

Förvaltnings- berättelse



Koncernen

Orderingång och intäkter

Under 2025, varierade efterfrågan på Sandviks lösningar både regionalt och mellan olika kundsegment. Gruvindustrin hade ett starkt momentum, drivet av en hög orderingångstillväxt inom såväl utrustningsdivisionerna som inom Parts and Services och för digitala lösningar. Under första halvåret var infrastrukturmarknaden fortsatt svag, medan förbättringar noterades inom både segmenten för demolering och återvinning samt ballastmaterial under andra halvåret. En stark underliggande efterfrågan på skärande verktyg noterades inom flygsegmentet och inom mindre segment som försvar. Industriproduktionen var fortsatt dämpad och påverkade därmed den underliggande efterfrågan inom verkstadsindustrin i Europa och Nordamerika, medan den var positiv i Asien. Bra momentum noterades inom mjukvaruaffären för tillverkning. Efterfrågan på Sandviks volframpulver var stark till följd av de globala utbudsbegränsningarna, och priserna på volfram bidrog också positivt till orderingången och intäktsutvecklingen. Tullrelaterade pristillägg infördes av alla affärsområden. Betydande ogynnsamma valutaeffekter påverkade resultatet under hela året.

Resultat och avkastning

Resultat och avkastning, MSEK	2024	2025
EBITA	20 493	22 616
EBITA-marginal, %	16,7	18,7
Justerad EBITA ¹⁾	23 583	23 309
Justerad EBITA-marginal ¹⁾ , %	19,2	19,3
Resultat före skatt	16 461	19 458
Årets resultat	12 245	14 691
Avkastning på sysselsatt kapital, %	13,4	15,2
Avkastning på sysselsatt kapital, exkl. amorteringar på övervärden, %	14,8	16,5
Avkastning på eget kapital, %	13,3	15,9
Resultat per aktie, SEK	9,76	11,71
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	9,75	11,70
Jämförelsestörande poster inom EBITA ²⁾	-3 090	-693

1) Justerat för jämförelsestörande poster.

2) För 2024 är det främst hänförligt till omstruktureringsprogrammet som annonserade i januari 2024, omfattande alla affärsområden tillsammans med en kapitalförlust i samband med avyttringen av automationsaffären inom DWFritz samt förvärvskostnader. För 2025 är det främst hänförligt till strukturella åtgärder inom Machining för att driva operationell effektivitet samt förvärvsrelaterade kostnader delvis motverkat av en kapitalvinst från en försäljning av aktierna i ett intressebolag. Raderna inom resultaträkningen som främst påverkas är kostnad för sålda varor och tjänster -201 miljoner kronor, försäljningskostnader -169 miljoner kronor och administrationskostnader -282 miljoner kronor.

EBITA ökade till 22 616 miljoner kronor (20 493), motsvarande 18,7 procent (16,7) av intäkterna. Justerad EBITA minskade till 23 309 miljoner kronor (23 583) och den justerade EBITA-marginalen ökade till 19,3 procent (19,2) jämfört med föregående år. Förändringar i utländsk valuta påverkade resultatet negativt med -2 482 miljoner kronor (-434) jämfört med föregående år. Finansnettot uppgick till -1 351 miljoner kronor (-1 959). Resultatet före skatt var 19 458 miljoner kronor (16 461). Inkomstskatten hade en total påverkan om -4 767 miljoner kronor (-4 216) på resultatet, motsvarande 24,5 procent (25,6) av resultatet före skatt. Årets resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, uppgick till 14 690 miljoner kronor (12 243). Resultat per aktie för koncernen uppgick till 11,71 kronor (9,76). Avkastning på sysselsatt kapital var 15 procent (13) och avkastning på eget kapital var 16 procent (13).

Rörelsekapital

Rörelsekapital i förhållande till intäkter för året var 29 procent (30). I absoluta tal uppgick rörelsekapitalet till 32 994 miljoner kronor (35 902) vid årets slut. Volymmässigt ökade rörelsekapitalet med 1 092 miljoner kronor, jämfört med föregående år. Förändrade valutakurser bidrog till en minskning av rörelsekapitalet med -3 990 miljoner kronor jämfört med föregående år. Den strukturella effekten från förvärv och avyttringar minskade rörelsekapitalet med -10 miljoner kronor.

Finansiell ställning

Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade till 19 189 miljoner kronor (20 607). Kassaflödet efter investeringar uppgick till 12 825 miljoner kronor (12 936). Vid årets slut uppgick likvida medel till 4 958 miljoner kronor (4 528). Fritt operativt kassaflöde uppgick till 21 216 miljoner kronor (21 194).

Den finansiella nettoskulden uppgick till 26 515 miljoner kronor (32 116) motsvarande en finansiell nettoskuld/EBITDA kvot om 0,9 (1,2).

I slutet av 2025 hade Sandvik outnyttjade kreditfaciliteter på 11 000 miljoner kronor, bestående av en revolverande kreditfacilitet. Den återstående löptiden för koncernens utestående obligationer är för närvarande 3,5 år.

Enligt det internationella kreditvärderings-institutet Standard & Poor's hade Sandvik-koncernen ett långsiktigt kreditbetyg på BBB+ med en stabil utsikt vid årsskiftet 2025. Det kortsiktiga kreditbetyget är A-2 och K1 på den inhemska nordiska skalan.

Eget kapital

Eget kapital vid årets slut uppgick till 93 237 miljoner kronor (96 999) motsvarande 74,3 kronor per aktie (77,3). Soliditeten uppgick till 55 procent (53).

Utveckling av intäkter och resultat efter finansiella poster per kvartal

MSEK	2024				2025			
	Kv1	Kv2	Kv3	Kv4	Kv1	Kv2	Kv3	Kv4
Intäkter	29 002	31 419	30 306	32 151	29 301	29 700	29 218	32 461
Resultat före skatt	1 688	4 990	4 402	5 381	4 910	4 212	4 770	5 566
Vinstmarginal, %	6	16	15	17	17	14	16	17

Investeringar

Investeringar i materiella och immateriella tillgångar uppgick under helåret 2025 till 3 807 miljoner kronor (4 841), vilket motsvarar 112 procent av avskrivningar enligt plan. Investeringar i internt utvecklade immateriella tillgångar uppgick till 924 miljoner kronor (964). Erhållen köpeskilling vid försäljning av verksamheter och aktier, exklusive likvida medel, uppgick till 336 miljoner kronor (-22). Investeringar verksamheter och aktier, exklusive likvida uppgick till -2 997 miljoner kronor (-3 187).

Investeringar, koncernen totalt, MSEK	2024	2025
Investeringar i materiella och immateriella tillgångar	4 841	3 807
% av intäkter	3,9	3,2
% av avskrivning enligt plan	140	112

Finansiell ställning per den 31 december, MSEK	2024	2025
Kassaflöde från den löpande verksamheten	20 607	19 189
Kassaflöde efter investeringsverksamheten	12 936	12 825
Likvida medel och kortfristiga placeringar	4 528	4 958
Nettoskuld	32 116	26 515
Finansnetto	-1 959	-1 351
Finansiell nettoskuld/EBITDA	1,2	0,9
Eget kapital	96 999	93 237
Soliditet, %	53	55
Eget kapital per aktie, SEK	77,3	74,3

Förvärv under året

I januari förvärvade Sandvik tillgångarna i FASTech, en USA-baserad återförsäljare av CAM-lösningar (Computer Aided Manufacturing) i Mastercams nätverk.

I februari förvärvade Sandvik tre USA-baserade återförsäljare av CAM-lösningar: ShopWare, MCAM Northwest och OptiPro Systems affärsenhet för CAD/CAM-lösningar.

I mars förvärvade Sandvik tre USA-baserade återförsäljare av CAM-lösningar i Mastercams nätverk; Barefoot CNC, CAD/CAM Solutions, CamTech Engineering Services.

Sandvik förvärvade också verksamheten för probningsteknologi och efterbearbetning av CAM-data från CIMCO Group, en Danmark-baserad utvecklare av mjukvarulösningar för datorintegrerad tillverkning.

I juni förvärvade Sandvik Verisurf Software, Inc., en USA-baserad leverantör av mjukvarulösningar för 3D-metrologi.

I juli förvärvade Sandvik Osa Demolition Equipment S.r.l. (OSA), en Italien-baserad tillverkare av demoleringsverktyg.

I november förvärvade Sandvik QTE Manufacturing Solutions (QTE), en USA-baserad återförsäljare av CAM-lösningar (Computer Aided Manufacturing) i Mastercams nätverk.

Avyttringar under året

I september avyttrade Sandvik sitt innehav i intressebolaget Eimco Elecon (India) Limited. Innehavet har tidigare redovisats som tillgångar som innehas för försäljning.

I september avyttrade Sandvik även den additiva verksamheten i Cimquest, Inc.

I oktober avyttrade Sandvik bolaget Advanced Theodolite Technology, Inc., vilket tidigare redovisats som tillgångar som innehas för försäljning.

Moderbolaget¹⁾

Moderbolagets intäkter för helåret 2025 uppgick till 13 465 miljoner kronor (13 427) och rapporterat rörelseresultat uppgick till 1 662 miljoner kronor (793). Resultat från andelar i koncernföretag uppgick till 12 311 miljoner kronor (9 147) och utgörs främst av utdelningar. Räntebärande skulder minus likvida medel och räntebärande tillgångar uppgick till 37 154 miljoner kronor (36 753). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 220 miljoner kronor (438). Antalet anställda i moderbolaget och kommissionärsbolagen uppgick den 31 december 2025 till 3 550 personer (3 569).

1) Moderbolaget inkluderar verksamheter som bedrivs på kommission för Sandvik AB. Dessa framgår av not M11.

Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning om 6,00 kronor (5,75) per aktie till årsstämman 2026, vilket motsvarar ca 7,5 miljarder kronor (7,2).

Utdelning 6,00 kronor per aktie	
x antal aktier	1 254 385 923
	= 7 526 315 538
i ny räkning överförs	25 423 184 876
Utdelningsbart eget kapital	32 949 500 414

Medarbetare

Det genomsnittliga antalet medarbetare, heltidsanställda, uppgick till 41 624 (41 162), av vilka 21 procent (21) var kvinnor. Personalomsättningen var 11 procent (11). Löner och ersättningar uppgick under året till 26 793 miljoner kronor (26 798).

Nuvarande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Nedanstående riktlinjer för ersättning godkändes av årsstämman 2024. Styrelsen har beslutat att föreslå nya riktlinjer för godkännande av årsstämman 2026, i enlighet med vad som anges nedan under *Förslag till nya riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare*.

Riktlinjernas omfattning

Dessa riktlinjer omfattar verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas eller godkänts av bolagsstämman.

Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

Ett framgångsrikt genomförande av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. Dessa riktlinjer möjliggör för bolaget att erbjuda ledande befattningshavare en konkurrenskraftig totalersättning. För mer information om bolagets affärs- och hållbarhetsstrategi, se bolagets webbplats home.sandvik.

Former av ersättning

Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig, konkurrenskraftig och återspegla individens prestationer och ansvar samt koncernens resultatutveckling. Ersättningen får bestå av fast lön, rörlig ersättning, pensionsförmåner och andra förmåner.

Fast lön

Syftet med den fasta lönen är att attrahera och behålla ledande befattningshavare med rätt kompetens för respektive befattning. Lönenivån ska bestämmas baserat på jämförelse med liknande komplexa positioner inom en definierad jämförelsegrupp.

Rörlig ersättning**– Rörlig aktierelaterad ersättning**

Bolaget kan erbjuda långsiktiga aktie- eller aktiekursrelaterade ersättningar. Sådana program beslutas av bolagsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer. För närvarande finns pågående långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram för ledande befattningshavare och nyckelpersoner i koncernen. För mer information om dessa program, se bolagets webbplats home.sandvik.

– Rörlig kontantersättning

Bolaget kan erbjuda kortsiktig eller långsiktig rörlig kontantersättning. Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av sådan ersättning ska mätas under en period om ett till tre år. Sådan ersättning får årligen uppgå till högst 75 procent av den fasta årslönen.

Rörlig kontantersättning ska vara villkorad av att definierade och mätbara kriterier uppfylls. Dessa kriterier ska syfta till att främja bolagets affärsstrategi och prestation samt långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet. I början av varje år ska styrelsen och ersättningsutskottet fastställa de kriterier, inklusive nyckeltal (KPI:er) och målnivåer, som bedöms vara relevanta för den kommande mätperioden. Kriterierna kan vara finansiella, och innefatta minst tre nyckeltal, och icke-finansiella, och ska alltså vara affärsrelaterade. Minst 80 procent av den rörliga kontantersättningen ska kopplas till de finansiella kriterierna. Verkställande direktören och cheferna för koncernfunktionerna ska bedömas utifrån nyckeltal på koncernnivå och cheferna för affärsområdena ska bedömas utifrån nyckeltal på både koncern- och affärsområdesnivå. De fastställda nyckeltalen ska presenteras på bolagets webbplats home.sandvik.

När mätperioden är slut ska det bedömas i vilken utsträckning de fastställda kriterierna har uppfyllts, vilket sedan redovisas i ersättningsrapporten året därpå. Såvitt avser de finansiella kriterierna ska bedömningen baseras på den finansiella information som senast offentliggjorts av bolaget.

– Särskilda arrangemang

I specifika fall får bolaget erbjuda ersättning med engångsbelopp, förutsatt att sådan ersättning endast lämnas på individnivå i syfte att rekrytera eller behålla ledande befattningshavare och inte överstiger ett belopp motsvarande 100 procent av individens fasta årslön och maximala rörliga kontantersättning samt inte utges mer än en gång per år och individ.

– Rätt att innehålla eller kräva tillbaka ersättning

Villkor för rörlig ersättning ska utformas så att styrelsen (i) har rätt att begränsa eller underlåta utbetalning av rörlig ersättning om exceptionella ekonomiska förhållanden råder och om en sådan åtgärd bedöms som rimlig, och (ii) har rätt att innehålla eller kräva tillbaka rörlig ersättning till en ledande befattningshavare som baserats på resultat som i efterhand visat sig vara felaktiga på grund av oegentlighet (så kallade malus och clawback).

Pensionsförmåner

Pensionsförmånen ska för verkställande direktören vara avgiftsbestämd och pensionspremierna ska uppgå till högst 37,5 procent av den fasta årslönen. För övriga ledande befattningshavare ska pensionsförmånerna vara avgiftsbestämda och uppgå till högst 35 procent av den fasta årslönen.

Andra förmåner

Andra förmåner får innefatta bland annat livförsäkring, sjukvårdsförsäkring och bilförmån. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 5 procent av den fasta årslönen. För ledande befattningshavare med behov av dubbelt boende kan betalt boende med mera tillkomma i linje med Sandviks regelverk och sådan förmån får uppgå till högst 20 procent av den fasta årslönen.

Upphörande av anställning

Avgångsvederlag får utgå vid uppsägning från Sandviks sida. Verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare får ha en uppsägningstid om högst 12 månader i kombination med ett avgångsvederlag motsvarande 6–12 månaders fast lön. Vid uppsägning från den ledande befattningshavarens sida får uppsägningstiden inte överstiga sex månader och inget avgångsvederlag ska utgå.

I det fall en ledande befattningshavare inte har rätt till avgångsvederlag men omfattas av ett åtagande om konkurrensbegränsning, kan den ledande befattningshavaren istället kompenseras för ett sådant åtagande. Ersättning för ett åtagande om konkurrensbegränsning ska inte överstiga 60 procent av den fasta lönen vid tidpunkten för uppsägningen av anställningen och ska inte betalas ut under en längre period än 18 månader. Den fasta lönen under uppsägningstiden tillsammans med ersättning för åtagandet om konkurrensbegränsning ska inte överstiga ett belopp motsvarande den ledande befattningshavarens fasta lön under 24 månader.

Beaktande av ersättning till bolagets anställda

Vid beredningen av förslaget till dessa riktlinjer, har som riktvärde använts de anställningsvillkor som tillämpas inom bolaget som helhet, med beaktande av principen att ersättningspaketen för alla Sandvik-anställda ska baseras på positionens komplexitet, prestation och marknadspraxis. I allmänhet erbjuds inom Sandvik samma kombination av ersättningskomponenter såsom fast lön, rörlig ersättning, pension och andra förmåner.

Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid bolagsstämman. Riktlinjerna ska gälla tills dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade

frågor deltar inte verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare i den mån de berörs av frågorna.

Beslut om ersättning till verkställande direktören fattas av styrelsen, på förslag av ersättningsutskottet, och beslut om ersättning till övriga ledande befattningshavare fattas av ersättningsutskottet.

Anpassningar till lokala regler

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får nödvändiga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fastlagd lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

Frågående av riktlinjerna

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

För information om gällande ersättningar till ledande befattningshavare, inklusive pågående långsiktiga incitamentsprogram, hänvisas till not K4.

Förslag till nya riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Ersättningsutskottet har rekommenderat att styrelsen föreslår en ändring av ersättningsriktlinjerna avseende målen för rörlig kontantersättning till affärsområdescheferna. Enligt förslaget ska deras prestation kunna mätas antingen mot mål på endast affärsområdesnivå eller mot mål på både affärsområdes- och koncernnivå (medan de nuvarande riktlinjerna kräver mätning utifrån båda nivåerna).

Mot bakgrund av detta föreslår styrelsen att årsstämman 2026 beslutar om riktlinjer för ersättning med i huvudsak samma innehåll som de riktlinjer som godkändes av årsstämman 2024, med undantag för avsnittet *Rörlig kontantersättning*, andra stycket, som föreslås få följande nya lydelse:

Rörlig kontantersättning ska vara villkorad av att definierade och mätbara kriterier uppfylls. Dessa kriterier ska syfta till att främja bolagets affärsstrategi och prestation samt långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet. I början av varje år ska styrelsen och ersättningsutskottet fastställa de kriterier, inklusive mål och målnivåer, som bedöms vara relevanta för den kommande mätperioden. Kriterierna kan vara finansiella, och innefatta minst tre mål, och icke-finansiella, och ska alltid vara affärsrelaterade. Minst 80 procent av den rörliga kontantersättningen ska kopplas till de finansiella kriterierna. Verkställande direktören och cheferna för koncernfunktionerna ska bedömas utifrån mål på koncernnivå, och cheferna för affärsområdena ska bedömas antingen utifrån mål på endast affärsområdesnivå eller utifrån mål på både affärsområdes- och koncernnivå. De fastställda målen ska presenteras på bolagets webbplats www.sandvik.com.

Forskning och Utveckling (FoU)

Respektive affärsområde ansvarar för sina egna FoU-verksamheter. Fokusområden är material och processer inom maskinbearbetning, pulverteknologi, elektrifiering och digitala lösningar.

Sandvik har en portfölj om 7 502 (8 264) aktiva patent. Under 2025 beviljades 822 (1 157) nya patent. Årets minskning beror på en förfinad rapporteringsmetod där varje Unitary Patent, patent med enhetlig verkan, räknas som ett enda patent medan traditionella europeiska patent fortsätter att räknas per land.

Justeringen ligger i linje med UP/UPC-systemet, som är under utveckling, och ger en mer rättvis spegling av vår patentportfölj. Investeringarna i FoU uppgick till 4 542 (5 053) miljoner kronor, vilket motsvarar 3,8 (4,1) procent av koncernens intäkter. Antalet medarbetare inom FoU, inklusive kvalitetssäkring, var 2 942 (3 075) under året.

Skatt

Sandvik är en multinationell koncern med många koncerninterna transaktioner. OECD har utfärdat riktlinjer för internprissättning av gränsöverskridande transaktioner i multinationella koncerner. Vi följer dessa riktlinjer, liksom den lokala lagstiftningen i respektive land för att försäkra oss om att en korrekt prissättningsmodell används och att rätt skatt betalas i varje land. Sandvik följer noggrant OECD:s skattereformsarbete och EU:s initiativ kring skattetransparens och efterlever dessa standarder i takt med att de fastställs. Vi strävar efter goda relationer med intressenter som skattemyndigheter, icke-statliga organisationer och investerare.

Sandvik har inlett samarbeten med skattemyndigheter i ett flertal länder. Vi är övertygade om att en öppen diskussion och samarbete med skattemyndigheter runt om i världen hjälper oss att minska osäkerheten kring de skatter vi är skyldiga att betala. Vi bidrar till lokalsamhällen och till länder där vi är verksamma i form av till exempel skatt och arbetstillfällen. Under 2025 betalade koncernen 5 156 miljoner kronor (5 474) i inkomstskatt globalt. Inkomstskatt utgör bara en del av alla skatter som betalas av Sandvik över hela världen. Utöver det erlägger vi bland annat sociala avgifter, miljö- och energiskatter och fastighetsskatt. Dessutom samlar Sandvik in och betalar skatt på uppdrag av regeringar och myndigheter, inklusive indirekta skatter och källskatter.

Miljö

I Sverige bedriver Sandvik tillståndspliktig verksamhet vid sju anläggningar. Samtliga innehar de tillstånd som behövs för att bedriva verksamheten. Under året inträffade ett par mindre miljömässiga incidenter samt två villkorsöverträdelser. Samtliga incidenter hanteras i samråd med respektive lokala myndigheter. Under 2023 ansökte Sandvik Rock Tools i Sandviken om förnyat tillstånd och tillståndsprövet pågick fortfarande vid slutet av 2025.

Lagstadgad hållbarhetsrapport

I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har Sandvik valt att upprätta en lagstadgad hållbarhetsrapport, vilken har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören. Rapporten omfattar sidorna 51–111.

Händelser efter årets slut

I januari annonserade Sandvik att Mats Eriksson, affärsområdeschef för Mining på Sandvik, har beslutat sig för att gå i pension under 2027, då han fyller 65 år. Under 2026 kommer han att lämna sin position som affärsområdeschef och som medlem av koncernledningen när en efterträdare har tillträtt, preliminärt 1 juli 2026.

Affärsområden

Sandvik är en global, högteknologisk industrikoncern som tillhandahåller lösningar som förbättrar produktivitet, lönsamhet och hållbarhet för tillverknings-, gruv- och infrastrukturindustrin. Sandvik är en decentraliserad koncern och består av tre affärsområden: Mining, Rock Processing och Machining and Intelligent Manufacturing. Från och med den 1 januari 2026 kommer affärsområdet Machining and Intelligent Manufacturing att delas upp i två separata affärsområden, Machining och Intelligent Manufacturing.

	Mining				Rock Processing				Machining and Intelligent Manufacturing				Koncernen			
MSEK	2024	2025	Förändring		2024	2025	Förändring		2024	2025	Förändring		2024	2025	Förändring	
			%	% ¹⁾			%	% ¹⁾			%	% ¹⁾			%	% ¹⁾
Orderingång	64 404	69 204	7	17	11 103	10 694	-4	3	49 187	48 557	-1	4	124 694	128 455	3	11
Intäkter	63 607	62 971	-1	8	10 704	10 435	-3	5	48 567	47 273	-3	2	122 878	120 680	-2	5
Justerad EBITA ²⁾	12 950	13 045	1	e/t	1 562	1 546	-1	e/t	9 718	9 385	-3	e/t	23 583 ³⁾	23 309 ³⁾	-1	e/t
Justerad EBITA marginal ²⁾ , %	20,4	20,7	2	e/t	14,6	14,8	2	e/t	20,0	19,9	-1	e/t	19,2	19,3	1	e/t
EBITA	12 443	13 140	6	e/t	1 150	1 557	35	e/t	7 614	8 586	13	e/t	20 493 ⁴⁾	22 616 ⁴⁾	10	e/t
EBITA-marginal, %	19,6	20,9	e/t	e/t	10,7	14,9	e/t	e/t	15,7	18,2	e/t	e/t	16,7	18,7	e/t	e/t
Avkastning på sysselsatt kapital, %	21,6	24,0	e/t	e/t	6,4	10,7	e/t	e/t	9,6	11,5	e/t	e/t	13,4	15,2	e/t	e/t
Avkastning på sysselsatt kapital, exkl. amorteringar på övervärden, %	22,5	24,8	e/t	e/t	8,4	12,4	e/t	e/t	11,6	13,3	e/t	e/t	14,8	16,5	e/t	e/t
Jämförelsestörande poster, SEK m.	-507	96	e/t	e/t	-411	10	e/t	e/t	-2 104	-799	e/t	e/t	-3 090 ⁵⁾	-693 ⁵⁾	e/t	e/t
Antal anställda ⁶⁾	17 278	18 395	6	e/t	2 739	2 779	1	e/t	20 801	19 974	-4	e/t	41 447 ⁷⁾	41 801 ⁷⁾	1	e/t

1) Organisk förändring.

2) Justerat för jämförelsestörande poster.

3) Inklusive koncerngemensamt om -667 miljoner kronor (-647).

4) Inklusive koncerngemensamt om -667 miljoner kronor (-715).

5) Inklusive koncerngemensamt om 0 miljoner kronor (-67).

6) Omräknat till heltidstjänster

7) Inklusive koncerngemensamt om 653 (629).

Mining

En globalt ledande leverantör av utrustning och verktyg, reservdelar, tjänster, digitala lösningar och teknologier som förbättrar hållbarheten för gruv- och infrastrukturindustrierna. Gruvindustrin hade ett starkt momentum, drivet av en hög orderingångstillväxt. Affärsområdets orderingång uppgick till 69 204 miljoner kronor (64 404), en organisk ökning med 17 procent. Intäkterna uppgick till 62 971 miljoner kronor (63 607), en total minskning med 1 procent och en organisk ökning med 8 procent. EBITA-marginalen uppgick till 20,9 procent (19,6) och justerad EBITA-marginal uppgick till 20,7 procent (20,4) av intäkterna. De jämförelsestörande posterna om 96 miljoner kronor (-507) är främst hänförliga till en kapitalvinst på från försäljning av aktierna i ett intressebolag minskat med förvärvsrelaterade kostnader.

Rock Processing

En globalt ledande leverantör av utrustning, service och tekniska lösningar för krossning och sortering av berg och mineraler inom gruv- och infrastrukturindustrierna. Gruvindustrin hade ett starkt momentum och infrastrukturmarknaden noterade förbättringar under andra halvåret. Affärsområdets orderingång uppgick till 10 694 miljoner kronor (11 103), en ökning med 3 procent organiskt, negativa valutaeffekter gav en total minskning med 4 procent. Intäkterna uppgick till 10 435 miljoner kronor (10 704), en ökning med 5 procent organiskt och en total minskning med 3 procent. EBITA-marginalen uppgick till 14,9 procent (10,7) av intäkterna och justerad EBITA-marginal uppgick till 14,8 procent (14,6) av intäkterna. De jämförelsestörande posterna om 10 miljoner kronor (-411) är främst hänförligt till omstruktureringsprogrammet.

Machining and Intelligent Manufacturing

En globalt ledande tillverkare av verktyg och verktygssystem för avancerad skärande metallbearbetning, digital tillverkning och mjukvarulösningar, samt metallpulver. En stark underliggande efterfrågan på skärande verktyg noterades inom flygsegmentet och inom mindre segment som försvar. Industriproduktionen var fortsatt dämpad och påverkade därmed den underliggande efterfrågan inom verkstadsindustrin. Orderingången uppgick till 48 557 miljoner kronor (49 187), en ökning med 4 procent organiskt, medan negativa valutaeffekter gav en total minskning med 1 procent. Intäkterna uppgick till 47 273 miljoner kronor (48 567), en ökning med 2 procent organiskt och en total minskning med 3 procent. EBITA-marginalen uppgick till 18,2 procent (15,7) och den justerade EBITA-marginalen uppgick till 19,9 procent (20,0). De jämförelsestörande posterna om -799 miljoner kronor (-2 104) är främst hänförliga till omstruktureringsprogrammet och förvärvskostnader.

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningen inom Sandvik syftar till att säkerställa en effektiv organisation, tydlig ansvarsfördelning, transparens och stabila ledningsstrukturer för att främja förtroende hos intressenterna och bidra till ett hållbart värdeskapande.

Sandvik AB är ett publikt bolag vars aktier är noterade på Nasdaq Stockholm. Bolagsstyrningen inom Sandvik baseras på externa regler såsom aktiebolagslagen, Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") och Regelverk för aktieemittenter på huvudmarknaden, tillsammans med interna regelverk som bolagsordningen, styrelsens arbetsordning samt bolagets policyer och procedurer. Vårt ramverk för bolagsstyrning, The Sandvik Way, implementerar dessa externa och interna regler och fastställer gemensamma principer och arbetssätt inom hela organisationen, vilket beskrivs närmare nedan.

Koden finns tillgänglig på [bolagsstyrning.se](https://www.sandvik.se/bolagsstyrning). Under 2025 tillämpade Sandvik Koden utan att avvika från dess regler.

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Koden, och har granskats av bolagets revisor. Rapporten beskriver företagets styrningsstruktur och organisation, styrelsens uppgifter och arbete samt intern kontroll avseende företagets finansiella rapportering.

The Sandvik Way

The Sandvik Way bygger på tre delar, enligt modellen nedan.

Bolagsstyrning

Denna del beskriver hur Sandvik-koncernen styrs och vägleds. Styrelsen, som utses av bolagsstämman, fastställer koncernens strategiska inriktning. Verkställande direktören verkställer denna

genom koncernledningen vars medlemmar leder och övervakar koncernens verksamhet. Det huvudsakliga operativa ansvaret inom koncernen ligger hos affärsområdena och divisionerna, medan koncernfunktionerna ansvarar för funktionella policyer och processer som stödjer affärsverksamheten.

The Sandvik Way har implementerats i respektive affärsområde och ytterligare krav uppställs längre ner i affärsområdenas operativa struktur.

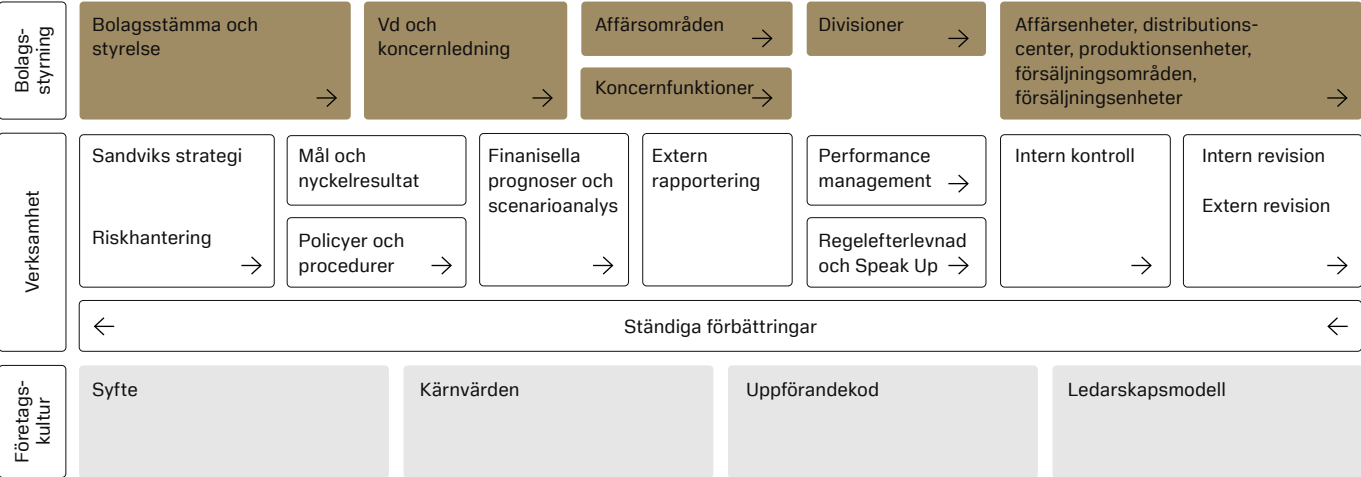
Verksamhet

Denna del beskriver de detaljerade kontroller och ramverk för riskhantering som är gemensamma för koncernen. Detta omfattar aspekter såsom strategi och riskhantering, policyer, finansiella prognoser och scenarioanalys samt regelefterlevnad, interna kontroller och revision. Performance management, kontroller och ständiga förbättringar utgör en gedigen grund för vårt sätt att arbeta.

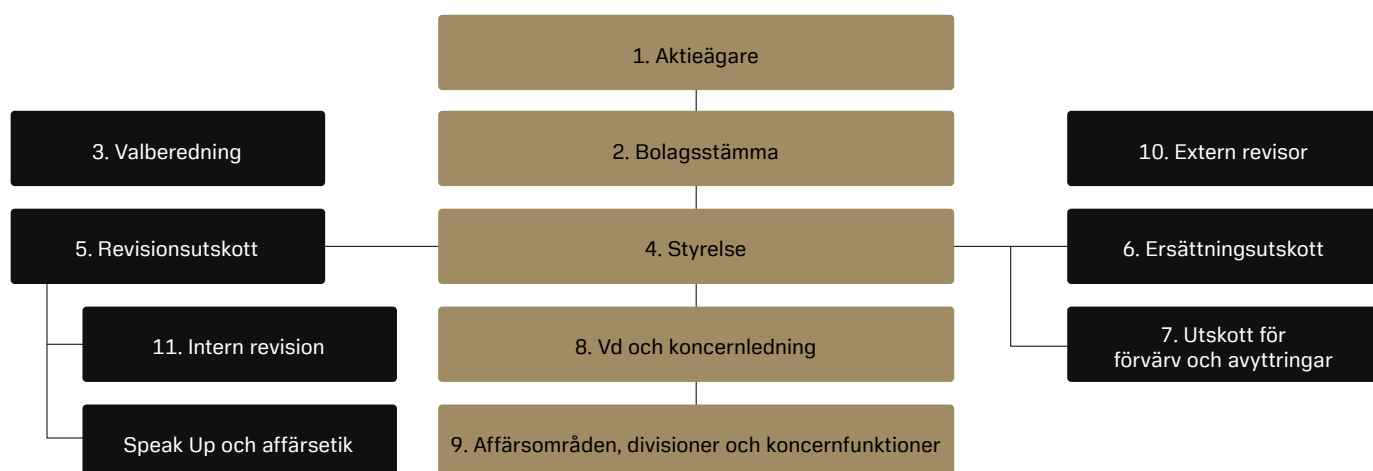
Företagskultur

Denna del utgör grunden för hur vi alla formar vår företagskultur och möjliggör en kundorienterad och ansvarsfull verksamhet. Våra operativa kontroller och ramverk för riskhantering understöds av de målsättningar och krav som återfinns i vårt syfte, våra kärnvärden, vår uppförandekod och ledarskapsmodell.

The Sandvik Way



Bolagsstyrningsmodell



1. Aktieägare

Per den 31 december 2025 uppgick Sandviks aktiekapital till 1 505 263 107,60 kronor och antalet aktier till 1 254 385 923. Vid årets slut hade Sandvik cirka 136 000 aktieägare och AB Industrivärden var största ägare med cirka 14,95 procent av aktiekapitalet. Av det totala aktiekapitalet vid årets slut ägdes cirka 45 procent av investerare utanför Sverige.

För mer information om Sandvik-aktien och ägarstrukturen, se sidorna 8–9.

2. Bolagsstämman

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet. På årsstämman ges aktieägarna möjlighet att utöva sin rösträtt avseende bland annat årsredovisningen, utdelning, val av styrelse och revisor, samt andra frågor i enlighet med aktiebolagslagen, bolagsordningen och, i förekommande fall, Kodexen.

Alla aktieägare som är upptagna i aktieboken och som till bolaget har anmält sitt deltagande inom den tid som föreskrivs i kallelsen till stämman har rätt att delta i stämman och utöva rösträtt för sina aktier.

Aktieägare kan även företräddas av ombud vid stämman. Enligt bolagsordningen har styrelsen också möjlighet att besluta om att låta aktieägarna utöva sin rösträtt genom poströstning före stämman.

Alla aktier i Sandvik har samma rösträtt med en röst per aktie.

Årsstämma 2025

Vid årsstämman den 29 april 2025 deltog aktieägare som representerade 62,4 procent av aktiekapitalet och rösterna. Stämman beslutade bland annat om följande:

- Utdelning om 5,75 kronor per aktie
- Omval av styrelseledamöterna Claes Boustedt, Marika Fredriksson, Johan Molin, Andreas Nordbrandt, Susanna Schneeberger, Helena Stjernholm, Stefan Widing och Kai Wärn samt omval av Johan Molin som styrelsens ordförande
- Val av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB som revisor
- Godkännande av styrelsens ersättningsrapport
- Antagande av ett långsiktigt incitamentsprogram i form av ett prestationsbaserat aktiesparprogram för cirka 350 ledande befattningshavare och nyckelpersoner i koncernen
- Bemyndigande av styrelsen att besluta om förvärf av bolagets egna aktier upp till högst 10 procent av samtliga aktier i bolaget

För ytterligare information om årsstämman, inklusive protokoll, se home.sandvik.

Årsstämma 2026

Nästa årsstämma kommer att hållas i Sandviken den 28 april 2026. Mer information finns i kallelsen till stämman och på home.sandvik.

3. Valberedning

Valberedningens huvudsakliga uppgift är att förbereda och lämna förslag till bolagsstämman avseende val av ordförande för stämman, styrelseledamöter och styrelsens ordförande, val av revisor samt arvoden till styrelseledamöter som inte är anställda i bolaget och till revisorn. Årsstämman har antagit en instruktion för valberedningen, innefattande en procedur för utseende av valberedningen, som gäller tills dess att stämman beslutar om en ändring. Enligt denna instruktion ska valberedningen utgöras av ledamöter utsedda av envar av de fyra till röstetalet största aktieägarna per den sista bankdagen i augusti samt styrelsens ordförande (sammankallande).

Valberedning inför årsstämman 2026

Inför årsstämman 2026 utgörs valberedningen av:

- Fredrik Lundberg, ordförande (Industrivärden),
- Oscar Bergman (Swedbank Robur Fonder),
- Lars Pettersson (Lundbergs),
- Daniel Kristiansson (Alecta) och
- Johan Molin (Sandviks styrelseordförande).

Under tiden fram till avgivandet av denna årsredovisning sammanträdde valberedningen vid tre tillfällen. Valberedningen informerades om resultatet av styrelsens egen utvärdering, och träffade verkställande direktören och koncernchefen samt finans- och ekonomidirektören, som presenterade bolagets strategi. Valberedningen diskuterade de huvudsakliga krav som bör ställas på styrelseledamöterna, inbegripet kravet på oberoende ledamöter, och granskade antalet styrelseuppdrag som respektive ledamot har i andra bolag. Valberedningen tillämpade som mångfaldspolicy Kodens regel 4.1. Enligt denna regel ska styrelsen ha en ändamålsenlig sammansättning, med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämموvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, och en jämn könsfördelning ska eftersträvas.



Årsstämman 2025 hölls på Ferrum Arena i Sandviken.

4. Styrelse

Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation.

Styrelsen ska se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen antar också koncernstrategin och övervakar resultatet och efterlevnaden av relevanta regler och strategiska planer.

Verkställande direktören utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören fastställs i styrelsens arbetsordning vilken granskas och fastställs årligen. Granskningen baseras bland annat på den utvärdering av det individuella och kollektiva arbetet som styrelsen utför.

Vid styrelsens sammanträden avhandlas, förutom den finansiella rapporteringen och uppföljningen av den löpande affärsverksamheten och lönsamhetsutvecklingen, även mål och strategi för affärsverksamheten, väsentliga förvärv och investeringar samt ärenden gällande kapitalstrukturen. Ledande befattningshavare redogör löpande för affärsplaner och strategiska frågeställningar.

Sammansättning och kompetens

Sandviks styrelse bestod den 31 december 2025 av åtta årsstämmovalda ledamöter. Valberedningen meddelade inför årsstämman 2025 att den hade tillämpat Kodens regel 4.1 som mångfaldspolicy. Den nuvarande styrelsesammansättningen är ett resultat av valberedningens arbete inför den bolagsstämman.

Styrelsen består av individer med varierande bakgrund från olika geografiska regioner och branscher. Varje ledamot bidrar med omfattande erfarenhet från ledande positioner i globala, industriella företag, inom områden relaterade till hållbarhet och affärsetik. Dessutom har många ledamöter hanterat miljömässiga, sociala och styrningsrelaterade frågor genom hela värdekedjan i tidigare roller som verkställande direktör eller ledande befattningshavare i andra internationella industriföretag. Av de stämmovalda styrelseledamöterna är 62,5 procent män och 37,5 procent kvinnor.

De fackliga organisationerna har, i enlighet med svensk lag, rätt till styrelserepresentation och de har utsett två ledamöter och två suppleanter.

Styrelseledamöterna presenteras på sidorna 44–45.

Oberoende

Marika Fredriksson och Helena Stjernholm anses inte vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare, och Stefan Widing anses inte vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Övriga fem ledamöter valda av stämman är samtliga oberoende i förhållande till Sandvik, bolagsledningen och bolagets större aktieägare. Således är 62,5 procent av styrelseledamöterna oberoende och styrelsens sammansättning uppfyller därmed Kodens krav på oberoende. Verkställande direktören är den enda verkställande ledamoten i styrelsen.

Styrelsens arbete under 2025

Under 2025 sammanträdde styrelsen 13 gånger. Styrelsen behandlade ett brett spektrum av frågor, inklusive de strategiska målen för 2025, CSRD och hållbarhetsrapportering samt uppdateringar om Sandviks strategiska områden Digital Shift och Customer's First Choice. Styrelsen behandlade också frågor relaterade till innovationsfördjupningar, uppdelningen av affärsområdet Machining & Intelligent Manufacturing i två separata affärsområden, riskhantering, successions- och talangplanering samt investeringar och uppföljning av tidigare investeringar.

Ett särskilt fokus under året var Sandviks strategi och finansiella mål för 2030, både på koncernnivå och inom affärsområdena. Styrelsen diskuterade även åtgärder för att hantera effekter av tullar och valutor. Samtliga affärsområdeschefer presenterade sina mål och strategier, och styrelsen granskade strategier och resultat från flera divisioner. Dessutom behandlade styrelsen frågor relaterade till förvärvet av Osa Demolition Equipment S.r.l. samt gick igenom tidigare genomförda förvärv och avyttringar.

Ersättnings- och revisionsutskotten och utskottet för förvärv och avyttringar rapporterade från sina respektive möten. För revisionsutskottet omfattade detta frågor såsom redovisningsprinciper, ekonomiskt utfall, riskhantering,

Styrelsens sammansättning, oberoende och mötesnärvaro 2025

Namn	Funktion	Invald	Oberoende enligt Koden	Mötesnärvaro			
				Styrelsen	Revisions- utskottet	Ersättnings- utskottet	Utskottet för förvärv och avyttringar
Claes Boustedt	Ledamot	2015	Ja	13	5	3	3
Marika Fredriksson	Ledamot	2017	Nej ²⁾	13	5		3
Fredrik Håf	Ledamot ¹⁾	2022		13			
Carl-Åke Jansson	Suppleant ¹⁾	2024		12			
Thomas Lilja	Ledamot ¹⁾	2016		13			
Johan Molin	Ordförande	2015	Ja	13	5	3	3
Andreas Nordbrandt	Ledamot	2021	Ja	13			
Susanna Schneeberger	Ledamot	2024	Ja	13			
Jessica Smedjegård	Suppleant ¹⁾	2024		13			
Helena Stjernholm	Ledamot	2016	Nej ²⁾	13	5	3	3
Stefan Widing	Ledamot	2020	Nej ²⁾	13			
Kai Wärn	Ledamot	2020	Ja	12		3	

1) Arbetstagarrepresentanter.

2) Marika Fredriksson och Helena Stjernholm anses inte vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare, och Stefan Widing anses inte vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

regelefterlevnad, Speak Up och uppförandekoden, intern kontroll och intern revision samt resultatet av den externa revisionen. Utskotten beredde ärenden för styrelsens beslut, och deras protokoll och rapporter gjordes tillgängliga för styrelsens ledamöter.

Under hösten 2025 reste styrelsen till Perth i Australien för att besöka produktionsanläggningar inom affärsområdena Rock Processing och Mining samt för att träffa lokala kunder.

Ersättning till styrelsen

För upplysningar om ersättningar till styrelsens ledamöter hänvisas till not K4.

Utvärdering av styrelsens arbete

För att säkerställa kvaliteten på styrelsens arbete och optimera arbetsprocesserna samt klarlägga eventuellt behov av ytterligare kompetens och erfarenhet genomförs årligen en utvärdering av styrelsens arbete och dess ledamöter. Under 2025 leddes utvärderingen av styrelsens ordförande, utan inblandning av en oberoende tredje part, och det skedde genom att varje styrelseledamot anonymt fyllde i en webbaserad enkät. Ordföranden höll också enskilda utvärderingsdiskussioner med samtliga styrelseledamöter. De sammanställda resultaten av utvärderingarna analyserades och presenterades därefter för styrelsen och för valberedningen.

Styrelsens utskott

Styrelsen har inrättat tre styrelseutskott, med den huvudsakliga uppgiften att bereda ärenden som föreläggs styrelsen för beslut. Utskottens arbetsuppgifter och arbetsordning fastställs av styrelsen i skriftliga instruktioner. Utskottens ledamöter, inklusive ordförande, utses årligen av styrelsen vid dess konstituerande möte som hålls efter årsstämman.

5. Revisionsutskottet

Under 2025 utgjordes revisionsutskottets ledamöter av Claes Boustedt (utskottets ordförande), Johan Molin och Helena Stjernholm. Områden som revisionsutskottet behandlade avsåg främst:

- *Hållbarhetsrapportering och finansiell rapportering:* övervakning av rapporteringsprocessen och säkerställande av

att den rapporterade informationen är korrekt och tillförlitlig. När det gäller hållbarhetsrapporteringen, övervakning av koncernens dubbla väsentlighetsanalys

- *Intern kontroll och internrevision:* övervakning av effektiviteten i den interna kontrollmiljön och arbetet som utförs av Internrevision
- *Intern och extern revision:* planering, omfattning och uppföljning av revisionsarbetet under året
- *Revisorsutnämning:* bistå valberedningen med förslag på extern revisor
- *Revisorns oberoende:* övervakning av den externa revisorns oberoende och objektivitet, inklusive granskning av omfattningen av tillhandahållandet av andra revisionstjänster än revisionsuppdraget
- *Riskhantering:* övervakning av koncernens processer för att hantera övergripande företagsrisker samt specifika riskområden som legala tvister, regelefterlevnad, interna utredningar, IT-säkerhet, redovisningsregler, skatter, finansverksamhet, finansiella funktioner, försäkringsskydd och pensionsfrågor
- *Ramverket för regelefterlevnad:* granskning av utvecklingen och effektiviteten i processerna för regelefterlevnad, med särskilt fokus på operativ stabilitet i programmet för regelefterlevnad
- *Uppförandekod och Speak Up:* övervakning av Sandviks uppförandekod och det globala visselblåsningssystemet samt granskning av utvalda Speak Up-ärenden och systemets övergripande effektivitet.

Revisionsutskottet sammanträdde vid fem tillfällen under året. Sandviks externa revisor och företrädare för företagsledningen deltog vid dessa sammanträden.

6. Ersättningsutskottet

Under 2025 utgjordes ersättningsutskottets ledamöter av Johan Molin (utskottets ordförande), Helena Stjernholm och Kai Wärn. Ersättningsutskottet har bland annat de uppgifter som framgår av Koden, vilket innefattar beredande av förslag till riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare. Utskottet förbereder även ersättningsrapporten och förslag till långsiktiga incitamentsprogram för ledande befattningshavare.

Ersättningar till koncernledningen beslutas av ersättningsutskottet. Ersättningar till och anställningsvillkor för verkställande direktören beslutas av styrelsen baserat på ersättningsutskottets rekommendation.

För riktlinjer, ersättningar och andra förmåner till koncernledningen, se Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare på sidorna 34–36 samt not K4.

Ersättningsutskottet sammanträdde vid tre tillfällen under året.

7. Utskottet för förvärv och avyttringar

Under 2025 utgjordes ledamöterna i utskottet för förvärv och avyttringar av Johan Molin (utskottets ordförande), Claes Boustedt och Helena Stjernholm. Syftet med utskottet är att bereda betydande eller strategiskt viktiga förvärv och avyttringar för beslut av styrelsen. Utskottet sammanträder ad hoc på begäran av verkställande direktören och koncernchefen i samråd med styrelseordföranden.

Utskottet för förvärv och avyttringar sammanträdde vid tre tillfällen under året.

8. Vd och koncernledning

Verkställande direktören är ansvarig för beslutsfattandet inom koncernen gällande de områden som delegerats från styrelsen. För att försäkra sig om ett heltäckande koncernperspektiv i dessa frågor har verkställande direktören utsett koncernledningen som ett rådgivande forum med fokus på hur koncernens mål, strategier, struktur och organisation ska uppnås. Koncernledningen sammanträder månadsvis och dess medlemmar ansvarar för genomförandet av verkställande direktörens beslut.

Medlemmarna av koncernledningen presenteras på sidorna 46–47.

9. Affärsområden, divisioner och koncernfunktioner

Sandviks verksamhet är organiserad utifrån en decentraliserad affärsmodell. Under 2025 bedrev Sandvik verksamhet genom tre separata affärsområden – Mining, Rock Processing samt Machining & Intelligent Manufacturing. Från och med den 1 januari 2026 delades det sistnämnda upp i två affärsområden: Machining och Intelligent Manufacturing. Varje affärsområde bygger på olika produkt erbjudanden och har fullt ansvar för sina respektive affärsresultat.

Var och ett av affärsområdena är uppdelat i ett antal divisioner baserat på produkt erbjudande eller varumärke. Divisionen är den högsta operationella enheten i Sandviks organisatoriska struktur. Vissa divisioner som baseras på produkt erbjudande är i sin tur indelade i affärsenheter som representerar en definierad del av produkt erbjudandet.

För närmare information om koncernens affärsverksamhet och produktportföljer, se sidorna 20–31 och besök [home.sandvik](https://www.sandvik.com).

Medan det huvudsakliga operativa ansvaret inom koncernen ligger hos affärsområdena och divisionerna, fokuserar koncernfunktionerna specifikt på att etablera lämpliga värdeskapande strukturer och processer som är gemensamma för koncernen eller som avser ett specifikt område som koncernen ansvarar för. Sandvik har fem koncernfunktioner: finans, IT, juridik, kommunikation och hållbarhet, och personal.

10. Extern revisor

På årsstämman 2025 valdes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB till revisor för Sandvik AB fram till och med årsstämman 2026. Anna Rosendal är huvudansvarig revisor.

Revisorn granskar och övervakar löpande bolagets redovisning och att styrelsen och verkställande direktören uppfyller sina respektive skyldigheter.

Revisionen avrapporteras löpande under året till respektive bolags- och affärsområdesledning, revisionsutskottet samt till styrelsen. Minst en gång per år träffar revisorn styrelsen utan att verkställande direktören eller annan person från koncernledningen är närvarande.

Den externa revisorns oberoende garanteras genom att revisionsutskottet har fastställt principer för när revisorn får tillhandahålla andra tjänster än revision och för godkännande, i vissa fall, av andra tjänster än revision.

Arvode till revisor utgår löpande under mandattiden enligt godkänd räkning. För närmare information om arvode till revisorn, se not K5.

11. Internrevision

Funktionen Internrevision är underställd revisionsutskottet och chefen för Internrevision och Internkontroll rapporterar till revisionsutskottet.

Internrevisionerna baseras på koncernens riktlinjer och policyer för bolagsstyrning, riskhantering och intern kontroll avseende bland annat finansiell rapportering, efterlevnad av uppförandekoden och IT.

Resultatet av revisionerna omfattar handlingsplaner och förbättringsprogram. Avrapportering sker till affärsområdesledning och till styrelsens revisionsutskott.

Internrevision interagerar regelbundet med externa revisorn för att diskutera och dela revisionsplaner och resultat.

Intern kontroll avseende finansiell rapportering

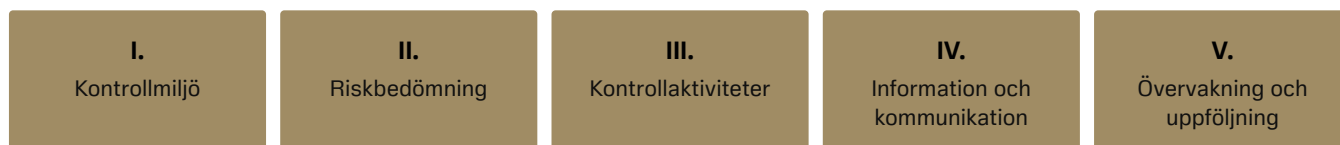
Organisationen i Sandvik har en väl etablerad process för finansiell rapportering som syftar till att säkerställa en intern kontroll på hög nivå.

Det system för intern kontroll som tillämpas följer COSO-regelverkets principer, som är baserat på fem huvudkomponenter som tillsammans utgör ett effektivt ramverk för att beskriva och utforma det system för intern kontroll som

implementerats i organisationen. De fem komponenterna är Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information och kommunikation samt Övervakning och uppföljning. Det sätt på vilket Sandvik tillämpar COSO-regelverket beskrivs nedan.

Sandviks styrelse är ytterst ansvarig för uppföljningen av riskhanteringen och intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Internkontrollarbetets fem integrerade komponenter:



För mer information, besök COSOs webbplats: www.coso.org

I. Kontrollmiljö

Systemet för intern kontroll i Sandvik utgör en integrerad del av verksamheten, beskriven i The Sandvik Way, vilken även omfattar riskbedömningar, policyer, procedurer och regelefterlevnad.

Området finansiell rapportering regleras av Sandviks policyer och procedurer för finansiell rapportering. De innehåller detaljerade instruktioner rörande redovisningsprinciper och rutiner för den finansiella rapporteringen som ska tillämpas av samtliga rapporterande enheter inom Sandvik.

Ett ramverk – Sandvik Financial Internal Control Framework – har tagits fram, innehållande väsentliga delar såsom väl definierade roller och ansvar, procedurer för intern kontroll samt en risk- och kontrollmatris som definierar ett minimum av obligatoriska kontrollaktiviteter som bidrar till att minska risker till acceptabla nivåer. Implementeringen av interna kontroller har slutförts för nyckelenheter inom ramen för interna kontroller över finansiell rapportering. För framtida implementeringar (inklusive nya förvärv) kommer respektive affärsområden att hantera processen enligt omfattnings- och integrationsplanen.

II. Riskbedömning

Utformningen av intern kontroll över finansiell rapportering börjar med en riskbedömningsprocess inom respektive affärsområde/division/enhet. Riskhanteringsarbetet innebär identifiering av faktorer eller förhållanden som hotar att Sandvik uppnå sina mål.

Väsentliga risker identifierade i lokala utvärderingar och noteringar från interna och externa revisioner tas också i beaktande för att säkerställa att adekvata kontroller existerar för att hantera dessa risker.

III. Kontrollaktiviteter

Obligatoriska kontrollaktiviteter omfattar affärsrelaterade processkontroller, IT kontroller samt bolagsstyrningskontroller fokuserade på efterlevnad av policyer och procedurer. Interna kontroller anpassas till varje operationell enhet baserat på risker och tillämpbarhet. Enhetens ledning och processägare ansvarar för att de interna kontrollerna är implementerade enligt överenskommen utformning.

På koncernnivå leder Group Control rapporteringsprocessen i syfte att säkerställa fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen och att den överensstämmer med IFRS krav.

Controllers inom divisioner och affärsområden genomför analyser och utredningar inklusive affärsrelaterade trendanalyser samt uppdaterar prognoser.

IV. Information och kommunikation

Policyer och procedurer relaterade till finansiell rapportering uppdateras och kommuniceras löpande till samtliga enheter.

Resultat av övervakning och status avseende förbättringsåtgärder relaterade till intern kontroll ingår i CFO-rapporten som utgör en del av agendan på revisionsutskottets möten.

Kvartalsrapporter publiceras externt och kompletteras med företagsledningens investerarmöten.

V. Övervakning och uppföljning

Varje ledning för en legal enhet såväl som lokala och globala processägare är ansvariga för den löpande testningen av den interna kontrollen genom halvårsvisa självbedömningar i enlighet med kraven i Sandvik ramverk för internkontroll. Resultat från den löpande testningen genom självbedömning rapporteras och konsolideras i ett IT-verktyg för bolagsstyrning, riskhantering och regelefterlevnad. Verktöget kräver även att handlingsplaner rapporteras med syfte att åtgärda ineffektiva kontroller. Vidare genomför teamet inom Group Internal Control, i samarbete med affärsområdena, oberoende tester av interna kontroller för utvalda nyckelenheter. Syftet med detta förfarande är att öka tilliten av kontrollerna för externa revisorer.

Affärsområdena och divisionerna är ansvariga för att följa upp handlingsplaner relaterade till ineffektiva kontroller. Koncernens revisionsutskott övervakar effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen som presenteras av ledningen med eventuella brister och förbättringsåtgärder.

Styrelsen avhandlar såväl alla kvartalsbokslut som årsredovisning innan dessa publiceras. Revisionsutskottet rapporterar till styrelsen gällande ärenden om intern kontroll inklusive ärenden för beslut. Protokoll från revisionsutskottets möten finns tillgängliga för styrelsens medlemmar.

Styrelse

Uppgifterna avseende styrelseuppdrag och innehav av aktier avser 31 december 2025.

Nuvarande styrelseuppdrag avser uppdrag i bolag eller organisationer utanför Sandvik-koncernen.



Johan Molin

Född 1959. Styrelseordförande sedan 2015. Ordförande i ersättningsutskottet och utskottet för förvärv och avyttringar samt medlem i revisionsutskottet.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilekonom. Verkställande direktör och koncernchef i Assa Abloy 2005–2018. Verkställande direktör och koncernchef i Nilfisk-Advance 2001–2005. Olika befattningar inom Atlas Copco 1983–2001.
Nuvarande styrelseuppdrag: – Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 965 000 samt 1 000 000 köptioner.



Claes Boustedt

Född 1962. Styrelseledamot sedan 2015. Ordförande i revisionsutskottet och medlem i utskottet för förvärv och avyttringar.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilekonom. Vice verkställande direktör i L E Lundbergföretagen AB sedan 1997. Verkställande direktör i L E Lundberg Kapitalförvaltning AB sedan 1995.
Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Alleima AB, Hufvudstaden AB och Husqvarna AB.
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 50 000.



Marika Fredriksson

Född 1963. Styrelseledamot sedan 2017.

Utbildning och
arbetslivserfarenhet:

Magisterexamen i finans och företagsekonomi. CFO och Group Executive Vice President på Vestas Wind Systems A/S 2013–2022. CFO på Gambro AB 2009–2012. CFO på Autoliv Inc. 2008–2009. Olika befattningar inom Volvo 1996–2008, inklusive CFO och Senior Vice President Finance & Strategy på Volvo Construction Equipment Corporation.
Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Emagine A/S och styrelseledamot i AB Industrivärden, A.P. Møller-Mærsk A/S., KONE Oyj och Ecolan AB.
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 2 500.



Andreas Nordbrandt

Född 1971. Styrelseledamot sedan 2021.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilingenjör. Chef för divisionen Underground Rock Excavation inom Epiroc 2016–2018. Olika befattningar inom Atlas Copco 1995–2018, bland annat chef för divisionen Rocktec.
Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Alleima AB, SaltX Technology Holding AB och SMP Holding AB.
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 2 400.



Susanna Schneeberger

Född 1973. Styrelseledamot sedan 2024.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilekonom i internationell ekonomi och MBA. Senior advisor och partner vid Executive Interim Partners GmbH sedan 2022. Affärsområdeschef samt Chief Digital Officer för KION 2018–2020. Vd för Demag Cranes & Components 2015–2018. Olika befattningar inom Trelleborg 2007–2014.
Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Yunex GmbH och styrelseledamot i SKF AB och Modulaire-koncernen.
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 1 000.

**Helena Stjernholm**

Född 1970. Styrelseledamot sedan 2016. Medlem i revisionsutskottet, ersättningsutskottet och utskottet för förvärv och avyttringar.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Civilekonom. Verkställande direktör och koncernchef i AB Industrivärden sedan 2015. Investeringsansvarig och sedermera partner i IK Partners 1998–2015. Konsult på Bain & Company 1997–1998.

Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseordförande i SCA och styrelseledamot i AB Industrivärden, AB Volvo, Svenskt Näringsliv och Handelshögskolan i Stockholm.
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 5 000.

**Stefan Widing**

Född 1977. Styrelseledamot sedan 2020.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Civilingenjör och fil. kand. i företagsekonomi. Verkställande direktör och koncernchef, Sandvik AB, sedan 2020. Olika befattningar inom Assa Abloy 2006–2020, bland annat Executive Vice President och chef för HID Global division. Olika befattningar inom Saab 2001–2006.
Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Holmen AB och Industriarbetstgivarna.
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 112 753.

**Kai Wärn**

Född 1959. Styrelseledamot sedan 2020. Medlem i ersättningsutskottet.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Civilingenjör i maskinteknik. Verkställande direktör och koncernchef i Husqvarna AB 2013–2020. Partner på IK Investment Partners Norden AB 2011–2013. Verkställande direktör och koncernchef i Seco Tools AB 2004–2010. Olika befattningar inom ABB 1985–2004.
Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Electrolux Professional AB och SunStreet Energy AB.
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 12 000.

HEDERSORDFÖRANDE**Percy Barnevik**

Styrelseordförande i Sandvik AB 1983–2002 och därefter hedersordförande till sin död i juli 2025.

STYRELSENS SEKRETERARE**Johanna Kreft**

Född 1976. Chefsjurist, Sandvik AB, sedan oktober 2025.

REVISOR**Öhrlings Pricewaterhouse-Coopers AB**

Huvudansvarig revisor: Anna Rosendal, auktoriserad revisor.
Andra revisionsuppdrag: Boliden, Sdiptech och Nobia.

Arbetstagarrepresentanter**Fredrik Håf**

Född 1983. Styrelseledamot sedan 2024, styrelsesuppleant 2022–2024 (arbetstagarrepresentant, IF Metall).

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Ordförande i Metallklubben (Bergborrklubben), division Rock Tools, Sandviken. Olika operatörsbefattningar inom division Rock Tools, sedan 2002.
Nuvarande styrelseuppdrag: –
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 2.

**Thomas Lilja**

Född 1975. Styrelseledamot sedan 2016 (arbetstagarrepresentant, Unionen/Ledarna/Sveriges Ingenjörer).

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Gymnasieingenjör – maskinteknik. Ordförande i Unionen Sandvik Sverige och Unionen Coromant, Machining & Intelligent Manufacturing. Olika inköpsbefattningar inom Sandvik 2000–2010. Befattningar rörande produktion och logistik inom Scania 1995–2000.
Nuvarande styrelseuppdrag: –
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 5 197.

**Carl-Åke Jansson**

Född 1972. Styrelsesuppleant sedan 2024 (arbetstagarrepresentant, Unionen/Ledarna/Sveriges Ingenjörer).

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Högskoleingenjörsexamen inom maskinteknik. Vice ordförande i Sveriges Ingenjörer, Sandvik i Västberga, och Akademikerföreningen inom Sandvik. Olika befattningar inom Sandvik Coromant sedan 2004, bland annat produktägare och designer av processutrustning.
Nuvarande styrelseuppdrag: –
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 1 120.

**Jessica Smedjegård**

Född 1981. Styrelsesuppleant sedan 2024 (arbetstagarrepresentant, IF Metall).

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Ordförande i Metallklubben på Sandvik Coromant Gimoverken. Ordförande i IF Metalls gemensamma fackklubb inom Sandvik Sverige. Olika befattningar inom Sandvik Coromant sedan 2004.
Nuvarande styrelseuppdrag: –
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 156.

Koncernledning

Uppgifterna avseende styrelseuppdrag och innehav av aktier avser 31 december 2025.

Nuvarande styrelseuppdrag avser uppdrag i bolag eller organisationer utanför Sandvik-koncernen.



Stefan Widing

Född 1977. Vd och koncernchef, Sandvik AB, sedan 2020.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Civilingenjör och fil. kand. i företagsekonomi. Olika befattningar inom Assa Abloy-koncernen 2006–2020, bland annat Executive Vice President och chef för HID Global division. Olika befattningar inom Saab-koncernen 2001–2006.

Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Holmen och Industriarbetsgivarna.

Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 112 753.



Björn Axelsson

Född 1981. Personaldirektör, Sandvik AB, sedan februari 2025.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Magisterexamen i ekonomi och filosofie kandidatexamen. Personaldirektör för Sandvik Mining and Rock Solutions 2019–2025. HR-chef på Maxon 2018–2019. HR-direktör på RUAG Space 2015–2018. Olika befattningar inom Volvo 2000–2015, bland annat HR-direktörs- och specialistroller.
Nuvarande styrelseuppdrag: –
Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 14 488.



Nadine Crauwels

Född 1971. Chef för affärsområde Machining sedan 2020.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Civilingenjör. Chef för Sandvik Coromant 2017–2020. Olika befattningar inom Sandvik Coromant sedan 2000, bland annat Vice President Customized Solutions and Strategic Relations och chef för Sandvik Coromant i Schweiz. Projektingenjör och konsult för metallbearbetning vid WTCM (idag Sirris) 1995–2000.

Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelsemedlem i Alfa Laval AB.

Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 8 534.



Mats Eriksson

Född 1962. Chef för affärsområde Mining sedan 2022.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Kandidatexamen i datavetenskap. Chef för divisionen Load and Haul 2016–2022. Vd och koncernchef för Cencorp Oyj 2010–2012 och Salcomp Oyj 1998–2006. Ledande positioner inom flera andra bolag.

Nuvarande styrelseuppdrag: Styrelseledamot Technology Industry Employers of Finland och Svemin.

Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående): 17 374.

**Cecilia Felton**

Född 1984. Ekonomi- och finansdirektör, Sandvik AB, sedan 2022.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilekonom. Olika befattningar inom Sandvik sedan 2013, bland annat tillförordnad ekonomi- och finansdirektör, Vice President Group Control, Director Group M&A and Investments och Director Group Business Control. Olika befattningar inom Ernst & Young, Operational Transaction Services, London, 2007–2013.

Nuvarande styrelseuppdrag: – **Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående):** 9 396.

**Richard Harris**

Född 1970. Chef för affärsområde Rock Processing sedan 2022.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilingenjör. Olika befattningar inom Sandvik sedan 2002, bland annat chef för division Walter 2019–2022, chef för division Wolfram 2016–2019 och olika chefsroller inom supply och tillverkning. Innan dess olika befattningar inom tillverkningsindustrin, bland annat produktionschef på Land Rover och anläggningschef inom Keiper UK Ltd.

Nuvarande styrelseuppdrag: – **Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående):** 6 804.

**Johanna Kreft**

Född 1976. Chefsjurist, Sandvik AB, sedan oktober 2025.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Juris kandidatexamen (LL.M.). EVP och chefsjurist, Alleima AB, 2022–2025. Diverse positioner inom Sandvik 2007–2022, bland annat chefsjurist för affärsområde Sandvik Materials Technology. Biträdande jurist vid Ahlford Advokatbyrå 2004–2007. Biträdande jurist vid Michelson & Werner Advokatbyrå 2000–2004.

Nuvarande styrelseuppdrag: – **Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående):** 1 771.

**Mattias Nilsson**

Född 1972. Chef för affärsområde Intelligent Manufacturing sedan 2023.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilekonom. Olika befattningar inom Sandvik sedan 2007, bland annat Vice President Offer Management and R&D inom Sandvik Coromant 2021–2023.

Nuvarande styrelseuppdrag: – **Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående):** 7 253.

**Björn Roodzant**

Född 1969. Kommunikations- och hållbarhetsdirektör, Sandvik AB, sedan 2023.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilekonom. Olika befattningar inom Sandvik sedan 2004, bland annat Vice President Marketing and Communications inom Sandvik Coromant.

Nuvarande styrelseuppdrag: – **Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående):** 7 567.

**Sofia Sirvell**

Född 1974. Digitaliseringsdirektör, Sandvik AB, sedan 2023.

Utbildning och

arbetslivserfarenhet: Civilingenjör. Olika befattningar inom H&M 2006–2021, bland annat Deputy Chief Technical Officer 2020–2021 och Head of Strategy IT 2019–2020.

Nuvarande styrelseuppdrag: – **Aktieinnehav i Sandvik (eget och närstående):** 4 608.

**Ändringar i
koncernledningen**

I februari 2025 lämnade Johan Kerstell, personaldirektör, Sandvik och efterträddes av Björn Axelsson.

Åsa Thunman, chefsjurist, lämnade Sandvik i maj 2025 och efterträddes av Johanna Kreft i oktober 2025.

Från och med januari 2026 delades affärsområde Machining and Intelligent Manufacturing i två: affärsområde Machining respektive affärsområde Intelligent Manufacturing.

Riskhantering

Riskhanteringsprocessen inom Sandvik syftar till att stödja vår verksamhet i hanteringen och begränsningen av kritiska risker som kan påverka vår förmåga att uppnå våra finansiella mål och strategiska ambitioner. Dessa risker kan drivas av externa faktorer där vår möjlighet att påverka dem är begränsad, och riskreduceringen fokuserar därför på flexibilitet och anpassningsförmåga. Andra risker kan vara mer direkt inom vår kontroll.

ERM – en del av vårt strategiska arbete

Att effektivt identifiera och hantera risker är en viktig del av affärsmässig framgång för alla delar av Sandvik.

Som stöd för den dagliga riskhanteringen i verksamheten har Sandvik ett Enterprise Risk Management-program (ERM) som omfattar alla affärsområden, divisioner och funktioner inom koncernen. Styrelsen är ytterst ansvarig för styrningen av riskhanteringen och koncernledningen säkerställer att en gemensam och effektiv process finns på plats. Alla ledningsgrupper ansvarar för sin egen riskhantering och måste följa de minimikrav som anges i The Sandvik Way, vilket innebär att strategiska och operativa risker ska granskas minst årligen.

ERM-metodiken används även som ett verktyg för beslutsfattande operativt, i projekt och i strategiprocessen på olika nivåer i koncernen.

Sandvik-koncernens riskprofil och nyckelrisker

Sandvik-koncernens riskprofil baseras på en nerifrånupp-process för ERM där divisioner, affärsområden och funktioner först gör sina riskbedömningar. Därefter ger koncernens nätverk för riskhantering rekommendationer för en ny koncerngemensam riskprofil baserat på dessa resultat.

ERM-processen kompletteras av en strategisk analys från koncernledningen, för att mer specifikt identifiera nyckelriskområden som är kopplade till vår förmåga att genomföra koncernens strategi. Syftet är att skapa en fokuserad och konkret riskbild för koncernen och möjliggöra god uppföljning av olika riskreducerande aktiviteter i relation till de strategiska målen.

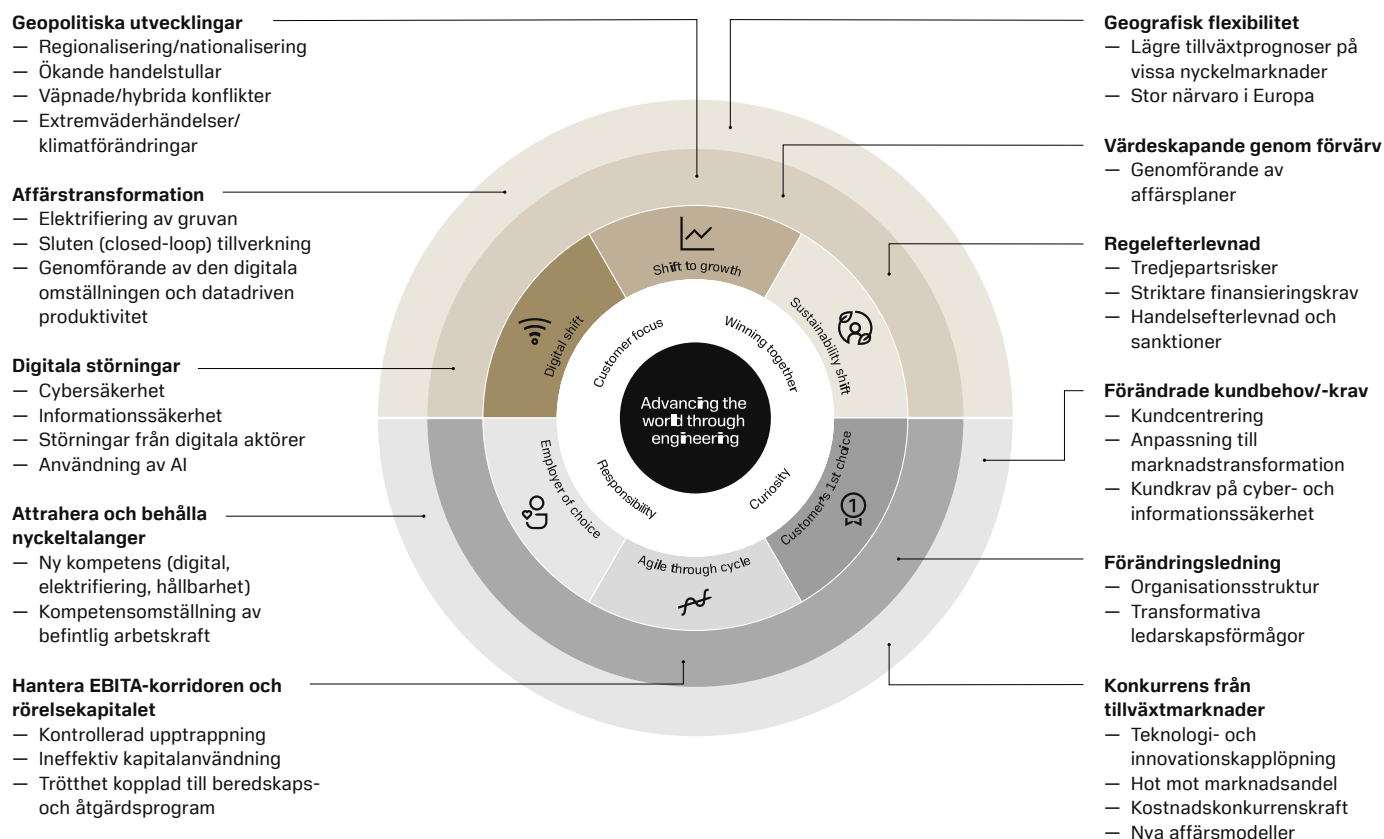
Sandviks karta över nyckelrisker beskriver de individuella risker vi aktivt arbetar med för att uppnå långsiktig framgång och strategiskt genomförande, och presenteras på sidan 49. När vi levererar på våra strategiska mål kommer många av riskerna att vara helt reducerade. Kartan är kopplad till en uppföljningsmodell som spårar olika initiativ som leder till förbättrad riskreducering, vilket koncernledningen regelbundet granskar och diskuterar. Detta skapar mer dynamiska och strategiskt relevanta riskdiskussioner på bolagets högsta nivå. Resultatet av den strategiska analysen presenteras i tabellen på sidan 50.

En ERM-rapport som sammanfattar nyckelrisker och riskreducerande aktiviteter i vår verksamhet presenterades för koncernens revisionsutskott och styrelse i december 2025. Styrelsens och revisionsutskottets engagemang i riskprocessen beskrivs ytterligare på sidorna 40–41.

Försäkring som verktyg för riskhantering

Sandvik har skräddarsydda försäkringsprogram för risker kopplade till bland annat koncernens egendom, frakter och ansvarsexponeringar. Försäkringsbara risker utvärderas kontinuerligt och åtgärder vidtas för att minska dessa risker som en del av koncernens skadeförebyggande strategi.

Med stöd av våra skadeförebyggande rutiner och riktlinjer visar riskutvärderingar på möjligheter att minska avbrott i verksamheten och att säkerställa koncernens förmåga att leverera till sina kunder. För att säkerställa kostnadseffektiva och skräddarsydda försäkringslösningar återförsäkras utvalda risker genom koncernens egna försäkringsbolag.



Illustrationen visar vilket strategiskt fokusområde varje nyckelrisk är kopplad till, även om flera risker är relevanta för mer än ett strategiskt område. Avståndet till mitten visar hur aktivt vi arbetar operativt med risken. Ju längre ut från mitten, desto mer långsiktig/strategisk är risken. Många risker är både kort- och långsiktiga och kräver därför åtgärder på både kort och lång sikt.

Affärskontinuitet och krishantering

Den globala riskhanteringspolicyn och tillhörande rutiner för kontinuitet och krishantering ställer krav på lokala ledningsgrupper att säkerställa förmåga att framgångsrikt hantera krissituationer och bibehålla verksamheten på en acceptabel nivå när de ställs inför utmaningar. När en risk uppstår prioriterar vår kris- och kontinuitetshantering att minimera personskador, miljöskador och skador på verksamheten, samt att säkerställa en snabb återgång till normal verksamhet och skydd av företagets varumärken.

Internrevision och intern kontroll i koncernens riskhantering

Funktionen för internrevision följer regelbundet upp genomförandet av olika riskhanteringsprogram, till exempel ERM-programmet, affärskontinuitet, krishantering och försäkringsprogram. Sandvik tillämpar koncernövergripande internkontroller för att kontrollera de riskminimerande åtgärderna. Läs mer om internkontrollprogrammet på Sandvik på sidan 43.

Hållbarhet och klimatförändringar

Bedömning och hantering av hållbarhetsrisker är integrerade delar av ERM-programmet och det skadeförebyggande arbetet, och beskrivs i koncernens karta över nyckelrisker och riskprofiler i olika delar av organisationen.

Sandvik har bedömt nuvarande och framtida natur- och klimatrelaterade risker för våra anläggningar, vilket omfattar 130 anläggningar och mer än 90 procent av det totala försäkringsvärdet (TIV). Bedömningen speglar den nuvarande

situationen och prognostiserar utvecklingen av naturrisker vid olika klimatförändringsscenarier och framtida tidshorisonter.

Målen med bedömningen är att skapa en översikt över de fysiska klimatrisker som våra anläggningar står inför vid olika tidshorisonter och under olika klimatförändringsscenarier samt att rangordna anläggningarna från hög till låg klimatrisk baserat på klimatdata och försäkringsvärden. Bedömningen används som stöd för att identifiera och prioritera åtgärder inom det skadeförebyggande programmet, vilket kan innefatta djupgående bedömningar av anläggningar och investeringar i motåtgärder, som nästa steg i koncernens resa mot klimatreiliens.

Strategiskt mål	Risk	Vad detta innebär	Exempel på riskreducerande åtgärder
Skifte mot tillväxt	Geopolitiska utvecklingar	- Regionalisering/nationalisering - Ökande handelstullar - Väpnade/hybrida konflikter - Extremväderhändelser/klimatförändringar	- Tullhanteringsplaner för alla affärsområden - Genomgång av egendomsskydd och miljörelaterad resiliens
	Geografisk flexibilitet	- Lägre tillväxtprognoser på vissa nyckelmarknader - Stor närvaro i Europa	- Optimering av geografisk närvaro - Regional tillväxtstrategi och segment
	Värdeskapande genom förvärv	Genomförande av affärsplaner	Kapitalallokering
	Affärstransformation	- Elektrifiering av gruvan - Sluten (closed-loop) tillverkning - Genomförande av den digitala omställningen och datadriven produktivitet	- Affärsområdesstrategier för M&A och partnerskap - Sex steg/digital strategi
Digitalt skifte	Digitala störningar	- Cybersäkerhet - Informationssäkerhet - Störningar från digitala aktörer - Användning av AI	- Förbättringsprogram för cybersäkerhet - Implementering av EU:s NIS2-direktiv - Datahanteringsprojekt - Etablering av Intelligent Manufacturing - Genomförande av Digital Mining och digitalt erbjudande - AI-införandeplaner i hela verksamheten
Skifte mot hållbarhet	Regelefterlevnad	- Tredjepartsrisker - Striktare finansieringskrav - Handsefterlevnad och sanktioner	- Program för hantering av mellanhänder - Uppdatering av digitala verktyg för tredjepartsaktörer - Digitalt förbättringsprojekt för regelefterlevnad
Flexibilitet genom affärscykeln	Hantera EBITA-korridoren och rörelsekapitalet	- Kontrollerad upptrappning - Ineffektiv kapitalanvändning - Trötthet kopplad till beredskaps- och åtgärdsprogram	- Omstruktureringsprojekt - Beredskapsplaner i fyra faser samt prestationsstyrning - Prissättningsinitiativ och uppföljning, inklusive åtgärder för tullar och en svagare USD - Lagerhanteringsprojekt i alla affärsområden och divisioner - Åtgärder för att stärka medarbetarengagemang
Kundens förstaval	Förändrade kundbehov/-krav	- Kundcentrering - Anpassning till marknadstransformation - Kundkrav på cyber- och informationssäkerhet	Program för ökad cybersäkerhet/implementering av NIS2
	Förändringsledning	- Organisationsstruktur - Transformativa ledarskapsförmågor	Ledarskapsutbildning för förändring
	Konkurrens från tillväxtmarknader	- Teknologi- och innovationskapplöpning - Hot mot marknadsandel - Kostnadskonkurrenskraft - Nya affärsmodeller	- Fortsatt förbättring av produktivitet och säkerhet för att tydliggöra värdeerbjudandet - Tydliga M&A-strategier och förvärvspipelines - Utveckla genomförandeförmåga och snabbhet
En attraktiv arbetsgivare	Attrahera och behålla nyckeltalanger	- Ny kompetens (digital, elektrifiering, hållbarhet) - Kompetensomställning av befintlig arbetskraft	- Kompetensplaner på affärsområdes-, divisions- och koncernfunktionsnivå - Gemensamma koncerninitiativ inom employer branding riktade mot nya kompetensområden