterisker, förvärv av nya verksamheter, strukturåtgärder, prisfluktuationer och tillgång på råmaterial, kundförluster med mera. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar, cyber- och informationssäkerhetsrisker och intern kontroll och finansiell rapportering ingår även i denna kategori. Hanteringen av dessa risker presenteras närmare på sidan 52.

### Finansiella risker

Koncernens finansiella risker utgörs i huvudsak av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker avseende koncernens pensionsåtaganden. I hanteringen av dessa risker används en stor mängd finansiella instrument. Redovisningsprinciper, riskhantering och riskexponering beskrivs mer i detalj i not 1 och not 36 samt not 25 för ersättningar till anställda efter avslutad anställning.

### Finansieringsrisk

Med finansieringsrisk avses risken att finansieringen av koncernens kapitalbehov samt refinansieringen av utestående lån försvåras eller fördyras. Finansieringsrisken kan minskas genom att hålla en jämn förfalloprofil för upplåningen samt genom att upprätthålla en god kreditvärdighet. Risken minskas ytterligare via betydande outnyttjade bekräftade kreditlöften.

### Valutarisk

Eftersom ASSA ABLOY säljer sina produkter i länder över hela världen och har bolag i ett stort antal länder exponeras koncernen för effekter av förändringar av valutakurser. Dessa förändringar påverkar resultatet i koncernen både när utländska dotterbolags resultaträkningar omräknas till svenska kronor, så kallad omräkningsexponering, och när produkter exporteras och säljs i länder utanför tillverkningslandet, även kallad transaktionsexponering. Omräkningsexponeringen är främst

relaterad till resultat i USD och EUR. Denna typ av exponering säkras inte. Valutarisken i form av transaktionsexponering, det vill säga export respektive import av varor, förväntas öka över tiden som ett resultat av rationaliseringar inom tillverkning och inköp. Koncernen har under 2025, i enlighet med finanspolicyn, endast säkrat en mycket begränsad del av de löpande valutaflödena vilket innebär att valutaförändringar slår igenom direkt i affärsverksamheten. Förändringar i valutakurser påverkar också koncernens skuldsättning och eget kapital. Skillnaden mellan de utländska dotterbolagens tillgångar och skulder i respektive utländsk valuta påverkas av valutakursförändringar och ger upphov till en omräkningsdifferens som påverkar koncernens totalresultat. En generell försvagning av SEK leder till en ökning av nettoskulden men ökar samtidigt koncernens eget kapital. Vid årsskiftet var de största utländska nettotillgångarna i USD och EUR.

### Ränterisk

När det gäller ränterisker har förändringar i räntenivån en direkt inverkan på ASSA ABLOYS

räntenetto. Räntenettet påverkas också av storleken på koncernens nettoskuld och dess valutasammansättning. Nettoskulden uppgick till 64 277 MSEK (70 253) vid utgången av 2025. Det operationella kassaflödet var fortsatt mycket starkt, vilket påverkade nettoskulden positivt, men nivån på skulden påverkades även av en fortsatt hög förvärvsaktivitet. Valutaeffekter minskade nettoskulden väsentligt under året. Skulden var främst denominerad i USD, EUR och SEK. Treasury mäter koncernens räntexponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Förutom att ta upp lån i rörlig eller fast ränta används olika räntederivat för att justera räntekänsligheten.

### Kreditrisk

Kreditriskerna uppstår både inom den vanliga affärsverksamheten och genom finansiella transaktioner. Kundfordringar är spridda över ett stort antal kunder, vilket minskar kreditrisken. Kreditriskerna relaterade till den operativa affärsverksamheten hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå. Den finansiella riskhan-

teringen medför vissa motpartsrisker för ASSA ABLOY. Denna exponering uppstår bland annat genom placeringar av likviditet, via upplåning och derivatinstrument. Motpartsgränser sätts för varje finansiell motpart och följs upp löpande.

### Pensionsåtaganden

ASSA ABLOY hade vid utgången av 2025 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 8 627 MSEK (9 800). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 7 491 MSEK (8 322). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning uppgick till 1 136 MSEK (1 478). Förändringen av tillgångarnas och skuldernas värde från år till år beror dels på hur aktie- och räntemarknaderna utvecklas och dels på vilka aktuariaella åtaganden som görs. Väsentliga omvärderingar av åtaganden och förvaltningstillgångar redovisas löpande i balansräkningen och i övrigt totalresultat. De åtaganden som görs avser bland annat diskonteringsräntor och förväntade inflations- och pensionsökningarnivåer.

## ASSA ABLOYS risker

### Strategiska risker

Förändringar i omvärlden med potentiellt betydande effekter på verksamhet och affärsområde.

- Geopolitiska risker
- Landspecifika risker
- Kundbeteende
- Konkurrenter
- Varumärkespositionering
- Förtroenderisker
- Pandemier och andra globala hälsorisker

### Operativa risker

Risker direkt hänförliga till affärsverksamheten med potentiell inverkan på resultat och finansiell ställning.

- Legala risker samt miljö- och klimatrisker
- Cyber- och informationssäkerhetsrisker
- Skatterisker
- Förvärv och avyttring av verksamheter
- Omstruktureringsåtgärder
- Prisfluktuation och tillgång på råmaterial
- Kundförluster
- Försäkringsrisker
- Risker relaterade till intern kontroll

### Finansiella risker

Finansiella risker med potentiell inverkan på resultat och finansiell ställning.

- Finansieringsrisk
- Valutarisk
- Ränterisk
- Kreditrisk
- Risker avseende pensionsåtaganden

## ASSA ABLOYs operativa risker och riskhantering

Operativa risker	Riskhantering	Kommentar
<b>Legala risker</b>	Förväntade och genomförda förändringar i lagstiftning följs löpande upp i de länder där koncernen är verksam. Utestående och potentiella tvister inrapporteras regelbundet till koncernens centrala juristfunktion.  Policyer och riktlinjer kring efterlevnad av tillämplig konkurrens-, antikorrupsions-, exportkontroll/sanktions- och dataskyddslagstiftning samt AI är införda.	Det bedöms vid utgången av 2025 ej finnas utestående legala tvister med väsentlig resultatpåverkan för koncernen.
<b>Miljö- och klimatrisker</b>	Utestående och potentiella miljö- och klimatrisker följs regelbundet upp i verksamheten. Extern expertis tas in för miljömässiga utvärderingar vid behov.	Prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbarhet presenteras i hållbarhetsrapporten i förvaltningsberättelsen. Det bedöms vid utgången av 2025 att klimatförändringar inte har någon väsentlig inverkan på de finansiella rapporterna eller på de uppskattningar och antaganden som har gjorts vid upprättandet av årsredovisningen, se även avsnittet Klimatrelaterade frågor i not 1.
<b>Risker relaterade till cyber- och informationssäkerhet</b>	Modellen för cybersäkerhetsstyrning är nära kopplad till den övergripande riskhanteringen och stödjer identifiering och prioritering av respektive riskområde. Förebyggande åtgärder finns för att skydda affärskritiska verksamheter från obehöriga individer och organisationer.	Cyberhoten utvecklas snabbt, med nya angreppsmetoder och alltmer sofistikerade tekniker som utmanar traditionella försvar. Cybersäkerhet är ett högt prioriterat område inom ASSA ABLOY där ett ständigt arbete pågår för att upprätthålla och stärka säkerhetsnivån för koncernens affärsprocesser. Att skydda vår digitala miljö kräver proaktiv säkerhet med kontinuerlig övervakning och snabba svarsförmågor.
<b>Skatterisker</b>	Utestående och potentiella skatteärenden inrapporteras regelbundet till koncernens centrala skattefunktion.	Det bedöms vid utgången av 2025 ej finnas utestående skatteärenden med väsentlig resultatpåverkan för koncernen.
<b>Förvärv och avyttring av verksamheter</b>	Förvärv och avyttringar genomförs av ett antal personer med stor erfarenhet inom området samt med stöd av konsulter inom till exempel juridiska och ekonomiska områden. Förvärv genomförs i enlighet med en enhetlig och fördefinierad koncernövergripande process. Den består av fyra dokumenterade faser: strategi, utvärdering, genomförande och integration.	Under året var förvärvsaktiviteten inom ASSA ABLOY fortsatt mycket hög med 23 (26) genomförda förvärv av affärsverksamheter. Det genomfördes även en avyttring. Koncernens förvärv och avyttringar under 2025 redovisas mer utförligt i förvaltningsberättelsen samt vad gäller förvärv även i not 34 Rörelseförvärv.
<b>Omstruktureringsåtgärder</b>  Omstruktureringsprogrammen innebär främst att en del tillverkningsenheter läggs ned eller ändrar inriktning till i huvudsak slutmontering, kombinerat med kontorsstängningar.	Respektive omstruktureringsprogram drivs i projektform med fastställda aktiviteter och tidplan. De olika projekten inom respektive strukturprogram följs upp systematiskt och på regelbunden basis.	Ett nytt omstruktureringsprogram lanserades under inledningen av 2025. Nedläggning av ett antal fabriker och kontorsstängningar beräknas ske under en tvåårsperiod. Aktivitetsnivån i samtliga pågående program har varit hög under året, med mycket goda kostnadsbesparingar. Programmens omfattning, kostnader och besparingar presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen.
<b>Prisfluktuationer och tillgång till råmaterial</b>	Inköp och hantering av råmaterial sker främst på divisions-/affärsenhetsnivå. Koordinering sker med hjälp av regionala råd samt via övergripande ansvariga för utvalda materialkomponenter.	Marknadpriserna på, för koncernen, viktiga råmaterialkomponenter, t ex stål, har varierat under året. För ytterligare information kring materialinköp, se not 7 Kostnader fördelade på kostnadslag och funktion.
<b>Kundförluster</b>	Kundfordringarna är spridda över ett stort antal kunder på ett stort antal marknader. Kommersiella kreditrisker hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.	Fordran på varje enskild kund är i förhållande till total kundfordran relativt liten. Risken för väsentliga kreditförluster för koncernen bedöms vara begränsad.
<b>Försäkringsrisker</b>	Ett koncernövergripande försäkringsprogram finns etablerat, främst avseende egendoms-, avbrotts-, och ansvarsrisker. Försäkringsprogrammet omfattar samtliga affärsenheter. Exponeringen för ovan nämnda riskområden inom koncernen regleras bland annat med hjälp av eget återförsäkringsbolag, så kallat captive.	Koncernen bedöms i stort ha ett adekvat försäkringsskydd och en rimlig balans mellan bedömd riskeponering och försäkringskostnad.
<b>Risker relaterade till intern kontroll</b>	Organisationen bedöms som förhållandevis transparent och med tydliga ansvarsfördelningar. En väl etablerad controllerorganisation på både divisions- och koncernnivå övervakar kvaliteten på finansiell rapportering.  För att upprätthålla och vidareutveckla en strukturerad och väl etablerad process för tillförlitlig finansiell rapportering och intern kontroll över kritiska affärsprocesser, samt att löpande identifiera och hantera risker har ASSA ABLOY ett etablerat ramverk för intern kontroll som löpande underhålls och vidare utvecklas. En årlig självutvärdering genomförs på utvalda bolag för att säkerställa efterlevnad.	ASSA ABLOYs funktion för internrevision och intern kontroll har dedikerade internrevisorer anställda i samtliga divisioner. Antalet granskningar har varit på en fortsatt hög nivå under året. Intern kontroll och övriga relaterade frågor presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen, avsnittet för bolagsstyrning.  Ytterligare information om riskhantering kring finansiell rapportering återfinns i förvaltningsberättelsen, avsnittet för bolagsstyrning. Se även avsnittet "Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamålet" i not 1.

# Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

## **Tillämpningsområde**

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och koncernchef samt övriga medlemmar av ASSA ABLOYs koncernledning ("Koncernledningen").

Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2026. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

Beträffande anställningsförhållanden för medlem av Koncernledningen som är anställd eller bosatt utanför Sverige eller är utländsk medborgare får vederbörliga anpassningar göras för att följa tvingande regler eller etablerad lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

## **Främjande av ASSA ABLOYs affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet**

En av de strategier för värdeskapande som ASSA ABLOY arbetar efter är "Utveckling genom våra medarbetare". I syfte att ASSA ABLOY fortsatt ska kunna rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare ska grundprincipen vara att ersättning och andra anställningsvillkor erbjuds på marknadsmässiga och konkurrenskraftiga villkor med beaktande av såväl global ersättningspraxis som praxis i hemlandet för varje

medlem av Koncernledningen. Dessa riktlinjer möjliggör att Koncernledningen kan erbjudas en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning. Därigenom skapas förutsättningar för en framgångsrik implementering av koncernens affärsstrategi, som på en övergripande nivå är att leda trenden mot världens mest innovativa accesslösningar, samt tillvaratagande av ASSA ABLOYs långsiktiga intressen inklusive dess hållbarhet. Ytterligare information om ASSA ABLOYs affärsstrategi och dess hållbarhetsrapport, som är inkluderad i årsredovisningen, finns på ASSA ABLOYs webbplats [assaabloy.com](https://assaabloy.com).

ASSA ABLOY har pågående långsiktiga aktiesparprogram som har beslutats av bolagsstämman och därför inte omfattas av dessa riktlinjer. Av samma skäl omfattas inte heller kommande långsiktiga aktiesparprogram som styrelsen föreslår att bolagsstämman ska anta. Syftet med långsiktiga aktiesparprogram är att stärka ASSA ABLOYs förmåga att rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare, bidra till att ASSA ABLOY tillhandahåller en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning samt förena aktieägarnas och berörda medarbetares intressen. Genom ett långsiktigt aktiesparprogram knyts medarbetares ersättning till ASSA ABLOYs framtida resultat- och värdeutveckling. Prestationskraven relaterar för närvarande till vinst per aktie. Programmen ställer vidare krav på egen investering och flerårig innehavstid. Ytterligare information om dessa program finns på ASSA ABLOYs webbplats [assaabloy.com](https://assaabloy.com).

## **Ersättningsformer**

Den totala årliga ersättningen till medlemmarna av Koncernledningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt avspegla respektive medlem av Koncernledningens ansvar och prestation. Den totala årliga ersättningen ska bestå av fast grundlön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner och övriga förmåner (vilka anges exklusive sociala avgifter nedan). Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara mål, vilka beskrivs vidare nedan, och får uppgå till högst 75 procent av den årliga grundlönen. För att säkerställa ersättningsnivåernas marknadsmässighet och konkurrenskraft med beaktande av rådande marknadsförhållanden i USA får den rörliga kontantersättningen för medlemmar av Koncernledningen anställda i USA, uppgå till högst 100 procent av den årliga grundlönen.

Ytterligare rörlig kontantersättning kan utgå i specifika fall i form av ersättning med engångsbelopp, detta förutsatt att sådan ersättning endast lämnas på individnivå i syfte att rekrytera ledande befattningshavare. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 100 procent av den årliga grundlönen och den maximala rörliga kontantersättningen, samt inte utges mer än en gång per år och individ.

Medlemmarna av Koncernledningen ska omfattas av avgiftsbestämda pensionsplaner för vilka försäkringspremierna baseras på respektive medlems årliga grundlön och betalas av ASSA ABLOY under anställningen. Försäkringspremierna ska uppgå till högst 35 procent av den årliga grundlönen.

Övriga förmåner, till exempel tjänstebil, livförsäkring, extra sjukförsäkring eller företagshälsovård, ska kunna utgå i den utsträckning detta bedöms vara marknadsmässigt på den aktuella marknaden för respektive medlem av Koncernledningen. Premier och andra kostnader i anledning av sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av den årliga grundlönen. Vidare ska bostadsförmån kunna utgå i enlighet med ASSA ABLOYs policyer. Kostnaderna för bostadsförmån får sammanlagt uppgå till högst 25 procent av den årliga grundlönen. Premier och andra kostnader för övriga förmåner samt bostadsförmån får dock sammanlagt uppgå till högst 30 procent av den årliga grundlönen.

## **Kriterier för tilldelning av rörlig kontantersättning**

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara finansiella mål, såsom vinst per aktie (EPS), rörelseresultat (EBIT), kassaflöde och organisk tillväxt, och kan även vara kopplad till strategiska och/eller funktionella mål individuellt anpassade utifrån ansvar och funktion. Dessa mål ska vara utformade i syfte att främja ASSA ABLOYs affärs-

strategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, genom att exempelvis ha en koppling till affärsstrategin eller främja den ledande befattningshavarens långsiktiga utveckling inom ASSA ABLOY.

Ersättningsutskottet ska för styrelsen bereda, följa och utvärdera frågor rörande rörlig kontantersättning till Koncernledningen. Inför varje årlig mätperiod för uppfyllelse av kriterier för tilldelning av rörlig kontantersättning ska styrelsen, baserat på ersättningsutskottets arbete, fastställa vilka kriterier som bedöms relevanta för den kommande mätperioden. När mätperioden har avslutats ska det fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Bedömningar avseende huruvida finansiella mål har uppnåtts ska baseras på fastställt finansiellt underlag för aktuell period.

Rörlig kontantersättning kan utbetalas efter avslutad mätperiod eller vara föremål för uppskjuten utbetalning. Utbetalad rörlig kontantersättning kan återkrävas när sådan rätt följer av allmänna rättsprinciper.

### **Anställningstid och upphörande av anställning**

Medlemmarna av Koncernledningen ska vara anställda tills vidare. Vid uppsägning från ASSA ABLOYs sida får uppsägningstiden vara högst tolv månader för VD och sex månader för övriga medlemmar av Koncernledningen. Vid uppsägning av VD ska ersättningskyldigheten för ASSA ABLOY, inklusive avgångsvederlag och ersättning under uppsägningstiden, maximalt motsvara 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon annan medlem av Koncernledningen ska ersättningen från ASSA ABLOY maximalt motsvara sex månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ett

avgångsvederlag om ytterligare maximalt tolv månaders grundlön. Vid egen uppsägning får uppsägningstiden vara högst sex månader, utan rätt till avgångsvederlag.

Medlem av Koncernledningen ska, för tid då avgångsvederlag inte utgår, kunna ersättas för konkurrensbegränsande åtaganden. Sådan ersättning får sammanlagt uppgå till högst 60 procent av den månatliga grundlönen vid tidpunkten för uppsägning och ska endast betalas under den tid som det konkurrensbegränsande åtagandet är tillämpligt, som längst en period om tolv månader.

### **Ersättning och anställningsvillkor för anställda**

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har ersättning och anställningsvillkor för ASSA ABLOYs anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna.

### **Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna**

I ersättningsutskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till Koncernledningen. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för Koncernledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till Koncernledningen samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i ASSA ABLOY. Ersättningsutskottets ledamöter

är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra medlemmar av Koncernledningen i den mån de berörs av frågorna.

### **Avvikelse från riktlinjerna**

Styrelsen får besluta att tillfälligt frånga riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose ASSA ABLOYs långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa ASSA ABLOYs ekonomiska bärkraft. Det ingår i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

### **Beskrivning av betydande förändringar av riktlinjerna och hur aktieägarnas synpunkter beaktats**

Förutom redaktionella ändringar, överensstämmer de föreslagna riktlinjerna med de ersättningsriktlinjer som antogs av årsstämman 2022. Det har i samband med stämmobehandling inkommit några få kommentarer på ersättningsriktlinjerna som antogs av årsstämman 2022. Kommentarer har rapporterats till ersättningsutskottet men har inte ansetts föranleda några ändringar.

# Bolagsstyrningsrapport

ASSA ABLOY AB är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, Sverige, vars aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm.

Till grund för styrningen av ASSA ABLOY ligger den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, Nasdaqs regelverk för aktieemitterter på huvudmarknaden (Nasdaq Nordic Main Market Rulebook for Issuers of Shares), EUs marknadsmissbruksförordning och Svensk kod för bolagsstyrning (koden), liksom andra tillämpliga externa lagar och regler samt interna regelverk.

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats enligt årsredovisningslagen och koden och redogör för ASSA ABLOYS bolagsstyrning under verksamhetsåret 2025. ASSA ABLOY har inga avvikelser från koden under 2025. Bolagsstyrningsrapporten är granskad av ASSA ABLOYS revisor.

ASSA ABLOY verkar för att verksamheten ska generera god långsiktig avkastning för aktieägare och andra intressenter. En effektiv bolagsstyrning inom ASSA ABLOY kan sammanfattas i ett antal samverkande komponenter som beskrivs till höger.

## 1 Aktieägare

Vid utgången av 2025 hade ASSA ABLOY 60 700 aktieägare. ASSA ABLOYS huvudägare är Investment AB Latour (9,5 procent av aktiekapitalet och 29,4 procent av rösterna) samt Melker Schörling AB (3,1 procent av aktiekapitalet och 10,9 procent av rösterna). Utländska aktieägares ägarandel uppgick till 66,7 procent av aktiekapi-

talet och 45,5 procent av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande 35,9 procent av aktiekapitalet och 56,3 procent av rösterna. För ytterligare information om aktieägare, se sidan 173.

I ASSA ABLOYS bolagsordning finns ett hembudsförbehåll för ägare av aktier av serie A avseende aktier av serie A. Ett aktieägaravtal som bland annat innehåller en överenskommelse om förköpsrätt vid någondera parts avyttring av aktier av serie A finns mellan familjerna Douglas och Schörling och till dem närstående bolag. Styrelsen för ASSA ABLOY känner därutöver inte till några aktieägaravtal eller andra överenskommelser mellan aktieägare i ASSA ABLOY.

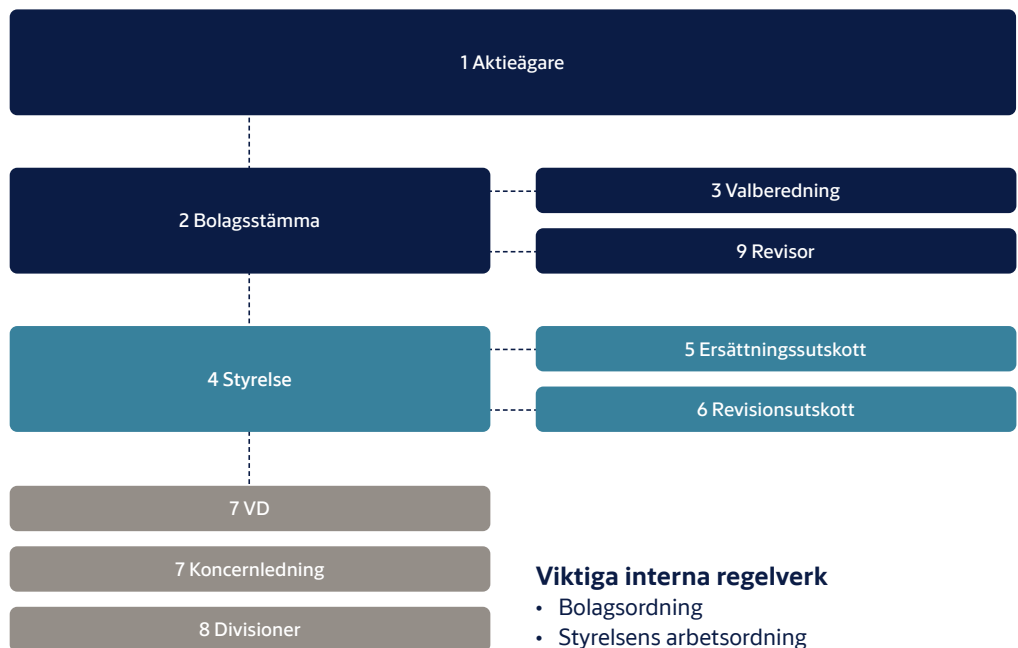
## Aktiekapital och rösträtt

ASSA ABLOYS aktiekapital uppgick vid utgången av 2025 till 370 858 778 SEK fördelat på totalt 1 112 576 334 aktier, varav 57 525 969 aktier av serie A och 1 055 050 365 aktier av serie B. Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK och ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Det totala antalet röster uppgick till 1 630 310 055 där en aktie av serie A motsvarar tio röster och en aktie av serie B en röst.

## Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av årsstämman att köpa tillbaka och överlåta ASSA ABLOY aktier av serie B. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2025 gav styrelsen bemyndigande att under perioden

## Bolagsstyrningsstruktur



## Viktiga interna regelverk

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- Finanspolicy
- Redovisningsmanual
- Kommunikationspolicy
- Insiderpolicy
- Internkontroll ramverk
- Uppförandekod
- Policyer och riktlinjer avseende anti-korruption, exportkontroll/sanktioner och annan regel efterlevnad
- Policyer och riktlinjer avseende cyber- och informations säkerhet samt digital regel efterlevnad

## Viktiga externa regelverk

- Aktiebolagslagen
- Årsredovisningslagen
- Nasdaqs regelverk för aktieemitterter på huvudmarknaden
- EUs marknadsmissbruksförordning
- Svensk kod för bolagsstyrning ([www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se))

fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget, och att överlåta högst så många aktier av serie B som innehas av bolaget vid tidpunkten för styrelsens beslut.

Totalt 1 800 000 aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Anskaffningsvärdet för dessa aktier uppgår till 103 MSEK. Aktierna utgör cirka 0,2 procent av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Inga återköp eller överlåtelser av aktier genomfördes under 2025.

## 2 Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta i ASSA ABLOYs angelägenheter utövas vid bolagsstämman. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och är anmälda i tid har rätt att delta på bolagsstämman, personligen eller genom ombud. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. För vissa frågor föreskriver dock aktiebolslagen att ett förslag ska biträdas av en högre majoritet. Enskilda aktieägare som önskar få ett ärende behandlat på bolagsstämman kan begära detta hos ASSA ABLOYs styrelse under särskild adress som publiceras på bolagets webbplats i god tid före stämman.

Årsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid årsstämman prövas frågor avseende bland annat utdelning, fastställande av resultat- och balansräkning, ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD, val av styrelseledamöter, styrelseordförande och revisor samt arvode till styrelse och revisor. Extra bolagsstämma kan hållas om styrelsen anser att behov finns eller om ASSA ABLOYs revisor eller ägare till minst 10 procent av aktierna begär det.

## Årsstämma 2025

Vid årsstämman den 23 april 2025 deltog aktieägare som representerade 61,4 procent av aktiekapitalet och 73,7 procent av rösterna. Årsstämman beslutade bland annat om följande.

- Utdelning om 5,90 SEK per aktie, jämnt fördelat vid två olika betalningstillfällen.
- Omval av styrelseledamöterna Johan Hjertonsson, Carl Douglas, Erik Ekudden, Sofia Schörling Högberg, Lena Olving, Victoria Van Camp och Susanne Pahlén Åklundh.
- Omval av Johan Hjertonsson som styrelsens ordförande samt Carl Douglas som vice ordförande.
- Omval av revisionsbolaget Ernst & Young AB till bolagets revisor.
- Ersättning till styrelsen.
- Godkännande av styrelsens rapport över ersättningar enligt 8 kap 53 a § aktiebolslagen (ersättningsrapport).
- Bemyndigande till styrelsen om återköp och överlåtelser av egna aktier av serie B.
- Ett långsiktigt aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen (LTI 2025).

För ytterligare information om årsstämman, inklusive protokoll, se ASSA ABLOYs webbplats [assaabloy.com](https://assaabloy.com).

## Årsstämma 2026

ASSA ABLOYs nästa årsstämma hålls den 28 april 2026 i Stockholm. Mer information kommer att finnas i kallelsen till årsstämman och på ASSA ABLOYs webbplats [assaabloy.com](https://assaabloy.com).

## 3 Valberedning

Årsstämman 2023 antog nuvarande instruktioner för valberedningen, innefattande en procedur för att utse valberedningen, som gäller tills vidare. Enligt instruktionerna ska valberedningen utgöras av representanter för de fem

röstmässigt största ägarregistrerade aktieägarna i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken den 31 augusti året före årsstämman. För de fall aktieägare avstår från att delta i valberedningen ska ersättare hämtas från nästa aktieägare som storleksmässigt står på tur. För det fall ledamot lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört och valberedningen finner det önskvärt att ersättare utses, ska sådan ersättare hämtas från samme aktieägare eller, om denne inte längre tillhör de röstmässigt största aktieägarna, från aktieägare som storleksmässigt står näst i tur.

## Ledamöter i valberedningen

Inför årsstämman 2026 utgörs valberedningen av:

- Johan Menckel, ordförande (Investment AB Latour)
- Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB)
- Caroline Sjösten (Swedbank Robur Fonder)
- Carina Silberg (Alecta)
- Yvonne Sörberg (Handelsbanken Fonder)

Bolagets styrelseordförande, Johan Hjertonsson, är adjungerad till valberedningen.

## Valberedningens uppgifter

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag lämna förslag till stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, vice styrelseordförande, revisor, styrelsearvode med uppdelning mellan ordföranden, vice ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, arvode för bolagets revisor samt eventuella förändringar av instruktionerna för valberedningen. Revisionsutskottet biträder valberedningen i arbetet med förslag till val av extern revisor.

Inför årsstämman 2026 gör valberedningen en bedömning av huruvida den nuvarande styrelsen är ändamålsenligt sammansatt och uppfyller de krav som ställs på styrelsen till följd

av bolagets nuvarande situation och framtida inriktning. Den årliga utvärderingen av styrelsen och dess arbete är en del av underlaget för denna bedömning. Vidare tillämpar valberedningen ASSA ABLOYs mångfaldspolicy för styrelsen, vilken utgörs av kodens regel 4.1, vid framtagande av förslag till val av styrelse. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

Aktieägare som vill lägga fram förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till: [nominationcommittee@assaabloy.com](mailto:nominationcommittee@assaabloy.com).

Valberedningens förslag till årsstämman 2026 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman som beräknas publiceras omkring den 24 mars 2026.

## 4 Styrelse

Styrelsen har det övergripande ansvaret för ASSA ABLOYs och koncernens organisation och förvaltning. Styrelsen behandlar koncernens övergripande mål och strategier, koncernpolicyer, förvärv och avyttringar samt investeringar av större betydelse. Förvärv och avyttringar med ett värde på skuldfri basis överstigande 300 MSEK beslutas av styrelsen. Beloppsgränsen förutsätter att ärendet avser förvärv eller avyttring enligt en i styrelsen överenskommen strategi. Styrelsen godkänner även bland annat årsredovisning och delårsrapporter, föreslår utdelning till årsstämman samt fattar beslut rörande koncernens finansiella struktur. Till styrelsens övriga uppgifter ingår bland annat att fortlöpande:

- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga VD,
- godkänna VD:s väsentliga uppdrag utanför bolaget,



- identifiera hur hållbarhetsfrågor påverkar bolagets risker och affärsmöjligheter,
- fastställa erforderliga riktlinjer för bolagets uppträdande i samhället i syfte att säkerställa dess långsiktigt värdeskapande förmåga,
- se till att det finns ändamålsenliga system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet och de risker för bolaget som dess verksamhet är förknippad med,
- se till att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet samt bolagets efterlevnad av interna riktlinjer, samt
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig.

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för styrelsearbetet. Av arbetsordningen framgår bland annat hur styrelsens arbete ska fördelas, inklusive ordförandens särskilda roll och uppgifter, och fördelning av uppgifter mellan styrelse och VD. Arbetsordningen inkluderar VD-instruktion, instruktioner för ekonomisk rapportering, hållbarhetsrapportering och intern kontroll samt instruktioner till styrelsens ersättningsutskott och revisionsutskott.

Styrelsen har minst fem ordinarie möten samt ett konstituerande möte per år. I anslutning till bolagets avgivande av helårsbokslut respektive delårsrapporter hålls alltid ordinarie styrelsemöte. Minst en gång årligen sker ett besök vid någon av koncernens verksamheter, kombinerat med ett styrelsemöte. Därutöver hålls extra styrelsemöten vid behov. Samtliga möten följer en godkänd dagordning. Inför varje möte tillhandahålls förslag till dagordning, inklusive dokumentation, till samtliga styrelseledamöter.

Inom styrelsen finns ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt bereda ärenden inom respektive område. Utskottsledamöterna utses årligen av styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet.

### **Styrelsens sammansättning**

Styrelsen, inklusive styrelsens ordförande och vice ordförande, väljs årligen vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma och ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio stämموvalda ledamöter. Den nuvarande styrelsen består av sju ledamöter som valdes av årsstämman 2025. Styrelsen består dessutom av två ledamöter som utses av arbetstagarorganisationerna enligt svensk lag. Arbetstagarorganisationerna utser även två suppleanter. Ingen av styrelsens ledamöter ingår i koncernledning. För en presentation av styrelsen, se sidorna 59–60.

ASSA ABLOYs mångfaldspolicy som tillämpas avseende bolagets styrelse, utgörs av kodens regel 4.1. Målsättningen är att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskedde och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de stämموvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att jämn könsfördelning ska eftersträvas. Under 2025 har valberedningen beaktat mångfaldspolicyn vid framtagandet av sitt förslag till val av styrelseledamöter inför årsstämman. Efter valet vid årsstämman 2025 innebär styrelsesammansättningen av stämموvalda ledamöter att 57 procent är kvinnor och 43 procent är män, vilket ligger i linje med Kollegiet för svensk bolagsstyrnings ambitionsnivå om att respektive kön ska representera en andel om minst 40 procent av styrelsen. Vidare har det under året gjorts fördjupad genomgång av verksamheter i division Global Technologies affärsenhet HID, division Asia

Pacifics affärsenhet Opening Solutions Greater China and Southeast Asia, division Americas och division Entrance Systems i syfte att bland annat bredda styrelsens kompetens inom ASSA ABLOY.

### **Styrelsens arbete under 2025**

Styrelsens arbete bedrivs i första hand inom ramen för formella styrelsemöten samt möten i styrelsens utskott. Därutöver upprätthålls löpande kontakt mellan styrelsens ordförande och VD för att diskutera verksamheten och utvecklingen. Styrelsen har under året hållit tio styrelsemöten (varav tre per capsulam). Vid ordinarie styrelsemöten har VD redogjort för koncernens resultat och finansiella ställning.

Viktiga fokusområden för styrelsen under året har omfattat koncernens strategi med särskilt fokus på tillväxtmarknader och på operativ motståndskraft, cyber-och informationssäkerhetsfrågor samt hållbarhetsfrågor, inkluderande hållbarhetsrapportering. Styrelsen har även behandlat det nya omstruktureringsprogrammet (MFP 10) samt ett antal förvärv bland annat av InVue, Senior Architectural Systems, Gesellschaft für Sicherheitstechnik, Pedestal PRO, TeleAlarm Group, Kingspan Door Components, Calmell, Metal Products, Door System, International Door Products och Sargent and Greenleaf. Styrelsen besökte under året divisionen Americas verksamhet i USA. En översikt över styrelsens arbete framgår av tidslinjen på sidan 58.

En utvärdering av styrelsens arbete sker årligen i form av en webbaserad enkät som varje styrelseledamot besvarar individuellt. En sammanfattning av resultatet av enkäten presenteras för styrelsen. De styrelseledamöter som önskar får även tillgång till utvärderingens fullständiga resultat. Styrelsens ordförande presenterar det fullständiga resultatet av styrelseutvärderingen för valberedningen.

### **Ersättning till styrelsen**

Bolagsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelseledamöterna. Årsstämman 2025 beslutade att arvode till styrelsen ska utgå med ett sammanlagt belopp om 10 106 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 3 540 000 SEK till styrelseordföranden, 1 316 000 SEK till vice styrelseordföranden samt 1 050 000 SEK till envar av övriga av årsstämman valda ledamöter. Som ersättning för utskottsarbete ska ordföranden för revisionsutskottet erhålla 493 000 SEK, ordföranden för ersättningsutskottet 202 000 SEK, ledamöter av revisionsutskottet (förutom ordföranden) 336 000 SEK vardera samt ledamot av ersättningsutskottet (förutom ordföranden) 101 000 SEK.

Styrelsens ordförande och övriga styrelseledamöter har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag. Till arbetstagarrepresentanter utgår inga styrelsearvoden. För ytterligare information om arvode till styrelsens ledamöter för 2025, se not 35.

## **5 Ersättningsutskott**

Under 2025 har ersättningsutskottet utgjorts av Johan Hjertonsson (ordförande) och Erik Ekudden.

Ersättningsutskottet har till uppgift att utarbeta de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen föreslår årsstämman att besluta om. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år. För ASSA ABLOYs nuvarande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som antogs av årsstämman 2022, se not 35. Styrelsens förslag till nya riktlinjer inför årsstämman 2026 framgår på sidorna 53–54. Förutom redaktionella ändringar,

överensstämmer de föreslagna riktlinjerna med de ersättningsriktlinjer som antogs av årsstämman 2022.

Ersättningsutskottet bereder, följer och utvärderar även frågor rörande lön, bonus, pension, avgångsvederlag och incitamentsprogram för VD och övriga ledande befattningshavare. Utskottet kan godkänna lön till andra medlemmar i koncernledningen än VD, men i övrigt har utskottet inte någon beslutsbefogenhet.

Utskottet har under 2025 haft ett möte. Ersättningsutskottet har bland annat till styrelsen berett förslag till nya riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, förslag till ersättningsrapport, förslag till ersättning till koncernledningen, utvärderat befintliga incitamentsprogram och berett förslaget till nytt långsiktigt aktiesparprogram. Möten i ersättningsutskottet protokollförs, protokollen bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsemötena.

## 6 Revisionsutskott

Under 2025 har revisionsutskottet utgjorts av Susanne Pahlén Åklundh (ordförande), Victoria Van Camp och Lena Olving.

I revisionsutskottets arbetsuppgifter ingår att kontinuerligt övervaka och kvalitetssäkra ASSA ABLOYs finansiella rapportering och hållbarhetsrapportering. En löpande dialog förs med bolagets externa revisor bland annat angående revisionens inriktning och omfattning samt granskningen av hållbarhetsrapporten. Revisionsutskottet ska informera styrelsen om resultatet av revisionen och granskningen av hållbarhetsrapporten. Revisionsutskottet ansvarar vidare för att utvärdera revisionsinsatsen och hålla sig informerat om resultatet av Revisorsinspektionens kvalitetskontroll av revisorn samt att informera bolagets styrelse om resultatet av utvärderingen. Revisionsutskottet har även till uppgift att stödja valberedningen med förslag vid val av extern revisor. Vidare ska revisionsutskottet granska och övervaka revisorns

opartiskhet och självständighet och då särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster och granskning av hållbarhetsrapporter. Revisionsutskottet fastställer riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revisorstjänster från ASSA ABLOYs revisorer, och i tillämpliga fall godkänner sådana tjänster enligt dessa riktlinjer, samt fastställer riktlinjer för tillsättning av nya lokala revisionsbyråer. I övrigt har utskottet ingen beslutsbefogenhet.

Utskottet har under 2025 haft fyra möten. Även bolagets externa revisor och representanter från företagsledningen deltog vid dessa möten. Viktigare frågor som revisionsutskottet behandlat under året inbegriper intern kontroll och intern revision, redovisningsregler, hållbarhetsrapportering, boksluts- och värderingsfrågor, skattefrågor, försäkrings- och risk managementfrågor, finansfrågor, cyber- och informations säkerhet samt legala risker. Möten i revisionsutskottet protokollförs, protokollen bifogas styrelse-

materialet och avrapporteras muntligen vid styrelsemötena.

## Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2025

Styrelseledamöter	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Johan Hjertonsson	10		1
Carl Douglas	10		
Erik Ekudden <sup>1</sup>	8		1
Sofia Schörling Högberg	8		
Lena Olving <sup>2</sup>	10	4	
Victoria Van Camp	10	4	
Joakim Weidemanis <sup>3</sup>	3		
Susanne Pahlén Åklundh	10	4	
Rune Hjälms	10		
Bjarne Johansson <sup>4</sup>	9		
<b>Totalt antal möten</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

<sup>1</sup> Erik Ekudden deltog delvis vid styrelsemötet i januari 2025.

<sup>2</sup> Lena Olving deltog delvis vid styrelsemötet i februari 2025.

<sup>3</sup> Joakim Weidemanis avgick som styrelseledamot den 17 mars 2025 och hade dessförinnan deltagit i samtliga styrelsemöten under 2025.

<sup>4</sup> Suppleant Fredrik Bergvall ersatte vid ett styrelsemöte.

## Översikt styrelsens arbete samt utskottsmöten 2025

Styrelsemöte Förvärv	Styrelsemöte Helårsbokslut Förslag utdelning Rapport från revisionsutskott Rapport från ersättningsutskott Förberedelse årsstämman Utvärdering av koncernledningen Styrelseutvärdering Förvärv	Styrelsemöte Delårsrapport första kvartalet Rapport från revisionsutskott Hållbarhetsfrågor Presentation HID Förvärv	Styrelsemöte Delårsrapport andra kvartalet Rapport från revisionsutskott Förvärv	Styrelsemöte Strategifrågor Presentation Greater China and Southeast Asia Förvärv	Styrelsemöte Delårsrapport tredje kvartalet Rapport från revisionsutskott Strategifrågor Hållbarhetsfrågor Presentation Entrance Systems Förvärv						
Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni	Juli	Augusti	September	Oktober	November	December
Revisionsutskottsmöte	Ersättningsutskottsmöte	Styrelsemöten (per capsulam) Årsredovisning, inklusive hållbarhetsrapport Kallelse årsstämma	Revisionsutskottsmöte Konstituerande styrelsemöte (per capsulam) Val utskottsledamöter Fastställande styrelsens arbetsordning och koncernpolicyer Firmateckning			Revisionsutskottsmöte				Revisionsutskottsmöte	

# Styrelse

## Valda av årsstämman 2025

### 1 Johan Hjertonsson

Styrelseordförande sedan 2023.

Styrelseledamot sedan 2021.

Född 1968.

Civilekonom.

VD och koncernchef för Investment AB Latour sedan 2019. Tidigare VD och koncernchef för AB Fagerhult och Lammhults Design Group AB samt ett antal ledande befattningar inom Electrolux-koncernen.

**Övriga uppdrag:** Ordförande i Alimak Group AB och Tomra Systems ASA. Styrelseledamot i Investment AB Latour och Sweco AB.

**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 10 000 B-aktier.

### 2 Carl Douglas

Vice styrelseordförande sedan 2012.

Styrelseledamot sedan 2004.

Född 1965.

BA (Bachelor of Arts) och D. Litt (h.c.)

(Doctor of Letters).

Egen företagare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Investment AB Latour.

**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 41 595 729 A-aktier och 63 832 576 B-aktier genom Investment AB Latour.

### 3 Erik Ekudden

Styrelseledamot sedan 2022.

Född 1968.

Civilingenjör i elektroteknik.

Senior Vice President, Chief Technology Officer och chef för koncernfunktionen Technology hos Telefonaktiebolaget LM Ericsson sedan 2018. Innan dess ett flertal chefsbefattningar inom Ericsson-koncernen sedan 1993.

**Övriga uppdrag:** Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) samt medlem i Bredbandskommissionen för hållbar utveckling.

**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 2 000 B-aktier.

### 4 Sofia Schörling Högberg

Styrelseledamot sedan 2017.

Född 1978.

Civilekonom.

**Övriga uppdrag:** Vice ordförande i Melker Schörling AB. Styrelseledamot i Securitas AB, Hexagon AB och Stockholms Handelskammare.

**Aktieinnehav och innehav i andra finansiella instrument (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 15 930 240 A-aktier och 18 093 629 B-aktier genom Melker Schörling AB samt 277 600 B-aktier genom Edeby-Ripsa Skogsförvaltning AB. ASSA ABLOY AB obligationer om 300 MSEK genom Melker Schörling AB.

### 5 Lena Olving

Styrelseledamot sedan 2018.

Född 1956.

Civilingenjör i maskinteknik.

VD och koncernchef för Myconic AB 2013–2019.

Operativ chef och vice VD för Saab AB 2008–2013.

Diverse befattningar inom Volvo Car Corporation 1980–1991 och 1995–2008 av vilka sju år i koncernledningen. VD för Samhall Högland AB 1991–1994.

**Övriga uppdrag:** Ordförande i Nodica Group AB.

Styrelseledamot i Investment AB Latour, NXP Semiconductor N.V., Stena Metall AB och Vestas A/S. Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 600 B-aktier.

### 6 Victoria Van Camp

Styrelseledamot sedan 2023.

Född 1966.

Civilingenjör i maskinteknik, teknologie doktor i maskinelement.

Driver sedan 2022 det egna konsultbolaget Axa Consulting med fokus på rådgivning inom teknik-utveckling för att snabba på grön omställning. Dessförinnan flera ledande befattningar inom AB SKF 1996–2022.

**Övriga uppdrag:** Ordförande i LumenRadio AB. Styrelseledamot i Billerud AB, Alleima AB, SR Energy AB och Chalmersstiftelsen. Adjungerad professor i maskinelement vid Luleå Tekniska Universitet. Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 6 800 B-aktier.

### 7 Susanne Pahlén Åklundh

Styrelseledamot sedan 2021.

Född 1960.

Civilingenjör.

Chef för Energidivisionen på Alfa Laval AB 2017–augusti 2021. Innan dess ett flertal befattningar i Alfa Laval koncernledning sedan 2009.

**Övriga uppdrag:** Ordförande i Alfdex AB. Styrelseledamot i Alleima AB och Sweco AB.

**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 4 000 B-aktier.



## Utsedda av arbetstagarorganisationer



8

**8 Rune Hjälms**  
Styrelseledamot sedan 2017.  
Född 1964.  
Arbetsstagarrepresentant, IF Metall.  
Ordförande i ASSA ABLOY Europeiska Företagsråd (EWC).  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** –

**9 Bjarne Johansson**  
Styrelseledamot sedan 2023.  
Född 1966.  
Arbetsstagarrepresentant, IF Metall.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** –



10

**10 Fredrik Bergvall**  
Styrelsesuppleant sedan 2024.  
Född 1988.  
Arbetsstagarrepresentant, Unionen.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):**  
10 B-aktier.

**11 Annika Åkerblom**  
Styrelsesuppleant sedan 2023.  
Född 1981.  
Arbetsstagarrepresentant, Sveriges Ingenjörer.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** –

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2025 om ej annat anges.

## Styrelsens oberoende

Namn	Befattning	Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen	Oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare
Johan Hjertonsson	Ordförande	Ja	Nej
Carl Douglas	Vice ordförande	Ja	Nej
Erik Ekudden	Ledamot	Ja	Ja
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	Ja	Nej
Lena Olving	Ledamot	Ja	Nej
Victoria Van Camp	Ledamot	Ja	Ja
Susanne Pahlén Åklundh	Ledamot	Ja	Ja

## Styrelsens sammansättning och aktieinnehav

Namn	Befattning	Invald	Född	Ersättningsutskottet	Revisionsutskottet	A-aktier <sup>1</sup>	B-aktier <sup>1</sup>
Johan Hjertonsson	Ordförande	2021	1968	Ordförande	–	–	10 000
Carl Douglas	Vice ordförande	2004	1965	–	–	41 595 729	63 832 576
Erik Ekudden	Ledamot	2022	1968	Ledamot	–	–	2 000
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	2017	1978	–	–	15 930 240	18 371 229
Lena Olving	Ledamot	2018	1956	–	Ledamot	–	600
Victoria Van Camp	Ledamot	2023	1966	–	Ledamot	–	6 800
Susanne Pahlén Åklundh	Ledamot	2021	1960	–	Ordförande	–	4 000
Rune Hjälms	Ledamot, arbetsstagarrepresentant	2017	1964	–	–	–	–
Bjarne Johansson	Ledamot, arbetsstagarrepresentant	2023	1966	–	–	–	–
Fredrik Bergvall	Suppleant, arbetsstagarrepresentant	2024	1988	–	–	–	10
Annika Åkerblom	Suppleant, arbetsstagarrepresentant	2023	1981	–	–	–	–

<sup>1</sup> Inklusive genom bolag och fysisk närstående.

ASSA ABLOYs styrelse uppfyller kraven på oberoende enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

# Koncernledning

## 1 Nico Delvaux

VD och koncernchef sedan 2018, chef för division Global Technologies sedan 2018 samt för division Asia Pacific sedan 2021.

Född 1966.

Civilingenjör i elektromekanik och executive MBA.

**Tidigare befattningar:** VD och koncernchef för Metso Corporation augusti 2017–februari 2018. Innan dess olika befattningar inom Atlas Copco-koncernen såsom chef för affärsområdet Compressor Technique 2014–2017, chef för affärsområdet Construction Technique 2011–2014, samt flera olika befattningar inom försäljning, marknadsföring, service, integration av förvärv och ledande befattningar i Benelux, Italien, Kina, Kanada och USA 1991–2011.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Danfoss A/S.

**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 530 372 B-aktier.

## 2 Erik Pieder

Executive Vice President samt ekonomi- och finansdirektör sedan 2019.

Född 1968.

MBA och Jur kand.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom Atlas Copco-koncernen 1996–2019, senast som Vice President Business Control Compressor Technique.

**Aktieinnehav:** 34 506 B-aktier.

## 3 Lucas Boselli

Executive Vice President samt chef för division Americas sedan 2018.

Född 1976.

Högskoleingenjör.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen såsom chef för ASSA ABLOY Central and South America 2014–2018 och chef för Yale Latin America 2012–2014. Tidigare olika befattningar inom Ingersoll Rand 2000–2010.

**Aktieinnehav:** 145 877 B-aktier.

## 4 Allan Cooper

Executive Vice President samt personaldirektör sedan 2024.

Född 1968.

Masterexamen i Human Resources Development.

Fellow Chartered Institute of Personnel & Development.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen såsom SVP och chef för HR EMEIA 2017–2024 samt HR Director UK, Africa & Middle East 2007–2017. Dessförinnan HR Director Hozelock 2003–2007, HR Manager JCB 2000–2003 samt HR Manager Amada 1990–2000.

**Aktieinnehav:** 8,432 B-aktier.

## 5 Simon Ellis

Executive Vice President samt chef för Asia Pacific affärsenhet ASSA ABLOY Opening Solutions Pacific and Northeast Asia sedan 2021.

Född 1974.

MBA.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen såsom chef för Opening Solutions Pacific Region and Japan 2016–2020 samt chef för Opening Solutions New Zealand 2013–2016, VD för Security Merchants Australia 2010–2013. Dessförinnan olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen 1997–2010.

**Aktieinnehav:** 10 951 B-aktier.

## 6 Massimo Grassi

Executive Vice President samt chef för divisionen Entrance Systems sedan 2021.

Född 1961.

Civilingenjör.

**Tidigare befattningar:** Divisionschef, IMI Precision Engineering 2015–2020. Olika befattningar inom Stanley Black & Decker koncernen såsom chef för Stanley Security Europe 2012–2015, global chef för Industrial Automotive Repair 2010–2012 och Europa-chef 2007–2010. Dessförinnan olika befattningar inom Pentair Inc., BWT AG och Pirelli.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Securitas AB.

**Aktieinnehav:** 44 330 B-aktier.



Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2025 om ej annat anges.

## Koncernledning, forts.

**7 Björn Lidfelt**  
Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet HID sedan 2020. Född 1981. Civilingenjör i industriell ekonomi.  
**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen såsom marknadsdirektör 2017–2020 och General Manager ASSA ABLOY China (säkerhetsprodukter) 2013–2016.  
**Aktieinnehav:** 63 689 B-aktier.

**8 Stephanie Ordan**  
Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet Global Solutions sedan 2021. Född 1976. MBA samt ingenjörsexamen.  
**Tidigare befattningar:** Vice President Digital and Access Solutions ASSA ABLOY EMEA 2018–2021, chef för verksamheten Energy Storage samt chef för marknadsföring och kommunikation Eaton 2014–2018. Chef för strategisk marknadsföring och ny produktutveckling General Electric 2013–2014. Dessförinnan applikationsingenjör, teknisk säljare, chef för strategi och produktledning STMicroelectronics 1999–2013.  
**Aktieinnehav:** 25 167 B-aktier.

**9 Martin Poxton**  
Executive Vice President samt chef för Asia Pacific affärsenhet ASSA ABLOY Opening Solutions Greater China and Southeast Asia sedan 2021. Född 1972. Utbildning i maskin- och produktionsteknik.  
**Tidigare befattningar:** Vice President Operations ASSA ABLOY Opening Solutions Asia Pacific 2017–2020, Operations Director Adient China 2013–2017, Business Unit General Manager och Launch Director Johnson Controls China 2008–2012. Olika befattningar inom Faurecia China 2004–2008. Dessförinnan olika befattningar inom Keiper, Johnson Controls och Flowform B'ham UK 1992–2004.  
**Aktieinnehav:** 6 759 B-aktier.

**10 Neil Vann**  
Executive Vice President samt chef för division EMEA sedan 2018. Född 1971. Utbildning i produktionsteknik.  
**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen såsom Market Region Manager för ASSA ABLOY UK 2014–2018, Market Region Manager Italy and Greece 2012–2014 samt Vice President Operations EMEA 2011–2012. Dessförinnan olika positioner inom ASSA ABLOY, Yale och Chubb 1987–2001.  
**Aktieinnehav:** 53 137 B-aktier.



Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2025 om ej annat anges.

## 7 Organisation VD och koncernledning

Koncernledningen består av VD, cheferna för koncernens divisioner, cheferna för affärsenheterna HID, Global Solutions, Opening Solutions Greater China and Southeast Asia och Opening Solutions Pacific and Northeast Asia, ekonomi- och finansdirektören samt personaldirektören. För en presentation av VD och övriga koncernledningen, se sidorna 61–62.

## 8 Divisioner – en decentraliserad organisation

ASSA ABLOYs verksamhet är decentraliserad. Verksamheten är organisatoriskt uppdelad i fem divisioner: EMEIA, Americas, Asia Pacific, Global Technologies samt Entrance Systems. Den bärande principen är att divisionerna i så stor utsträckning som möjligt ska vara ansvariga för affärsverksamheten medan olika funktioner på ASSA ABLOYs huvudkontor ansvarar för samordning, uppföljning, policyer och riktlinjer på övergripande nivå. Decentraliseringen är ett medvetet strategiskt val baserat på branschens lokala karaktär och en övertygelse om den divisionaliserade styrningsmodellens fördelar. Sammansättningen av koncernen ger ett geografiskt och strategiskt fördelat ansvar i syfte att erhålla korta beslutsvägar.

ASSA ABLOYs operativa struktur är anpassad för att skapa största möjliga transparens, underlätta finansiell och operationell uppföljning samt främja flödet av information och kommunikation i koncernen. De fem divisionerna är fördelade på affärsenheter. Affärsenheterna består sedan i sin tur av ett större antal sälj- och produktionsenheter beroende på strukturen i respektive affärsenhet. Förutom uppföljning per enhet görs även en uppföljning av produkter och marknader.

## Policyer och riktlinjer

Väsentliga policyer och riktlinjer inom koncernen inkluderar finansiell styrning, kommunikationsfrågor, insiderfrågor, cyber- och informations-säkerhet, dataskydd och AI, hållbarhetsfrågor, affärsetik, konkurrensrätt samt exportkontroll och sanktioner. ASSA ABLOYs finanspolicy och redovisningsmanual sätter ramarna för finansiell styrning och uppföljning. ASSA ABLOYs kommunikationspolicy syftar till att säkerställa att information lämnas i rätt tid och på ett korrekt sätt i relation till gällande regelverk. ASSA ABLOY har antagit en insiderpolicy som komplement till gällande insiderlagstiftning. Insiderpolicyen är tillämplig på personer i ledande ställning i ASSA ABLOY AB (inklusive dotterbolag) samt även vissa andra kategorier av anställda. Policyer och riktlinjer avseende cyber- och informationssäkerhet avser att skydda affärskritisk verksamhet från obehöriga individer och organisationer. ASSA ABLOYs AI policy syftar till ansvarsfullt nyttjande av AI i enlighet med globala principer hämtade från OECD och Europarådets ramkonvention om AI.

ASSA ABLOY har antagit en uppförandekod (Code of Conduct) för medarbetare och en särskild ASSA ABLOY uppförandekod för affärspartners. Uppförandekoderna, som är baserade på internationellt vedertagna konventioner, är ett uttryck för vilka värderingar och riktlinjer som gäller inom koncernen, respektive för ASSA ABLOYs affärspartners, med avseende på bland annat affärsetik, mänskliga rättigheter och arbetsförhållanden, miljö, hälsa och säkerhet.

ASSA ABLOY har vidare antagit policyer och riktlinjer kring efterlevnad av för koncernen tillämplig konkurrens-, antikorrupsions-, exportkontroll/sanktions-, och dataskyddslagstiftning. Det finns dedikerad personal i varje division som följer upp efterlevnaden av dessa policyer.

## 9 Revisor

Vid årsstämman 2025 omvaldes Ernst & Young AB (EY) till bolagets externa revisor fram till slutet av årsstämman 2026. Auktoriserade revisorn Hamish Mabon är huvudansvarig revisor. Hamish Mabon är född 1965 och har andra större revisionsuppdrag i SEB och Wallenbergstiftelserna. Han är medlem i FAR sedan 1992 och är av FAR licensierad revisor i finansiella företag. Han äger inga aktier i ASSA ABLOY AB.

EY avger revisionsberättelse avseende årsredovisning för ASSA ABLOY AB, koncernen och ett betydande antal dotterbolag runt om i världen. Revisionen av ASSA ABLOY AB omfattar även styrelsens och VDs förvaltning. Huvudansvarig revisor deltar vid möten i revisionsutskottet samt på styrelsens möte i februari där han rapporterar sina observationer och rekommendationer från årets revision av moderbolaget och koncernen.

Den externa revisionen av årsredovisningen utförs i enlighet med International Standards on Auditing, ISA, och god revisionssed i Sverige. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land. EY utför vidare översiktliga granskningar av bolagets hållbarhetsrapport samt kvartalsrapporten för det andra kvartalet. EY lämnar slutligen yttrande till bolagsstämman avseende bolagets efterlevnad av ersättningar till ledande befattningshavare. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen för de tre senaste räkenskapsåren, se not 3 samt Årsredovisning 2024 not 3.

# Intern kontroll – finansiell rapportering

ASSA ABLOYs arbete med intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen syftar till att säkerställa en tillförlitlig och rättvisande rapportering i enlighet med gällande lagar, redovisningsprinciper och externa krav. Intern kontroll är en integrerad del av koncernens styrning och följer etablerade roller, processer och riktlinjer.

## Kontrollmiljö

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att koncernen har en väl fungerande intern kontroll och fastställer årligen styrande dokument av betydelse för den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet övervakar kontrollmiljön och följer löpande upp riskhantering, intern kontroll och internrevision, inklusive rapporterade brister och genomförda åtgärder.

Den finansiella rapporteringen regleras genom ASSA ABLOY Accounting and Reporting Manual, som tillämpas av samtliga enheter i koncernen. Rapporteringsprocessen stöds av gemensamma system och definierade rapporteringsmallar. ASSA ABLOYs kontrollramverk omfattar obligatoriska kontroller som ska säkerställa en konsekvent och tillförlitlig finansiell rapportering i hela koncernen.

## Riskbedömning

Koncernen genomför årligen en strukturerad identifiering och bedömning av risker som kan påverka den finansiella rapporteringen. Riskerna kategoriseras och dokumenteras, och ansvariga riskägare utses inom organisationen. Bedömningen utgör grunden för ASSA ABLOYs Risk and Control Matrix (RACM), som är ett omfat-

tande verktyg för att kartlägga och utvärdera risker och de kontroller som är kopplade till dessa. RACM säkerställer att väsentliga risker hanteras genom definierade kontroller, och hjälper till att identifiera eventuella luckor eller områden som kräver åtgärder. Resultat från riskbedömningen rapporteras till revisionsutskottet.

## Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteterna utgörs av både koncerngemensamma och lokala kontroller i finansiella och operativa processer. RACM beskriver minimikraven för koncernens nyckelkontroller och uppdateras årligen. Kontrollerna genomförs av ansvariga funktioner i divisioner och lokala bolag och syftar till att säkerställa att den finansiella rapporteringen är fullständig, korrekt och tidsenlig.

För verksamhet som är outsourcad säkerställer ASSA ABLOY att externa leverantörer uppfyller koncernens krav på intern kontroll och att uppföljning sker enligt fastställda rutiner.

## Information och kommunikation

Styrande dokument, policyer, instruktioner och redovisningsprinciper kommuniceras till berörda medarbetare via koncernens intranät och andra etablerade kommunikationskanaler. Koncernen säkerställer att relevanta riktlinjer är tillgängliga och att förändringar kommuniceras på ett strukturerat sätt.

## Uppföljning

Intern kontroll följs upp genom en kombination av koncerngemensamma självutvärderingar och oberoende granskning. Självutvärderingar

(Internal Control Self-Assessment, ICSA) genomförs årligen av divisioner och lokala bolag för att säkerställa att kontrollerna fungerar som avsett. ICSA är en process där varje enhet gör en egen bedömning av sina interna kontroller, identifierar eventuella brister och vidtar åtgärder för att säkerställa att riskerna hanteras effektivt. Identifierade brister dokumenteras, åtgärdsplaner fastställs och status följs upp till dess att åtgärderna har slutförts.

Revisionsutskottet följer löpande upp den finansiella rapporteringen, ekonomiska utfall och övriga kontrollområden, och får regelbundna rapporter från både internrevisionen och de externa revisorerna.

## Internrevision

Internrevisionen är en oberoende granskningsfunktion som rapporterar funktionellt och administrativt till koncernens ekonomidirektör som en del av ASSA ABLOYs ledningsstruktur. Funktionen utvärderar effektiviteten i koncernens intern kontroll, riskhantering och styrningsprocesser och arbetar enligt en årlig riskbaserad revisionsplan.

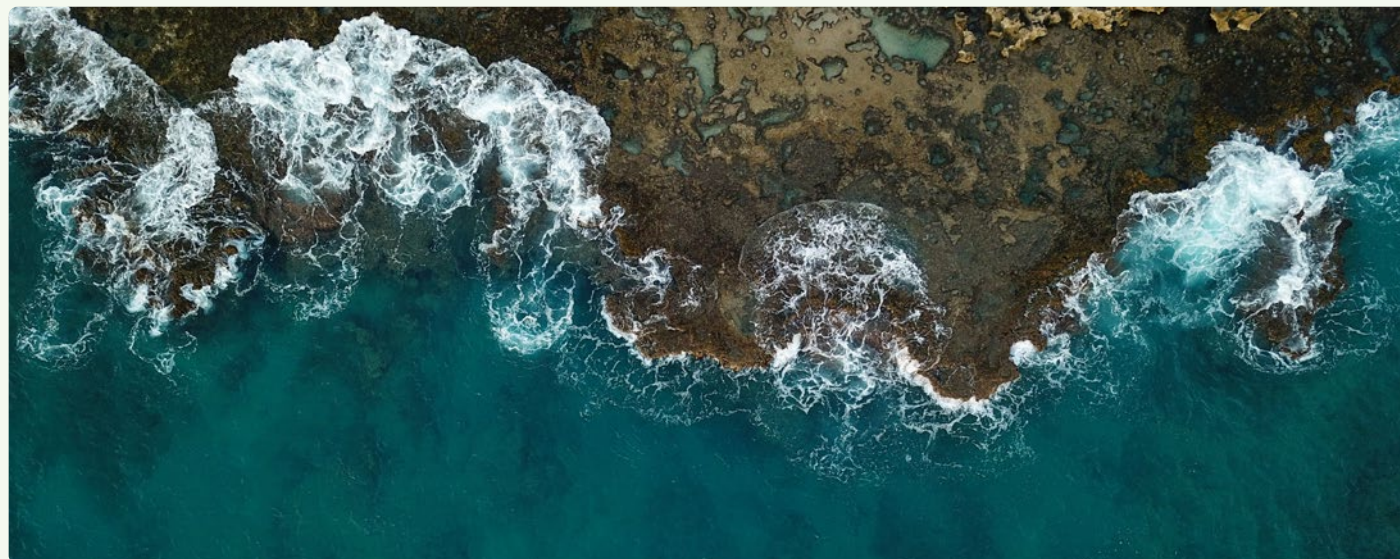
Revisionsutskottet får kvartalsvisa uppdateringar om internrevisionens arbete, inklusive genomförda granskningar, rekommendationer och status för åtgärder. Vid dessa möten informerar internrevisionen även om utvecklingen inom intern kontroll i koncernen.



# Hållbarhetsrapport

Hållbarhet är en central del i vår affärsstrategi och ger oss förmågan att minimera vår miljöpåverkan och vårt koldioxidavtryck samtidigt som vi skapar tillväxt. Vårt långsiktiga hållbarhetsåtagande frigör stora möjligheter att sänka kostnader, motverka klimatrisker och utveckla mer hållbara lösningar som uppfyller våra kunders behov.

Hållbarhet är integrerat i allt vi gör och är en viktig affärsmöjlighet.



Allmän information

ESRS 2

Miljöinformation

Taxonomi

Miljöinformation  
– Klimatförändringar

E1

Miljöinformation  
– Vattenresurser och marina resurser

E3

Miljöinformation  
– Resursanvändning och cirkulär ekonomi

E5

Samhällsansvarsinformation  
– Den egna arbetskraften

S1

Samhällsansvarsinformation  
– Arbetstagare i värdekedjan

S2

Samhällsansvarsinformation  
– Konsumenter och slutanvändare

S4

Styrningsinformation  
– Ansvarsfullt företagande

G1

# Resultat 2019–2025

Under 2025 avslutade vi vårt fjärde hållbarhetsprogram, med positiva resultat. Vi gjorde stora framsteg och överträffade de flesta av våra mål, särskilt de operativa målen.

En viktig drivkraft för våra framsteg är vår strävan efter att förbättra energieffektiviteten och implementera förnybara energilösningar på många av våra tillverkningsanläggningar. Som ett resultat av detta har vi lyckats minska våra absoluta koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 med 34 procent, och är därmed på god väg att uppnå våra vetenskapligt baserade mål för Scope 1 & 2. Vi har minskat vår vattenförbrukning avsevärt i hela koncernen, med en 59 procent lägre vattenintensitet jämfört med basåret 2019. Detta har möjliggjorts genom effektivitetsförbättringar på våra mest vattenintensiva anläggningar och uppgraderingar av vår vatteninfrastruktur för att avsevärt minska antalet vattenläckor.

I vår verksamhet fortsatte vi att tillämpa avfallshierarkin, med prioritering på att förebygga avfall, följt av återanvändning och återvinning. Våra insatser omfattade icke miljöfarligt avfall, miljöfarligt avfall och organiska lösningsmedel, för att säkerställa ansvarsfull hantering och minskad miljöpåverkan.

Mellan 2019 och 2025 genomförde vi årligen över 700 hållbarhetsrevisioner av leverantörer. Vi har haft som mål att även indirekta leverantörer ska underteckna vår uppförandekod för affärspartners. Det innebär en betydande ökning av antalet leverantörer som omfattas, jämfört med vårt tidigare program. Andelen direkta och indirekta leverantörer som har undertecknat vår uppförandekod för affärspartners ökade från 68 till 89 procent mellan 2019 och 2025.

Vårt fortsatta fokus på hälsa och säkerhet har gjort det möjligt för oss att minska skadefrekvensen med 27 procent jämfört med basåret 2019. Justerat för förvärv har skadefrekvensen minskat med 36 procent sedan 2019. Dessa förbättringar har varit möjliga tack vare systematiska säkerhetsåtgärder och satsningar för att öka medvetenheten, särskilt inom nyförvärvade bolag.

Andelen kvinnor i ledande befattningar ökade till 29 procent, vilket är en ökning med 5 procentenheter jämfört med 2019.

## –27%

Vår skadefrekvens har minskat med 27 procent jämfört med 2019.

## –59%

Vattenintensiteten har minskat med 59 procent jämfört med 2019.

## –38%

Energiintensiteten har minskat med 38 procent jämfört med 2019.

## –34%

Absoluta koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 har minskat med 34 procent jämfört med 2019.

## 95%

Hållbarhetsrevisioner av direktmaterialleverantörer omfattade 95 procent av inköpsvolymen för direktmaterial.

## 318 EPD:er

318 miljövarudeklarationer (EPD:er) har publicerats.

## ”

Vi gjorde stora framsteg och överträffade de flesta av våra mål, särskilt de operativa målen.

# Resultat och mål för 2025

Under året gjorde vi betydande framsteg mot de flesta av målen för 2025 i förhållande till basåret 2019, och kunde avsluta programmet på ett positivt sätt. Vi lyckades framför allt uppnå avsevärda förbättringar av vår vatten- och energiintensitet.

## Relaterade globala mål



Sustainable Development Goals



## Verksamhet

Mål 2025	-25%	-25%	-25%	-25%	-25%	-50%	100%
Koldioxidavtryck <sup>1</sup> (absoluta utsläpp, Scope 1 & 2, i 1 000-tals ton)	Energiintensitet (MWh/MSEK)	Vattenintensitet (m <sup>3</sup> /MSEK)	Intensitet av miljöfarligt avfall (kg/MSEK)	Intensitet av icke miljöfarligt avfall (kg/MSEK)	Intensitet av organiska lösningsmedel (kg/MSEK)	ISO 14001 – procent av anläggningar certifierade inom området för rapportering	
<b>Utfall</b>	<b>-34%</b>	<b>-38%</b>	<b>-59%</b>	<b>-34%</b>	<b>-27%</b>	<b>-69%</b>	<b>88%</b>
<b>Utveckling 2019–2025</b>							
<b>Kommentarer om 2025 jämfört med 2024</b>	De absoluta koldioxidutsläppen i Scope 1 & 2 minskade med 3 procent under 2025. Detta har uppnåtts genom en kombination av ökad andel förnybar energi i den egna verksamheten och ökad energieffektivitet.	Energiintensiteten minskade med 10 procent under 2025. Detta möjliggjordes genom fortsatta satsningar inom energieffektivitet. Dessutom har ökad produktionskapacitet resulterat i ökat mervärde.	Vattenintensiteten minskade med 19 procent under 2025. Detta kunde uppnås tack vare fortsatt fokus på vatteneffektivitet, särskilt på våra mest vattenintensiva anläggningar, och förbättringar av vatteninfrastrukturen.	Intensiteten av farligt avfall minskade med 1 procent under 2025. Detta uppnåddes genom riktade insatser för att minska avfallsmängderna, med ytterligare förbättringar av produktionsprocesserna för att minska mängden miljöfarligt avfall.	Intensiteten av icke miljöfarligt avfall minskade med 12 procent under 2025. Alla anläggningar tillämpar avfallshierarkin, med prioritering på att förebygga avfall, följt av återanvändning och återvinning.	Intensiteten av organiska lösningsmedel minskade med 9 procent under 2025. Detta är ett resultat av det fortsatta arbetet med att övergå till vattenbaserad färg i våra dörrprodukter och minimera användningen av organiska lösningsmedel i tvättprocesser för komponenter.	Under 2025 certifierades ytterligare 10 procent av de anläggningar i koncernen som behöver ISO 14001 enligt denna standard. Vi fortsätter att implementera ISO 14001 i alla relevanta anläggningar.
<b>Relaterade globala mål</b>	<b>6 12 13</b>	<b>8 12 13</b>	<b>6 8 12</b>	<b>6 12</b>	<b>6 12</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

<sup>1</sup> Utsläppen av växthusgaser i Scope 1 & 2 har omräknats så att de nu inkluderar effekten av alla förvärv mellan 2019 och 2024.

## Resultat och mål för 2025, fortsättning



## Leverantörsstyrning

<b>Mål 2025</b>	<b>95%</b> Hållbarhetsrevisioner av leverantörer (procent av inköp av direktmaterial <sup>1</sup> )	<b>95%</b> Uppförandekod för affärspartners (procent av inköp av direkt och indirekt material)																																
<b>Utfall</b>	<b>95%</b>	<b>89%</b>																																
<b>Utveckling 2019–2025</b>	<table border="1"> <caption>Utveckling 2019–2025 (Hållbarhetsrevisioner)</caption> <thead> <tr><th>År</th><th>Procent</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>19</td><td>95</td></tr> <tr><td>20</td><td>95</td></tr> <tr><td>21</td><td>95</td></tr> <tr><td>22</td><td>95</td></tr> <tr><td>23</td><td>95</td></tr> <tr><td>24</td><td>95</td></tr> <tr><td>25</td><td>95</td></tr> </tbody> </table>	År	Procent	19	95	20	95	21	95	22	95	23	95	24	95	25	95	<table border="1"> <caption>Utveckling 2019–2025 (Uppförandekod)</caption> <thead> <tr><th>År</th><th>Procent</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>19</td><td>89</td></tr> <tr><td>20</td><td>89</td></tr> <tr><td>21</td><td>89</td></tr> <tr><td>22</td><td>89</td></tr> <tr><td>23</td><td>89</td></tr> <tr><td>24</td><td>89</td></tr> <tr><td>25</td><td>89</td></tr> </tbody> </table>	År	Procent	19	89	20	89	21	89	22	89	23	89	24	89	25	89
År	Procent																																	
19	95																																	
20	95																																	
21	95																																	
22	95																																	
23	95																																	
24	95																																	
25	95																																	
År	Procent																																	
19	89																																	
20	89																																	
21	89																																	
22	89																																	
23	89																																	
24	89																																	
25	89																																	
<b>Kommentarer om 2025 jämfört med 2024</b>	Under 2025 har ytterligare 3 procent av våra relevanta direktmaterialleverantörer baserat på kostnad granskats genom vår hållbarhetsrevision av leverantörer.	Under 2025 har ytterligare 3 procent av våra direkta och indirekta materialleverantörer baserat på kostnad, undertecknat vår uppförandekod för affärspartners. Vi fortsätter implementeringen bland våra indirekta leverantörer.																																
<b>Relaterade globala mål</b>	<b>8</b>	<b>8</b>																																

<sup>1</sup>Inköp av direktmaterial i identifierade riskländer.

## Relaterade globala mål



## Medarbetare

<b>Mål 2025</b>	<b>-33%</b> Skadefrekvens (antal skador per miljoner arbetade timmar)	<b>-33%</b> Förlorade arbetsdagsfrekvens (antal förlorade arbetsdagar orsakade av skador per miljoner arbetade timmar)	<b>30%</b> Könsfördelning (procentandel kvinnor i ledande befattningar)																																																
<b>Utfall</b>	<b>-27%</b>	<b>-8%</b>	<b>29%</b>																																																
<b>Utveckling 2019–2025</b>	<table border="1"> <caption>Utveckling 2019–2025 (Skadefrekvens)</caption> <thead> <tr><th>År</th><th>Skadefrekvens</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>19</td><td>27</td></tr> <tr><td>20</td><td>27</td></tr> <tr><td>21</td><td>27</td></tr> <tr><td>22</td><td>27</td></tr> <tr><td>23</td><td>27</td></tr> <tr><td>24</td><td>27</td></tr> <tr><td>25</td><td>27</td></tr> </tbody> </table>	År	Skadefrekvens	19	27	20	27	21	27	22	27	23	27	24	27	25	27	<table border="1"> <caption>Utveckling 2019–2025 (Förlorade arbetsdagsfrekvens)</caption> <thead> <tr><th>År</th><th>Frekvens</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>19</td><td>8</td></tr> <tr><td>20</td><td>8</td></tr> <tr><td>21</td><td>8</td></tr> <tr><td>22</td><td>8</td></tr> <tr><td>23</td><td>8</td></tr> <tr><td>24</td><td>8</td></tr> <tr><td>25</td><td>8</td></tr> </tbody> </table>	År	Frekvens	19	8	20	8	21	8	22	8	23	8	24	8	25	8	<table border="1"> <caption>Utveckling 2019–2025 (Könsfördelning)</caption> <thead> <tr><th>År</th><th>Procent</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>19</td><td>29</td></tr> <tr><td>20</td><td>29</td></tr> <tr><td>21</td><td>29</td></tr> <tr><td>22</td><td>29</td></tr> <tr><td>23</td><td>29</td></tr> <tr><td>24</td><td>29</td></tr> <tr><td>25</td><td>29</td></tr> </tbody> </table>	År	Procent	19	29	20	29	21	29	22	29	23	29	24	29	25	29
År	Skadefrekvens																																																		
19	27																																																		
20	27																																																		
21	27																																																		
22	27																																																		
23	27																																																		
24	27																																																		
25	27																																																		
År	Frekvens																																																		
19	8																																																		
20	8																																																		
21	8																																																		
22	8																																																		
23	8																																																		
24	8																																																		
25	8																																																		
År	Procent																																																		
19	29																																																		
20	29																																																		
21	29																																																		
22	29																																																		
23	29																																																		
24	29																																																		
25	29																																																		
<b>Kommentarer om 2025 jämfört med 2024</b>	Skadefrekvensen minskade med 3 procent under 2025.	Den förlorade arbetsdagsfrekvensen ökade med 5 procent under 2025.	Andelen kvinnor i ledande befattningar låg kvar på 29 procent under 2025.																																																
<b>Relaterade globala mål</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>																																																

## Måluppfyllelse

### Resultat av hållbarhetsprogrammet fram till 2025:

Område	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>	Mål 2019–2025	Förändring 2019–2025	Relaterade globala mål
<b>Miljörelaterade nyckeltal</b>										
ISO 14001 – procent av anläggningar certifierade inom området för rapportering <sup>2,3,5</sup>	76	77	77	76	73	78	88	100%	● + 12 %-enheter	12
Koldioxidavtryck – koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 (absoluta, i ton) <sup>4</sup>	414 412	313 452	325 826	309 148	290 572	282 900	273 629	–25%	● –34%	6 12 13
Energiintensitet (MWh/MSEK) <sup>3,5</sup>	16,5	15,6	14,5	12,5	11,5	11,4	10,3	–25%	● –38%	8 12 13
Vattenintensitet (m <sup>3</sup> /MSEK) <sup>3,5</sup>	44,5	39,4	32,6	26,6	22,8	22,4	18,2	–25%	● –59%	6 8 12
Intensitet av miljöfarligt avfall (kg/MSEK) <sup>3,5</sup>	94,5	83,1	77,6	69,8	59,4	63,6	62,8	–25%	● –34%	6 12
Intensitet av icke-miljöfarligt avfall (kg/MSEK) <sup>3,5</sup>	589	558	588	517	472	489	432	–25%	● –27%	6 12
Intensitet av organiska lösningsmedel (kg/MSEK) <sup>3,5</sup>	17,8	9,6	8,8	6,4	6,1	6,2	5,6	–50%	● –69%	6
<b>Sociala nyckeltal</b>										
Skadefrekvens (antal skador per miljoner arbetade timmar) <sup>3</sup>	3,0	2,8	3,1	3,2	2,5	2,3	2,2	–33%	● –27%	8
Förlorade arbetsdagarsfrekvens (antal förlorade arbetsdagar orsakade av skador per miljoner arbetade timmar) <sup>3</sup>	60,0	65,5	75,0	73,9	58,5	52,4	55,1	–33%	● –8%	8
Andel av utgifter i identifierade riskländer representerade av hållbarhetsreviderade direktmaterialsleverantörer (%) <sup>6</sup>	97	91	86	93	94	92	95	95%	● – 2 %-enheter	8
Andel av utgifter för direkta och indirekta materialleverantörer som har undertecknat koncernens uppförandekod för affärspartners (%) <sup>7</sup>	68	68	73	76	81	86	89	95%	● + 21 %-enheter	8
Könsfördelning (%)	20	9	9	18	18	9	10			8
Andel kvinnor i ledande befattningar (%)	17	21	12	11	14	16	16			
	20	21	25	26	26	27	26			
	25	26	28	30	30	30	31			
	24	25	27	29	29	29	29			
								30%	● + 5 %-enheter	

<sup>1</sup> För jämförbara enheter under 2025, definierade som alla legala enheter som förvärvades fram till 30 juni 2024.

<sup>2</sup> Förvärv har tre år på sig att bli certifierade.

<sup>3</sup> Jämförelsesiffror har justerats med pro forma data.

<sup>4</sup> Koldioxidutsläppen i Scope 1 & 2 har omräknats så att de nu inkluderar effekten av alla förvärv mellan 2019 och 2024, inklusive HHI.

<sup>5</sup> Exklusive HHI.

<sup>6</sup> Inköp av direktmaterial i identifierade riskländer.

<sup>7</sup> Tillämpligt på leverantörer med försäljning till ASSA ABLOY-enheter där den årliga leverantörsutgiften överstiger 1 miljon USD/EUR, vilket återspeglar vårt fokus på leverantörer som har en högre risk och står för en hög andel av våra inköp.

● Nyckeltal uppfyllt  
● Nyckeltal ej uppfyllt



# Vi utökar vårt hållbarhetsarbete

Vi är stolta över att lansera vårt nya hållbarhetsprogram fram till 2030, som är ASSA ABLOYs femte i ordningen. De nya målen bygger vidare på framgångarna från våra tidigare program och vi höjer ambitionsnivån ännu en gång.








Vetenskapligt baserade mål för nettonollutsläpp

2050

## Hållbarhetsprogram 2030

2025–2030

Mål  
2030

	Vetenskapligt baserade mål för koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2	<b>-50%</b> vs 2019
	Vetenskapligt baserade mål för koldioxidutsläpp i Scope 3	<b>-28%</b> vs 2019
	Process för produkthållbarhet för vetenskapligt baserade mål om minskade utsläpp i Scope 3	<b>80%</b> av intäkterna omfattas
	Energi-, vatten- och avfallsintensitet	<b>-30%</b>
	Förnybar energi	<b>30%</b>
	ISO 14001-certifierade anläggningar	<b>95%</b>
	Hållbarhetsrevisioner av leverantörer och uppförandekod för affärspartners	<b>95%</b> av inköpen
	Skadefrekvens och förlorade arbetsdagarsfrekvens	<b>-20%</b>

## Hållbarhetsprogram 2025

2019–2025

Mål  
2025

	Koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 samt intensitet av energi, vatten, avfall och organiska lösningsmedel	<b>-25%</b>
	ISO 14001-certifierade anläggningar	<b>100%</b>
	Hållbarhetsrevisioner av leverantörer och uppförandekod för affärspartners	<b>95%</b> av inköpen
	Skadefrekvens	<b>-33%</b>
	Kvinnor i ledande befattningar	<b>30%</b>

## Hållbarhetsprogram 2020

2015–2020

Mål  
2020

	Koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 samt intensitet av energi, vatten, avfall och organiska lösningsmedel	<b>-20%</b>
	ISO 14001-certifierade anläggningar	<b>120</b>
	Hållbarhetsrevisioner av leverantörer och uppförandekod för affärspartners	<b>90%</b> av inköpen
	Skadefrekvens	<b>-55%</b>
	Kvinnor i ledande befattningar	<b>30%</b>

2015

## Hållbarhetsprogram fram till 2030

### Sammanfattning av det nya hållbarhetsprogrammet:

Område	2019	2025 <sup>1</sup>	Mål 2025–2030	Relaterade globala mål
<b>Klimat</b>				
Vetenskapligt baserade mål – koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 (absoluta, i ton)	414 412	273 629	–50%	6 12 13
Vetenskapligt baserade mål – koldioxidutsläpp i Scope 3 (absoluta, i ton)	5 638 204	4 868 843	–28%	6 12 13
<b>Verksamhet</b>				
ISO 14001 – procent av anläggningar certifierade inom området för rapportering <sup>2</sup>		88	95%	12
Energiintensitet (MWh/MSEK)		12,7	–30%	8 12 13
Vattenintensitet (m <sup>3</sup> /MSEK)		28,9	–30%	6 8 12
Avfallsintensitet (kg/MSEK)		581	–30%	6 12
<b>Leverantörsstyrning</b>				
Andel av utgifter i identifierade riskländer representerade av hållbarhetsreviderade direktmaterialsleverantörer (%) <sup>3</sup>		95	95%	8
Andel av utgifter för direkt och indirekta materialleverantörer som har undertecknat koncernens uppförandekod för affärspartners (%) <sup>4</sup>		89	95%	8
<b>Innovation och produkthållbarhet</b>				
Process för produkthållbarhet för vetenskapligt baserade mål om minskade utsläpp i Scope 3 (% av intäkterna som omfattas)		Kommer att presenteras 2026	80%	6 12 13
<b>Medarbetare</b>				
Skadefrekvens (antal skador per miljoner arbetade timmar)		2,2	–20%	8
Förlorade arbetsdagarsfrekvens (antal förlorade arbetsdagar orsakade av skador per miljoner arbetade timmar)		53,2	–20%	8

<sup>1</sup> Basåret är 2025, förutom för vetenskapligt baserade mål där basåret är 2019.

<sup>2</sup> Förvärv har fyra år på sig att bli certifierade.

<sup>3</sup> Inköp av direktmaterial i identifierade riskländer.

<sup>4</sup> Tillämpligt på leverantörer med försäljning till ASSA ABLOY-enheter där den årliga leverantörsutgiften överstiger 1 miljon USD/EUR, vilket återspeglar vårt fokus på leverantörer som har en högre risk och står för en hög andel av våra inköp.

# Värdekedja

ASSA ABLOYs värdekedja delas in i uppströms, den egna verksamheten och nedströms, vilket lyfter fram olika väsentliga frågor för koncernen. Intressenter som investerare, miljö och samhälle påverkas genom hela värdekedjan. Våra leverantörer påverkas uppströms, medarbetarna i den egna verksamheten och kunderna nedströms.

## Uppströms



### Materialutvinning

Vi samarbetar med våra partners för att köpa in återvunna och koldioxid-snåla material och därmed minska beroendet av nyproducerat material.



### Leverantörer

Exempel på åtgärder för att motverka oetiska arbetsvillkor är våra egna leverantörsrevisioner och due diligence-processer som kontrollerar efterlevnaden.



### Transport

För att minska våra koldioxidutsläpp prioriterar vi koldioxidsnåla metoder som sjö-, järnvägs- och vägtransporter.

### Väsentliga frågor

- E1 Klimatförändringar
- E3 Vattenresurser och marina resurser
- E5 Resursanvändning och cirkulär ekonomi
- S2 Arbetstagare i värdekedjan
- G1 Ansvarsfullt företagande

## Den egna verksamheten



### Den egna arbetskraften

Vi förbättrar kontinuerligt vårt hälsa- och säkerhetsarbete och säkerställer att förvärvade bolag följer våra program.



### Innovation

Vi använder hållbarhetskompassen och vår nya metod för produkthållbarhet för att främja innovation och utveckla lösningar som är både hållbara och koldioxidsnåla, vilket hjälper oss att nå våra långsiktiga klimatmål.



### Tillverkning och logistik

I vår tillverkning och egna logistik ligger fokus på säkerhet och minskad miljöpåverkan.

### Väsentliga frågor

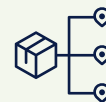
- E1 Klimatförändringar
- E3 Vattenresurser och marina resurser
- E5 Resursanvändning och cirkulär ekonomi
- S1 Den egna arbetskraften
- G1 Ansvarsfullt företagande

## Nedströms



### Kunder och slutanvändare

Vi bidrar till trygghet, säkerhet och tillgänglighet genom att erbjuda bekväma, energisnåla och slitstarka produkter.



### Distribution till kunder

För att minska våra koldioxidutsläpp prioriterar vi koldioxidsnåla metoder som sjö-, järnvägs- och vägtransporter.

### Väsentliga frågor

- E1 Klimatförändringar
- E5 Resursanvändning och cirkulär ekonomi
- S4 Konsumenter och slutanvändare



# Allmän information ESRS 2

## Allmän bakgrund för utarbetandet av rapporten

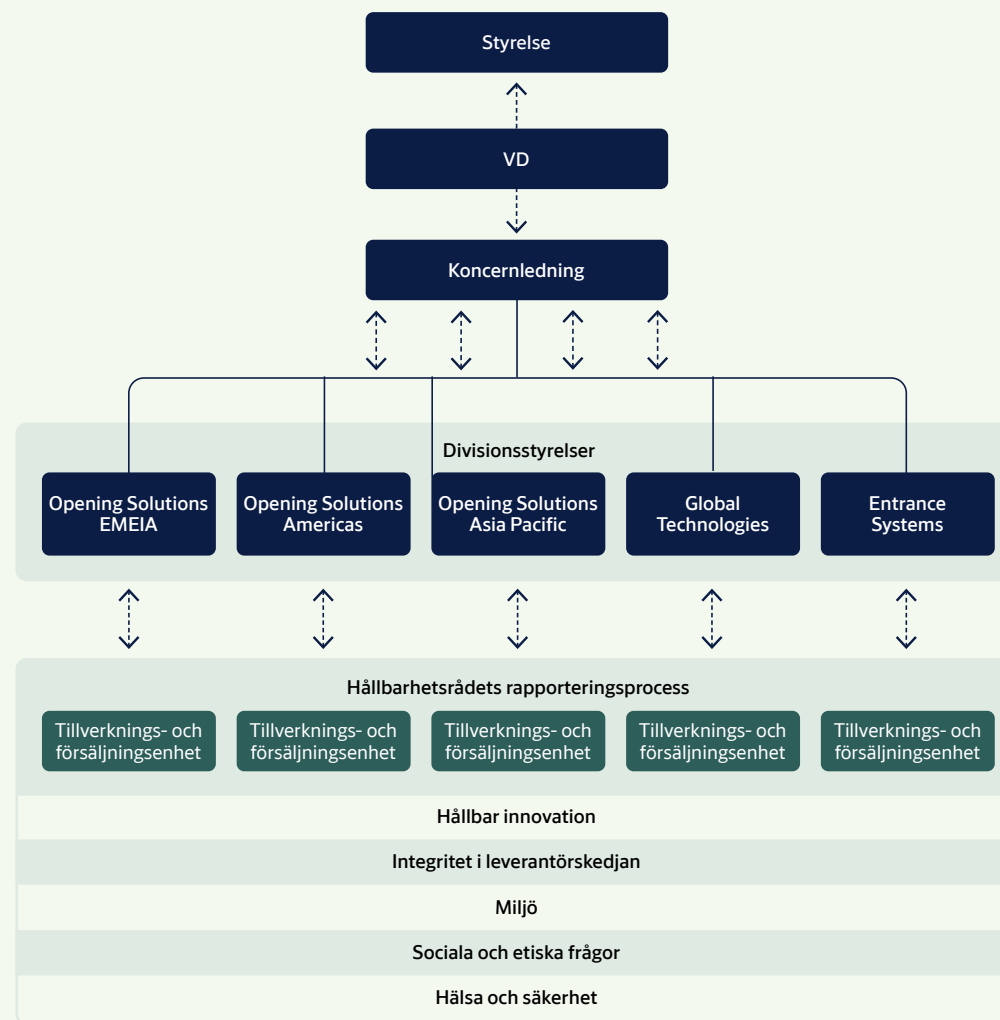
Hållbarhetsrapporten har utarbetats enligt ESRS (European Sustainability Reporting Standards) och uppfyller alla obligatoriska krav. Vid utarbetandet av denna rapport har ASSA ABLOY tillämpat de övergångslättnader som infördes genom Europeiska kommissionens delegerade akt "Quick Fix" med tillfälligt förenklade regler för företag som rapporterar enligt ESRS 1 för rapporteringsåret 2025. Denna rapport fungerar som ASSA ABLOYs hållbarhetsrapport i enlighet med den svenska årsredovisningslagen. Eftersom detta bara är den andra rapporteringen finns det luckor mellan ESRS och ASSA ABLOYs rapportering. Se sida 114 för ESRS-index och sida 116 för punkter som härrör från övrig EU-lagstiftning. Uppgifterna under Miljöinformation, Samhällsansvarsinformation och Styrningsinformation grundar sig på vår dubbla väsentlighetsanalys. Våra koldioxidutsläpp i Scope 1, 2 och 3 har beräknats enligt Greenhouse Gas Protocol (GHG-protokollet). Vi har fastställt kortsiktiga (2030) och långsiktiga (2050) mål för minskade koldioxidutsläpp, som har godkänts av SBTi (Science Based Targets initiative).

Vi har utvärderat vårt innovationsdirektiv, våra processer och våra resultat och valt att utelämnat känsliga uppgifter som skulle kunna äventyra vår konkurrensfördel, i enlighet med ESRS 1, avsnitt 7.7. Vi kommer att fortsätta övervaka våra metoder för offentliggörande av information och ompröva behovet av utelämnade uppgifter i takt med att lagstiftningen och vår verksamhet utvecklas, samtidigt som vi upprätthåller vårt

åtagande för öppenhet och skyddar våra immateriella rättigheter. Redovisningsprinciperna ligger i linje med den finansiella rapporteringen för räkenskapsåret. Informationen har sammanställts på koncernnivå, enligt samma principer som de finansiella rapporterna, förutom förvärv som nämns i not 34 i årsredovisningen med förvärvsdatum från och med juli 2025 och senare, eftersom de fortfarande är i processen att integreras i vår hållbarhetsrapportering. Enheterna som inte ingår i 2025 bedöms inte ha någon betydande inverkan på de sammanställda siffrorna med undantag för det som eventuellt uppges vid varje uppgift i denna rapport.

Vår hållbarhetsrapport ger en översikt över våra arbetsmetoder och resultat och den täcker värdekedjorna både uppströms och nedströms. På så sätt säkerställer vi att den täcker effekter och möjligheter under produkternas hela livscykel. ASSA ABLOY anlitar leverantörer ur ett hållbarhetsperspektiv och kräver att de följer uppförandekoden för affärspartners och genomför revisioner. Vi föredrar leverantörer som fokuserar på resurseffektivitet, avfallsminimering och minskade utsläpp. Vi samarbetar med leverantörer för att utveckla hållbara lösningar som minskar utsläppen i vår värdekedja. Vi samarbetar även med kunder för att förstå deras hållbarhetsbehov och utveckla lösningar som minskar deras utsläpp genom energieffektivitet, produkttransparens och längre produktlivslängd. Våra produkter utformas med hjälp av vår hållbarhetskompass för att optimera deras koldioxidavtryck och säkerställa maximal återvinningsbarhet i slutet av livscykeln.

## Organisatoriskt ansvar



## Allmän information

För att mäta och rapportera om vår hållbarhetsprestanda följer vi upp nyckeltal. Uppströms övervakar vi hur stor procentandel av leverantörerna som undertecknat vår uppförandekod för affärspartners och vi genomför hållbarhetsrevisioner av direkta leverantörer i identifierade riskländer. Nedströms bedömer vi energieffektiviteten hos våra lösningar genom att använda emissionsfaktorer för nationell elnätsmix.

Vi strävar efter att förbättra vår hållbarhetsprestanda inom hela värdekedjan genom att sätta upp ambitiösa mål, följa upp våra framsteg och samarbeta med intressenter. Vår hållbarhetsrapport kommer att uppdateras årligen så att den återspeglar vårt arbete och våra framsteg. Genom att övervaka hållbarheten i värdekedjorna både uppströms och nedströms vill vi påverka miljön, samhället och ekonomin i positiv riktning och begränsa koldioxidutsläppen, optimera resursanvändningen och bidra till bättre socialt välbefinnande under produktornas hela livslängd.

Där det har varit möjligt har vi använt verifierade uppgifter från våra mätare på plats samt från våra leverantörer av bland annat vatten och energi. För mindre enheter utan tillgång till direkta uppgifter har vi gjort uppskattningar baserade på proxydata. Våra koldioxidutsläpp i Scope 3 beräknas med hjälp av både utgiftsbaserade metoder och metoder baserade på genomsnittsdata, för att vår redovisning ska bli mer tillförlitlig. Vi strävar efter att samla in verklig data från vår leverantörsbas, för att uppgifterna ska bli ännu mer exakta.

ASSA ABLOY fortsätter att växa genom förvärv, och nya förvärv måste rapportera sina hållbarhetsuppgifter senast sex månader efter att de blivit en del av koncernen. Detta innebär vanligtvis att bolag som förvärvas under det första

ESRS 2 Styrelsens sammansättning<sup>1,2</sup>

Namn	Befattning	Bakgrund	Oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning	Oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare	Kön
Johan Hjertonsson	Styrelseordförande	VD och koncernchef i Investment AB Latour sedan 2019. Tidigare VD och koncernchef i AB Fagerhult och Lammhults Design Group AB samt ett antal ledande befattningar inom Electrolux-koncernen. Övriga uppdrag: Ordförande i Alimak Group AB och Tomra Systems ASA. Styrelseledamot i Investment AB Latour och Sweco AB.	Ja	Nej	Man
Carl Douglas	Vice styrelseordförande	Egen företagare. Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Investment AB Latour.	Ja	Nej	Man
Erik Ekudden	Styrelseledamot	Senior Vice President, Chief Technology Officer och chef för koncernfunktionen Technology hos Telefonaktiebolaget LM Ericsson sedan 2018. Innan dess ett flertal chefsbefattningar inom Ericsson-koncernen sedan 1993. Övriga uppdrag: Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) samt medlem i Bredbandskommissionen för hållbar utveckling.	Ja	Ja	Man
Sofia Schörling Högberg	Styrelseledamot	Övriga uppdrag: Vice ordförande i Melker Schörling AB. Styrelseledamot i Securitas AB, Hexagon AB och Stockholms Handelskammare.	Ja	Nej	Kvinna
Lena Olving	Styrelseledamot	VD och koncernchef för Mycronic AB 2013–2019. Operativ chef och vice VD för Saab AB 2008–2013. Diverse befattningar inom Volvo Car Corporation 1980–1991 och 1995–2008 av vilka sju år i koncernledningen. VD för Samhall Högland AB 1991–1994. Övriga uppdrag: Ordförande i Nodica Group AB. Styrelseledamot i Investment AB Latour, NXP Semiconductor N.V., Stena Metall AB och Vestas A/S. Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).	Ja	Nej	Kvinna
Victoria Van Camp	Styrelseledamot	Driver sedan 2022 det egna konsultbolaget Axa Consulting med fokus på rådgivning inom teknikutveckling för att snabba på grön omställning. Dessförinnan flera ledande befattningar inom AB SKF 1996–2022. Övriga uppdrag: Ordförande i LumenRadio AB. Styrelseledamot i Billerud AB, Alleima AB, SR Energy AB och Chalmersstiftelsen. Adjungerad professor i maskinelement vid Luleå tekniska universitet. Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).	Ja	Ja	Kvinna
Susanne Pahlén Åklundh	Styrelseledamot	Chef för Energidivisionen på Alfa Laval AB 2017–augusti 2021. Innan dess ett flertal befattningar i Alfa Laval koncernledning sedan 2009. Övriga uppdrag: Ordförande i Alfdex AB. Styrelseledamot i Alleima AB och Sweco AB.	Ja	Ja	Kvinna
Könsfördelning (män:kvinnor)					3:4
Könsmångfald (andel kvinnor)					57%

<sup>1</sup> Styrelsen består även av två arbetstagarrepresentanter med en suppleant var som utses av arbetstagarorganisationerna.

<sup>2</sup> Uppdrag per 31 december 2025.

halvåret ingår i uppgifterna för innevarande halvår, medan bolag som förvärvas under det andra halvåret ingår i uppgifterna för nästkommande år. För större förvärv kan det ta mer än sex månader att integrera hållbarhetsuppgifterna i vårt system. Orsaken till detta är att företagen som förvärvas av ASSA ABLOY sällan har en mogen företagsstruktur och därför saknar formella processer för hållbarhetsrapportering. ASSA ABLOY anordnar utbildningar och samarbetar nära den lokala ledningen för att säkerställa att koncernens policyer följs.

Vår hållbarhetsrapport och tillhörande uppgifter har översiktligt granskats av ASSA ABLOYs revisor EY som avgett en granskningsberättelse.

## Styrning

Våra divisioner har det operativa ansvaret för sitt hållbarhetsarbete, inklusive ansvarsfullt företagande. Arbetet och framstegen övervakas av koncernledningen under ledning av VD och ytterst av styrelsen för ASSA ABLOY AB. Vår strategi, våra hållbarhetsmål, vår uppförandekod och vår uppförandekod för affärspartners utgör

grunden för vårt hållbarhetsarbete. Mer vägledning ges i koncernens policyer, som antagits av styrelsen, liksom i våra övriga direktiv, riktlinjer, processer och verktyg som framgår av hållbarhetsrapporten. Hållbarhetsmålen har satts på koncernnivå och hanteras inte på divisionsnivå. Ansvaret för övervakning av hanteringen av hållbarhetsrelaterade inverknings, risker och möjligheter är tydligt fastlagd i vår styrningsstruktur. VD och styrelsen ser till att hållbarhet integreras i företagets beslutsprocesser, verksamhet, styrningsstruktur, riskhanteringsproces-

## Allmän information

ser och strategiska beslutsfattande. På det viset skapas transparens och ansvar i hanteringen av hållbarhetsrisker och hållbarhetsmöjligheter.

Det är styrelsens och VD:s ansvar att se till att informationen i hållbarhetsrapporten redovisas i enlighet med kraven i CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). De övervakar utformningen av hållbarhetsrapporten och granskar dess innehåll, och styrelsen godkänner hållbarhetsrapporten.

Styrelsens revisionsutskott ansvarar för att förbereda styrelsens arbete med hållbarhetsrapportering. Hållbarhet är en integrerad del av rapporten som överlämnas till revisionsutskottet inför utskottets alla kvartalsmöten. Revisionsutskottets ordförande rapporterar från utskottets alla möten till styrelsen vid varje efterföljande styrelsemöte. Hållbarhetsfrågor inklusive väsentlig inverkan, risker och möjligheter, tillämpning av due diligence och resultat av och policyers effektivitet, åtgärder, nyckeltal och mål som används för att hantera dem samt hållbarhetsuppgifter behandlas av styrelsen vid behov och minst en gång om året.

I styrelsen och revisionsutskottet finns ledamöter med lång erfarenhet från olika ledande befattningar, inklusive VD och andra chefspositioner, i globala industriföretag. Det betyder att de har omfattande erfarenhet från att hantera de områden som i allmänhet täcks av hållbarhetskonceptet, inklusive ansvarsfullt företagande. I hållbarhetsfrågor har styrelsen stöd av relevanta funktioner inom koncernen, som exempelvis koncernens hållbarhetschef.

Hållbarhetsfrågor hanteras på ett systematiskt och konsekvent sätt på divisionsnivå. Varje division ansvarar för genomförande av vårt hållbarhetsarbete, identifiering och hantering av risker och möjligheter inom ramen för sin respektive

verksamhet samt efterlevnad av uppförandekoden och relaterade policyer och direktiv. Chefer för hållbarhet, inköp och innovation på koncern- och divisionsnivå säkerställer att nödvändiga policyer, processer och verktyg för hantering av miljöfrågor tillhandahålls och implementeras. HR-funktioner på koncern- och divisionsnivå har motsvarande ansvar för hantering av sociala och etiska frågor. Varje anläggning eller affärsenhet har det operativa ansvaret inom respektive division. Varje division ansvarar dessutom för att säkerställa att befintliga och nya leverantörer förstår och uppfyller våra krav.

På koncernens intranät finns två sektioner som fokuserar på hållbarhet – en för alla anställda med allmän information och en för hållbarhetschefer med verktyg, bästa praxis och åtkomst till databasen för hållbarhetsredovisning.

ASSA ABLOY har etablerat styrning, policyer och due diligence-processer för hållbarhetsfrågor. Interna kontroller specifikt relaterade till datainsamling och rapportering enligt ESRS håller dock fortfarande på att utvecklas och kommer att ses över och förbättras under 2026.

### Källor till osäkerhet i uppskattningar och utfall

ASSA ABLOYs koldioxidutsläpp i Scope 3 beräknas med hjälp av en kombination av primärdata, såsom energi- och transportrelaterad information på anläggningsnivå, och erkända sekundära datakällor, inklusive branschgenomsnittliga utsläppsfaktorer. Beroendet av sekundära källor och generiska databaser över utsläppsfaktorer medför en inneboende mätosäkerhet, eftersom dessa värden är mindre exakta än källspecifika data. Osäkerheten i utfallet påverkas ytterligare av avsaknad av data relaterat till förvärv, inklusive den nuvarande bristen på fullständiga Scope 3-data för HHI, som kommer att införlivas när data finns tillgängliga. För att minska denna

osäkerhet över tid arbetar koncernen med att utöka användningen av primärdata och skärpa kraven för rapportering av koldioxidutsläpp i leverantörsavtal.

### Förändringar i utarbetandet eller presentationen av hållbarhetsinformation

Under rapporteringsåret 2025 omarbetades referensvärdet för basåret för utsläpp i Scope 1 & 2 för att säkerställa jämförbarhet efter alla förvärv sedan 2019, inklusive HHI. Förvärvet av HHI har ökat koncernens operativa avtryck avsevärt, och införlivandet av HHI i rapporteringen av koldioxidutsläpp har resulterat i förändringar på över 5 procent jämfört med tidigare rapporterade värden.

Därför har koncernen uppdaterat referensvärdet och räknat om föregående års siffror för Scope 1 & 2. Omräkningen påverkar jämförbarheten mellan tabellen "Energi och koldioxidutsläpp" och tabellen "E1-6 Brutto för Scope 1, 2, 3 och totala koldioxidutsläpp".

Ingen omräkning av basåret har gjorts för vatten eller avfall. Siffrorna för 2024 som presenteras i innevarande års tabeller skiljer sig dock från siffrorna för 2024 som publicerades i föregående års hållbarhetsrapport, eftersom HHI-data inkluderades för första gången 2024. Förra året redovisades detta som en separat not i jämförelsesyfte; för rapporteringen 2025 är HHI helt integrerat i de presenterade totalsiffrorna.

Dessa ändringar görs enbart för att förbättra enhetligheten och öka jämförbarheten av hållbarhetsinformation mellan olika perioder. Ytterligare metodologisk information finns i relevanta delar av ESRS E1. Omräkningen återspeglar inte några förändringar i beräkningsmetoden utan enbart justering av gränser som krävs på grund av HHI-förvärvets omfattning.

### Hållbarhetsmål

Våra hållbarhetsmål har utformats för att stödja koncernens långsiktiga, strategiska mål och ligga i linje med vår vision att bidra till att människor känner sig trygga, säkra och upplever en mer öppen värld. De ska skapa värde för intressenter och samtidigt adressera globala hållbarhetsutmaningar. Dessa mål fokuserar på områden där vår verksamhet, våra produkter och vår värdekedja har störst inverkan och möjligheter. Följande hållbarhetsrelaterade mål har fastställts.

- Våra vetenskapligt baserade mål är våra klimatåtgärder där vårt kortsiktiga mål är att minska koldioxidutsläppen i Scope 1 & 2 med 50 procent och koldioxidutsläppen i Scope 3 med 28 procent till 2030 jämfört med basåret 2019.
- Vårt långsiktiga mål är att uppnå nettonollutsläpp senast 2050, vilket innebär att utsläppen i alla Scope minskar med 90 procent. Detta stöder vår omställning till en koldioxidsnål ekonomi och är i linje med Parisavtalets mål att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 °C. Det stöder även vår strategiska målsättning att uppnå kostnadseffektivitet i allt vi gör.
- När det gäller resurseffektivitet har vi, som en del av vårt nya hållbarhetsprogram för 2030, målsättningen att minska energi-, vatten- och avfallsintensiteten med 30 procent till 2030 samt att 30 procent av vår energi kommer från förnybara källor.
- Vi har också ett mål om att 95 procent av våra relevanta tillverkningsanläggningar ska vara ISO 14001-certifierade senast 2030, vilket främjar avfallsminskning och optimal resursanvändning samt vår strategi för kostnadseffektivitet.

## Allmän information

Våra mål för klimatåtgärder har godkänts av SBTi. Våra sociala mål jämförs med ledande praxis i vår bransch och är i linje med internationella standarder som exempelvis FN:s hållbarhetsmål (SDGs). Framstegen följs upp varje kvartal genom användning av nyckeltal och rapporteras varje år i vår hållbarhetsrapport. Vårt divisionsöverskridande hållbarhetsråd granskar framstegen och kontrollerar att de ligger i linje med de övergripande affärsmålen. Exempel på nyckeltal är årliga koldioxidutsläpp (ton CO<sub>2</sub>e), andel återvunnet material och könsfördelning. Alla nyckeltal presenteras i vår hållbarhetsrapport. Enligt vår styrningsstruktur är det VD och styrelsen som ansvarar för att målen uppnås.

Vi kan inte presentera omsättning per ESRS-sektor på grund av hur koncernens omsättning är uppdelad, men som framgår av not 2 är omsättningen uppdelad på geografi och produktgrupp. I takt med att vi gör vår hållbarhetsinverkan mer synlig på ett finansiellt plan kommer vi att undersöka möjligheten att införa ESRS-kartläggning av omsättningen där det är praktiskt genomförbart.

ASSA ABLOY har inte bedömt de finansiella effekterna av väsentliga risker och möjligheter på den finansiella ställningen, det finansiella resultatet och kassaflöden samt väsentliga risker och möjligheter där det, på grund av begränsade data, finns en markant risk för väsentliga justeringar av redovisade värden på tillgångar och skulder som rapporterats i finansiella rapporter inom den kommande, årliga rapporteringsperioden. ASSA ABLOYs konsumenter och slutanvändare ingår i rapporteringen av S4.

### Ledningens arvoden

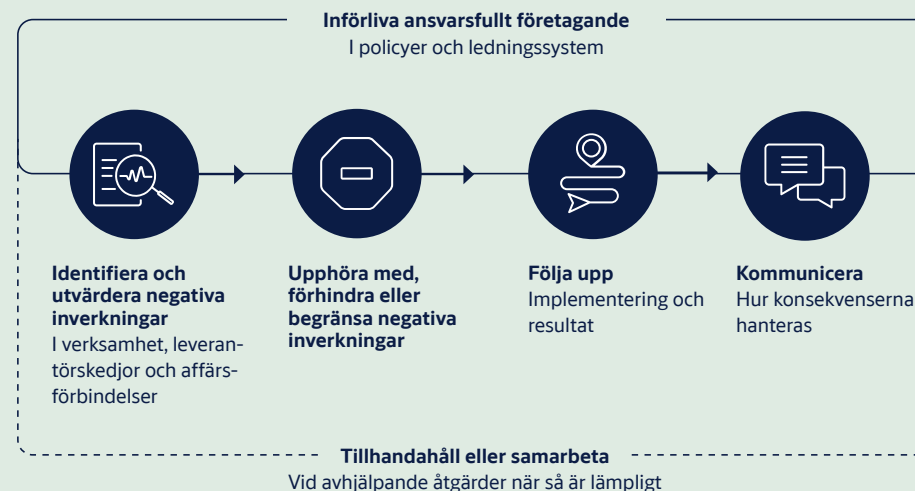
Klimatrelaterade och andra hållbarhetsrelaterade mål vägs in i den rörliga ersättningen till alla medlemmar i koncernledningen som rapporterar till VD samt i ersättningen till divisionernas

ledningsgrupper. Dessa mål är ofta kopplade till minskad energiförbrukning, som är en viktig drivkraft för att minska våra utsläpp i Scope 1 & 2, och målen för minskade utsläpp ligger i linje med våra årliga utsläppsminskningar inom ramen för våra vetenskapligt baserade mål. Detta och andra hållbarhetsrelaterade mål, såsom hälsa och säkerhet och medarbetarstrategi, utgör normalt 3 till 5 procent av den totala kortsiktiga rörliga ersättningen.

### Due diligence-process (tillbörlig aktsamhet) och stödåtgärder

ASSA ABLOY följer riktlinjerna för ansvarfullt företagande från OECD (Organization for Economic Cooperation and Development).

OECD:s krav att "Införliva ansvarfullt företagande i policyer och ledningssystem" beskrivs under Policy-matris. Kravet att "Identifiera och utvärdera negativa inverningar i verksamhet, leverantörskedjor och affärsförbindelser" beskrivs under Dubbel väsentlighetsanalys. Kraven att "upphöra med, förhindra eller begränsa negativa inverningar" och "följa upp implementering och resultat" behandlas i avsnitten Miljö och Samhällsansvar. Denna hållbarhetsrapport är en del av hur vi uppfyller kravet att "kommunicera hur inverkningarna hanteras".



## Dubbel väsentlighetsanalys (DMA) och kontakt med intressenter

Som förberedelse för CSRD har vi genomfört en dubbel väsentlighetsanalys under 2023 och 2024. Tidigare har vi gjort en enkel väsentlighetsanalys i form av en inverkansväsentlighetsanalys, vilket ger ett inifrån-ut-perspektiv för att bedöma ASSA ABLOYs påverkan på världen.

Inverkansväsentlighetsanalysen är en del av den dubbla väsentlighetsanalysen. Den andra delen utgörs av en finansiell väsentlighetsanalys. Detta ger ett utifrån-in-perspektiv för att bedöma de finansiella följderna som potentiella väsentliga frågor kan ha på koncernen. Vi har rapporterat enligt TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) sedan 2021, vilket ger oss en stabil grund när vi förbereder vår finansiella väsentlighetsanalys.

### Process för dubbel väsentlighetsanalys

Processen för dubbel väsentlighetsanalys utgörs av följande nyckelaktiviteter, som alla bidrar med information till analysen.

- Intressentundersökning
- Workshop 1: Inverkansväsentlighet
- Workshop 2: Finansiell väsentlighet
- Analys av undersökning, workshop 1 och 2 samt skriftliga dokument
- Workshop 3: Validering av utkast till lista över väsentliga frågor

### Faktorer för inverkansväsentlighet

Allvarlighetsgrad och sannolikhet bedöms enligt följande:

- Skala: Stor eller liten (hur allvarlig den negativa inverkan är eller hur fördelaktig den positiva inverkan är)
- Omfattning: Stor eller liten (hur utbredd inverkan är, till exempel geografiskt eller antal människor)

- Irreparabilitet: Hög eller låg (i vilken utsträckning en negativ inverkan kan avhjälpas)
- Sannolikhet: Hög eller låg (för potentiell eller faktisk inverkan)

### Tröskel för inverkansväsentlighet

En hållbarhetsfråga anses som väsentlig om:

- Det finns en faktisk eller potentiell inverkan med hög sannolikhet
- Minst två av tre negativa faktorer (storlek, omfattning, irreparabilitet) har värdet stor/hög och/eller
- Minst en av två positiva faktorer (storlek, omfattning) har värdet stor

Övriga inverkningsgranskningar granskas individuellt för att avgöra om enbart storlek, omfattning eller irreparabilitet gör en negativ inverkan tillräckligt allvarlig för att den ska anses vara väsentlig.

### Faktorer för finansiell väsentlighet

Sannolikheten och den potentiella omfattningen för finansiella effekter bedöms enligt följande:

- Sannolikhet: Hög eller låg
- Omfattning: Stor eller liten

### Tröskel för finansiell väsentlighet

En hållbarhetsfråga anses som väsentlig om:

- Den har hög sannolikhet och stor omfattning vad gäller antingen risk eller möjlighet, eller både och

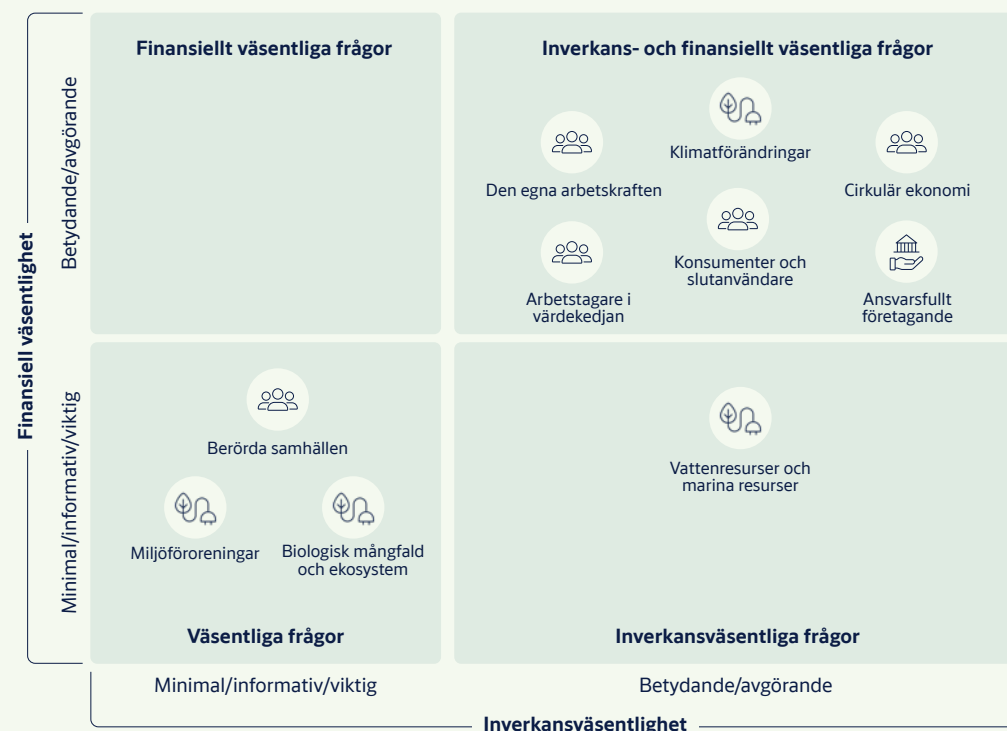
De väsentliga delfrågorna för finansiell väsentliga frågor matchar delfrågorna som är väsentliga ur ett inverkansperspektiv.

### Resultat av dubbel väsentlighetsanalys

Efter vår process för dubbel väsentlighetsanalys har vi identifierat följande ESRS-frågor som väsentliga: E1 Klimatförändringar, E3 Vattenresurser och marina resurser, E5 Resursanvändning och cirkulär ekonomi, S1 Den egna arbetskraften, S2 Arbetstagare i värdekedjan, S4 Konsumenter och slutanvändare, G1 Ansvarfullt företagande. De identifierade väsentliga frågorna är nära förbundna med vår övergripande affärsstrategi, där hållbarhet genomsyrar hela vår verksamhet.

Vi har identifierat följande frågor som icke-väsentliga ur ett CSRD-perspektiv: E2 Miljöföreningar, E4 Biologisk mångfald och ekosystem, S3 Berörda samhällen. Våra intressenter har inte identifierat frågorna som väsentliga för ASSA ABLOYs verksamhet och vår värdekedja. Även om dessa frågor inte har identifierats som väsentliga enligt vår bedömning, är de fortfarande viktiga för ASSA ABLOY, och vi vidtar nödvändiga åtgärder för att minska risken för föreningar eller förlust av biologisk mångfald samt stödjer berörda samhällen där vi bedriver verksamhet samt i vår värdekedja.

### Väsentliga hållbarhetsfrågor



## Allmän information

**Metod för dubbel väsentlighetsanalys**

Vi har följt stegen som beskrivs i ESRS för att genomföra vår dubbla väsentlighetsanalys:

- 1. Kontakt med intressenter:** Vi har genomfört undersökningar med över 500 intressenter för att förstå vilka problem och prioriteringar som föreligger hos olika intressenter, inklusive arbetstagare, kunder, leverantörer, investerare, branschorganisationer och icke-statliga organisationer.
- 2. Väsentlighetsworkshoppar:** Vi har genomfört workshoppar för att diskutera såväl inverkansväsentlighet (betydelsen av social och miljömässig inverkan för koncernen) som finansiell väsentlighet (betydelsen av hållbarhetsfrågor för företagsvärdet).
- 3. Preliminära resultat:** Vi har sammanställt de preliminära resultaten från våra workshoppar och undersökningar för att identifiera vilka hållbarhetsfrågor som är väsentliga för koncernen.
- 4. Valideringsprocess:** För att validera de preliminära resultaten har vi inrättat en kontrollgrupp bestående av funktionsansvariga och sakkunniga som har samlat in och tagit hänsyn till feedback.
- 5. Rapportering:** Vår hållbarhetsrapport och årsredovisning har utarbetats enligt de metoder och krav som föreskrivs i CSRD, vilket säkerställer att de innehåller den uppdaterade väsentlighetsanalysen.
- 6. Ständiga förbättringar:** Vi kommer att använda resultaten av väsentlighetsanalysen för att ständigt förbättra vårt hållbarhetsarbete och vår hållbarhetsrapportering.

**Processteg – inverkansväsentlighet**

Vi har följt de fem processteg för inverkansväsentlighet som anges i CSRD:

- 1. Kontakt med intressenter:** Sakkunniga från respektive division samt alla funktionsansvariga inom koncernen har deltagit i workshoppen om inverkansväsentlighet, där de har bidragit med kunskaper och erfarenheter. Innan workshoppen genomförde vi ett antal utbildningssessioner med alla interna intressenter för att informera dem om vad det innebär att rapportera enligt CSRD. Vi har utvecklat en standardiserad undersökning för en vidare krets av intressenter och fått över 500 svar från bland annat anställda, kunder, leverantörer, investerare, branschorganisationer och icke-statliga organisationer. Resultaten av undersökningen har brutits ner till fokusområden för att säkerställa att vi tar hänsyn till intressenternas synpunkter i vår workshop om inverkansväsentlighet.
- 2. Inverkningsomfattning:** Vi har granskat våra tidigare väsentlighetsanalyser och fokusområden för att avgöra om vi har tagit upp relevanta hållbarhetsfrågor. Det har gett oss en stabil grund att bygga vidare på, med hänsyn till den additionalitet som krävs av CSRD.
- 3. Utvärdering av enskilda inverkningsomfattningar:** Som tidigare nämnts i denna rapport har vi utvärderat betydelsen av varje enskild inverkan, med hänsyn till faktorer som storlek, omfattning, irreparabilitet och sannolikhet.
- 4. Kalibrering av väsentliga inverkningsomfattningar:** Vi har använt information från våra intressentundersökningar, internt sakkunniga och funktionsansvariga för att utvärdera och kontrollera resultatet av vår process för dubbel väsentlighetsanalys. Därigenom säkerställs att de identifierade väsentliga frågorna är relevanta och att det inte finns några luckor eller relevanta frågor som vi har missat.

**5. Intressent- och ledningsgranskning:**

Resultaten från vår process för dubbel väsentlighetsanalys har presenterats för vår koncernledning och styrelse. Därmed säkerställs att utvärderingen återspeglar ASSA ABLOYs hållbarhetsinverkan och väsentliga frågor på ett korrekt sätt. Som ett resultat av detta har vi identifierat femton väsentliga delfrågor med negativ inverkan. Resultaten har analyserats utifrån vår befintliga affärsmodell och koncernstrategi, och det framgick tydligt att det inte krävs några stora förändringar av vare sig affärsmodellen eller koncernstrategin. Vår nuvarande affärsmodell och strategi är tillräckliga för att säkerställa att vi kan rapportera till alla CSRD Minimum Disclosure Requirements (MDR) samt fortsätta göra framsteg mot att uppfylla våra hållbarhetsmål.

**Processteg – finansiell väsentlighet**

Vi har följt de fem processtegen för finansiell väsentlighet som anges i CSRD:

- 1. Kontakt med intressenter:** Internt sakkunniga, bland annat inom riskhantering, samt alla funktionsansvariga inom koncernen har deltagit i workshoppen om finansiell väsentlighet, där de har bidragit med kunskaper och erfarenheter.
- 2. Inverkningsomfattning:** Vi har granskat våra tidigare rapporteringar enligt TCFD samt scenarioanalyser för att avgöra om vi har tagit upp relevanta finansiella frågor. Det har gett oss en stabil grund att bygga vidare på, med hänsyn till den additionalitet som krävs av CSRD.

**3. Utvärdering av enskilda inverkningsomfattningar:**

Som tidigare nämnts i denna hållbarhetsrapport har vi utvärderat betydelsen av varje enskild risk, med hänsyn till faktorer som sannolikhet och omfattning.

**4. Kalibrering av väsentliga inverkningsomfattningar:**

Vi har använt information från våra internt sakkunniga och funktionsansvariga för att utvärdera och kontrollera resultatet av vår process för dubbel väsentlighetsanalys. Därigenom säkerställs att de identifierade väsentliga frågorna är relevanta och att det inte finns några luckor eller relevanta frågor som vi har missat.

**5. Intressent- och ledningsgranskning:**

Resultaten från vår process för dubbel väsentlighetsanalys har presenterats för vår koncernledning och styrelse. Därmed säkerställs att utvärderingen återspeglar ASSA ABLOYs hållbarhetsinverkan och väsentliga frågor på ett korrekt sätt. Som ett resultat av detta har vi identifierat tolv finansiellt väsentliga delfrågor. Resultaten av vår process för dubbel väsentlighetsanalys har analyserats utifrån vår befintliga affärsmodell och koncernstrategi, och det framgick tydligt att det inte krävs några stora förändringar av vare sig affärsmodellen eller koncernstrategin. Vår nuvarande affärsmodell och strategi är tillräckliga för att säkerställa att vi kan rapportera till alla CSRD Minimum Disclosure Requirements (MDR) samt fortsätta göra framsteg mot att uppfylla våra hållbarhetsmål.

## Väsentliga hållbarhetsrelaterade inverkningar, risker och möjligheter

Vi har sammanfattat våra väsentliga inverkningar, risker och möjligheter i ett antal tabeller uppdaterade per väsentlig fråga, baserat på resultatet av vår process för dubbel väsentlighetsanalys samt

synpunkter från viktiga intressenter. De tidsramar som använts är medellång sikt fram till 2030 och lång sikt fram till 2050. ASSA ABLOY beaktar inte kortsiktiga tidsramar, till exempel tolv månader.

Tabellerna visar identifierade positiva och negativa inverkningar samt risker och möjligheter för vår egen verksamhet och värdekedja, inklusive beskrivning, skadebegränsande åtgärder och referenser till policyer i förekommande fall.

### Miljö

#### E1 Klimatförändringar

Delfråga	Väsentlig inverkan eller risk	Beskrivning	Åtgärd	Väsentlig för		Inverkan		Finansiell		Referens till policy	
				Värdekedjan	Egna verksamheten	Positiv	Negativ	Möjlighet	Risk		
Begränsning av klimatförändringar	Koldioxidutsläpp från verksamhet, leverantörer, transporter, pendling med mera.	Vi minskar inte koldioxidutsläppen i den egna verksamheten och värdekedjan för att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 °C.	Åtaganden och åtgärder avseende vetenskapligt baserade mål. Hållbarhetskompass. Hållbarhetsrevisioner av leverantörer.	Uppströms och nedströms	×		×	○ ○ ● ○		Policy för miljömässig hållbarhet.	
	Minska utsläppen (motsvarar den negativa inverkan).	Vi måste minska koldioxidutsläppen i den egna verksamheten och värdekedjan för att lyckas begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 °C.	Åtaganden och åtgärder avseende vetenskapligt baserade mål. Hållbarhetskompass. Hållbarhetsrevisioner av leverantörer.	Uppströms och nedströms	×	×		○ ○ ○ ○		Policy för miljömässig hållbarhet.	
	Klimatförändringar med hög sannolikhet och stor omfattning.	Fabriker hotas av fysiska förändringar som högre vattennivåer. Risker i leverantörskedjan, politiska förändringar, vid både 1,5 °C- och 3,7 °C-scenariot. El-/försörjningsrelaterad risk vid 3,7 °C-scenariot.	Åtaganden och åtgärder avseende vetenskapligt baserade mål. Hållbarhetskompass. Hållbarhetsrevisioner av leverantörer.	Uppströms	×		×		○ ○ ● ○		Policy för miljömässig hållbarhet.
	Klimatförändringar med stor omfattning.	Ställa om till cirkulär affärsmodell och utveckla nya produkter som uppfyller kraven i policyn.	Cirkulär ekonomi. Hållbarhetskompass.	Nedströms	×	×			○ ○ ● ○		Policy för miljömässig hållbarhet.
Energi	Energiförbrukning i verksamheten och leverantörskedjan.	Hög energiförbrukning, där energitillgången och -kostnaden varierar.	Åtaganden och åtgärder avseende vetenskapligt baserade mål. Hållbarhetskompass. Hållbarhetsrevisioner av leverantörer.	Uppströms	×		×		○ ○ ○ ○		Policy för miljömässig hållbarhet.
	Produkter ökar energieffektiviteten och minskar energiförbrukningen för kunderna. Driver på förändring av byggnormer.	Ökad energieffektivitet för att minska kundernas energiförbrukning.	Åtaganden och åtgärder avseende vetenskapligt baserade mål. Hållbarhetskompass. Hållbarhetsrevisioner av leverantörer.	Nedströms	×	×			○ ○ ○ ●		Policy för miljömässig hållbarhet.

#### Möjligheter/risker i % av årsomsättningen

- Låg <1 %
- Hög 6–10 %
- Medelhög 2–5 %
- Mycket hög är >10 %

## Allmän information

## Miljö

## E3 Vattenresurser och marina resurser

Delfråga	Väsentlig inverkan eller risk	Beskrivning	Åtgärd	Väsentlig för		Inverkan		Finansiell		Referens till policy
				Värdekedjan	Egna verksamheten	Positiv	Negativ	Möjlighet	Risk	
Vatten	Vattenförbrukning i den egna verksamheten.	Vi måste minska vattenförbrukningen, förbättra processerna och effektiviteten samt öka återanvändningen av vatten i den egna verksamheten.	Hållbarhetsprogram och åtgärder, utbyte av bästa praxis, hållbarhetskompass, hållbarhetsrevision för leverantörer, Green Team Playbook, övervakningssystem, implementering av ISO 14001, översyn (investeringar i infrastruktur), samråd med berörda samhällen, interaktion med chefer, tredje parter och viktiga intressenter.		×		×			Policy för miljömässig hållbarhet.
	Vattenförbrukning i leverantörskedjan.	Minska vattenförbrukningen i värdekedjan, förbättra processerna och effektiviteten och öka återanvändningen av vatten.	Hållbarhetsprogram och åtgärder, utbyte av bästa praxis, hållbarhetskompass, hållbarhetsrevision för leverantörer, Green Team Playbook, övervakningssystem, implementering av ISO 14001, översyn (investeringar i infrastruktur), samråd med berörda samhällen, interaktion med chefer, tredje parter och viktiga intressenter.	Uppströms			×			Policy för miljömässig hållbarhet.

↑

**Möjligheter/risker i % av årsomsättningen**

- Låg <1 %
- Medelhög 2–5 %
- Hög 6–10 %
- Mycket hög är >10 %



## Allmän information

## Miljö

## E5 Resursanvändning och cirkulär ekonomi

Delfråga	Väsentlig inverkan eller risk	Beskrivning	Åtgärd	Väsentlig för		Inverkan		Finansiell		Referens till policy
				Värdekedjan	Egna verksamheten	Positiv	Negativ	Möjlighet	Risk	
Resursinflöden, inklusive resursanvändning	Stor användning av primärt/nyproducerat material.	Användning av råvaror, i synnerhet nyproducerade råvaror, i produktionen och leverantörskedjan.	Uppströms (leverantörer) har vi riktlinjer som ska säkerställa att vi väljer rätt leverantörer ur ett hållbarhetsperspektiv. Det är viktigt att använda samma miljödata både under utvecklingen och i leverantörernas material för att en produkt ska bli så hållbar som möjligt under hela livscykeln. Genom att göra detta under utvecklingen kommer vi att förenkla beräkningen av produkternas koldioxidutsläpp samt beräkna koldioxidutsläppet för inköpt material.	Uppströms	×		×		○ ● ○ ○ ○	Innovationsdirektiv.
Resursutflöden för produkter och tjänster	Produkters livslängd.	Onödig resursförbrukning på grund av bristfälliga service- och uppgraderingsmöjligheter.	Nya produkter och lösningar konstrueras för att kunna servas och uppgraderas där så är möjligt, för att förlänga deras användningsperiod.	Nedströms			×		○ ● ○ ○ ○	Innovationsdirektiv.
Resursutflöden för produkter och tjänster	Längre livslängd hos produkterna.	Potentiell positiv inverkan genom bättre produktlivscykelhantering. Återanvändning och återbruk av material.	Nedströms i värdekedjan kontrolleras produkternas service (om de behöver service) av utbildad personal och underleverantörer som är skyldiga att upprätthålla efterlevnad av befintliga standarder. Detta är särskilt viktigt för säkerhetsprodukter och produkter för nödsituationer. Valideringen på plats måste utföras av en utbildad servicetekniker. Dessa processer säkerställer att våra produkter uppfyller kraven, oavsett om det är linjära eller cirkulära produkter. Därmed är det också möjligt att tillämpa omvänd logistik för utvalda cirkulära komponenter, eftersom vi har kontroll över produktens status.	Nedströms		×			○ ○ ● ○ ○	Innovationsdirektiv.
Avfallsgenerering i verksamheten och leverantörskedjan	Avfallsgenerering i verksamheten och leverantörskedjan.	Alltför stor avfallsgenerering på grund av ineffektiv tillverkning.	Vi maximerar resurseffektiviteten i den egna verksamheten för att minimera avfallsgenereringen. Detta görs genom att implementera "effektivitet genom design" i produktutvecklingen samt minska avfallet i verksamheten genom Lean Manufacturing och kvalitets-säkring. Vi hjälper våra leverantörer att öka mognaden i sitt lean- och kvalitetsarbete, för att minska sin avfallsgenerering.	Uppströms	×		×		○ ● ○ ○ ○	Policy för miljömässig hållbarhet.

## Möjligheter/risker i % av årsomsättningen

- Låg <1 %
- Hög 6–10 %
- Medelhög 2–5 %
- Mycket hög är >10 %

## Allmän information

## Samhällsansvar

## S1 Den egna arbetskraften

Delfråga	Väsentlig inverkan eller risk	Beskrivning	Åtgärd	Väsentlig för		Inverkan		Finansiell		Referens till policy
				Värdekedjan	Egna verksamheten	Positiv	Negativ	Möjlighet	Risk	
Arbetsförhållanden	Hälsa- och säkerhetsrisker för alla anställda och icke-anställda i vår verksamhet.	Arbetsrelaterade skador och sjukdomar.	Hälsa- och säkerhetsprogram med fokus på prevention, beteende och kultur för alla anställda och icke-anställda i vår verksamhet.		×		×		○○○○	Uppförandekod. Policy för personal, hälsa och säkerhet samt mänskliga rättigheter.
Lika behandling och möjligheter för alla	Risk för bristande mångfald och inkludering, mänskliga rättigheter för alla anställda och icke-anställda i vår verksamhet.	Diversifierad personalstyrka och olika sätt att tänka, trakasserier, diskriminering.	Visselblåsarprocess (för alla anställda och icke-anställda i vår verksamhet), årlig arbetstagarundersökning med åtgärdsplaner på alla nivåer, tredjepartsrevisioner vad gäller socialt ansvar. Hantering av AI-risker för människor.		×		×		●○○○	Uppförandekod. Policy för personal, hälsa och säkerhet samt mänskliga rättigheter. Visselblåsardirektiv. Ansvarsfull AI-policy.
Arbetsförhållanden	Hälsa och säkerhet, anställning med tillräcklig lön för alla anställda och icke-anställda i vår verksamhet.	Vi ökar säkerhetsstandarderna i våra förvärv. Anställningar och rättvisa löner som möjliggör en god levnadsstandard.	Implementering av hälsa- och säkerhetsprogram är en del av integreringen. Säkerställa adekvata arbetsförhållanden för alla anställda och icke-anställda i vår verksamhet.		×	×		○○●○		Uppförandekod. Policy för personal, hälsa och säkerhet samt mänskliga rättigheter.

↑

**Möjligheter/risiker i % av årsomsättningen**

- Låg <1 %
- Medelhög 2–5 %
- Hög 6–10 %
- Mycket hög är >10 %

## Allmän information

## Samhällsansvar

## S2 Arbetstagare i värdekedjan

Delfråga	Väsentlig inverkan eller risk	Beskrivning	Åtgärd	Väsentlig för		Inverkan		Finansiell		Referens till policy
				Värdekedjan	Egna verksamheten	Positiv	Negativ	Möjlighet	Risk	
Arbetsförhållanden	Olämplig behandling av arbetstagare i värdekedjan.	Leverantörer som inte erbjuder tillräcklig lön eller rimliga arbetsförhållanden.	Granska leverantörer i högriskländer (eventuellt göra stickprovskontroller i lågriskländer, om det anses nödvändigt) och följa upp eventuella visseblåsar-rapporter.	Uppströms			×		○ ● ○ ○ ○	Uppförandekod för affärspartners. Hållbarhetsrevisioner. Visseblåsar-direktiv.
Övriga arbetsrelaterade rättigheter	Olämplig behandling av arbetstagare i värdekedjan.	Risk för att leverantörer inte respekterar de mänskliga rättigheterna.	Granska leverantörer i högriskländer (eventuellt göra stickprovskontroller i lågriskländer, om det anses nödvändigt) och följa upp eventuella visseblåsar-rapporter.	Uppströms			×		○ ● ○ ○ ○	Uppförandekod för affärspartners. Hållbarhetsrevisioner. Visseblåsar-direktiv.
Arbetsförhållanden	Ett bättre liv för arbetstagare i värdekedjan och deras familjer.	Anställning och skäliga löner som säkerställer god livskvalitet. Sträva efter att öka standarden hos våra leverantörer.	Granska leverantörer och driva på förbättringsarbetet för att hantera leverantörer som presterar dåligt eller inte förbättrar sig.	Uppströms		×		○ ○ ○ ○ ○		Uppförandekod för affärspartners. Hållbarhetsrevisioner av leverantörer.
Övriga arbetsrelaterade rättigheter	Bättre situation för arbetstagare i värdekedjan.	Sträva efter att öka standarden hos våra leverantörer.	Granska leverantörer och driva på förbättringsarbetet för att hantera leverantörer som presterar dåligt eller inte förbättrar sig.	Uppströms		×		○ ○ ○ ○ ○		Uppförandekod för affärspartners. Hållbarhetsrevisioner av leverantörer.

↑

**Möjligheter/risker i % av årsomsättningen**

- Låg <1 %
- Hög 6–10 %
- Medelhög 2–5 %
- Mycket hög är >10 %

## Allmän information

## Samhällsansvar

## S4 Konsumenter och slutanvändare

Delfråga	Väsentlig inverkan eller risk	Beskrivning	Åtgärd	Väsentlig för		Inverkan		Finansiell		Referens till policy
				Värdekedjan	Egna verksamheten	Positiv	Negativ	Möjlighet	Risk	
Informationsrelaterad inverkan för konsumenter och/eller slutanvändare	Kan fritt lämna feedback om våra produkter och tjänster.	Oavsett vilken feedback kunderna har kan de använda våra kanaler för att beskriva hur de upplever våra produkter.	Skydd av personuppgifter och visselblåsarfunktioner säkerställer att kunder och slutanvändare fritt kan rapportera eventuella problem med våra produkter och tjänster.	Nedströms		×		○ ○ ○ ○ ○		Innovationsdirektiv.
Personlig säkerhet för konsumenter och/eller slutanvändare	Slutanvändare kan skadas vid användning av produkter.	Produkter som har säkerhetsbrister eller som inte har underhållits korrekt kan påverka människors säkerhet negativt.	Genom att följa innovationsdirektivet och uppfylla tillämpliga standarder vid utvecklingen av produkter kan vi säkerställa att de är säkra. Den service som tillhandahålls av ASSA ABLOY ser till att produkter är säkra under hela sin livslängd.	Nedströms			×		○ ○ ● ○	Innovationsdirektiv.
Personlig säkerhet för konsumenter och/eller slutanvändare	Möjliggör en trygg och säker miljö för konsumenter och slutanvändare.	Våra produkter och lösningar ger konsumenterna ökad säkerhet, vilket skapar såväl socialt som ekonomiskt värde.	Genom att utveckla produkter som överensstämmer med relevanta säkerhetsstandarder och följer vårt innovationsdirektiv säkerställer vi integritet för våra konsumenter och slutanvändare.	Nedströms		×		○ ○ ○ ●		Innovationsdirektiv.
Social inkludering för konsumenter och/eller slutanvändare	Ge lika tillgång till produkter och tjänster.	Den globala medianåldern ökar och leder till en åldrande befolkning med funktionsnedsättningar. Det innebär att tillgänglighet och inkluderande produktutformning är avgörande för att alla ska få tillträde till och kunna använda byggnader.	Genom att införliva våra kunders och slutanvändares behov och krav i utvecklingsprocessen ser vi till att våra produkter stödjer social inkludering.	Nedströms		×		○ ● ○ ○ ○		Innovationsdirektiv.

## Möjligheter/risiker i % av årsomsättningen

- Låg <1 %
- Hög 6–10 %
- Medelhög 2–5 %
- Mycket hög är >10 %

## Allmän information

## Styrning

## G1 Ansvarsfullt företagande

Delfråga	Väsentlig inverkan eller risk	Beskrivning	Åtgärd	Väsentlig för		Inverkan		Finansiell		Referens till policy
				Värdekedjan	Egna verksamheten	Positiv	Negativ	Möjlighet	Risk	
Korruption och mutor	Låg risk men stor påverkan. Att inte uppträda korrekt kan leda till rättstvister, böter, skadat rykte och minskad försäljning. I en decentraliserad organisation kan risken vara högre för missförhållanden i nyligen förvärvade enheter.	Vi måste säkerställa att vi agerar med ansvarsfullt företagande i enlighet med vår uppförandekod och anti-korruptionspolicy.	Relevanta policyer på plats. Interna revisioner. Interna revisioner med särskilt fokus på korruption. Utbildning i uppförandekoden och antikorruption. Tredjepartsprocess för due diligence och uppförandekoden för affärspartners.		×		×		○ ○ ● ○	Uppförandekod. Antikorruptionspolicy. Tredjepartsprocess för due diligence. Uppförandekod för affärspartners. Visselblåsardirektiv.
Betalningsrutiner	Böter, skadat rykte, materialbrister, minskad försäljning.	Potentiellt negativ inverkan om vi inte lyckas implementera uppförandekoden och ansvarsfulla affärsmetoder.	Rekommendationen är att alltid betala i tid, men detta ingår inte formellt i någon befintlig policy eller direktiv.		×		×		○ ○ ● ○	Referens saknas.
Betalningsrutiner	Leverantörerna vill gärna fortsätta investera i relationen med oss.	God affärssed kan ge positiva inverknings genom hela värdekedjan.	Förhandla fram rimliga betalningsvillkor, betala fakturor i tid.	Uppströms		×		○ ○ ○ ○		Referens saknas.

## Möjligheter/risker i % av årsomsättningen

- Låg <1 %
- Medelhög 2–5 %
- Hög 6–10 %
- Mycket hög är >10 %

## Allmän information

**Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)**

Under 2025 fortsatte ASSA ABLOY att utforska och sätta sig in i TCFD:s krav. Vi utvecklar successivt processen för att rapportera enligt TCFD, för att säkerställa att den är meningsfull och till hjälp för vår organisation att fatta välgrundade beslut baserade på klimatrelaterade risker och möjligheter. Vi är fast övertygade om att TC-FD-ramverket kommer att göra det möjligt för oss att identifiera och hantera klimatrelaterade finansiella risker och möjligheter.

Vi granskade vår klimatscenarioanalys under året för att bekräfta att den fortfarande är giltig. I analysen granskade vi risker och möjligheter inom områdena marknad och teknik, rykte, politik och lagstiftning samt fysiska risker, fram till 2030 och 2050. De två olika klimatscenerier vi granskade har utvecklats av FN:s klimatpanel IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change): RCP 6 och RCP 2.6. De två scenarioanalyserna användes för att identifiera och bedöma omställningsrisker och -möjligheter på kort och medellång sikt till 2030 samt på lång sikt till 2050.

RCP 2.6, här kallat "Vi uppnår Parisavtalet", är ett scenario där utsläppen minskar snabbt under de kommande decennierna, vilket resulterar i en temperaturökning med upp till 2,3 °C vid slutet av århundradet.

RCP 6, här kallat "Den svåra vägen", är ett scenario där utsläppen minskar allt för sakta och inte tillräckligt mycket, vilket resulterar i en temperaturökning med upp till 3,7 °C vid slutet av århundradet.

**Scenarioanalys**

Under scenarioanalysen har vi lagt till mer kontext, där vi har försökt att förstå både de kvalitativa och kvantitativa aspekterna, framför allt när det gäller klimatrelaterade risker. Vi har utvecklat processen för att kunna kvantifiera våra klimatrelaterade risker, som procentandel av omsättningen, från låg till mycket hög risk. Beroende på risknivån fastställs sedan den ekonomiska risken som procentuell effekt på den totala årsomsättningen. I analysen har vi granskat risker och möjligheter kopplade till två olika klimatscenerier och hur de skulle kunna påverka ASSA ABLOYs verksamhet 2030 och 2050. Resultaten sammanfattas i rutorna till höger.

**Den svåra vägen – RCP 6**

Temperaturökningar på 2–3,7 °C



Fler extrema vädersituationer  
Energi från fossila bränslen, dålig luftkvalitet  
Påtvingad migration  
Fler områden med vattenstress  
Stigande havsnivåer

**Möjligheter**

- Producera lokalt, en konkurrensfördel
- Ökade krav på lösningar
- Teknik kommer att spela en avgörande roll
- Nya marknader
- Ökat fokus på säkerhet

**Risker: Fysiska (FR), Omställning (OR)**

- Kustnära fabriker riskerar översvämning (FR)
- Osäkerhet i leverantörskedjan (OR)
- Materialtillgång (OR)
- Kundens förväntningar (OR)
- Möjlighet att teckna försäkring (OR)
- Högre utsläppsavgifter (OR)

**Vi uppnår Parisavtalet – RCP 2.6**

Temperaturökningar på 0,9–2,3 °C



Färre extrema vädersituationer  
Storskaliga installationer av förnybar energi  
Kraftfull energilagstiftning och koldioxidskatter  
Hög energieffektivitet

**Möjligheter**

- Nya lösningar minskar kundernas miljöpåverkan
- Omställning till cirkulär ekonomi
- Lokal produktion kommer att vara en fördel
- Ökad resurseffektivitet

**Risker: Fysiska (FR), Omställning (OR)**

- Tillgång på koldioxidsnåla material (OR)
- Behov av att uppgradera och anpassa äldre anläggningar (FR & OR)
- Koldioxidskatter och marknadsregleringar (OR)
- Kundens förväntningar (OR)
- Förvärv i högriskområden (OR)
- Kvalitet och tillgång på energi (OR)

**Möjligheter/risker i % av årsomsättningen**

- Låg <1 %
- Medelhög 2–5 %
- Hög 6–10 %
- Mycket hög är >10 %

## Allmän information

För klimatscenerierna har vi använt två tidshorisonter (2030 och 2050), vilket överensstämmer med Parisavtalet. När det gäller målen för minskade koldioxidutsläpp är tidshorisonten dock 2030.

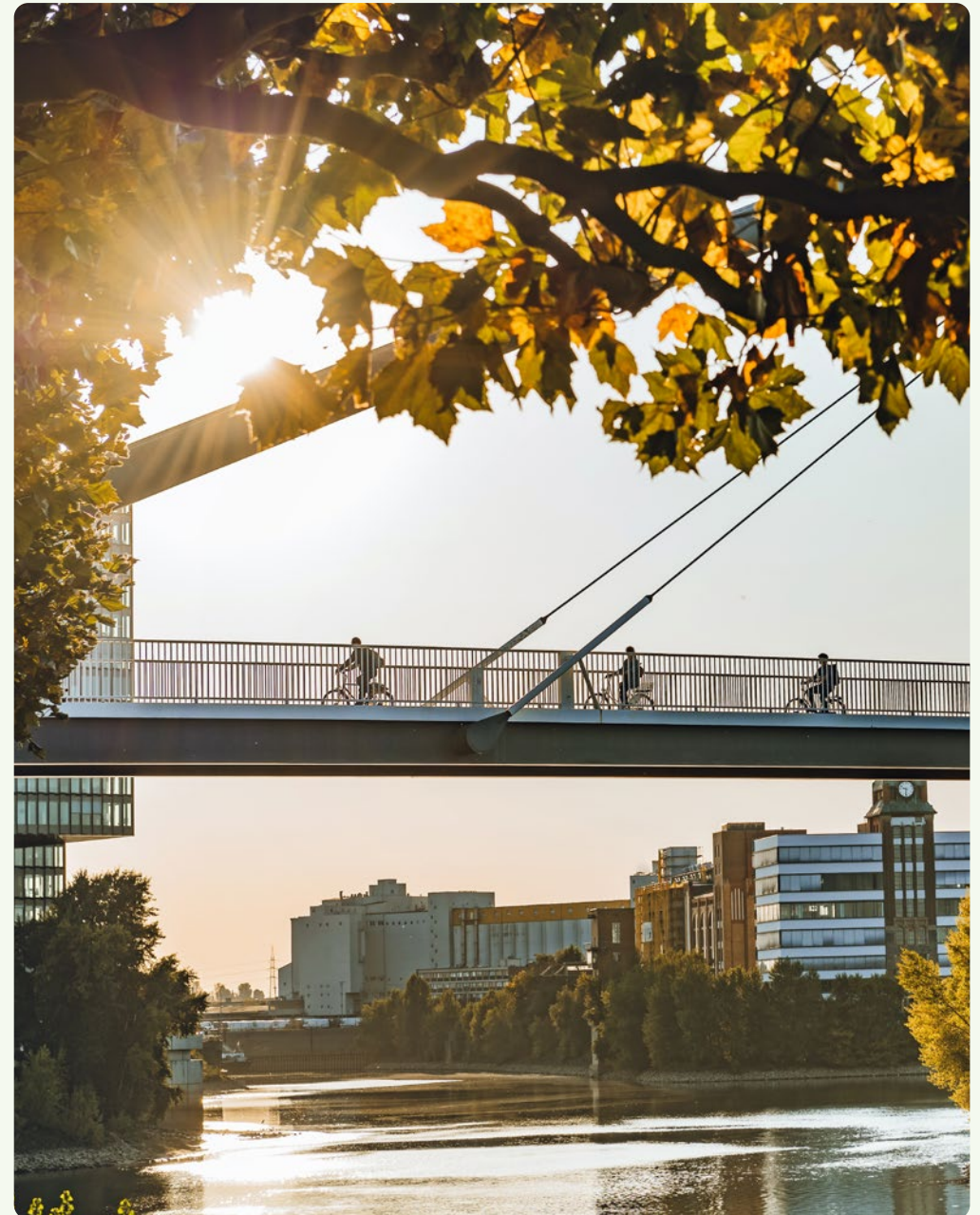
När vi utförde scenarioanalysen granskade vi flera parametrar för att bedöma vår motståndskraft, både för RCP 6 och RCP 2.6. För båda scenerierna granskade vi den potentiella konsekvensen för vår leverantörskedja, vår egen verksamhet samt för våra marknader och kunder och även för tillgångar och affärsaktiviteter. Fokusområdena baserades på väsentliga finansiella risker och möjligheter i hela värdekedjan. Här ingick utvärderingar av länder där vi är verksamma, gör inköp och av marknader där vi är närvarande. När det till exempel gäller våra fabriker har vi fram till 2030 utvärderat platser som är potentiellt exponerade för akuta risker såsom översvämning, stigande havsnivå och cykloner i regioner belägna vid och nära havsnivån samt platser som är exponerade för kroniska risker som exempelvis längre tids extrem hetta och torka i länder som Förenade Arabemiraten och Indien.

För att genomföra analysen satte vi ihop ett internt, tvärfunktionellt team med ingående kunskaper och expertkompetens i den globala sektorn som representerar intressenterna i vår värdekedja. På basis av deras kunskaper och expertkompetens granskade vi de finansiella risker eller möjligheter som sannolikt finns på

de utvärderade områdena marknad och teknik, rykte, politik och lagstiftning samt fysiska risker. Vår strategi och affärsmodell, tillsammans med vårt fokus på att öka hållbarhetsmognaden i vår leverantörskedja samt i vår egen verksamhet och våra innovationer med hjälp av våra hållbarhetsrelaterade åtaganden och målsättningar, ska säkerställa att vår koncern är motståndskraftig mot de potentiella risker som beskrivs i både RCP 6 och RCP 2.6. Vår analys resulterar inte i några uppenbara osäkerheter. För båda scenerierna finns en potentiell fysisk risk i vår leverantörskedja och i vår egen verksamhet. Vår verksamhet har mycket begränsad exponering för akuta och kroniska risker och samtidigt kan vi genom vår flexibla leverantörskedja och innovationsstrategi anpassa oss till och/eller begränsa risker samt dra nytta av möjligheter.

Vi har infört en process för uppgradering av anläggningar med låg energieffektivitet så att de uppnår högre energieffektivitet och minskar våra utsläpp de närmaste fem åren. Vi kommer att granska potentialen för utbildning och löpande fortbildning av vår personal för att säkerställa att vår arbetskraft är motståndskraftig mot framtida utmaningar till följd av klimatförändringar. Resultaten från scenarioanalysen av RCP 6 och RCP 2.6 presenteras grafiskt på sidan 86.

ASSA ABLOY har inte identifierat vilka tillgångar och affärsaktiviteter som är inkompatibla, eller kräver stora insatser för att bli kompatibla, med omställningen till en klimatneutral ekonomi.



## Allmän information

## Policymatris

Policy	Beskrivning	Syfte	Ägare	Relaterade åtgärder/risker
Policy för personal, hälsa och säkerhet samt mänskliga rättigheter	Innehåller referenser till uppförandekoden, FN:s vägledande principer om företag och mänskliga rättigheter på arbetet samt relaterade FN-konventioner. FN:s Global Compact, ILO:s deklARATION om grundläggande principer och rättigheter på arbetet, ILO:s trepartsdeklARATION om principer för multinationella företag och socialpolitik, OECD:s riktlinjer för multinationella företag.	Främja säkra, lika och rättvisa arbetsförhållanden. Den egna arbetskraften (anställda och icke-anställda), arbetstagare i värdekedjan, policyn för personal, hälsa och säkerhet samt mänskliga rättigheter. Identifiera och åtgärda risker och inverknings. Förebygga olyckor. Avskaffande av diskriminering inklusive grunder för diskriminering. Medarbetarengagemang genom medarbetarundersökning. Visselblåsarfunktion/klagomålsmekanism.	Styrelse/personaldirektör.	Uppförandekod. Visselblåsning. Revisioner av socialt ansvar. Hållbarhetsrevisioner av leverantörer. Hälsa- och säkerhetsprogram. Medarbetarundersökning.
Policy för miljömässig hållbarhet	Obligatorisk och tillgänglig för alla divisioner, enheter, anställda inom koncernen samt tredje parter; definierar åtaganden, roller och ansvarsområden med avseende på miljönverkan och nyckeltal (energi, vatten, avfall, lösningsmedel, koldioxidutsläpp etc.); om lokala/tredje parts standarder är mer restriktiva följer vi dem. Innehåller referenser till uppförandekoden, uppförandekoden för affärspartners, väsentlighetsanalyser, ASSA ABLOYs hållbarhetsrevision av leverantörer, Green Team Playbook. Policyn tar hänsyn till alla intressenters krav. Policyn finns på vårt intranät samt på ASSA ABLOYs webbplats och är tillgänglig för alla intressenter. Policyn tar inte specifikt upp anpassning till klimatförändringar, energieffektivitet, användning av förnybar energi och beskriver heller inte närmare hur klimatförändringar ska begränsas.	Minska miljöpåverkan från den egna verksamheten, värdekedjan, vår logistik samt våra produkter och lösningar.	Styrelse/koncernledning.	Uppförandekod. Hållbarhetsrevisioner. Livscykelanalyser. Hållbarhetskompass. Vetenskapligt baserade mål och relaterade åtgärder. Green Team Playbook. Due diligence-process. Hållbarhetsprogram (mål). Innovationsdirektiv. Dubbel väsentlighetsanalys och samråd. Efterlevnad av lokala lagar och bestämmelser (betraktas som tredje parts standard).
Policy för Trade Compliance	Policy för att förebygga och motverka olaglig eller oacceptabel verksamhet, som brott mot internationell lagstiftning, kränkningar av mänskliga rättigheter, internt förtryck, terrorism och spridning av vapen.	För att agera på ett ansvarsfullt sätt och alltid följa gällande föreskrifter för exportkontroll och sanktioner.	Styrelse/ekonomi- och finansdirektör.	Val av/avslutat samarbete med leverantörer. Användning av lämpliga avtalsklausuler.
Visselblåsardirektiv	Innehåller referenser till uppförandekoden, process för ärendehantering i enlighet med uppförandekoden och riktlinje för utredning.	Beskriver hur visseblåsarrapporter hanteras och vilka rapporteringsvägar som finns (inklusive att alla korruptionsrapporter ska behandlas som högriskärenden).	Personaldirektör.	Alla medarbetare förväntas rapportera alla misstänkta överträdelse av uppförandekoden. Policy mot repressalier.
Tredjepartsprocess för due diligence	Steg-för-steg-guide för divisionerna, för att tillämpa adekvat, konsekvent och rimlig due diligence på ett ändamålsenligt sätt vid kontroll av och samarbete med affärspartners. Innehåller referenser till: Uppförandekod. Uppförandekod för affärspartners.	Affärspartners måste granskas noggrant och endast användas för legitima affärsändamål, på affärsmässiga, kommersiellt rimliga villkor.	Group Legal.	Nödvändiga åtgärder: 1. Definiera verksamhetsbehov. 2. Vem kan uppfylla detta behov? 3. Har de ett gott anseende? 4. Skriftligt avtal. 5. Divisionskrav. 6. Underteckna uppförandekoden för affärspartners.



# Miljöinformation

## EU-taxonomi

Under 2025 genomförde vi flera utvärderingar av befintlig och ny lagstiftning inom ramen för EU-taxonomis klassificeringssystem.

I den tekniska bilagan 1 till taxonomirapporten, under Begränsning av klimatförändringar, tolkar vi vår relevans i avsnitt 3.5, Tillverkning av energieffektiv utrustning för byggnader (dörrar med ett U-värde som är lägre eller lika med 1,2 W/m<sup>2</sup>K). Vi bedömer att vår omsättning från dörrar, där isolering är relevant, omfattas av taxonomiför-

ordningen. Under 2025 mätte och redovisade vi den procentuella andelen av vår omsättning som omfattas av taxonomin. Det är viktigt att notera att det inte går att uppnå en termisk effektivitet motsvarande U-värdet 1,2 W/m<sup>2</sup>K för alla typer av dörrar. Marknadens bästa karuselldörrar har exempelvis ett U-värde på runt 4 W/m<sup>2</sup>K.

Vi kommer att prioritera vårt fokus och våra resurser på att uppnå våra vetenskapligt baserade mål, vilka får stor inverkan på våra totala koldioxidutsläpp. EU:s taxonomiförordning är en lagstiftning under utveckling, och vi kommer att fortsätta följa denna utveckling för att se till att vi lämnar upplysningar i enlighet med taxonomin.

### Andel av omsättningen, investeringar, rörelsekostnader från produkter eller tjänster kopplade till ekonomisk verksamhet som omfattas av eller är förenlig med taxonomin – redovisning för år 2025 (sammanfattande nyckeltal)

Räkenskapsår 2025	Uppdelning efter miljömål för verksamhet som är förenlig med taxonomin															
	Nyckeltal	Totalt (2)	Andel av verksamhet som omfattas av taxonomin (3)	Verksamhet förenlig med taxonomin (4)	Andel av verksamhet som är förenlig med taxonomin (5)	Begränsning av klimatförändringar (6)	Anpassning till klimatförändringar (7)	Vatten (8)	Cirkulär ekonomi (9)	Föroreningar (10)	Biologisk mångfald (11)	Andel möjliggörande verksamhet (12)	Andel omställningsverksamhet (13)	Ej bedömd verksamhet som anses vara icke-väsentlig (14)	Verksamhet förenlig med taxonomin under föregående räkenskapsår 2024 (15)	Andel av verksamhet som är förenlig med taxonomin under föregående räkenskapsår 2024 (16)
		MSEK	%	MSEK	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	MSEK	%
Omsättning (1)		152 409	18%													
Investeringar (2)		11 713	11%													
Rörelsekostnader (3)		7 331	0%											2%		

### Andel av omsättningen från produkter eller tjänster kopplade till ekonomisk verksamhet som omfattas av eller är förenlig med taxonomin – redovisning för år 2025 (uppdelning efter verksamhet)

Rapporterat nyckeltal (omsättning) 2025	Miljömål för verksamhet som är förenlig med taxonomin													
	Kod (2)	Nyckeltal som omfattas av taxonomin (andel av omsättning som omfattas av taxonomin) (3)	Nyckeltal som är förenligt med taxonomin (omsättningsmonetära värde) (4)	Nyckeltal som är förenligt med taxonomin (andel av omsättning som är förenligt med taxonomin) (5)	Begränsning av klimatförändringar (6)	Anpassning till klimatförändringar (7)	Vatten (8)	Cirkulär ekonomi (9)	Föroreningar (10)	Biologisk mångfald (11)	Möjliggörande verksamhet (12)	Omställningsverksamhet (13)	Andel av verksamhet som är förenlig med taxonomin av den verksamhet som omfattas av taxonomin (14)	
Ekonomisk verksamhet		%	MSEK	%	%	%	%	%	%	%	(M, om tillämpligt)	(O, om tillämpligt)	%	
Tillverkning av energieffektiv utrustning för byggnader	CCM 3.5	18%									M			
Totalt nyckeltal (omsättning)		18%									18%	0%	0%	
Summa av anpassning per mål														
Totalt nyckeltal (omsättning)		18%												

### Andel av investeringar från produkter eller tjänster kopplade till ekonomisk verksamhet som omfattas av eller är förenlig med taxonomin – redovisning för år 2025 (uppdelning efter verksamhet)

Rapporterat nyckeltal (investeringar) 2025	Miljömål för verksamhet som är förenlig med taxonomin													
	Kod (2)	Nyckeltal som omfattas av taxonomin (andel av investeringar som omfattas av taxonomin) (3)	Nyckeltal som är förenligt med taxonomin (investeringarnas monetära värde) (4)	Nyckeltal som är förenligt med taxonomin (andel av investeringar som är förenliga med taxonomin) (5)	Begränsning av klimatförändringar (6)	Anpassning till klimatförändringar (7)	Vatten (8)	Cirkulär ekonomi (9)	Föroreningar (10)	Biologisk mångfald (11)	Möjliggörande verksamhet (12)	Omställningsverksamhet (13)	Andel av verksamhet som är förenlig med taxonomin av den verksamhet som omfattas av taxonomin (14)	
Ekonomisk verksamhet		%	MSEK	%	%	%	%	%	%	%	(M, om tillämpligt)	(O, om tillämpligt)	%	
Tillverkning av energieffektiv utrustning för byggnader	CCM 3.5	11									M			
Summa av anpassning per mål														
Totalt nyckeltal (investeringar)		11												

#### Definitioner:

<sup>1</sup> Den taxonomiförenliga omsättningen är koncernens försäljningsintäkter som huvudsakligen utgörs av produktförsäljning. Service relaterad till sålda produkter utgör en begränsad del av intäkterna. Intäktsredovisning vid försäljning av koncernens produkter görs vid en bestämd tidpunkt då kunden tar kontroll över produkten, normalt vid leverans. ASSA ABLOY utför även installationstjänster som redovisas över tid. Se även not 2 i koncernredovisningen.

<sup>2</sup> Investeringar enligt taxonomin fastställs på grundval av investeringar och förvärv av leaseade tillgångar, samt materiella och immateriella anläggningstillgångar exklusive goodwill, som finns med i koncernredovisningen per den 31 december 2025. Se även not 14, 15 och 16 i koncernredovisningen.

<sup>3</sup> Rörelsekostnader enligt taxonomin beräknas på grundval av icke-kapitaliserade kostnader för forskning och utveckling, kostnader för renovering av byggnader, kostnader för reparation och underhåll av anläggningar, maskiner och utrustning samt utgifter i samband med kortfristiga hyresavtal (<12 månader) som inte redovisas som tillgångar med nyttjanderätt i balansräkningen från och med den 31 december 2025. Rörelsekostnader redovisar inte, eftersom de ligger under tioprocentgränsen.

# E1 Klimatförändringar

ASSA ABLOY har gjort ett långsiktigt åtagande att adressera klimatförändringar genom att sätta vetenskapligt baserade kortsiktiga mål och nettonollutsläppsmål i enlighet med SBTi (Science Based Targets initiative). Våra mål ligger i linje med 1,5-gradersscenariot, som är det mest ambitiösa målet i Parisavtalet.

Vi är fast beslutna att uppnå våra ambitiösa vetenskapligt baserade mål – att halvera våra absoluta koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 och minska våra absoluta utsläpp i Scope 3 med 28 procent till 2030 samt uppnå nettonollutsläpp senast 2050. Vår fyrdelade strategi för utsläppen i Scope 1, 2 och 3, som beskrivs på sidorna 93–94, skapar vår färdplan för att minska utsläppen och levererar positiva resultat. Vi har minskat våra utsläpp i Scope 1 & 2 med 34 procent jämfört med basåret 2019. Vi har minskat våra utsläpp i Scope 3 med 13,6 procent jämfört med basåret 2019.

Våra utsläpp i Scope 3 utgör den största delen av våra totala utsläpp och representerar koldioxidavtrycket från vår bredare värdekedja. Våra mål för Scope 3 är utmanande. För att uppnå dessa vetenskapligt baserade mål har vi utsett tvärfunktionella arbetsgrupper som ska driva på de viktigaste insatserna i vår handlingsplan för Scope 3. Vi har satt upp en struktur för styrning av våra vetenskapligt baserade mål, där vår ekonomi- och finansdirektör ingår, för att säkerställa att vi är på rätt väg när det gäller att uppnå våra mål. Vår policy för miljömässig hållbarhet ligger i linje med vårt klimatåtagande.

Vår omställningsplan för att uppfylla vårt långsiktiga klimatåtagande är fastställd av styrelsen. Hållbarhet är en del av allt vi gör och är integre-

rad i vår övergripande affärsstrategi; omställningsplanen ligger i linje med vår affärsstrategi och våra finansiella planer.

Det finns potentiella ”inlåsta” koldioxidutsläpp i vår egen verksamhet i form av infrastruktur som värme-, ventilations- och luftkonditionerings-system (HVAC), uppvärmningsutrustning, kompressorer, transformatorer samt processutrustning för uppvärmning och elförsörjning. När den aktuella anläggningen når slutet av sin livslängd kommer vi att uppgradera verksamheten med koldioxid snåla och mer energieffektiva alternativ för att minska framtida inlåsta utsläpp.

Vi beräknade våra koldioxidutsläpp i hela värdekedjan, inklusive i Scope 3, för första gången 2022. Vårt koldioxidutsläpp i Scope 3 utgör 95 procent av våra totala koldioxidutsläpp. Mer än 72 procent av våra koldioxidutsläpp i Scope 3 ligger uppströms i vår leverantörskedja och härstammar från inköpta varor och material. Några av våra största inköpskategorier, bland annat stål, elektronik, aluminium, mässing, zink och andra metaller och material, är traditionellt koldioxidintensiva.

Den metod som vi använder för Scope 3 innebär i princip att vi tar varans kvantitet gånger varans vikt gånger emissionsfaktorn för det aktuella materialet. Om varans vikt och/eller varans material inte är kända har vi metoder för att uppskatta dem. Vikten uppskattas genom användning av ett medianvärde för vikten hos andra varor i samma varukategori och materialet uppskattas genom att vi använder ett standardmaterial som vi skapat för alla våra kategorikoder. Dessa standardmaterial är det mest konservativa alternativet, det vill säga det



alternativ som har högst emissionsfaktor i syfte att inte underskatta.

För den utgiftsbaserade komponenten, som vi fortfarande använder om vi inte vet varans vikt, har vi ett mycket större urval, vilket gör att omvandlingsfaktorerna är betydligt noggrannare nu än tidigare. Vidare är det viktigt att förstå att metoden, trots att den är mycket noggrannare än tidigare, fortfarande baseras på antaganden och förenklingar på vissa ställen och att utsläppen kan gå upp eller ned när ännu noggrannare data finns tillgänglig. En annan viktig aspekt som bör noteras är att även om vi baserar utsläppsberäkningen på varans verkliga vikt eller verklig materialinformation, så är denna information ofta inte verifierad och kan i teorin därför vara felaktig. Vi tror att våra leverantörer har ingående kunskaper om och korrekt data för de varor de säljer till oss.

Trots att vi använder en vetenskapsbaserad och datadriven strategi finns det en viss osäkerhet i de fall som uppskattningar används. Detta innebär en risk beträffande korrektheten när det gäller vårt koldioxidavtryck i Scope 3. Vi

strävar ständigt efter att förbättra uppgifternas korrekthet i alla våra Scope 3-kategorier, samtidigt som vi jämför oss med andra komplexa organisationer. Denna osäkerhet kan påverka precisionen i de minskningar som är kopplade till våra nyckelfaktorer för avkarbonisering, men den förändrar inte riktningen för vår omställningsplan. Dessutom följer vi utvecklingen av det nya GHG-protokollet för redovisning av koldioxidutsläpp i Scope 3, som lanseras 2026, för att säkerställa att vår metod ligger i linje med detta.

ASSA ABLOY har tagit med 100 procent av dotterbolagens utsläpp under operativ eller ekonomisk verksamhet i målvärdegränningen, vilket krävs enligt GHG-protokollets företagsstandard och som har godkänts av SBTi. ASSA ABLOY har inga betydande samriskföretag.

Såsom förklarar i ESRS 2, har vår data för Scope 3 omräknats så att den nu inkluderar förvärv, där data finns tillgängligt. Vår data för Scope 1 & 2 har räknats om så att den inkluderar förvärv under 2025. Detta inkluderar även en omräkning av utsläppen i Scope 1 & 2 från vårt största

## Miljöinformation

förvärv, HHI, från 2023. På grund av komplexitet och brist på uppgifter har vi emellertid inte kunnat räkna om Scope 3-utsläppen från HHI. Detta kommer att slutföras under 2026. Vi förväntar oss att inkluderingen av HHI kommer att ha en betydande påverkan på vårt basår för Scope 3-utsläpp, när uppgifterna blir tillgängliga för omräkning. Vi förutser inte någon betydande risk eller påverkan vad gäller förvärv genomförda under 2025. Våra utsläpp i Scope 1 kommer från energi som förbränns på våra anläggningar, t.ex. olja och gas, koldioxidekvivalenter (CO<sub>2</sub>e) från industriprocesser och fordonsutsläpp.

Redovisade normaliserade nyckeltal baseras på valutaneutrala penningvärden och mervärdet snarare än försäljning – för att minimera effekten av valutafluktuationer samt förvärv och avyttringar. Därför räknar vi om mervärdet för intensitetsmått varje år. Genom att använda mervärde som mått påverkas inte heller de normaliserade värdena av outsourcad produktion. Vi anser att detta ger en mer korrekt bild av vad som sker inom koncernen. Emissionsfaktorer för el baserades ursprungligen på uppgifter om elproduktion för 2010, som offentliggörs av IEA (International Energy Agency, 2012). Dessa emissionsfaktorer användes för beräkning av utsläpp fram till slutet av 2016. Under 2017, 2024 och 2025 uppdaterade ASSA ABLOY emissionsfaktorerna som används för att beräkna växthusgaserna från elförbrukning. Emissionsfaktorerna baseras på de senaste tillgängliga uppgifterna från IEA (International Energy Agency) och IPCC (International Panel on Climate Change), och uttrycks i koldioxidekvivalenter. Under 2025 övergick vi från ett statiskt till ett dynamiskt tillvägagångssätt vad gäller utsläppsfaktorer. Detta innebär att utsläppsfaktorerna nu kommer att uppdateras årligen och inkludera de senaste uppgifterna från IEA så snart de blir tillgängliga.

Under 2025 uppdaterades våra marknadsbaserade utsläpp beräknade på residualmixen med de senaste faktorerna från AIB (Association of Issuing Bodies) och Green-e för Europa respektive USA.

Framstegen mot vår omställningsplan framgår av tabellen E1-6 Brutto för Scope 1, 2, 3 och totala utsläpp av växthusgaser på sidan 96. För Scope 1 & 2 har förbättringarna drivits av ökad energieffektivitet, installation av förnybar energi på plats, konsolideringar av tillverkningsanläggningar och effekten av uppdaterade utsläppsfaktorer. För Scope 3 beror framstegen på förbättringar av datanoggrannhet, material-effektivitet och energieffektivitet i produktutvecklingen.

Vi har utelämnat Scope 3-kategorier som inte är relevanta för vår organisation; till exempel uppströms/nedströms leasade tillgångar liksom kategorier som står för mindre än 0,2 procent av Scope 3, t.ex. kapitalvaror, vilket godkänns av SBTi. ASSA ABLOY vidtar inga andra åtgärder utöver att begränsa negativa inverknings på miljön och/eller berörda samhällen.

Vi strävar efter att använda primär data från leverantörerna, men har ännu inte använt primär data. Vi har inget system för koldioxidprissättning inom ASSA ABLOY. Vi har inga projekt för koldioxidinfångning och använder inte klimatkompensation. Vi har inte ändrat målen eller motsvarande nyckeltal och inte heller grundläggande mätmetoder, viktiga antaganden, begränsningar, källor eller anpassade processer för insamling av data.



## Miljöinformation

**Verktyg för att uppnå målet för Scope 3 till 2030**

För att vi ska nå vårt vetenskapligt baserade mål för Scope 3 har ASSA ABLOY utvecklat och implementerat en uppsättning hållbarhetsverktyg. Dessa verktyg – *compass calculator*, *sustainable portfolio planning* och *aggregated portfolio view* – möjliggör datadrivet beslutsfattande från produkt- till koncernnivå. De har nu införts inom alla divisioner och funktioner.

**Metod för produkthållbarhet**

Som en del av det nya hållbarhetsprogrammet för 2030 har ett nytt mål införts: 80 procent av intäkterna från våra produkter måste omfattas av vår metod för produkthållbarhet.

I denna metod används tre centrala verktyg:

- *Compass calculator* – beräknar på produktnivå enskilda produkters miljöpåverkan.
- *Sustainable portfolio planning* – multiplicerar varje produkts koldioxidavtryck med antalet sålda enheter för att få förståelse för den totala inverkan och utveckla planer för att nå målet för 2030.
- *Aggregated portfolio view* – Konsoliderar planer för hållbara produktportföljer upp till koncernnivå för att ge en komplett bild.

Metoden för produkthållbarhet är avgörande för att uppnå Scope 3-målet om en 28-procentig minskning av det absoluta koldioxidavtrycket senast 2030 jämfört med basåret 2019. Det säkerställer att våra insatser för att minska koldioxidavtrycket fokuserar på de delar av verksamheten som har störst påverkan och att resurserna optimeras för att nå målet för 2030.

**Implementering och styrning**

Verktygen implementeras med hjälp av workshoppar och utbildningar i alla divisioner. Hittills har vi utbildat cirka 700 medarbetare, med starkt fokus på FoU, inköp och produktchefer.

Dessutom har vi regelbundna möten med berörda parter för att säkerställa kontinuerlig samordning och uppdatering av bästa praxis, vilket bidrar till bättre styrning och konsekvent implementering i hela organisationen.

**Integrerade hållbarhetsverktyg****Compass calculator**

Grundläggande verktyg för analys av koldioxidavtryck på produktnivå.

Detta verktyg möjliggör:

- Optimering av material- och energiförbrukning genom att identifiera komponenter och processer med hög klimatpåverkan.
- Integration av leverantörs-specifik information (t.ex. miljövarudeklarationer, återvunnet material, energikällor) för mer exakta beräkningar koldioxidavtryck.
- Scenarioanalys för att fastställa vilka koldioxidnivåer som krävs för nya produkter för att uppfylla vetenskapligt baserade mål.

Compass calculator uppdateras löpande med ny information relaterad till innovation och inköp, vilket säkerställer samordning med produktutveckling och leverantörsavtal i realtid. Den är också direkt kopplad till verktyget *sustainable portfolio planning*, vilket gör det möjligt att spåra koldioxidavtrycket.

**Sustainable portfolio planning**

Planeringsverktyg som omvandlar produktdata till användbara portföljstrategier.

Exempel på viktiga funktioner:

- Beräkning av koldioxidavtryck per produktportfölj, inklusive försäljningsvolym, för att bedöma den totala inverkan.
- Identifiering av faktorer som påverkar koldioxidavtrycket och prioritering av projekt för att minska utsläppen.
- Årlig jämförelse av planerad och faktisk minskning, vilket möjliggör resultatuppföljning och korrigering.

Det är varje divisions skyldighet att definiera projekt inom sina produktportföljer som bidrar till målet med 28% minskning av utsläppen i Scope 3. Planeringsverktyget stödjer både våra innovations- och inköpsstrategier och säkerställer att nya produkter utformas med fokus på hållbarhetsmålen.

**Aggregated portfolio view**

Planeringsverktyg som konsoliderar divisionsplaner till en översikt på koncernnivå.

Detta verktyg ger:

- En översikt där man kan följa framstegen i olika segment, regioner och divisioner.
- En visuell översikt över hur divisionerna ligger till i förhållande till sina mål för 2030.
- En standardiserad metod för rapportering till SBTi och interna intressenter.

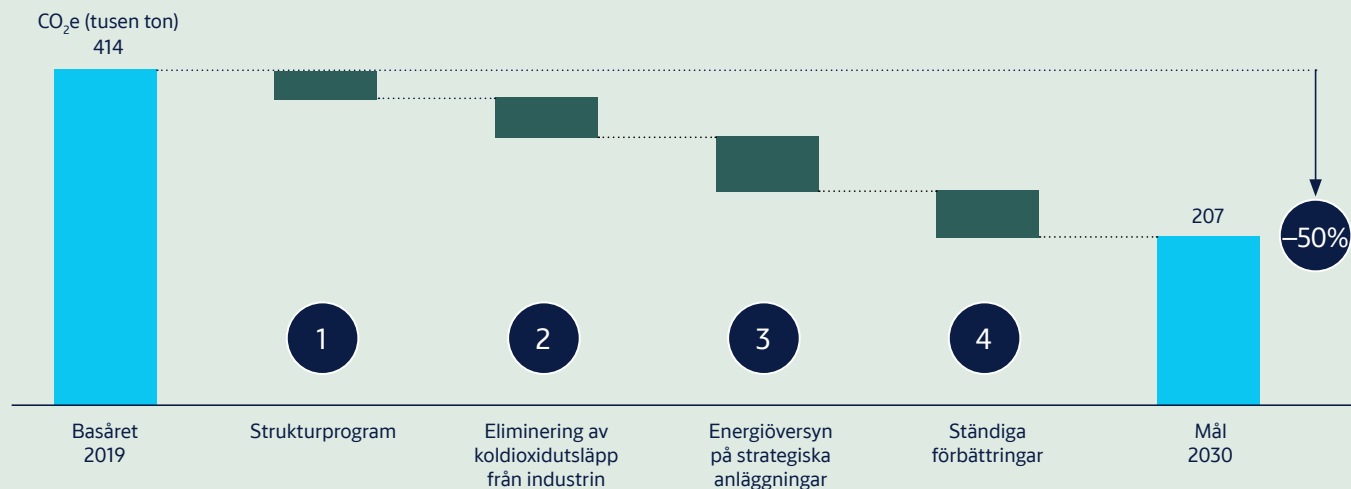
Detta verktyg är tillgängligt för utvalda hållbarhets-, produkt- och linjechefer. Det säkerställer att alla divisioner bidrar till våra koncernövergripande klimatmål på ett konsekvent och transparent sätt.

## Vår väg till att minska utsläppen i Scope 1 & 2

Vi använder en standardiserad metod för att identifiera och visualisera nyckelfaktorerna när det gäller målet att minska utsläppen i Scope 1 & 2 med 50 procent till 2030. Den fyrdelade strategin tillämpas i alla divisioner och affärsenheter samt på fabriksnivå. Detta koncernövergripande, standardiserade arbete följs upp varje kvartal för att se till att vi är på rätt väg när det gäller att uppnå våra klimatmål. Investeringarna som krävs för att förverkliga denna plan är kopplade till punkt tre och fyra. Vi har ingen separat avsättning för att förverkliga planen, utan alla investeringar sker via vår investeringsprocess enligt samma regler som för övriga kapitalinvesteringar. Investeringar och rörelsekostnader definieras på olika sätt i EU-taxonomin och våra finansiella rapporter, och alla kapitalinvesteringar måste följa samma regler. Därför överensstämmer investeringar och rörelsekostnader i våra finansiella rapporter inte med investeringarna i förbättrat koldioxidavtryck.

### Vattenfallsdiagram över ASSA ABLOYs minskade utsläpp i Scope 1 & 2

Vår fyrdelade strategi för att minska utsläppen med 50 procent till 2030



#### 1 Strukturprogram

Tillväxt genom förvärv kan resultera i överlappande produktionsprocesser. Inom ramen för vårt strukturprogram konsoliderar vi anläggningar för att undvika onödig överlappning och maximera vår operationella effektivitet.

#### 2 Eliminering av koldioxidutsläpp från industrin

Tidigare använde ett begränsat antal anläggningar freon som expensionsmedel i processen för isolering av dörrar. Freon bidrar till koldioxidutsläpp. Genom att eliminera användningen av freon i vår verksamhet har vi drastiskt minskat våra utsläpp i Scope 1.

#### 3 Energiöversyn på strategiska anläggningar

ASSA ABLOY har över 1 100 anläggningar i 70 länder. Våra 25 mest energintensiva anläggningar står för över 60 procent av utsläppen i Scope 1 & 2. Vårt arbetsflöde fokuserar på att öka energieffektiviteten och därmed minska energiförbrukningen avsevärt på dessa anläggningar.

#### 4 Ständiga förbättringar

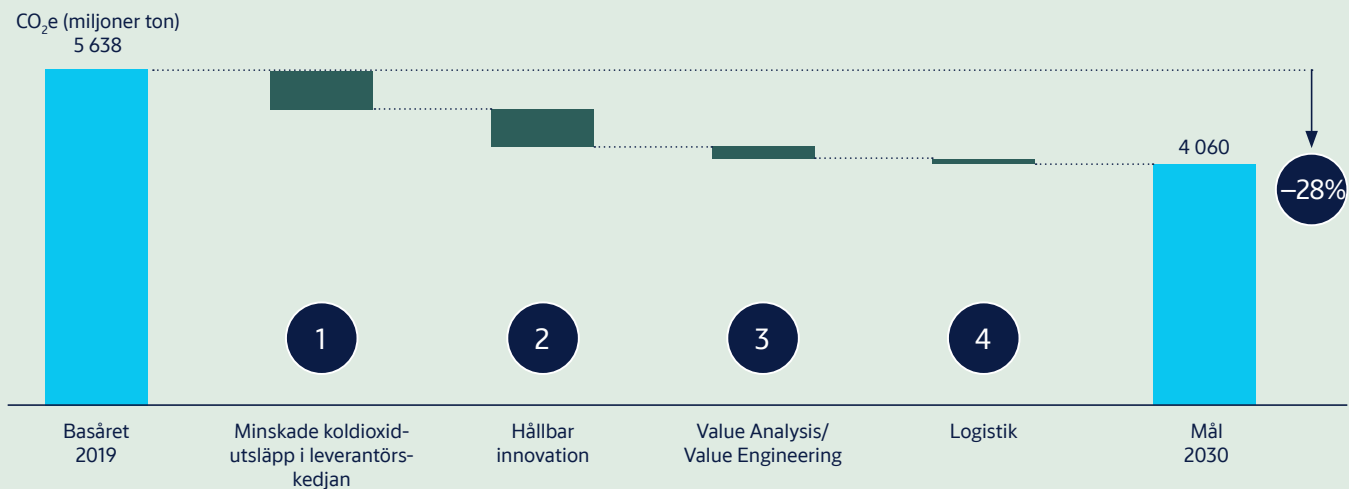
Hållbarhet är en av de fyra centrala delarna i vår reviderade strategi för operationell effektivitet. Hållbarhet är en grundläggande del i vår bedömning av mognadsgraden inom global operationell effektivitet. Minskad energiförbrukning är en integrerad del av vårt dagliga arbete. Det resulterar i hundratals små förbättringsidéer, som tillsammans gör stor skillnad.

## Övergripande strategi för att minska utsläppen i Scope 3 med 28 procent till 2030

Vi har identifierat nyckelfaktorer för att minska utsläppen och uppnå vårt mål för Scope 3. Vi tillämpar Value Analysis/Value Engineering (VA/VE) i produktutvecklingen för att använda material på ett effektivare sätt, i största möjliga utsträckning välja koldioxidsnåla material till våra nya produkter samt prioritera klimatsmarta transport- och logistiklösningar. Det hjälper oss att utveckla energieffektiva produkter och lösningar med ett mindre koldioxidavtryck genom hela livscykeln jämfört med tidigare versioner.

### Vattenfallsdiagram över ASSA ABLOYs minskade utsläpp i Scope 3

Vår fyrdelade strategi för att minska utsläppen med 28 procent till 2030



#### 1 Minskade koldioxidutsläpp i leverantörskedjan

Vår leverantörskedja står för den största delen av våra utsläpp i Scope 3. Vi har ett systematiskt samarbete med de olika parterna i vår leverantörskedja för att identifiera och implementera effektiva åtgärder för att minska vårt koldioxidavtryck i Scope 3, till exempel att köpa in material med högre andel återvunnet innehåll eller koldioxidsnåla alternativ. Dessutom hjälper vi dem att minska sina utsläpp i Scope 1 & 2, vilket har en positiv effekt på vårt koldioxidavtryck i Scope 3.

#### 2 Hållbar innovation

Alla nya produkter och lösningar utvecklas med hjälp av vår hållbarhetskompass, vilket säkerställer att hållbarhet integreras i alla nya produkter vi lanserar. Vi har utvecklat ett verktyg för hållbar produktplanering, som möjliggör en målinriktad förbättringsstrategi för våra mest koldioxidintensiva produktsortiment med högst försäljningsvolym.

#### 3 Value Analysis/Value Engineering

VA/VE är en mogen process för ständiga förbättringar som hjälper oss att minska avfallet i våra utvecklings- och tillverkningsprocesser. Vi använder den här processen för att göra mer med mindre samt minska avfallet och utsläppen från våra produkter.

#### 4 Logistik

Vi samarbetar med våra logistikpartners för att optimera såväl in- som utleveranser, så att vi snabbare kan hjälpa våra kunder och samtidigt minska vårt koldioxidavtryck i Scope 3. Vi prioriterar koldioxidsnåla metoder som sjö-, järnvägs- och vägtransporter.

## Miljöinformation

## Hållbara strategier

## Energi och koldioxidutsläpp

## Koldioxidutsläpp i Scope 1 &amp; 2

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
ton CO <sub>2</sub> e							
Koldioxidutsläpp i Scope 1 relaterade till fordon <sup>1</sup>	34 699	32 743	37 341	36 977	32 857	30 435	29 964
Koldioxidutsläpp i Scope 1 relaterade till ämnen i industriprocesser – enheter i basåret <sup>4,5</sup>	34 860	1 149	731	902	628	680	670
Koldioxidutsläpp i Scope 1 relaterade till ämnen i industriprocesser – inverkan från förvärv och avyttringar <sup>4,5</sup>	379	379	379	379	97	97	146
Koldioxidutsläpp i Scope 1 relaterade till direkt energiförbrukning – enheter i basåret <sup>2</sup>	69 192	61 094	61 397	57 960	56 758	54 392	54 705
Koldioxidutsläpp i Scope 1 relaterade till direkt energiförbrukning – inverkan från förvärv och avyttringar <sup>2</sup>	25 714	25 774	26 377	26 545	26 504	26 217	23 226
<b>Totala koldioxidutsläpp i Scope 1</b>	<b>164 845</b>	<b>121 140</b>	<b>126 226</b>	<b>122 764</b>	<b>116 845</b>	<b>111 822</b>	<b>108 711</b>
<b>Koldioxidutsläpp relaterade till energiförbrukning</b>							
Platsbaserad redovisning:							
Koldioxidutsläpp i Scope 2 relaterade till indirekt energiförbrukning – enheter i basåret	188 271	130 535	136 717	123 389	111 098	108 513	107 022
Koldioxidutsläpp i Scope 2 relaterade till indirekt energiförbrukning – inverkan från förvärv och avyttringar	61 297	61 778	62 883	62 995	62 630	62 612	57 896
<b>Totala koldioxidutsläpp i Scope 2, platsbaserad redovisning</b>	<b>249 567</b>	<b>192 312</b>	<b>199 600</b>	<b>187 776</b>	<b>173 728</b>	<b>171 125</b>	<b>164 918</b>
Marknadsbaserad redovisning:							
Koldioxidutsläpp i Scope 2 relaterade till indirekt energiförbrukning – enheter i basåret	182 666	147 203	155 016	144 993	136 569	109 984	103 120
Koldioxidutsläpp i Scope 2 relaterade till indirekt energiförbrukning – inverkan från förvärv och avyttringar	65 625	66 203	67 934	68 467	68 570	67 367	59 263
<b>Totala koldioxidutsläpp i Scope 2, marknadsbaserad redovisning</b>	<b>248 291</b>	<b>213 406</b>	<b>222 950</b>	<b>213 460</b>	<b>205 139</b>	<b>177 351</b>	<b>162 383</b>
<b>Totala koldioxidutsläpp i Scope 1 &amp; 2, platsbaserade</b>	<b>414 412</b>	<b>313 452</b>	<b>325 826</b>	<b>310 540</b>	<b>290 572</b>	<b>282 947</b>	<b>273 629</b>
<b>Totala koldioxidutsläpp i Scope 1 &amp; 2, marknadsbaserade</b>	<b>413 136</b>	<b>334 545</b>	<b>349 176</b>	<b>336 224</b>	<b>321 984</b>	<b>289 173</b>	<b>271 094</b>

<sup>1</sup> Fordonsdatan har omräknats på ett mer detaljerat och exakt sätt för 2025. Värdena för 2020–2024 är uppskattningar baserade på värdet för 2025.

<sup>2</sup> Biogena utsläpp ingår inte i rapporteringen för Scope 1 & 2.

<sup>3</sup> För jämförbara enheter, definierade som alla juridiska enheter som förvärvades fram till 30 juni 2024. De totala platsbaserade koldioxidutsläppen relaterade till energiförbrukning uppgick till 250 098 ton 2025. Denna siffra inkluderar enheter som förvärvats under året (fram till den 30 juni 2025). De totala marknadsbaserade koldioxidutsläppen relaterade till energiförbrukning uppgick till 247 443 ton 2025. Denna siffra inkluderar enheter som förvärvats under året (fram till den 30 juni 2025). Emissionsfaktorer, platsbaserad beräkning, och AIB och Green-e för marknadsbaserade utsläpp beräknade på residualmixen för Europa resp. USA. Emissionsfaktorerna för Scope 2 uppdaterades under året för 2025, med hjälp av de senaste tillgängliga emissionsfaktorerna från IEA (International Energy Agency).

<sup>4</sup> Emissionsfaktorerna baseras på uppgifter publicerade av FN:s klimatpanel (IPCC, 2007). Denna indikator är CO<sub>2</sub>-ekvivalents, ett mått på de samlade utsläppen av SO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub>, HFC-245fa, HCFC-141b, HCFC134a (R134a), CH<sub>4</sub>, VOC och CO<sub>2</sub>.

<sup>5</sup> För jämförbara enheter. De totala beräknade koldioxidutsläppen relaterade till ämnen i industriprocesser uppgick till 816 ton, inklusive enheter förvärvade under året där uppgifter finns tillgängliga.

ASSA ABLOY följer GHG-protokollet när det gäller koldioxidredovisning för Scope 1, 2 & 3. Vi redovisar inte koldioxidutsläpp enligt ISO 14064. 20 procent av de marknadsbaserade utsläppen i Scope 2 omfattas av avtalsmässiga instrument som certifikat för förnybar energi (REC, Renewable Energy Certificate) eller ursprungsgarantier (GoO, Guarantee of Origin). ASSA ABLOY köper inte elcertifikat eller ursprungsgarantier från privatpersoner.

## E1-5 Energianvändning och energimix

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
Energianvändning och energimix							
Direkt energi							
– olja (MWh)	15 054	9 707	9 056	7 620	5 854	11 274	4 579
– gas (MWh)	290 130	269 869	283 234	282 454	292 663	382 206	352 648
– propan (MWh) <sup>2</sup>	–	–	–	–	–	–	22 148
– kol (MWh)	10 093	61	49	–	–	1	1
– biobränsle/biomassa (MWh)	9 737	13 786	10 919	5 466	591	911	927
<b>Totalt</b>	<b>325 015</b>	<b>293 423</b>	<b>303 258</b>	<b>295 540</b>	<b>299 108</b>	<b>394 391</b>	<b>380 304</b>
Indirekt energi							
– elektricitet (MWh)	345 248	327 561	346 465	331 901	330 629	440 861	425 160
– fjärrvärme (MWh)	38 990	32 404	24 717	19 938	18 363	15 184	15 677
<b>Totalt</b>	<b>384 238</b>	<b>359 966</b>	<b>371 182</b>	<b>351 839</b>	<b>348 993</b>	<b>456 045</b>	<b>440 837</b>
<b>Total energiförbrukning<sup>3</sup></b>	<b>709 253</b>	<b>653 388</b>	<b>674 440</b>	<b>647 379</b>	<b>648 100</b>	<b>850 436</b>	<b>821 141</b>
Andel inköpt förnybar energi (%)	12,3	14,3	20,2	20,7	19,6	15,0	14,2
Andel förnybar energi som genererats på plats (%) <sup>4</sup>						1	2,1
Andel förnybar energi som genererats på plats (MWh) <sup>4</sup>						6 328	16 864

<sup>1</sup> Siffrorna för 2025 återspeglar endast enheter som var en del av koncernen före den 30 juni 2024 ("jämförbara enheter") för att säkerställa jämförelsen med 2024. Enheter som förvärvats efter den 30 juni 2024 är exkluderade från kolumnen för 2025 eftersom det inte finns några jämförelsetal för 2024 för dessa enheter. Koncernens totala energiförbrukning, som uppgick till 851 400 MWh, inkluderar enheter som förvärvats före den 30 juni 2025.

<sup>2</sup> 2025 var första året som dessa uppgifter redovisades.

<sup>3</sup> Värdet för 2024 har uppdaterats för att överensstämma med jämförelsetalen för 2025. Totalsumman för 2024 som publicerades i förra årets årsredovisning återspeglade jämförelsetalen för 2023. Tidigare år (2019–2023) förblir oförändrade.

<sup>4</sup> 2024 var första året som dessa uppgifter redovisades.

## Omräkning av Scope 1 &amp; 2

Enheterna i basåret beaktar Scope 1 & 2-inverkan om ASSA ABLOY inte hade gjort några förvärv sedan 2019. Inverkan från förvärv och avyttringar tar hänsyn till Scope 1 & 2-avtrycket för alla förvärv och avyttringar sedan 2019. I tabellen över energiförbrukning och mix för E1-5

syns en betydande ökning av energiförbrukningen mellan 2023 och 2024, vilket huvudsakligen är kopplat till förvärvet av HHI. Samma ökning återspeglas inte i tabellen över utsläpp i Scope 1 & 2, eftersom effekten av alla förvärv, inklusive HHI, i Scope 1 & 2 har omräknats tillbaka till 2019.

## Miljöinformation

## E1-6 Brutto för Scope 1, 2, 3 och totala växthusgasutsläpp

	Retrospektivt			2025 jämfört med 2024 (%)	Milstolpar och målår			Årligt %-mål/basår
	2019	2024	2025		2025	2030	(2050)	
Scope 1-koldioxidutsläpp								
Brutto för Scope 1-koldioxidutsläpp (tCO <sub>2</sub> e) <sup>1</sup>	164 845	111 822	108 711	-2,8	123 601	89 230	16 484	4,17
Andel Scope 1-koldioxidutsläpp från reglerade system för handel med utsläppsätter (%)	-	-	-	-	-	-	-	-
Scope 2-koldioxidutsläpp								
Brutto för platsbaserade Scope 2-koldioxidutsläpp (tCO <sub>2</sub> e) <sup>1</sup>	249 567	171 125	164 918	-3,6	187 126	135 091	24 957	4,17
Brutto för marknadsbaserade Scope 2-koldioxidutsläpp (tCO <sub>2</sub> e) <sup>1</sup>	248 291	177 351	162 383	-8,4	186 169	134 400	24 829	4,17
Betydande Scope 3-koldioxidutsläpp								
<b>Brutto totalt för indirekta (Scope 3) koldioxidutsläpp (tCO<sub>2</sub>e)<sup>2</sup></b>	<b>5 638 204</b>	<b>4 945 390</b>	<b>4 868 843</b>	<b>-1,5</b>	<b>4 777 096</b>	<b>4 059 507</b>	<b>563 820</b>	<b>2,54<sup>3</sup></b>
1 Inköpta varor och tjänster <sup>2</sup>	4 101 953	3 697 441	3 508 320	-5,1	3 475 473	2 953 406	410 195	2,54 <sup>3</sup>
[Valfri underkategori: Molntjänster och datacentertjänster]	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Kapitalvaror	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Bränsle- och energirelaterade verksamheter (som inte ingår i Scope 1 eller Scope 2)	58 594	71 000	65 960	-7,1	49 899	42 404	5 889	2,54 <sup>3</sup>
4 Transport och distribution i tidigare led	86 692	83 249	99 679	+19,7	73 452	62 419	8 669	2,54 <sup>3</sup>
5 Avfall genererat i verksamheter	26 749	32 417	33 155	+2,3	22 664	19 259	2 675	2,54 <sup>3</sup>
6 Tjänsteresor	25 217	31 451	36 216	+15,2	21 366	18 156	2 522	2,54 <sup>3</sup>
7 Anställdas pendlning	42 061	54 298	54 833	+1,0	35 637	30 284	4 206	2,54 <sup>3</sup>
8 Tillgångar som leasas i tidigare led	-	-	-	-	-	-	-	-
9 Transport i senare led	129 304	105 414	119 572	+13,4	109 556	93 099	12 930	2,54 <sup>3</sup>
10 Bearbetning av sålda produkter	-	-	-	-	-	-	-	-
11 Användning av sålda produkter <sup>3</sup>	1 018 898	689 782	731 600	+6,1	863 284	733 606	101 890	2,54 <sup>3</sup>
12 Avfallshantering av sålda produkter <sup>4</sup>	148 436	180 339	219 507	+21,7	125 766	106 874	14 844	2,54 <sup>3</sup>
13 Tillgångar som leasas i senare led	-	-	-	-	-	-	-	-
14 Franchiseavtal	-	-	-	-	-	-	-	-
15 Investeringar	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totala koldioxidutsläpp</b>								
<b>Totala koldioxidutsläpp (platsbaserade) (tCO<sub>2</sub>e)</b>	<b>6 052 616</b>	<b>5 228 338</b>	<b>5 142 472</b>	<b>-1,6</b>				
<b>Totala koldioxidutsläpp (marknadsbaserade) (tCO<sub>2</sub>e)</b>	<b>6 051 340</b>	<b>5 234 564</b>	<b>5 139 937</b>	<b>-1,8</b>				

<sup>1</sup> Utsläppen av koldioxidutsläpp i Scope 1 & 2 har omräknats så att de nu inkluderar effekten av alla förvärv mellan 2019 och 2024.

<sup>2</sup> Scope 3-data har omräknats för att inkludera förvärv där data är tillgänglig; exklusive HHL.

<sup>3</sup> Det kortsiktiga målet för Scope 3 är anpassat till väl under 2°C, den årliga målsättningen för minskning kommer att öka i linje med ASSA ABLOYs nettonollmål från 2030.

## Koldioxidintensitet

Koldioxidintensitet per nettointäkt	2024	2025	2025 jämfört med 2024 (%)	Energiintensitet per nettointäkt	2024	2025	2025 jämfört med 2024 (%)
	Totala koldioxidutsläpp (platsbaserade) per nettointäkt (tCO <sub>2</sub> e/monterär enhet)	34,82	33,74		-3,1	Total energianvändning från verksamheter i sektorer med hög klimatpåverkan per netto-intäkt från verksamheter i sektorer med hög klimatpåverkan (MWh/monetär enhet)	5,66
Totala koldioxidutsläpp (marknadsbaserade) per nettointäkt (tCO <sub>2</sub> e/monterär enhet)	34,86	33,72	-3,3				



## E3 Vattenresurser och marina resurser

En viktig del av ASSA ABLOYS hållbarhetsprogram är att minimera vår miljöpåverkan vad gäller vattenresurser och marina resurser i hela verksamheten och värdekedjan.

Vi har bedömt vattenresurser och marina resurser som en väsentlig fråga för ASSA ABLOY, med tanke på den inverkansväsentligheten. Denna bedömning är baserad på vår egen verksamhet och värdekedja. För den egna verksamheten har vi en process för att fastställa våra beroenden, effekter, risker och möjligheter. Vi har inga vattenintensiva processer i områden med dålig vattenkvalitet, vilket skulle kunna påverka kvaliteten på våra produkter. Vi har en systematisk process för att minska verksamhetens miljöpåverkan och vattenrisk, även i områden med hög vattenstress och nedströms i värdekedjan. Användning av vatten betraktas som väsentlig i vår egen verksamhet, men påverkar inte hav och sjöar. Vi vidtar nödvändiga åtgärder för att säkerställa att det vatten som vi använder och släpper ut i kommunala anläggningar från våra processer, som till exempel lackering, plätering och rengöring, håller samma kvalitet som vattnet vi tar in från dem. Därigenom begränsas potentiellt negativa konsekvenser och risker för vattendrag.

Resultaten av den dubbla väsentlighetsanalysen, inklusive vattenresurser och marina resurser, har presenterats för och diskuterats med styrelsen, intressenter och andra berörda parter för att engagera dem i processen och ta del av deras synpunkter. I den slutgiltiga dubbla väsentlighetsanalysen har vi tagit hänsyn till förslag, synpunkter och kommentarer gällande vattenresurser och marina resurser.

Vi fortsätter att uppgradera infrastrukturen på våra anläggningar, bland annat genom nya rörledningar, fler mätare för att minska läckagen och övervakningssystem på anläggningar med hög vattenförbrukning. Vi inför även principer och processer för högre vatteneffektivitet. Under 2025 minskade vattenuttaget med 11 procent och vattenintensiteten med 19 procent tack vare förbättringar och uppgraderingar av infrastrukturen.

De mest vattenkrävande processerna i vår egen verksamhet är målning, plätering och rengöring. Det finns 20 sådana enheter, de flesta av dem i USA, Europa och Asien, och de står för över 60 procent av vår totala vattenförbrukning. På anläggningar som utför galvanisering används vatten i de olika baden samt till rengöring. På anläggningar som tillverkar dörrar används vatten främst till rengöring. En allt större del av vattnet återcirkuleras och återanvänds efter rening. Inom koncernen används en mängd olika reningsmetoder, som filtrering, sedimentering, flockning, jonbytarhartser och omvänd osmos. De åtgärder vi vidtar för att förbättra vår vattneffektivitet och minska förbrukningen berör alla anläggningar inom koncernen, även enheter belägna i områden med vattenrisk. Under 2025 uppgick den totala mängden återvunnet vatten till 20 procent av vår totala vattenförbrukning.

En viktig del av vattenhanteringen är att motverka vattenföroreningar på våra anläggningar. Vi måste följa lokala lagar och vår koncernpolicy för miljömässig hållbarhet, genomföra regelbundna revisioner och anordna tredjepartsgranskningar. Alla enheter inom koncernen ska årligen rapportera kända eller potentiella



föroreningar på anläggningarna genom vårt system för hållbarhetsrapportering. Resultaten från rapporten granskas av en tredje part och relevanta åtgärder, inklusive sanering efter historiska föroreningar, vidtas och följs upp. Föroreningskontroller på anläggningar ingår i vår due diligence-process i samband med nya förvärv. Vi säkerställer att allt arbete med farliga ämnen utförs enligt de högsta standarderna, där avloppsvatten regelbundet bortförs och lagras på avsedda platser med sekundär inneslutning för att förhindra och kontrollera potentiellt spill. Exempel på riskbegränsande arbete i vår egen verksamhet är åtgärder som säkerställer att alla anläggningar med betydande miljöpåverkan och vattenkrävande processer är certifierade enligt ISO 14001.

Om det skulle uppstå ett kemikalieutsläpp har vi all nödvändig utrustning på plats för omedelbar sanering så att incidenten åtgärdas. Om grundvattnet eller ett lokalt vattendrag skulle förorenas tar vi i samverkan med berörda myndigheter fram en saneringsplan för att åtgärda föroreningen så att minst den lokala lagstiftade nivån uppnås.

ASSA ABLOYS långsiktiga strategi för riskhantering omfattar hållbarhetsaspekter genom hela värdekedjan, inklusive vattenresurser och marina resurser. Vi utvärderar vår leverantörskedja på samma sätt som den egna verksamheten. Vi granskar våra leverantörers produktionsprocesser med hänsyn till miljömässiga inverkningsrisker och möjligheter. Vi säkerställer att våra leverantörer har lika noggranna kontroller som vi har i vår egen verksamhet.

Som en del av koncernens nya hållbarhetsprogram 2030 är målet att minska vattenintensiteten med 30 procent i alla våra enheter till slutet av 2030 jämfört med basåret 2025. Jämfört med vårt föregående hållbarhetsprogram är det inga förändringar när det gäller mätmetoder, viktiga antaganden, begränsningar, källor eller anpassade processer för insamling av data. Detta mål är inte obligatoriskt enligt lag, men det är obligatoriskt inom koncernen, vilket innebär att alla divisioner måste bidra till att målet uppfylls.

För referens, se vår dubbla väsentlighetsanalys på sidorna 77–85 och väsentliga hållbarhetsrelaterade inverkningsrisker (E3 Vattenresurser och marina resurser).

## Måluppfyllelse

Vi samlar för närvarande inte in data för vattenlagring och övervakar inte förändringar i vattenlagringen, till exempel på grund av sprinklers, brandbekämpning och regnvattens uppsamling. Under 2026 planerar vi att komplettera vårt system för hållbarhetsrapportering med fler punkter så att denna data kan rapporteras.

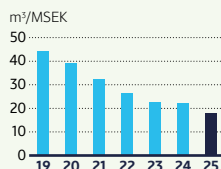
Vårt system för hållbarhetsredovisning samlar högkvalitativa uppgifter för uppföljning och analys av olika enheters och divisioners prestanda. Vattenuttag och utsläpp av vatten hanteras i enlighet med lokala regler och bestämmelser. Utsläpp av vatten mäts, beräknas eller uppskattas beroende på tillgängliga informationskällor och krav. Vattenuttaget har ökat avsevärt från 2024 på grund av vattenintensiva tillverkningsprocesser kopplade till våra förvärv, främst HHI.

### Mål 2025

# -25%

Vattenintensitet  
(m<sup>3</sup>/MSEK)

### Utveckling 2019–2025



### Kommentarer om 2025 jämfört med 2024

Vattenintensiteten minskade med 19 procent under 2025. Detta är ett resultat av det pågående arbetet med att öka vatten-effektiviteten inom koncernen och fortsatta förbättringar av vatteninfrastrukturen.

### Vattenprestanda

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
Inköpt vatten (1 000 m <sup>3</sup> )	1 692	1 521	1 397	1 280	1 236	2 063	1 823
Vatten från egna vattentäkter (1 000 m <sup>3</sup> )	210	117	110	86	40	46	52
Regnvatten (1 000 m <sup>3</sup> )	9	9	10	11	9	12	9
Ytvatten (1 000 m <sup>3</sup> )	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totalt vattenuttag (1 000 m<sup>3</sup>)<sup>2</sup></b>	<b>1 911</b>	<b>1 647</b>	<b>1 517</b>	<b>1 377</b>	<b>1 285</b>	<b>2 121</b>	<b>1 884</b>
<b>Nyckeltal, vattenintensitet (m<sup>3</sup>/MSEK)<sup>3</sup></b>	<b>44,5</b>	<b>39,4</b>	<b>32,6</b>	<b>26,6</b>	<b>22,8</b>	<b>22,4</b>	<b>18,2</b>

<sup>1</sup> För jämförbara enheter, definierade som alla juridiska enheter som förvärvades fram till 30 juni 2024. Den totala vattenförbrukningen för 2025 uppgick till 1 936 (1 000 m<sup>3</sup>). Denna siffra inkluderar enheter som förvärvats under året fram till 30 juni 2025; medan resten av förvärvet har en försumbar inverkan.

<sup>2</sup> De historiska siffrorna har justerats med pro forma data för jämförbara enheter. De totala siffrorna för vattenuttag 2024 som presenteras skiljer sig från de som publicerades i 2024 års hållbarhetsredovisning, eftersom HHI för första gången inkluderades fullt ut i totalsummorna. Föregående år visades HHI-data separat för jämförbarhet.

<sup>3</sup> Dessa jämförelsesiffror har justerats med pro forma data för jämförbara enheter, exklusive HHI.

### Vattenbalans<sup>1</sup>

Vattenuttag	m <sup>3</sup>	%
Inköpt vatten	1 823	97
Vatten från egna vattentäkter	52	3
Regnvatten	9	0
Ytvatten	0	0
<b>Totalt</b>	<b>1 884</b>	

### Vattenanvändning

Vattenanvändning	m <sup>3</sup>	%
Hushållsbruk och dricksvatten	691	37
Kylning	71	4
Industriprocesser	1 012	53
Annat	110	6
<b>Totalt</b>	<b>1 884</b>	

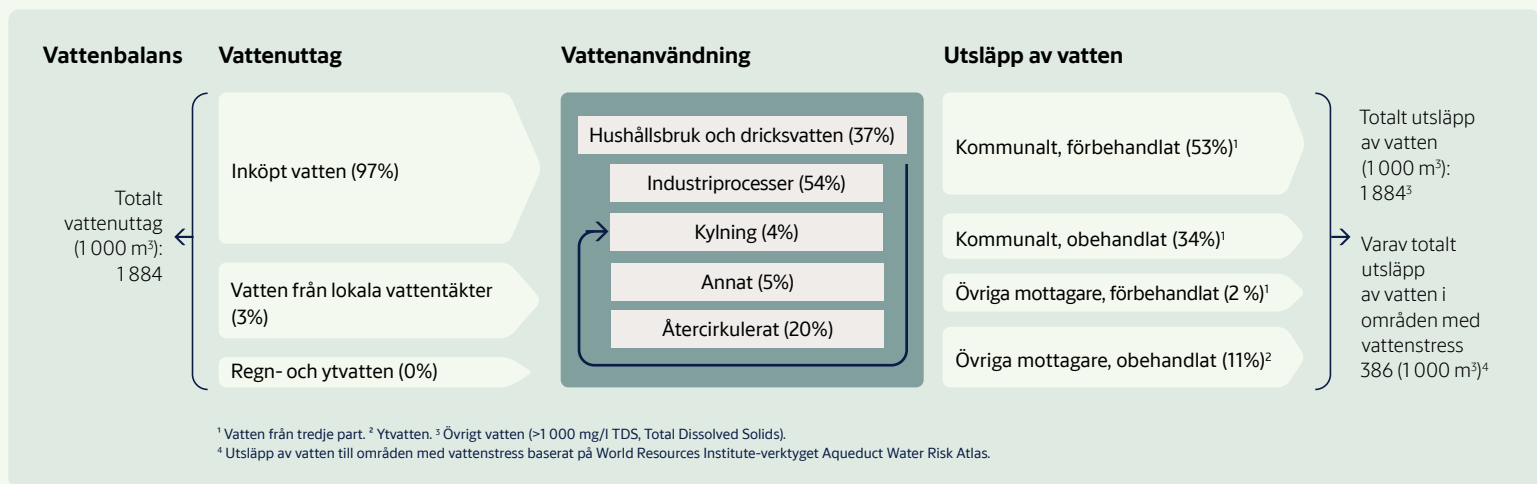
### Utsläpp av vatten

Utsläpp av vatten	m <sup>3</sup>	%
Kommunalt, förbehandlat	997	53
Kommunalt, obehandlat	640	34
Övriga mottagare, förbehandlat	48	2
Övriga mottagare, obehandlat	199	11
<b>Totalt</b>	<b>1 884</b>	

### Totalt vattenförbrukning i områden med vattenstress (1 000 m<sup>3</sup>)<sup>1</sup>

**386**

<sup>1</sup> Vattenuttag = användning = utsläpp av avloppsvatten.



## E5 Resursanvändning och cirkulär ekonomi

Syftet med en cirkulär ekonomi är att säkerställa att resurser och produkter blir kvar i kretsloppet i stället för att deponeras. Det är viktigt att använda cirkulära metoder för att optimera vår resurshantering och minska våra produkters miljöpåverkan.

Utvinning av råvaror står för en stor del av koldioxidutsläppen under en produkts livscykel. Miljöpåverkan avser användningen av den primära produkten. Vi ser en trend mot ökad efterfrågan på hållbara lösningar och att fler kunder väljer cirkulära alternativ. Vissa kunder är villiga att betala mer för cirkulära produkter.

Den effektivaste resurshanteringsstrategin innebär att maximera användandet och produkters livslängd. Vi anser att hållbar design samt design för reparerbarhet och hållbarhet med kvalitetskomponenter och regelbunden service och underhåll är bästa sättet att ge våra produkter lång livslängd. Vårt arbete för cirkularitet omfattar även mer avancerade strategier som återanvändning, reovering, återtillverkning och en ökning av andelen återvunna material och delar. Vi bedömer att processerna, verktygen och metoderna som beskrivs senare i detta avsnitt täcker alla nödvändiga steg i värdekedjan, så att vi kan undanröja risken för att dela felaktiga uppgifter. Om en person skadas, nästan skadas eller om tillgångar skadas på grund av produktfel har vi den kunskap och infrastruktur som krävs för att återkalla en produkt, undersöka den bakomliggande orsaken och vidta nödvändiga åtgärder för att avhjälpa problemet. Därigenom säkerställs att händelsen inte upprepas och att produkten kan användas på ett säkert sätt.

Cirkularitet är en viktig förutsättning för att vi ska nå våra hållbarhetsmål och kommer att bidra till målet för 2030 om att minska koldioxidavtrycket i Scope 3 med 28 procent i absoluta värden, jämfört med basåret 2019. Cirkulära metoder är en viktig förutsättning för att vi ska nå målet om nettonollutsläpp senast 2050.

### Uppströms – resursinflöden

När vi köper in material och komponenter väljer vi produkter med lågt koldioxidavtryck (Global Warming Potential) och hög grad av återvunnet material. Vi använder samma miljödata under vår interna utvecklingsfas som vid inköp av material och komponenter. Det förenklar beräkningarna och gör att en produkt blir så hållbar som möjligt under hela livscykeln. Under 2026 kommer vi att mäta andelen återvunnet innehåll i våra interna system för att stödja rapportering och medvetenhet, vilket för närvarande inte är möjligt för vare sig produkter, material eller förpackningsmaterial.

Framöver kommer vår miljödata att bli mer detaljerad tack vare miljövarudeklarationer som baseras på våra mest utvecklade leverantörer samt vårt interna projekt för samordning av miljödata.

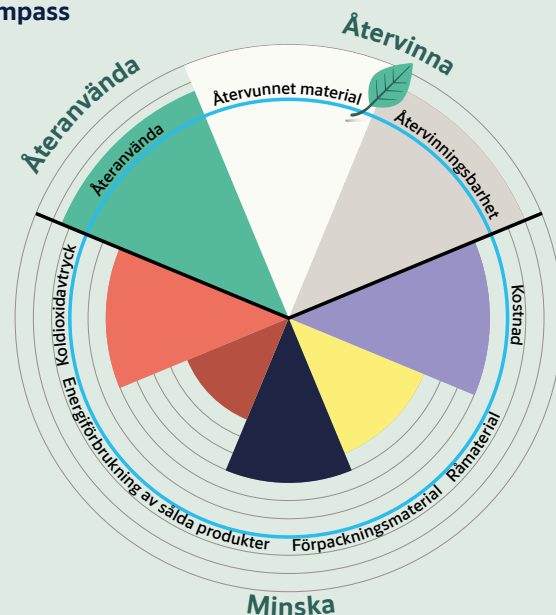
ASSA ABLOY samlar för närvarande inte in data om den absoluta vikten hos sekundärt återanvända eller återvunna komponenter, sekundära mellanprodukter eller sekundära material som har använts. Den totala vikten för produkter samt tekniska och biologiska material som använts under rapporteringsperioden är 733 000 ton, där tekniska material står för 99,97 procent och biologiska för 0,03 procent.

### Vår verksamhet

Vi använder en plattform för hållbarhetsrapportering som samlar in data om avfallshantering, energiförbrukning och materialanvändning. Under omständigheter där vi saknar verkliga data gör vi beräkningar med proxydata som baseras på medelvärden för liknande anläggningar i vår organisation. Avfallsdata från våra tolv avfallsflöden, se tabellen för avfallshantering på sidan 100, inhämtas direkt från våra leverantörer av avfallshantering. ASSA ABLOY använder avancerade tillverkningsmetoder i sin verksamhet, som t.ex. Lean Manufacturing, VA/VE, och även

felsäkringstekniker som Poka-yoke för att minimera avfallsgenerering och maximera resurseffektiviteten. ASSA ABLOYs mål för 2025 jämfört med basåret 2019 är att minska intensiteten av icke miljöfarligt avfall och farligt avfall med 25 procent. Under 2025 minskade intensiteten av icke miljöfarligt avfall med 12 procent medan intensiteten av farligt avfall minskade med 1 procent. Målen är relaterade till nivå ett i avfallshierarkin, att förebygga och minimera. Dessa mål är inte regulatoriska. Dessutom har vi, som en del av vårt nya hållbarhetsprogram för 2030, ett nytt mål om att minska vår totala avfalls-

### ASSA ABLOYs hållbarhetskompass



## Miljöinformation

intensitet med 30 procent till 2030, jämfört med basåret 2025. Vi har för närvarande inga mål för ökning av cirkulär produktdesign, ökning av cirkulär materialanvändning, minimering av primära råvaror samt hållbara inköp och hållbar användning. ASSA ABLOY har inte den information som krävs för att klassificera material som härstammar från biprodukter eller avfallsflöden. Metall för återvinning är vårt största avfallsflöde. ASSA ABLOY ger inte upphov till radioaktivt avfall.

Ökningen av totalt avfall som genereras och bearbetas jämfört med 2024 beror främst på den fullständiga integrationen av HHI i koncernens rapportering. HHI:s storlek och operativa avtryck ger en avsevärd ökning av koncernens absoluta avfallsvolymer. Eftersom HHI först inkluderades 2024 och införlivades helt i totalsiffrorna 2025, återspeglar den rapporterade ökningen i stor utsträckning förvärvet snarare än en förändring av det underliggande resultatet.

## Innovation

Vår handbok för cirkulär ekonomi ger vägledning och rekommendationer för hur cirkularitet kan integreras i vår innovationsprocess. ASSA ABLOYs hållbarhetskompass visualiserar hållbarhetsaspekterna i alla nya projekt. Hållbarhetskompassen är vårt eget verktyg för hållbar innovation och baseras på livscykel tänkande och cirkularitetsprinciper. Den hjälper oss att minimera koldioxidavtrycket, skapa medvetenhet och ger oss förmåga att enkelt jämföra olika konstruktioners hållbarhetsinverkan. Våra produkters livslängd både beräknas och testas under utvecklingsfasen och dokumenteras sedan i våra manualer. Eftersom vi utvecklar väldigt många produkter redovisar vi inte livslängden på produktbasis här. I många fall föreskrivs livslängden i bestämmelser och då följer vi industristandard. Hållbarhetskompassen stödjer

## Avfallshantering Återvunnen metall

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
Metallskrot för återvinning (ton) <sup>2</sup>	57 363	54 614	57 606	54 240	56 286	74 381	71 774

<sup>1</sup> För jämförbara enheter, definierade som alla juridiska enheter som förvärvades fram till 30 juni 2024. Den totala mängden metallskrot för återvinning uppgick till 73 842 ton. Denna siffra inkluderar enheter som förvärvats under året fram till 30 juni 2025, och vi förväntar oss ingen väsentlig inverkan från förvärv som genomförts under andra halvan av 2025.

<sup>2</sup> De historiska siffrorna har justerats med proformadata för jämförbara enheter. De siffror för återvunnen metall 2024 som presenteras skiljer sig från de som publicerades i 2024 års hållbarhetsredovisning, eftersom HHI för första gången inkluderades fullt ut i totalsummorna. Föregående år visades HHI-data separat för jämförbarhet.

## Miljöfarligt avfall

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
Metallslam (ton)	914	704	936	809	600	1 819	1 737
Olja för återvinning (ton)	331	244	232	193	191	200	267
Elektriskt och elektroniskt avfall (ton)	89	118	137	129	171	167	145
Andra typer av giftigt avfall (ton)	2 724	2 405	2 310	2 489	2 393	3 003	3 099
<b>Total mängd miljöfarligt avfall (ton)<sup>2</sup></b>	<b>4 058</b>	<b>3 471</b>	<b>3 615</b>	<b>3 619</b>	<b>3 355</b>	<b>5 189</b>	<b>5 248</b>

### Nyckeltal, intensitet av miljöfarligt avfall (kg/MSEK)<sup>3</sup>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
	95	83	78	70	58	79	78

<sup>1</sup> För jämförbara enheter, definierade som alla juridiska enheter som förvärvades fram till 30 juni 2024. Den totala mängden miljöfarligt avfall var 5 319 ton. Denna siffra inkluderar enheter som förvärvats under året fram till 30 juni 2025, och vi förväntar oss ingen väsentlig inverkan från förvärv som genomförts under andra halvan av 2025.

<sup>2</sup> De historiska siffrorna har justerats med proformadata för jämförbara enheter. De siffror för miljöfarligt avfall 2024 som presenteras skiljer sig från de som publicerades i 2024 års hållbarhetsredovisning, eftersom HHI för första gången inkluderades fullt ut i totalsummorna. Föregående år visades HHI-data separat för jämförbarhet.

<sup>3</sup> Dessa jämförelsesiffror har justerats med pro forma data för jämförbara enheter, exklusive HHI.

## Icke miljöfarligt avfall

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
Hushållsavfall, förbränt/återvunnet (ton)	2 762	2 660	3 302	3 490	4 086	5 524	4 691
Hushållsavfall, deponerat (ton)	10 341	9 797	11 470	11 139	10 362	11 683	11 692
Papper och kartong för återvinning (ton)	4 523	4 326	4 839	4 915	4 278	6 154	5 510
Plastavfall för återvinning (ton)	869	855	1 364	1 435	1 540	1 897	1 786
Träavfall för återvinning (ton)	5 061	4 194	4 082	3 788	4 037	5 457	5 371
Glas för återvinning (ton)	236	144	210	178	230	211	220
Andra typer av avfall (ton)	1 519	1 329	2 091	1 886	2 093	3 044	2 746
<b>Totalt (ton)<sup>2</sup></b>	<b>25 310</b>	<b>23 305</b>	<b>27 358</b>	<b>26 832</b>	<b>26 626</b>	<b>33 970</b>	<b>32 015</b>

### Nyckeltal, intensitet av icke miljöfarligt avfall (kg/MSEK)<sup>3</sup>

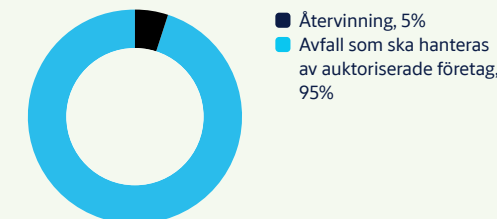
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
	589	558	588	517	457	517	478

<sup>1</sup> För jämförbara enheter, definierade som alla juridiska enheter som förvärvades fram till 30 juni 2024. Den totala mängden icke miljöfarligt avfall var 33 612 ton. Denna siffra inkluderar enheter som förvärvats under året fram till 30 juni 2025, och vi förväntar oss ingen väsentlig inverkan från förvärv som genomförts under andra halvan av 2025.

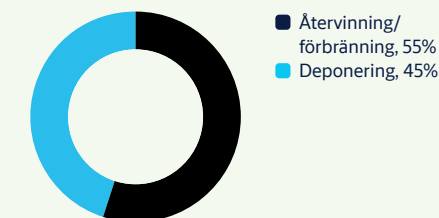
<sup>2</sup> De historiska siffrorna har justerats med proformadata för jämförbara enheter. De siffror för icke miljöfarligt avfall 2024 som presenteras skiljer sig från de som publicerades i 2024 års hållbarhetsredovisning, eftersom HHI för första gången inkluderades fullt ut i totalsummorna. Föregående år visades HHI-data separat för jämförbarhet.

<sup>3</sup> Dessa jämförelsesiffror har justerats med pro forma data för jämförbara enheter, exklusive HHI.

## Miljöfarligt avfall – bortskaffningsmetod



## Icke miljöfarligt avfall – bortskaffningsmetod



## Miljöinformation

cirkulariteten i utvecklingsfasen med sektorerna återanvändning, återvunnet innehåll och återvinningsbarhet som ser till att vi redan från början utformar produkter med tanke på cirkulariteten. Nästa version av hållbarhetskompassen är under utveckling och kommer att lanseras under 2026. Den nya versionen har ett starkare fokus på cirkularitet, för att säkerställa att vi arbetar strategiskt med produktens cirkularitet från första planeringsstadiet ända till slutet av dess livscykel.

### Utmaningarna med att ställa om till en cirkulär ekonomi

Eftersom vår verksamhet traditionellt har varit linjär kräver införandet av cirkulära arbetssätt anpassningar av rutiner inom områden som logistik, reparation och testning. För att upprätthålla efterlevnaden av säkerhetsnivån testar vi våra produkter efter installationen för att säkerställa att de fungerar på avsett sätt och överensstämmer med CE-märkningen och andra standarder. Om det skulle uppstå problem med produkterna följer vi förfarandena som beskrivs i ESRS S4 Konsumenter och slutanvändare.

För omställning till en cirkulär ekonomi krävs även ett tillräckligt och pålitligt inflöde av produkter och komponenter till våra reparationscenter för att säkerställa att vi kan uppfylla marknadens behov. Vi måste fortsätta förbättra kvaliteten hos hållbarhetsrelaterade data i hela vår värdekedja efter hand som nya och strängare förordningar publiceras. Detta innebär nya krav på vår interna datastyrningsprocess för såväl linjära som cirkulära produkter.

### ASSA ABLOYs planer och åtgärder för att implementera cirkularitet

Omställningen till cirkulär ekonomi är en iterativ process där vi börjar med att dokumentera vår interna bästa praxis på de anläggningar där vi för närvarande använder cirkulära affärsmodeller. På basis av bästa praxis utvecklar vi vår cirkulära strategi som blir startpunkten och den framtida riktningen för vår resa mot en cirkulär ekonomi. I strategin fastläggs även resursallokeringen och den finansiering som krävs framöver. För att påskynda vår övergång till en cirkulär ekonomi under 2026 har vi utsett koncernens första chef för cirkulär ekonomi.

Vårt arbete kommer att vägledas av standarder för cirkulär ekonomi, såsom ISO 59004, ISO 59010 och ISO 59020, vilket kommer att hjälpa oss att bedöma vår cirkulära prestanda och implementera cirkulära affärsmodeller. Cirkularitet är inte en universell process som passar alla produkter, utan snarare en modulär och anpassningsbar strategi. Vi förväntar oss exempelvis att vissa enheter fokuserar på återvinningsbarhet och andra på att tillhandahålla renoverade delar och komponenter till kunderna.

ASSA ABLOY har anslutit sig till ett program för cirkularitetsutveckling, ett samarbete som har målsättningen att snabba på implementeringen av cirkulära produkter inom byggindustrin. Programmet, som drivs av externa experter och där vi samarbetar med andra aktörer inom byggindustrin, delar ingående kunskaper på fokusområden och tillhandahåller bästa praxis. På basis av dessa insikter från interna intressenter kommer vi att vidareutveckla vår policy samt våra strategier och åtgärder för cirkularitet under 2026 och framåt. ASSA ABLOY har ingen policy för cirkulär ekonomi, men det kommer ses över under 2026.



# Samhällsansvarsinformation

## S1 Den egna arbetskraften

### Mänskliga rättigheter och engagemang

Genom uppförandekoden åtar vi oss att respektera mänskliga rättigheter; den hjälper oss att upprätthålla höga etiska standarder i verksamheten och se till att alla våra anställda behandlas rättvist och respektfullt. Vår uppförandekod adresserar tvångs- och slavarbete samt arbete som utförs av barn och unga arbetare liksom av fångar och illegala arbetstagare. Alla anställda och icke-anställda (enligt definitionen i ESRS) i vår verksamhet måste följa vår uppförandekod och vår policy för personal, hälsa och säkerhet samt mänskliga rättigheter, som bygger på ILO:s (International Labor Organization) konventioner och OECD:s riktlinjer. Under 2025 skapade vi en policy för ansvarsfull AI, för att hantera AI-risker för människor.

Vår internkontroll omfattar relevanta kontroller av mänskliga rättigheter, och tredjepartsgranskningar av socialt ansvar genomförs på utvalda anläggningar.

Dessutom genomför vi varje år en medarbetarundersökning för att involvera våra anställda. Medarbetarundersökningen ger oss insikter i om det finns utsatta grupper som drabbas särskilt eller marginaliseras. I anslutning till medarbetarundersökningen görs en utvärdering som resulterar i förbättringsåtgärder för alla team inom organisationen. ASSA ABLOY tar hjälp direkt av arbetstagarna och deras företrädare för att dra lärdomar av koncernens resultat och hitta förbättringsområden. Genom enkätundersökningar, samråd och program för ständiga

förbättringar ser vi till att de anställdas insikter värdesätts och integreras i våra hållbarhetsinitiativ. Denna samarbetsstrategi förbättrar inte bara våra resultat, utan stärker även vår relation med våra anställda och främjar en kultur av ständiga förbättringar. Vi samarbetar med fackförbundens företrädare via styrelsen, där vi har fackliga företrädare som ger sina synpunkter på beslut, ASSA ABLOYs mål och hur vi ligger till med att uppfylla dessa mål. När det gäller våra lokala bolag har vi ett samordningsnätverk i varje land, för att säkerställa att samråd sker. ASSA ABLOY använder för närvarande inte kvantitativa mått för att utvärdera effektiviteten hos våra rutiner för kontakter med den egna arbetskraften.

Risken för tvångsarbete, barnarbete och människohandel på våra anläggningar adresseras i vår uppförandekod och övervakas genom interna kontroller, medarbetarundersökningar och vår visuellblåsarprocess. Den främsta risken för verksamhetens anställda och icke-anställda när det gäller mänskliga rättigheter är kopplad till hälsa och säkerhet. Det är också här vi lägger störst fokus på avhjälpning, bland annat i form av rehabiliteringsåtgärder, som är en del av våra processer.

Eventuella brott mot mänskliga rättigheter eller vår uppförandekod kan rapporteras på flera olika sätt, till exempel direkt till en chef eller via vår visuellblåsarfunktion, som även är tillgänglig för utomstående parter så att vi kan vidta åtgärder. Uppförandekoden förbjuder repressalier mot



alla som rapporterar överträdelse i god tro. De anställda får regelbundet utbildning i vår uppförandekod, etiska affärsmetoder och hur man rapporterar misstänkta överträdelse. Medarbetarundersökningen och vår dialog med fackförbunden ger oss en bättre förståelse för vår nuvarande kultur, organisationsövergripande frågor och tendenser samt vilka framsteg vi gör.

Mer allvarliga problem och överträdelse av vår uppförandekod, inklusive rapporteringens effektivitet, hanteras av ASSA ABLOYs uppförandekodskommitté där vår personaldirektör är ordförande och där fackliga företrädare från styrelsen är representerade. Vi använder ett verktyg för att följa upp, spåra och övervaka visuellblåsarärenden. Under 2025 rapporterades 190 fall med visuellblåsarverktyget. Inga allvarliga människorättsincidenter eller fall av diskriminering dokumenterades. ASSA ABLOY

har ingen rutin för registrering av böter, påföljder och kompensation i samband med problem som rör mänskliga rättigheter, diskriminering och trakasserier. ASSA ABLOY känner inte till några klagomål som har lämnats in till nationella kontaktpunkter för multinationella företag inom OECD.

### Hälsa och säkerhet

Vår ambition och vision är att vara en skadefri arbetsplats. Vi förbättrar kontinuerligt hälsa och säkerhet genom att vidareutveckla våra processer och undanröja faror och risker. Våra risker identifieras såväl lokalt som utifrån ett koncern- och divisionsperspektiv. Vårt tillämpningsområde och våra nyckeltal när det gäller hälsa och säkerhet inkluderar både anställda och icke-anställda som vi har direkt kontroll över. I vårt hälsa- och säkerhetsdirektiv beskrivs vårt ledningssystem för hälsa och säkerhet som

## Samhällsansvarsinformation

baseras på ISO 45001 och som är obligatoriskt för ASSA ABLOYs alla enheter och täcker alla anställda. Enligt hälsa- och säkerhetsdirektivet krävs det att en årlig lokal revision utförs av en intern eller extern part med tillräcklig kompetens inom hälsa och säkerhet. Efterlevnad av detta krav övervakas genom vår årliga självvärdering ICSA (Internal Control Self-Assessment), där vi verifierar att en lokal revision av hälsa och säkerhet har genomförts.

För att lyckas fokuserar vi på beteenden och attityder som tillsammans definierar vår säkerhetskultur och därmed också våra värderingar. Vi bygger denna kultur med engagemang och delaktighet, till exempel genom att hålla workshoppar i vår verksamhet med fokus på risker och beteenden. ASSA ABLOYs hälsa- och säkerhetsverktyg ger oss djupare insikter i risker och trender inom hälsa och säkerhetsfrågor, så att vi kan förbättra säkerheten ytterligare för våra anställda. Våra största risker är ofta relaterade till anställda som befinner sig utanför våra anläggningar, till exempel under transporter, affärsresor eller arbete hos våra kunder. Detta arbete har hjälpt oss att minska vår skadefrekvens med 27 procent sedan 2019. 2025 låg vår skadefrekvens på 2,2.

ASSA ABLOY är mycket aktiva när det gäller förvärv. De förvärvade företagen har ofta sämre säkerhetsstandard än ASSA ABLOY. För att lyckas med vår säkerhetsagenda ser vi till att de förvärvade företagen deltar i vårt hälsa- och säkerhetsprogram genom att implementera hälsa- och säkerhetsdirektivet och åtgärder som skapar en säkerhetskultur. Vi ser vanligen avsevärda förbättringar när programmet är på plats och både anställda och icke-anställda på de förvärvade företagen är därigenom säkrare än de var före förvärvet. Diagrammet visar effekten av förvärven, där det framgår att våra förvärv

inklusive HHI har ökat skadefrekvensen med 0,4. Skadefrekvensen inom den befintliga verksamheten och förvärven har minskat med 1,2 mellan 2019 och 2025, vilket innebär en minskning med 27 procent under den här perioden. Om basåret justeras för förvärv, har skadefrekvensen minskat med 36 procent jämfört med 2019.

I takt med att säkerhetskulturen mognar, breddar vi vårt tillämpningsområde och utvecklar aspekter kopplade till välbefinnande i vårt hälsa- och säkerhetsarbete. Vi har till exempel lanserat utbildningar i "första hjälpen för psykisk ohälsa" för att tillgodose lokala behov.

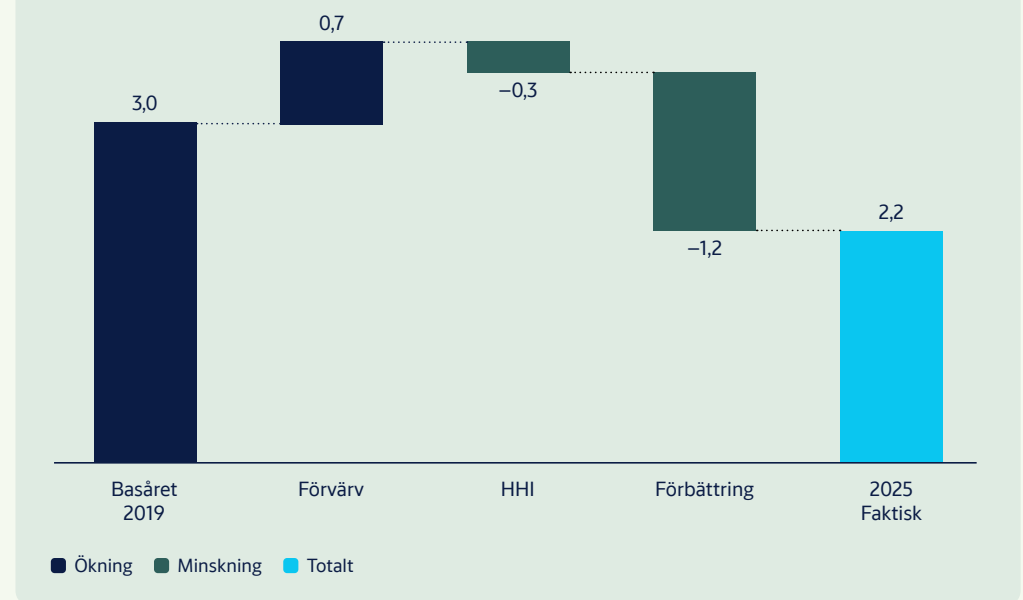
### Talangförsörjning

Vårt direktiv för rekrytering och urval, som vår personaldirektör ansvarar för, säkerställer att vi utnyttjar bästa praxis för att rekrytera personer med rätt kvalifikationer, kunskaper och erfarenhet.

Vi uppmuntrar alla att utveckla kunskaper som gör det möjligt att arbeta i andra funktioner, divisioner eller länder, för att utvecklas, bredda sina erfarenheter eller fördjupa sig inom ett visst område. Under 2025 uppgick personalomsättningen till 17,5 procent. Det totala antalet anställda som lämnade ASSA ABLOY var 10 640, sett till alla enheter inklusive förvärv.

Våra traineeprogram och mångfaldsnätverk bidrar till att attrahera nästa generations talanger och hjälper oss att skapa en mer inkluderande framtid. Vi erbjuder alla anställda ett stort utbud av digitala kurser. Vi har även interna ledarskapsprogram och utbildningar i samarbete med externa partners, men är fast övertygade om att arbetstagarna lär sig bäst på jobbet, genom utmanande arbetsuppgifter som sträcker sig över deras nuvarande kompetens.

## Utveckling av skadefrekvens 2019–2025



### Mångfald och inkludering

Eftersom ASSA ABLOY är en global organisation har vi en naturlig mångfald. ASSA ABLOY har verksamhet i över 70 länder och kunder i över 180 länder. Vår globala miljö främjar olika sätt att tänka och en öppen, inkluderande kommunikation.

Vi vill uppmuntra till möten där arbetstagarna diskuterar saker som är viktiga för dem. Kontakter med andra ökar medvetenheten om utmaningar kopplade till mångfald, rättvisa, inkludering och samhörighet, vilket bidrar till positiva förändringar.

Vi fokuserar på att öka kunskaperna om mångfald och inkludering bland våra chefer för att bygga inkluderande team, avdelningar och organisationer, så att såväl våra produkter

som samhället i stort kan dra nytta av våra olika perspektiv. Vi befinner oss i början av vår resa mot ökad mångfald och inkludering, och att det krävs mer arbete för att nå våra mål. Mångfald och inkludering är en del av vår personalstrategi.

Vi har satt upp särskilda mål för att se till att vi rekryterar brett, baserat på meriter, och ger arbetstagarna rätt förutsättningar att lyckas. Vi mäter till exempel andelen kvinnor i ledande positioner och den ökar för varje år. 2019 var andelen 24 procent och 2025 var den 29 procent. För att påskynda utvecklingen har vi ett internt nätverk för kvinnor, och vi uppmuntrar till en könsfördelning på 50–50 i våra traineeprogram. Vi använder en diversifierad strategi för rekrytering där vi är medvetna om mångfaldsfrågor och undviker fördomar.

## Samhällsansvarsinformation

**Datadriven strategi**

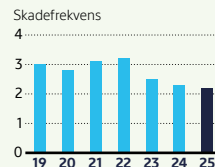
De viktigaste nyckeltalen följs upp regelbundet, och då diskuteras både hur de utvecklas och vilka åtgärder som vidtas för att förbättra dem. Vi delar lärdomar och bästa praxis mellan våra divisioner och affärsenheter, för att se vilka åtgärder som är mest effektiva när det gäller att förbättra våra nyckeltal och minska riskerna och inverkningarna. Vi följer alltid lokala lagar och bestämmelser samt anpassar våra rutiner för att samla in data och vidta åtgärder, i syfte att uppfylla dessa lokala lagar och bestämmelser (t.ex. vad gäller integritet, funktionsnedsättning, icke-diskriminering, arbetsrelaterad sjukdom och mångfald). Vanligtvis använder vi vår styrningsmodell (styrelse, koncernledning, funktionsråd) för uppföljning, men om vi upptäcker specifika problem är vi flexibla och skapar forum för hantering av problemområden. Våra divisioner och affärsenheter kan ha olika fokusområden beroende på utmaningar som har identifierats i insamlad data.

Vi sätter upp mål genom benchmarking; hälsa- och säkerhetsmålen har satts upp i relation till branschens bästa presterande företag med liknande verksamhet. För exempelvis personalsättningen använder vi i stället referensvärden från Mercer uppdelade efter land. Målen sätts upp som stöd för våra personalstrategier och personalpolicyer. Externa mål sätts normalt på fem års sikt. Vi har ingen separat avsättning för att förverkliga målen, utan alla investeringar sker via vår investeringsprocess enligt samma regler som för övriga kapitalinvesteringar.

ASSA ABLOY använder tillfällig arbetskraft för att hantera varierande behov i verksamheten på ett effektivt sätt. Tidsbegränsade anställningar ger koncernen förmåga att klara variationer i arbetsbelastningen, täcka upp för fast anställda som är lediga och ta in specialkompetens under

**Mål 2025****-33%**

Skadefrekvens (antal skador per miljoner arbetade timmar)

**Utveckling 2019–2025****Kommentarer om 2025 jämfört med 2024**

Vår skadefrekvens förbättrades med 3 procent under 2025.

**Mål 2025****-33%**

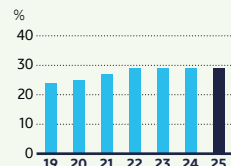
Förlorade arbetsdagarsfrekvens (antal förlorade arbetsdagar p.g.a. skador per miljoner arbetade timmar)

**Utveckling 2019–2025****Kommentarer om 2025 jämfört med 2024**

Vår förlorade arbetsdagarsfrekvens ökade med 5 procent under 2025.

**Mål 2025****30%**

Könsfördelning (procentandel kvinnor i ledande befattningar)

**Utveckling 2019–2025****Kommentarer om 2025 jämfört med 2024**

Mångfald och inkludering är ett viktigt fokusområde för koncernen. Andelen kvinnor i ledande befattningar låg kvar på 29 procent under 2025.

kortvariga projekt. Denna strategi skapar flexibilitet i styrningen av arbetskraften så att koncernen kan upprätthålla sin produktivitet och uppfylla kraven i verksamheten utan det långsiktiga åtagande som tillsvidareanställningar innebär.

Vi implementerar fortfarande processer och rutiner för rapportering, vilket är ett komplext arbete i en decentraliserad organisation. Därför finns ingen data tillgänglig, eller så saknas

det tillförlitliga uppgifter, för 2025 S1-7, S1-8, S1-10, S1-11, S1-12, S1-13, S1-15, S1-16 och S1-14 avseende arbetsrelaterad sjukdom och totalt registrerade skador. I enlighet med de övergångslättnader som infördes genom Europeiska kommissionens delegerade akt "Quick Fix" har ASSA ABLOY valt att inte redovisa följande datapunkter för rapporteringsåret 2025: ESRS S1-7, S1-11, S1-12, S1-13 och S1-15. Dessa upplysningar kommer att införas successivt under kommande

rapporteringsperioder i takt med att systemets beredskap och datatillgänglighet förbättras. Förlorade dagar har traditionellt rapporterats som förlorade arbetsdagar och vi kommer att rapportera både förlorade arbetsdagar och förlorade kalenderdagar fram till 2025 på grund av 2025 års mål för förlorade arbetsdagarsfrekvens.



## Den egna arbetskraften

### Anställda efter anställningsavtal, uppdelat per kön

	Kvinnor	Män	Annat	Uppgift saknas	Totalt <sup>1</sup>
Tillsvidareanställda	18 699	42 075	121	53	60 948
Inhyrd personal	453	674	8	0	1 135

<sup>1</sup> Ej jämförbart med finansiella rapporten, personalstyrkan definieras som det faktiska antalet anställda vid slutet av rapporteringsperioden.

### Kvinnor på olika nivåer i organisationen

Nivå, %	Procentandel kvinnor						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2 – rapporterar till VD	9	9	9	18	18	9	10
3 – rapporterar till nivå 2	21	19	12	11	14	16	16
4 – rapporterar till nivå 3	21	25	25	26	26	27	26
5 – rapporterar till nivå 4	26	28	28	30	30	30	31
Nivå 2–5	24	27	27	29	29	29	29
<b>Samtliga anställda<sup>1</sup></b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>31</b>

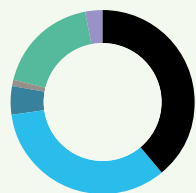
<sup>1</sup> Ej jämförbart med finansiella rapporten, personalstyrkan definieras som det faktiska antalet anställda vid slutet av rapporteringsperioden.

### Anställda efter anställningsavtal, uppdelat per region<sup>1</sup>

	2025						
	Europa	Nord-amerika	Syd-amerika	Afrika	Asien	Oceanien	Totalt
Tillsvidareanställda	23 394	20 734	3 203	756	11 081	1 780	60 948
Inhyrd personal	697	115	202	3	103	15	1 135
<b>Totalt antal anställda</b>	<b>24 091</b>	<b>20 849</b>	<b>3 405</b>	<b>759</b>	<b>11 184</b>	<b>1 795</b>	<b>62 083</b>

<sup>1</sup> Ej jämförbart med finansiella rapporten, personalstyrkan definieras som det faktiska antalet anställda vid slutet av rapporteringsperioden.

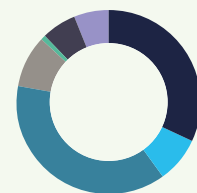
### Antal anställda per region<sup>1</sup>



- Europa, 24 091, 28% kvinnor
- Nordamerika, 20 849, 30% kvinnor
- Sydamerika, 3 405, 37% kvinnor
- Afrika, 759, 42% kvinnor
- Asien, 11 184, 35% kvinnor
- Oceanien, 1 795, 30% kvinnor

<sup>1</sup> Ej jämförbart med finansiella rapporten, personalstyrkan definieras som det faktiska antalet anställda vid slutet av rapporteringsperioden.

### Nationaliteter – ASSA ABLOYs ledningsgrupper<sup>1</sup>



- Europa exkl. Sverige, 32%
- Sverige, 8%
- Nordamerika, 38%
- Asien, 9%
- Afrika och Mellanöstern, 1%
- Sydamerika, 6%
- Oceanien, 6%

<sup>1</sup> Nivå 1–3.

### Hälsa och säkerhet

	2025 <sup>1</sup>
Dödsfall	0
Antalet skador med förlorade dagar	261
Förlorade dagar (arbetsdagar)	6 499
Förlorade dagar (kalenderdagar)	9 047

<sup>1</sup> För jämförbara enheter. Antalet skador med förlorade dagar var 268, förlorade arbetsdagar var 6 674 och de förlorade kalenderdagar var 9 500, inklusive enheter förvärvade under året.

### Arbetsstyrkans åldersfördelning

	%
< 30 år	14
30–49 år	54
50– år	32

### Omsättning av personal som lämnade koncernen<sup>1</sup>

	%
<b>Totalt</b>	<b>17,5</b>

<sup>1</sup> Antalet ordinarie anställda som avslutade sin anställning under perioden.

### Kön – högsta ledningen<sup>1</sup>

Kön	Antal anställda	%
Män	133	84
Kvinnor	25	16
Annat	0	0
Ej angivet	0	0

<sup>1</sup> Rapporteringsnivå 1–3.

### Kön

Kön	Antal anställda (antal personer) <sup>1</sup>
Män	42 749
Kvinnor	19 152
Annat	129
Ej angivet	53
<b>Totalt antal anställda</b>	<b>62 083</b>

<sup>1</sup> Ej jämförbart med finansiella rapporten, personalstyrkan definieras som det faktiska antalet anställda vid slutet av rapporteringsperioden.

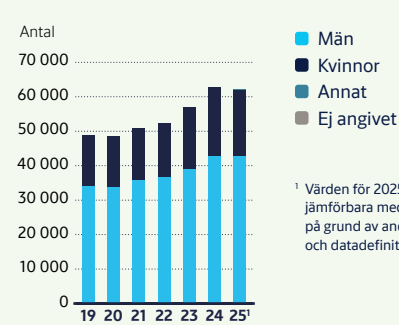
## Samhällsansvarsinformation

Antal anställda per land<sup>1</sup>

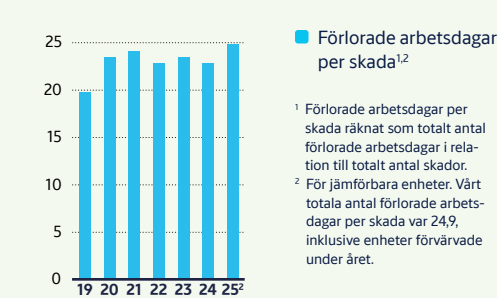
	2025
<b>Totalt</b>	<b>62 083</b>
USA	15 747
Kina	5 077
Mexiko	3 578
Frankrike	3 006
Storbritannien	2 859
Tyskland	2 408
Brasilien	2 354
Sverige	2 353
Indien	2 002
Polen	1 885
Nederländerna	1 569
Kanada	1 491
Tjeckien	1 488
Filippinerna	1 454
Australien	1 409
Finland	1 036
Spanien	979
Schweiz	852
Belgien	825
Rumänien	784
Österrike	779
Sydafrika	629
Italien	612
Sydkorea	498
Danmark	478
Förenade Arabemiraten	404
Portugal	394
Malaysia	391
Nya Zeeland	386
Vietnam	374
Peru	368
Turkiet	363
Norge	358
Irland	334
Övriga	2 559

<sup>1</sup> Ej jämförbart med listan över antal anställda per land i den finansiella rapporten på grund av andra datakällor och datadefinitioner.

## Antal anställda, per kön

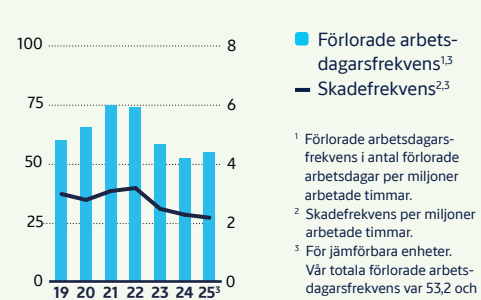


<sup>1</sup> Värden för 2025 är inte jämförbara med tidigare år på grund av andra datakällor och datadefinitioner.

Förlorade arbetsdagar per skada<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Förlorade arbetsdagar per skada räknat som totalt antal förlorade arbetsdagar i relation till totalt antal skador.  
<sup>2</sup> För jämförbara enheter. Vårt totala antal förlorade arbetsdagar per skada var 24,9, inklusive enheter förvärvade under året.

## Skador



<sup>1</sup> Förlorade arbetsdagensfrekvens i antal förlorade arbetsdagar per miljoner arbetade timmar.  
<sup>2</sup> Skadefrekvens per miljoner arbetade timmar.  
<sup>3</sup> För jämförbara enheter. Vår totala förlorade arbetsdagensfrekvens var 53,2 och den totala skadefrekvensen var 2,1 inklusive enheter förvärvade under året.



## S2 Arbetstagare i värdekedjan

### Uppförandekod för affärspartners

Våra leverantörer måste acceptera och följa vår uppförandekod för affärspartners, som beskriver vad vi anser är nödvändigt för att bedriva en hållbar, lagenlig och rättvis verksamhet. Den omfattar frågor som affäretik, mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden och hälsa och säkerhet.

Detta överensstämmer med vår policy för personal- och hälsa- och säkerhetsfrågor samt mänskliga rättigheter (se Policymatris), som främjar säkra, jämställda och rättvisa arbetsförhållanden samt bekämpar kränkningar av mänskliga rättigheter.

Uppförandekoden för affärspartners gäller för alla affärspartners som förser ASSA ABLOY med produkter eller tjänster, såsom leverantörer, konsulter, återförsäljare, agenter och andra representanter, och ger en strukturerad strategi för integrering av nya förvärv.

Ovanstående innebär att alla arbetstagare hos uppströmsleverantörer på nivå 1 omfattas av uppförandekoden. Den gäller även för underleverantörer som används vid arbete för ASSA ABLOY. Dessutom omfattas agenter, återförsäljare och liknande aktörer nedströms i värdekedjan.

### Mål, framsteg och revisioner

I slutet av 2025 hade 89 procent av alla direktmaterialsleverantörer och indirekta leverantörer undertecknat vår uppförandekod för affärspartners, vilket är 3 procentenheter fler än 2024. Vårt mål var att omfatta minst 95 procent av alla direkta och indirekta materialleverantörer senast 2025. Även om vi inte nådde målet har det skett en betydande förbättring sedan vi började mäta

en kombination av direkta och indirekta leverantörer 2019, då motsvarande värde var 68 procent. I ASSA ABLOYs nya hållbarhetsprogram fram till 2030 kommer vi fortsatt att ha 95 procent som mål. För indirekta leverantörer pågår insatser för att öka antalet undertecknade uppförandekoder för att matcha den starka prestation som uppnåtts med direktmaterialsleverantörer.

Vi genomför regelbundet hållbarhetsrevisioner av leverantörer i identifierade riskländer. Uppföljningsrevisioner genomförs beroende på det totala resultatet och om det kommit fram speciella uppgifter som kräver åtgärder. I sådana fall krävs en ny revision. Om det finns betydande luckor riskerar leverantören att samarbetet pausas eller att bli omedelbart och permanent förbjuden att bedriva affärer med någon enhet inom ASSA ABLOY.

Genom att ha ett program med regelbundna revisioner står hållbarhet alltid i fokus, och leverantören förväntas att hela tiden upprätthålla en hög nivå vad gäller ansvarsfullt företagande, mänskliga rättigheter och hälsa och säkerhet.

Uppförandekoden för affärspartners fokuserar främst på utsatta grupper som barn och unga arbetare. Den omfattar också tvångs- eller slavarbete och arbete som utförs av fångar eller illegala arbetstagare. Enligt uppförandekoden för affärspartners har arbetstagarna rätt till föräldraledighet enligt gällande lagstiftning utan negativa konsekvenser. Ingen diskriminering tolereras enligt uppförandekoden för affärspartners vad gäller ras, etniskt ursprung, nationalitet, sexuell läggning, kön, religion, ålder, funktionsnedsättning, politiska åsikter eller andra potentiella faktorer.

Hållbarhetsrevisionernas omfattning gick från 92 procent 2024 till 95 procent 2025, vilket innebär att vi uppfyllde vårt mål. I vårt nya hållbarhetsprogrammet fram till 2030 är detta mål oförändrat.

ASSA ABLOY har för närvarande inga globala ramavtal.

### Hantering av risker i leverantörskedjan

Väsentliga risker omfattar oetisk behandling av arbetskraften i form av exempelvis dåliga arbetsförhållanden, otillräckliga löner och bristande rättigheter för arbetare som kan leda till skadat rykte, böter och avbrott i verksamheten. Andra väsentliga risker är sådana som är relaterade till hälsa och säkerhet och som kan orsaka skador och dödsfall samt till arbetstagarnas välbefinnande i termer av psykisk hälsa och balans mellan arbete och privatliv som kan påverka produktiviteten.

Åtgärder för att begränsa sådana risker är till exempel upprätthållande av efterlevnad av vår uppförandekod för affärspartners, som beskriver våra krav och förväntningar på leverantörernas agerande, och våra hållbarhetsrevisioner, där vi regelbundet genomför revisioner för att kontrollera att leverantörerna följer den uppförandekod för affärspartners som de har undertecknat.

Vi har för närvarande inte någon utbildning för leverantörer, men revisorerna ger leverantörerna vägledning och stöd i samband med uppföljningen av handlingsplanen. Vid behov ger vi leverantörerna informationsmaterial om ämnesområden som miljö och hälsa och säkerhet.

Vi har för närvarande inget system för rapportering av hälsa- och säkerhetsincidenter hos våra leverantörer och det samma gäller för arbetstagarnas välbefinnande. Skäligen ersättning följs upp i våra hållbarhetsrevisioner.

Uppföljning av effektiviteten hos våra begränsade åtgärder sker främst genom nyckeltal som efterlevnadsgrad (andel av leverantörerna som skrivit under vår uppförandekod för affärspartners), revisionsresultat och klassificeringar. Vi har inga nyckeltal för incidentfrekvens, arbetstillfredsställelse eller engagemang.

Vi hanterar risker och utmaningar i leverantörskedjan genom att fortsätta implementera vår uppförandekod för affärspartners och därmed bli bättre på att övervaka efterlevnaden. Revisionsprogrammet för leverantörers hållbarhet kompletterar vår uppförandekod för affärspartners och fokuserar på direktmaterialsleverantörer i identifierade riskländer.

ASSA ABLOY använder en modell för att identifiera högriskländer, baserat på allmänt tillgängliga index som uppdateras årligen och omfattar områden som yttrandefrihet, föreningsfrihet, politisk stabilitet, offentliga myndigheters effektivitet, lagstiftningens kvalitet, rättssäkerhet, korruption, välbefinnande och lagar mot människohandel. På så sätt kan vi bedöma alla länder och definiera dem som hög- eller lågriskländer. Högriskländer finns främst i Syd- och Centralamerika, Östeuropa, Afrika och Asien. Vår lista över högriskländer omfattar alla länder som beskrivs som "extra utsatta" för barnarbete enligt ILO (International Labour Organization) och tvångsarbete enligt USAs utrikesdepartements projekt rörande bekämpning av

## Revisionsprocess och trafikljussystem



### Trafikljussystemet

Vi använder ett trafikljussystem för att bedöma hur väl enskilda direktmaterialsleverantörer uppfyller vår uppförandekod för affärspartners. Leverantörerna bedöms enligt följande system med fem färger:

**Grön** – Leverantören är godkänd. En ny revision genomförs efter tre år för att kontrollera efterlevnaden. När leverantören har uppnått grön klassificering ligger vårt fokus på att öka deras möjligheter att bli ännu bättre.

**Gul, orange eller lila** – Leverantören är godkänd under förutsättning att de löser de problem som har identifierats i en nyligen genomförd revision inom en överenskommen tidsram. Gul innebär lägst antal bristande överensstämmelser och lila högst. En uppföljningsrevision genomförs normalt efter ett år.

**Röd** – Leverantören har allvariga hållbarhetsproblem så omedelbart fokus ligger på att lösa dessa problem så snart som möjligt och därefter höja leverantören till en acceptabel nivå med hjälp av ASSA ABLOYs expertkunskande och erfarenheter. Leverantören kontrolleras på nytt efter sex månader. Under tiden sätts leverantören på paus, vilket innebär att den inte får några nya affärer. Vid allvariga brister eller avsaknad av förbättringar under uppföljningsrevisionerna hamnar leverantören på listan över föbjudna leverantörer.

Status röd, gul, orange eller lila kan ändras om leverantören kan uppvisa en plan för korrigerande åtgärder, väldokumenterade framsteg och fast beslutsamhet. Avtal med leverantörer kan sägas upp vid bristande efterlevnad som inte åtgärdas inom en överenskommen tidsram. Avtalet sägs upp automatiskt om en leverantör klassas som "röd" längre än sex månader.

människohandel (Office to Monitor and Combat Trafficking in Persons, OMCTP).

Våra hållbarhetsrevisioner genomförs för att övervaka att leverantörerna följer kraven i uppförandekoden för affärspartners, som hänvisar till vår policy för personal, hälsa och säkerhet samt mänskliga rättigheter.

I högriskländer anses risken för att uppförandekoden för affärspartners inte uppfylls vara större. Listan över högriskländer revideras och uppdateras årligen eller vid behov, på grundval av Världsbankens WGI-indikatorer (Worldwide Governance Indicators), FN:s HDI-index (Human Development Index), Transparency Internatio-

nals CPI-index (Corruption Perception Index) och USA:s utrikesdepartements rapport om människohandel.

### Hållbarhetsrevisioner

Hållbarhetsrevisioner genomförs av ASSA ABLOYs internt utbildade och certifierade revisorer. Ibland använder vi även tredjepartsrevision, vilket stärker revisionsprocessen genom benchmarking och processkalibrering. Detta ger fördelar när det gäller att säkerställa revisionskvalitet och konsekvens över tid.

Varje division och dess chef för leverantörsutveckling ansvarar för planering av de resurser och aktiviteter som krävs för att uppfylla vårt mål om

att utföra revisioner i tid hos leverantörer som står för minst 95 procent av de totala inköpen i identifierade riskländer. Leverantörsutvecklingsfunktionen rapporterar till divisionens inköpschef, som har det övergripande ansvaret för att se till att arbetet genomförs och att synpunkterna från arbetstagarna i värdekedjan respekteras. Resurserna för detta område varierar från division till division, men i många fall finns dussintals revisorer och leverantörsutvecklare i varje division.

Revisorn granskar verksamheten och träffar både ledning och arbetstagare. Revisionen följer en etablerad process med uppgifter och frågor. Eventuella problem dokumenteras och klargörs i revisionsrapporten.

Leverantören får ett revisionsresultat baserat på revisionsrapporten. Detta resultat omvandlas sedan till någon av fem klassificeringar: grön, gul, orange, lila eller röd. Vi har en uppsättning åtgärder beroende på klassificering, som beskrivs i informationsrutan ovan.

När revisionsrapporten är klar skickas den till leverantören, som då måste vidta eventuella korrigerande åtgärder och återrapportera till revisorn. Revisionsrapporterna arkiveras och finns tillgängliga i ASSA ABLOYs Business Intelligence-verktyg.

Uppgifterna samlas in vid varje revision, som utförs var sjätte till 36:e månad, beroende på

## Samhällsansvarsinformation

resultat och klassificering – ju sämre resultat, desto tätare revisioner och vice versa.

Genom att titta på förbättringsgraden under uppföljningsrevisionen utvärderas hur effektivt synpunkter från arbetstagare har samlats in. Detta har vi dock inga numeriska mått för.

Handlingsplanernas effektivitet och identifierade åtgärder framgår av utvecklingen i leverantörens revisionsresultat och klassificeringar. Dåliga klassificeringar i flera revisioner efter varandra kan indikera otillräckliga handlingsplaner, men även att leverantören av någon anledning inte är villig att förbättra sig. Men detta är ovanligt och i de flesta fall ser vi att leverantörerna förbättrar sina resultat, vilket kan ses som en indikator för revisionsprocessens effektivitet.

Det är viktigt med ett stabilt revisionsprogram, eftersom det skapar ett ramverk att utgå ifrån i situationer som kan vara svårbedömda. Ett exempel på detta är tillkomsten av helt nya leverantörskedjor som en följd av ASSA ABLOYs många förvärv. En revisor kan plötsligt ställas inför ett nytt problem, men med tanke på vårt globala team av revisorer, tusentals genomförda revisioner och de strikta regler som gäller har vi goda förutsättningar att göra en korrekt bedömning av situationen.

Hela revisionsprocessen är en långsiktig åtgärd med syftet att gradvis förbättra alla leverantörer. Den övergripande klassificeringen av leverantörer som ASSA ABLOY samarbetat med under en längre tid indikerar att processen fungerar bra. För närvarande finns de största problemen i leverantörskedjor till nyligen genomförda förvärv där ASSA ABLOYs revisionsprogram inte har genomförts alls eller bara under en kort period.

På ASSA ABLOY accepterar vi inte någon form av repressalier mot någon som säger ifrån och i

god tro uttrycker sina farhågor och åsikter. Detta framgår av vår uppförandekod för affärspartners och vårt visseblåsardirektiv. Om en visseblåsare väljer att vara anonym kan personen inte spåras eller identifieras av vare sig ASSA ABLOY eller leverantören av vårt externa, webbaserade rapporteringsverktyg.

ASSA ABLOY kan för närvarande inte presentera siffror för aktuella och framtida finansiella, eller andra, resurser som avsatts för ständiga förbättringar av situationen för arbetstagarna i värdekedjan.

### Risker och utmaningar i leverantörskedjan

Det faktum att ASSA ABLOY bedriver en global verksamhet återspeglas i vår leverantörsbas, som är utspridd över stora delar av världen. På ASSA ABLOY behöver vi hantera en mängd olika lokala lagstiftningar, kulturer och arbetssätt. Enligt vår revisionsdata är hälsa och säkerhet samt miljöfrågor de vanligaste skälen till allvarliga hållbarhetsproblem hos leverantörer. Exempel på brister i hälsa och säkerhet är bristande riskdokumentation, utrymningsövningar eller information om hur man ska agera i akuta situationer. Bristfällig olycksstatistik, säkerhetsmål eller instruktioner för maskinsäkerhet är också vanliga brister. Dessa resultat avser främst verksamhet uppströms, då vi har mycket mindre insikter i flödet nedströms. Det är rimligt att anta, baserat på flödet i vår värdekedja, att det finns fler allvarliga människorättsproblem och människorättsincidenter uppströms.

Hos många leverantörer hittar vi mindre avvikelser, men det är ovanligt med betydande negativa inverknings och om sådana uppstår får leverantören chansen att åtgärda dem. ASSA ABLOY strävar efter att förbättra leverantörernas prestationer och att hitta den bästa lösningen. Om leverantören inte medverkar till detta trots

betydande ansträngningar från ASSA ABLOYs sida hamnar de till sist på listan över förbjudna leverantörer och stoppas från att göra affärer med ASSA ABLOY. Allvarliga negativa inverknings, som barnarbete, har varit mycket ovanligt med mestadels inga fall per år bland nästan 9 100 leverantörer (exklusive nyligen genomförda förvärv).

Om och när en avvikelse upptäcks, noteras den i revisionsrapporten, med en uppmaning till leverantören om att lösa problemet. Lösningen kan variera beroende på problemets karaktär, men ofta handlar det om att förbättra arbetsförhållanden vad gäller potentiella faror (material, maskiner, buller, tunga lyft m.m.).

Vissa kriterier i checklisten för revisionen är av så stor betydelse att de identifieras som ”stoppers”, exempelvis barnarbete. Vi tolererar inte barnarbete i vår egen verksamhet eller hos våra affärspartners. Enligt uppförandekoden för affärspartners accepteras inga former av tvångs- eller slavarbete eller illegala arbetstagare. Uppförandekoden för affärspartners understryker dessutom vårt stöd för rätten till föreningsfrihet och kollektivavtal liksom andra arbetsförhållanden såsom avtal, arbetstid och skälig ersättning.

Leverantörer som inte uppfyller dessa arbetsförhållanden sätts antingen på paus, vilket innebär att de inte får några nya affärer, eller placeras på listan över förbjudna leverantörer, beroende på allvarlighetsgrad och villighet att vidta korrigerande åtgärder.

Allt fler stoppers har lagts till i revisionsprocessen på senare år, och fler förväntas under de närmaste åren i takt med att våra hållbarhetsåtgärder ökar.

Revisionerna som utförs hos våra leverantörer syftar till att identifiera och avhjälpa problem eller potentiella problem. I många fall bidrar

de till att minska risker som exempelvis farliga arbetsmiljöer och öka säkerhetsstandarden hos våra leverantörer. Det kan handla om att ta bort eller ändra processer som kan äventyra arbetstagarnas säkerhet, tillhandahålla lämplig skyddsutrustning, säkerställa tillgång till nödutgångar, begränsa exponeringen för farliga material, minska bullret eller köpa in utrustning som förbättrar belysningen och ergonomin. Sådana avvikelser med kritiska inverknings för säkerheten eller miljön kategoriseras som större avvikelser och prioriteras när handlingsplanerna följs upp. Det finns dock inga formella riktlinjer för vad som utgör större eller mindre avvikelser, utan detta bedöms från fall till fall. Det kan också handla om hantering av arbetstid samt komfort och utrustning i arbetarbostäder. Allt som nämns ovan gäller främst arbetare, medan arbetarbostäder och liknande utanför den egentliga arbetsplatsen avser arbetstagare som är långt hemifrån och därför befinner sig i en mer utsatt situation.

Dessa åtgärder har en positiv inverkan på alla anställda hos våra leverantörer, men i synnerhet arbetare, inklusive undergrupper, som kanske har svårt att uppnå dessa förbättringar på egen hand. Även om detta är positivt kan ASSA ABLOY lägga mer tonvikt på att inte bara förbättra det som inte är tillräckligt bra, utan även förbättra sådant som redan uppfyller kraven ur ett efterlevnadsperspektiv.

Utöver våra egna revisioner kan alla rapportera misstänkta överträdelser. Eventuella brott mot mänskliga rättigheter kan rapporteras på flera olika sätt, till exempel direkt till en chef eller via vår visseblåsarfunktion, som även är tillgänglig för utomstående parter.

Ett av underavsnitten i revisionsprotokollet innehåller instruktioner till revisorn om att kontrollera om det finns ”regelbundna kanaler

## Samhällsansvarsinformation

för kommunikation och återkoppling för att lyssna på de anställdas synpunkter och komma med lämpliga lösningar”. Det är dock svårt för ASSA ABLOY att bedöma om alla arbetstagare i värdekedjan känner till och litar på strukturerna för rapportering av problem och överträdelser. Vi genomför för närvarande inte medarbetarundersökningar hos våra leverantörer för att få större insikter om arbetstillfredsställelse, säkerhet, jämställdhet, löner eller liknande och vi har inte heller formella återkopplingskanaler i form av exempelvis anonyma digitala plattformar eller kommittéer. I stället hänvisar vi till vår visseblåsarfunktion.

Genom våra hållbarhetsrevisioner undersöker vi även om leverantörerna har egna visseblåsarprogram och om deras arbetstagare och intressenter vet hur de ska användas. Samtidigt kontrollerar vi att det finns ett system som skyddar visseblåsarens identitet och att allt är på en acceptabel nivå genom intervjuer med leverantörens anställda.

ASSA ABLOY har för närvarande inga resultatnriktade mål för mätning av framsteg när det gäller antalet väsentliga negativa inverknings och/eller positiva inverknings för arbetstagare i värdekedjan. Därför är arbetstagarna i värdekedjan inte delaktiga i uppsättningen av sådana mål och de deltar heller inte i att identifiera förbättringar som beror på ASSA ABLOYs prestationer.

Av samma skäl kan vi inte ange referensvärden eller basår, metoder och intressenternas delaktighet i mål och liknande samt ändringar av mål.

I våra hållbarhetsrevisioner kontrollerar vi om tvångsarbete används men har inte påträffat några sådana fall. Vi har för närvarande inga formella riktlinjer för kompensation av skador

som beror på tvångsarbete. Vi har heller inga formella utbildningsprogram eller utbildningsmaterial om mänskliga rättigheter som vi delar med leverantörerna.

### Viktiga revisionsresultat 2025

ASSA ABLOY har nästan 9 100 externa direktmaterialsleverantörer (exklusive nyligen genomförda förvärv). I slutet av 2025 hade 1 126 av de 1 148 granskade leverantörerna uppfyllt våra minimikrav för hållbarhet – vilket motsvarar 94 procent av våra totala inköp i identifierade riskländer.

Under 2025 lade koncernen till 433 nya leverantörer i revisionens omfattning. Under året genomfördes revisioner hos 11 procent av dessa nya leverantörer.

En leverantör lades till på listan över förbjudna leverantörer och hindrades från att göra affärer med oss, och 33 leverantörer sattes på paus av koncernen, i väntan på uppföljningsrevision då identifierade problem ska ha åtgärdats.

### Styrning av leverantörskedjan

Vår leverantörskedja leds av en operativ styrelse med representanter från alla divisioner. Den operativa styrelsen sätter upp hållbarhetsmål för leverantörerna, samordnar åtgärderna och följer upp framstegen.

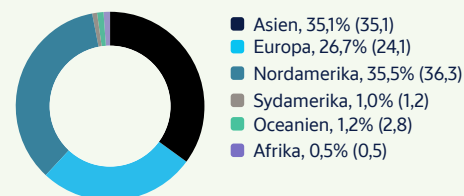
Varje division ansvarar för att säkerställa att dess leverantörer uppfyller våra krav. Divisionerna skickar in sina revisionsrapporter till vårt beslutsstödsystem, så att vi kan bedöma och analysera leverantörernas resultat. Systemet används som underlag för upphandlingsbeslut för att identifiera prioriterade leverantörer och hjälper oss att övervaka flera olika nyckeltal för leverantörskedja.

### Hantering av hållbarhetsrisker

ASSA ABLOYs revisionsprogram för leverantörer omfattar hållbarhetsaspekter genom hela värdekedjan. Vårt revisionsprogram för direktmaterialsleverantörer hjälper oss att hantera risker kopplade till leverantörer, med särskilt fokus på högriskleverantörer.

Vi har en process för nyförvärvade bolag med en omfattande granskning av hållbarhetsrelaterade frågor som syftar till att minska riskerna i samband med integrering av nya bolag och deras leverantörskedja.

### Fördelning av inköp från direktmaterialsleverantörer

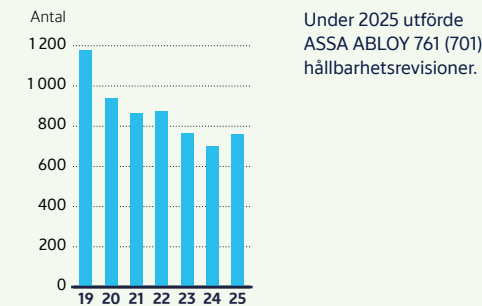


### Hantering av leverantörskedjan

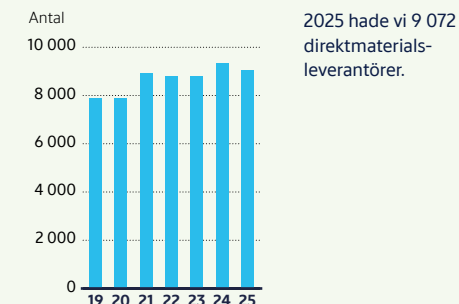
#### Nyckeltal

Område	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Andel leverantörskostnader för direktmaterial från hållbarhetsreviderade leverantörer i identifierade riskländer, %	97	91	86	93	94	92	95
Antal hållbarhetsrevisioner av direktmaterialsleverantörer i identifierade riskländer	1 175	940	861	874	765	701	761

### Hållbarhetsrevisioner av direktmaterialsleverantörer i identifierade riskländer



### Antal direktmaterialsleverantörer



## S4 Konsumenter och slutanvändare

Varje dag hjälper vi miljarder människor att uppleva en tryggare och öppnare värld. Den globala medianåldern ökar och leder till en åldrande befolkning med rörelse- och funktionshinder. Det innebär att tillgänglighet och inkluderande produktutformning är avgörande för att alla ska få tillträde till och kunna använda byggnader. Korrekt design och utformning av dörrar gör en enormt stor skillnad för personer med nedsatt muskel- eller greppstyrka eller för personer som använder barnvagn eller rullstol.

Våra karuselldörrar skapar rymliga entréer och har avancerad sensorteknik som säkerställer smidig funktion och ett säkert flöde av människor. Dessutom kompletteras de med sidodörrar för ökad tillgänglighet och snabbare utrymning. Våra dörrar kan öppnas och stängas mycket sakta och garanterar därmed en säker passering för alla som har svårt att röra sig. Vi tänker även på dörrens vikt, att beslagen är enkla att greppa och nå, utseendet och det utrymme en dörr behöver för att inte gå emot hinder när den öppnas.

Under ledning av divisionernas teknikkedirektörer arbetar vi enligt vårt innovationsdirektiv som föreskriver att kundrelevans och efterlevnad är övergripande prioriteter för alla våra produkter och lösningar. Innovationsdirektivet refererar inte till andra, externa standarder, utan endast till interna standarder. Det finns ingen policy för mänskliga rättigheter relaterad till konsumenter och slutanvändare. Innovationsdirektivet följer inte internationellt erkända instrument. Vi deltar aktivt i relevanta organisationer för att driva på utvecklingen av standarder i vår bransch. Våra användar- och servicemanualer innehåller tydliga anvisningar som hjälper konsumenterna

att underhålla produkterna med stöd från vår serviceorganisation. Detta maximerar hållbarhet och livslängd, minskar risken för funktionsfel och gör produkten säker. Det inträffar få olycksfall tack vare detta.

Vi använder regelbunden feedback från kunderna som grund för designsändringar och, beroende på hur allvarliga problemen är, kan denna feedback resultera i produktåterkallning eller produktionsstopp. Vår produktutvecklingsprocess följer kontinuerligt upp kundtillfredsställelsen och efterlevnaden av standarder och lagkrav för att förhindra negativa inverkaner för slutanvändarna. Produktförändringar utförs inom våra utvecklingsorganisationer. Mål för produktutveckling används endast för intern styrning och är ingenting som sätts eller följs upp av slutanvändare. Det betyder att utvecklingsstegen är vår egen, interna egendom.

Vårt VoC-program (Voice of the Customer) som leds av den kommersiella direktören omfattar nyckeltalet Net Promoter Score (NPS) och alla divisioner använder NPS alltmer, i kombination med kvalitativa undersökningar av kundupplevelsen. Resultatet och basåret för beräkningen behålls endast som en intern matris. Ett annat fokusområde är användarupplevelse (UX, User Experience) där vi gör flera satsningar för att förbättra UX-mognaden och utnyttja designsystem över hela koncernen. Målet är att förbättra kundupplevelsen vid alla kontaktpunkter med våra varumärken, och genom dedikerade resurser och investeringar vill vi öka förståelsen för kundernas köpresa och identifiera förbättringsmöjligheter. Eftersom VoC täcker både tekniska och kommersiella aspekter av kundbehoven, använder vi en tvärfunktionell metod



och inkluderar produktchefer, försäljnings- och marknadsteam samt FoU i processen. Synpunkter från VoC kan användas för att utforska alla typer av frågor för att till exempel göra byggnader tillgängliga med rullstol enligt beskrivningen i början av detta avsnitt.

Kunderna kan nå oss via våra kommersiella organisationer och online-kanaler om det skulle uppstå problem med våra produkter. Vi följer uppförandekoden för att bekräfta kundernas synpunkter och uppfyller kraven i dataskyddsförordningen (GDPR) för att garantera säker

hantering av personuppgifter. Vi har även en visselblåsarfunktion för anonym feedback som kan nås via olika medier, såsom ASSA ABLOYs webbplats. När det gäller allvarliga problem med mänskliga rättigheter kopplade till kunder och slutanvändare, se avsnitt S1 Den egna arbetskraften. Om våra produkter leder till väsentlig inverkan på våra kunder tar vi omgående itu med problemet och löser det på bästa möjliga sätt för vår kund eller slutanvändare. Vi tar inte upp specifik, väsentlig inverkan för kunden eller slutanvändaren i hållbarhetsrapporten.

# Styrningsinformation

## G1 Ansvarsfullt företagande

### Korruption och mutor

#### *Antikorruption*

ASSA ABLOY strävar efter ett etiskt och ansvarsfullt agerande och har nolltolerans mot mutor och korruption. Utöver uppförandekoden, som omfattar en mängd frågor kopplade till ansvarsfullt företagande, har vi en specifik antikorruptionspolicy som kompletterar och bygger vidare på uppförandekoden. Denna policy betonar att vi har en nolltolerans mot mutor och korruption och beskriver våra processer för att identifiera och hantera risker för mutor och korruption i vår verksamhet. Precis som koncernens övriga policyer är den godkänd av styrelsen och gäller för alla anställda.

Korruption är djupt oetiskt och leder till växande ojämlikhet, ökade kostnader för att bedriva affärsverksamhet och minskad effektivitet. Vi arbetar aktivt för att förhindra korruption i vår verksamhet. Vår antikorruptionspolicy följer internationella standarder, i enlighet med FN:s konvention mot korruption, för att förhindra, upptäcka och hantera eventuell korruption. Den utvärderas regelbundet och uppdateras vid behov. Viktiga intressenter för dessa standarder inkluderar anställda, leverantörer och affärspartners. Representation och gåvor, bidrag till politiska och välgörande ändamål, riskbedömningar, personalutbildning, intressekonflikter, tredjeparts-due diligence och rapportering är några av policyns viktigaste delar.

Antikorruptionspolicyn finns tillgänglig på ASSA ABLOYs webbplats, tillsammans med

uppförandekoden och uppförandekoden för affärspartners: [www.assaabloy.com/group/en/sustainability/sustainability-governance/anti-corruption-compliance](http://www.assaabloy.com/group/en/sustainability/sustainability-governance/anti-corruption-compliance). Alla relevanta anställda på ASSA ABLOY, inklusive koncernledningen, får utbildning i och information om antikorruptionspolicyn och uppförandekoden. Detta säkerställs bland annat genom att information tillhandahålls via vårt intranät och obligatorisk utbildning genomförs enligt beskrivningen nedan.

#### *Hantering av viktiga riskområden för mutor och korruption*

Vi bedriver verksamhet över hela världen och är medvetna om att risken för korruption eller mutor är större inom vissa av våra verksamheter, specifika funktioner och geografiska områden. Vi använder ett riskbaserat tillvägagångssätt för att fokusera våra insatser i enlighet därmed.

En stor del av vår försäljning hanteras av externa parter, som exempelvis återförsäljare. En viktig del i vårt arbete mot korruption är att säkerställa att tredjeparter som agerar på uppdrag av oss uppfyller ASSA ABLOYs standarder för etik och efterlevnad.

Vår tredjepartsprocess för due diligence syftar till att identifiera och minska riskerna i vårt samarbete med nya affärspartners. Skärpta due diligence-åtgärder vidtas främst i regioner där risken för korruption uppfattas som hög, till exempel tillväxtmarknader och länder med låga poäng i Transparency Internationals senaste CPI-index.

Enligt våra policyer måste alla förbindelser med affärspartners regleras i skriftliga avtal, inklusive våra standardklausuler för efterlevnad eller motsvarande. Dessutom strävar vi efter att säkerställa att alla affärspartners undertecknar uppförandekoden för affärspartners.

Förvärv utgör ett annat viktigt område där vi måste hantera efterlevnadsrisker i vår verksamhet. Vi har en process för efterlevnad som utgör en del av vår förvävsprocess, för att kunna identifiera, bedöma och hantera eventuella problem och risker så tidigt som möjligt.

Implementeringen av uppförandekoden och relaterade policyer och rutiner granskas via vår etablerade process för internkontroll i alla rörelsedrivande bolag och interna revisioner. Under 2025 genomförde vi dessutom speciella interna revisioner med särskilt fokus på korruption på enheter med verksamhet i Asien, Mellanöstern, Sydamerika, Nordamerika och Europa. Vi har inte dömts för något brott mot lagar mot korruption och mutor och därmed betalades heller inga böter.

#### *Trade compliance*

ASSA ABLOYs Trade Compliance-program syftar till att säkerställa att regler för exportkontroll och sanktioner följs i hela koncernen. Vår policy för Trade Compliance och tillhörande rutiner och riktlinjer ska identifiera och begränsa riskerna för inblandning i verksamheter som är oacceptabla för ASSA ABLOY, samhället och våra intressenter.

Vi har därför tagit beslutet att göra riskbedömningar av vår egen verksamhet, för att identifiera risker för exportkontroll och sanktioner som kan undvikas i all direkt och indirekt inhemsk eller gränsöverskridande handel samt prioritera riskreducerande åtgärder och resurser för riskhantering. För ASSA ABLOY innebär det att handel med en specifik leverantör eller annan affärspartner kan förbjudas om leverantören eller dess ägare hamnar på en sanktionslista.

FN, EU, Storbritannien, USA och många andra regioner tillämpar olika typer av ekonomiska sanktioner. De flesta sanktionsprogram omfattar listor med namn på personer, företag, organisationer eller andra enheter, och i många fall är alla typer av ekonomiska förbindelser med sådana parter förbjudna. ASSA ABLOY har infört en process och en lista över länder med begränsningar, där länderna delas in i riskkategorierna röd, gul eller grön. All handel är förbjuden med vissa röda länder. För gula länder finns det en granskningsprocedur och för gröna länder måste alla nya affärsförbindelser granskas. Listan över länder med begränsningar uppdateras vid behov på basis av förändringar i landsspecifika risker avseende exportkontroller eller sanktioner och granskas regelbundet.

#### *Antikorruptionsutbildning*

Som en del av onboarding-processen måste alla våra anställda genomföra en utbildning online om uppförandekoden, och precis som alla våra andra utbildningar om efterlevnad måste den genomföras på nytt vart tredje år. Utbildningen



## Styrningsinformation

omfattar en mängd olika ämnen och ger en god förståelse för våra policyer om ansvarsfullt företagande, inklusive antikorrupsionspolicy och etiska riktlinjer.

Dessutom har vi en separat digital utbildning om korruption och mutor, som är obligatorisk för vissa målgrupper. Även denna måste repeteras vart tredje år. Målgrupperna baseras på utvalda funktioner som är relevanta för utbildningen och inkluderar till exempel chefer och medarbetare inom försäljning och inköp. Följaktligen anser vi att alla funktioner som är utsatta för risk omfattas av kraven på antikorrupsionsutbildning.

### Rapportering

Vår strävan efter att bedriva verksamheten på ett etiskt och ansvarsfullt sätt förstärks av vår visselblåsarprocess, som omfattar flera rapporteringsvägar och riktar sig till både interna och externa intressenter. Arbetstagarna förväntas rapportera missförhållanden till sin chef, divisionens Compliance Officer eller en lokal personalrepresentant via e-post, vanlig post eller genom ett tredjepartsadministrerat rapporteringsverktyg.

På ASSA ABLOY accepterar vi inte någon form av repressalier mot någon som säger ifrån och i god tro uttrycker sina farhågor och åsikter. Detta framgår av vår uppförandekod och vårt visselblåsardirektiv. Om en visselblåsare väljer att vara anonym kan personen inte spåras eller identifieras av vare sig ASSA ABLOY eller leverantören av vårt externa, webbaserade rapporteringsverktyg.

Dessutom har vi etablerat en mer detaljerad process för ärendehantering, för att säkerställa att misstänkta överträdelser utreds på ett grundligt och objektivt sätt. I de flesta fall görs utredningarna av interna resurser – som kan inkludera representanter från våra juridiska

avdelningar och personal- eller internrevisionsavdelningar – beroende på ärendet i fråga. Vid behov anlitas även externa experter.

ASSA ABLOYs uppförandekodskommitté, under ledning av vår personaldirektör, ansvarar för den övergripande processen och alla ärenden med hög risk, för att säkerställa hantering på lämpligt sätt och i rätt tid.

### Hantering av leverantörsrelationer och betalningsprocesser

ASSA ABLOY främjar ett aktivt och etiskt samarbete med våra leverantörer, präglad av ömsesidig respekt och gemensamma värderingar. En hållbar affärsförbindelse kräver engagemang från båda håll. Exempel på viktiga principer:

- Etiska värderingar: Båda parterna upprätthåller en hög nivå av integritet och trovärdighet, inklusive efterlevnad av lagar och andra regler.
- Hållbarhet och ansvar: Ömsesidigt ansvar för sociala och hållbarhetsrelaterade frågor på lång sikt, med målet att bygga varaktiga relationer.
- Mänskliga rättigheter och arbetsförhållanden: Ömsesidig respekt för frågor som mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden samt hälsa och säkerhet.
- Miljömässigt ansvar: Det finns ett starkt fokus på miljömässigt ansvar, där leverantörerna förväntas följa miljölagstiftningen och sträva efter att ständigt förbättra sin miljöprestanda.

Ett exempel på etiska affärsmetoder i vår uppförandekod är att betala leverantörerna i tid. ASSA ABLOY förbinder sig att se till att leverantörerna får betalt i tid, vilket reflekterar vårt bredare åtagande att tillämpa rättvisa och ansvarsfulla affärsmetoder. ASSA ABLOY ska därför betala inom den betalningsfrist som avtalats, under förutsättning att leverantören tillhandahåller en korrekt och fullständig faktura.

ASSA ABLOY har fastställt tydliga och rättvisa betalningsvillkor som kommuniceras till alla leverantörer i samband med förhandling och onboarding. Betalningsvillkoren är som standard 90 dagar från mottagande av fakturan, även om de i vissa fall kan vara kortare om så krävs enligt lokal lag. Därmed kan leverantörerna vara säkra på att vi alltid betalar i tid. Detta gäller alla leverantörer, inklusive små och medelstora företag.

För närvarande följer vi inte upp något av följande nyckeltal på koncernnivå:

- Genomsnittligt antal dagar för betalning av en faktura från det datum då den avtalsmässiga eller lagstadgade betalningsfristen börjar löpa.
- Procentandel av betalningar som är förenliga med standardmässiga betalningsvillkor.
- Antal utestående rättsliga förfaranden gällande försenade betalningar.

För närvarande kan vi inte lämna ut nedanstående uppgifter, eftersom dessa saknas i formella direktiv eller liknande:

- Kontextuella uppgifter om betalningsrutiner.
- Beskrivning av policy för att förhindra sena betalningar, framför allt till små och medelstora företag.

### Tabell över utbildning

Utbildning	Uppförandekod <sup>1</sup>	Antikorrupsion <sup>2</sup>
Procent som slutfört kursen	90	90

<sup>1</sup> Uppförandekod – andel av alla anställda som måste genomföra utbildningen online. Fysiska kurser är exkluderade.

<sup>2</sup> Antikorrupsion – andel av befattningar i riskzonen som täcks av utbildningsprogram = antalet ordinarie anställda som har slutfört den anvisade kursen/ totalt antal ordinarie anställda som anvisats kursen de tre senaste åren.



# ESRS-index

Avsnitt	Upplysningskrav	Avsnitt	Sida	Styckenummer (i tillämpliga fall)	Ytterligare information
<b>Allmän information</b>					
ESRS 2: Allmän information	BP-1 Allmän grund för utarbetandet av hållbarhetsförklaringarna	SS	73–74		
	BP-2 Upplysningar med avseende på särskilda omständigheter	SS	73–74		
	GOV-1 Förvaltnings-, lednings- och tillsynsorganens roll	SS	74–76		
	GOV-2 Information som lämnas till och hållbarhetsfrågor som behandlas av företagets förvaltnings-, lednings- och tillsynsorgan	SS	74–76		
	GOV-3 Integration av hållbarhetsrelaterade resultat i incitamentssystem	SS	76	4	
	GOV-4 Förklaring om tillbörlig aktsamhet	SS	76–78		
	GOV-5 Riskhantering och intern kontroll över hållbarhetsrapportering	SS	75–76		
	SBM-1 Strategi, affärsmodell och värdekedja	SS	72		
	SBM-2 Intressenters intressen och synpunkter	SS	77–78		
	SBM-3 Väsentliga inverknings, risker och möjligheter och deras förhållande till strategi och affärsmodell	SS	79–85		
	IRO-1 Beskrivning av arbetsgången för att fastställa och bedöma väsentliga inverknings, risker och möjligheter	SS	79–85		
	IRO-2 Upplysningskrav i ESRS-standarder som omfattas av företagets hållbarhetsrapport	SS	114–118		
	MDR-P Minimikrav på upplysningsinnehåll	SS	74, 75, 88		
	MDR-A Minimikrav på upplysningsinnehåll	SS	69, 79–85, 93, 97, 98, 100–113		
	MDR-M Minimikrav på upplysningsinnehåll	SS	69, 93, 97, 98, 100–113		
MDR-T Minimikrav på upplysningsinnehåll	SS	69, 93, 97, 98, 100–113			
<b>Policy för</b>					
ESRS E1: Klimatförändringar Begrändning av klimatförändringar och energi	E1-1 Omställningsplan för begränsning av klimatförändringarna	SS	93–96		
	E1-2 Policyer för begränsning av och anpassning till klimatförändringarna	SS	88, 93		
	E1-3 Åtgärder och resurser med avseende på klimatförändringar	SS	93–96		
	E1-4 Mål för begränsning av och anpassning till klimatförändringarna	SS	69, 93–96		
	E1-5 Energianvändning och energimix	SS	95		
	E1-6 Brutto för Scope 1, 2, 3 och totala utsläpp av växthusgaser	SS	96		
	E1-7 Växthusgasupptag och begränsningsprojekt för växthusgaser som finansieras genom koldioxidkrediter	SS	91		
	E1-8 Intern koldioxidprissättning	SS	91		
	E1-9 Förväntade finansiella effekter genom väsentliga fysiska risker och omställningsrisker och potentiella klimatrelaterade möjligheter	SS	79, 86		
ESRS E3: Vattenresurser och marina resurser Vatten	E3-1 Policyer för vattenresurser och marina resurser	SS	88, 97		
	E3-2 Åtgärder och resurser för vattenresurser och marina resurser	SS	69, 97		
	E3-3 Mål för vattenresurser och marina resurser	SS	69, 71, 98		
	E3-4 Vattenförbrukning	SS	98		
	E3-5 Förväntade finansiella effekter av konsekvenser, risker och möjligheter som har att göra med vattenresurser eller marina resurser	SS	80		
ESRS E5: Resursanvändning och cirkulär ekonomi Resursinflöden, inklusive resursanvändning Resursutflöden för produkter och tjänster Avfall	E5-1 Policyer för resursanvändning och cirkulär ekonomi	SS	88, 101		
	E5-2 Åtgärder och resurser för resursanvändning och cirkulär ekonomi	SS	69, 100		
	E5-3 Mål för resursanvändning och cirkulär ekonomi	SS	69, 99, 100		
	E5-4 Resursinflöden	SS	99		
	E5-5 Resursutflöden	SS	100		
	E5-6 Förväntade finansiella effekter av konsekvenser, risker och möjligheter som har att göra med resursanvändning och cirkulär ekonomi	SS	81		

Avsnitt	Upplyningskrav	Avsnitt	Sida	Styckenummer (i tillämpliga fall)	Ytterligare information
<b>Samhällsansvar</b>					
ESRS G1: Den egna arbetskraften Arbetsförhållanden Övriga arbetsrelaterade rättigheter	S1-1 Policyer för den egna arbetskraften	SS	88, 102–103		
	S1-2 Rutiner för kontakter med arbetstagare och deras företrädare angående inverknings	SS	102		
	S1-3 Rutiner för att gottgöra för negativa inverknings och kanaler genom vilka de egna arbetstagarna kan uppmärksamma problem	SS	102–103, 112		
	S1-4 Åtgärder avseende väsentliga inverknings för den egna arbetskraften och strategier för att minska de väsentliga riskerna och utnyttja de väsentliga möjligheterna, vad gäller den egna arbetskraften, och dessa åtgärders ändamålsenlighet	SS	82, 102–106		
	S1-5 Mål för hur väsentliga negativa inverknings ska hanteras, positiva inverknings stärkas och väsentliga risker och möjligheter hanteras	SS	69, 104–105		
	S1-6 Uppgifter om företagets anställda	SS, FS	105, 153		Sida 153, Not 35
	S1-7 Uppgifter om arbetstagare i den egna arbetskraften som inte är anställda	SS	104		
	S1-8 Kollektivavtalsäckning och social dialog	SS	104		
	S1-9 Mångfaldsindikatorer	SS	69, 103–106		
	S1-10 Tillräckliga löner	SS	104		
	S1-11 Socialt skydd	SS	104		
	S1-12 Personer med funktionsnedsättning	SS	104		
	S1-13 Mått för utbildning och kompetensutveckling	SS	104		
	S1-14 Mått för hälsa och säkerhet	SS	69, 103–106		
	S1-15 Mått för balans mellan arbete och fritid	SS	104		
	S1-16 Ersättningsmått (löneskillnader och total ersättning)	SS	104		
	S1-17 Incidenter, anmälningar och allvarliga inverknings relaterade till mänskliga rättigheter	SS	102–103		
ESRS S2: Arbetstagare i värdekedjan Arbetsförhållanden Övriga arbetsrelaterade rättigheter	S2-1 Policyer för arbetstagare i värdekedjan	SS	88, 107		
	S2-2 Rutiner för kontakter med arbetstagare i värdekedjan angående inverknings	SS	107–109		
	S2-3 Rutiner för att gottgöra för negativa inverknings och kanaler genom vilka arbetstagare i värdekedjan kan uppmärksamma problem	SS	107–109		
	S2-4 Åtgärder avseende väsentliga inverknings för arbetstagare i värdekedjan och strategier för att hantera de väsentliga riskerna och utnyttja de väsentliga möjligheterna, vad gäller arbetstagare i värdekedjan, och dessa åtgärders ändamålsenlighet	SS	107–109		
	S2-5 Mål för hur väsentliga negativa inverknings ska hanteras, positiva inverknings stärkas och väsentliga risker och möjligheter hanteras	SS	69, 107, 109		
ESRS S4: Konsumenter och slutanvändare Personlig säkerhet för konsumenter och/eller slutanvändare	S4-1 Policyer för konsumenter och slutanvändare	SS	88, 111		
	S4-2 Rutiner för kontakter med konsumenter och slutanvändare angående inverknings	SS	111		
	S4-3 Rutiner för att gottgöra för negativa inverknings och kanaler genom vilka konsumenter och slutanvändare kan uppmärksamma problem	SS	111		
	S4-4 Åtgärder avseende väsentliga inverknings för konsumenter och slutanvändare och strategier för att hantera de väsentliga riskerna och utnyttja de väsentliga möjligheterna, vad gäller konsumenter och slutanvändare, och dessa åtgärders ändamålsenlighet	SS	111		
	S4-5 Mål för hur väsentliga negativa inverknings ska hanteras, positiva inverknings stärkas och väsentliga risker och möjligheter hanteras (konsumenter och slutanvändare)	SS	111		
<b>Styrning</b>					
ESRS G1: Ansvarsfullt företagande Företagskultur Skydd av visseblåsare Hantering av förbindelser med leverantörer inklusive betalningsrutiner Korruption och mutor	G1-1 Affäretiska policyer och företagskultur	SS	88, 112		
	G1-2 Hantering av förbindelser med leverantörer	SS	113		
	G1-3 Förebyggande arbete mot, och upptäckt av, korruption och mutor	SS	112		
	G1-4 Bekräftade fall av korruption och mutor	SS	112		
	G1-5 Politiskt inflytande och lobbyverksamhet	SS	112		
	G1-6 Betalningspraxis	SS	113		

**Tillägg B: Förteckning över datapunkter i övergripande och tematiska standarder som härrör från annan EU-lagstiftning**

ESRS 2 och dess bilagor utgör en helhet. I tabellen nedan visas de datapunkter i ESRS 2 och tematiska ESRS som härrör från annan EU-lagstiftning.

Upplysningskrav och relaterad datapunkt	Referens i förordningen om hållbarhetsupplysningar	Referens i tredje pelaren	Referens i referensvärdesförordningen	Referens i EU:s klimatlag	Sida	Ytterligare information
ESRS 2 GOV-1 Jämnare könsfördelning i styrelserna punkt 21 (d)	●		●		74	
ESRS 2 GOV-1 Procentandel oberoende styrelseledamöter punkt 21 (e)			●		74	
ESRS 2 GOV-4 Redogörelse för due diligence (tillbörlig aktsamhet) punkt 30	●				76–78	
ESRS 2 SBM-1 Inblandning i verksamheter kopplade till fossila bränslen punkt 40 d i	●	●	●			Ej tillämpligt
ESRS 2 SBM-1 Inblandning i verksamheter kopplade till kemikalieproduktion punkt 40 d ii	●		●			Ej tillämpligt
ESRS 2 SBM-1 Deltagande i verksamhet med anknytning till kontroversiella vapen punkt 40 d iii	●		●			Ej tillämpligt
ESRS 2 SBM-1 Inblandning i verksamheter kopplade till odling och produktion av tobak punkt 40 d iv			●			Ej tillämpligt
ESRS E1-1 Omställningsplan för att uppnå klimatneutralitet senast 2050 punkt 14				●	93–94	
ESRS E1-1 Företag som är uteslutna från EU-referensvärdena för anpassning till Parisavtalet punkt 16 g		●	●			Ej tillämpligt
ESRS E1-4 Minskingsmål för utsläpp av växthusgaser punkt 34	●	●	●		69, 93–94	
ESRS E1-5 Energiförbrukning från fossila källor uppdelad efter källor (endast sektorer med hög klimatpåverkan) punkt 38	●					Ej tillämpligt
ESRS E1-5 Energianvändning och energimix punkt 37	●				95	
ESRS E1-5 Energiintensitet förknippad med verksamheter i sektorer med hög klimatpåverkan punkterna 40–43	●					Ej tillämpligt
ESRS E1-6 Brutto och totala växthusgasutsläpp Scope 1, 2, 3 punkt 44	●	●			95–96	
ESRS E1-6 Bruttoutsläppsintensitet för växthusgasutsläpp punkterna 53–55	●	●	●		96	
ESRS E1-7 Upptag av växthusgaser och koldioxidkrediter punkt 56				●	91	
ESRS E1-9 Referensportföljens exponering mot klimatrelaterade fysiska risker punkt 66			●		79, 86	

Upplysningskrav och relaterad datapunkt	Referens i förordningen om hållbarhetsupplysningar	Referens i tredje pelaren	Referens i referensvärdesförordningen	Referens i EU:s klimatlag	Sida	Ytterligare information
ESRS E1-9 Uppdelning av monetära belopp efter akut och kronisk fysisk risk, punkt 66 a	●				86	
ESRS E1-9 Plats för betydande tillgångar utsatta för väsentlig fysisk risk, punkt 66 c	●				86	
ESRS E1-9 Uppdelning av det redovisade värdet på sina fastighetstillgångar efter energieffektivitetsklasser punkt 67 c		●				Ej tillämpligt
ESRS E1-9 Portföljens grad av exponering mot klimatrelaterade möjligheter punkt 69			●		79, 81	
ESRS E2-4 Mängden av varje förorening som förtecknas i bilaga II till förordningen om ett europeiskt register över utsläpp och överföringar som släpps ut i luft, vatten och mark, punkt 28	●					Ej tillämpligt
ESRS E3-1 Vattenresurser och marina resurser punkt 9	●				97, 98	
ESRS E3-1 Särskild strategi punkt 13	●				88	
ESRS E3-1 Hållbara oceaner och hav punkt 14	●				97	
ESRS E3-4 Totalt återvunnet och återanvänt vatten punkt 28 c	●				98	
ESRS E3-4 Total vattenförbrukning i m <sup>3</sup> per nettoinkomst av egen verksamhet punkt 29	●				98	
ESRS 2 – IRO 1 – E4 punkt 16 a i	●					Ej tillämpligt
ESRS 2 – IRO 1 – E4 punkt 16 b	●					Ej tillämpligt
ESRS 2 – IRO 1 – E4 punkt 16 c	●					Ej tillämpligt
ESRS E4-2 Hållbara mark-/jordbruksmetoder/-policyer punkt 24 b	●					Ej tillämpligt
ESRS E4-2 Hållbara metoder/policyer för hållbarhet i haven punkt 24 c	●					Ej tillämpligt
ESRS E4-2 Policyer för att behandla avskogning punkt 24 d	●					Ej tillämpligt
ESRS E5-5 Icke-återvunnet avfall punkt 37 d	●				100	
ESRS E5-5 Farligt avfall och radioaktivt avfall punkt 39	●				100	
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risk att utsättas för tvångsarbete punkt 14 f	●				102–104	
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risk att utsättas för barnarbete punkt 14 g	●				102–104	
ESRS S1-1 Åtaganden i policy för mänskliga rättigheter punkt 20	●				102–103	
ESRS S1-1 Strategier för tillbörlig aktsamhet i frågor som behandlas i Internationella arbetsorganisationens (ILO) grundläggande konventioner 1–8, punkt 21			●		88, 102, 107	
ESRS S1-1 Processer och åtgärder för att förhindra människohandel punkt 22	●				102–103	
ESRS S1-1 Strategi för förebyggande av arbetsplatsolyckor eller ett system för att hantera sådana punkt 23	●				88, 102	
ESRS S1-3 Mekanismer för klagomålshantering i samband med personalfrågor punkt 32 c	●				88	
ESRS S1-14 Antal dödsfall och antal och andel arbetsrelaterade olyckor punkt 88 b och c	●		●		105	

Upplysningskrav och relaterad datapunkt	Referens i förordningen om hållbarhetsupplysningar	Referens i tredje pelaren	Referens i referensvärdesförordningen	Referens i EU:s klimatlag	Sida	Ytterligare information
ESRS S1-14 Antal dagar förlorade på grund av skador, olyckor, dödsfall eller sjukdom punkt 88 e	●				105	
ESRS S1-16 Ojusterad löneklyfta mellan könen punkt 97 a	●		●			Ej tillämpligt
ESRS S1-16 Överdrivet hög VD-lön punkt 97 b	●					Ej tillämpligt
ESRS S1-17 Fall av diskriminering, punkt 103 a	●				103	
ESRS S1-17 Underlåtenhet att iaktta FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer punkt 104 a	●		●		102–103	
ESRS 2 – SBM3 – S2 Betydande risk för barnarbete eller tvångsarbete i värdekedjan punkt 11 b	●				107–110	
ESRS S2-1 Åtaganden i policy för mänskliga rättigheter punkt 17	●				88, 107–110	
ESRS S2-1 Policyer för arbetstagare i värdekedjan punkt 18	●				88, 107–110	
ESRS S2-1 Respekterar inte FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer punkt 19	●		●		76	
ESRS S2-1 Strategier för tillbörlig aktsamhet i frågor som behandlas i Internationella arbetsorganisationens (ILO) grundläggande konventioner 1–8, punkt 19	●		●		88	
ESRS S2-4 Människorätsfrågor och människorättsfall kopplade till företagets värdekedja i tidigare och senare led punkt 36	●				107–109	
ESRS S3-1 Människorättsåtaganden punkt 16	●					Ej tillämpligt
ESRS S3-1 Underlåtenhet att iaktta FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter, ILO:s principer eller OECD:s riktlinjer punkt 17	●		●			Ej tillämpligt
ESRS S3-4 Människorätsfrågor och människorättsincidenter punkt 36	●					Ej tillämpligt
ESRS S4-1 Policyer för konsumenter och slutanvändare punkt 16	●				111	
ESRS S4-1 Underlåtenhet att iaktta FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer punkt 17	●		●		111	
ESRS S4-4 Människorätsfrågor och människorättsincidenter punkt 35	●				111	
ESRS G1-1 FN:s konvention mot korruption punkt 10 b	●				112	
ESRS G1-1 Skydd för visseblåsare punkt 10 d	●				112	
ESRS G1-4 Böter för brott mot lagar mot korruption och mutor punkt 24 a	●		●		112–113	
ESRS G1-4 Standarder för bekämpning av korruption och mutor punkt 24 b	●				112–113	

# Finansiella rapporter



# Omsättning och resultat

- **Nettoomsättningen ökade med totalt 1 procent till 152 409 MSEK (150 162). Den organiska tillväxten var 3 procent (-1) medan tillväxten från förvärv och avyttringar netto uppgick till 5 procent (8).**
- **Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 23 151 MSEK (24 275), en rörelsemarginal om 15,2 procent (16,2).**
- **Vinst per aktie före och efter full utspädning uppgick till 13,23 SEK (14,08).**

## Omsättning

Koncernens omsättning för 2025 uppgick till 152 409 MSEK (150 162), motsvarande en ökning med 1 procent (7). Den organiska tillväxten var 3 procent (-1) medan förvärv och avyttringar netto var 5 procent (8). Valutakurseffekten var -7 procent (0).

## Förändring av omsättning

%	2024	2025
Organisk tillväxt	-1	3
Förvärv och avyttringar	8	5
Valutakurseffekter	0	-7
<b>Totalt</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

## Omsättning per produktgrupp

Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 23 procent (25) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås uppgick till 31 procent (30) medan entréautomatik uppgick till 30 procent (30). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 16 procent (15).

## Kostnadsstruktur

Koncernens totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader var 47 980 MSEK (45 184), motsvarande 31 procent (30) av omsättningen. Medelantalet anställda var 63 886 (62 825).

Direkta materialkostnader var 49 978 MSEK (50 542), vilket motsvarar 33 procent (34) av omsättningen och övriga inköpskostnader uppgick till 24 638 MSEK (24 602) motsvarande 16 procent (16) av omsättningen. Avskrivningar och nedskrivningar på anläggningstillgångar var 6 081 MSEK (5 645), motsvarande 4 procent (4) av omsättningen.

## Rörelseresultat

Koncernens rörelseresultat (EBIT) för 2025 uppgick till 23 151 MSEK (24 275), en minskning med 5 procent. Det motsvarar en rörelsemarginal om 15,2 procent (16,2) Resultatet påverkades i stor utsträckning av omstruktureringkostnader. Den underliggande resultatökningen var mycket stark, främst hänförlig till en stark tillväxt i fast valuta, god hävstång från försäljningspris i relation till materialkostnader och effektiviseringar och kostnadsbesparingar. Det nya omstruktureringprogram som lanserades i början av 2025 och andra effektiviseringsåtgärder gav upphov till mycket goda besparingar under året.

Moderbolagets rörelseresultat för 2025 uppgick till 2 100 MSEK (2 138). Årets nettoresultat ökade väsentligt till 10 164 MSEK (7 548), vilket främst är hänförligt till högre koncerninterna utdelningsintäkter.

## Jämförelsestörande poster

Det redovisades jämförelsestörande poster för både 2025 och för 2024, enligt nedan. Belopp anges före inkomstskatt.

### 2025

- Omstruktureringprogram, -1 284 MSEK.
- Avvecklingskostnader relaterat till 2023 års avyttring av Emtek och Smart Residential i USA och Kanada, -228 MSEK.

### 2024

- Justerad köpeskilling och avvecklingskostnader relaterat till 2023 års avyttring av Emtek och Smart Residential i USA och Kanada, -21 MSEK.

## Resultat före skatt

Koncernens resultat före skatt var 19 823 MSEK (20 893). Valutaeffekten på resultatet före skatt uppgick till -1 586 MSEK (-23). Finansnettot uppgick till -3 329 MSEK (-3 382). Vinstmarginalen uppgick till 13,0 procent (13,9).

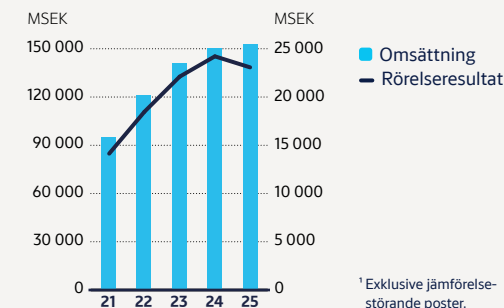
## Inkomstskatt

Koncernens kostnad för inkomstskatt uppgick till 5 115 MSEK (5 272), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 25,8 procent (25,2). Effektiv skattesats för året påverkades av jämförelsestörande poster, främst relaterat till lanseringen av ett nytt omstruktureringprogram. Den effektiva skattesatsen exklusive jämförelsestörande poster var 25,3 procent (25,2).

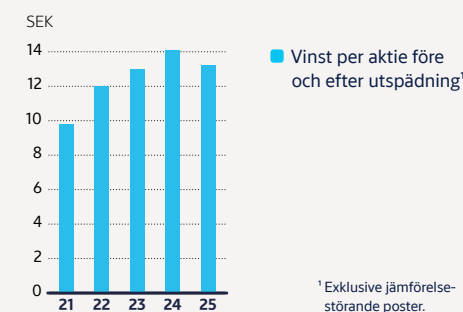
## Vinst per aktie

Koncernens vinst per aktie före och efter utspädning uppgick till 13,23 SEK (14,08), en minskning med 6 procent. Vinst per aktie före och efter utspädning, exklusive jämförelsestörande poster, ökade med 2 procent jämfört med föregående år.

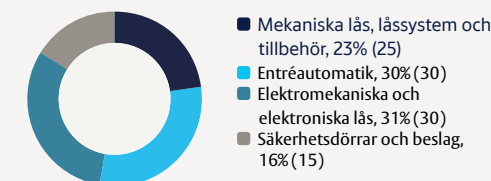
## Omsättning och rörelseresultat



## Vinst per aktie före och efter utspädning



## Omsättning per produktgrupp, 2025





## Koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2024	2025
Försäljningsintäkter	2	150 162	152 409
Kostnad för sålda varor		-87 434	-87 440
<b>Bruttoresultat</b>		<b>62 728</b>	<b>64 969</b>
Försäljningskostnader		-24 105	-25 318
Administrationskostnader	3	-8 334	-9 036
Forsknings- och utvecklingskostnader		-6 101	-6 883
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	17	-381
Realisationsresultat vid avyttring av dotterbolag		24	-228
Resultatandel i intressebolag	5	45	28
<b>Rörelseresultat</b>	7-9, 25, 35	<b>24 275</b>	<b>23 151</b>
Finansiella intäkter	10	133	99
Finansiella kostnader	9, 11, 25	-3 515	-3 428
<b>Resultat före skatt</b>		<b>20 893</b>	<b>19 823</b>
Inkomstskatt	12	-5 272	-5 115
<b>Årets resultat</b>		<b>15 621</b>	<b>14 708</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		15 639	14 701
Innehav utan bestämmande inflytande		-18	7
<b>Vinst per aktie</b>			
Före och efter utspädning, SEK	13	14,08	13,23
Före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster, SEK	13	14,09	14,34

## Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	Not	2024	2025
<b>Årets resultat</b>		<b>15 621</b>	<b>14 708</b>
<b>Övrigt totalresultat:</b>			
<b>Poster som inte ska omklassificeras till resultaträkningen</b>			
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	25	22	270
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser		48	-66
<b>Summa</b>		<b>70</b>	<b>204</b>
<b>Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen</b>			
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag		-1	-83
Kassaflödessäkringar		94	-111
Säkringskostnad		-8	18
Omräkningsdifferenser omklassificerade till resultaträkningen		-	0
Omräkningsdifferenser		5 663	-13 589
Skatt hänförlig till poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen		-3	4
<b>Summa</b>		<b>5 745</b>	<b>-13 761</b>
<b>Summa övrigt totalresultat</b>		<b>5 814</b>	<b>-13 557</b>
<b>Totalresultat för året</b>		<b>21 435</b>	<b>1 151</b>
<b>Totalresultat för året hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		21 459	1 152
Innehav utan bestämmande inflytande		-24	-1

## Kommentarer per division

**ASSA ABLOY är organiserat i fem divisioner. EMEIA (Europa, Mellanöstern, Indien och Afrika), Americas (Nord- och Sydamerika) och Asia Pacific (Asien och Oceanien) tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, säkerhetsdörrar och beslag på sina respektive geografiska marknader. Global Technologies verkar över hela världen inom produktområdena accesssystem, säkert utfärdande av kort, identifieringsteknologi samt hotellås. Entrance Systems är en global leverantör av automatiska dörrar, portar och service.**

### Opening Solutions EMEIA

Omsättningen uppgick till 25 822 MSEK (25 098) med en organisk tillväxt om 2 procent (0). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelser var 4 procent (1). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3 748 MSEK (3 552) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,5 procent (14,2). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 15,4 procent (15,9). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 4 277 MSEK (3 872).

Organisk tillväxt var god för EMEIA under året, drivet av en fortsatt stark kommersiell marknad samtidigt som bostnadsmarknaden visade tecken på stabilisering. Den goda tillväxten kombinerat med effektiviseringar och besparingar bidrog till en ökad rörelsemarginal under året, samtidigt som kassaflödet var fortsatt starkt.

### Opening Solutions Americas

Omsättningen uppgick till 43 489 MSEK (44 340) med en organisk tillväxt om 3 procent (2). Tillväxt från förvärv och avyttringar var 2 procent (16). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 7 844 MSEK (8 207), med en rörelsemarginal (EBIT) om 18,0 procent (18,5). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster var 12,7 procent (12,7). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 8 171 MSEK (7 581).

Organisk tillväxt var stark för Americas för de kommersiella kundsegmenten i Nordamerika, medan försäljningen minskade för bostadsmarknadssegmentet. I Latinamerika var organisk tillväxt god, främst i Brasilien. Rörelsemarginalen och kassaflödet var fortsatt på höga nivåer.

### Opening Solutions Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 8 145 MSEK (9 120) med en organisk tillväxt om -3 procent (-6). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelser netto var 0 procent (-3). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 652 MSEK (619) med en rörelsemarginal (EBIT) om 8,0 procent (6,8). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster var 6,7 procent (5,8). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 537 MSEK (997).

Divisionens försäljning minskade under året, främst i Kina och Sydostasien. Organisk tillväxt var god i Oceanien. Rörelsemarginalen ökade under året tack vare fortsatta effektiviseringar och kostnadsbesparingar.

### Global Technologies

Omsättningen uppgick till 26 077 MSEK (24 179) med en organisk tillväxt om 7 procent (-2). Tillväxt från förvärv och interna segmentsöverlåtelser netto var 7 procent (7). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 4 635 MSEK (4 224) med en rörelsemarginal (EBIT) om 17,8 procent (17,5). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster var 14,5 procent (14,8). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 5 390 MSEK (4 585).

Den organiska tillväxten var stark för Global Technologies, tack vare en mycket god utveckling för affärsenheterna HID och Global Solutions. Rörelsemarginalen ökade tack vare den starka tillväxten kombinerat med kostnadskontroll. Det operativa kassaflödet utvecklades väl.

### Entrance Systems

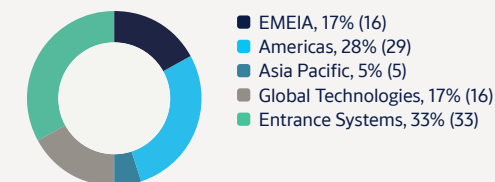
Omsättningen uppgick till 50 715 MSEK (49 451) med en organisk tillväxt om 2 procent (-1). Tillväxt från förvärv och avyttringar var 7 procent (7). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 8 699 MSEK (8 493) med en rörelsemarginal (EBIT) om 17,2 procent (17,2). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster var 19,4 procent (20,1). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 8 612 MSEK (10 017).

Organisk tillväxt för Entrance Systems var stark inom affärssegmentet Perimeter Security medan den var god för Pedestrian och Doors & Automation. Organisk försäljning för segmentet Industrial påverkades däremot negativt av en svagare efterfrågan i Nordamerika. Tillväxt inom service var god under året. Divisionens rörelsemarginal förbättrades ytterligare och det operativa kassaflödet var fortsatt starkt.

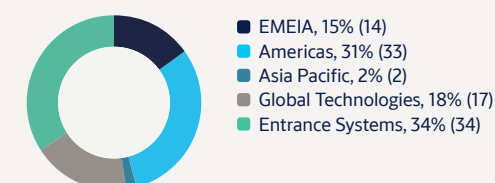
### Övrigt

Kostnader för koncerngemensamma funktioner som till exempel koncernledning, ekonomi och finans, inköp och koncerngemensam produktutveckling uppgick till 914 MSEK (799). I övrigt ingår eliminerings mellan koncernens segment.

### Extern omsättning, 2025

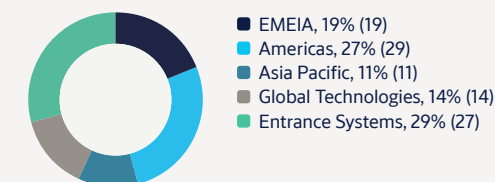


### Rörelseresultat, 2025<sup>1</sup>



<sup>1</sup>"Övrigt" ingår ej i beräkningen. Se avsnittet Kommentarer per division för vad som ingår i övrigt

### Medelantal anställda, 2025



# Rapportering per division

MSEK	EMEIA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Totalt	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Försäljningsintäkter, externt	24 447	25 202	44 213	43 352	8 200	7 368	23 955	25 861	49 347	50 627	–	–	150 162	152 409
Försäljningsintäkter, internt	651	620	128	137	920	778	224	216	104	88	–2 027 <sup>1</sup>	–1 839 <sup>1</sup>	–	–
<b>Försäljningsintäkter</b>	<b>25 098</b>	<b>25 822</b>	<b>44 340</b>	<b>43 489</b>	<b>9 120</b>	<b>8 145</b>	<b>24 179</b>	<b>26 077</b>	<b>49 451</b>	<b>50 715</b>	<b>–2 027</b>	<b>–1 839</b>	<b>150 162</b>	<b>152 409</b>
Organisk tillväxt	0%	2%	2%	3%	–6%	–3%	–2%	7%	–1%	2%	–	–	–1%	3%
Förvärv och avyttringar	1%	4%	16%	2%	–3%	0%	7%	7%	7%	7%	–	–	8%	5%
Valutaeffekt	0%	–3%	–1%	–7%	–2%	–8%	0%	–6%	0%	–6%	–	–	0%	–7%
Kostnad för sålda varor	–14 347	–14 752	–25 150	–24 709	–6 207	–5 474	–11 528	–11 744	–32 203	–32 590	2 002 <sup>1</sup>	1 829 <sup>1</sup>	–87 434	–87 440
<b>Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster</b>	<b>3 552</b>	<b>3 748</b>	<b>8 207</b>	<b>7 844</b>	<b>619</b>	<b>652</b>	<b>4 224</b>	<b>4 635</b>	<b>8 493</b>	<b>8 699</b>	<b>–799</b>	<b>–914</b>	<b>24 296</b>	<b>24 664</b>
Rörelsemarginal (EBIT)	14,2%	14,5%	18,5%	18,0%	6,8%	8,0%	17,5%	17,8%	17,2%	17,2%	–	–	16,2%	16,2%
<b>Operativt kassaflöde</b>														
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	3 552	3 748	8 207	7 844	619	652	4 224	4 635	8 493	8 699	–799	–914	24 296	24 664
Avskrivningar och nedskrivningar	989	1 076	1 604	1 613	401	361	1 006	1 156	1 592	1 806	53	68	5 645	6 081
Rörelsens nettoinvesteringar	–434	–479	–740	–613	63	–223	–440	–422	–483	–848	–29	–12	–2 063	–2 598
Amorteringar av leasingkulder	–280	–300	–342	–359	–130	–123	–202	–232	–812	–906	–30	–48	–1 797	–1 968
Förändring av rörelsekapitalet	44	231	–1 148	–314	45	–129	–3	253	1 228	–139	43	–268	208	–367
<b>Operativt kassaflöde per division</b>	<b>3 872</b>	<b>4 277</b>	<b>7 581</b>	<b>8 171</b>	<b>997</b>	<b>537</b>	<b>4 585</b>	<b>5 390</b>	<b>10 017</b>	<b>8 612</b>	<b>–763</b>	<b>–1 174</b>	<b>26 289</b>	<b>25 812</b>
Ej kassaflödespåverkande poster											14	83	14	83
Erlagd och erhållen ränta											–3 251	–3 234	–3 251	–3 234
<b>Operativt kassaflöde</b>													<b>23 052</b>	<b>22 660</b>
<b>Sysselsatt kapital</b>														
Goodwill	14 552	15 500	36 524	32 219	5 582	4 874	21 504	22 260	28 711	26 265	–	–	106 874	101 119
Övriga immateriella tillgångar	1 498	2 422	22 753	18 884	1 863	1 601	3 848	4 857	8 531	9 041	39	34	38 531	36 838
Materiella anläggningstillgångar	3 287	3 228	3 487	3 095	1 331	1 163	1 763	1 426	2 740	2 866	45	29	12 653	11 807
Nyttjanderättstillgångar	831	966	1 606	1 639	309	206	768	856	2 671	2 474	110	146	6 295	6 287
Övrigt sysselsatt kapital	2 256	1 641	3 636	3 176	1 399	1 174	2 136	1 545	3 180	3 089	412	–59	13 019	10 566
<b>Justerat sysselsatt kapital</b>	<b>22 423</b>	<b>23 757</b>	<b>68 006</b>	<b>59 013</b>	<b>10 485</b>	<b>9 018</b>	<b>30 018</b>	<b>30 944</b>	<b>45 833</b>	<b>43 735</b>	<b>607</b>	<b>150</b>	<b>177 373</b>	<b>166 618</b>
Strukturresev	–60	–250	–22	–18	9	–45	74	–237	–35	–66	–5	–7	–39	–622
<b>Sysselsatt kapital</b>	<b>22 363</b>	<b>23 507</b>	<b>67 984</b>	<b>58 996</b>	<b>10 494</b>	<b>8 973</b>	<b>30 093</b>	<b>30 707</b>	<b>45 798</b>	<b>43 670</b>	<b>602</b>	<b>143</b>	<b>177 333</b>	<b>165 996</b>
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster	15,9%	15,4%	12,7%	12,7%	5,8%	6,7%	14,8%	14,5%	20,1%	19,4%	–	–	14,4%	14,2%
Genomsnittligt justerat sysselsatt kapital	22 353	24 402	64 462	61 947	10 656	9 704	28 510	31 887	42 249	44 899	–	–	168 363	173 241
Medelantal anställda	12 212	12 409	17 889	17 134	6 758	6 480	8 651	8 978	17 035	18 378	279	507	62 825	63 886

<sup>1</sup> Varav elimineringar –1 839 MSEK (–2 027) och 1 829 MSEK (2 002).

Segmenten har fastställts baserat på den rapportering som sker till den verkställande direktören som följer upp det övergripande resultatet och fattar beslut om resursfördelning. De olika segmenten genererar sina intäkter från tillverkning och försäljning av mekaniska, elektromekaniska och elektroniska lås, låssystem och tillbehör samt säkerhetsdörrar och beslag.

Omsättningens fördelning baseras på försäljning till kund i respektive land. Försäljning mellan segment sker på marknadsmässiga villkor.

För mer information om försäljning se vidare not 2.

# Finansiell ställning

- **Sysselsatt kapital uppgick till 165 996 MSEK (177 333) vid årets utgång. Minskningen under året beror främst på valutaeffekter.**
- **Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 14,2 procent (14,4).**
- **Nettoskuld/EBITDA exklusive jämförelsestörande poster uppgick vid årets utgång till en kvot om 2,1 (2,3).**

## Förändring av omsättning

MSEK	2024	2025
Sysselsatt kapital	177 333	165 996
– varav goodwill	106 874	101 119
Nettoskuld	70 253	64 277
Eget kapital	107 080	101 719
– varav innehav utan bestämmande inflytande	10	122

## Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld, uppgick till 165 996 MSEK (177 333). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster var 14,2 procent (14,4).

Immateriella tillgångar uppgick till 137 958 MSEK (145 405). Minskningen förklaras huvudsakligen av valutaeffekter. Påverkan från genomförda förvärv var fortsatt på en hög nivå. Under året har goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod tillkommit med en preliminär värdering om 10 015 MSEK (9 820) till följd av genomförda förvärv och justeringar av föregående års förvärv.

En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att utvärdera eventuella

nedskrivningsbehov av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod. Inga väsentliga nedskrivningar av immateriella tillgångar skedde under året eller för jämförelseperioden.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 11 807 MSEK (12 653). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 2 598 MSEK (2 063). Totala av- och nedskrivningar exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 6 081 MSEK (5 645).

Kundfordringar uppgick till 21 327 MSEK (23 444) och varulagret var 19 247 MSEK (21 020) vid utgången av året. Genomsnittlig kredittid för kundfordringar uppgick till 51 dagar (50). Varulagrets genomsnittstid uppgick i genomsnitt till 111 dagar (108). Rörelsekapitalet, justerat för förvärv och avyttringar samt valutaeffekter, var stabilt under året.

## Nettoskuldsättning

Nettoskulden uppgick till 64 277 MSEK (70 253) vid årets slut. Minskningen under året beror främst på valutaeffekter. Det operativa kassaflödet har varit fortsatt mycket starkt under året, tack vare en god intjäning och ett effektivt utnyttjande av rörelsekapital. Förvärvstakten var fortsatt hög under året.

## Extern finansiering

Den största delen av finansieringen utgörs av ett GMTN-program om 46 068 MSEK (42 657) varav 38 367 MSEK (38 688) är långfristiga, bilaterala långfristiga banklån om SEK 2 258 (7 022) samt lån från finansiella institutioner såsom Europeiska Investeringsbanken (EIB) om total 571 MUSD varav 458 MUSD (571) är långfristiga och Nordiska Investeringsbanken om 235 MEUR, varav 167 MEUR (235) är långfristiga. Under året gjordes 6 nya emissioner under GMTN-programmet om totalt 10 027 MSEK med löptider om 3 till 10 år. Ett bilateralt banklån om USD 500 M återbetalades i förtid

samtidigt som ett nytt lån om 100 MUSD togs upp och ett banklån om 200 MUSD förlängdes för att optimera förfalloprofilen. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än 1 år till förfall. Lånens storlek har minskat av valutaförändringar, främst en svagare USD. Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial Paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet var utestående balans under Commercial Paper-programmen 1 140 MSEK (6 177). Utöver de kreditfaciliteter som beskrivits under avsnittet Förfallostruktur i not 36, finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 1 600 MEUR (1 116). Vid årets slut var den genomsnittliga löptiden för koncernens räntebärande skulder, exklusive pensionsavsättningar och leasingåtaganden, 47 månader (44).

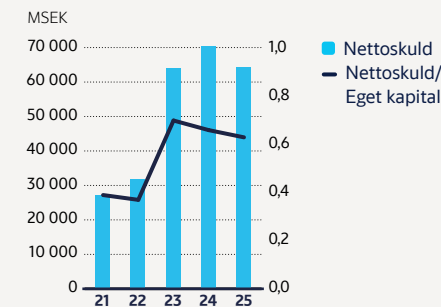
Likvida medel uppgick till 1 398 MSEK (4 504). Årets minskning av likvida medel förklaras huvudsakligen av återbetalningar av lån. De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet.

Vissa av koncernens större finansieringsavtal innehåller en sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul. Klausulen innebär att långgivarna äger rätt att, under vissa förutsättningar, påkalla omförhandlingar av villkoren eller säga upp avtalen om kontrollen över bolaget förändras.

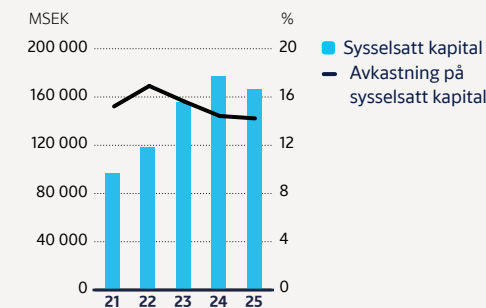
## Eget kapital

Koncernens eget kapital vid årets slut uppgick till 101 719 MSEK (107 080). Avkastningen på eget kapital var 14,1 procent (15,7) och skuldsättningsgraden, beräknad som finansiell nettoskuld dividerad med eget kapital, uppgick till 0,63 (0,66). Soliditeten var vid årets slut 48,8 procent (47,9).

## Nettoskuldsättning



## Sysselsatt kapital och avkastning på sysselsatt kapital



# Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2024	2025
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	14	145 405	137 958
Materiella anläggningstillgångar	15	12 653	11 807
Nyttjanderättstillgångar	16	6 295	6 287
Andelar i intressebolag	18	710	564
Övriga finansiella tillgångar	20	698	626
Uppskjutna skattefordringar	19	2 097	1 735
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>167 859</b>	<b>158 976</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	21	21 020	19 247
Kundfordringar	22	23 444	21 327
Aktuella skattefordringar		1 385	1 690
Övriga kortfristiga fordringar		1 942	1 826
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	2	3 008	2 995
Derivatinstrument	36	419	907
Kortfristiga placeringar	36	25	6
Likvida medel	36	4 504	1 398
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>55 747</b>	<b>49 395</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>223 605</b>	<b>208 371</b>

MSEK	Not	2024	2025
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Moderbolagets aktieägare			
Aktiekapital	24	371	371
Övrigt tillskjutet kapital		9 675	9 675
Reserver	33	15 206	1 453
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		81 819	90 099
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>107 071</b>	<b>101 597</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		10	122
<b>Summa eget kapital</b>		<b>107 080</b>	<b>101 719</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga lån	36	54 989	46 553
Långfristiga leasingskulder	36	4 817	4 900
Uppskjutna skatteskulder	19	3 322	4 022
Pensionsavsättningar	25	1 478	1 136
Övriga långfristiga avsättningar	26	527	741
Övriga långfristiga skulder	2, 36	922	1 381
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>66 056</b>	<b>58 732</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga lån	36	11 958	12 185
Kortfristiga leasingskulder	36	1 737	1 715
Derivatinstrument	36	445	303
Leverantörsskulder		12 593	11 030
Aktuella skatteskulder		1 470	1 177
Kortfristiga avsättningar	26	431	824
Övriga kortfristiga skulder	2, 27, 36	6 302	5 396
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2, 28	15 532	15 290
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>50 469</b>	<b>47 920</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>223 605</b>	<b>208 371</b>

# Kassaflöde

## Kassaflöde

Operativt kassaflöde för 2025 var mycket starkt i relation till årets intjäning, motsvarande en kassakonvertering om 106 procent (110). Detta var en effekt av en god intjäning kombinerat med ett effektivt utnyttjande av rörelsekapitalet.

Förvävsaktiviteten var hög under året och kassaflöde från förvärv och avyttringar av dotterbolag netto uppgick till –10 574 MSEK (–11 676).

## Operativt kassaflöde

MSEK	2024	2025
Rörelseresultat (EBIT)	24 275	23 151
Omstruktureringskostnader	–	1 284
Avvecklingskostnader från avyttringar	21	228
Avskrivningar och övriga nedskrivningar	5 645	6 081
Rörelsens nettoinvesteringar	–2 063	–2 598
Förändring av rörelsekapital	208	–367
Amorteringar av leasingskulder	–1 797	–1 968
Erlagd och erhållen ränta	–3 251	–3 234
Ej kassaflödespåverkande poster	14	83
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>23 052</b>	<b>22 660</b>
Kassakonvertering	<b>1,10</b>	<b>1,06</b>

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 22 660 MSEK (23 052) vilket motsvarar 106 procent (110) av resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster.

## Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick sammantaget till 2 598 MSEK (2 063), vilket motsvarar 1,7 procent (1,4) av koncernens omsättning.

## Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2024	2025
Varulager	–60	–277
Kundfordringar	–280	–142
Leverantörsskulder	153	–339
Övrigt rörelsekapital	395	391
<b>Förändring i rörelsekapital</b>	<b>208</b>	<b>–367</b>

Varulagrets genomloppstid uppgick i genomsnitt till 111 dagar (108). Rörelsekapitalet, justerat för förvävs- och valutaeffekter, var sammantaget mycket stabilt under året, vilket påverkade kassaflödet negativt i endast mindre utsträckning med –367 MSEK (208) sammantaget.

## Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamheten och operativt kassaflöde

MSEK	2024	2025
Kassaflöde från löpande verksamheten	21 391	21 412
Omstruktureringsbetalningar	748	645
Rörelsens nettoinvesteringar	–2 063	–2 598
Amorteringar av leasingskulder	–1 797	–1 968
Återläggning av betald skatt	4 772	5 170
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>23 052</b>	<b>22 660</b>

## Investeringar i dotterbolag

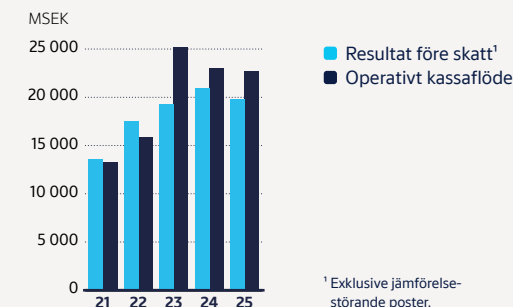
Kassaflöde från investeringar i dotterbolag uppgick till –11 409 MSEK (–12 136) medan avyttringar av dotterbolag genererade ett positivt kassaflöde om 835 MSEK (460). Kassaflödeseffekten från förvärv och avyttringar uppgick därmed sammantaget till –10 574 MSEK (–11 676). Förvärvstakten var fortsatt hög under året med totalt 23 förvärv genomförda. Förvärvad kassa uppgick till 715 MSEK (532).

## Nettoskuldens förändring

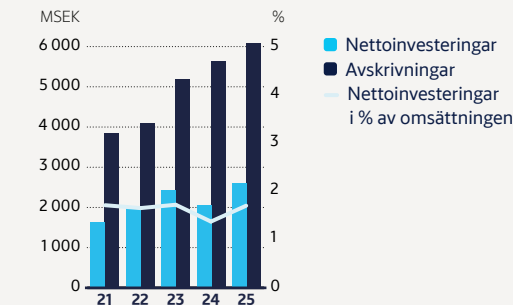
Nettoskulden har främst påverkats av det starkt positiva operativa kassaflödet, förvärvsbetalningar, skattebetalningar, utdelning till aktieägarna samt valutaeffekter. Minskningen av nettoskulden under året beror i hög utsträckning på valutaeffekter. Förvärvsbetalningar, inklusive övertagna finansiella skulder i förvärvad verksamhet, var fortsatt på en hög nivå för året.

MSEK	2024	2025
Nettoskuld vid årets början	64 109	70 253
Operativt kassaflöde	–23 052	–22 660
Omstruktureringsbetalningar	748	645
Betald inkomstskatt	4 772	5 170
Förvärv och avyttringar	13 108	12 420
Utdelning	5 999	6 563
Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen	–22	–270
Förändring av leasingskulder	241	509
Omräkningsdifferens m.m.	4 349	–8 352
<b>Nettoskuld vid årets slut</b>	<b>70 253</b>	<b>64 277</b>

## Resultat före skatt och operativt kassaflöde



## Investeringar



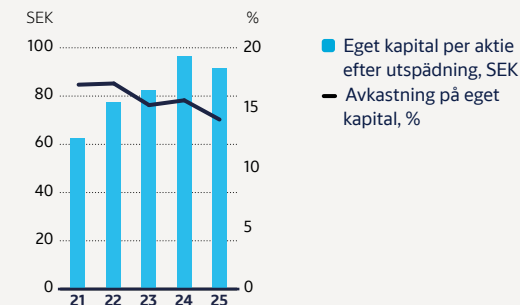
# Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2024	2025
<b>LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		24 275	23 151
<i>Återläggning av</i>			
Av- och nedskrivningar	8	5 645	6 081
Jämförelsestörande poster	13	21	1 513
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	31	14	83
Omstruktureringsbetalningar	26	-748	-645
Förändring av rörelsekapital	31	208	-367
<b>Kassaflöde före räntor och skatt</b>		<b>29 415</b>	<b>29 816</b>
Erlagd ränta		-3 366	-3 282
Erhållen ränta		115	48
Betald inkomstskatt		-4 772	-5 170
<b>Kassaflöde från löpande verksamheten</b>		<b>21 391</b>	<b>21 412</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	-2 562	-2 773
Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	499	175
Investeringar i dotterbolag	34	-12 136	-11 409
Avyttringar av dotterbolag	31	460	835
Övriga investeringar och försäljningar		-186	9
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-13 925</b>	<b>-13 163</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Utdelning		-5 999	-6 563
Upptagna långfristiga lån	36	7 044	11 001
Amorteringar av ursprungligen långfristiga lån	36	-3 736	-9 004
Amorteringar av leasingskulder		-1 797	-1 968
Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande		-33	-1
Aktiesparplaner		-112	-181
Förändring kortfristiga lån mm		185	-4 466
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-4 447</b>	<b>-11 181</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>3 019</b>	<b>-2 932</b>
<b>LIKVIDA MEDEL</b>			
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>1 466</b>	<b>4 504</b>
Årets kassaflöde		3 019	-2 932
Omräkningsdifferens i likvida medel		20	-174
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	36	<b>4 504</b>	<b>1 398</b>

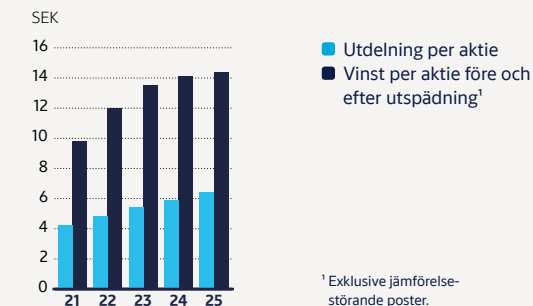
# Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Moderbolagets aktieägare					Totalt
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver (se not 33)	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Innehav utan bestämmande inflytande	
<b>Ingående balans 1 januari 2024</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>9 455</b>	<b>72 128</b>	<b>16</b>	<b>91 644</b>
Årets resultat				15 639	-18	15 621
Övrigt totalresultat			5 751	70	-6	5 814
<b>Summa totalresultat</b>			<b>5 751</b>	<b>15 708</b>	<b>-24</b>	<b>21 435</b>
Utdelning				-5 998	-1	-5 999
Aktiesparplaner				-19	-	-19
<b>Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare</b>				<b>-6 017</b>	<b>-1</b>	<b>-6 017</b>
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande				-	18	18
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>-6 017</b>	<b>18</b>	<b>-5 999</b>
<b>Utgående balans 31 december 2024</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>15 206</b>	<b>81 819</b>	<b>10</b>	<b>107 080</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2025</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>15 206</b>	<b>81 819</b>	<b>10</b>	<b>107 080</b>
Årets resultat				14 701	7	14 708
Övrigt totalresultat			-13 753	204	-8	-13 557
<b>Summa totalresultat</b>			<b>-13 753</b>	<b>14 905</b>	<b>-1</b>	<b>1 151</b>
Utdelning				-6 554	-9	-6 563
Aktiesparplaner				-71	-	-71
<b>Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare</b>				<b>-6 625</b>	<b>-9</b>	<b>-6 634</b>
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande				-	122	122
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>-6 625</b>	<b>113</b>	<b>-6 512</b>
<b>Utgående balans 31 december 2025</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>1 453</b>	<b>90 099</b>	<b>122</b>	<b>101 719</b>

Eget kapital per aktie efter utspädning samt avkastning på eget kapital



Utdelning och vinst per aktie



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.



## Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2024	2025
Administrationskostnader	3, 6, 8, 9	-3 316	-3 405
Forsknings- och utvecklingskostnader	6, 8, 9	-2 187	-2 192
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	7 641	7 698
<b>Rörelseresultat</b>	9, 35	<b>2 138</b>	<b>2 100</b>
Finansiella intäkter	10	7 500	10 242
Finansiella kostnader	9, 11	-3 117	-2 620
<b>Resultat före bokslutsdispositioner och skatt</b>		<b>6 520</b>	<b>9 721</b>
Koncernbidrag		1 406	808
Förändring överavskrivningar		203	160
Inkomstskatt	12	-581	-525
<b>Årets resultat</b>		<b>7 548</b>	<b>10 164</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

MSEK	2024	2025
Årets resultat	7 548	10 164
Övrigt totalresultat	-	-
<b>Summa totalresultat</b>	<b>7 548</b>	<b>10 164</b>

## Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2024	2025
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	14	1 695	680
Materiella anläggningstillgångar	15	27	20
Aktier i dotterbolag	17	51 938	51 938
Övriga finansiella anläggningstillgångar	20	505	507
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>54 165</b>	<b>53 145</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar hos dotterbolag		45 441	48 220
Övriga kortfristiga fordringar		145	198
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		74	151
Likvida medel	36	2	0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>45 662</b>	<b>48 569</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>99 827</b>	<b>101 714</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	24	371	371
Uppskrivningsfond		275	275
Reservfond		8 905	8 905
Fond för utvecklingsutgifter		31	15
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		787	787
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		16 292	19 846
<b>Summa eget kapital</b>		<b>26 661</b>	<b>30 200</b>
<b>Obeskattade reserver</b>		<b>818</b>	<b>658</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga lån	36	38 517	38 195
Långfristiga skulder till dotterbolag		612	87
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>39 129</b>	<b>38 282</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga lån	36	3 969	7 701
Leverantörsskulder		135	156
Kortfristiga skulder till dotterbolag		28 441	24 001
Övriga kortfristiga skulder		8	16
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	665	697
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>33 219</b>	<b>32 573</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>99 827</b>	<b>101 714</b>

# Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2024	2025
<b>LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		2 138	2 100
Av- och nedskrivningar	8	1 105	1 038
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		93	140
<b>Kassaflöde före räntor och skatt</b>		<b>3 336</b>	<b>3 278</b>
Erlagd och erhållen ränta		-1 599	-1 027
Erhållen utdelning		6 011	8 679
Erlagd och erhållen inkomstskatt		-678	-570
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>7 070</b>	<b>10 360</b>
Omstruktureringsbetalningar		-	-22
Förändring av rörelsekapital		937	1 270
<b>Kassaflöde från löpande verksamheten</b>		<b>8 007</b>	<b>11 608</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar		-20	-16
Investeringar i dotterbolag		-2 731	0
Avyttringar av dotterbolag		205	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-2 546</b>	<b>-16</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Utdelning		-5 998	-6 554
Upptagna lån		3 408	0
Amortering av lån		-2 756	-4 860
Aktiesparplaner		-112	-181
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-5 459</b>	<b>-11 594</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>2</b>	<b>-2</b>
<b>LIKVIDA MEDEL</b>			
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
Årets kassaflöde		2	-2
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>2</b>	<b>0</b>

## Moderbolagets förändringar i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital				Fritt eget kapital		Totalt
	Aktiekapital	Uppskrivningsfond	Reservfond	Fond för utvecklingsutgifter	Överkursfond	Balanserade vinstmedel	
<b>Ingående balans 1 januari 2024</b>	371	275	8 905	58	787	14 734	25 130
Årets resultat						7 548	7 548
<b>Summa totalresultat</b>						<b>7 548</b>	<b>7 548</b>
Utdelning						-5 998	-5 998
Aktiesparplaner						-19	-19
Omklassificering				-27		27	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>-27</b>		<b>-5 990</b>	<b>-6 017</b>
<b>Utgående balans 31 december 2024</b>	<b>371</b>	<b>275</b>	<b>8 905</b>	<b>31</b>	<b>787</b>	<b>16 292</b>	<b>26 661</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2025</b>	<b>371</b>	<b>275</b>	<b>8 905</b>	<b>31</b>	<b>787</b>	<b>16 292</b>	<b>26 661</b>
Årets resultat						10 164	10 164
<b>Summa totalresultat</b>						<b>10 164</b>	<b>10 164</b>
Utdelning						-6 554	-6 554
Aktiesparplaner						-71	-71
Omklassificering				-16		16	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>-16</b>		<b>-6 609</b>	<b>-6 625</b>
<b>Utgående balans 31 december 2025</b>	<b>371</b>	<b>275</b>	<b>8 905</b>	<b>15</b>	<b>787</b>	<b>19 846</b>	<b>30 200</b>

# Noter

## Not 1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

### Koncernen

ASSA ABLOY ABs (publ.), org.nr 556059-3575, årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2025, inklusive upplysningar om verksamhetens art och inriktning. Årsredovisningen är upprättad i svenska kronor och alla belopp är i miljontals kronor, om inte annat anges.

ASSA ABLOY är ett svenskt publikt aktiebolag som är världsledande inom accesslösningar, med innovationer som möjliggör trygga, säkra och bekväma accesslösningar för såväl fysiska som digitala platser. Företaget är ett aktiebolag registrerat i Sverige, med säte i Stockholm, Sverige och noterat på Nasdaq Stockholm. Adressen till huvudkontoret, tillika den plats där företaget bedriver sin huvudsakliga verksamhet, är Klarabergsviadukten 90, 111 64 Stockholm.

ASSA ABLOY tillämpar IFRS Redovisningsstandarder (IFRS) sådana de antagits av Europeiska Unionen (EU) samt årsredovisningslagen och Rådet för hållbarhets- och finansiell rapportering RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner. Redovisningsprinciperna baseras på de per 2025-12-31 antagna IFRS och har tillämpats på alla presenterade år, om inte annat anges. I det följande presenteras de viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av de finansiella rapporterna, vilka utgörs av den information som lämnas på sidorna 46–64 och 119–160. Rapporteringsvaluta är svenska kronor (SEK) och de finansiella rapporterna presenteras i miljontals kronor, om inte annat anges.

### Grund för rapporternas upprättande

ASSA ABLOYs koncernredovisning har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder, IFRS, såsom de antagits av EU. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom vad beträffar finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument) värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

Totalsumman i tabeller och räkningar summerar inte alltid på grund av avrundningsdifferenser. Syftet är att varje delrad ska överensstämma med sin ursprungs-

källa och därför kan avrundningsdifferenser uppstå.

Årsredovisningen godkändes för utfärdande av styrelsen och den verkställande direktören den 11 mars 2026. Balansräkningarna och resultaträkningarna för moderbolaget och koncernen är föremål för fastställande av årsstämman 28 april 2026.

### Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamålet

Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på såväl historisk erfarenhet som rimliga förväntningar på framtiden.

För koncernen bedöms de uppskattningar och bedömningar som görs i samband med nedskrivningsprövning på goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod vara av mest väsentlig betydelse för koncernredovisningen. Koncernen prövar årligen, samt vid indikation på nedskrivningsbehov, om det föreligger nedskrivningsbehov på redovisade värden. Återvinningsvärden på kassagenererande enheter fastställs genom beräkning av nyttjandevärden. Beräkningarna baseras på vissa antaganden om framtiden. Väsentliga antaganden och effekter av rimliga förändringar av dessa framgår av not 14.

Väsentlig betydelse för koncernredovisningen har även de aktuariella antaganden som görs vid beräkning av förmånsbaserade ersättningar till anställda efter avslutad anställning. Information om de aktuariella antaganden återfinns i not 25.

### Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Inga nya standarder eller tolkningar har tillämpats av koncernen för första gången 2025.

### Nya och ändrade IFRS som ej trätt i kraft

IFRS 18 Presentation och upplysningar i finansiella rapporter träder i kraft 1 januari 2027, med retroaktiv tillämpning. IFRS 18 inför nya krav för presentation i resultaträkningen, aggregering och uppdelning av finansiell information samt presentation av ledningsdefinierade resultatmätt. Dessutom finns följdänd-

ringar av flera standarder, såsom IAS 7 Rapport över kassaflöden.

Koncernen arbetar för närvarande med att identifiera alla effekter som ändringarna kommer att innebära för de finansiella rapporterna och dess noter. ASSA ABLOY övervakar också resultatet av IFRIC:s agenda-beslut om valutakurser på koncerninterna mellanhavanden.

De initiala förväntade väsentliga effekterna på koncernens finansiella rapporter är följande:

- Valutakursdifferenser kommer att klassificeras i kategorin där de relaterade intäkterna och kostnaderna för den post som ger upphov till valutakursdifferensen redovisas.
- Nya upplysningar kommer att läggas till: (a) företagsledningens definierade resultatmätt; (b) specificerade kostnader efter art om kostnaderna som redovisas efter funktion i resultaträkningens operativa kategori; (c) en avstämning för varje post i resultaträkningen mellan de omräknade beloppen som redovisas enligt IFRS 18 och de belopp som tidigare redovisats enligt IAS 1.
- Erhållna räntor och betalade räntor kommer att klassificeras i investeringsverksamheten respektive finansieringsverksamheten i kassaflödesanalysen.

Ändringar av IFRS 9 och IFRS 7 - Ändringar av klassificering och värdering av finansiella instrument: I maj 2024 utfärdade IASB förändringar som träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2026 eller senare, med möjlighet till tidig tillämpning endast för klassificering av finansiella tillgångar och relaterade upplysningar.

Koncernen förväntar sig inte att ändringarna kommer att ha någon väsentlig inverkan på de finansiella rapporterna.

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar ASSA ABLOY AB (moderbolaget) och företag över vilka koncernen har bestämmande inflytande.

### Innehav utan bestämmande inflytande

Koncernen avgör individuellt för varje förvärv om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget ska redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företagens nettotillgångar.

### Segmentrapportering

Den högste verkställande beslutsfattaren är koncernchefen och verkställande direktören i moderbolaget. Divisionerna utgör den operationella strukturen för intern kontroll och rapportering samt utgör koncernens segment för extern finansiell rapportering. Inga segment har slagits samman i koncernens rapportering.

Koncernens verksamhet är organisatoriskt uppdelad i fem divisioner. Tre divisioner baseras på produkter som säljs på lokala marknader inom respektive division: EMEIA, Americas och Asia Pacific. Global Technologies och Entrance Systems utgörs av produkter som säljs på den globala marknaden.

### Omräkning av utländsk valuta

Funktionell valuta motsvarar lokal valuta i respektive land där koncernbolagen bedriver verksamhet. Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta genom tillämpning av de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppstår vid betalning av transaktioner i utländsk valuta, liksom vid omräkning av monetära balansposter i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas normalt i resultaträkningen. Undantag utgör transaktioner relaterade till kvalificerade säkringar av kassaflöden som redovisas i övrigt totalresultat. Fordringar och skulder värderas till balansdagens kurs.

Vid omräkning av utländska dotterföretags bokslut, som upprättats i funktionell valuta som avviker från koncernens rapportvaluta, omräknas alla balansposter utom nettoresultatet till balansdagens kurs och nettoresultatet omräknas till genomsnittskurs. Resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs för perioden. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av utländska dotterföretag redovisas i omräkningsdifferensen i övrigt totalresultat.

## Not 1, fortsättning

IAS29 tillämpas sedan 2023 för ASSA ABLOYs verksamhet i Turkiet, då en verksamhet i Turkiet förvärdades i slutet av 2022. Det index som har tillämpats är konsumentprisindex med basperiod 2002, från det turkiska statistikinstitutet. Omvärdering av tidsperioder före 2023 redovisas i omräkningsdifferensen inom eget kapital. Tillämpningen av IAS 29 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

Kurserna, i förhållande till koncernens rapporteringsvaluta (SEK), på de väsentliga i koncernen ingående valutorna i vägda genomsnitt respektive per balansdagen framgår av följande tabell.

Land	Valuta	Genomsnittskurs		Slutkurs	
		2024	2025	2024	2025
Förenade Arabemiraten	AED	2,87	2,69	2,99	2,50
Argentina	ARS	0,009	0,008	0,009	0,006
Australien	AUD	6,96	6,34	6,86	6,15
Brasilien	BRL	1,96	1,75	1,78	1,65
Kanada	CAD	7,70	7,03	7,64	6,70
Schweiz	CHF	12,01	11,82	12,19	11,63
Chile	CLP	0,011	0,010	0,011	0,010
Kina	CNY	1,47	1,37	1,51	1,31
Tjeckien	CZK	0,45	0,45	0,45	0,44
Danmark	DKK	1,53	1,48	1,54	1,45
Euroland	EUR	11,41	11,07	11,46	10,80
Storbritannien	GBP	13,49	12,97	13,83	12,39
Hongkong	HKD	1,35	1,27	1,42	1,18
Ungern	HUF	0,029	0,028	0,028	0,028
Israel	ILS	2,86	2,86	3,00	2,88
Indien	INR	0,126	0,113	0,129	0,102
Kenya	KES	0,078	0,076	0,085	0,071
Sydkorea	KRW	0,0077	0,0070	0,0075	0,0063
Mexiko	MXN	0,58	0,51	0,54	0,51
Malaysia	MYR	2,32	2,30	2,46	2,27
Norge	NOK	0,98	0,94	0,97	0,91
Nya Zeeland	NZD	6,39	5,72	6,23	5,33
Polen	PLN	2,65	2,61	2,69	2,55
Rumänien	RON	2,29	2,20	2,30	2,12
Thailand	THB	0,30	0,30	0,32	0,29
Turkiet	TRY	0,32	0,25	0,31	0,21
USA	USD	10,55	9,86	10,99	9,17
Sydafrika	ZAR	0,58	0,55	0,59	0,55

**Resultaträkning**

I resultaträkningen redovisas kostnaderna fördelade per funktion.

**Intäkter**

Koncernens intäkter utgörs huvudsakligen av produktförsäljning. Service relaterad till sålda produkter utgör en begränsad del av intäkterna. Intäktsredovisning vid försäljning av koncernens produkter görs vid en viss given tidpunkt när kunden får kontroll över produkten, normalt vid leverans. ASSA ABLOY utför även installationstjänster vilka redovisas över tid. För kortare installationsuppdrag redovisas intäkten i praktiken när installationen slutförts. Intäkter från servicekontrakt intäktsförs över tid.

Vid produktförsäljning redovisas en fordran när varorna har levererats, då detta vanligtvis är den tidpunkt ersättningen blir ovillkorlig. Betalningsvillkoren för kundfordringar skiljer sig åt mellan geografiska marknader, typ av vara eller tjänst liksom för olika kunder.

ASSA ABLOY allokera transaktionspriset till varje prestationsåtagande på basis av ett fristående försäljningspris. Det fristående försäljningspriset är det pris till vilket koncernen skulle sälja varan eller tjänsten separat till en kund. I de fall ett fristående försäljningspris inte är direkt observerbart beräknas det vanligtvis baserat på metoden med anpassad marknadsbedömning alternativt som förväntade kostnader plus vinstmarginal.

Eventuella rabatter allokteras proportionerligt till alla prestationsåtaganden i avtalet, såvida det inte föreligger observerbara bevis om att rabatten inte avser alla prestationsåtaganden.

Återstående prestationsåtaganden för avtal med ursprungligen förväntad löptid på högst ett år vid balansdagen, redovisas till det belopp som ASSA ABLOY har rätt att fakturera. Detta eftersom koncernen har rätt till ersättning från en kund till det belopp som direkt motsvarar värdet för kunden av företagets prestation som uppnåtts till balansdagen.

ASSA ABLOY erhåller i begränsad omfattning förskott från kunder. Inga kundavtal inom koncernen avseende varu- eller tjänsteförsäljning bedöms innehålla en betydande finansieringskomponent. Koncernen redovisar inga avtalsutgifter då koncernen tillämpar den praktiska lösning som medges av standarden och som innebär att tillkommande utgifter för att erhålla ett kundavtal redovisas som kostnader när de uppkommer om avskrivningstiden för den tillgång som koncernen annars skulle ha redovisat är högst ett år.

Ersättning från försäkringar och rättstvister redovisas när det är så gott som säkert att ett inflöde av resurser kommer att uppstå.

**Internförsäljning**

Transaktioner mellan koncernbolag sker på affärsmässiga grunder och därmed till marknadspriser.

**Statliga bidrag**

Bidrag relaterade till tillgångar redovisas genom att bidraget reducerar tillgångens redovisade värde.

**Rörelsekostnader**

Operativa kostnader redovisas i sina respektive funktioner enligt nedan.

- Kostnad för sålda varor motsvarar direkta och indirekta kostnader hänförliga till omsättningen, såsom utgifter för handelsvaror, personal och konsulter, samt avskrivningar avseende anläggningstillgångar i tillverkningsprocessen.
- Försäljningskostnader omfattar försäljnings- och marknadsföringsinsatser. Kostnaderna avser även personal och inhyrda konsulter, avskrivningar, resor samt marknadsföring och PR relaterade aktiviteter.
- Administrativa kostnader omfattar kostnader som inte är direkt hänförliga till försäljning, tillverkning eller inköp. Kostnaderna omfattar bland annat administrativa lokaler, juridik och ekonomifunktion.
- Forsknings- och utvecklingskostnader omfattar kostnader för utveckling och framtagning av produkter som inte är aktiverbara.

ASSA ABLOY har en fastställd process med väldefinierade steg för att definiera forsknings- respektive utvecklingsfasen i koncernens produktutveckling. Processen fungerar även som verktyg för att bedöma när utgifterna ska kostnadsföras respektive aktiveras. Utgifter för forskning kostnadsförs när de uppkommer och utgörs av förstudier, kravställning och specificering. Utgifter för utvecklingsarbeten redovisas i balansräkningen, i den omfattning som dessa utgifter förväntas generera framtida ekonomiska fördelar samt under förutsättning att de ekonomiska fördelarna kan mätas på ett tillförlitligt sätt.

Utvecklingsfasen inbegriper produkt- och processdesign, industrialisering och marknadsförberedelser. Aktiverade utgifter skrivs av linjärt över bedömd nyttjandeperiod, vanligtvis 3–5 år. Endast utgifter för utveckling av nya produkter aktiveras, medan utgifter för vidareutveckling av befintliga produkter kostnadsförs när de uppkommer.

**Inkomstskatter**

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar respektive skatteskulder avseende temporära skillnader, d.v.s. skillnaden mellan redovisat skattemässigt värde för tillgångar och skulder. Uppskjutna skattefordringar redovisas avseende skattemässiga underskottsavdrag när de förväntas realiseras inom en överskådlig framtid.

Uppskjuten skatteskuld avseende temporära skillnader som hänför sig till investeringar i dotterföretag redovisas inte i koncernredovisningen då moderbolaget kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det inte bedöms sannolikt att en återföring sker inom överskådlig tid.

Koncernen värderar varje osäker skatteposition utifrån antingen det mest sannolika beloppet eller det förväntade värdet baserat på vilken metod som förväntas förtutse utfallet på bäst sätt. Bedömningar omprövas när det finns ny information som påverkar tidigare bedömningar.

**Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod.

**Likvida medel**

Likvida medel omfattar kassa- och banktillgodohavanden samt kortfristiga finansiella placeringar med förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten som är utsatta för en obetydlig risk för värdefluktuationer.

**Goodwill och övriga förvävsrelaterade immateriella tillgångar**

Goodwill allokteras till kassagenererande enheter (KGE), som utgörs av koncernens fem divisioner förutom Global Technologies vars två affärsenheter, HID och Global Solutions, utgör var sin KGE.

Koncernens KGE testas årligen, samt vid indikation på nedskrivningsbehov, för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivningsprövning genomförs på kassagenererande enheter och sker systematiskt på årlig basis med hjälp av en värderingsmodell baserad på diskonterade framtida kassaflöden. Övriga förvävsrelaterade immateriella tillgångar utgörs huvudsakligen av olika typer av immateriella tillgångar såsom varumärken, teknologi och kundrelationer. Förvävsrelaterade identifierbara immateriella tillgångar redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen och därefter till anskaffningsvärdet reducerat med ackumulerade av- och nedskrivningar. Avskrivning sker linjärt över

*Not 1, fortsättning*

uppskattad nyttjandeperiod och uppgår till 5–12 år för teknologi och till 8–15 år för kundrelationer. Förvärvsrelaterade immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod testas årligen, samt vid indikation på nedskrivningsbehov, för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov på samma sätt som goodwill.

**Övriga immateriella tillgångar**

En immateriell tillgång som inte är förvärvsrelaterad redovisas till anskaffningsvärde och skrivs av över bedömd nyttjandeperiod, vanligtvis 3–5 år.

**Materiella anläggningstillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. Inga avskrivningar görs på mark. För övriga tillgångar skrivs anskaffningsvärdet av linjärt över bedömd nyttjandeperiod vilket för koncernen ger följande genomsnittliga avskrivningsperioder:

- Byggnader 25–50 år.
- Markanläggningar 10–25 år.
- Maskiner 7–10 år.
- Inventarier 3–6 år.

Vinst eller förlust vid avyttring av en materiell anläggningstillgång redovisas i resultaträkningen som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad.

**Leasingavtal**

Inom koncernen finns ett stort antal ingångna leasingavtal där koncernen är leasetagare, huvudsakligen avseende kontor, lokaler och fordon. Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång och en leasingkuld motsvarande nuvärdet av framtida leasingbetalningar i balansräkningen den dag som den leasade tillgången finns tillgänglig för användning. Vid beräkning av nuvärdet används koncernens marginella låneränta per valuta. Vid beräkning av värdet på nyttjanderätten och leasingkulden har koncernen gjort uppskattningar och antaganden såsom antaganden om huruvida eventuella optioner att förlänga eller avsluta ett leasingavtal kommer nyttjas.

Efter inledningsdatumet värderas nyttjanderättstillgången till anskaffningsvärde och skrivs av linjärt över leasingperioden eller över nyttjandeperioden för den underliggande tillgången om äganderätten bedöms övergå till koncernen vid utgången av leasingperioden. Avskrivningarna redovisas som kostnader inom rörelseresultatet medan räntekostnader hänförliga till leasingkulden redovisas i finansnettot.

I kassaflödesanalysen fördelas leasingbetalningarna mellan erlagda räntor i kassaflöde från löpande verksamheten och amortering av leasingkulder i finansieringsverksamheten.

I det operativa kassaflödet inkluderas amortering av leasingkulder som en komponent i rörelsen.

Koncernen redovisar inte någon nyttjanderätt och leasingkuld avseende åtaganden för korttidsleasingavtal och leasingavtal till lågt värde. Leasingbetalningar avseende sådana avtal redovisas som rörelsekostnader över leasingperioden.

**Varulager**

Varulager värderas med tillämpning av först-in-först-ut-principen till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen.

**Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde**

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde utgörs främst av kundfordringar och likvida medel.

**Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet**

Per balansdagen utgörs denna kategori av aktier och andelar samt derivat med positivt verkligt värde som inte används för säkringsredovisning.

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

Denna kategori omfattar derivat med negativt verkligt värde som inte används för säkringsredovisning och tilläggsköpeskillingar. Skulderna värderas löpande till verkligt värde och värdeförändringarna redovisas i resultaträkningen.

Beloppsmässigt väsentliga tilläggsköpeskillingar diskonteras till nuvärde. Förvärvsrelaterade transaktionskostnader kostnadsförs löpande.

**Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde**

Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades då skulden togs upp. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta emissionskostnader periodiseras över skuldens löptid. Långfristiga låneskulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga låneskulder har en löptid kortare än ett år.

**Redovisning och värdering av finansiella tillgångar och skulder**

Förvärv respektive avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, vilket motsvarar den tidpunkt då koncernen förpliktigt sig till köpet respektive försäljningen.

**Nedskrivning av finansiella tillgångar**

Koncernen tillämpar den förenklade ansatsen för att beräkna reserven för förväntade kreditförluster gällande kundfordringar som finns i IFRS 9. Metoden innebär att en reservering görs för förväntade kreditförluster på kundfordringar och avtalstillgångar under hela deras löptid. Vid beräkning av de förväntade kreditförlusterna har kundfordringarna grupperats utifrån antal dagars dröjsmål. De förväntade kreditförlusterna på ej förfallna kundfordringar baseras huvudsakligen på de senaste årens faktiska kreditförluster.

De nedskrivningar som skulle komma ifråga för övriga finansiella tillgångar som är inom tillämpningsområdet för förväntade kreditförluster har inte bedömts vara väsentliga.

**Derivatinstrument och säkringsåtgärder**

Derivatinstrument redovisas i balansräkningen på kontraktsdagen och värderas till verkligt värde, både initialt och vid efterföljande omvärderingar. Metoden för redovisning av vinst eller förlust är beroende av om derivatinstrumentet klassificeras som ett säkringsinstrument och i så fall den säkrade postens karaktär. Derivat som inte klassificeras som säkringsinstrument redovisar värdeförändringar löpande över resultaträkningen bland finansiella poster, antingen som intäkt eller kostnad.

Verkligt värde på valutaterminer nuvärdeberäknas utifrån gällande terminskurser på balansdagen, medan ränteswappar värderas med beräkning av framtida diskonterade kassaflöden.

Information om verkligt värde för derivatinstrument finns i not 36, "Finansiell riskhantering och finansiella instrument". Verkligt värde för derivat med en löptid längre än 12 månader klassificeras som långfristiga räntebärande lån eller fordringar. Övriga derivat klassificeras som kortfristiga räntebärande skulder respektive placeringar.

**Säkringar av verkligt värde**

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för säkring av verkligt värde redovisas värdeförändringar såväl från den säkrade posten som säkringsinstrumentet löpande i resultaträkningen (bland finansiella

poster). Säkringar av verkligt värde används för säkring av ränterisk i upplåningen kopplad till fasta räntebindningar. Om säkringen inte längre skulle uppfylla kraven för säkringsredovisning löses verkligt värdejusteringen av bokfört värde upp över resultaträkningen över kvarvarande löptid med hjälp av effektivräntemetoden.

**Kassaflödessäkringar**

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för kassaflödessäkringar redovisas värdeförändringar från säkringsinstrumentet löpande i Övrigt totalresultat för den del som avser den effektiva delen av säkringarna. Resultat som uppstår från ineffektiva delar av derivaten redovisas direkt i resultaträkningen bland finansiella poster. När ett säkringsinstrument löper ut, säljs eller inte längre uppfyller villkoren för säkringsredovisning och ackumulerade vinster eller förluster avseende säkringen finns i eget kapital kvarstår dessa vinster/förluster i eget kapital och resultatförs samtidigt som den prognosticerad transaktionen slutligen redovisas i resultaträkningen. När en prognosticerade transaktion inte längre förväntas ske överförs den ackumulerade vinst eller förlust som redovisas i eget kapital omedelbart till Övrigt totalresultat i resultaträkningen. När en prognosticerad transaktion inte längre förväntas inträffa redovisas det resultat som redovisats i Övrigt totalresultat direkt bland finansiella poster.

**Säkringar av nettoinvesteringar**

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för säkring av nettoinvesteringar redovisas den del av värdeförändringar i verkligt värde som klassificeras som effektiv i övrigt totalresultat. Den ineffektiva delen av vinsten eller förlusten redovisas direkt i periodens resultat bland finansiella poster. Ackumulerad vinst eller förlust inom övrigt totalresultat redovisas i resultaträkningen när utlandsverksamheten, eller del av verksamheten, avyttras.

**Finansiella garantier**

Finansiella garantier redovisas som finansiella skulder när garantin lämnas. Skulden redovisas initialt till verkligt värde och därefter till det högsta av:

- Det belopp som beräknats med hjälp av modellen för förväntade kreditförluster i enlighet med IFRS 9 Finansiella instrument, och
- Det belopp som ursprungligen redovisades efter avdrag, i tillämpliga fall, för ackumulerade periodiseringar.

*Not 1, fortsättning*

Det verkliga värdet på finansiella garantiavtal beräknas som nuvärdet av skillnaden mellan framtida kontraktuella nettokassaflöden (enligt skuldebrevet) och de betalningar som skulle krävas utan garantin. Alternativt värderas garantiavtalet till det uppskattade belopp som skulle betalas till tredje part för att denna skulle överta skulden.

**Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning**

Tillgångar och skulder klassificeras som innehas för försäljning när deras redovisade värden huvudsakligen kommer att återvinnas genom försäljning, och när en sådan försäljning anses mycket sannolik. Tillgångarna och skulderna redovisas till det lägsta av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Per balansdagen har koncernen inga tillgångar eller skulder som innehas för försäljning.

**Aktierelaterade incitamentsprogram**

Koncernen har aktierelaterade ersättningsplaner i form av ASSA ABLOYs aktiesparprogram. Detaljerad information om de olika programmens utformning återfinns i not 35 Personal. För aktiesparprogram redovisas personalkostnader under intjänandeperioden baserat på aktiernas verkliga värde vid tilldelningstidpunkten, det vill säga när bolaget och de anställda ingått överenskommelse om villkoren och bestämmelser för programmet.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på tilldelningsdagen, reducering av det verkliga värdet med avseende på förväntad utdelning har ej skett då deltagarna blir kompenserade för detta. De anställda betalar ett pris motsvarande aktiekursen vid investeringstillfället. Intjänandevillkoren är inte aktiemarknadsbaserade och påverkar det antal aktier som ASSA ABLOY kommer att ge den anställde vid tilldelning. Om en anställd slutar spara i programmet redovisas samtliga återstående personalkostnader i resultaträkningen. Personalkostnader för aktier hänförliga till det prestationsbaserade programmet beräknas vid varje redovisningstillfälle utifrån en bedömning av sannolikheten för att prestationsmålen kommer att uppnås. Kostnaderna beräknas med utgångspunkt från det antal aktier som ASSA ABLOY räknar med att behöva reglera vid intjänandeperiodens slut. När tilldelning av aktier sker ska sociala avgifter betalas i vissa länder för värdet av den anställdes förmån. Detta värde baseras på verkligt värde vid varje redovisningstidpunkt och redovisas som avsättning för sociala avgifter.

Aktiesparprogrammen är i allt väsentligt eget kapitalreglerade och belopp motsvarande personalkostnaden redovisas mot balanserade vinstmedel i eget kapital. I resultaträkningen fördelas personalkostnaden på respektive funktion.

**Klimatrelaterade frågor**

ASSA ABLOY har analyserat sina klimatrelaterade risker och möjligheter genom två av de scenarier som identifierats av FN:s klimatpanel (IPCC):

- RCP 2,6 – Växthusgasutsläppen minskar radikalt under kommande årtionden.
- RCP 6 – Växthusgasutsläppen minskar i otillräcklig takt.

Se mer information om hållbarhet i förvaltningsberättelsen.

De risker som identifierats inkluderar osäkerhet i leverantörskedjan och brist på material. ASSA ABLOY har vid upprättande av den konsoliderade finansiella informationen analyserat dessa scenarier inverkan på de uppskattningar och antaganden som använts. Bedömningen inkluderade:

- Klimatförändringarnas effekt på analysen av indikation på nedskrivningsbehov och de prognoser för kassaflöden som använts i nedskrivningsprövningen av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod. Se not 14 för information om använda antaganden.
- Effekten av klimatförändringar på redovisning av avsättningar för miljötaganden.

För 2025 har klimatförändringarna inte bedömts ha någon väsentlig inverkan på de finansiella rapporterna eller på de uppskattningar och antaganden som har gjorts vid upprättandet av årsredovisningen.

**Moderbolagets redovisningsprinciper**

Koncernens moderbolag, ASSA ABLOY AB, bedriver koncernledning och tillhandahåller koncerngemensamma funktioner. Moderbolagets intäkter utgörs av koncerninterna franchiseintäkter och royaltyintäkter. De väsentliga balansposterna utgörs av aktier i dotterföretag, koncerninterna fordringar och skulder samt extern upplåning. Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för hållbarhets- och finansiell rapportering RFR 2 Redovisning för juridiska personer. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen

för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

**Intäkter**

Moderbolagets intäkter utgörs av koncerninterna franchiseintäkter och royaltyintäkter. I resultaträkningen redovisas dessa intäkter som övriga rörelseintäkter för att tydliggöra att moderbolaget inte har någon produktförsäljning som övriga externt verksamhetsdrivande koncernföretag.

**Utdelningar**

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

**Forsknings- och utvecklingskostnader**

Forsknings- och utvecklingskostnader kostnadsförs när de uppkommer med undantag av större produktutvecklingsprojekt som har aktiverats.

**Immateriella anläggningstillgångar**

Immateriella anläggningstillgångar består av patenterad teknologi och andra immateriella rättigheter. Immateriella tillgångar skrivs av över max 5 år, förutom förvävsrelaterade immateriella tillgångar som skrivs av på 5–10 år.

**Materiella anläggningstillgångar**

Ägda materiella anläggningstillgångar i moderbolaget redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar på samma sätt som för koncernen. De materiella anläggningstillgångarna skrivs av över bedömd nyttjandeperiod vilket för inventarier innebär 5–10 år och för IT-utrustning 3–5 år.

**Kundfordringar**

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Moderbolaget tillämpar den förenklade ansatsen för att beräkna reserven för förväntade kreditförluster som finns i IFRS 9. De förväntade kreditförlusterna hänförliga till moderbolagets kundfordringar har dock bedömts vara oväsentliga.

**Pensionsförpliktelser**

Moderbolagets pensionsförpliktelser redovisas i enlighet med förenklingsregeln i RFR2, vilken innebär att förmånsbestämda pensioner redovisas som en avgiftsbestämd plan. Pensionsförpliktelserna täcks genom att försäkring tecknas hos försäkringsbolag.

**Leasingavtal**

Moderföretaget redovisar leasingavtal i enlighet med RFR 2 vilket innebär att leasingavgifter kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

**Aktier i dotterbolag**

Aktier i dotterbolag redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar och med tillägg av förvärvskostnader. När det finns en indikation på att aktier och andelar i dotterbolag eller intresseföretag minskat i värde görs en beräkning av återvinningsvärdet. Är detta lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning. Nedskrivningar redovisas bland Finansiella kostnader i resultaträkningen.

**Koncernbidrag**

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i enlighet med RFR 2. Mottagna och lämnade koncernbidrag redovisas bland bokslutsdispositioner i resultaträkningen. Skatteeffekten på koncernbidrag redovisas i enlighet med IAS 12 i resultaträkningen.

**Eventualförpliktelser**

Moderbolaget har tecknat borgensförbindelser till förmån för dotterbolagen. En sådan förpliktelse klassificeras enligt IFRS som ett finansiellt garantiavtal. För dessa avtal tillämpar moderbolaget lätttnadsregeln i RFR 2, och redovisar därmed borgensförbindelsen som en eventualförpliktelse.

**Not 2** Intäkter från avtal med kunder och segmentsinformation**Uppdelning av intäkter från avtal med kunder****Försäljning per produktgrupp**

MSEK	EMEIA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	11 518	11 270	21 769	20 240	5 135	4 570	443	431	7	7	-874	-750	37 999	35 768
Elektromekaniska och elektroniska lås	8 401	9 451	10 740	10 582	1 636	1 497	23 708	25 631	1 231	1 168	-853	-813	44 864	47 517
Säkerhetsdörrar och beslag	4 774	4 883	11 718	12 544	2 257	2 023	28	15	4 359	4 822	-182	-187	22 955	24 099
Entréautomatik	405	218	113	122	92	55	-	-	43 852	44 718	-119	-89	44 344	45 024
<b>Totalt</b>	<b>25 098</b>	<b>25 822</b>	<b>44 340</b>	<b>43 489</b>	<b>9 120</b>	<b>8 145</b>	<b>24 179</b>	<b>26 077</b>	<b>49 451</b>	<b>50 715</b>	<b>-2 027</b>	<b>-1 839</b>	<b>150 162</b>	<b>152 409</b>

**Försäljning per världsdel**

MSEK	EMEIA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Europa	21 475	22 312	87	58	686	578	6 844	7 696	19 166	20 336	-1 000	-905	47 257	50 075
Nordamerika	681	748	39 951	39 288	2 122	2 196	11 377	12 811	26 765	26 539	-541	-443	80 354	81 139
Central- och Sydamerika	106	88	3 891	3 750	52	30	793	649	284	309	-55	-49	5 071	4 777
Afrika	1 045	1 032	7	9	7	14	932	502	75	101	-42	-38	2 025	1 620
Asien	1 641	1 474	372	357	3 518	2 867	3 013	3 235	1 647	1 762	-239	-241	9 952	9 454
Oceanien	150	168	32	27	2 736	2 460	1 221	1 184	1 514	1 668	-150	-163	5 503	5 344
<b>Totalt</b>	<b>25 098</b>	<b>25 822</b>	<b>44 340</b>	<b>43 489</b>	<b>9 120</b>	<b>8 145</b>	<b>24 179</b>	<b>26 077</b>	<b>49 451</b>	<b>50 715</b>	<b>-2 027</b>	<b>-1 839</b>	<b>150 162</b>	<b>152 409</b>

Se även segmentsinformation i avsnittet Rapportering per division på sid 114.

**Försäljning till kunder i respektive land**

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
USA	71 151	72 621
Storbritannien	6 676	7 105
Frankrike	7 077	6 839
Tyskland	5 743	6 666
Kanada	6 440	6 174
Sverige	5 035	5 200
Australien	4 392	4 417
Nederländerna	3 121	3 423
Mexiko	2 763	2 344
Brasilien	2 291	2 179
Schweiz	1 957	2 118
Spanien	1 876	2 114
Kina	2 582	2 099
Finland	1 840	1 931

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Belgien	1 876	1 856
Italien	1 464	1 739
Polen	1 557	1 725
Danmark	1 741	1 634
Indien	1 252	1 316
Norge	1 310	1 289
Österrike	1 046	1 232
Sydkorea	1 238	1 117
Irland	903	1 059
Förenade Arabemiraten	879	954
Nya Zeeland	1 044	893
Sydafrika	771	796
Tjeckien	617	697
Turkiet	566	556

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Chile	482	507
Saudiarabien	566	500
Singapore	504	490
Hong Kong	452	454
Japan	344	454
Portugal	389	448
Israel	382	441
Colombia	397	334
Ungern	311	325
Peru	374	315
Taiwan	303	302
Rumänien	305	296
Estland	285	289
Kroatien	306	276

**Anläggningstillgångar i respektive land**

Fördelning av anläggningstillgångar per geografiskt område, exklusive finansiella instrument, uppskjutna skattefordringar och tillgångar avseende ersättningar efter avslutad anställning.

MSEK	2024	2025
USA	91 416	79 416
Sverige	17 785	17 164
Storbritannien	6 559	7 697
Frankrike	5 097	4 676
Kanada	2 389	4 615
Schweiz	4 666	4 187
Tyskland	2 703	4 168
Australien	4 162	3 732
Kina	3 419	3 221
Österrike	3 857	3 118
Övriga länder	22 301	24 057
<b>Totalt</b>	<b>164 353</b>	<b>156 051</b>



## Not 2, fortsättning

**Redovisning av intäkter**

Av koncernens intäkter 2025 har 22 781 MSEK (22 197) redovisats över tid, medan 129 628 MSEK (127 965) avsåg åtaganden som överförts vid en viss tidpunkt. Fördelningen per segment var enligt följande:

EMEIA: 4 207 (3 838) respektive 20 995 MSEK (20 609). Americas: 1 071 (944) respektive 42 281 MSEK (43 268). Asia Pacific: 49 (25) respektive 7 318 MSEK (8 175). Global Technologies: 8 600 (8 928) respektive 17 260 MSEK (15 027). Entrance Systems: 8 854 (8 461) respektive 41 773 MSEK (40 886).

**Avtalstillgångar och avtalskulder**

Koncernen redovisar följande intäktrelaterade avtals-tillgångar och avtalskulder:

**Avtalstillgångar**

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Upplupna intäkter	1 104	1 152
<b>Totalt</b>	<b>1 104</b>	<b>1 152</b>

**Avtalskulder**

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Långfristiga förskott från kunder och förutbetalda intäkter	78	72
Kortfristiga förskott från kunder och förutbetalda intäkter	3 982	3 547
<b>Totalt</b>	<b>4 060</b>	<b>3 619</b>

Avtalstillgångar har under året ökat med 48 MSEK varav förvärvade bolag har bidragit med 19 MSEK. Avtalskulder har minskat med 441 MSEK. Förvärvade och avyttrade bolag har netto minskat avtalskulder med 53 MSEK under året. Den totala avtalskullen per 31 december 2024 om 4 060 MSEK har i allt väsentligt intäktsförts under 2025.

**Återstående prestationsåtaganden**

Det sammanlagda transaktionspris som fördelats till uppfyllda prestationsåtaganden per balansdagen uppgår till 22 827 MSEK. Av beloppet förväntas 21 280 MSEK intäktsföras 2026 medan 1 547 MSEK beräknas intäktsföras under 2027 eller senare.

Per 31 december 2024 uppgick det sammanlagda transaktionspriset som fördelats till uppfyllda prestationsåtaganden till 25 885 MSEK.

**Tillgångar och skulder i segmenten**

MSEK	EMEIA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
<b>Tillgångar i segmenten</b>	29 023	30 383	78 466	68 052	11 661	10 095	36 418	37 210	58 342	55 170	4 738	3 033	218 648	203 944
- varav goodwill	14 552	15 500	36 524	32 219	5 582	4 874	21 504	22 260	28 711	26 265	–	–	106 874	101 119
Ej fördelade tillgångar													4 957	4 428
<b>Summa tillgångar</b>													<b>223 605</b>	<b>208 371</b>
<b>Skulder i segmenten</b>	7 472	7 366	12 877	10 807	2 757	2 822	7 159	7 410	14 435	13 969	68 679	59 735	113 379	102 109
Ej fördelade skulder													3 146	4 544
<b>Totalt</b>													<b>116 525</b>	<b>106 652</b>

**Not 3 Ersättning till revisorer**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
<b>Revisionsuppdrag</b>				
EY	83	88	15	18
Övriga	52	50	–	–
<b>Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag</b>				
EY	0	0	0	0
<b>Skatterådgivning</b>				
EY	4	2	–	–
Övriga	27	17	3	2
<b>Övriga tjänster</b>				
EY	9	4	5	1
Övriga	70	33	1	1
<b>Totalt</b>	<b>245</b>	<b>195</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

Revisionsarvode för EY i Sverige uppgick under året till 22 MSEK (22) och arvode för extratjänster uppgick till 1 MSEK (0).

**Not 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader**

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Förändring av försäkringsreserv	75	79
Omvärdering tilläggsköpeskillingar	46	140
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	107	82
Rörelserelaterade skatter	–29	–40
Transaktionskostnader vid förvärv	–307	–322
Valutakursdifferenser	–107	–150
Övrigt, netto	231	–170
<b>Totalt</b>	<b>17</b>	<b>–381</b>

Utöver ovan särredovisas den väsentliga posten Realisationsresultat vid avyttring av dotterbolag i resultaträkningen.

**Moderbolaget**

Övriga rörelseintäkter i moderbolaget utgörs huvudsakligen av franchise- och royaltyintäkter från dotterbolagen.

**Not 5** Resultatandel i intressebolag

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Goal Co., Ltd	22	12
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	12	–
Saudi Crawford Doors Ltd	6	14
Skidata Parking System Ltd	2	8
Övriga	4	–5
<b>Totalt</b>	<b>45</b>	<b>28</b>

**Not 6** Redovisning av leasingavtal för moderbolaget

Moderbolaget redovisar leasingavtal i enlighet med RFR 2 vilket innebär att leasingavgifter kostnadsförs linjärt över leasingperioden. Leasingavtal i moderbolaget avser huvudsakligen förhyrda lokaler och bilar.

MSEK	Moderbolaget	
	2024	2025
Under året betalda leasingavgifter	19	43
<b>Totalt</b>	<b>19</b>	<b>43</b>
<b>Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:</b>		
Förfaller till betalning:		
(2025) 2026	25	42
(2026) 2027	23	35
(2027) 2028	15	22
(2028) 2029	11	21
(2029) 2030	11	9
<b>Totalt</b>	<b>85</b>	<b>129</b>

**Not 7** Kostnader fördelade på kostnadslag och funktion

I resultaträkningen redovisas kostnaderna fördelade per funktion. Nedan visas de funktionsindelade kostnaderna fördelade på de viktigaste kostnadsslagen.

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Ersättningar till anställda (not 35)	45 184	47 980
Direkta materialkostnader	50 542	49 978
Av- och nedskrivningar (not 8, 14, 15)	5 645	6 081
Övriga inköpskostnader	24 602	24 638
<b>Totalt</b>	<b>125 974</b>	<b>128 677</b>

**Not 8** Av- och nedskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Immateriella tillgångar	1 865	2 168	1 089	1 022
Maskiner	917	901	–	–
Inventarier	606	621	17	16
Byggnader	350	318	–	–
Markanläggningar	7	5	–	–
Nyttjanderättstillgångar	1 900	2 069	–	–
<b>Totalt</b>	<b>5 645</b>	<b>6 081</b>	<b>1 105</b>	<b>1 038</b>

**Not 9** Valutakursdifferenser i resultaträkningen

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Valutakursdifferenser redovisade i rörelseresultatet	–82	–150	19	–17
Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader	29	–28	–3	4
<b>Totalt</b>	<b>–53</b>	<b>–178</b>	<b>16</b>	<b>–13</b>

**Not 10** Finansiella intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Mottagna utdelningar från dotterbolag	–	–	6 008	8 676
Mottagna utdelningar från intressebolag och andra aktier och andelar	0	0	3	2
Realisationsresultat från försäljning av dotterbolag	–	–	0	–
Värdeförändring aktier och andelar	–	–	–	–
Koncerninterna ränteintäkter	–	–	1 489	1 563
Externa ränteintäkter och liknande resultatposter	119	85	0	0
Övriga finansiella intäkter	13	14	0	–
<b>Totalt</b>	<b>133</b>	<b>99</b>	<b>7 500</b>	<b>10 242</b>

**Not 11** Finansiella kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Räntekostnader <sup>1</sup>	–3 136	–2 981	–3 091	–2 590
Räntekostnader leasingkulder	–275	–300	–	–
Räntekostnader pensionsavsättningar, netto	–56	–35	–	–
Valutakursdifferenser finansiella poster	29	–28	–3	4
Övriga finansiella kostnader	–77	–83	–23	–34
<b>Totalt</b>	<b>–3 515</b>	<b>–3 428</b>	<b>–3 117</b>	<b>–2 620</b>

<sup>1</sup> Varav 152 MSEK (–244) är hänförliga till värdeförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning, för koncernen.

**Not 12** Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Aktuell skatt	-4 919	-4 765	-580	-522
Skatt hänförlig till tidigare år	-206	254	0	0
Utländsk kupongskatt	-46	-58	-3	-4
Uppskjuten skatt	-102	-546	2	1
<b>Totalt</b>	<b>-5 272</b>	<b>-5 115</b>	<b>-581</b>	<b>-525</b>

Förklaring till skillnaden mellan nominell svensk skattesats och effektiv skattesats baserad på resultat före skatt:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Svensk inkomstskattesats	21	21	21	21
Effekt av utländska skattesatser	3	3	1	2
Ej skattepliktiga intäkter/ej avdragsgilla kostnader	1	2	-15	-17
Utnyttjade/nya tidigare ej värderade underskottsavdrag	1	1	-	-
Skatt hänförlig till tidigare år	-1	-1	-	-
Jämförelsestörande poster (se not 13)	0	1	-	-
Övrigt	0	-1	-	-
<b>Skattesats enligt resultaträkningen</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

**OECD Pillar 2 modellregler**

ASSA ABLOY omfattas av OECD:s Pillar 2 modellregler. Enligt lagstiftningen är koncernen skyldig att betala en tilläggsskatt för skillnaden mellan sin GloBE effektiva skattesats per jurisdiktion och minimiskatten på 15 procent. Lagstiftning om Pillar 2 har trätt i kraft i Sverige, den jurisdiktion där ASSA ABLOY är registrerat.

Koncernen tillämpar undantaget för att redovisa och lämna information om uppskjutna skattefordringar och skatteskulder relaterade till inkomstskatter från Pillar 2, som anges i ändringarna av IAS 12 vilka utfärdades i maj 2023.

ASSA ABLOY har utvärderat sin exponering mot Pillar 2-lagstiftningen för räkenskapsår 2025. Baserat på detta är den totala tilläggsskatten avseende räkenskapsår 2025 oväsentlig.

En majoritet av enheterna i koncernen har en effektiv skattesats som överstiger 15 procent, varför ASSA ABLOY endast blir föremål för tilläggsskatt avseende verksamheter i ett fåtal jurisdiktioner. Dessa jurisdiktioner är mestadels jurisdiktioner med en nominell bolagsskattesats under 15 procent, eller jurisdiktioner med en nominell bolagsskattesats på omkring 15 procent. Detta beror på effekten av specifika justeringar som följer av lagstiftningen om Pillar 2, som ger upphov till olika effektiva skattesatser jämfört med de som beräknas i enlighet med punkt 86 i IAS 12.

**Not 13** Vinst per aktie

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	15 639	14 701
Nettovinst	15 639	14 701
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
<b>Vinst per aktie (SEK)</b>	<b>14,08</b>	<b>13,23</b>

Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning.

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	15 639	14 701
<b>Jämförelsestörande poster</b>		
Realisationsresultat från avyttring av Emtek och Smart Residential, inkl. exitkostnader	21	228
Skatteeffekt realisationsresultat från avyttring av Emtek och Smart Residential, inkl. exitkostnader	-5	-58
Omstruktureringskostnader	-	1 284
Skatteeffekt omstruktureringskostnader	-	-223
<b>Summa jämförelsestörande poster efter skatt</b>	<b>15</b>	<b>1 231</b>
- varav jämförelsestörande poster före skatt	21	1 513
- varav skatteeffekt av jämförelsestörande poster	-5	-281
Nettovinst efter jämförelsestörande poster	15 654	15 932
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
<b>Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster (SEK)</b>	<b>14,09</b>	<b>14,34</b>

**Not 14** Immateriella tillgångar

2025, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>113 593</b>	<b>28 958</b>	<b>24 346</b>	<b>166 896</b>	<b>11 971</b>
Inköp	–	–	363	363	7
Förvärv av dotterbolag	7 745	2 310	3 428	13 483	–
Avyttring av dotterbolag	–	0	–392	–392	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	–1 019	–1 019	–
Omklassificeringar	–	–	24	24	–
Omräkningsdifferenser	–14 413	–4 164	–3 118	–21 695	–
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>106 926</b>	<b>27 103</b>	<b>23 631</b>	<b>157 660</b>	<b>11 978</b>
<b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–6 719</b>	<b>–1 421</b>	<b>–13 351</b>	<b>–21 491</b>	<b>–10 275</b>
Avyttring av dotterbolag	–	0	385	385	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	1 004	1 004	–
Avskrivningar	–	–1	–2 062	–2 064	–1 022
Nedskrivningar	–	–	–104	–104	–
Nedskrivningar redovisade mot strukturresev	–	–	0	0	–
Omklassificeringar	–	–	0	0	–
Omräkningsdifferenser	913	184	1 472	2 568	–
<b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–5 806</b>	<b>–1 238</b>	<b>–12 657</b>	<b>–19 702</b>	<b>–11 298</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>101 119</b>	<b>25 865</b>	<b>10 973</b>	<b>137 958</b>	<b>680</b>

2024, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>99 092</b>	<b>25 433</b>	<b>21 675</b>	<b>146 200</b>	<b>11 962</b>
Inköp	–	0	278	279	9
Förvärv av dotterbolag	8 474	1 436	1 293	11 203	–
Avyttring av dotterbolag	–151	–	–	–151	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	–353	–353	–
Omklassificeringar	–	1	34	35	–
Omräkningsdifferenser	6 177	2 086	1 420	9 683	–
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>113 593</b>	<b>28 958</b>	<b>24 346</b>	<b>166 896</b>	<b>11 971</b>
<b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–6 219</b>	<b>–1 322</b>	<b>–10 956</b>	<b>–18 496</b>	<b>–9 187</b>
Förvärv av dotterbolag	–30	–3	–64	–98	–
Avyttring av dotterbolag	–	–	–	–	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	0	225	225	–
Avskrivningar	–	–1	–1 857	–1 859	–1 089
Nedskrivningar	–	–	–6	–6	–
Nedskrivningar redovisade mot strukturresev	–	–	–	–	–
Omklassificeringar	–	0	5	5	–
Omräkningsdifferenser	–469	–95	–699	–1 263	–
<b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–6 719</b>	<b>–1 421</b>	<b>–13 351</b>	<b>–21 491</b>	<b>–10 275</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>106 874</b>	<b>27 537</b>	<b>10 995</b>	<b>145 405</b>	<b>1 695</b>

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod, exklusive goodwill, uppgår till 25 789 MSEK (27 456) och avser varumärken.

Nyttjandeperioden har fastställts som obestämbart i de fall tidsperioden, under vilken en tillgång bedöms komma att bidra med ekonomiska fördelar, inte kan bestämmas.

**Nedskrivningsprövning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod**

Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod allokteras på koncernens kassagenererande enheter (KGE). Sedan 2023 har koncernen sex KGE, vilka motsvarar koncernens fem divisioner förutom Global Technologies vars två affärsenheter, HID och Global Solutions, nu utgör var sin KGE. Global Solutions och HID har genom senaste årens förvärv och strategi börjat skilja sig åt avseende affärsmodell och teknologi, varmed även deras kassaflöden blivit mer avskilda från varandra.

Koncernen undersöker varje år för respektive kassagenererande enhet om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod samt när händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår ifrån uppskattade framtida kassaflöden baserade på finansiella prognoser som täcker en femårsperiod. Kassaflöden bortom prognosperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift nedan.

**Väsentliga antaganden som använts för beräkning av nyttjandevärden:**

- Prognosticerad rörelsemarginal.
- Tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom prognosperioden.
- Diskonteringsränta efter skatt tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

Ledningen har fastställt den prognosticerade rörelsemarginalen baserat på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom prognosperioden har en tillväxttakt om 3 procent (3) använts för samtliga KGE. Denna tillväxttakt bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonterings-

## Not 14, fortsättning

ränta i lokal valuta efter skatt använts vid beräkningarna. Skillnaden i värde mot om en diskonteringsränta före skatt hade använts bedöms inte vara väsentlig. Diskonteringsräntan har fastställts genom beräkning av den viktade kapitalkostnaden (WACC) för respektive kassagenererande enhet.

Klimatrelaterade riskers inverkan på framtida kassaflöden har också beaktats på KGE-nivå, inklusive åtaganden för investeringsutgifter och driftsutgifter. Inga väsentliga ekonomiska konsekvenser för innevarande års nedskrivningsbedömning identifierades.

2025, MSEK	EMEIA	Americas	Asia Pacific	HID	Global Solutions	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	15 500	32 219	4 874	16 029	6 231	26 265	101 119
Immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod	851	14 656	1 135	1 347	768	7 032	25 789
<b>Totalt</b>	<b>16 351</b>	<b>46 876</b>	<b>6 009</b>	<b>17 376</b>	<b>6 999</b>	<b>33 297</b>	<b>126 908</b>

## 2024

En diskonteringsränta efter skatt på 8,0 procent har använts för samtliga kassagenererande enheter. Inga nedskrivningar av goodwill och andra immateriella tillgångar har gjorts under året.

Nedan sammanfattas goodwill och immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod fördelat på respektive KGE:

2024, MSEK	EMEIA	Americas	Asia Pacific	HID	Global Solutions	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	14 552	36 524	5 582	17 154	4 350	28 711	106 874
Immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod	469	17 335	1 277	1 356	273	6 746	27 456
<b>Totalt</b>	<b>15 021</b>	<b>53 859</b>	<b>6 860</b>	<b>18 510</b>	<b>4 623</b>	<b>35 457</b>	<b>134 330</b>

## 2025

En diskonteringsränta efter skatt på 8,0 procent har använts för samtliga kassagenererande enheter. Inga nedskrivningar av goodwill och andra immateriella tillgångar har gjorts under året.

Nedan sammanfattas goodwill och immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod fördelat på respektive KGE:

## Känslighetsanalys

Känslighetsanalys har gjorts för respektive kassagenererande enhet. Resultatet av analysen redovisas sammantaget nedan.

## 2025

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter prognosperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 5 procent (EMEIA 6 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 9 procent, HID 5 procent, Global Solutions 5 procent, Entrance Systems 5 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom prognosperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEIA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 13 procent, HID 13 procent, Global Solutions 13 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 8,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 17 procent (EMEIA 17 procent, Americas 17 procent, Asia Pacific 17 procent, HID 17 procent, Global Solutions 17 procent, Entrance Systems 17 procent).

Dessa beräkningar är hypotetiska och ska inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet.

Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda en nedskrivning av goodwill i en enskild kassagenererande enhet.

## 2024

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter prognosperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 5 procent (EMEIA 6 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 9 procent, HID 5 procent, Global Solutions 5 procent, Entrance Systems 5 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom prognosperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEIA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 13 procent, HID 13 procent, Global Solutions 13 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 8,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 17 procent (EMEIA 17 procent, Americas 17 procent, Asia Pacific 17 procent, HID 17 procent, Global Solutions 17 procent, Entrance Systems 17 procent).

Dessa beräkningar är hypotetiska och ska inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet.

Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda en nedskrivning av goodwill i en enskild kassagenererande enhet.

**Not 15** Materiella anläggningstillgångar

2025, MSEK	Koncernen					Moderbolaget	
	Byggnader	Mark och mark-anläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>9 282</b>	<b>1 405</b>	<b>14 805</b>	<b>6 641</b>	<b>1 266</b>	<b>33 400</b>	<b>155</b>
Inköp	115	9	410	507	1 369	2 411	9
Förvärv av dotterbolag	96	16	47	196	44	399	–
Avyttring av dotterbolag	–319	–	–199	–43	–3	–563	–
Försäljningar och uttrangeringar	–154	–25	–651	–765	–14	–1 609	–
Omklassificeringar	206	15	631	150	–966	35	–
Omräkningsdifferenser	–1 077	–143	–2 067	–932	–185	–4 404	–
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>8 150</b>	<b>1 278</b>	<b>12 976</b>	<b>5 755</b>	<b>1 511</b>	<b>29 669</b>	<b>164</b>
<b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–5 109</b>	<b>–143</b>	<b>–10 515</b>	<b>–4 980</b>	<b>–</b>	<b>–20 747</b>	<b>–128</b>
Avyttring av dotterbolag	85	–	172	39	–	296	–
Försäljningar och uttrangeringar	161	3	640	727	–	1 531	–
Avskrivningar	–309	–5	–873	–603	–	–1 790	–16
Nedskrivningar	–9	–	–4	–10	–	–23	–
Nedskrivningar redovisade mot strukturresev	0	0	–23	–7	–	–31	–
Omklassificeringar	–16	–	–1	–3	–	–20	–
Omräkningsdifferenser	613	11	1 550	749	–	2 923	–
<b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–4 583</b>	<b>–135</b>	<b>–9 056</b>	<b>–4 088</b>	<b>–</b>	<b>–17 862</b>	<b>–144</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>3 566</b>	<b>1 143</b>	<b>3 920</b>	<b>1 667</b>	<b>1 511</b>	<b>11 807</b>	<b>20</b>
2024, MSEK	Koncernen					Moderbolaget	
	Byggnader	Mark och mark-anläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>8 369</b>	<b>1 284</b>	<b>12 949</b>	<b>6 007</b>	<b>1 456</b>	<b>30 066</b>	<b>151</b>
Inköp	100	0	412	499	1 273	2 283	11
Förvärv av dotterbolag	239	21	444	230	8	942	–
Avyttring av dotterbolag	–	–	–2	–42	–	–43	–
Försäljningar och uttrangeringar	–387	–14	–794	–613	–64	–1 871	–6
Omklassificeringar	412	23	823	189	–1 484	–37	–
Omräkningsdifferenser	549	91	973	372	77	2 062	–
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>9 282</b>	<b>1 405</b>	<b>14 805</b>	<b>6 641</b>	<b>1 266</b>	<b>33 400</b>	<b>155</b>
<b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–4 616</b>	<b>–127</b>	<b>–9 354</b>	<b>–4 508</b>	<b>–</b>	<b>–18 606</b>	<b>–118</b>
Förvärv av dotterbolag	–95	–1	–238	–150	–	–484	–
Avyttring av dotterbolag	0	–	2	28	–	30	–
Försäljningar och uttrangeringar	271	0	759	578	–	1 609	6
Avskrivningar	–345	–7	–898	–571	–	–1 821	–17
Nedskrivningar	–5	–	–21	–33	–	–59	–
Nedskrivningar redovisade mot strukturresev	0	–	2	–2	–	0	–
Omklassificeringar	–1	–2	–12	12	–	–3	–
Omräkningsdifferenser	–318	–6	–756	–333	–	–1 413	–
<b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–5 109</b>	<b>–143</b>	<b>–10 515</b>	<b>–4 980</b>	<b>–</b>	<b>–20 747</b>	<b>–128</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>4 173</b>	<b>1 262</b>	<b>4 290</b>	<b>1 662</b>	<b>1 266</b>	<b>12 653</b>	<b>27</b>

**Not 16** Nyttjanderättstillgångar

I balansräkningen redovisas följande belopp avseende nyttjanderättstillgångar.

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Byggnader	4 807	4 917
Maskiner	31	29
Fordon	1 302	1 254
Övriga inventarier	155	87
<b>Totalt</b>	<b>6 295</b>	<b>6 287</b>

Tillkommande nyttjanderätter under 2025 uppgick till 3 055 MSEK (2 689).

I resultaträkningen redovisas följande belopp relaterade till leasingavtal:

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
<b>Avskrivningar hänförliga till nyttjanderättstillgångar:</b>		
Byggnader	–1 352	–1 444
Maskiner	–12	–12
Fordon	–491	–569
Övriga inventarier	–45	–43
<b>Rörelsekostnader hänförliga till:</b>		
Korttidsleasingavtal	–66	–65
Leasingavtal av lågt värde	–12	–12
Variabla leasingbetalningar ej inkluderade i leasingkulder	–23	–13
<b>Räntekostnader hänförliga till:</b>		
Leasingkulder	–275	–300
<b>Totalt</b>	<b>–2 275</b>	<b>–2 458</b>

Det totala kassaflödet hänförligt till leasingavtal under 2025 var 2 268 MSEK (2 072).

## Not 17 Aktier i dotterbolag

Företagsnamn	Org. nummer, säte	Moderbolaget		Redovisat värde, MSEK
		Antal aktier	Ägarandel, %	
ASSA Sverige AB	556061-8455, Eskilstuna	70	100	197
ASSA ABLOY Entrance Systems AB	556204-8511, Landskrona	1 000	100	287
ASSA ABLOY Global Solutions AB	556666-0618, Stockholm	1 306 891	100	475
ASSA ABLOY Kredit AB	556047-9148, Stockholm	400	100	6 036
ASSA ABLOY Holding AB	559180-8646, Stockholm	6 500	100	7 813
ASSA ABLOY Försäkrings AB	516406-0740, Stockholm	60 000	100	185
ASSA ABLOY Asia Holding AB	556602-4500, Stockholm	1 000	100	2 001
ASSA ABLOY OY	1094741-7, Joensuu	800 000	100	4 257
ASSA ABLOY Norge A/S	979207476, Moss	150 000	100	538
ASSA ABLOY Danmark A/S	CVR 10050316, Herlev	60 500	100	376
ASSA ABLOY Deutschland GmbH	HR B 66227, Berlin	1	100	1 086
ASSA ABLOY Nederland Holding B.V.	52153924, Raamsdonksveer	180	100	771
ASSA ABLOY France SAS	412140907, R.C.S. Versailles	15 184 271	100	1 964
HID Global Switzerland S.A.	CH-232-0730018-2, Granges	2 500	100	47
ASSA ABLOY Entrance Systems Austria GmbH	A-2320 Schwwechat	1	100	109
ASSA ABLOY Ltd	2096505, Willenhall	1 330 000	100	3 091
Mul-T-Lock Ltd	520036583, Yavne	13 787 856	100	901
ASSA ABLOY Holdings (SA) Ltd	1948/030356/06, Roodepoort	100 220	100	447
ASSA ABLOY Inc	039347-83, Oregon	100	100	9 157
ABLOY Canada Inc.	1148165260, Montreal	1	100	0
ASSA ABLOY of Canada Ltd	104722749 RC0003, Ontario	9 621	100	511
ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd	ACN 095354582, Oakleigh, Victoria	48 190 000	100	844
Cerramex, S.A de C.V	CER8805099Y6, Mexiko City	4	0 <sup>1</sup>	0
ASSA ABLOY Mexico, S.A de CV	AAM961204CI1, Mexiko City	50 108 549	100	1 329
Cerraduras y Candados Phillips S.A de CV	CCP910506LK2, Mexiko City	112	0 <sup>1</sup>	0
ASSA ABLOY Colombia S.A.S	860009826-8, Bogota	3 115 080	100	203
ASSA ABLOY Asia Pacific Ltd	53451, Hong Kong	999 999	99 <sup>1</sup>	72
ASS AABLOY Entrance Systems IDDS AB	556071-8149, Landskrona	25 000 000	100	5 323
ASSA ABLOY Portugal, Unipessoal, Lda (Portugal)	PT500243700, Alfragide	1	100	23
ASSA ABLOY Holding Italia S.p.A.	IT01254420597, Rom	650 000	100	1 019
HID SA (Argentina)	CUIT 30-61783980-2, Buenos Aires	240	2 <sup>1</sup>	0
HID Global SAS	FR21341213411, Nanterre	1 000 000	100	2 672
ASSA ABLOY East Africa Ltd	C.20402, Nairobi	13 500	100	90
Omni-ID Ltd	6163600, Bristol	2 200 000	100	26
ASSA ABLOY Industrietore GmbH	574125b, Schwechat	1 000	100	0
HID Ireland Limited	752101, Galway	1 000 000	100	88
<b>Totalt</b>				<b>51 938</b>

<sup>1</sup> Koncernens innehav uppgår till 100 procent.

## Not 18 Andelar i intressebolag

Företagsnamn	Registreringsland	Koncernen				
		Antal andelar	Kapitalandel 2024, %	Kapitalandel 2025, %	Redovisat värde 2024, MSEK	Redovisat värde 2025, MSEK
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	46	571	491
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	Indonesien	1 533 412	49	–	61	–
APT Skidata Ltd	Storbritannien	2 600	26	26	6	36
Skidata (India) Private Ltd	Indien	9 608	49	–	22	–
Skidata Parking System Ltd	Storbritannien	2 600	26	26	30	30
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 990	50	–	14	–
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	40	5	5
Övriga					1	2
<b>Totalt</b>					<b>710</b>	<b>564</b>

## Not 19 Uppskjuten inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Förändring i uppskjuten skatt
	2024	2025	
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>			
Anläggningstillgångar	274	1 036	
Pensioner	297	241	
Underskottsavdrag med mera	75	26	
Leasingavtal	1 402	1 315	
Övriga uppskjutna skattefordringar	1 492	3 136	
Kvittade uppskjutna skattefordringar	–1 444	–4 021	
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>	<b>2 097</b>	<b>1 735</b>	
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>			
Anläggningstillgångar	2 155	6 176	
Pensioner	161	174	
Leasingavtal	1 341	1 258	
Övriga uppskjutna skatteskulder	1 110	435	
Kvittade uppskjutna skatteskulder	–1 444	–4 021	
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>	<b>3 322</b>	<b>4 022</b>	
<b>Uppskjuten skatt, netto</b>	<b>–1 225</b>	<b>–2 287</b>	

## Förändring i uppskjuten skatt

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
<b>Ingående balans</b>	<b>–1 128</b>	<b>–1 225</b>
Förvärv och avyttringar	27	–652
Redovisning i resultaträkningen	–102	–546
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	48	–66
Valutakursdifferenser	–70	203
<b>Utgående balans</b>	<b>–1 225</b>	<b>–2 287</b>

Koncernens totala underskottsavdrag uppgår till 7 861 MSEK varav 7 578 MSEK (7 102) utgör underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar ej har värderats eftersom det bedöms som osäkert i vilken utsträckning det är sannolikt att avdragen kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

## Not 19, fortsättning

De ovärderade underskotten härrör från bolag i följande länder:

MSEK	2025	MSEK	2025
Förenade Arabemiraten	111	Kina	3 054
Argentina	3	Malaysia	9
Australien	2	Mexiko	46
Belgien	71	Nederländerna	122
Brasilien	997	Polen	54
Bulgarien	1	Portugal	42
Chile	63	Singapore	7
Danmark	60	Slovakien	76
Egypten	14	Storbritannien	237
Filippinerna	60	Sydafrika	55
Finland	73	Thailand	13
Frankrike	1 246	Turkiet	63
Indien	80	Tyskland	57
Indonesien	12	Uganda	29
Irland	3	Vietnam	7
Isralen	30	Österrike	330
Italien	548	<b>Totalt</b>	<b>7 578</b>
Kanada	3		

Av de totala underskottsavdragen förfaller 3 775 MSEK inom fem år medan 4 086 MSEK inte har någon förfallotidpunkt.

## Not 20 Övriga finansiella tillgångar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Andelar i intressebolag	–	–	462	462
Andra aktier och andelar	325	271	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	224	204	–	–
Övriga långfristiga fordringar	148	150	44	45
<b>Totalt</b>	<b>698</b>	<b>626</b>	<b>505</b>	<b>507</b>

## Not 21 Varulager

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Material och förrådsartiklar	5 939	5 286
Produkter i arbete	4 051	3 661
Färdiga varor	10 875	10 212
Förskott till leverantörer	155	88
<b>Totalt</b>	<b>21 020</b>	<b>19 247</b>

Nedskrivning av lager uppgick under året till 462 MSEK (534).

## Not 22 Kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Kundfordringar	26 307	23 952
Kreditförlustreserv	–2 864	–2 625
<b>Totalt</b>	<b>23 444</b>	<b>21 327</b>

## Kundfordringar per valuta

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
USD	11 020	9 989
EUR	5 279	4 877
GBP	1 092	1 002
CAD	729	660
SEK	720	723
AUD	513	525
CNY	466	241
BRL	316	344
Övriga valutor	3 310	2 967
<b>Totalt</b>	<b>23 444</b>	<b>21 327</b>

## Åldersanalys av årets kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Ej förfallna kundfordringar	18 862	17 469
Förfallna kundfordringar:		
< 3 månader	4 927	4 434
3–12 månader	1 269	961
> 12 månader	1 250	1 088
	<b>7 445</b>	<b>6 483</b>
Nedskrivna kundfordringar:		
Ej förfallna	–788	–876
Förfallna kundfordringar:		
< 3 månader	–596	–461
3–12 månader	–232	–200
> 12 månader	–1 247	–1 088
	<b>–2 864</b>	<b>–2 625</b>
<b>Totalt</b>	<b>23 444</b>	<b>21 327</b>

## Förändring i kreditförlustreserv avseende kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
<b>Ingående balans</b>	<b>2 910</b>	<b>2 864</b>
Förvärv och avyttringar av dotterbolag	29	–91
Konstaterade förluster	–288	–181
Återförda outnyttjade belopp	–362	10
Reservering för osäkra kundfordringar	365	412
Omräkningsdifferenser	211	–389
<b>Utgående balans</b>	<b>2 864</b>	<b>2 625</b>

## Not 23 Moderbolagets eget kapital och förslag till vinstdisposition

Moderbolagets eget kapital uppdelas i bundet och fritt eget kapital. Bundet eget kapital utgörs av aktiekapital, uppskrivningsfond, reservfond och fond för utvecklingsutgifter. Reservfonden består av överkurs (vid emission av aktier erhållet belopp överstigande aktiernas nominella belopp) avseende aktier som emitterades till och med 2005. Fritt eget kapital utgörs av överkursfond, balanserade vinstmedel och årets resultat.

Till årsstämman förfogande står vinstmedel om 20 633 753 470 SEK. Styrelsen föreslår en utdelning för räkenskapsåret 2025 om 6,40 kronor per aktie, totalt 7 108 968 538 SEK, och att resterande belopp, 13 524 784 932 SEK, överföres i ny räkning.



**Not 24** Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie

MSEK	Antal aktier, tusental			Aktiekapital, TSEK
	A-aktier	B-aktier	Totalt	
Ingående balans per 1 jan 2024	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
<b>Utgående balans per 31 dec 2024</b>	<b>57 525</b>	<b>1 055 052</b>	<b>1 112 576</b>	<b>370 859</b>
Antal röster, tusental	575 259	1 055 052	1 630 311	
Ingående balans per 1 jan 2025	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
<b>Utgående balans per 31 dec 2025</b>	<b>57 525</b>	<b>1 055 052</b>	<b>1 112 576</b>	<b>370 859</b>
Antal röster, tusental	575 259	1 055 052	1 630 311	

Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK (0,33) och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs i efterhand. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst. Alla emitterade aktier är fullt betalda.

Vägt genomsnittligt antal aktier i tusental har under året uppgått till 1 110 776 (1 110 776). Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning. Totalt antal aktier i eget förvar per 31 december 2025 uppgick till 1 800 000. Inga aktier har återköpts under året.

Under räkenskapsåret utbetald utdelning uppgick totalt till 6 554 MSEK (5 998), vilket motsvarar 5,90 SEK (5,40) per aktie.

**Not 25** Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

Ersättningar till anställda efter avslutad anställning omfattar pensioner och sjukvårdsersättningar. Pensionsplaner klassificeras som antingen förmånsbestämda planer eller avgiftsbestämda planer. Pensionsåtaganden i balansräkningen är huvudsakligen hänförliga till förmånsbestämda pensionsplaner. ASSA ABLOY har förmånsbestämda pensionsplaner i ett antal länder. De mest omfattande förmånsbestämda planerna finns i USA, Storbritannien och Schweiz.

De förmånsbestämda planerna i USA, Storbritannien och Schweiz tryggas av tillgångar inom ramen för pensionsstiftelser. I USA finns även ofonderade planer för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning, som redovisas på samma sätt som förmånsbestämda pensionsplaner.

Stiftelsernas verksamhet regleras av nationella bestämmelser och praxis. Ansvaret för övervakning av pensionsplanerna och dess tillgångar ligger främst hos stiftelsernas respektive styrelse men kan även ligga mer direkt hos företaget. Koncernen har en övergripande policy för inom vilka ramar tillgångsallokering bör hålla sig. Varje stiftelse anpassar sin tillgångsallokering efter hur det lokala pensionsåtagandet ser ut,

framförallt återstående löptid och fördelning mellan aktiva medlemmar och pensionärer. Koncernen har inte ändrat de processer som används för att hantera dessa risker.

Placeringarna är väl diversifierade för att inte en enskild placeringens värdenedgång skall ha någon väsentlig påverkan på förvaltningstillgångarna. Den största andelen av tillgångarna är placerade i aktier då koncernen anser att aktier långsiktigt ger den bästa avkastningen till en acceptabel risknivå. Den totala allokeringen till aktier bör dock inte överstiga 60 procent av de totala tillgångarna. De räntebärande tillgångarna placeras i en kombination av vanliga statsobligationer och företagsobligationer men även i inflationskyddade realränteobligationer. Den genomsnittliga löptiden för dessa är normalt något kortare än löptiden på den underliggande skulden. Andelen obligationer i fonderna bör inte understiga 30 procent av tillgångarna. Mindre andelar av tillgångarna placeras även i fastigheter och alternativa placeringar, främst hedgefonder.

Per 31 december 2025 uppgår andelen aktier till 27 procent (23) och räntebärande värdepapper till 46 procent (38) av förvaltningstillgångarna, medan övriga

tillgångar uppgår till 27 procent (39). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2025 var 456 MSEK (214), medan effekten av förändrade antaganden på pensionsskulden uppgick till -148 MSEK (-177).

Svenska koncernbolag beräknar särskild löneskatt på skillnaden mellan pensionsskuld fastställd enligt IAS 19 och skuld enligt de regler som tillämpas i juridisk person.

**Belopp som redovisas i resultaträkningen**

Pensionskostnader, MSEK	2024	2025
Avgiftsbestämda pensionsplaner	1 064	1 174
Förmånsbestämda pensionsplaner	173	163
Sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning	28	27
<b>Totalt</b>	<b>1 264</b>	<b>1 364</b>
<i>varav redovisat inom:</i>		
Rörelseresultat	1 209	1 329
Finansnetto	56	35

**Belopp som redovisas i balansräkningen**

Pensionsavsättningar, MSEK	2024	2025
Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	944	688
Avsättningar för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning	510	424
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	24	24
<b>Totalt</b>	<b>1 478</b>	<b>1 136</b>

**Pensioner i Alecta**

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas bland annat genom försäkring i Alecta. Enligt UFR 10 är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2025 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 15 MSEK (14), varav för moderbolaget 9 MSEK (8). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2026.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagnarna och/eller de försäkrade. Per 31 december 2025 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån preliminärt till 167 procent (162 procent per 31 december 2024). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån tillåts normalt att variera mellan 125 och 170 procent. Om konsolideringsnivån avviker från detta intervall ska åtgärder i form av justering av premienivån vidtas för att återgå till normalintervallet.

Not 25, fortsättning

Specifikation av förmånsbestämda pensionsplaner, sjukvårdssättningar och förvaltningstillgångar per land

Specifikation av pensionsavsättningar, MSEK	Storbritannien		Schweiz		USA		Övriga länder		Totalt	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser	3 545	3 085	1 808	1 717	1 870	1 541	742	552	7 964	6 894
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-4 235	-3 796	-1 522	-1 488	-2 315	-1 979	-251	-229	-8 322	-7 491
<b>Nettovärde fonderade planer</b>	<b>-690</b>	<b>-711</b>	<b>287</b>	<b>229</b>	<b>-445</b>	<b>-438</b>	<b>491</b>	<b>323</b>	<b>-358</b>	<b>-597</b>
Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-	-	-	-	-	-	1 302	1 285	1 302	1 285
Nuvärde av ofonderade sjukvårdssättningar	-	-	-	-	506	421	3	3	510	424
<b>Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>-690</b>	<b>-711</b>	<b>287</b>	<b>229</b>	<b>61</b>	<b>-17</b>	<b>1 797</b>	<b>1 611</b>	<b>1 454</b>	<b>1 112</b>
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	-	-	-	-	3	7	20	17	24	24
<b>Totalt</b>	<b>-690</b>	<b>-711</b>	<b>287</b>	<b>229</b>	<b>65</b>	<b>-10</b>	<b>1 817</b>	<b>1 628</b>	<b>1 478</b>	<b>1 136</b>

Väsentliga aktuariella antaganden

Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), %	Storbritannien		Schweiz		USA	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Diskonteringsränta	5,5	5,5	1,1	1,1	5,5	5,3
Förväntad årlig löneökning	n/a	n/a	1,5	1,5	4,0	4,0
Förväntad årlig pensionsökning	3,7	3,5	0,0	0,0	1,5	1,5
Förväntad årlig ökning i sjukvårdssättningar	n/a	n/a	n/a	n/a	5,0	5,0
Förväntad årlig inflation	3,2	2,9	1,0	1,0	n/a	n/a

Förändring i pensionsförpliktelser

2025, MSEK	Sjukvårdssättningar	Förmånsbestämda pensionsplaner	Förvaltningstillgångar	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2025</b>	<b>510</b>	<b>9 267</b>	<b>-8 322</b>	<b>1 454</b>
Förvärv och avyttringar	-	1	-	1
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	3	148	-	151
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	1	-9	-	-8
Räntekostnad/-intäkt	24	356	-345	35
<b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>	<b>27</b>	<b>495</b>	<b>-345</b>	<b>178</b>
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	-	-	-111	-111
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	-	-1	-	-1
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	-3	-139	-	-142
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	-	-17	-	-17
<b>Omvärdering av nettopensionsförpliktelser</b>	<b>-3</b>	<b>-157</b>	<b>-111</b>	<b>-270</b>
Omräkningsdifferenser	-84	-867	923	-28
<b>Summa redovisat i övrigt totalresultat</b>	<b>-87</b>	<b>-1 024</b>	<b>813</b>	<b>-298</b>
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	-	-	-106	-106
Avgifter från anställda	-	113	-112	1
Utbetalda ersättningar	-27	-672	582	-116
<b>Summa in- och utbetalningar</b>	<b>-26</b>	<b>-559</b>	<b>364</b>	<b>-222</b>
<b>Utgående balans 31 december 2025</b>	<b>424</b>	<b>8 180</b>	<b>-7 491</b>	<b>1 112</b>

2024, MSEK	Sjukvårdssättningar	Förmånsbestämda pensionsplaner	Förvaltningstillgångar	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2024</b>	<b>482</b>	<b>8 677</b>	<b>-7 742</b>	<b>1 418</b>
Förvärv och avyttringar	-	92	-	92
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	3	136	-	139
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	-	6	-	6
Räntekostnad/-intäkt	24	360	-329	56
<b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>	<b>28</b>	<b>502</b>	<b>-329</b>	<b>201</b>
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	-	-	114	114
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	-	46	-	46
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	-10	-212	-	-222
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	-	41	-	41
<b>Omvärdering av nettopensionsförpliktelser</b>	<b>-10</b>	<b>-125</b>	<b>114</b>	<b>-21</b>
Omräkningsdifferenser	48	560	-600	7
<b>Summa redovisat i övrigt totalresultat</b>	<b>37</b>	<b>435</b>	<b>-486</b>	<b>-13</b>
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	-	-	-97	-97
Avgifter från anställda	0	74	-74	0
Utbetalda ersättningar	-38	-513	406	-145
<b>Summa in- och utbetalningar</b>	<b>-38</b>	<b>-439</b>	<b>234</b>	<b>-243</b>
<b>Utgående balans 31 december 2024</b>	<b>510</b>	<b>9 267</b>	<b>-8 322</b>	<b>1 454</b>

## Not 25, fortsättning

## Fördelning av förvaltningstillgångar

Förvaltningstillgångar	2024	2025
Noterade aktier	1 897	2 019
Statsobligationer	1 582	1 623
Företagsobligationer	1 412	1 192
Realränteobligationer	147	647
Fastigheter	409	289
Likvida medel	400	118
Alternativa placeringar	–	–
Försäkringsbrev och andra tillgångar	2 475	1 604
<b>Totalt</b>	<b>8 322</b>	<b>7 491</b>

## Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen och sjukvårdssättningar

Effekt på pensionsförpliktelsen och sjukvårdssättningar av 0,5 procentenhets förändring i signifikanta aktuariella antaganden, %	+0,5 %	–0,5 %
Diskonteringsräntan	–5,0	5,6
Inflationen	1,9	–1,9
Pensionsökningar	2,5	–1,4
Förväntad årlig ökning i sjukvårdssättningar	3,1	–2,9

Ovan presenteras känslighetsanalyser för de viktigaste antaganden som påverkar den redovisade pensions-skulden. Notera dock att känslighetsanalysen inte är menad att uttrycka en åsikt från ASSA ABLOY om sannolikheten för att dessa inträffar.

För 2026 är ASSA ABLOYs bedömning avseende effekter av framtida kassaflöden att endast mindre tillskott till pensionsplanerna kommer att vara erforderliga.

## Not 26 Övriga avsättningar

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
<b>Ingående balans 1 jan 2025</b>	<b>39</b>	<b>919</b>	<b>958</b>
Årets avsättningar	1 284	147	1 432
Förvärv av dotterbolag	–	131	131
Avyttring av dotterbolag	–4	–2	–6
Återföring outnyttjade belopp	–	–111	–111
Betalningar	–645	–79	–724
Utnyttjat utan kassaflödes-effekt	–31	–	–31
Omräkningsdifferenser	–22	–62	–83
<b>Utgående balans 31 dec 2025</b>	<b>622</b>	<b>942</b>	<b>1 565</b>

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
<b>Ingående balans 1 jan 2024</b>	<b>767</b>	<b>860</b>	<b>1 627</b>
Årets avsättningar	–	213	213
Förvärv av dotterbolag	–	31	31
Avyttring av dotterbolag	–	–2	–2
Återföring outnyttjade belopp	–	–69	–69
Betalningar	–748	–100	–848
Utnyttjat utan kassaflödes-effekt	0	–	0
Omräkningsdifferenser	21	–14	7
<b>Utgående balans 31 dec 2024</b>	<b>39</b>	<b>919</b>	<b>958</b>

Fördelning i balansräkningen:	Koncernen	
	2024	2025
Övriga långfristiga avsättningar	527	741
Övriga kortfristiga avsättningar	431	824
<b>Totalt</b>	<b>958</b>	<b>1 565</b>

Den utgående strukturren är huvudsakligen hän-förlig till det omstruktureringsprogram som initierades 2025. Strukturren förväntas utnyttjas under de kommande två åren. Långfristig del av reserven uppgår till 207 MSEK. Se även förvaltningsberättelsen för mer information om strukturprogrammen.

Övriga avsättningar avser bland annat legala åtaganden inklusive framtida miljörelaterade åtgärder.

## Not 27 Övriga kortfristiga skulder

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Moms och punktskatter	1 325	1 184
Innehållen källskatt	195	202
Erhållna förskott	2 468	1 938
Sociala avgifter och andra skatter	135	160
Kortfristiga tilläggsköpeskillingar	1 109	883
Övriga kortfristiga skulder	1 070	1 029
<b>Totalt</b>	<b>6 302</b>	<b>5 396</b>

## Not 28 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Personalrelaterade kostnader	5 971	5 826	188	193
Kundrelaterade kostnader	2 534	2 307	–	–
Förutbetalda intäkter	1 513	1 609	–	–
Upplupna räntekostnader	432	364	405	432
Övrigt	5 082	5 184	72	73
<b>Totalt</b>	<b>15 532</b>	<b>15 290</b>	<b>665</b>	<b>697</b>

## Not 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Fastighetsinteckningar	6	–	–	–
Övriga in-teckningar och pantsättningar	72	59	–	–
<b>Totalt</b>	<b>78</b>	<b>59</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

## Not 30 Eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Garantier till förmån för dotterbolag	–	–	17 575	11 977
Övriga garantier och eventualförpliktelser	77	48	–	–
<b>Totalt</b>	<b>77</b>	<b>48</b>	<b>17 575</b>	<b>11 977</b>

Utöver garantier redovisade i tabellen ovan har koncernen ett stort antal mindre bankgarantier beträffande fullgörande av åtaganden i den löpande verksamheten. Några väsentliga skulder förväntas inte uppkomma genom dessa garantier.

Förfallstruktur – garantier, MSEK	Koncernen	
	2024	2025
< 1 år	64	39
> 1 < 2 år	5	2
> 2 < 5 år	1	–
> 5 år	8	6
<b>Totalt</b>	<b>77</b>	<b>48</b>

**Not 31** Kassaflödesposter

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
<b>Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet</b>		
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	-107	-82
Resultat vid försäljning av dotterbolag	-45	33
Förändring av pensionsavsättningar	137	142
Resultat från andelar i intresseföretag	-45	-28
Utdelning från andelar i intresseföretag	3	24
Omvärdering tilläggsköpeskillingar	-46	-140
Övrigt	118	134
<b>Justering för poster som ej ingår i kassaflödet</b>	<b>14</b>	<b>83</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>		
Varulager ökning/minskning (-/+)	-60	-277
Kundfordringar ökning/minskning (-/+)	-280	-142
Leverantörsskulder ökning/minskning (+/-)	153	-339
Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (-/+)	395	391
<b>Förändring av rörelsekapital</b>	<b>208</b>	<b>-367</b>
<b>Avyttring av dotterbolag</b>		
Erhållna köpeskillingar netto	473	1 206
Likvida medel i avyttrade dotterbolag	-13	-371
<b>Förändring i koncernens likvida medel vid avyttring</b>	<b>460</b>	<b>835</b>

**Not 32** Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser har skett efter räkenskapsårets utgång.

**Not 33** Reserver

MSEK	Säkringsreserv			Totalt
	Kassaflödes-säkringar	Säkring av verkligt värde	Omräknings-differenser	
<b>Ingående balans 1 januari 2024</b>	<b>-335</b>	<b>-2</b>	<b>9 793</b>	<b>9 455</b>
Övrigt totalresultat i intressebolag	-	-	-1	-1
Kassaflödessäkringar	94	-	-	94
Säkring av nettoinvestering	-	-	-	-
Säkringskostnad	6	-14	-	-8
Omräkningsdifferenser	-	-	5 669	5 669
Skatt hänförlig till reserver	-	3	-6	-3
<b>Utgående balans 31 december 2024</b>	<b>-235</b>	<b>-14</b>	<b>15 454</b>	<b>15 206</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2025</b>	<b>-235</b>	<b>-14</b>	<b>15 454</b>	<b>15 206</b>
Övrigt totalresultat i intressebolag	-	-	-83	-83
Kassaflödessäkringar	-111	-	-	-111
Säkring av nettoinvestering	-	-	-	0
Säkringskostnad	8	10	-	18
Omräkningsdifferenser	-	-	-13 582	-13 582
Skatt hänförlig till reserver	-	-2	6	4
<b>Utgående balans 31 december 2025</b>	<b>-338</b>	<b>-6</b>	<b>1 796</b>	<b>1 453</b>

Kassaflödessäkringar inkluderar säkringar av nettoinvestering. Av den utgående balansen utgör 255 MSEK belopp relaterade till stängda säkringsrelationer avseende nettoinvesteringar där säkrat föremål kvarstår.

**Not 34** Rörelseförvärv**Konsoliderade förvärv 2025**

Förvärvad verksamhet	Division	Antal anställda	Försäljning 2025 (MSEK)	Konsolideringsmånad
3millID & Third Millennium	Global Technologies	<50	240	2025-01
InVue	Global Technologies	260	1 790	2025-01
Uhlmann & Zacher	EMEIA	110	280	2025-01
Wallace & Wallace	Entrance Systems	160	470	2025-02
Gesellschaft für Sicherheitstechnik	EMEIA	<50	130	2025-03
Senior Architectural Systems	EMEIA	150	570	2025-03
Pedestal PRO	Americas	50	120	2025-04
TeleAlarm Group	Global Technologies	70	280	2025-05
Kingspan Door Components	Entrance Systems	70	280	2025-06
Multi Acces	Entrance Systems	<50	<50	2025-06
Skidata India	Entrance Systems	100	<50	2025-06
Calmell	Global Technologies	100	380	2025-07
Automated Doors & Access	Entrance Systems	<50	130	2025-07
SiteOwl	Americas	<50	<50	2025-08
Intelligent Observation	Global Technologies	<50	<50	2025-08
ePark	Entrance Systems	<50	<50	2025-09
Kentix	EMEIA	<50	90	2025-10
IDmelon	Global Technologies	<50	<50	2025-10
Metal Products Inc	Americas	170	220	2025-10
Door System	EMEIA	80	150	2025-11
International Door Products	Americas	80	220	2025-11
Sargent & Greenleaf	Americas	100	430	2025-12
Rhinotek Entrance Solutions	Entrance Systems	<50	60	2025-12

Nedan följer beskrivning av några av de större förvärv som genomförts under 2025, samt därefter några av koncernens större förvärv under 2024. I förvaltningsberättelsen återfinns ytterligare information om genomförda förvärv.

**2025****3millID och Third Millennium**

I januari 2025 förvärvades 3millID och Third Millennium, bolag inom läsare och certifikat för fysisk accesskontroll med bas i USA och Storbritannien. 3millID och Third Millennium har sina huvudkontor baserade i Colorado, USA respektive Wales, Storbritannien. I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**InVue**

I januari 2025 förvärvades InVue, en amerikansk leverantör av precisionstillverkade, uppkopplade lösningar för accesskontroll och skydd av föremål. Verksamheten har sitt huvudkontor i Charlotte, USA. I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

I nedanstående tabell ingår justeringar av verkligt värde på förvärvade nettotillgångar från förvärv genomförda under tidigare år. Förvärvsanalysen har upprättats för samtliga förvärv under 2025, varav några är preliminära och kommer att slutföras inom ett år efter förvärvsdatumet.

Förvärvade enheters årsomsättning 2025 uppgick till totalt 5 985 MSEK (7 782) och nettoresultatet till totalt 866 MSEK (271). Förvärvsrelaterade kostnader för 2025 uppgick till 322 MSEK (307) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

	2024	2025
MSEK	Totalt	Totalt
<b>Förvärvspris</b>		
Erlagda köpeskillningar avseende årets förvärv	12 796	11 608
Innehållna och villkorade köpeskillningar avseende årets förvärv	678	1 205
Verkligt värde, tidigare ägd intressebolagsandel, avseende årets förvärv	–	19
Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv	–517	–4
<b>Summa</b>	<b>12 957</b>	<b>12 848</b>
<b>Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder</b>		
Immateriella tillgångar	2 662	5 738
Materiella anläggningstillgångar	476	399
Nyttjanderättstillgångar	617	414
Uppskjutna skattefordringar	202	127
Övriga finansiella tillgångar	73	32
Varulager	1 420	700
Kortfristiga fordringar och placeringar	1 556	1 050
Likvida medel	532	715
Uppskjutna skatteskulder	–180	–746
Pensionsavsättningar	–118	–1
Övriga långfristiga skulder	–1 014	–1 377
Kortfristiga skulder	–1 686	–1 831
<b>Summa</b>	<b>4 541</b>	<b>5 220</b>
Innehav utan bestämmande inflytande i förvärvade verksamheter	27	138
<b>Goodwill</b>	<b>8 443</b>	<b>7 745</b>
Erlagda köpeskillningar avseende årets förvärv	12 796	11 608
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	–532	–715
Erlagda och erhållna köpeskillningar avseende förvärv genomförda tidigare år	–127	516
<b>Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv</b>	<b>12 136</b>	<b>11 409</b>
Nettoomsättning från förvärvstidpunkten	4 010	4 038
EBIT från förvärvstidpunkten	337	771
Nettoresultat från förvärvstidpunkten	407	898

*Not 34, fortsättning***Uhlmann & Zacher**

I januari 2025 förvärvades Uhlmann & Zacher, en tysk leverantör av handtag och vred för accesskontroll och tillhörande mjukvara. Verksamheten har sitt huvudkontor i Bayern, Tyskland.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Wallace & Wallace**

I februari 2025 förvärvades Wallace & Wallace, en kanadensisk tillverkare, distributör och installatör av stängsel för skalskydd, dörr- och grindlösningar för kommersiella och privatkundsmarknader. Verksamheten har sitt huvudkontor i Winnipeg, Kanada.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Gesellschaft für Sicherheitstechnik**

I mars 2025 förvärvades Gesellschaft für Sicherheitstechnik (GfS), en tysk innovativ aktör inom utrymningslösningar för kommersiella, industriella och offentliga byggnader. Verksamheten har sitt huvudkontor i Hamburg, Tyskland.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Senior Architectural Systems**

I mars 2025 förvärvades Senior Architectural Systems, en oberoende leverantör av innovativa fönster, dörrar och väggar i aluminium samt energieffektiva fönstersystem för den kommersiella byggsektorn i Storbritannien. Verksamheten har sitt huvudkontor i Yorkshire, Storbritannien.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**TeleAlarm Group**

I maj 2025 förvärvades TeleAlarm, en europeisk leverantör av fjärrvårdsteknik som kombinerar hård- och mjukvarulösningar för att möjliggöra självständigt boende inom vård- och omsorgssegmentet, baserad i Tyskland. Huvudkontoret ligger i Leipzig, Tyskland.

Per balansdagen är förvärvsanalysen preliminär med avseende på värdering av immateriella tillgångar och kommer att slutföras inom ett år efter förvärvsdatumet.

**Calmell**

I juli 2025 förvärvades Calmell, en spansk tillverkare av smarta kort, smarta pappersbiljetter och biljetter med magnetremsa. Verksamheten har sitt huvudkontor i Barcelona, Spanien.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**International Door Products**

I november 2025 förvärvades International Door Products, en amerikansk tillverkare av standard- och kundanpassade brandklassade stålkarmar för dörrar. Verksamheten har sitt huvudkontor i Michigan, USA.

Per balansdagen är förvärvsanalysen preliminär med avseende på värdering av immateriella tillgångar och kommer att slutföras inom ett år efter förvärvsdatumet.

**Sargent & Greenleaf**

I december 2025 förvärvades Sargent and Greenleaf, en amerikansk tillverkare av mekaniska och elektriska låslösningar med hög säkerhet och hårdvara för säkerhetsskåp. Verksamheten har sitt huvudkontor i Kentucky, USA.

Per balansdagen är förvärvsanalysen preliminär med avseende på värdering av immateriella tillgångar och kommer att slutföras inom ett år efter förvärvsdatumet.

**2024****Integrated Warehouse Solutions**

I januari 2024 förvärvades Integrated Warehouse Solutions, en amerikansk tillverkare av dockningsutrustning

för lastkajer. Verksamheten har sitt huvudkontor i Burleson, USA.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Nomadix och Global Reach**

I april 2024 förvärvades Nomadix och Global Reach i USA och Storbritannien, ledande leverantörer av Wi-Fi access och interaktionslösningar för hotell och kommersiella fastigheter. Verksamheterna har sina respektive huvudkontor i Los Angeles, USA och London, England.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Amecor**

I maj 2024 förvärvades Amecor, en sydafrikansk tillverkare av kommunikationsutrustning för larmtjänster för den sydafrikanska säkerhetsmarknaden. Verksamheten har sitt huvudkontor i Johannesburg, Sydafrika.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Skidata**

I september 2024 förvärvades Skidata, en internationell ledande leverantör av lösningar för accesskontroll. Verksamheten har sitt huvudkontor i Salzburg, Österrike.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Level Lock**

I september 2024 förvärvades Level Lock, en amerikansk leverantör av tekniklösningar. Verksamheten har sitt huvudkontor i Redwood City, USA.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form

av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Lawrence Doors**

I november 2024 förvärvades Lawrence Doors, en amerikansk tillverkare av rullportar i stål, stål nätspaneler och jalusier. Verksamheten har sitt huvudkontor i Baldwin Park, USA.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Premier Steel Doors and Frames**

I december 2024 förvärvades Premier Steel Doors and Frames, en amerikansk tillverkare av ihåliga metalldörrar och karmar, dörrsystem i metall och aluminiumfönster. Verksamheten har sitt huvudkontor i Monroe, USA.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**9Solutions**

I december 2024 förvärvades 9Solutions, en finsk leverantör av inregrerade AI-drivna lokaliseringlösningar i realtid för kritisk kommunikation och samarbete inom hälsovården, med fokus på äldreomsorg. Verksamheten har sitt huvudkontor i Oulu, Finland.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Roger**

I december 2024 förvärvades Roger, en polsk tillverkare av accesskontrollsystem och relaterad hårdvara. Verksamheten har sitt huvudkontor i Gosciszewo, Polen.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

**Not 35 Personal**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Löner och andra ersättningar	35 189	37 571	343	348
Sociala kostnader	9 995	10 409	190	195
– varav pensionskostnader	1 209	1 367	60	63
<b>Totalt</b>	<b>45 184</b>	<b>47 980</b>	<b>533</b>	<b>543</b>

**Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2025, TSEK**

Namn	Lön/arvode	Rörlig lön	Aktie-relaterad ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnader
Nico Delvaux, verkställande direktör och koncernchef	28 448	20 863	11 146	197	9 700
Övriga ledande befattningshavare (9 tjänster)	63 886	42 766	21 184	3 575	10 465
<b>Totala ersättningar och förmåner</b>	<b>92 334</b>	<b>63 629</b>	<b>32 330</b>	<b>3 772</b>	<b>20 165</b>

Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2024 till 216,6 MSEK.

**Arvode till styrelsens ledamöter 2025 (inklusive utskottsarbete), TSEK**

Namn och befattning	Styrelse	Ersättningsutskott	Revisionsutskott	Totalt
Johan Hjertonsson, ordförande	3 540	202	–	3 742
Carl Douglas, vice ordförande	1 316	–	–	1 316
Erik Ekudden, ledamot	1 050	101	–	1 151
Sofia Schörling Högberg, ledamot	1 050	–	–	1 050
Lena Olving, ledamot	1 050	–	336	1 386
Victoria Van Camp, ledamot	1 050	–	336	1 386
Susanne Pahlén Åklundh, ledamot	1 050	–	493	1 543
Arbetsstagarrepresentanter (4 st)	–	–	–	–
<b>Totalt</b>	<b>10 106</b>	<b>303</b>	<b>1 165</b>	<b>11 574</b>

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2024 till 11,3 MSEK.

**Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning**

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning för år 2025 uppgick till 84 MSEK (78) exklusive pensionskostnader och sociala avgifter. Pensionskostnaderna uppgick till 12 MSEK (11). Pensionsförpliktelser till flera ledande befattningshavare säkras via pantförskrivna kapitalförsäkringar.

**Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare**

De nuvarande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som antogs av årsstämman 2022 framgår nedan. Styrelsen har föreslagit nya riktlinjer inför årsstämman 2026, se förvaltningsberättelsen.

**Tillämpningsområde**

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och koncernchef samt övriga medlemmar av ASSA ABLOYs koncernledning ("Koncernledningen"). Riktlin-

jerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2022.

Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Beträffande anställningsförhållanden för medlem av Koncernledningen som är anställd eller bosatt utanför Sverige eller är utländsk medborgare får vederbörliga anpassningar göras för att följa tvingande regler eller etablerad lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

**Främjande av ASSA ABLOYs affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet**

En av de strategier för värdeskapande som ASSA ABLOY arbetar efter är Ständig utveckling genom våra medarbetare. I syfte att ASSA ABLOY fortsatt ska kunna rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare ska grundprincipen vara att ersättning och andra anställningsvillkor erbjuds på marknadsmässiga och konkurrenskraftiga villkor med beaktande av såväl global ersättningspraxis som praxis i hemlandet för varje medlem av Koncernledningen. Dessa riktlinjer möjliggör att Koncernledningen kan erbjudas en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning. Därigenom skapas förutsättningar för en framgångsrik implementering av koncernens affärsstrategi, som på en övergripande nivå är att leda trenden mot världens mest innovativa och väldesignade accesslösningar, samt tillvaratagande av ASSA ABLOYs långsiktiga intressen inklusive dess hållbarhet. Ytterligare information om ASSA ABLOYs affärsstrategi och dess hållbarhetsredovisning finns på ASSA ABLOYs hemsida [assaabloy.com](http://assaabloy.com).

ASSA ABLOY har pågående långsiktiga aktiesparprogram som har beslutats av bolagsstämman och därför inte omfattas av dessa riktlinjer. Av samma skäl omfattas inte heller kommande långsiktiga aktiesparprogram som styrelsen föreslår att bolagsstämman ska anta. Syftet med långsiktiga aktiesparprogram är att stärka ASSA ABLOYs förmåga att rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare, bidra till att ASSA ABLOY tillhandahåller en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning och förena aktieägarnas och berörda medarbetares intressen. Genom ett långsiktigt aktiesparprogram knyts medarbetares belöning till ASSA ABLOYs framtida resultat- och värdeutveckling. Prestationskraven relaterar för närvarande till vinst per aktie. Programmen ställer vidare krav på egen investe-

ring och flerårig innehavstid. Ytterligare information om dessa program finns på ASSA ABLOYs hemsida [assaabloy.com](http://assaabloy.com).

**Ersättningsformer**

Den totala årliga ersättningen till medlemmarna av Koncernledningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt avspegla respektive medlem av Koncernledningens ansvar och prestation. Den totala årliga ersättningen ska bestå av fast grundlön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner och övriga förmåner (vilka anges exklusive sociala avgifter nedan). Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara mål, vilka beskrivs vidare nedan, och får uppgå till högst 75 procent av den årliga grundlönen. För att säkerställa ersättningsnivåernas marknadsmässighet och konkurrenskraft med beaktande av rådande marknadsförhållanden i USA får den rörliga kontantersättningen för medlemmar av Koncernledningen anställda i USA, uppgå till högst 100 procent av den årliga grundlönen. Ytterligare rörlig kontantersättning kan utgå i specifika fall i form av ersättning med engångsbelopp, detta förutsatt att sådan ersättning endast lämnas på individnivå i syfte att rekrytera ledande befattningshavare. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 100 procent av den årliga grundlönen och den maximala rörliga kontantersättningen, samt inte utges mer än en gång per år och individ.

Medlemmarna av Koncernledningen ska omfattas av avgiftsbestämda pensionsplaner för vilka försäkringspremierna baseras på respektive medlems årliga grundlön och betalas av ASSA ABLOY under anställningen. Försäkringspremierna ska uppgå till högst 35 procent av den årliga grundlönen. Övriga förmåner, till exempel tjänstebil, livförsäkring, extra sjukförsäkring eller företagshälsovård, ska kunna utgå i den utsträckning detta bedöms vara marknadsmässigt på den aktuella marknaden för respektive medlem av Koncernledningen. Premier och andra kostnader i anledning av sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av den årliga grundlönen.

Vidare ska bostadsförmån kunna utgå i enlighet med ASSA ABLOYs policyer. Kostnaderna för bostadsförmån får sammanlagt uppgå till högst 25 procent av den årliga grundlönen. Premier och andra kostnader för övriga

*Not 35, fortsättning*

förmåner samt bostadsförmån får dock sammanlagt uppgå till högst 30 procent av den årliga grundlönen.

**Kriterier för tilldelning av rörlig kontantersättning**

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara finansiella mål, såsom vinst per aktie (EPS), rörelseresultat (EBIT), kassaflöde och organisk tillväxt, och kan även vara kopplad till strategiska och/eller funktionella mål individuellt anpassade utifrån ansvar och funktion. Dessa mål ska vara utformade i syfte att främja ASSA ABLOYs affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, genom att exempelvis ha en koppling till affärsstrategin eller främja den ledande befattningshavarens långsiktiga utveckling inom ASSA ABLOY.

Ersättningsutskottet ska för styrelsen bereda, följa och utvärdera frågor rörande rörlig kontantersättning till Koncernledningen. Inför varje årlig mätperiod för uppfyllelse av kriterier för tilldelning av rörlig kontantersättning ska styrelsen, baserat på ersättningsutskottets arbete, fastställa vilka kriterier som bedöms relevanta för den kommande mätperioden. När mätperioden har avslutats ska det fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Bedömningar avseende huruvida finansiella mål har uppnåtts ska baseras på fastställt finansiellt underlag för aktuell period.

Rörlig kontantersättning kan utbetalas efter avslutad mätperiod eller vara föremål för uppskjuten utbetalning. Utbetalad rörlig kontantersättning kan återkrävas när sådan rätt följer av allmänna rättsprinciper.

**Anställningstid och upphörande av anställning**

Medlemmarna av Koncernledningen ska vara anställda tills vidare. Vid uppsägning från ASSA ABLOYs sida får uppsägningstiden vara högst 12 månader för VD och 6 månader för övriga medlemmar av Koncernledningen. Vid uppsägning av VD ska ersättningskyldigheten för ASSA ABLOY, inklusive avgångsvederlag och ersättning under uppsägningstiden, maximalt motsvara 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon annan medlem av Koncernledningen ska ersättningen från ASSA ABLOY maximalt motsvara 6 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ett avgångsvederlag om ytterligare maximalt 12 månaders grundlön. Vid egen uppsägning får uppsägningstiden vara högst 6 månader, utan rätt till avgångsvederlag. Medlem av Koncernledningen ska, för tid då avgångsvederlag inte utgår, kunna ersättas för kon-

kurrensbegränsande åtaganden. Sådan ersättning får sammanlagt uppgå till högst 60 procent av den månatliga grundlönen vid tidpunkten för uppsägning och ska endast betalas under den tid som det konkurrensbegränsande åtagandet är tillämpligt, som längst en period om 12 månader.

**Ersättning och anställningsvillkor för anställda**

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har ersättning och anställningsvillkor för ASSA ABLOYs anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna.

**Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna**

I ersättningsutskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till Koncernledningen. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för Koncernledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till Koncernledningen samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i ASSA ABLOY. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra medlemmar av Koncernledningen i den mån de berörs av frågorna.

**Avvikelse från riktlinjerna**

Styrelsen får besluta att tillfälligt frångå riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose ASSA ABLOYs långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa ASSA ABLOYs ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

**Beskrivning av betydande förändringar av riktlinjerna och hur aktieägarnas synpunkter beaktats**

Dessa riktlinjer, som föreslås inför årsstämman 2022, är i stor uträkning likalydande med de riktlinjer som beslutades av årsstämman 2020. I de nu föreslagna riktlinjerna har emellertid en möjlighet att betala ut ytterligare kontant rörlig ersättning introducerats och därtill har den maximala nivån för rörlig kontantersättning justerats för medlemmar av Koncernledningen anställda i USA. Se vidare under rubriken ”Ersättningsformer” ovan. Inga synpunkter på ersättningsriktlinjerna har framkommit i samband med stämmobehandling.

**Aktiesparprogram**

På årsstämman 2010 beslutades det att införa ett långsiktigt aktiesparprogram (LTI 2010) för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. Syftet var att skapa förutsättningar för att behålla och rekrytera kvalificerade medarbetare till koncernen, bidra till att tillhandahålla en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning samt förena aktieägarnas och de berörda medarbetarnas intressen.

På årsstämmorna för åren 2011–2025 beslutades det att införa ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. Aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011–LTI 2025. LTI 2011–LTI 2017 var utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010. LTI 2018–LTI 2025 har baserats på liknande principer som tidigare program, men med förlängd mätperiod om tre år för prestationsvillkoret och borttagande av matchningsaktierna.

För varje B-aktie som VD förvärvat inom ramen för LTI 2023, LTI 2024 och LTI 2025 har bolaget tilldelat sex prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie som övriga medlemmar av koncernledningen förvärvat har bolaget tilldelat fem prestationsbaserade aktierätter. För övriga deltagare har bolaget tilldelat fyra prestationsbaserade aktierätter.

I enlighet med villkoren för de tre programmen (LTI 2023–LTI 2025) har de anställda förvärvat totalt 546 000 B-aktier i ASSA ABLOY AB, varav 186 012 B-aktier förvärvats under 2025 inom ramen för LTI 2025. Varje prestationsbaserad aktierätt för LTI 2023, LTI 2024 och LTI 2025 ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget tre år efter tilldelning, under förutsättning att innehavaren, med vissa undantag, fortfarande är anställd inom koncernen vid

offentliggörandet av delårsrapporten för första kvartalet 2026 (LTI 2023), första kvartalet 2027 (LTI 2024) och första kvartalet 2028 (LTI 2025) och har behållit de aktier som förvärvats inom ramen för respektive program.

Utöver ovan nämnda villkor, beror antalet prestationsbaserade aktierätter som berättigar innehavaren till B-aktier i bolaget på den årliga utvecklingen för ASSA ABLOYs vinst per aktie baserat på av styrelsen fastställda intervall under mätperioden 1 januari 2023–31 december 2025 (LTI 2023), mätperioden 1 januari 2024–31 december 2026 (LTI 2024) och mätperioden 1 januari 2025–31 december 2027 (LTI 2025), där respektive år under mätperioden jämförs med det föregående året.

Utfallen beräknas årligen, varvid en tredjedel av de prestationsbaserade aktierätterna mäts mot utfallet för det första året i mätperioden, en tredjedel mäts mot utfallet för det andra året i mätperioden och en tredjedel mäts mot utfallet för det tredje året i mätperioden. Utfallet för respektive år mäts linjärt. Uppnås inte miniminivån i intervallet för året kommer de relevanta prestationsbaserade aktierätterna inte berättiga till några B-aktier. Uppnås maximinivån i intervallet berättigar varje prestationsbaserad aktierätt kopplad till det relevanta året innehavaren till en B-aktie i slutet av den treåriga intjänandeperioden förutsatt att övriga villkor är uppfyllda.

Prestationsvillkoret har uppfyllts till 100 procent för LTI 2023. Uppfyllandet av prestationsvillkoret för LTI 2024 respektive LTI 2025 avses redovisas i årsredovisningen för räkenskapsåret 2026 respektive 2027.

Antalet utestående prestationsbaserade aktierätter för LTI 2025 uppgår till 791 586 stycken. Det totala antalet utestående prestationsbaserade aktierätter för LTI 2023, LTI 2024 och LTI 2025 uppgår per balansdagen 31 december 2025 till 2 217 315 stycken.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på respektive tilldelningsdag. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2025, den 12 juni 2025, var 305,20 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2024, den 13 juni 2024, var 311,30 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2023, den 9 juni 2023, var 255,90 SEK.

Den totala kostnaden 2025 för aktiesparprogram (LTI 2022–LTI 2025) exklusive sociala avgifter och finansieringskostnader och före inkomstskatt var 110 MSEK (93). LTI kostnaden är justerad för prestationsbaserade aktierätter som inte förväntas realiseras vid slutet av intjänandeperioden för respektive program. Bolaget



## Not 35, fortsättning

bedömer vidare sannolikheten för att prestationsvillkoren kommer att uppnås vid beräkning av kostnaden.

I april 2025 skedde en inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2022 motsvarande 581 001 B-aktier (363 694) för ett totalt marknadsvärde vid tidpunkten för inlösen om 181 MSEK (112). Utbetalt belopp enligt ovan för inlösen av LTI 2022 redovisades direkt mot eget kapital.

**Uppsägning och avgångsvederlag**

Vid uppsägning av VD ska ersättningskyldigheten för bolaget motsvara maximalt 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon av de övriga personerna i koncernledningen ska ersättningen från bolaget maximalt motsvara sex månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ytterligare maximalt 12 månaders grundlön.

**Medelantal anställda per land fördelat på kvinnor och män**

	Koncernen					
	2024			2025		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
USA	15 261	4 419	10 842	16 176	4 625	11 550
Kina	6 193	2 539	3 654	5 595	2 258	3 337
Mexiko	4 423	1 716	2 708	3 929	1 569	2 360
Frankrike	3 024	868	2 156	3 086	914	2 172
Storbritannien	2 878	796	2 082	2 950	811	2 139
Brasilien	2 372	799	1 573	2 405	833	1 572
Sverige	2 282	681	1 601	2 363	685	1 678
Indien	2 011	216	1 795	2 307	234	2 073
Tyskland	1 933	474	1 459	2 064	522	1 543
Polen	1 496	400	1 097	1 851	475	1 376
Nederländerna	1 375	287	1 088	1 512	311	1 200
Filippinerna	1 811	848	963	1 456	696	760
Kanada	1 318	370	947	1 422	359	1 063
Australien	1 375	467	909	1 420	399	1 022
Tjeckien	1 331	516	815	1 357	611	745
Finland	967	277	691	1 044	282	762
Spanien	766	195	571	913	226	686
Malaysia	888	409	479	885	421	463
Österrike	451	78	373	791	162	630
Schweiz	714	143	571	782	146	637
Belgien	722	156	566	750	135	616
Rumänien	753	289	464	718	294	423
Sydafrika	702	292	410	710	263	447
Italien	548	151	397	581	153	428
Sydkorea	522	141	381	509	129	380
Danmark	453	90	363	470	94	376
Portugal	430	248	182	428	243	185
Nya Zeeland	420	123	297	415	124	291
Thailand	394	287	107	399	284	115
Förenade Arabemiraten	381	46	335	391	50	340
Vietnam	–	–	–	381	201	180
Norge	352	73	279	361	79	282
Turkiet	415	196	220	360	137	222
Chile	319	101	218	317	101	216
Övriga	3 545	1 258	2 282	2 788	933	1 858
<b>Totalt</b>	<b>62 825</b>	<b>19 949</b>	<b>42 875</b>	<b>63 886</b>	<b>19 759</b>	<b>44 127</b>

## Not 35, fortsättning

	Moderbolaget					
	2024			2025		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Sverige	266	104	163	282	108	174
<b>Totalt</b>	<b>266</b>	<b>104</b>	<b>163</b>	<b>282</b>	<b>108</b>	<b>174</b>

## Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män

	2024			2025		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
	Styrelsen <sup>1</sup>	10	4	6	9	4
Koncernledning	10	1	9	10	1	9
– varav moderbolagets ledning	2	0	2	2	0	2
<b>Totalt</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>14</b>

<sup>1</sup> Exklusive arbetstagarrepresentanter suppleanter.

## Not 36 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

## Finansiell riskhantering

Genom sin internationella verksamhet är ASSA ABLOY exponerat för flera typer av finansiella risker. Den finansiella riskhanteringen utförs i enlighet med koncernens finanspolicy. Principerna för den finansiella riskhanteringen beskrivs nedan.

## Organisation och aktiviteter

ASSA ABLOYs finanspolicy, vilken fastställs av styrelsen, utgör ett ramverk av riktlinjer och föreskrifter för hantering av finansiella risker och finansiella aktiviteter. ASSA ABLOYs finansiella aktiviteter koordineras centralt av Treasuryfunktionen och huvuddelen av de finansiella transaktionerna ingås genom dotterbolaget ASSA ABLOY Financial Services AB som är koncernens internbank. Externa finansiella transaktioner utförs av Treasury. Treasury uppnår betydande stordriftsfördelar vid förhandling av avtal gällande upplåning, ränteriskhanteringen samt hantering av valutaflöden.

## Kapitalstruktur

Målet med koncernens kapitalstruktur är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, att kunna generera god avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter. Genom att upprätthålla en optimal kapitalstruktur hålls kapitalkostnaderna på en låg nivå. Koncernen kan anpassa kapitalstrukturen utifrån de behov som uppstår genom att göra förändringar i den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. Koncernen bedömer behovet av kapital bland annat på basis av förhållandet mellan nettoskuld och eget kapital.

Nettoskuld beräknas som räntebärande skulder, inklusive negativa marknadsvärden på derivat, plus pensionsavsättningar och leasingåtaganden minskat med likvida medel, övriga räntebärande placeringar och positiva marknadsvärden i derivat. Tabellen ”Nettoskudsättning och eget kapital” visar ställningen per den 31 december.

## Nettoskudsättning och eget kapital

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
Långfristiga räntebärande fordringar	–224	–204
Kortfristiga placeringar	–25	–6
Derivatinstrument – positiva marknadsvärden	–419	–907
Likvida medel	–4 504	–1 398
Långfristiga lån	54 989	46 553
Kortfristiga lån	11 958	12 185
Leasingskulder	6 554	6 615
Pensionsavsättningar	1 478	1 136
Derivatinstrument – negativa marknadsvärden	445	303
<b>Totalt</b>	<b>70 253</b>	<b>64 277</b>
<b>Eget kapital</b>	<b>107 080</b>	<b>101 719</b>
<b>Skudsättningsgrad</b>	<b>0,66</b>	<b>0,63</b>

## Rating

En annan viktig variabel vid bedömningen av koncernens kapitalstruktur är den kreditrating som kreditvärderingsinstitutet åsätter koncernens skulder. För att ha tillgång till både lång- och kortfristig finansiering från kapitalmarknaderna är det väsentligt att upprätthålla en god kreditrating. ASSA ABLOY upprätthåller både en lång- och kortfristig kreditrating från S&P Global samt en kortfristig rating från Moody's. S&P Global ändrade utsikterna för den långfristiga kreditrating till Negativa från tidigare Stabila under 2025.

Institut	Kort-siktigt	Utsikt	Lång-siktigt	Utsikt
Standard & Poor's	A2/ K1	Stabil	A–	Negativ
Moody's	P2	Stabil	n/a	

## Not 36, fortsättning

Förfallostruktur – finansiella instrument<sup>1</sup>

MSEK <sup>2</sup>	31 december 2024				31 december 2025			
	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år
Långfristiga banklån	-1 670	-9 691	-5 784	-2 103	-2 143	-3 426	-4 319	-1 269
<b>Långfristiga kapitalmarknadslån</b>	<b>-5 375</b>	<b>-9 461</b>	<b>-13 778</b>	<b>-21 621</b>	<b>-9 266</b>	<b>-7 020</b>	<b>-19 407</b>	<b>-18 120</b>
Kortfristiga banklån	-1 373				-1 257			
Företagscertifikat samt kortfristiga kapitalmarknadslån	-6 205				-1 142			
Derivat (utflöde)	-25 391				-31 488			
Derivat, säkringsredovisning (utflöde)	-952	-7 901	-1 147	-748	-6 901	-655	-2 926	-661
<b>Summa per period</b>	<b>-40 966</b>	<b>-27 053</b>	<b>-20 709</b>	<b>-24 472</b>	<b>-52 196</b>	<b>-11 101</b>	<b>-26 552</b>	<b>-20 050</b>
Likvida medel inklusive räntebärande fordringar	4 715				1 448			
Långfristiga räntebärande fordringar	0	72	176	2	0	204	0	1
Derivat (inflöde)	25 208				31 419			
Derivat, säkringsredovisning (inflöde)	776	7 336	1 145	850	7 500	682	3 080	870
Tilläggsköpeskillingar	-1 109	-206	-47	0	-884	-723	-101	
Kundfordringar	23 444				21 327			
Leverantörsskulder	-12 594				-11 029			
Leasingskulder	-1 987	-1 535	-2 412	-1 790	-1 969	-1 580	-2 560	-1 595
<b>Netto</b>	<b>-2 513</b>	<b>-21 385</b>	<b>-21 847</b>	<b>-25 410</b>	<b>-4 383</b>	<b>-12 519</b>	<b>-26 232</b>	<b>-20 775</b>
Bekräftade kreditlöften	12 794	-12 794			17 277		-17 277	
<b>Justerad förfalloprofil<sup>1</sup></b>	<b>10 281</b>	<b>-34 180</b>	<b>-21 847</b>	<b>-25 410</b>	<b>12 894</b>	<b>-12 519</b>	<b>-43 509</b>	<b>-20 775</b>

<sup>1</sup> Förfallostruktur garantier se not 30.<sup>2</sup> Beloppen i tabellen är odiskonterade samt inkluderar framtida kända räntebetalningar varför de exakta beloppen delvis ej återfinns i balansräkningen.

## Finansieringsrisk och förfallostruktur

Finansieringsrisken definieras som risken att ej kunna möta betalningsåtaganden som ett resultat av otillräcklig likviditet eller svårigheter att få extern finansiering, eller att den fördras. ASSA ABLOY hanterar finansieringsrisken på konsoliderad nivå. Treasury ansvarar för extern upplåning och externa placeringar. ASSA ABLOY strävar efter att vid varje tillfälle ha tillgång till kortfristiga såväl som långfristiga låneramar. Enligt finanspolicyn bör tillgängliga låneramar inklusive tillgängliga likvida medel omfatta en reserv (medel som är tillgängliga men som inte används) motsvarande minst 10 procent av koncernens omsättning.

## Förfallostruktur

Tabellen "Förfallostruktur" ovan visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. En viktig komponent i likviditetsplaneringen är koncernens Multi Currency Revolving

Credit Facility vilken förnyades under 2025. Beloppet ökades till 1 600 MEUR och löptiden förlängdes till april 2030. Vid årsskiftet var denna kreditfacilitet outnyttjad.

Vidare tar tabellen hänsyn till de finansiella tillgångar som finns. Tabellen visar odiskonterade kassaflöden samt framtida kända räntebetalningar relaterade till koncernens finansiella instrument per balansdagen varför samma belopp ej återfinns i balansräkningen.

## Likvida medel och andra räntebärande fordringar

Kortfristiga räntebärande placeringar uppgick vid årets slut till 2 MSEK (939). Utöver likvida medel finns räntebärande fordringar med en löptid om mer än tre månader om 210 MSEK (249) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 907 MSEK (419) som ingår i definitionen av finansiell nettoskuld. Placeringar av likvida medel sker huvudsakligen på bankkonton, depositioner i banker eller i räntebärande instrument med hög likviditet och som utges av emittenter med ett kreditbetyg om minst A-, enligt S&P Global eller lik-

nande institut. Den genomsnittliga löptiden för likvida medel var 1 dag (3) vid utgången av 2025.

Moderbolagets likvida medel finns på ett underkonto till koncernens gemensamma koncernkonto.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2024	2025	2024	2025
Kassa och bank	3 565	1 396	2	-
Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader	939	2	-	-
<b>Likvida medel</b>	<b>4 504</b>	<b>1 398</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader	25	6	-	-
Långfristiga räntebärande fordringar	224	204	-	-
Positivt marknadsvärde derivat	419	907	-	-
<b>Totalt</b>	<b>5 172</b>	<b>2 515</b>	<b>2</b>	<b>-</b>

## Ränterisker i räntebärande tillgångar

Treasury hanterar ränterisken i räntebärande tillgångar. Derivatinstrument såsom ränteswappar och FRA (Forward Rate Agreements) kan användas för att hantera ränterisken. De räntebärande tillgångarna är till största delen kortfristiga. Räntebindingstiden för denna typ av kortfristiga placeringar var 1 dag (7) vid slutet av 2025. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 0 MSEK (0) och koncernens eget kapital med 0 MSEK (0).

## Räntebärande skulder

Den största delen av finansieringen utgörs av ett GMTN-program om 46 068 MSEK (42 657) varav 38 367 MSEK (38 688) är långfristiga, bilaterala långfristiga banklån om 2 258 MSEK (7 022) samt lån från finansiella institutioner såsom Europeiska Investeringsbanken (EIB) om totalt 571 MUSD varav 458 MUSD (571) är långfristiga och Nordiska Investeringsbanken om 235 MEUR, varav 167 MEUR (235) är långfristiga. Under året gjordes 6 nya emissioner under GMTN-programmet om totalt 10 027 MSEK med löptider om 3 till 10 år. Ett bilateralt banklån om USD 500 M återbetalades i förtid samtidigt som ett nytt lån om 100 MUSD togs upp och ett banklån om 200 MCAD förlängdes för att optimera förfalloprofilen. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än 1 år till förfall. Lånens storlek har minskat av valutaförändringar, främst en svagare USD.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial Paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet var utestående balans under Commercial Paper-programmen 1 142 MSEK (6 177). Utöver de kreditfaciliteter som beskrivits under avsnittet Förfallostruktur, finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 1 600 MEUR (1 116). Vid årets slut var den genomsnittliga löptiden för koncernens räntebärande skulder, exklusive pensionsavsättningar och leasingåtaganden, 47 månader (44).

Vissa av koncernens större finansieringsavtal innehåller en sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul. Klausulen innebär att långivarna äger rätt att, under vissa förutsättningar, påkalla omförhandlingar av villkoren eller säga upp avtalen om kontrollen över bolaget förändras.

## Not 36, fortsättning

## Extern finansiering/nettoskuld

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp M valuta 2024	Belopp M valuta 2025	Varav moderbolaget, MSEK
Multi-Currency RCF	17 277	Apr 2030	–	EUR	1 116	1 600	
Banklån	917	Apr 2027	917	USD	–	100	
Banklån	1 341	Sep 2027	1 341 <sup>1</sup>	CAD	200	200	
Banklån EIB	1 450	Mar 2028 <sup>3</sup>	1 450 <sup>1</sup>	USD	228	158	
Banklån EIB	2 753	Jun 2030 <sup>3</sup>	2 753 <sup>1</sup>	USD	343	300	
Banklån NIB	729	Jun 2028	729	EUR	68	68	
Banklån NIB	1 080	Jun 2029	1 080	EUR	100	100	
Global MTN Program	100 280	Feb 2027	323	EUR	30	30	323
		Feb 2027	540	EUR	50	50	540
		Mar 2027	2 999 <sup>1</sup>	SEK	3 000	3 000	2 999
		Jun 2027	263 <sup>2</sup>	NOK	300	300	274
		Sep 2027	539	EUR	50	50	539
		Okt 2027	176 <sup>2</sup>	NOK	200	200	183
		Okt 2027	920 <sup>2</sup>	USD	100	100	917
		Jan 2028	1 400 <sup>1</sup>	SEK	–	1 400	1 400
		Feb 2028	688 <sup>1</sup>	USD	75	75	688
		Apr 2028	1 201 <sup>1</sup>	SEK	1 200	1 200	1 201
		Feb 2029	999	SEK	–	1 000	999
		Maj 2029	161	EUR	15	15	161
		Jun 2029	92	USD	10	10	92
		Jun 2029	825 <sup>1</sup>	USD	–	90	825
		Aug 2029	108	EUR	10	10	108
		Aug 2029	999 <sup>1</sup>	SEK	1 000	1 000	999
		Okt 2029	285 <sup>2</sup>	EUR	28	28	301
		Okt 2029	280	EUR	26	26	280
		Dec 2029	868 <sup>2</sup>	USD	100	100	912
		Mar 2030	323	EUR	30	30	323
		Apr 2030	753	EUR	70	70	753
		Jun 2030	917	USD	100	100	917
		Sep 2030	6 504 <sup>2</sup>	EUR	600	600	6 440
		Feb 2031	108	EUR	10	10	108
		Sep 2031	916	USD	100	100	917
		Mar 2032	908 <sup>2</sup>	NOK	1 000	1 000	913
		Jun 2032	917	USD	–	100	917
		Sep 2032	5 340 <sup>1,2</sup>	EUR	–	500	5 380
		Aug 2034	1 070	EUR	100	100	1 070
		Mar 2035	311 <sup>2</sup>	EUR	–	30	323
		Sep 2035	6 481 <sup>2</sup>	EUR	600	600	6 420

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp M valuta 2024	Belopp M valuta 2025	Varav moderbolaget, MSEK
Övriga långfristiga lån	69		69				–36
<b>Totala långfristiga lån/faciliteter</b>	<b>125 894</b>		<b>46 553</b>				<b>38 195</b>
Banklån EIB	1 034	Apr 2026 <sup>3</sup>	1 034 <sup>1</sup>	USD	70	113	
Banklån NIB	729	Jun 2026	729	EUR	–	68	
Global MTN Program	7 701		7 707 <sup>1,2</sup>	SEK	3 953	7 752	7 701
Global CP Program	9 173		817	USD	195	89	
			323	EUR	109	30	
Svenskt CP Program	5 000		0	SEK	2 787	0	
Övriga banklån	1 193		1 193				
Checkkredit	3 316		382				
<b>Totala kortfristiga lån/faciliteter</b>	<b>28 146</b>		<b>12 185</b>				<b>7 701</b>
<b>Totala lån/faciliteter</b>	<b>154 040</b>		<b>58 738</b>				<b>45 896</b>
Likvida medel			–1 398				
Långfristiga och kortfristiga räntebärande placeringar			–210				
Derivatinstrument			–603				
Pensionsavsättningar			1 136				
Leasingskulder			6 614				119
<b>Nettoskuld</b>			<b>64 277</b>				<b>46 015</b>

<sup>1</sup> Lånet föremål för kassaflödessäkring, helt eller delvis.

<sup>2</sup> Lånet föremål för säkring av verkligt värde, helt eller delvis.

<sup>3</sup> Lånen är amorterande. I tabellen har lånens snittförfallodag angivits.

## Förändring lån

MSEK	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2025</b>	<b>54 989</b>	<b>11 957</b>	<b>66 947</b>
Kassaflöde från finansieringsverksamheten			
Upptagna långfristiga lån	11 001	–	11 001
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	–4 646	–4 357	–9 003
Nettoförändring kortfristiga lån	–	–4 607	–4 607
<b>Summa</b>	<b>6 355</b>	<b>–8 964</b>	<b>–2 609</b>
Ej kassaflödespåverkande förändringar			
Förvärv av dotterbolag	11	37	48
Avyttring av dotterbolag	–	–	–
Omklassificeringar	–9 650	9 650	–
Orealiserade valutakursdifferenser	–4 924	–428	–5 352
Övriga förändringar	–212	21	–191
Omräkningsdifferenser	–16	–88	–105
<b>Summa</b>	<b>–14 791</b>	<b>9 192</b>	<b>–5 600</b>
<b>Utgående balans 31 december 2025</b>	<b>46 553</b>	<b>12 185</b>	<b>58 738</b>

## Not 36, fortsättning

MSEK	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2024</b>	<b>49 918</b>	<b>9 833</b>	<b>59 750</b>
Kassaflöde från finansieringsverksamheten			
Upptagna långfristiga lån	7 044	–	7 044
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	–	–3 736	–3 736
Nettoförändring kortfristiga lån	–	929	929
<b>Summa</b>	<b>7 044</b>	<b>–2 808</b>	<b>4 236</b>
Ej kassaflödespåverkande förändringar			
Förvärv av dotterbolag	–	–	–
Avyttring av dotterbolag	–	–	–
Omklassificeringar	–4 748	4 748	–
Orealiserade valutakursdifferenser	2 790	267	3 057
Övriga förändringar	–24	–16	–40
Omräkningsdifferenser	11	–66	56
<b>Summa</b>	<b>–1 972</b>	<b>4 932</b>	<b>2 961</b>
<b>Utgående balans 31 december 2024</b>	<b>54 989</b>	<b>11 958</b>	<b>66 948</b>

## Ränterisker i upplåning

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Identifiering och hantering av koncernens räntee exponering sker inom Treasury, som analyserar koncernens ränteeponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Koncernen eftersträvar att ha en blandning av fast och rörlig ränta i låneportföljen och använder ränteswappar och valutaränteswappar för att löpande justera räntebindningen. Finanspolicyn stipulerar att den genomsnittliga räntebindningstiden i normalfallet ska vara inom intervallet 12 och 36 månader. Vid årets utgång uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden på bruttoskulden, exklusive pensionsskulder och leaseåtaganden, till cirka 30 månader (28). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 258 MSEK (350) och minska koncernens egna kapital med 193 MSEK (262).

## Förändring leasingsskulder

MSEK	Koncernen	
	2024	2025
<b>Ingående balans</b>	<b>5 443</b>	<b>6 554</b>
Förvärv av dotterbolag	534	481
Avyttring av dotterbolag	–16	–108
Nya och avslutade leasingavtal	2 059	2 467
Amorteringar av leasingsskulder	–1 797	–1 968
Omräkningsdifferenser	330	–811
<b>Utgående balans</b>	<b>6 554</b>	<b>6 615</b>
	Koncernen	
	2024	2025
<b>Fördelning i balansräkningen:</b>		
Långfristiga leasingsskulder	4 817	4 900
Kortfristiga leasingsskulder	1 737	1 715
<b>Totalt</b>	<b>6 554</b>	<b>6 615</b>

## Valutasammansättning

Valutasammansättningen av ASSA ABLOYs upplåning är beroende av valutafördelningen av koncernens tillgångar och övriga skulder. Valutaswappar och valutaränteswappar används för att uppnå den önskade valutafördelningen.

## Nettoskulsättning per valuta

MSEK	31 december 2024		31 december 2025	
	Nettoskuld exkl derivat	Nettoskuld inkl derivat	Nettoskuld exkl derivat	Nettoskuld inkl derivat
USD	23 674	39 335	15 904	34 786
EUR	32 363	12 444	34 818	12 850
SEK	8 249	5 870	8 620	4 864
AUD	145	2 787	90	2 290
CAD	1 576	1 747	1 472	2 042
GBP	–546	1 586	–448	1 992
CNY	243	1 434	686	1 349
PLN	4	1 097	47	1 057
BRL	676	676	454	454
CZK	50	387	126	415
AED	53	382	19	391
Övrigt	3 766	2 507	2 488	1 786
<b>Totalt</b>	<b>70 253</b>	<b>70 253</b>	<b>64 277</b>	<b>64 277</b>

## Valutarisk

Valutarisker påverkar ASSA ABLOY huvudsakligen genom omräkning av sysselsatt kapital och nettoskuld, genom omräkning av resultat i utländska dotterbolag samt genom resultateffekter på flöden av varor mellan länder med olika valutor.

## Transaktionsexponering

Valutarisken i form av transaktionsexponering, eller export respektive import av varor, är relativt begränsad inom koncernen, även om den kan vara betydande för enskilda affärsenheter. Huvudprincipen är att låta valutaförändringar slå igenom i affärsrörelsen så snabbt som möjligt. Som ett resultat av detta säkras i normalfallet inte de löpande valutaflödena.

## Transaktionsflöden avseende större valutor (import + och export –)

Valuta, MSEK	Valutaexponering	
	2024	2025
AUD	658	707
CAD	1 665	1 538
CHF	–899	–968
CNY	–2 909	–2 359
CZK	–1 064	–923
EUR	989	1 875
GBP	1 142	1 006
MXN	–1 151	–521
SEK	–1 470	–792
USD	4 108	3 564

*Not 36, fortsättning***Omräkningsexponering i resultatet**

Tabellen nedan visar effekterna på koncernens resultat före skatt av en rimligt möjlig förändring, i detta fall vid 10 procent försvagning av den svenska kronan (SEK) gentemot de större valutorna, med alla andra variabler konstanta.

**Effekt på rörelseresultat före skatt vid 10 procent försvagning av SEK**

Valuta, MSEK	2024	2025
AUD	66	75
BRL	30	28
CAD	78	100
CHF	75	80
EUR	359	388
HKD	36	42
MXN	27	20
NOK	26	21
NZD	14	18
USD	1 676	1 670

**Omräkningsexponering i balansräkningen**

Effekterna av omräkning av eget kapital begränsas av att en stor del av finansieringen sker i lokal valuta.

Kapitalstrukturen i varje land optimeras med utgångspunkt i lokal lagstiftning. När så är möjligt, efter lokala förutsättningar, eftersträvas generellt samma skuldsättningsgrad per valuta som i koncernen som helhet för att enskilda valutors rörelser ska få begränsad effekt. Treasury använder valutaderivat och lån för att åstadkomma lämplig finansiering och för att eliminera oönskad valutaexponering.

I tabellen "Nettoskuldsättning per valuta" på sidan 157 visas användningen av valutaderivat i relation till finansiering i större valutor. Terminskontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan extern skuld och interna behov.

**Finansiell kreditrisk**

Finansiell riskhantering exponerar ASSA ABLOY för vissa motpartsrisiker. Denna exponering uppstår bland annat genom placering av överskottslikviditet samt genom skuldebrev och derivatinstrument.

ASSA ABLOYs policy är att minimera den potentiella kreditrisken för överskottslikviditet genom att använda kassaflöde från dotterbolagen för att amortera på

koncernens lån. Detta hanteras främst via så kallade cash pools som inrättats av Treasury. Cirka 97 procent (96) av koncernens försäljning reglerades via cashpools under 2025. Mindre belopp kan under kortare tid befinna sig på andra lokala banker beroende på hur kunder väljer att betala. Koncernen kan också kortsiktigt placera överskottslikviditet i bank för att matcha upplåningen och kassaflödet. De banker där överskottslikviditet placeras har hög rating. Mot bakgrund av detta och placeringarnas korta löptider bedöms effekten av den beräknade kreditrisken vara försumbar.

För att motpartsriskerna ska kunna begränsas fördelas derivatinstrument mellan banker med utgångspunkt från de risknivåer som definieras i finanspolicyen. Treasury tecknar endast derivatkontrakt med banker som har en hög rating.

ISDA-avtal (full nettning av transaktioner vid en parts oförmåga att fullfölja åtaganden) har ingåtts vad gäller ränte- och valutaderivat. Effekten av denna nettning visas i tabellen på sidan 159.

**Kommersiell kreditrisk**

Koncernens kundfordringar är fördelade över ett stort antal kunder som är spridda internationellt. Det finns ingen enskild kund som står för mer än 2 procent av koncernens försäljning. Koncentrationen av kreditrisiker förknippade med kundfordringarna bedöms vara begränsad, men koncentrationen av kreditriskerna har ökat genom förvärvet av HHI som har en mer koncentrerad kundbas. Det verkliga värdet på kundfordringarna motsvarar det redovisade värdet. Kreditrisiker relaterade till operativ verksamhet hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå. För ytterligare information se not 22 samt avsnitt "nedskrivning av finansiella tillgångar" i redovisningsinformation.

**Råvarurisk**

Koncernen exponeras för prisrisiker relaterade till inköp av vissa råvaror (framför allt metaller) som används i tillverkningen. Koncernen använder inte finansiella terminskontrakt för att säkra råvaruinköp.

**Verkligt värde på finansiella instrument**

Finansiella derivatinstrument såsom valuta- och ränteterminer används i erforderlig utsträckning. Syftet med att använda derivatinstrument är begränsat till att reducera exponering mot finansiella risker.

De positiva och negativa verkliga värdena i tabellen "Utestående derivatinstrument" på sidan 159 visar

verkliga värden om instrumenten avslutades vid årsskiftet, baserat på tillgängliga verkliga värden och är de samma som de redovisade värdena i balansräkningen. Det nominella beloppet motsvarar kontraktens bruttovärde.

För redovisningsändamål klassificeras finansiella instrument utifrån värderingskategorier i IFRS 9. Tabellerna "Finansiella instrument" på sidan 160 ger en översikt över finansiella tillgångar och skulder, värderingskategori samt redovisat och verkligt värde per post.

**Riskhantering genom säkringsredovisning**

Koncernen har under året använt sig av säkringsredovisning i den finansiella riskhanteringen. Säkringar kan delas in i kassaflödessäkringar, säkringar av verkligt värde samt säkringar av nettoinvesteringar. Förändringar i dessa framgår av tabellen "Redovisning av säkringsredovisade instrument" på sidan 159. För information avseende effekter i övrigt totalresultat från kassaflödessäkringar, vilka inkluderar säkringar av nettoinvesteringar, se not 33. Säkringar av verkligt värde används för att hantera ränterisk som uppstår när koncernen tar upp lån till fast ränta. Kassaflödessäkringar av ränterisk i lån med rörlig ränta används för att justera ränterisken från rörliga räntor. Säkringar av nettoinvesteringar används för att hantera valutarisken som uppstår genom investeringar i utländska dotterbolag.

Ränterisken relaterade till de långfristiga lånen säkras med hjälp av ränteswappar. För ett antal lån används även så kallade valutaränteswappar för att hedga både ränte- och valutaexponeringar relaterade till upplåningen. För risker relaterat till nettoinvesteringar i utländska dotterbolag appliceras endast säkringsredovisning för att hantera valutarisk, inga andra relaterade risker hanteras av de säkringar som appliceras.

ASSA ABLOY säkrar inte 100 procent av sina långfristiga lån eller sina nettoinvesteringar. Istället beslutas från fall till fall när säkringsredovisning blir tillämpligt, i enlighet med angivna risknivåer i finanspolicyen.

För verkligt värde-säkringar använder koncernen främst ränteswappar som har motsvarande kritiska villkor som den säkrade posten, så som referensränta, likviddagar, förfallodag och nominella belopp. På så sätt säkerställs att det finns ett ekonomiskt samband mellan säkringsposterna och säkringsinstrumenten.

Effektiviteten i säkringsförhållandet mäts genom periodiska framåtblickande mätningar där det säkerställs att ett ekonomiskt samband fortfarande föreligger. Exempel på identifierade källor till ineffektivitet i säkringsförhållandet är bland annat om en eventuell kreditrisjustering i ränteswappen inte matchas av motsvarande justering på lånet, eller om differenser i de kritiska termerna mellan ränteswappen och lånet av någon anledning skulle uppstå. Då koncernen även använder valutaränteswappar kan resultat uppstå om den så kallade valutabasissspreaden mellan olika valutor förändras. Valutabasissspreaden redovisas i övrigt totalresultat. Alla kritiska villkor matchade under året. Ingen ineffektivitet har uppstått på grund av att de kritiska villkoren ej varit uppfyllda.

## Not 36, fortsättning

## Redovisning av säkringsredovisade instrument

MSEK	Kassaflödes-säkring 2024	Kassaflödes-säkring 2025	Säkring av	Säkring av
			verkligt värde 2024	verkligt värde 2025
Redovisat värde på säkrad post – verkligt värde	–	–	13 138	17 632
Redovisat värde på säkrad post – kassaflöde	7 645	12 242	–	–
Säkringsinstrumentets nominella belopp	7 645	12 242	13 138	17 632
Förfalldatum	2026 till 2033	2026 till 2033	2025 till 2035	2026 till 2035
Hedge ratio	1:1	1:1	1:1	1:1
Total effekt av säkring på säkrad post	–	–	–76	476
Upplupet återstående belopp för avslutade säkringar (ränte-säkringar)	–	–	71	45
Upplupet återstående belopp för avslutade säkringar (säkring-ar av nettoinvesteringar)	–255	–255	–	–
Värdeförändring i säkringsinstrumenten sedan 1 januari	–514	1 020	137	–542
Värdeförändring i säkrade poster	–	–	–152	552
Säkringskostnad för valutabasisspread	6	8	–14	10
Ineffektivitet redovisad i resultatet	0	–	0	0

Värdeförändring av verkligt värde-säkrade poster bokförs mot långfristiga lån, värdeförändring säkringsinstrument bokförs mot derivatinstrument, eventuell ineffektivitet bokförs mot ränteintäkter respektive kostnader. Värdeförändringar av säkringsinstrumenten i kassaflödessäkringar av ränterisker och valutarisker redovisas över övrigt totalresultat, eventuell ineffek-

tivitet bokförs mot ränteintäkter eller räntekostnader respektive valutavinster eller valutaförluster. Värdeförändringar av säkringar av nettoinvesteringar, bokförs mot säkringsreserv i eget kapital. Värdeförändringar från förändringar i valutabasisspreaden bokförs som säkringskostnad i övrigt totalresultat.

## Utestående derivatinstrument per den 31 december

Instrument, MSEK	31 december 2024			31 december 2025		
	Positivt mark-nadsvärde <sup>2</sup>	Negativt mark-nadsvärde <sup>2</sup>	Nominellt värde	Positivt mark-nadsvärde <sup>2</sup>	Negativt mark-nadsvärde <sup>2</sup>	Nominellt värde
Valutaterminer	103	224	17 288	167	137	19 832
Räntederivat <sup>1</sup> , säkringar av verkligt värde	274	87	7 405	123	88	10 613
Räntederivat <sup>1</sup> , kassaflödessäkring	42	27	6 495	5	78	9 550
Valutaräntederivat, säkringar av verkligt värde	–	127	5 732	–	517	7 019
Valutaräntederivat, kassaflödessäkring	20	–	8 228	1 129	–	8 602
<b>Summa</b>	<b>439</b>	<b>465</b>	<b>45 150</b>	<b>1 424</b>	<b>820</b>	<b>55 616</b>

<sup>1</sup> För räntederivat är endast ena benet inräknat i nominellt värde.

<sup>2</sup> Tillgångar bokförs mot upplupna intäkter och skulder mot upplupna kostnader.

## Upplysningar om kvittning av finansiella tillgångar och skulder

MSEK	31 december 2024					31 december 2025				
	Bruttobelopp	Belopp som kvittas i balansräkningen	Nettobelopp redovisade i balansräkningen	Belopp som omfattas av nettningsavtal men ej kvittas	Nettobelopp	Bruttobelopp	Belopp som kvittas i balansräkningen	Nettobelopp redovisade i balansräkningen	Belopp som omfattas av nettningsavtal men ej kvittas	Nettobelopp
Finansiella tillgångar	419	–	419	231	188	907	–	907	218	689
Finansiella skulder	445	–	445	231	214	303	–	303	218	85

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

## Not 36, fortsättning

## Finansiella instrument: redovisade värden och verkliga värden per värderingskategori

	2024		2025	
	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
<b>MSEK</b>				
<b>Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>				
Kundfordringar	23 444	23 444	21 327	21 327
Övriga finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	397	397	360	360
Likvida medel	4 504	4 504	1 398	1 398
<b>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet</b>				
Aktier och andelar	325	325	271	271
<b>Derivatinstrument</b>				
Säkringsredovisning	316	316	743	743
Innehas för handel	103	103	164	164
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>29 089</b>	<b>29 089</b>	<b>24 263</b>	<b>24 263</b>
<b>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>				
Leverantörsskulder	12 594	12 594	11 029	11 029
Leasingskulder <sup>1</sup>	6 554	6 554	6 615	6 615
Långfristiga lån – säkringsredovisning	19 902	19 902	20 671	20 671
Långfristiga lån – ej säkringsredovisning <sup>1</sup>	35 088	35 072	25 883	26 010
Kortfristiga lån – säkringsredovisning	877	877	7 459	7 459
Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning <sup>1</sup>	11 081	11 103	4 726	4 724
<b>Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet</b>				
Tilläggsköpeskillingar	1 362	1 362	1 708	1 708
<b>Derivatinstrument</b>				
Säkringsredovisning	221	221	172	172
Innehas för handel	224	224	131	131
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>87 902</b>	<b>87 909</b>	<b>78 396</b>	<b>78 519</b>

<sup>1</sup> Fjolårets siffror har korrigerats till följd av de innehöll ofullständiga uppgifter.

Verkligt värde för den långfristiga upplåningen baseras på observerbar data genom att diskontera kassaflöden till marknadsränta, vilket bedöms motsvara nivå 2 enligt verkligt värdehierarkin. Verkligt värde för korta fordringar och skulder bedöms överensstämma med bokfört värde.

## Finansiella instrument: värderade till verkligt värde

	2024				2025			
	Redovisade värden	Noterade priser (nivå 1)	Observerbar data (nivå 2)	Ej observerbar data (nivå 3)	Redovisade värden	Noterade priser (nivå 1)	Observerbar data (nivå 2)	Ej observerbar data (nivå 3)
<b>MSEK</b>								
Finansiella tillgångar								
Derivatinstrument	419	–	419	–	907	–	907	–
<b>Finansiella skulder</b>								
Derivatinstrument	445	–	445	–	303	–	303	–
Tilläggsköpeskillingar	1 362	–	–	1 362	1 708	–	–	1 708

Värderingen till verkligt värde klassificeras hierarkiskt i tre olika nivåer baserat på de indata som använts i värderingen av instrumenten. Tilläggsköpeskillingar avser tillkommande betalningar för förvärvade bolag. En tilläggsköpeskillings storlek är vanligtvis kopplad till resultat- och försäljningsutvecklingen i ett förvärvat bolag under en viss tidsperiod. Tilläggsköpeskillingar värderas på förvärvsdagen utifrån företagsledningens

bästa bedömning av det framtida utfallet. Diskontering sker vid större belopp. Tilläggsköpeskillingar tillhör nivå 3 i hierarkin.

För derivat beräknas nuvärdet av framtida kassaflöden baserat på observerbara avkastningskurvor och valutakurser på balansräkningsdagen. Dessa tillhör nivå 2 i hierarkin.



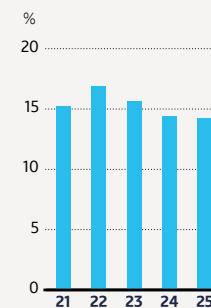
# Fem år i sammandrag

MSEK	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Omsättning och resultat</b>					
Försäljningsintäkter	95 007	120 793	140 716	150 162	152 409
Organisk tillväxt, %	11	12	3	-1	3
Förvärv och avyttringar, %	2	2	8	8	5
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	14 181	18 532	22 185	24 296	24 664
Rörelseresultat (EBIT)	14 181	18 532	21 785	24 275	23 151
Resultat före skatt (EBT)	13 538	17 521	19 254	20 893	19 823
Årets resultat	10 901	13 296	13 639	15 621	14 708
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från löpande verksamhet	12 456	14 357	21 294	21 391	21 412
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-3 094	-10 561	-47 899	-13 925	-13 163
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-7 813	-4 699	24 726	-4 447	-11 181
Årets kassaflöde	1 549	-904	-1 880	3 019	-2 932
Operativt kassaflöde	13 265	15 808	25 232	23 052	22 660
<b>Sysselsatt kapital och finansiering</b>					
- Goodwill	62 502	75 873	92 873	106 874	101 119
- Övriga immateriella tillgångar	13 834	15 024	34 831	38 531	36 838
- Materiella anläggningstillgångar	8 753	10 106	11 460	12 653	11 807
- Nyttjanderättstillgångar	3 436	3 804	5 296	6 295	6 287
- Övrigt sysselsatt kapital	8 796	13 244	12 060	13 019	10 566
Justerat sysselsatt kapital	97 321	118 052	156 520	177 373	166 618
- Strukturreserv	-658	-294	-767	-39	-622
Sysselsatt kapital	96 663	117 758	155 753	177 333	165 996
Innehav utan bestämmande inflytande	9	12	16	10	122
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande	69 582	86 014	91 629	107 071	101 597
<b>Data per aktie, SEK</b>					
Vinst per aktie före och efter utspädning	9,81	11,97	12,27	14,08	13,23
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster	9,81	11,97	13,54	14,09	14,34
Eget kapital per aktie efter utspädning	62,64	77,44	82,49	96,39	91,47
Utdelning per aktie	4,20	4,80	5,40	5,90	6,40 <sup>1</sup>
Kurs på B-aktien vid årets slut	276,20	223,70	290,30	326,80	358,90

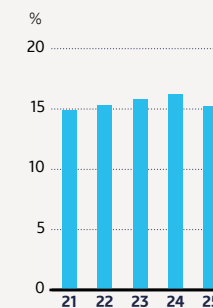
MSEK	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Nyckeltal</b>					
Rörelsemarginal (EBIT), % exklusive jämförelsestörande poster	14,9	15,3	15,8	16,2	16,2
Rörelsemarginal (EBIT), %	14,9	15,3	15,5	16,2	15,2
Vinstmarginal (EBT), %	14,2	14,5	13,7	13,9	13,0
Kassakonvertering	0,98	0,90	1,28	1,10	1,06
Avkastning på sysselsatt kapital, %	15,2	16,9	15,6	14,4	14,2
Avkastning på eget kapital, %	17,0	17,1	15,3	15,7	14,1
Soliditet, %	53,5	55,7	46,7	47,9	48,8
Skuldsättningsgrad	0,39	0,37	0,70	0,66	0,63
Nettoskuld/EBITDA <sup>3</sup>	1,5	1,4	2,3	2,3	2,1
Totalt antal aktier, tusental	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576
Antal utestående aktier, tusental	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier före och efter utspädning, tusental	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Medelantal anställda	50 934	52 463	56 845	62 825	63 886

<sup>1</sup> Av styrelsen förslagen utdelning.

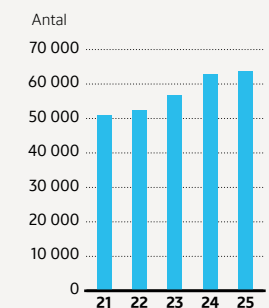
Avkastning på sysselsatt kapital



Rörelsemarginal (EBIT)<sup>2</sup>



Medelantal anställda



<sup>2</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

# Kommentarer till fem år i sammandrag

## 2021

De mogna marknaderna i USA och Europa återhämtade sig successivt under året, trots en fortsatt covid-19-pandemi och restriktioner i flertalet länder. I Asien innebar de fortsatta restriktionerna en mer dämpad återhämtning av efterfrågan. Den organiska tillväxten var mycket stark för koncernen som helhet, 11 procent, med en positiv försäljningsutveckling för samtliga divisioner.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade sammantaget med 19 procent och rörelsemarginalen uppgick till 14,9 procent (13,6). Det operativa kassaflödet var fortsatt starkt under året. Förvärsaktiviteten var hög med tretton verksamheter förvärvade, främst i USA och Europa.

Hållbarhetsarbetet är ett fortsatt prioriterat område för ASSA ABLOY. Under året infördes nya initiativ i vår strävan efter att uppnå koncernens hållbarhetsmål för 2025 med fortsatta minskningar av utsläpp, avfall och vattenförbrukning.

## 2022

Efterfrågan var stark under året för flertalet större marknadsregioner med undantag för Asien. Marknaderna i både Americas och Europa utvecklades väl. I Asien var efterfrågan fortsatt svag, främst avseende Kina. Den organiska tillväxten var mycket stark för koncernen som helhet, 12 procent. Tillväxten inom elektromekaniska produkter fortsatte att utvecklas väl. Affärsverksamheten påverkades negativt av ökande inflation, höga materialkostnader och störningar i leveranskedjorna. Dessa utmaningar kunde emellertid hanteras på ett bra sätt tack

vare starka insatser från vår personal. Rörelseresultatet ökade med 31 procent och rörelsemarginalen uppgick till 15,3 procent (14,9). Det operativa kassaflödet var fortsatt starkt.

Förvärsaktiviteten var mycket hög under året med 21 verksamheter förvärvade, främst i USA och Europa. Satsningen på produktutveckling och innovation har fortsatt i oförminskad styrka under året, bland annat i form av stora personalrekryteringar.

Hållbarhetsarbetet är ett fortsatt prioriterat område för ASSA ABLOY. Under året har koncernen bland annat fått sina hållbarhetsmål bekräftade av Science Based Targets-initiativet (SBTi).

## 2023

Den organiska tillväxten var god under året, trots en successivt svagare efterfrågan från privatbostadsmarknaden i allmänhet. Den nordamerikanska marknaden fortsatte att utvecklas väl under året inom de kommersiella affärssegmenten. I Europa var efterfrågan stabil. I Asien var efterfrågan fortsatt svag. Den organiska tillväxten uppgick sammantaget till 3 procent. Tillväxten inom elektromekaniska produkter fortsatte att utvecklas väl.

Rörelseresultatet förbättrades tack vare en stark tillväxt i fast valuta, god hävstång från försäljningspris i relation till materialkostnader kombinerat med kontinuerliga effektiviseringar och kostnadsbesparingar. Ett nytt omstruktureringsprogram lanserades i början på året. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 20 procent och motsvarande rörelsemarginal uppgick till 15,8 procent (15,3).

Det operativa kassaflödet var fortsatt mycket starkt, tack vare en god intjäning och minskad rörelsekapitalbindning.

Förvärsaktiviteten var mycket hög under året med 24 verksamheter förvärvade, främst i USA och Europa. Förvärvet av HHI var det största förvärvet i ASSA ABLOYs historia och stärker väsentligt närvaron på privatbostadsmarknaden i Nordamerika. I samband med förvärvet av HHI avyttrades Emtek och Smart Residential-verksamheten i USA och Kanada.

Vinst per aktie före och efter utspädning, exklusive jämförelsestörande poster, ökade med 13 procent jämfört med föregående år.

## 2024

I Nordamerika och Europa var organisk försäljning stabil för året. Organisk tillväxt var stark för Latinamerika och Afrika medan den var negativ för Asien och Oceanien. Den organiska tillväxten uppgick totalt sett till -1 procent. Tillväxt från förvärv och avyttringar var fortsatt stark och uppgick sammantaget till 8 procent.

Rörelseresultatet ökade med 11 procent till 24 275 MSEK (21 785), främst tack vare en stark tillväxt i fast valuta, god hävstång från försäljningspris i relation till materialkostnader kombinerat med kontinuerliga effektiviseringar och kostnadsbesparingar. Rörelsemarginalen uppgick till 16,2 procent (15,5), vilket är i linje med koncernens långsiktiga marginalmål. Det operativa kassaflödet var också fortsatt mycket starkt, tack vare en god intjäning och en stabil rörelsekapitalbindning.

Förvärsaktiviteten var fortsatt mycket hög under året med 26 verksamheter förvärvade, främst i USA och Europa. Två avtal om avyttringar tecknades under året, bland annat om försäljning av affärsenheten Citizen ID inom divisionen Global Technologies.

Vinst per aktie före och efter utspädning ökade med 15 procent jämfört med föregående år.

## 2025

I Nord- och Latinamerika var organisk tillväxt stark för året, medan den var god för Europa och Oceanien. Försäljningen minskade i Asien. Den organiska tillväxten uppgick totalt sett till 3 procent. Tillväxt från förvärv och avyttringar uppgick sammantaget till 5 procent.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent till 24 664 MSEK (24 275), främst tack vare en stark tillväxt i fast valuta på 8 procent, en god hävstång från försäljningspris i relation till materialkostnader kombinerat med kontinuerliga effektiviseringar och besparingar. Motsvarande rörelsemarginal uppgick till 16,2 procent (16,2). Det operativa kassaflödet var fortsatt mycket starkt, tack vare en god intjäning och en stabil rörelsekapitalbindning.

Förvärsaktiviteten var mycket hög under året med 23 verksamheter förvärvade, främst i USA och Europa. En avyttring genomfördes.

Vinst per aktie före och efter utspädning, exklusive jämförelsestörande poster, ökade med 2 procent jämfört med föregående år.

# Definitioner av nyckeltal

## Organisk tillväxt

Förändring av försäljningsintäkter i jämförbara enheter efter justering för förvärv, avyttringar och valutakurseffekter.

## Rörelsemarginal (EBITDA)

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar i förhållande till försäljningsintäkter.

## Rörelsemarginal (EBITA)

Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar värderade i samband med företagsförvärv, i förhållande till försäljningsintäkter.

## Rörelsemarginal (EBIT)

Rörelseresultat i förhållande till försäljningsintäkter.

## Vinstmarginal (EBT)

Resultatet före skatt i förhållande till försäljningsintäkter.

## Jämförelsestörande poster

Omstruktureringskostnader samt väsentliga resultatposter av engångskaraktär såsom omvärdering av tidigare ägd intressebolagsandel och nedskrivning av goodwill.

## Operativt kassaflöde

Kassaflöde från löpande verksamheten exklusive omstruktureringsbetalningar och betald inkomstskatt minus nettoinvesteringar och amorteringar av leasingkulder. Se uppställningen av operativt kassaflöde för ingående delar.

## Kassakonvertering

Operativt kassaflöde i förhållande till resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster.

## Nettoinvesteringar

Investeringar i, reducerat med försäljning av, immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar.

## Sysselsatt kapital

Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld.

## Genomsnittligt justerat sysselsatt kapital

Genomsnittligt sysselsatt kapital exklusive omstruktureringsreserver under de senaste 12 månaderna.

## Nettoskuld

Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar. Se uppställning av nettoskulden för ingående delar.

## Nettoskuld/EBITDA

Nettoskuld vid periodens slut i förhållande till 12 månaders rullande EBITDA.

## Skuldsättningsgrad

Nettoskuld i förhållande till eget kapital.

## Soliditet

Eget kapital i förhållande till balansomslutningen.

## Eget kapital per aktie

Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till antal utestående aktier.

## Avkastning på eget kapital

12 månaders rullande resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare.

## Avkastning på sysselsatt kapital

12 månaders rullande rörelseresultat (EBIT), exklusive jämförelsestörande poster, i förhållande till genomsnittligt justerat sysselsatt kapital.

## Vinst per aktie före och efter utspädning

Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till vägt genomsnittligt antal utestående aktier. Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning.

## Vinst per aktie före och efter utspädning exklusive jämförelsestörande poster

Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare exklusive jämförelsestörande poster, netto efter skatt, i förhållande till vägt genomsnittligt antal utestående aktier. Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning.

# Styrelsens och verkställande direktörens försäkran

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar också att koncernredovisningen och årsredovisningen har upprättats i enlighet med de europeiska standarderna för hållbarhetsrapportering ESRS och de specifikationer som antagits med stöd av EU:s taxonomiförordning.

Årsredovisningens innehåll godkändes den 11 mars 2026.

Undertecknande av samtliga styrelseledamöter samt verkställande direktör skedde den 11 mars 2026.

*Johan Hjertonsson*  
Ordförande

*Carl Douglas*  
Vice ordförande

*Nico Delvaux*  
Verkställande direktör

*Erik Ekudden*  
Styrelseledamot

*Sofia Schörling Högberg*  
Styrelseledamot

*Lena Olving*  
Styrelseledamot

*Victoria Van Camp*  
Styrelseledamot

*Susanne Pahlén Åklundh*  
Styrelseledamot

*Rune Hjälms*  
Styrelseledamot  
Arbetstagarrepresentant

*Bjarne Johansson*  
Styrelseledamot  
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 13 mars 2026. Vår granskningsberättelse avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten har avgivits den 13 mars 2026.

Ernst & Young AB  
*Hamish Mabon*  
Auktoriserad revisor, Huvudansvarig revisor

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i ASSA ABLOY AB (publ), org.nr 556059-3575

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2025 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 55–64 och hållbarhetsrapporten på sidorna 65–118. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 46–160 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2025 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2025 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 55–64 eller hållbarhetsrapporten på sidorna 65–118. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

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

#### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i Revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

### Särskilt betydelsefulla områden

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

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

## Goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod

### Beskrivning av området

Värdet av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod uppgår per den 31 december 2025 till 126,9 miljarder SEK. Bolaget utför nedskrivningsprövningar årligen samt även i de fall där nedskrivningsindikatorer har identifierats. Återvinningsvärdet för varje kassagenererande enhet fastställs såsom nyttjandevärdet, vilket beräknas utifrån det diskonterade nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden. Centrala antaganden i dessa beräkningar utgör budgeterad rörelsemarginal, tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden i framtiden samt diskonteringsränta som tillämpas på uppskattade framtida kassaflöden. Tillämpad diskonteringsränta (även benämnd WACC – "Weighted Average Cost of Capital") framgår av not 14.

Nedskrivningsprövning är en komplex process och innehåller en hög grad av bedömning avseende framtida kassaflöden och andra antaganden, inte minst då den grundas på estimat avseende hur bolagets verksamhet kommer att påverkas av framtida utveckling på marknaden och av övriga ekonomiska skeenden. Vi anser därför att värderingen av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod är ett särskilt betydelsefullt område för revisionen.

### Hur detta område beaktades i revisionen

I vår revision har vi utvärderat och granskat nyckelantaganden, tillämpning av allmänt vedertagen värderingsteori, diskonteringsränta och annan källdata som använts av bolaget. Vi har gjort en oberoende bedömning om huruvida det föreligger en risk att rimligt sannolika händelseförlopp skulle ge upphov till en situation där återvinningsvärdet skulle understiga redovisade värden. I denna bedömning har vi även jämfört bolagets historiska prognoser i nedskrivningsprövningar med de belopp som slutligen utfallit, för att därmed bedöma bolagets historiska precision i sina uppskattningar och bedömningar. Vi har inkluderat interna värderingsexperten med erforderlig specialistkompetens i vårt team vid utförandet av ovanstående granskning. Vi har sedan slutligen bedömt om upplysningar som lämnas i not 14 i bolagets noter är ändamålsenliga, särskilt vad gäller upplysningarna om vilka av de angivna antagandena som är mest känsliga vid beräkning av nyttjandevärdet samt känslighetsanalysen för dessa antaganden.

## Avsättningar – omstruktureringsprogram

### Beskrivning av området

Omstruktureringsprogrammen beskrivs i årsredovisningen i förvaltningsberättelsen och i not 26. Utgående balans för reserv för omstruktureringsprogram per den 31 december 2025 uppgår till 0,62 miljarder SEK. En avsättning för omstruktureringsåtgärder redovisas när koncernen har upprättat en detaljerad plan och genomförandet av planen antingen har påbörjats eller kommunicerats till berörda parter. I vår revision har vi fokuserat på redovisning i rätt period och värderingen av avsättningar till omstruktureringsprogram då den baseras på ledningens uppskattningar och bedömningar. Med anledning av de väsentliga beloppen och det betydande inslaget av bedömningar anser vi att Avsättningar för omstruktureringsåtgärder är ett särskilt betydelsefullt område för revisionen.

### Hur detta område beaktades i revisionen

Vi har granskat bolagets process för att identifiera omstruktureringsprojekt och den estimerade kostnaden för dessa projekt. Våra granskningsåtgärder inkluderar en utvärdering av att omstruktureringsprogrammen i all väsentlighet följer regelverket för redovisning av avsättningar, dvs IAS 37. Vi har utvärderat huruvida det föreligger en befintlig förpliktelse per den 31 december 2025 och vi har granskat värderingen av förpliktelsen som representerar framtida utgifter. Vi har utmanat företagsledningens antaganden som ligger till grund för avsättningarna i syfte att bedöma rimligheten i avsättningen. Vi har, baserat på risk och väsentlighet, stämt av parametrarna i beräkningen mot underlag. Detta inkluderar bland annat granskning av kommunikation till anställda. Vi har utvärderat ledningens bedömningar av kvarvarande framtida kassaflöden genom att granska ledningens kvartalsvisa uppföljning per projekt. Slutligen har vi granskat de upplysningar avseende omstruktureringsåtgärder som bolaget lämnat i not 26.

## Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–45, 65–118, 161–163 och 172–176. Den andra informationen består även av ersättningsrapporten som vi inhämtade före datumet för denna revisionsberättelse. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information. I samband med vår revision av årsredovisningen

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

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

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och

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

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

## Revisorns ansvar

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

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

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. 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 vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma gransknings-

åtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.

- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- planerar och utför vi koncernrevisionen för att inhämta tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella

informationen för företag eller affärsenheter inom koncernen som grund för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och genomgång av det revisionsarbete som utförts för koncernrevisionens syfte. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden. våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat. Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska

krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall åtgärder som har vidtagits för att eliminera hoten eller motåtgärder som har vidtagits.

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

situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

#### **Revisorns ansvar**

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

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

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

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

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

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

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

#### **Uttalanden**

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av ASSA ABLOY AB (publ) för år 2025 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst. Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

#### **Grund för uttalanden**

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

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

### Revisorns granskning av Esef-rapporten

#### **Uttalande**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en granskning av att styrelsen och verkställande direktören har upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk rapportering (Esef-

rapporten) enligt 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2025.

Vår granskning och vårt uttalande avser endast det lagstadgade kravet.



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

#### **Grund för uttalande**

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

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

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

#### **Revisorns ansvar**

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

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

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en granskning som

utförs enligt RevR 18 och god revisionsred i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i Esef-rapporten.

Revisionsföretaget tillämpar ISQM 1 Kvalitetsstyrning för revisionsföretag som utför revision och översiktlig granskning av finansiella rapporter samt andra bestyrkandeuppdrag och närallgande tjänster som kräver att företaget utformar, implementerar och hanterar ett system för kvalitetsstyrning inklusive riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar.

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

Granskningsåtgärderna omfattar huvudsakligen validering av att Esef-rapporten upprättats i ett giltigt XHTML-format och en avstämning

av att Esef-rapporten överensstämmer med den granskade årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vidare omfattar granskningen även en bedöm-

---

#### **Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 55–64 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International

ning av huruvida koncernens resultat-, balans- och egetkapitalräkningar, kassaflödesanalys samt noter i Esef-rapporten har märkts med iXBRL i enlighet med vad som följer av Esef-förordningen.

Standards on Auditing och god revisionsred i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

---

Ernst & Young AB med Hamish Mabon som huvudansvarig revisor, Box 7850, 103 99 Stockholm, utsågs till ASSA ABLOY ABs (publ) revisor av bolagsstämman den 23 april 2025 och har varit bolagets revisor sedan 29 april 2020.

Stockholm den 13 mars 2026

Ernst & Young AB

*Hamish Mabon*  
Auktoriserad revisor

# Revisors granskningsberättelse över ASSA ABLOY AB (publ) hållbarhetsrapport

## Till bolagsstämman i ASSA ABLOY AB (publ), org.nr 556059-3575

### Slutsats

Vi har utfört en översiktlig granskning av hållbarhetsrapporten upprättad av ASSA ABLOY AB (publ) för räkenskapsåret 2025. Hållbarhetsrapporten ingår på sidorna 65 till 118 i detta dokument.

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

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

### Grund för slutsats

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

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

### Annan information än hållbarhetsrapporten

Detta dokument innehåller även annan information än hållbarhetsrapporten och återfinns på sidorna 1 till 64 och 119 till 176. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att hållbarhetsrapporten har upprättats i enlighet med 6 kap. 12–12 f §§ årsredovisningslagen, och för att det finns en sådan intern kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer nödvändig för att upprätta hållbarhetsrapporten utan väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats med begränsad säkerhet om hållbarhetsrapporten är upprättad enligt 6 kap. 12–12 f §§ årsredovisningslagen på grundval av vår granskning. Granskningen har utförts enligt FAR:s rekommendation RevR 19 *Revisorns översiktliga granskning av den lagstadgade hållbarhetsrapporten*. Denna rekommendation kräver att vi planerar och utför våra granskningsåtgärder för att uppnå begränsad säkerhet att hållbarhetsrapporten är upprättad i enlighet med dessa krav.

De granskningsåtgärder som har utförts för att inhämta bevis är mer begränsade än för ett uppdrag där uttalandet görs med rimlig säkerhet och den säkerhet som har uppnåtts är därför lägre än för ett uppdrag där uttalandet görs med rimlig säkerhet. Det innebär att det inte är möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet

att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om ett uppdrag där uttalandet görs med rimlig säkerhet utförts.

Revisionsföretaget tillämpar ISQM 1 (International Standard on Quality Management), som kräver att företaget utformar, implementerar och hanterar ett system för kvalitetsstyrning inklusive riktlinjer eller rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar.

Vi är oberoende i förhållande till ASSA ABLOY AB (publ) enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Granskningen innefattar att genom olika åtgärder inhämta underlag till hållbarhetsrapporten. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i hållbarhetsrapporten vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur styrelsen och verkställande direktören upprättar hållbarhetsrapporten i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att uttala en slutsats om effektiviteten i den interna kontrollen. Gransk-

ningen består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsrapporten, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder.

Våra granskningsåtgärder avseende hållbarhetsrapporten inkluderade, men var inte begränsade till att:

- Genom förfrågningar erhålla en allmän förståelse för den interna kontrollmiljön, rapporteringsprocesserna, och informations-systemen som är relevanta för upprättandet av informationen i hållbarhetsrapporten.
- Utvärdera om information som identifierats som väsentlig genom den process som bolaget genomfört för att identifiera innehållet i hållbarhetsrapporten också ingår.
- Utvärdera om strukturen och presentationen av hållbarhetsrapporten är förenlig med kraven i ESRS;
- Genomföra förfrågningar till relevant personal och analytiska granskningsåtgärder avseende utvalda upplysningar i hållbarhetsrapporten;
- Utföra substansgranskningsåtgärder baserat på ett stickprov på utvalda upplysningar i hållbarhetsrapporten;
- Genom förfrågningar och analytiska granskningsåtgärder för att inhämta underlag till metoderna för att ta fram väsentliga uppskattningar och framåtblickande information och förstå hur dessa metoder tillämpades;

Våra granskningsåtgärder avseende den process som företaget har genomfört för att identifiera hållbarhetsinformation att rapportera inkluderade, men var inte begränsade till följande:

- Erhålla en förståelse för processen genom att:
- Genomföra förfrågningar för att förstå källorna till den information som används av företagsledningen (t.ex. intressentdialoger, affärsplaner och strategidokument), och
- Granska företagets interna dokumentation av sin process; och
- Utvärdera om den information som erhållits från våra åtgärder om den process som implementerats av företaget överensstämmer med beskrivningen av processen i pages 77 till 78 i hållbarhetsrapporten.

Våra granskningsåtgärder avseende taxonomiupplysningarna inkluderade, men var inte begränsade till följande:

- Erhålla förståelse för processen för att identifiera ekonomiska verksamheter som omfattas av- och är förenliga med EU:s gröna taxonomi och de motsvarande upplysningarna i hållbarhetsrapporten genom att:
- Genomföra förfrågningar till relevant personal och analytiska granskningsåtgärder på taxonomiupplysningarna
- Genomföra förfrågningar för att förstå källorna till den information som används i taxonomiupplysningarna
- Utvärdera om presentationen av taxonomiupplysningarna är förenlig med kraven i EU:s taxonomiförordning
- Utfört substansgranskningsåtgärder baserat på ett stickprov på utvalda upplysningar i hållbarhetsrapporten avseende EU:s gröna taxonomi

## Begränsningar

Vid rapportering av framåtblickande information i enlighet med ESRS, måste styrelsen och företagsledningen för ASSA ABLOY AB (publ) förbereda framåtblickande information utifrån angivna antaganden om händelser som kan inträffa i framtiden och möjliga framtida aktiviteter av ASSA ABLOY AB (publ). Faktiska utfall kommer sannolikt att bli annorlunda eftersom förväntade händelser ofta inte inträffar som förväntat.

Stockholm den 13 mars 2026

Ernst & Young AB

Hamish Mabon  
*Auktoriserad revisor*

# ASSA ABLOY-aktien

## Kursutveckling

Aktiemarknaden utvecklades positivt i början av året, men sjönk betydligt under mars och april efter osäkerhet kring införandet av handelstullar i USA. Från botten i april hade aktiemarknaden en positiv utveckling och OMX Stockholm PI-index avslutade året med en uppgång på 9,5 procent.

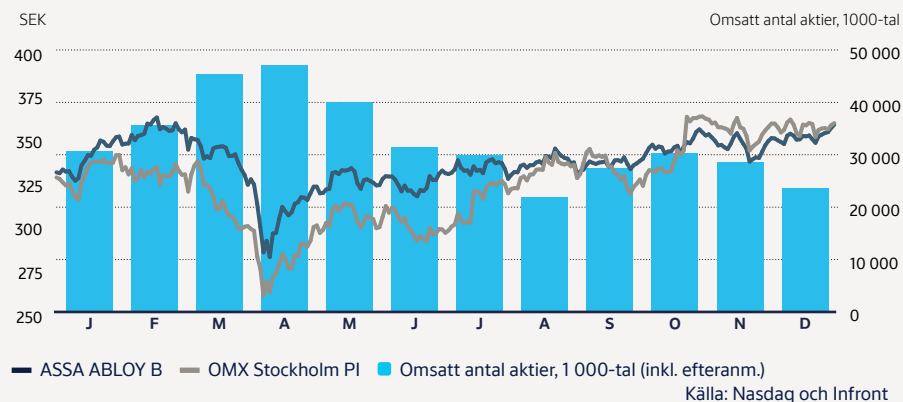
ASSA ABLOY aktien hade en stabil utveckling i början av året men påverkades också av osäkerheten kring införandet av handelstullar i mars och april. Positiv resultatutveckling i juli och oktober hade en positiv effekt på aktiekursen och för helåret ökade ASSA ABLOYs aktiekurs med 9,8 procent och stängde på 358,90 SEK. Den 21 oktober 2025 uppgick ASSA ABLOYs börsvärde för första gången till över 400 miljarder SEK.

Den högsta stängningskursen för ASSA ABLOYs B-aktie under 2025 var 362,70 SEK den 28 oktober. Den lägsta kursen var 260,10 SEK den 7 april. Vid årets slut uppgick börsvärdet till 399 304 MSEK (363 590) beräknat på både A- och B-aktier.

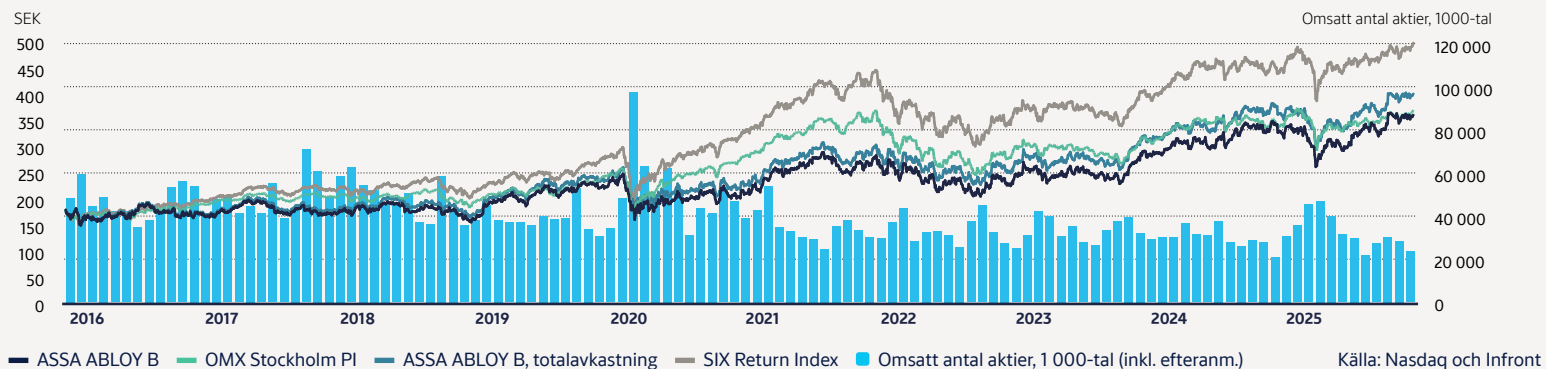
## Notering och omsättning

ASSA ABLOYs B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan, sedan den 8 november 1994 under ISIN-koden SE 0007100581. Omsättningen i B-aktien på Nasdaq Stockholm under 2025 uppgick till 392 miljoner aktier (358), motsvarande en omsättningshastighet om 37 procent (34). Handeln med aktien sker både på reglerade marknadsplatser och på andra handelsplattformar där en stor andel av aktiehandeln äger rum utanför Nasdaq Stockholm.

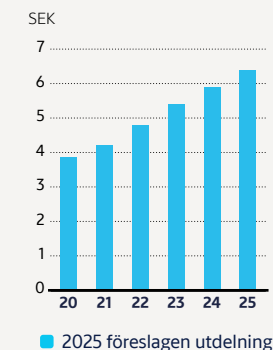
## Kursutveckling och omsättning 2025



## Kursutveckling och omsättning 2016–2025



## Utdelning per aktie 2020–2025



**Data per aktie**

SEK/aktie	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vinst efter skatt och utspädning	7,09 <sup>1</sup>	7,77	8,09 <sup>1</sup>	9,22 <sup>1</sup>	7,54 <sup>1</sup>	9,81	11,97	13,54 <sup>1</sup>	14,09 <sup>1</sup>	14,34 <sup>1</sup>
Utdelning	3,00	3,30	3,50	3,85	3,90	4,20	4,80	5,40	5,90	6,40 <sup>2</sup>
Direktavkastning, % <sup>3</sup>	1,8	1,9	2,2	1,8	1,9	1,5	2,1	1,9	1,8	1,8
Utdelningsandel, % <sup>4</sup>	42,3	42,5	43,3	41,8	51,7	42,8	40,1	39,9	41,9	44,6
Börskurs, vid periodens slut	169,10	170,40	158,15	219,00	202,50	276,20	223,70	290,30	326,80	358,90
Högsta börskurs	190,10	197,10	193,90	231,40	246,50	288,20	281,80	290,50	346,80	362,70
Lägsta börskurs	148,40	163,80	155,85	154,45	159,35	200,20	203,70	226,10	278,10	260,10
Eget kapital	42,51	45,60	46,71	53,25	53,00	62,64	77,44	82,49	96,39	91,47
Antal aktier, miljoner	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6

<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

<sup>2</sup> Av styrelsen föreslagen utdelning.

<sup>3</sup> Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.

<sup>4</sup> Utdelning i procent av vinst per aktie efter skatt och utspädning exklusive jämförelsestörande poster.

**Ägarstruktur**

Antalet aktieägare i bolaget uppgick vid utgången av 2025 till 60 700 (59 699) och de tio största aktieägarnas innehav uppgick till 35,9 procent (35,1) av aktiekapitalet och 56,3 procent (55,7) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier mot-

svarande totalt 274 aktieägare, representerade 97 procent (97) av aktiekapitalet och 98 procent (98) av rösterna. Investerare utanför Sverige innehade 66,7 procent (64,1) av aktiekapitalet och 45,5 procent (43,7) av rösterna, och var huvudsakligen baserade i USA och Storbritannien.

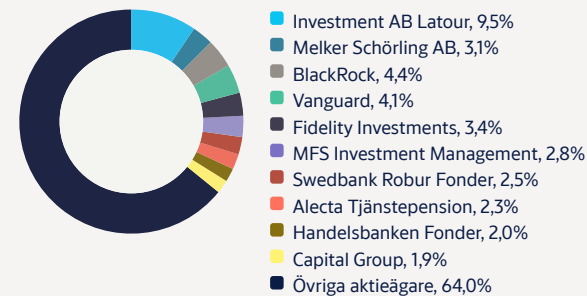
**ASSA ABLOYs tio största aktieägare**

Uppgifterna baseras på aktieboken per 31 december 2025.

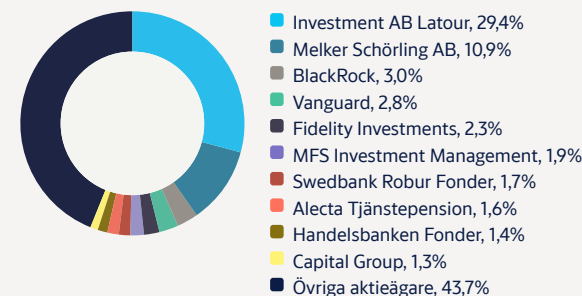
Aktieägare	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Kapital <sup>1</sup> , %	Röster <sup>1</sup> , %
Investment AB Latour	41 595 729	63 832 576	105 428 305	9,5	29,4
Melker Schörling AB	15 930 240	18 093 629	34 023 869	3,1	10,9
BlackRock		48 490 694	48 490 694	4,4	3,0
Vanguard		45 880 583	45 880 583	4,1	2,8
Fidelity Investments		37 715 997	37 715 997	3,4	2,3
MFS Investment Management		31 086 157	31 086 157	2,8	1,9
Swedbank Robur Fonder		28 108 651	28 108 651	2,5	1,7
Alecta Tjänstepension		25 523 839	25 523 839	2,3	1,6
Handelsbanken Fonder		22 276 716	22 276 716	2,0	1,4
Capital Group		21 066 952	21 066 952	1,9	1,3
Övriga aktieägare		712 974 571	712 974 571	64,0	43,7
<b>Totalt</b>	<b>57 525 969</b>	<b>1 055 050 365</b>	<b>1 112 576 334</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Baserat på antal utestående aktier och röster om 1 112 576 334 respektive 1 630 310 055.

**Ägarstruktur (aktiekapital)**



**Ägarstruktur (röster)**



### Aktiekapital och rösträtt

Aktiekapitalet uppgick vid årets slut 2025 till 370 858 778, fördelat på totalt 1 112 576 334 aktier, varav 57 525 969 A-aktier och 1 055 050 365 B-aktier. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,33 SEK och ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Det totala antalet röster uppgick till 1 630 310 055. Varje A-aktie medför tio röster och varje B-aktie en röst.

### Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av årsstämman att köpa tillbaka och överlåta ASSA ABLOYs B-aktier. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2025 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många B-aktier att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget, och att överlåta högst så många aktier av serie B som innehas av bolaget vid tidpunkten för styrelsens beslut. Totalt 1 800 000 B-aktier innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Anskaffningsvärdet för dessa aktier uppgår till 103 MSEK. Aktierna utgör cirka 0,2 procent av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Inga återköp eller överlåtelser av aktier genomfördes under 2025.

### Utdelningspolicy och utdelning

ASSA ABLOYs utdelningspolicy innebär att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna på 6,40 SEK per aktie (5,90) för räkenskapsåret 2025. Det föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 30 april 2026 och den andra med avstämningsdag den 11 november 2026. Om förslaget antas av årsstämman beräknas den första utbetalningen ske den 6 maj 2026 och den andra utbetalningen den 16 november 2026. Förslaget motsvarar en total direktavkastning för B-aktien på 1,8 procent (1,8).

Totalavkastningen under 2025 för ASSA ABLOYs aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev 11,9 procent, jämfört med det återinvesterande indexet SIX Return Index i Stockholm som steg 12,7 procent. Under femårsperioden 2021–2025 har en investering i ASSA ABLOYs B-aktie givit en totalavkastning på 92,0 procent, jämfört med det återinvesterande indexet SIX Return Index i Stockholm som stigit med 56,9 procent.

### Aktiekapitalets utveckling

År	Transaktion	A-aktier	C-aktier	B-aktier	Aktiekapital, SEK <sup>1</sup>
1989			20 000		2 000 000
1994	Split 100:1			2 000 000	2 000 000
1994	Fondemission				
1994	Apportemission	1 746 005	1 428 550	50 417 555	53 592 110
1996	Nyemission	2 095 206	1 714 260	60 501 066	64 310 532
1996	Konvertering av C-aktier till A-aktier	3 809 466		60 501 066	64 310 532
1997	Nyemission	4 190 412		66 541 706	70 732 118
1998	Konverterade skuldförbindelser	4 190 412		66 885 571	71 075 983
1999	Konverterade skuldförbindelser före split	4 190 412		67 179 562	71 369 974
1999	Fondemission				
1999	4:1 split	16 761 648		268 718 248	285 479 896
1999	Nyemission	18 437 812		295 564 487	314 002 299
1999	Konverterade skuldförbindelser efter split och nyemissioner	18 437 812		295 970 830	314 408 642
2000	Konverterade skuldförbindelser	18 437 812		301 598 383	320 036 195
2000	Nyemission	19 175 323		313 512 880	332 688 203
2000	Apportemission	19 175 323		333 277 912	352 453 235
2001	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		334 576 089	353 751 412
2002	Nyemission	19 175 323		344 576 089	363 751 412
2002	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		346 742 711	365 918 034
2010	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		347 001 871	366 177 194
2011	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		349 075 055	368 250 378
2012	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		351 683 455	370 858 778
2015	3:1 split	57 525 969		1 055 050 365	370 858 778

<sup>1</sup> SEK per aktie före split 2015 – utgående antal aktier i perioden och cirka 0,33 SEK per aktie efter split 2015. Utgående antal aktier i perioden 1 112 576 334 (inklusive återköp av egna aktier).

# Information till aktieägare

## Årsstämma

ASSA ABLOY ABs årsstämma 2026 kommer att hållas tisdagen den 28 april 2026 kl. 15.30 på 7A Posthuset, Vasagatan 28, 111 20 Stockholm.

## Rätt att delta och anmälan

Rätt att delta i årsstämman har den som:

- är införd som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken måndagen den 20 april 2026, och
- har anmält sig till ASSA ABLOY AB senast onsdagen den 22 april 2026. Anmälan ska göras via bolagets webbplats [assaabloy.com/bolagsstamma](http://assaabloy.com/bolagsstamma), per telefon 08-402 90 71 eller per post till adress ASSA ABLOY AB, "Årsstämman 2026", c/o Euroclear Sweden AB, Box 191, 101 23 Stockholm.

Vid anmälan ska uppges namn, person- eller organisationsnummer, adress, telefonnummer samt eventuella biträden.

## Fullmakt

Om aktieägaren företräds genom ombud ska en skriftlig och daterad fullmakt undertecknad av aktieägaren bifogas anmälan och fullmakten måste uppvisas i original senast på årsstämman. Fullmaktsformulär tillhandahålls på begäran och kommer även finnas tillgängligt på bolagets webbplats [assaabloy.com/bolagsstamma](http://assaabloy.com/bolagsstamma). Om fullmakten är utfärdad av en juridisk person, ska registreringsbevis eller motsvarande behörighetshandling bifogas.

## Förvaltarregistrerade aktier

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade genom bank eller annan förvaltare måste, utöver anmälan om deltagande i årsstämman, begära att deras aktier tillfälligt förs in i aktieboken hos Euroclear Sweden AB i eget namn (så kallad rösträttsregistrering) för att få delta i årsstämman. Framställningen av bolagsstämmoaktieboken per avstämningsdagen måndagen den 20 april 2026 kommer beakta rösträttsregistreringar som har gjorts senast onsdagen den 22 april 2026. Berörda aktieägare måste, i enlighet med respektive förvaltares rutiner, i god tid dessförinnan begära att förvaltaren genomför sådan rösträttsregistrering.

## Valberedning

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag lämna förslag till stämmoderförande, styrelse, styrelseordförande, vice styrelseordförande, revisor, styrelsearvode med uppdelning mellan ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, arvode för bolagets revisor samt eventuella förändringar av instruktionerna för valberedningen.

Inför årsstämman 2026 utgörs valberedningen av Johan Menckel (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Caroline Sjösten (Swedbank Robur Fonder), Carina Silberg (Alecta) och Yvonne Sörberg (Handelsbanken Fonder). Johan Menckel är valberedningens ordförande.

## Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna på 6,40 SEK per aktie för räkenskapsåret 2025. Det föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den

30 april 2026 och den andra med avstämningsdag den 11 november 2026. Om förslaget antas av årsstämman beräknas den första utbetalningen ske den 6 maj 2026 och den andra utbetalningen den 16 november 2026.

## Finansiell kalender

### Årsstämma och utdelning

Årsstämma	28 april 2026
Aktierna handlas utan rätt till utdelning om 3,20 SEK	29 april 2026
Avstämningsdag för utdelning	30 april 2026
Utbetalning av utdelning	6 maj 2026

Aktierna handlas utan rätt till utdelning om 3,20 SEK	10 november 2026
Avstämningsdag för utdelning	11 november 2026
Utbetalning av utdelning	16 november 2026

### Ekonomisk rapportering

Delårsrapport januari–mars 2026	28 april 2026
Halvårsrapport januari–juni 2026	17 juli 2026
Delårsrapport januari–september 2026	27 oktober 2026
Årsrapport 2026	februari 2027

Detta exemplar av den årliga finansiella rapporteringen för ASSA ABLOY AB (publ) för det räkenskapsår som slutade den 31 december 2025 presenteras inte i det ESEF-format som specificeras i kommissionens tekniska standarder för tillsyn (delegerad förordning (EU) nr 2019/815). Rapporteringspaket enligt EFES finns på ASSA ABLOYs webbplats [assaabloy.com](http://assaabloy.com).

# ASSA ABLOY

ASSA ABLOY AB  
Box 70340  
SE-107 23 Stockholm  
Sverige  
Besöksadress:  
Klarabergsviadukten 90  
Tel +46 (0)8 506 485 00  
Fax +46 (0)8 506 485 85  
Reg. Nr. 556059-3575  
assaabloy.com  
© ASSA ABLOY

## Kontaktuppgifter

### *Christiane Belfrage*

Corporate Communications  
Telefon 08 506 485 10  
Christiane.Belfrage@assaabloy.com

### *Björn Tibell*

Investor Relations  
Telefon 08 506 485 73  
Bjorn.Tibell@assaabloy.com

Produktion: ASSA ABLOY i samarbete med Narva Communications.  
Foto: ASSA ABLOYS bildbank, med flera.  
Tryck: Larsson Offset, Stockholm, 2026.



**Framsida:** Biljettvalidatorn VAL100 från HID kombinerar en pålitlig multimedia-biljettläsare med en Linux-dator med öppen arkitektur för att skapa en robust lösning för betalning och validering av biljetter. VAL100 är utformad för system i bussar, spårvagnar och annan kollektivtrafik, och säkerställer konsekvent prestanda för alla typer av medier, vilket ger passagerarna en snabb och smidig biljettupplevelse.