



Årsrapport 2025

**BITTEN &
MADS CLAUSENS FOND**
TIL GAVN FOR DANFOSS

Indhold

Bitten & Mads Clausens Fond

Nørre Havnegade 43
6400 Sønderborg

Hjemmeside www.bmcfond.dk
Email info@bmcfond.dk
CVR-nr. 41 81 56 12
Hjemsted Nordborg
Regnskabsår 1. januar – 31. december

Bestyrelse:

Per Egebæk Have
Formand

Marianne Philip
Næstformand

Mads Clausen
Jens Martin Skibsted
Mads-Peter Clausen
Bo Rygaard
Poul Erik Antonisen
Malene Rudebeck Olsen
Morten Hansen

Direktion:

Lars Tveen
Adm. direktør

Revision:

PricewaterhouseCoopers
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 77 12 31
Rune Kjeldsen
Statsautoriseret revisor
Mne34160
Claus Lyngsø Sørensen
Statsautoriseret revisor
Mne34539

Redaktion:

Udarbejdet af Bitten & Mads Clausens Fond

Layout:

Essensen

Foto:

Danfoss A/S (s. 19-29, 50, 52, 60-121), Center Parcs Nordborg (s. 2), SDU Sønderborg (s. 9), iStock/taranchic (s. 10), Kim Toft Jørgensen (s. 13), Peter Bjerke (s. 16-17), Center Parcs Nordborg Resort (s. 20), SDU Sønderborg (s. 34-35), Pato Soto/STEAR (s. 36-37), Sønderborg Lufthavn (s. 33 og 39), Pato Soto/GOTO Sønderborg (s. 40-41), Sønderborg Varme/ ProjectZero (s. 42-43), Peter Bjerke (s. 44), Center Parcs Nordborg Resort (s. 47), Universe Science Park (s. 49), Sønderborg Lufthavn (s. 47), Kata Fonden (s. 53), Carsten Dahlgaard (s. 54), Karen Schreiber, CeViG (s. 55), Pebbe (s. 56), Tegnestuen Mejeriet (s. 57), Camilla Winther (s. 58), Kim Toft Jørgensen (s. 168-169).

01

LEDELSESBERETNING FONDENS AKTIVITETER

Forord	3
Bitten & Mads Clausens Fond Koncernens legale struktur	4
Regnskabsberetning	5
Koncernregnskab for Bitten & Mads Clausens Fond	6
Corporate governance	11
Fondens bestyrelse	14
Beretning om BMC Koncernens aktiviteter	
Danfoss Koncernen	18
Formueforvaltning	30
Fondens projekter og partnerskaber	32
Projekter og uddelinger	51
Fondens uddelinger i 2025	59

02

LEDELSESBERETNING BÆREDYGTIGHED

Bæredygtighed i BMC Koncernen	60
BMC Koncernens datterselskaber	62
BMC Koncernens værdikæde	64
Grundlaget for BMC Koncernens bæredygtighedsrapport	68
Generelt grundlag for udarbejdelse af bæredygtighedsrapportering	106
BMC Koncernens bæredygtighedsrapportering	108

03

ÅRSREGNSKAB

Koncernens regnskab og noter	120
Moderfondens regnskab og noter	168
Ledelsespåtegning	179
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	180

OM RAPPORTEN

Koncernregnskabet for Bitten & Mads Clausens Fond (BMC Koncernen) aflægges i overensstemmelse med IFRS Accounting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav i Årsregnskabsloven.



Forord "Til gavn for Danfoss"

Kære læser

Bitten & Mads Clausens Fond er en erhvervsdrivende fond, der blev stiftet af Bitten Clausen den 23. december 1971. Bitten Clausen stiftede Fonden med det primære formål at styrke Danfoss A/S direkte. Herudover stadfæster fundatsen, at Fonden skal arbejde for at bevare og styrke beskæftigelsen i Sønderjylland – dette som en indirekte støtte til Danfoss A/S.

Fonden har arbejdet målrettet med at udvikle nærområdet omkring Danfoss' hovedkvarter siden 2006 med udgangspunkt i de anbefalinger og strukturelle forslag, som Monitor Group kortlagde i sin store analyse af Sønderjyllands erhvervsstruktur. At vende en samfundsudvikling tager 30-35 år, og status efter 20 års fokuseret arbejde viser, at vi er på rette vej.

Fondens strategiske og langsigtede indsatser tager udgangspunkt i fire rammevilkår, som Monitor-rapporten definerede som væsentlige, hvor særligt indgåelse af strategiske partnerskaber har vist sig som en effektiv model. I årsrapporten beskrives Fondens strategiske partnerskaber, men vi vil gerne indledningsvist nævne fire områder, der har haft særlig succes i 2025.

Den kulturelle infrastruktur er ét af de rammevilkår, som Fonden ønsker at løfte. Derfor har Fonden gennem et partnerskab i mere end fire år arbejdet med at planlægge, designe og opføre Nordborg Resort. Resortet modtog de første gæster den 20. juni 2025 og har siden haft 260.000 overnatninger og dagsgæster. De besøgende tiltrækkes af den spektakulære natur, beliggenheden ned til Lillebælt samt de bæredygtige bygninger, som er nænsomt anlagt i det naturskønne område på 190 ha. Samtidig har resortet en stærk forbindelse til borgere og attraktioner i lokalområdet, hvilket også er en ambition i partnerskabet.

Et iværksættermiljø, der understøtter innovation, er vigtigt for Danfoss og for jobskabelsen i området. I februar 2025 blev et nyt partnerskab – STEAR – lanceret, og det har allerede hjulpet flere startups med at skabe fremtidens grønne teknologier og løsninger. Det er glædeligt, at Erhvervsmi-

nisteriet også har besluttet at støtte den nye iværksætterinkubator STEAR Lab, og at Industriens Fond har valgt at støtte STEAR Venture – en indsats, der skal knytte forbindelser mellem de bedste idéer og den nødvendige kapital til opskalering. Det giver en god platform for partnerskabets fortsatte udvikling.

Uddannelse og forskning er et omdrejningspunkt for tiltrækningen af dygtige medarbejdere til Danfoss. Partnerskabet med Syddansk Universitet Sønderborg har på tre år fordoblet antallet af studerende i Sønderborg, og tilstrømningen øger behovet for plads på Alsion. I 2025 har Fonden derfor været med til at udvide de fysiske rammer for Syddansk Universitet Sønderborg for at huse de mange nye studerende.

Den væsentlige fremgang af studerende på Syddansk Universitet Sønderborg betyder også, at antallet af dimittender stiger de kommende år. For at styrke tilknytningen og gøre det attraktivt at bosætte sig i regionen er det afgørende at sikre et tilstrækkeligt antal studiejobs og arbejdspladser. Derfor var lanceringen af app'en GOTO Jobmatch i 2025 et vigtigt tiltag. Portalen gør det lettere for studerende at finde relevante studiejobs, og den har allerede matchet mange unge talenter med store og små virksomheder.

Vi ser frem til at fortsætte udviklingen af såvel eksisterende som nye partnerskaber – dette på baggrund af fundatsen "til gavn for Danfoss".

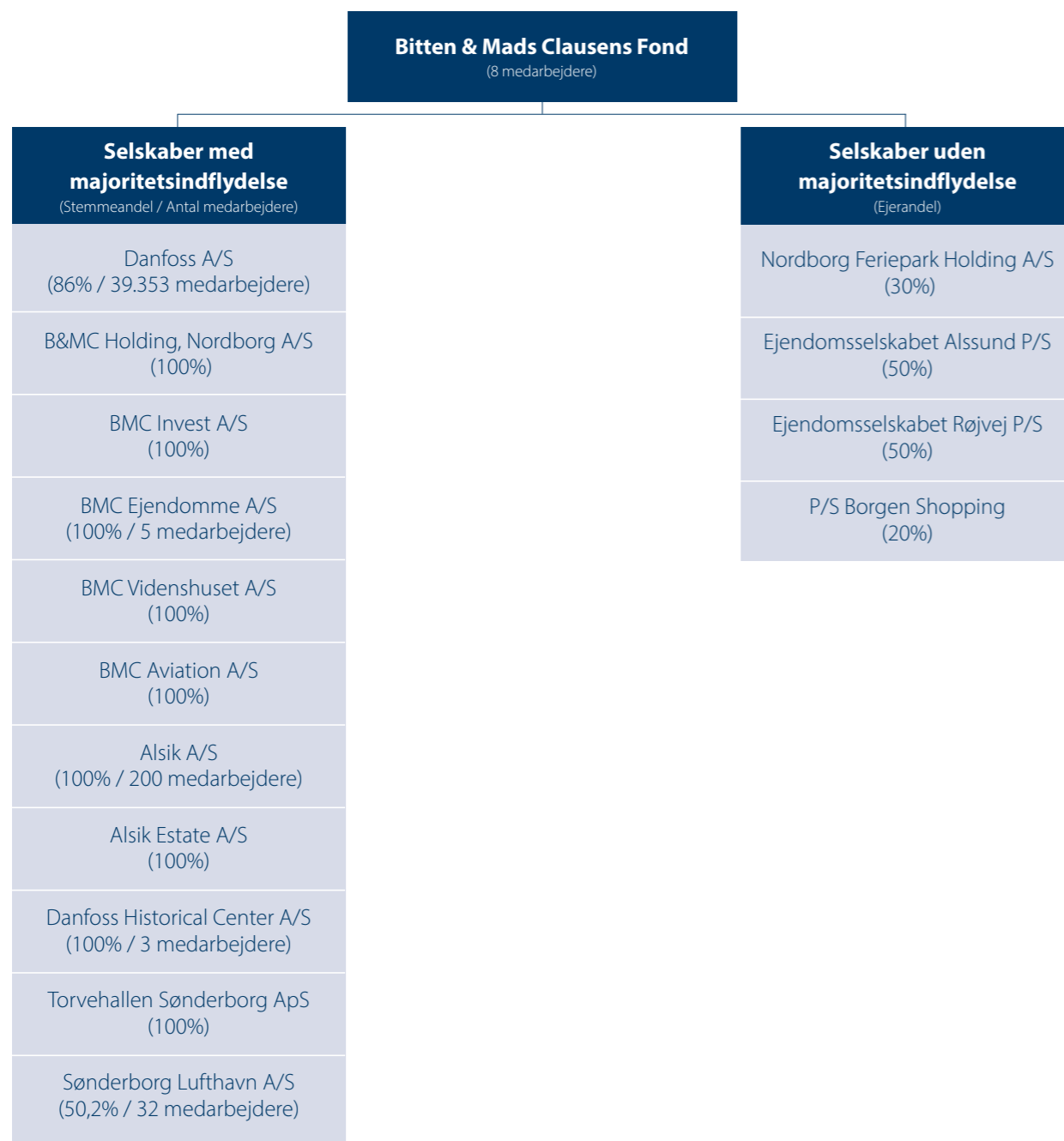

Per Egebjæk Have
Bestyrelsesformand


Lars Tveen
Adm. direktør

Bitten & Mads Clausens Fond

Koncernens legale struktur

BMC Koncernen beskæftiger 39.601 medarbejdere og håndterer sine forretningsaktiviteter via en række selskaber. Ejerskabet af Danfoss A/S er det væsentligste forretningsområde. Derudover har Fonden – direkte eller indirekte – ejerandele i en række projektselskaber, der driver Fondens aktiviteter. Fondens uddelingsaktivitet varetages direkte fra Fonden til en række modtagere.



En fuldstændig selskabsoversigt findes i note 29. Antal medarbejdere er opgjort ved årets udgang.

Regnskabsberetning

Fondsoplysninger

Bitten & Mads Clausens Fond er en dansk erhvervsdrivende fond registreret hos Erhvervsstyrelsen under CVR-nr. 41 81 56 12. Fonden arbejder selvstændigt og uafhængigt af andre hensyn end de, der indgår i Fondens formålsbestemmelse. Fonden blev stiftet den 23. december 1971 af Bitten Clausen med den hensigt at støtte op om Danfoss A/S i ét og alt. I forbindelse med stiftelsen overdrog Bitten Clausen 50% af aktiekapitalen i Danfoss A/S til Fonden. Fonden besidder A-aktier og dermed ca. 86% af stemmerne.

Fundats / Formål

Fondens fundats blev udarbejdet af Bitten Clausen ved Fondens stiftelse i 1971. Fundatsen beskriver Fondens formål, kapitalforhold, sammensætning og valg af bestyrelse samt forvaltning af Fondens midler.

Fondens hovedformål er at være til gavn for Danfoss A/S, således at virksomheden sikres en økonomisk sund og konkurrencedygtig udvikling. Dette forvaltes via Fondens besiddelse af aktier i Danfoss A/S. Derudover skal Fonden arbejde for at bevare og styrke beskæftigelsen i Sønderjylland. Fonden bruger desuden sin indflydelse som aktionær i forbindelse med valg af bestyrelsesmedlemmer i Danfoss A/S.

Såfremt Fondens hovedformål er opnået, kan Fonden vælge at støtte Danfoss A/S indirekte ved initiativer indenfor tre uddelingsspor: Forskning og uddannelse, Nærområder og lokalsamfund samt Bæredygtighed. Fonden kan ikke ansøges, og det er alene Fondens bestyrelse, der efter fastlagte principper, udvælger de initiativer, der støttes.

Grundkapital / Kapitalforhold

Fonden har en grundkapital på nom. 400 mio. kr. A-aktier i Danfoss A/S med en historisk kostpris på 140,5 mio. kr. Herudover har Fonden en rådighedskapital bestående af B-aktier i Danfoss A/S samt øvrige investeringer, der investeres i overensstemmelse med Fondens investeringsstrategi. Den estimerede dagsværdi af rådighedskapitalen kan opgøres til 16,2 mia. kr. ved udgangen af 2025.

På generalforsamlingen i Danfoss A/S den 22. april 2026 forventes et udbytte på 1,3 mia. kr., hvor Fonden vil modtage 641,0 mio. kr., svarende til en ejerandel på 48%. Bestyrelsen fordeles hvert år det modtagne udbytte fra Danfoss A/S til de budgetterede aktivitetsspor, der planlægges i Fonden.

Uddrag af Fundatsen for Bitten & Mads Clausens Fond

De væsentlige uddrag af Fondens primære formål:

§ 3 – uddrag

Fondens formål er primært igennem dens besiddelse af aktier i Danfoss – inden for bestemmelserne i denne fundats – i ét og alt at styrke denne virksomhed til gavn for alle, der har tilknytning til virksomheden i overensstemmelse med de tanker, stifteren og hendes mand har givet udtryk for i deres fælles testamente

§ 4 – uddrag

Fondens virke for at styrke Danfoss A/S består i at opnå en ledelsesmæssig og økonomisk kontinuitet til fremme af en sund og aktiv udvikling af Danfoss A/S, herunder at arbejde for at bevare og styrke beskæftigelsen i Sønderjylland og Danmark med udgangspunkt i niveauet år 2000 som omtalt i Årsrapport 2000 fra Danfoss A/S....

§ 17 – uddrag

Det er stifterens udtrykkelige ønske, at Fonden gennem udøvelse af stemmeretten på Fondens aktier vil søge, at Danfoss A/S til enhver tid sikres den bedst mulige virksomhedsledelse, der er i stand til at videreføre virksomheden som et konkurrencedygtigt foretagende i overensstemmelse med stifterens mands ånd og tankegang.

De væsentlige uddrag af Fondens sekundære formål:

§ 5 – uddrag

Såfremt fondens primære formål til sikring af Danfoss A/S er fuldt ud tilgodeset, og Fonden har en god likviditet, kan bestyrelsen beslutte at foretage uddelinger til:

- Støtte til fremme af almennyttige og erhvervs-mæssige formål fortrinsvis sådanne formål, som har betydning for teknologisk forskning og udvikling, eller som har tilknytning til Danfoss A/S eller til Sønderjylland
- Støtte til nuværende og tidligere medarbejdere hos Danfoss A/S eller virksomheder, som er knyttet til Danfoss A/S og til disse medarbejders pårørende
- Støtte til uddannelse og studieophold
- Støtte til efterkommere af stifteren og stifterens familie
- Tilskud til "Fabrikant Mads Clausens Fond".

Koncernregnskab for Bitten & Mads Clausens Fond

Bitten & Mads Clausens Fond Koncernen (BMC Koncernen) havde i 2025 en nettoomsætning på 70.559 mio. kr. mod 71.005 mio. i 2024. Omsætningen var påvirket negativt af en svækket amerikansk dollarkurs, volatile markeder og negativ vækst i alle regioner bortset fra Asien. Den operationelle EBITA-margin¹ steg til 12,7% i 2025 og levede dermed op til de udmeldte forventninger². BMC Koncernen konkluderede i 2025, at forretningsområdet Automotive Electrification ikke længere er en kerneaktivitet, og forretningen er derfor i koncernregnskabet blevet omklassificeret som ophørende aktiviteter samt aktiver og forpligtelser bestemt for salg.

Sammenligningstal for perioden 2023-2024 er tilsvarende blevet justeret. Resultat før skat og ophørende aktiviteter blev 6.833 mio. kr. mod 5.504 mio. året før. Resultat af fortsættende aktiviteter nåede 5.151 mio. kr. (2024: 3.985 mio.), mens årets samlede resultat blev 3.358 mio. kr. mod 2.841 mio. i 2024. Ved udgangen af 2025 udgjorde den nettorentebærende gæld 16.027 mio. kr. Fonden uddelte netto 108 mio. kr. i 2025 mod 148 mio. sidste år. Egenkapitalen var ved udgangen af 2025 på 44.366 mio. kr. mod 44.102 mio. ved udgangen af 2024. Egenkapitalen på 44.366 mio. kr. svarer til en soliditetsgrad på 49,1% for BMC Koncernen.

Revision

BMC Koncernens regnskab revideres af en statsautoriseret revisor. Revisor vælges hvert år på Fondens årsmøde i april, hvor BMC Koncernregnskabet også behandles. PricewaterhouseCoopers statsautoriseret revisionspartnerselskab blev i 2025 genvalgt som BMC Koncernens revisor.

Forventninger til 2026

BMC Koncernens forventninger til 2026 er i væsentlig grad baseret på de udmeldte forventninger fra Danfoss A/S, der fortsat har en ambition om at udvide eller fastholde sin markedsandel. Omsætningen forventes at ligge i intervallet 68-79 mia. kr. for hele året. Den operationelle EBITA-margin forventes at ligge i intervallet 12,8-14,3%, som følge af fortsatte investeringer i nye produkter og løsninger. Den forventede vækst og profitabilitet er afhængig af faktorer uden for BMC Koncernens kontrol, herunder geopolitiske og økonomiske forhold, toldsatser, udviklinger i markeds- og råvarepriser, lovgivningsmæssige ændringer, valuta- og renteudsving samt usikkerheder relateret til opkøb eller frasalg.

BMC Koncernen vil arbejde målrettet på at dekarbonisere sine globale aktiviteter inden 2030. Derfor vil der fortsat blive investeret i bæredygtighed, forbedring af klimaaftrykket for at leve op til bæredygtighedsambitionen. Fondens bestyrelse har fastlagt en uddelingsramme for 2026 på 130 mio. kr., der afspejler det forventede niveau for uddelinger.

Begivenheder efter balancedagen

Vi er ikke bekendte med begivenheder efter balancedagen den 31. december 2025, som kan forventes at have en væsentlig indvirkning på BMC Koncernens finansielle situation.

Fremtidsudsigter

Årsrapporten indeholder fremadrettede udsagn om forskellige forhold, f.eks. forventet indtjening, fremtidig udvidelse af markedsandele og fremtidig profitabel vækst.

Disse udsagn er underlagt risici og usikkerheder, fordi forskellige faktorer, hvoraf mange er uden for BMC Koncernens kontrol, kan resultere i faktiske udviklinger og resultater, der afviger væsentligt fra de forventninger, der er angivet i årsrapporten. Sådanne faktorer omfatter, men er ikke begrænset til, det geopolitiske miljø, generelle økonomiske og forretningsmæssige forhold, toldsatser, ændringer i råvarepriser, der påvirker efterspørgslen efter Danfoss' løsninger og serviceydelser, konkurrence i de industrielle markeder, hvor BMC Koncernens forretningssegmenter opererer, udsving i valutakurser, renter eller egne råvarepriser, ændringer i klimapolitik, lovgivning, regulering eller standarder og usikkerhed i forbindelse med opkøb eller potentielle opkøb og frasalg.

Bæredygtighedsrapporteringen indeholder fremadrettede udsagn baseret på offentliggjorte antagelser om begivenheder, der kan forekomme i fremtiden, og mulige fremtidige handlinger fra BMC Koncernens side. De faktiske udfald vil sandsynligvis afvige, da forventede begivenheder ofte ikke indtræffer som forventet.

Medmindre det kræves i henhold til lovgivningen, har BMC Koncernen ingen pligt til, og påtager sig ingen forpligtelse til, at opdatere eller revidere nogen fremtidsudsigter efter offentliggørelsen af denne årsrapport.

Hoved- og nøgletalsoversigt

BMC Koncernen aflægger årsrapport efter IFRS som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav i Årsregnskabsloven, da det største datterselskab – Danfoss A/S – også aflægger årsrapport efter IFRS.

mio. kr.

	2021	2022	2023	2024	2025
Resultatopgørelse					
Nettoomsætning	56.282	76.461	78.344	71.005	70.559
Operationel EBITA	7.235	9.426	11.300	8.763	8.984
EBITA	6.987	8.974	10.490	7.372	8.957
Resultat af primær drift (EBIT)	6.301	7.636	9.775	6.510	7.694
Finansielle poster, netto	-413	-727	-1.211	-1.006	-861
Resultat før skat og ophørende aktiviteter	5.888	6.909	8.564	5.504	6.833
Resultat fra fortsættende aktiviteter			6.670	3.985	5.151
Resultat fra ophørende aktiviteter			-589	-1.144	-1.793
Årets resultat ¹	4.543	4.953	6.081	2.841	3.358
Balance					
Langfristede aktiver i alt ³	51.294	59.454	60.953	61.813	57.075
Aktiver i alt	76.291	89.829	91.080	91.439	90.314
Køb af materielle anlægsaktiver	2.597	3.866	4.224	3.151	3.104
Egenkapital i alt	30.138	38.693	42.168	44.102	44.366
Nettorentebærende gæld	20.019	23.208	21.163	20.104	16.027
Pengestrømsopgørelse⁴					
Pengestrøm fra driftsaktivitet	6.325	7.697	10.069	7.345	8.633
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-20.373	-6.973	-6.019	-3.505	-3.975
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	11.517	439	-3.978	-3.846	-2.105
Frit operationelt cash flow	4.956	5.606	8.469	6.416	7.538
Frit operationelt cash flow efter finansielle poster og skat	3.024	3.159	5.167	3.531	5.304
Frit cash flow	-14.499	142	3.542	3.280	4.091
Nøgletal					
Vækst målt i lokal valuta (%)	31,1	31,2	6,8	-10,4	2,0
Operationel EBITA margin (%)	12,9	12,3	14,4	12,3	12,7
EBITA margin (%)	12,4	11,7	13,4	10,4	12,7
EBIT margin (%)	11,2	10,0	12,5	9,2	10,9
Afkast på investeret kapital (ROIC) (%) ⁴	15,5	13,6	14,9	8,8	9,8
Afkast på investeret kapital (ROIC) (%) for fortsættende aktiviteter			16,2	10,6	12,9
Egenkapitalens forrentning (%) ⁴	14,3	13,2	14,2	6,5	8,3
Soliditetsgrad (%)	39,5	43,1	46,3	48,2	49,1
Gæld/egenkapital (finansiel gearing) (%)	66,4	60,0	50,2	45,6	36,1

Nøgletallene er defineret i Note 27 Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis.

Tallene for 2023, 2024 og 2025 er påvirket af opdelingen i regnskabet på fortsættende og ophørende aktiviteter. Med mindre andet er angivet, er tallene for disse år som udgangspunkt baseret på fortsættende aktiviteter (se note 1 og 27).

¹ EBITA før integrationsomkostninger og andre driftsindtægter og -omkostninger.

² Omsætning og operationel EBITA-margin for både fortsættende og ophørende aktiviteter er inden for de udmeldte forventninger på henholdsvis 71-82 mia. kr. og 10,8%-12,3%.

³ Langfristede aktiver i alt for 2025 er påvirket af, at aktiver er blevet omklassificeret til aktiver bestemt for salg og nu indgår under omsætningsaktiver.

⁴ Tallene omfatter både fortsættende og ophørende aktiviteter for 2023, 2024 og 2025.

Strategiske forhold

Fundatsen er omdrejningspunkt for Fondens strategiske arbejde og er dermed afgørende for de beslutninger og prioriteter, som Fonden foretager. Bestyrelsen har udarbejdet en strategisk model, der sikrer de rette processer og governance omkring prioritering af aktiviteter og opgaver i relation til Fundatsen.

Fondens strategiske model

Fondens strategiske model indeholder fem spor, der hver især har fokus på forhold i Fundatsen. Hvert kvartal godkender bestyrelsen en økonomisk fremskrivning og prioritering af de fem strategiske spor, og forholder sig dermed til Fondens samlede økonomi, inden der disponeres midler.

De fem strategiske spor indeholder følgende aktiviteter:

1. Engageret ejerskab af Danfoss A/S

Med 86% af stemmerne har Fonden en bestemmende indflydelse i Danfoss A/S og deltager bl.a. ved udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmer til virksomheden. Dette forhold er forankret i et formelt defineret engageret ejerskab.

2. Governanceforhold

Fonden faciliterer et aktionærforum med bl.a. to årlige møder, hvor alle familieaktionærer i Danfoss A/S bliver holdt orienteret om forretningen og om Fondens øvrige aktiviteter.

3. Formueforvaltning

Formueforvaltningen håndterer Fondens likvide beredskab, der kan investeres i dels afkastgenererende aktiver og dels formålsrelaterede aktiver. De afkastgenererende aktiver forvaltes af Fondens Investeringskomité i henhold til den investeringsstrategi, som bestyrelsen har godkendt. De formålsrelaterede aktiver varetages af Fondens Projekt- og Uddelingskomité. Disse investeringer kan være lokale ejendomsinvesteringer for at understøtte området, eller investeringer i projekter via partnerskaber.

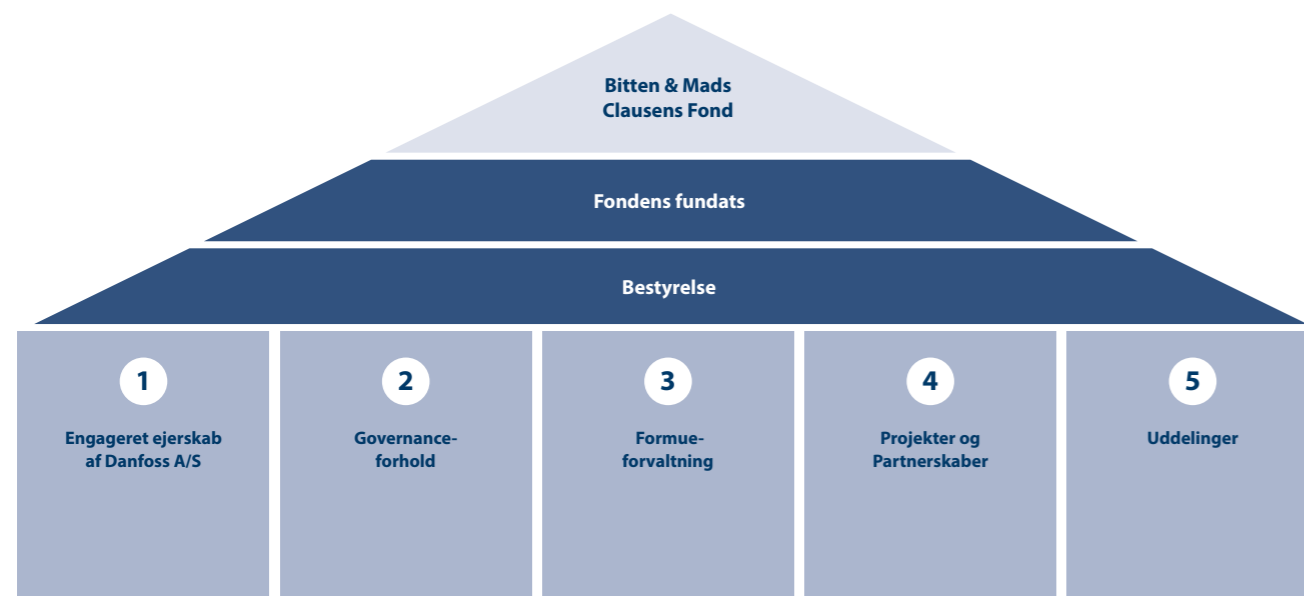
4. Projekter og Partnerskaber

Fonden har indgået en række strategiske projekter og partnerskaber indenfor udvalgte indsatsområder. Fonden deltager direkte eller indirekte i bestyrelserne og arbejder for at implementere den rigtige governance og rapportering, således at partnerskaberne agerer i overensstemmelse med Fondens formål. Projekt- og Uddelingskomitéen behandler udvalgte projekter og partnerskaber på Komitéens kvartalsvise møder.

5. Uddelinger

Fondens uddelinger varetages af Projekt- og Uddelingskomitéen via en uddelingsstrategi godkendt af bestyrelsen. Uddelingspolitikken er præciseret i tre overordnede spor, der i tråd med Fondens fundats knytter sig til Danfoss' geografiske placeringer og forretningsfokus. De tre uddelingsspor er: A) Forskning og uddannelse, B) Nærområde og lokalsamfund og C) Bæredygtighed.

Fondens strategiske model



Fondens forretningsmodel

Fondens bestyrelse anvender engageret ejerskab som forretningsmodel i flere af de strategiske spor. Fondens bestyrelse har defineret, hvorledes Fonden ønsker at være en engageret ejer, og dette afstemmes løbende med bestyrelserne i de enkelte selskaber og partnerskaber.

Siden 2006 har Fonden arbejdet for at bevare og styrke beskæftigelsen i Sønderjylland med udgangspunkt i Monitor-rapportens anbefalinger (se beskrivelsen på næste side). Rapporten anviste strukturelle forslag til at udvikle geografien omkring Danfoss' hovedkvarter, for at gøre det til et attraktivt område at leve og arbejde i. At vende en samfundsudvikling tager 30-35 år, og status efter 20 års fokuseret arbejde viser, at områdets udvikling er på rette vej.

En vigtig forretningsmodel for succes er etablering af en række langsigtede partnerskaber, som Fonden – sammen med Sønderborg Kommune, Linak, SDU og flere andre – har indgået indenfor de fire rammevilkår, som rapporten anviste.

Eksempler på partnerskaber

- **Syddansk Universitet** har via et partnerskab med områdets virksomheder haft stor succes med at tiltrække studerende. De seneste tre år er antallet af studerende på Syddansk Universitet Sønderborg (SDU Sønderborg) steget til det dobbelte, og dermed er antallet af fremtidige dimittender kraftigt stigende, hvilket stiller krav til såvel jobmuligheder som tilgængelige boliger i området.
- **Project Zero** har skabt en række demonstrationsprojekter, der illustrerer, hvorledes en kommune – via et samarbejde blandt alle aktører – kan opnå CO₂-neutralitet i energisystemet til betydeligt lavere samfundsøkonomiske omkostninger ved at prioritere energieffektivitet og sektorkobling.
- **STEAR** er et nyt partnerskab, der hjælper innovative startups med at skabe fremtidens grønne teknologier og løsninger inden for Energy & Tech. Hos STEAR får startups i den tidlige fase direkte adgang til eksperter og hjælp til alt fra produkt- og forretningsudvikling til netværk og investorer, så de udvikler sig til skalérbare virksomheder.
- **GOTO Sønderborg** arbejder med at markedsføre Sønderborg med henblik på at styrke tiltrækningen til området, så det også i fremtiden er et attraktivt og levende sted at bo, studere og arbejde. Samtidig arbejdes der på at tiltrække nye virksomheder og derigennem skabe arbejdspladser.
- **Sønderborg Lufthavn** er del af en vigtig infrastruktur for Danfoss' hovedsæde på Als. Partnerskabet arbejder målrettet på at udvikle passagerdrift og faciliteter, så lufthavnen kan fortsætte den positive vækst.



Corporate governance

Fonden har et tostrengt ledelsessystem med en bestyrelse og en direktion. Bestyrelsen udpeger og fører tilsyn med den administrerende direktør og godkender den overordnede retning for Fondens udvikling i form af strategier og målsætninger.

Da bestyrelsen har det overordnede ansvar for Fondens aktiviteter, bliver sammensætningen af kompetencer løbende evalueret for at sikre, at bestyrelsen til stadighed afspejler Fondens behov.

Direktionen udvikler strategien og varetager den daglige ledelse af fondsvirksomheden samt eksekvering af strategien. Disse forhold reguleres i en direktionsinstruks, der opdateres årligt.

BMC Koncernens struktur understøtter de ledelsesmæssige værdier med en klar fordeling af ledelsesansvar. Samspelet mellem BMC Koncernens ledelsesorganer og andre interessenter er styret af denne struktur og de fastlagte principper. Fondens vedtægter, forretningsorden, værdier, lovgivning

gen samt et stærkt, internt kontrolmiljø er også elementer, der indgår i BMC Koncernens corporate governance.

Bestyrelsen

Fondens bestyrelse består af ni medlemmer; seks vedtægtsvalgte bestyrelsesmedlemmer og tre medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Ifølge Fondens vedtægter skal tre medlemmer, så vidt det er muligt, være descendenter efter Bitten og Mads Clausen. Alle vedtægtsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for en to-årig periode på Fondens årsmøde og kan genvælges. Bestyrelsen udpeger årligt en formand blandt sine medlemmer. I henhold til dansk lov sidder tre repræsentanter for medarbejderne i bestyrelsen for en periode på fire år og kan opnå genvalg. Medarbejdervalget fandt senest sted i begyndelsen af 2022.

Bestyrelsen holder fire-fem møder om året og holder derudover ekstraordinære møder i det omfang, det er nødvendigt. I 2025 er der holdt fire møder i bestyrelsen og otte møder i Fondens komitéer.

Monitor-rapporten

I 2001 tegnede Ugebrevet Mandag Morgen et dystert billede af Sønderjylland som en region med et lavt uddannelsesniveau, fraflytning af unge, en aldrende befolkning og stigende arbejdsløshed.

Dengang var Sønderborg en typisk provinsby i et typisk udkantingsområde. Der var ingen motorvej, og landevejen mellem Aabenraa og Sønderborg var lang og besværlig. Industrihavnen stod forladt og inaktiv med det faldefærdige Ewers Pakhus, tomme siloer og nedslidte lagerbygninger. Hverken Alision eller universitetet fandtes i begyndelsen af 00'erne, og sygeplejeskolen og kasernen var konstant truede. Sønderborg by havde én café, og udbuddet af kultur og oplevelser var meget smalt. Dette er helt anderledes end det, der i dag kendetegner Sønderborgs dynamik og udvikling.

På den baggrund bestilte Fonden i 2004 en analyse af Sønderjyllands erhvervsstruktur. Analysen blev udført af amerikanske Monitor Group, der – inspireret af Harvard-professor Michael E. Porter – på det tidspunkt var førende inden for klyngeanalyse. Rapporten kaldes Monitor-rapporten.

Monitor-rapporten konkluderede i 2004, at skulle områdets nedadgående udvikling bremses, var det nødvendigt at iværksætte forskellige vækstinitiativer. Rapportens konklusioner blev et vendepunkt for Fondens arbejde, hvis strategiske og langsigtede indsatser siden har taget udgangspunkt i de fire rammevilkår, som i Monitor-rapporten blev defineret som væsentlige i forhold til udvikling af området:

1. Uddannelse
2. Koordinering og samarbejde (partnerskaber)
3. Tiltrækningskraft (kulturel, social og fysisk infrastruktur)
4. Markedsføring af Sønderjyllands styrkepositioner

Især partnerskaber har været afgørende for succesen af den udvikling, som Sønderborg-området har gennemgået de seneste 20 år. Gennem lange og tætte partnerskaber, ikke mindst i form af offentlige private partnerskaber, er det lykkedes at skabe synergier og sammenhængskraft i området på tværs af de fire rammevilkår. Resultaterne af de fælles indsatser har siden manifesteret sig på forskellig vis.

Bestyrelsens sammensætning

	Nationalitet	Uafhængig	Investeringskomité	Projekt- og Uddelingskomité	Honorar ¹
Per Egebæk Have	DK	Ja	Ja	Ja	1.500 tkr.
Marianne Philip	DK	Ja	Nej	Ja	750 tkr.
Jens Martin Skibsted	DK	Nej	Nej	Ja	500 tkr.
Mads Clausen	DK	Nej	Ja	Ja	750 tkr.
Mads-Peter Clausen	DK	Nej	Nej	Ja	500 tkr.
Bo Rygaard	DK	Ja	Nej	Ja	500 tkr.
Malene Rudebeck Olsen ²	DK	Nej	Nej	Nej	250 tkr.
Morten Hansen ²	DK	Nej	Nej	Nej	250 tkr.
Poul Erik Antonisen ²	DK	Nej	Nej	Nej	250 tkr.

¹⁾ Honorar udbetalt i 2025 inkl. honorar for Komitéarbejde ²⁾ Medarbejdervalgt

Herudover er der i 2025 udbetalt i alt 575 tkr. til Mads-Peter Clausen og 703 tkr. til Mads Clausen for bestyrelsesarbejde i Fondens datterselskaber.

Bestyrelseshonorarer

Bestyrelsen modtager et samlet fast honorar, som dækker arbejdet i Fonden. I 2025 udgjorde det samlede honorar 5,3 mio. kr. (2024: 5,0 mio.). Heraf udgør formandens årlige honorar 750 tkr. og næstformandens årlige honorar 500 tkr. De menige medlemmers årlige honorar udgør 250 tkr. Formanden for Projekt- og Uddelingskomitéen modtager et årligt honorar på 500 tkr. Øvrige medlemmer af de to komitéer modtager et årligt honorar på 250 tkr. pr. komité.

Hvert andet år benchmarker Fondens ledelse bestyrelseshonoraret op mod andre erhvervsdrivende fonde for at sikre, at niveauet modsvarer markedet.

Aflønning af direktionen

Direktionen bliver aflønnet med et fast vederlag og en bonus, der relaterer sig til Fondens projektaktiviteter og ikke til regnskabsmæssige (monetære) resultater.

Fondens komitéer

Forretningsordenen bemyndiger bestyrelsen til at etablere komitéer, der kan varetage opgaver på grundlag af mandat og instrukser fra bestyrelsen. Komitéer under bestyrelsen skal bestå af formanden, udvalgte bestyrelsesmedlemmer og direktøren. Derudover kan en komité hente bistand fra eksterne rådgivere, hvis det skønnes nødvendigt. Fonden har nedsat en Investeringskomité samt en Projekt- og Uddelingskomité.

Investeringskomité

Investeringskomitéen overvåger den likvide del af Fondens rådighedskapital, der ligger ud over aktier i Danfoss A/S. Se også afsnittet i beretningen om Fondens kapitalforvaltning. Investeringskomitéen har holdt fire møder i 2025.

Projekt- og Uddelingskomité

Projekt- og Uddelingskomitéen behandler og prioriterer projekter og uddelinger i overensstemmelse med Fondens uddelingspolitik og fundats. Se også afsnittene i beretningen om Fondens projekter og partnerskaber samt Fondens uddelinger. Projekt- og Uddelingskomitéen har holdt fire møder i 2025.

Lov om erhvervsdrivende fonde

Fonden er underlagt Lov om erhvervsdrivende fonde. Det foreskrevne fondsretlige tilsyn med, at Fonden ledes forsvarligt og drives i overensstemmelse med lovgivningen og vedtægterne, udføres af Erhvervsstyrelsen. Lov om erhvervsdrivende fonde indeholder herudover detaljerede bestemmelser om blandt andet ledelse, revision, uddeling og resultat anvendelse. Fonden efterlever oplysningskravene i Årsregnskabsloven.

Anbefalinger om god fondsledelse

Komitéen for God Fondsledelse har i 2025 vedtaget opdaterede anbefalinger til god fondsledelse. Fondens bestyrelse har forholdt sig til de nye anbefalinger på bestyrelsesmødet i december 2025 og konkluderet, at Fonden efterlever alle anbefalinger.

Bæredygtighed

BMC Koncernen opfatter bæredygtighedsarbejdet som en dynamisk proces. Dobbelt væsentlighedsanalysen (DMA) og kortlægningen af BMC Koncernens værdikæde, der blev gennemført i 2024, viste, at BMC Koncernens mest betydningsfulde bæredygtighedsaftryk stammer fra aktiviteterne i Danfoss Koncernen.

Da analyserne ikke er statiske, og vil udvikle sig i takt med BMC Koncernens udvikling, er der i 2025 foretaget en opdatering af BMC Koncernens DMA. Ligeledes er der løbende fulgt med i EU-Kommissionens justering af CSRD-direktivet med henblik på at sikre, at BMC Koncernens rapportering på bæredygtighed vil leve op til fremtidige regulatoriske krav.

Fondens bestyrelse har ansvaret for bæredygtighed og lovgivningsbestemte forpligtelser i forhold til samme. Direktionen er ansvarlig for styring og implementering af processen, som danner grundlag for den information, der afrapporteres under bæredygtighed, herunder at fastlægge rammerne for efterlevelse af reglerne. Fondens engagerede ejerskab af Danfoss A/S sikrer, at ansvaret for bæredygtighed er forankret i BMC Koncernen.

Risikoanalyse

Bestyrelsen er ansvarlig for risikostyring og interne kontroller, og dette er inkluderet i bestyrelsens årshjul. Bestyrelsen forholder sig til den gennemgang af en række definerede risikoforhold (f.eks. finansielle, operationelle, juridiske, forsikrings- og omdømmemæssige forhold mv.), som direktionen har udarbejdet. Direktionen er derefter ansvarlig for at eksekvere risikostyringen, således at politikker og processer er effektive på alle relevante niveauer.

Fonden har i 2025 ikke identificeret risici, der direkte påvirker Fondens aktiviteter. Fondens virke er i henhold til fundatsen tæt knyttet til Danfoss A/S, hvilket betyder, at trusler mod Danfoss A/S' forretning udgør den primære risiko for Fonden. Derfor følger Fonden nøje Danfoss A/S' risikostyring, og virksomhedens risikoanalyse er relevant for Fondens vurdering.

Guide til læseren

Erhvervsfundsloven §60 / Årsregnskabsloven §77a

Anbefalinger for god Fondsledelse	En gennemgang af Fondens overholdelse af de enkelte anbefalinger fremgår på Fondens hjemmeside https://www.bmcfond.dk/media/gtra5req/skema_fondsledelse_2025_final.pdf
-----------------------------------	---

Årsregnskabsloven § 99B

Redegørelse for samfundsansvar	Fondens redegørelse for samfundsansvar afgives i overensstemmelse med §99B, stk. 5 i Ledelsesberetningens del 2 om bæredygtighed.
--------------------------------	---

Årsregnskabslovens § 99D

Redegørelse for dataetik	Fondens redegørelse for dataetik afgives i overensstemmelse med §99D, stk. 4 i en særskilt rapport på Fondens hjemmeside https://www.bmcfond.dk/media/itsfneqb/skema_dataetik_2025_final.pdf
--------------------------	---



Fondens bestyrelse



Per Egebæk Have

Bestyrelsesformand (B-medlem)

Født 1957
Køn Mand
Tiltrådt 2022
Genvalgt 2024
Valgperiodens udløb 2026

Særlige kompetencer

- Ledelseserfaring indenfor familiejerskaber og fonde
- Erfaring med bestyrelsesarbejde i koncerntilstrukturer samt erhvervsdrivende fonde
- Ekspertise indenfor strategi, investeringsrådgivning og finansiering

Stilling

- Professionelt bestyrelsesmedlem

Bestyrelseshverv, Formand

- LINAK Fonden
- Stubbjær Family Group ApS
- Stubbjær Family Holding ApS
- Ejendomsselskabet Røjvej P/S

Næstformand

- Færchfonden
- Schackenborg Fonden
- Nordborg Feriepark Holding A/S
- Nordborg Resort Ejendomme A/S

Bestyrelsesmedlem

- Alsik A/S
- LINAK A/S
- LINAK Holding A/S
- Sønderborg Lufthavn A/S
- Kata Fonden
- ProjectZero Fonden
- Nordborg Resort A/S
- Nordic Compound A/S
- Nordic Compound Invest A/S
- Nordic Compound Management A/S
- Schackenborg Landbrug A/S
- Ejendomsselskabet Alssund P/S

Øvrige ledelseshverv

- Medlem af Repræsentantskabet i AL Sydbank A/S
- Medlem af Repræsentantskabet i Realdania



Marianne Philip

Næstformand for bestyrelsen (B-medlem)

Født 1957
Køn Kvinde
Tiltrådt 2014
Genvalgt 2024
Valgperiodens udløb 2026

Særlige kompetencer

- Erfaring med erhvervsjuridiske forhold, herunder selskabsretlige og fondsretlige emner, finansielle og kapitalmarkedsforhold samt corporate governance
- Erfaring med ledelse og arbejde i bestyrelser
- Erfaring med bæredygtighed i den finansielle sektor
- Erfaring med CSR og rådgiver og bestyrelsesmedlem samt som medlem af Advisory Board for Center for strategisk CSR under Erhvervslivets Tænketa

Stilling

- Senior Advisor, Kromann Reumert siden 1980
- Formand for Komitéen for God Fondsledelse (2014 til juni 2025)
- Adj. Professor, CBS

Bestyrelseshverv, Formand

- Gerda & Victor B Strands Fond (Toms Gruppens Fond)
- BioInnovation Institute Fonden og Bill Holdings A/S og Deep Tech Lab A/S
- Nordea Funds OY
- Copenhagen Capacity Fonden
- Axcel Fonden
- Ferdinand Andersens Familielegat
- Ingrid Zachariaes Fond
- STG's Gavefond

Næstformand

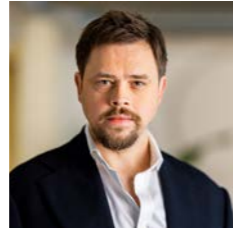
- LIFE Fonden og LIFE A/S

Bestyrelsesmedlem

- Brenntag Nordic A/S
- Kirsten og Peter Bangs Fond
- Copenhagen Gaming, Film and Mediafund ApS
- Den Østdanske Filmfond ApS
- Axcellfuture – Erhvervslivets Tænketa
- Aktieselskabet af 1. januar 1987

Øvrige ledelseshverv

- Formand for Nordea Funds OYs Corporate Governance Committee
- Udvalget for god ledelse af demokratiske virksomheder



Mads Clausen

Medlem af bestyrelsen (A-medlem)

Født 1984
Køn Mand
Tiltrådt 2015
Genvalgt 2024
Valgperiodens udløb 2027

Særlige kompetencer

- Erfaring indenfor teknologiudvikling, kommercialisering af ny teknologi, finansiering, M&A samt virksomhedsledelse

Bestyrelseshverv, Formand

- Vandstrom Inc.
- MC2 Therapeutics A/S

Bestyrelsesmedlem

- Danfoss A/S

Ejerandele i Fondens dattervirksomheder

- Ejer aktier i Danfoss A/S



Jens Martin Skibsted

Medlem af bestyrelsen (A-medlem)

Født 1970
Køn Mand
Tiltrådt 2012
Genvalgt 2024
Valgperiodens udløb 2026

Særlige kompetencer

- Brand Building, Entrepreneurship, Design Innovation

Stilling

- Direktør, 55 Style ApS

Betyrelseshverv, Formand

- Skibsted Industrial Design

Bestyrelsesmedlem

- Manyone A/S
- Bio.me Inc.

Ejerandele i Fondens dattervirksomheder

- Ejer aktier i Danfoss A/S



Mads-Peter Clausen

Medlem af bestyrelsen (A-medlem)

Født 1976
Køn Mand
Tiltrådt 2022
Genvalgt 2024
Valgperiodens udløb 2026

Særlige kompetencer

- International erfaring fra ledende stillinger og stærke strategiske, organisatoriske og kommunikative kompetencer
- Stort kendskab til virksomhedsadministration, teknik og bestyrelsesarbejde

Bestyrelseshverv, Formand

- miniBOOSTER A/S, Danmark

Bestyrelsesmedlem

- Danfoss A/S

Ejerandele i Fondens dattervirksomheder

- Ejer aktier i Danfoss A/S



Bo Rygaard

Medlem af bestyrelsen (B-medlem)

Født 1965
Køn Mand
Tiltrådt 2025
Genvalgt
Valgperiodens udløb 2027

Særlige kompetencer

- Virksomhedsdrift og strategisk udvikling
- Erfaring med ESG og CSR og bestyrelsesformand/medlem i børsnoterede, unoterede selskaber og erhvervsdrivende fonde, samt underviser i ESG, herunder på Børsens uddannelse.
- Erfaring med M&A
- Filantropiske uddelinger & investeringer

Stilling

- Professionelt bestyrelsesmedlem

Bestyrelseshverv, Formand

- Netcompany Group
- KFI Erhvervsdrivende Fond
- KV Fonden
- Richter Fonden
- Sovino Group
- Gladteknik A/S
- Komitéen for God Fondsledelse (fra juni 2025)

Næstformand

- Statens Ejendomsselskab/Freja

Bestyrelsesmedlem

- Dreyers Fond
- Wexø Group
- Knud & Dagny Gad Andersens Fond

Øvrige ledelseshverv

- Adm. dir. i Bo Rygaard Consulting



Poul Erik Antonisen

Medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen

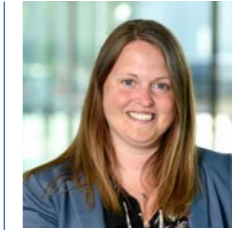
Født 1968
Køn Mand
Tiltrådt 2022
Genvalgt
Valgperiodens udløb 2026

Stilling

- Arbejdsmiljørepræsentant i Danfoss Power Solutions

Bestyrelsesmedlem

- Medarbejdervalgt til Danfoss Power Solutions ApS



Malene Rudebeck Olsen

Medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen

Født 1982
Køn Kvinde
Tiltrådt 2018
Genvalgt 2022
Valgperiodens udløb 2026

Stilling

- Project Manager

Bestyrelseshverv, Formand

- Ingeniørgruppen på Danfoss A/S

Bestyrelsesmedlem

- Danfoss Power Electronics A/S



Morten Hansen

Medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen

Født 1978
Køn Mand
Tiltrådt 2018
Genvalgt 2022
Valgperiodens udløb 2026

Særlige kompetencer

- Repræsentant for medarbejdere i Danfoss A/S

Stilling

- Fondssekretær i Danfoss Medarbejderfond



Lars Tveen

Administrerende direktør

Født 1963
Køn Mand
Tiltrådt 2022

Bestyrelseshverv, Formand

- ProjectZero Fonden
- Sønderborg Lufthavn A/S
- Foreningen for dybt iværksætter i Sønderborg – STEAR
- Fonden GOTO Sønderborg
- Alsik A/S
- Eltronic Group A/S
- ENABL A/S

Bestyrelsesmedlem

- Fonden Universe Science Park
- Foreningen AlsFynForbindelsen
- Ejendomsselskabet Alssund P/S
- Nordborg Resort A/S
- Nordborg Feriepark Holding A/S
- Nordborg Resort Ejendomme A/S
- MCH A/S

Definition af medlemstyper

A-medlem

A-medlemmer er valgt blandt descendenter efter Bitten og Mads Clausen.

B-medlem

B-medlemmer er valgt udenfor descendenterkredsen.



Beretning om BMC Koncernens aktiviteter

I denne del af årsrapporten gives en beretning om BMC Koncernens forretningsmæssige aktiviteter opdelt efter Fondens strategiske fokusområder:

- Fondens engagerede ejerskab af Danfoss A/S
- Fondens formueforvaltning
- Fondens projekter og partnerskaber
- Fondens uddelinger

Danfoss Koncernen

Danfoss' løsninger forbedrer energieffektiviteten, øger maskinproduktiviteten, reducerer emissioner og muliggør elektrificering.

Med afsæt i Danfoss Koncernens DNA og stærke, globale teams står Danfoss solidt rustet til at tage et stort, strategisk spring frem mod 2030.

Danfoss lancerede i 2025 sin nye femårsstrategi, LEAP 2030. Målet er at styrke Danfoss til at blive en endnu mere robust og værdiskabende samarbejdspartner for kunderne.

Førende med branchens bredeste produktportefølje

I tråd med LEAP 2030 fortsætter Danfoss sine målrettede investeringer for at tilbyde det bredeste sortiment af innovative, bæredygtige og konkurrencedygtige teknologier og løsninger til kunderne. Samtidig fokuserer Danfoss Koncernen på fortsat at styrke sine førende positioner i de tre forretningssegmenter: Danfoss Power Solutions, Danfoss Climate Solutions og Danfoss Power Electronics and Drives.

Datacentre som vækstmulighed

Datacentre udgjorde en af de største vækstmuligheder på tværs af de tre forretningssegmenter i 2025.

Danfoss Koncernen fortsatte med at skalere datacenterforretningen gennem tætte partnerskaber med hyperscalers, co-locators og chipleverandører.

Salget til datacentre udgjorde ved årets udgang omkring 7% af den samlede omsætning, hvilket næsten er en fordobling på ét år. De innovative og bæredygtige teknologier til både luft- og væskekøling af datacentre udgør fortsat en af de vigtigste vækstmuligheder fremadrettet.

Investeringer i kerneforretningen

Et centralt element i Danfoss' strategi er engagementet i at skabe værdi for kunderne gennem innovation og teknologisk lederskab. Dette driver virksomhedens investeringer i forskning og udvikling (R&D), som i 2025 udgjorde 5,3% af omsætningen.

Digitalisering og kunstig intelligens skaber et fortsat behov for innovative og energieffektive teknologier. Derfor var investeringer i at skalere og betjene højvækstindustrier, som datacentre, afgørende i 2025.

Danfoss foretog betydelige investeringer på tværs af sine tre forretningssegmenter med det formål at udvide sin portefølje, skalere sine aktiviteter og imødekomme kundernes behov.

Stærk digital rygrad på plads

Det teknologiske fokus afspejles også internt, hvor Danfoss Koncernens betydelige investeringer i digital infrastruktur, datakvalitet og automatiserede processer fortsatte med at skabe værdi i 2025. Danfoss anvender i stigende grad kunstig intelligens til at forbedre kundeoplevelsen og styrke produktiviteten, da teknologien skaber dokumenterbar værdi, øget hastighed og præcision.

Et konkret eksempel er håndteringen af kundeordrer, hvor 75% i dag modtages og behandles digitalt. Her er der fortsat et betydeligt potentiale for yderligere værdiskabelse gennem udvidet brug af kunstig intelligens.

Tættere på de globale kunder

Danfoss investerede i 2025 yderligere i at styrke og udvide produktionskapaciteten med nye fabrikker i Amerika, Europa og Kina. Investeringer i fabrikker lokalt bringer Danfoss tættere på kunderne og øger konkurrenceevnen, serviceniveauet og Danfoss Koncernens robusthed.

Samtidig har Danfoss også udvidet kapaciteten i sine Application Development Centers (ADC'er) og laboratorier. Her oplever kunderne Danfoss-teknologier i deres egne applikationer. I dag har de tre forretningssegmenter ADC'er fordelt over Amerika, Europa og Asien – i alt 13 centre.

Datacentre er rygraden i den moderne, digitale økonomi. I takt med at AI-arbejdsbelastningerne vokser, stiger behovet for energieffektive og skalerbare køleløsninger. Danfoss' teknologier og løsninger er allerede tilgængelige og kan øge effektiviteten af datacentres kølesystemer, så de bruger mindre energi og øger computerkraften samtidig med, at omkostningerne reduceres.





Med en stærk balance og et rekordhøjt cash flow er vi godt positioneret til fortsat at investere i både organisk vækst og M&A. De globale megatrends skaber fortsat betydelige muligheder for Danfoss, og med vores brede produktportefølje og globale tilstedeværelse har vi aldrig været mere relevante. Vi styrker løbende vores partnerskaber med kunderne og er godt rustet til fremtiden. Denne optimisme styrkes yderligere af det imponerende engagement, jeg ser på tværs af Danfoss her ved indgangen til 2026

Kim Fausing, koncernchef i Danfoss

Danfoss Koncernens hovedtal

39.353 medarbejdere

70,4 mia. kr. i omsætning 2025

Kort om Danfoss

Danfoss udvikler løsninger, der øger maskinproduktivitet, reducerer emissioner, sænker energiforbruget og muliggør elektrificering.

Bæredygtighed er kernen i Danfoss' forretning og er med til at styrke konkurrenceevnen for både Danfoss og kunderne.

Danfoss' løsninger bruges inden for områder som køling, air conditioning, opvarmning, energikonvertering, motor kontrol, industrimaskiner, bilindustri, marine samt on- og off-highway udstyr. Danfoss leverer også løsninger til datacentre, vedvarende energi, energilagring og varmegenvinding samt fjernvarmeinfrastruktur til byer.

Koncernens innovative ingeniørarbejde går tilbage til 1933. Danfoss er fonds- og familieejet og beskæftiger mere end 39.000 medarbejdere, der betjener kunder i mere end 100 lande gennem et globalt netværk af 98 fabrikker.

Danfoss er en global koncern med tre forretningssegmenter:

- Danfoss Power Solutions – leverer komplette løsninger inden for mobil- og industriel hydraulik, fluid conveyance, applikationer til datacentre, elektrificering og software.
- Danfoss Climate Solutions – tilbyder energieffektive varme- og køleløsninger til industrielle applikationer, bygninger, infrastruktur, datacentre og hele fødevare- og kølekæden.
- Danfoss Power Electronics and Drives – udvikler løsninger, der muliggør elektrificering og øget energieffektivitet og produktivitet gennem frekvensomformere og effektmøder på tværs af industrier.

Som en globalt førende virksomhed inden for teknologi, applikationsviden og bæredygtig innovation har Danfoss et betydeligt potentiale for, sammen med sine kunder, at drive konkurrencedygtig dekarbonisering.

Hovedpunkter fra Danfoss Koncernens årsrapport 2025

- Disciplineret eksekvering og implementering af ny LEAP 2030-strategi viser resultater i alle forretningssegmenter.
- Omsætningen blev 70,4 mia. kr. med en organisk vækst på 3% drevet af en stærk vækst på 9% i andet halvår mod -3% i første halvår.
- Den operationelle EBITA-margin steg med 0,4 procentpoint til 12,9%, samtidig med at forsknings- og udviklingsomkostninger (R&D) blev øget til 5,3% af salget.
- Cash flow nåede et rekordhøjt niveau på 5.474 mio. kr., en stigning på 57%.
- Egne CO₂e-udledninger (scope 1 og 2) blev reduceret med 33%.

Danfoss Power Solutions



30,5
mia. kr. i omsætning

16.606
medarbejdere globalt

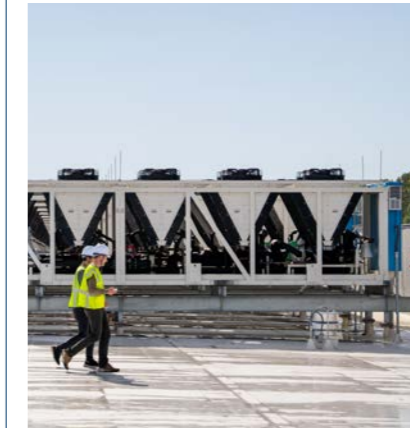


54
fabrikker



Danfoss Power Solutions var påvirket af den cykliske afmatning på markedet for mobilhydraulik, primært som følge af lavere efterspørgsel inden for landbruget. Segmentet opnåede imidlertid positiv vækst i løbet af året, drevet af stigende efterspørgsel efter løsninger til datacentre. Den organiske omsætningsvækst udgjorde 3%, svarende til en omsætning på 30.523 mio. kr. (2024: 30.542 mio.). På det asiatiske marked realiserede segmentet en stærk tocifret vækst gennem hele året, og samtidig var der tegn på fremgang på det amerikanske marked. Gennem disciplineret eksekvering blev profitabiliteten løbende forbedret gennem året og oversteg 2024 niveauet. Den operationelle EBITA-margin steg til 11,7% (2024: 10,5%).¹ Opkøbet af Hydro Holding S.p.A. blev gennemført i december, og selskabet vil blive integreret i forretningsenheden Fluid Conveyance.

Danfoss Climate Solutions



24,1
mia. kr. i omsætning

11.408
medarbejdere globalt



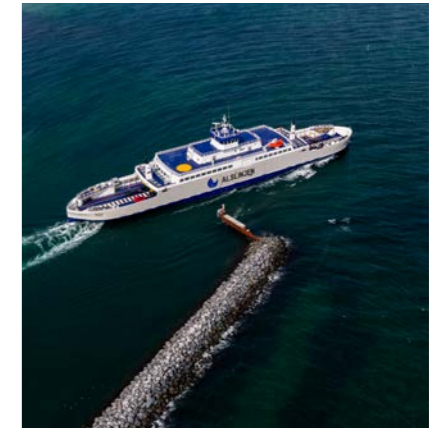
32
fabrikker



Danfoss Climate Solutions leverede et stærkt og robust resultat i 2025. Resultatet var drevet af et solidt momentum inden for datacentre samt fortsat høj efterspørgsel efter elektrificering og energieffektive køleløsninger til industrielle applikationer på tværs af regionerne. Der blev opnået vækst i alle regioner, hvilket understreger styrken i segmentets produkter og løsninger.

I 2025 har segmentet fastholdt fokus på den fortsatte integration af BOCK® Compressors og har samtidig udviklet denne del af forretningen med succes. Den organiske omsætningsvækst udgjorde 9%, svarende til en omsætning på 24.120 mio. kr. (2024: 22.707 mio.). Segmentet fortsatte sine investeringer i innovation med henblik på yderligere at styrke den fremtidige vækst. Den operationelle EBITA-margin udgjorde 16,2% (2024: 15,0%).¹

Danfoss Power Electronics & Drives



15,3
mia. kr. i omsætning

7.224
medarbejdere globalt



16
fabrikker



Danfoss Power Electronics and Drives oplevede en organisk omsætningsudvikling på -6%, svarende til en omsætning på 15.306 mio. kr. (2024: 16.713 mio.). Frekvensomformer-forretningen Danfoss Drives leverede positiv omsætningsvækst og et robust resultat, mens efterspørgslen efter effekt-halvledere var afdæmpet som følge af et udfordret europæisk marked. Det samlede resultat var drevet af forbedret salg inden for frekvensomformere med lav spænding i industrier som datacentre, HVAC, marine samt vand og spildevand. Den operationelle EBITA-margin udgjorde 12,8% (2024: 13,8%).¹ Som led i Danfoss' aktive porteføljestyling er der taget skridt til at finde den bedst mulige fremtidige ejer af forretningen Automotive Electrification. Forretningen er derfor omklassificeret til ophørende aktiviteter i Danfoss Koncernens regnskab. Segmenttallene for 2025 og 2024 omfatter således ikke forretningen Automotive Electrification.

¹ Med implementeringen af den nye operating model i januar 2025 er segmenternes operationelle EBITA-margin for 2024 blevet tilpasset for at sikre sammenlignelighed.



På de følgende sider vises, hvordan Danfoss anvender egne teknologier til både at dekarbonisere egen forretning og skabe værdi for kunder og samarbejdspartnere

Cases:

- **At skabe tillid og levere resultater: Styrken i partnerskaber** – hvordan et stærkt partnerskab opgraderede en minilæsser-plattform på rekordtid
- **Vejen til klimaneutralitet:** Danfoss hjælper Lancaster University med at opnå sine klimamål
- **Lokale besparelser, global effekt: Potentialet i undgåede emissioner.** Hvordan frekvensomformere hjælper Danish Salmon med at reducere energiforbruget
- **Konkurrencedygtig dekarbonisering i praksis:** Danfoss reducerer sine scope 1- og 2- emissioner i Haiyan, Kina

Bæredygtighed skaber konkurrencekraft

Bæredygtighed er en integreret del af Danfoss' formål, dybt forankret i den nye strategi, LEAP 2030, og udgør kernen i Danfoss Koncernens løsninger til kunderne.

I 2025, fem år før tid, nåede Danfoss sit tidligere Science Based Target initiative (SBTi)-validerede mål om at reducere egne udledninger (scope 1 og 2) med 46,2% inden 2030. Alene i 2025 reducerede Danfoss egne udledninger med 33%.

På den baggrund har Danfoss skærpet ambitionsniveauet yderligere med opdaterede SBTi-validerede mål frem mod klimaneutralitet i hele værdikæden inden 2050.

Danfoss forbedrede også virksomhedens bæredygtighedsratings hos både EcoVadis og Carbon Disclosure Project (CDP) i 2025.

Den positive klimaeffekt af Danfoss' produktportefølje realiseres primært gennem undgåede emissioner. Det er de CO₂e-udledninger, der undgås af kunder og slutbrugere,

når Danfoss' teknologi erstatter mere energikrævende løsninger.

Danfoss skaber dermed værdi for kunderne gennem omkostningsbesparelser, men også gennem CO₂e-reduktion. Det kalder Danfoss for *konkurrencedygtig dekarbonisering*.

Reduce, reuse, resource

I konkurrencedygtig dekarbonisering er rækkefølgen afgørende. Ved at følge de tre principper – *Reduce (1), Reuse (2), Resource (3)* – skaber Danfoss' tilgang et betydeligt vækstpotentiale for kunder og partnere.

For at dekarbonisere skal (1) energiforbruget optimeres ved at skalere energieffektive løsninger og øge produktiviteten i maskiner. Dernæst (2) skal energi genanvendes gennem energigenvinding og sektorkobling. Til sidst (3) skal der omstilles til grøn energi ved at erstatte fossile brændstoffer med vedvarende energikilder. Elektrificering sænker udledningerne og øger effektiviteten. Dermed muliggøres et fremtidigt energinet baseret på vedvarende energi.

CASE

At skabe tillid og levere resultater: Styrken i partnerskaber

Udfordringen

En global markedsleder inden for mobile, off-highway maskiner ønskede at gennemføre en omfattende opgradering af sin eksisterende minilæsser-plattform – og at gøre det på blot 12 måneder. Dette er væsentligt hurtigere end den normale udviklingscyklus på to til fire år. Projektet krævede en partner med evnen til at levere en fuldt afprøvet systemløsning – ikke blot enkeltkomponenter.

Løsningen

Kernen i Danfoss' tilgang var at opbygge tillid gennem transparens og stærke relationer. For at nå det ambitiøse mål på 12 måneder etablerede Danfoss et tæt partnerskab med kunden og arbejdede direkte med kundens ingeniør-, indkøbs- og ledelsesteams.

Danfoss' parallelle udviklingsmodel muliggjorde et gnidningsløst samarbejde, understøttet af testopstillinger, erfaringer fra applikationsingeniører, virksomhedens egen portefølje som er nem at konfigurere, samt praktisk samarbejde på Danfoss' Application Development Centers (ADC'er).

Kunden kunne derfor problemfrit integrere Danfoss' komponenter i maskinens design og erstatte kritiske hydrostatiske systemer, slanger og fittings fra konkurrenter.

Fælles arbejds-sessioner understøttede hurtig udarbejdelse af prototyper og realtidsvalidering, hvor systemkrav blev afstemt med fleksible, behovstilpassede produkter for at kunne bringe maskinen hurtigere på markedet.

At kunne samle ingeniørteams med dyb applikationsviden gennem hele udviklingsprocessen – koblet med stærk projektledelse, en omfattende og meget tilpasningsdygtig produktportefølje samt udnyttelsen af Danfoss' dedikerede ADC'er – har vist sig at være en succesfuld kombination. Metoden demonstrerer, hvordan tætte partnerskaber med kunder skaber betydelig værdi gennem hurtigere og mere effektive produktlanceringer.



Danfoss Power Solutions hjalp en førende producent med at opgradere sin minilæsser-plattform på blot 12 måneder – en brøkdel af den typiske tidsramme på to til fire år. Det ambitiøse projekt krævede en partner, der kunne levere mere end blot komponenter.

CASE

Vejen til klimaneutralitet: Danfoss hjælper Lancaster University med at opnå klimaneutralitet

Udfordringen

Universiteter og andre videregående uddannelsesinstitutioner har en enestående mulighed for at gå forrest i den grønne omstilling. Universitetsbygninger har et betydeligt energibehov til opvarmning, hvilket gør implementeringen af lav-emissions- og energieffektive strategier afgørende.

Løsningen

Danfoss og Vital Energi, som er leverandør af løsninger til vedvarende energi, har indgået et innovativt partnerskab, der gør det muligt for Lancaster University i Storbritannien at indfri sine ambitiøse dekarboniseringsmål for 2030.

Et væsentligt skridt frem mod at realisere målet om klimaneutralitet var at udskifte de eksisterende gasfyr med højeffektive luft-til-vand-varmepumper.

De industrielle varmepumper er udstyret med avancerede Danfoss BOCK® CO₂ semi-hermetiske kompressorer, som leverer enestående effektivitet til både komfort- og industrivarmepumpe applikationer og er derfor særligt

velegnede til store universitetsområder med et betydeligt energibehov.

Som betroet partner til Vital Energi leverer Danfoss et komplet udvalg af løsninger og applikationseksperise til alle faser af det samlede dekarboniseringsprojekt. Det omfatter også hydrauliske ventiler, frekvensomformere, stationer til fjernvarmenet og fjernvarmeanlæg, højtryksventiler og industrielle ejektorer. Danfoss understøttede Vital Energi med avancerede systemsimuleringer for at sikre optimalt design og maksimere systemets ydeevne.

Det eksisterende fjernvarmenet på campus vil blive udvidet, og når projektet står færdigt, vil dækningen af campusbygningerne blive øget fra 65% til 95%. Lancaster University går forrest inden for termisk energilagring i storskala og lav-emissionsopvarmning. Universitetet modtog en 2030 climate action award, som anerkender dets markante engagement og ambitiøse klimamål i at opnå klimaneutralitet inden 2030.



Omstillingen til lav-emissionsopvarmning i industrier og bygninger muliggøres gennem stærke partnerskaber. Sammen med Vital Energi installerede Danfoss luft-til-vand-varmepumper, der erstattede de eksisterende gasfyr.



Danish Salmon sætter barren højt for bæredygtighed. Tredjepartsverificerede data bekræfter, at Danfoss' frekvensomformere opnår en emissionsreduktion på 7,2% i forhold til en sammenlignelig frekvensomformer – takket være forbedret energieffektivitet.

CASE

Lokale besparelser, global effekt: Potentialet i undgåede emissioner

Udfordringen

Potentialet og effekten af Danfoss' frekvensomformere går ofte ubemærket hen. Frekvensomformere kan reducere energiforbruget i elektriske motorer med op til 40%. Danfoss' kunder ved, at de sparer energi og undgår CO₂e-udledning – men hvor meget?

Løsningen

Elektriske motorer står for mere end 50% af verdens elforbrug, og omkring 50% af alle elektriske motorer globalt kan drage fordel af frekvensomformere.

En rapport fra International Energy Agency (IEA) fra 2025 viser det store potentiale for at spare energi ved at anvende frekvensomformere i den europæiske industri. Potentialet anslås til mere end 121 TWh elektricitet om året – svarende til ca. 15% af EU's samlede industrielle elforbrug.

Selvom det ved første øjekast kan virke beskedent, er effekten ved at opgradere til den nyeste generation af højeffektive frekvensomformere betydelig. I Hirtshals, Danmark, fremlagde Danish Salmon sin ambition om at reducere energiforbruget gennem effektiv motorstyring.

Danish Salmon driver et landbaseret lakseopdræt baseret på recirkulerende akvakulturteknologi, hvor 99% af vandet genbruges til produktion af ASC-certificeret laks. For at sænke energiforbruget blev 23 af Danfoss' højeffektive frekvensomformere installeret på tværs af flere applikationer, herunder tromlefiltere, pumper og beluftningsblæsere.

For Danish Salmon var det afgørende at kunne måle de undgåede emissioner. For at kunne dokumentere energibesparelser med pålidelige beregninger og fuld transparens hyrede Danfoss en uafhængig tredjepart til at verificere resultaterne. Analysen viste, at frekvensomformere fra Danfoss leverer 7,2% lavere emissioner sammenlignet med en tilsvarende frekvensomformer. Den højere energieffektivitet og det lavere energiforbrug fører til en CO₂e-reduktion på næsten 2.000 kg. over en frekvensomformers levetid.

Hvert år leverer Danfoss Drives forretningen mere end to mio. frekvensomformere til kunder over hele verden. Over deres levetid forventes disse enheder at spare ca. 19 mio. ton CO₂e.

Sammen med kunder og partnere skaber Danfoss en bedre fremtid – én frekvensomformer ad gangen.



Haiyan-campus i Kina demonstrerer Danfoss' tilgang til konkurrencedygtig dekarbonisering i praksis – ved at reducere energiforbruget, genbruge opsamlet energi og omlægge til vedvarende energikilder. Haiyan er Danfoss' næststørste campus globalt, kun overgået af hovedkvarteret i Nordborg, Danmark.

CASE

Sustainability case: Konkurrencedygtig dekarbonisering i praksis i Haiyan, Kina

Udfordringen

Danfoss har forpligtet sig til at reducere virksomhedens scope 1- og 2-emissioner med 90% inden 2030. Udfordringen er derfor at afkoble Danfoss' økonomiske vækst fra emissionerne fra driften.

Løsningen

Danfoss indviede i 2025 sin største globale produktionsfacilitet i Haiyan, Kina. Med et areal på 126.000 m² mere end fordobler Haiyan-campus Danfoss' tilstedeværelse i regionen.

Anlægget er udstyret med en række Danfoss-teknologier og -løsninger, herunder kølestationer med Turbocor®-kompressorer, som forbedrer effektiviteten af det centrale kølesystem med 50% sammenlignet med konventionelle løsninger. Danfoss' varmepumper og scroll-kompressorer muliggør varmegenvinding fra kondensator- og ventilationsystemer og bidrager dermed til forsyningen af varme og varmt vand på lokationen.

Derudover reducerer et genindvindingsystem for regnvand afhængigheden af eksterne vandkilder på campus. De energieffektive varmepumpe- og varmegenvindingsløsninger i Haiyan bidrager samlet set med en energibesparelse på 20% i forhold til brugen af traditionelle kedler.

Haiyan-campus er samtidig dækket af en elkøbsaftale, Power Purchase Agreement (PPA), og har derfor været drevet af 100% vedvarende elektricitet fra dag ét. Fra 2025 reducerer denne RE100-kompatible elkøbsaftale virksomhedens scope 1- og 2-emissioner med 25.000 ton CO₂e om året – svarende til 56% af Danfoss' udledninger i Kina og 10% globalt.

Med den nye campus i drift integrerer Danfoss sin udvidede tilstedeværelse i Haiyan med produktion på tværs af alle tre forretningssegmenter samt to Application Development Centers (ADCs). Den nye campus styrker ikke alene Danfoss' China-for-China markedsfokus, men understreger også virksomhedens langsigtede engagement i at støtte Kinas grønne omstilling og udvikling.

Kommentarer til regnskabet

På trods af omskiftelige markedsforhold leverede Danfoss solide resultater i 2025 med løbende forbedring af lønsomheden og en organisk vækst på 3%.

Med lanceringen af den nye LEAP 2030-strategi styrker Danfoss sine kunderelationer og skaber betydelige muligheder for at øge konkurrenceevnen og fastholde modstandsdygtighed på lang sigt.

Der er fortsat en høj efterspørgsel efter Danfoss' teknologier og løsninger, der driver energieffektivitet, maskinproduktivitet og elektrificering, og samtidig understøtter den grønne omstilling gennem lavere emissioner.

Danfoss oplevede i løbet af året en bedring i markedet. Ordreindgang og salg blev løbende forbedret med en stærk organisk vækst på 9% i andet halvår. Med en omsætning på 70,4 mia. kr. i 2025 og en operationel EBITA-margin på 12,9% levede Danfoss op til de udmeldte forventninger.

I 2025 konkluderede Danfoss, at forretningsområdet Automotive Electrification ikke længere er en kerneaktivitet, og forretningen er derfor blevet omklassificeret som ophørende aktiviteter samt aktiver og forpligtelser bestemt for salg.

Omsætning

Omsætningen nåede 70.379 mio. kr. (2024: 70.826 mio.) med en organisk vækst på 3%. Salget blev negativt påvirket af en svækket amerikansk dollarkurs, hvilket havde en effekt på -3%. Globalt set oplevede Danfoss volatile markeder og negativ vækst i alle regioner, undtagen i Asien. Her var fremgangen primært drevet af Kina, som opnåede forbedrede resultater og en vækst på 13%.

Indtjening

Efter implementeringen af den nye "operating model" fastholdt Danfoss i 2025 sit fokus på disciplineret eksekvering samt optimering af driften og leverede forbedringer i en række finansielle nøgletal:

- Den operationelle EBITA-margin steg til 12,9% (2024: 12,5%).
- Resultat før skat og ophørende aktiviteter nåede 6.781 mio. kr. (2024: 5.415 mio.)
- Den effektive skatteprocent for 2025 blev 24,5% (2024: 28,0%).
- Resultatet af fortsættende aktiviteter nåede 5.119 mio. kr. (2024: 3.906 mio.).

Det samlede resultat efter skat endte på 3.326 mio. kr. (2024: 2.753 mio.), påvirket af tab på ophørende aktiviteter.

Innovation

Danfoss fortsatte med at investere i at levere konkurrencedygtige og innovative løsninger. Danfoss fastholdt et højt niveau af forsknings- og udviklingsomkostninger på 3.751 mio. kr. (2024: 3.550 mio.) svarende til 5,3% af salget (2024: 5,0%).

Aktiver og passiver

De samlede aktiver udgjorde 86.207 mio. kr. (2024: 87.522 mio.). Egenkapitalen forblev på niveau med sidste år med 41.673 mio. kr. (2024: 41.767 mio.), påvirket af en negativ valutakursregulering.

Soliditetsgraden, beregnet som egenkapital i forhold til samlede aktiver, var på 48,3% (2024: 47,7%) og egenkapitalforrentningen blev 9,2% (2024: 6,0%).

Den nettorentebærende gæld udgjorde 16.365 mio. kr. (2024: 20.534 mio.), hvilket resulterede i en nettorentebærende gæld til EBITDA-ratio på 1,3 (2024: 1,9).

Danfoss' kreditvurdering fra S&P Global var "BBB with a stable outlook". Derudover tildelte Moody's Ratings i 2025 Danfoss vurderingen "Baa1 with a stable outlook".

Cash flow

Det har fortsat høj prioritet at fastholde et stærkt cash flow med henblik på at kunne finansiere strategiske vækstinitiativer, tilbagebetale rentebærende gæld og udlodde udbytte. Det frie operationelle cash flow efter finansielle poster og skat nåede et rekordhøjt niveau på 5.478 mio. kr. (2024: 3.480 mio.).

Opkøb af Hydro Holding S.p.A.

Danfoss afsluttede i december 2025 opkøbet af Hydro Holding S.p.A., en førende global producent af fittings til hydraulikslanger. Dette opkøb styrker Danfoss Koncernens førende position inden for fluid conveyance globalt og gør Danfoss til en stærkere partner for sine kunder. Hydro Holding S.p.A. vil blive integreret i Danfoss' Fluid Conveyance-forretning i Danfoss Power Solutions.

Ophørende aktiviteter

For at sikre fuld overensstemmelse med de strategiske ambitioner under den nye LEAP 2030-strategi foretager Danfoss en løbende og aktiv porteføljestyring. I den forbindelse er det besluttet at afhænde forretningsområdet Automotive Electrification for at sikre den bedste fremtidige ejer. Forretningen er derfor omklassificeret som en ophørende aktivitet i Danfoss Koncernens regnskab. Dette afspejles i resultatopgørelsen, hvor resultat af fortsættende aktiviteter præsenteres særskilt, og resultatet af ophørende aktiviteter er konsolideret på én enkelt linje. Sammenligningstal for perioden 2023-2024 er tilsvarende blevet justeret.

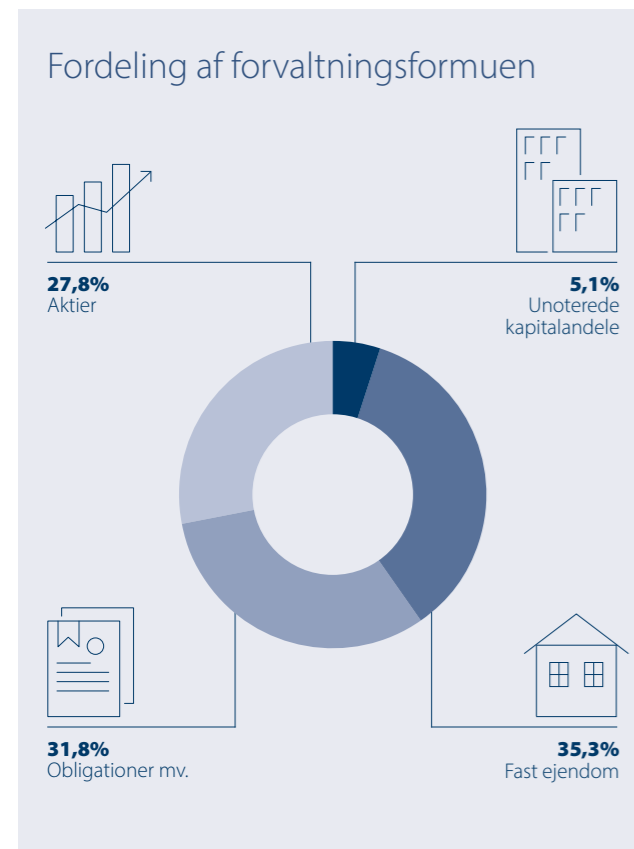


Formueforvaltning

Fondens fundats definerer den overordnede præmis for anbringelse af Fondens rådighedskapital. Forvaltningen af rådighedskapitalen har til hovedformål at opbygge tilstrækkelig kapital, så Fonden kan fungere som en engageret og langsigtet ejer af Danfoss A/S. Til arbejdet med Fondens formueforvaltning er der udarbejdet en investeringsstrategi, der præciserer de strategiske mål og rammer og tillige fastlægger governance for Fondens investeringsaktiviteter.

Fondens forvaltningsformue (rådighedskapital ekskl. Danfoss aktier) kan placeres i en række gængse hovedområder, der løbende godkendes af bestyrelsen. Aktivklasserne har forskellige risikofaktorer og karakteristika og kan i hovedtræk inddeles i aktier, obligationer mv., noterede kapitalandele og fast ejendom.

Aktivernes fordeling på de respektive aktivklasser er dynamisk, og tilpasses løbende Fondens øvrige aktiver, likviditetsbehov og samlede tilsigtede risikoprofil.



Investeringskomité

Fondens investeringskomite monitorerer udførelsen af investeringsstrategien og indstiller de strategiske styringsmål og konkrete investeringer til bestyrelsen.

Aktivallokering og likviditet

Forvaltningen af porteføljen skal understøtte et solidt finansielt beredskab. Som led i den aktive forvaltning tilrettelægges investeringer med størst mulig risikospredning. Der foretages løbende en kvantitativ proces for allokering af aktiver, der sikrer en optimal, langsigtet, strategisk fordeling af investeringer på forskellige risikofaktorer. Sammensætningen af aktiver tager derudover højde for aktivernes omsættelighed og dermed Fondens likvide beredskab.

Ansvarlig investeringsadfærd

Fondens mål er at skabe det bedst mulige risikojusterede afkast og samtidig agere som en bæredygtig investor. Dette sikres ved at vælge eksterne kapitalforvaltere, der har en solid og veletableret politik for ansvarlige investeringer.

Konkret fokuserer Fonden på, at samarbejdspartnerne politik beskriver, hvordan de arbejder med eksklusionskriterier, udøver engageret ejerskab og inddrager bæredygtighedsfaktorer i deres investeringsbeslutninger.

Væsentlige aktiviteter i 2025

Delelementer i Investeringsstrategien justeres løbende, og i 2025 er den ønskede sammensætning for Private Equity blevet præciseret frem mod 2030. Derudover er investeringsstrategiens bæredygtighedsafsnit blevet genbesøgt og opdateret.

I første halvår af 2025 er der indgået et samarbejde med endnu en kapitalforvalter om forvaltning af Fondens likvide del af porteføljen, og derudover er der foretaget nye investeringer indenfor fast ejendom.

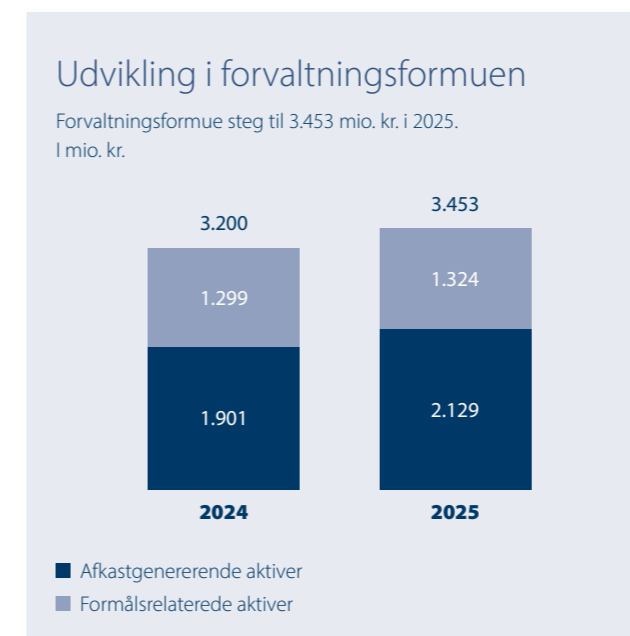
Formuens hovedkategorier

Forvaltningsformuen er inddelt i to hovedkategorier, der begge skal medvirke til at understøtte det finansielle beredskab på tværs af Fondens aktiviteter. De to kategorier er følgende:

1. Afkastgenererende aktiver
2. Formålsrelaterede aktiver

1. Afkastgenererende aktiver

De afkastgenererende aktivers primære formål er at skabe et højt risikojusteret afkast inden for rammerne af investeringsstrategien. Aktiverne udvælges og evalueres ud fra afkast og risikoprofil. De afkastgenererende aktiver kan frit omsættes ud fra rene kommercielle overvejelser uden hensyntagen til historisk betingede formål eller formål i henhold til Fondens fundats udover oparbejdelse af et tilstrækkeligt kapitalgrundlag.



Risiko

Fondens risikostyring baseres på et risikostyringsmål, der angiver en ramme for de samlede aktivers tilsigtede og maksimale markedsrisiko. Det nuværende risikostyringsmål sigter mod en middel til moderat risiko. Fonden anvender desuden "Value-at-Risk" (VaR) og scenarieanalyse som et supplement til løbende at kvantificere aktivernes markedsrisiko.

Forvaltningen af Fondens aktiver kan suppleres med rammer for aktivklasser, geografier, udstedelse af ratings, varighed og lignende afgrænsninger. Det er Fondens eksterne samarbejdspartnere, der dagligt administrerer den primære risikostyring på mandatniveau.

Forvaltning

De strategiske beslutninger såvel som den operationelle styring af de afkastgenererende aktiver foregår internt, mens den daglige kapitalforvaltning håndteres af eksterne kapitalforvaltere. Desuden overvåger og rapporterer en specialiseret samarbejdspartner løbende afkast og investeringsrammer samt omkostninger på tværs af forvaltere.

2. Formålsrelaterede aktiver

De formålsrelaterede aktiver understøtter investeringsformål i henhold til den del af Fondens fundats, der fokuserer på investeringer omkring Danfoss A/S for at øge beskæftigelsen i Sønderjylland og Danmark.

De formålsrelaterede investeringsaktiver er derfor kendetegnet ved et dobbeltsidet formål:

- a. En monetær afkastforventning baseret på en forretningsplan sammenholdt med investeringens risiko
- b. En samfundsmæssig impact

De formålsrelaterede investeringer bidrager til at gøre Sønderborg til et attraktivt sted at bo og arbejde.

Fondens projekter og partnerskaber

Fonden har nedsat en Projekt- og Uddelingskomité, der løbende behandler og monitorerer Fondens projekter og partnerskaber. Projekt- og Uddelingskomitéen holder minimum fire møder årligt.

Det er Fondens bestyrelse, der i henhold til Fondens fundats og fastlagte politikker beslutter, hvilke projekter og partnerskaber, Fonden skal indgå i. Projekter og partnerskaber drives via datterselskaber, associerede selskaber eller i selvstændige fonde og foreninger og støttes derfor via kapitalindskud eller uddelinger.

Partnerskaberne

Fondens fokus på langsigtede og tætte partnerskaber blev etableret i 2006, hvor Monitor-rapporten* konkluderede, at fire rammevilkår skulle udvikles for at vende den nedadgående udvikling i området: a) Uddannelse, b) Erhvervslivets koordinering via partnerskaber, c) Tilrækningskraft (fysisk og kulturel infrastruktur), d) Markedsføring af Sønderjyllands styrkepositioner.

På baggrund af Monitor-rapportens anbefalinger har Fonden løbende fastsat strategiske ambitioner indenfor hvert rammevilkår. De strategiske ambitioner udøves igennem en række langsigtede partnerskaber, der løbende er blevet etableret. Alle partnerskaber er indbyrdes afhængige og understøtter Fondens formål om at bevare og styrke Sønderjylland, så det er et attraktivt sted at bo og arbejde – til gavn for Danfoss.

Drift i overensstemmelse med Fondens formål

Fonden deltager direkte eller indirekte i partnerskabernes bestyrelser og arbejder for at implementere den rigtige governance og rapportering. I hvert partnerskab er der ansat en direktør og nedsat en bestyrelse med kompetencer indenfor den specifikke branche. I bestyrelsen sidder også

en repræsentant fra Fonden, der skal sikre, at partnerskaberne drives i overensstemmelse med Fondens formål og intention med partnerskabet.

Fonden udgør det stabile fundament for partnerskabernes langsigtede udvikling, og Fondens bestyrelse deltager i beslutninger om kapitalforhold og strategiske forhold. Derfor orienteres Fondens bestyrelse løbende om aktiviteterne i det enkelte selskab.

På de næste sider præsenteres udvalgte partnerskaber, og for hvert partnerskab oplyses det, hvilken strategisk ambition der ligger bag partnerskabet.



Se beskrivelser af Partnerskaberne på de følgende sider.

* Jf. beskrivelsen af arbejdet med Monitor-rapporten på side 10.



Syddansk Universitet Sønderborg

Uddannelse og Forskning

Ambitionen er at fremme kvalitet, bredde og relevans i uddannelsesstilbudet for at understøtte Danfoss' behov for kvalificeret arbejdskraft.

Der er rift om pladserne på Syddansk Universitet Sønderborg (SDU Sønderborg). Studerende fra hele verden kommer til Sønderborg for at tage en uddannelse af høj kvalitet, og universitetet er en væsentlig drivkraft for udvikling og vækst i Sønderborg Kommune og Sønderjylland.

Attraktive uddannelsesmiljøer

Bitten & Mads Clausens Fond samarbejder tæt med bl.a. LINAK Holding, Sønderborg Kommune og SDU Sønderborg om at skabe attraktive uddannelsesmiljøer og rammer for de mange studerende. Det handler dels om et stærkt og varieret udbud af uddannelser på både bachelor- og kandidatniveau, men også om at sikre de nødvendige undervisningsfaciliteter, boliger, studie- og fritidsjobs samt fællesskaber.

Mere plads på Alsion Campus Løkken

Senest har Bitten & Mads Clausens Fond og LINAK Holding hjulpet med at afhjælpe pladsmangel på Alsion, hvor universitet har til huse.

En tidligere undervisningsbygning centralt i Sønderborg er blevet renoveret og omdannet til Alsion Campus Løkken, og i 2025 er udvalgte uddannelser fra universitet flyttet ind. Også Syddansk Erhvervsakademi har fået adresse her.

En yderligere udvidelse af universitetets rammer overvejes løbende, ligesom Bitten & Mads Clausens Fond er i tæt dialog med SDU om potentialet for nye relevante uddannelser.



SDU Sønderborg vokser

Antallet af studerende på Syddansk Universitet Sønderborg fortsætter med at vokse. Pr. 1. oktober 2025 var der i alt indskrevet 1.921 studerende, som fordeler sig med 1.411 på de tekniske uddannelser og 510 på de humanistiske og samfundsvidenskabelige uddannelser.

Samlet set er der tale om en fordobling af studerende i forhold til 2022.

De studerende skal gerne blive

Én ting er at tiltrække nye studerende. En anden er at gøre det attraktivt for dem at blive efter endt uddannelse. Universitetet har især opmærksomheden rettet mod at få flere bachelorstuderende til også at læse deres overbygning i Sønderborg.

Et levende og rummelig campus er en vigtig parameter for fastholdelsen af studerende. Når Syddansk Universitet, på tværs af sine uddannelsessteder i regionen, måler de studerendes tilfredshed med studiemiljøet, ligger Sønderborg konsekvent højest og har gjort det i flere år.

En af årsagerne er opblomstringen af studenterdrevne klubber og aktiviteter. Universitetet har både økonomisk, organisatorisk og moralsk opmuntret de studerende til at tage initiativ, og i dag er der et levende klub-landskab på campus, hvor de studerende samles om f.eks. raket-byggeri, hackathons samt debatter og foredrag.

STEAR – Sønderborg Energy & Tech Startup

Iværksætteri

Ambitionen er at skabe rammerne for et iværksættermiljø, der kan understøtte innovation og udvikling inden for energi og teknologi og det øvrige regionale erhvervsliv.

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 3,0 mio. kr. til STEAR – Sønderborg Energy & Tech Startup.

I over 20 år har Sønderborg vist vejen for grønne teknologier og innovative energiløsninger. Den position skal en langsigtet og partnerskabsbaseret indsats for iværksættermiljøet være med til at fastholde.

Indsatsen hedder STEAR. Den blev lanceret den 4. februar 2025 og har på blot et år opnået flotte resultater.

Erhvervsministeriet og Industriens Fond træder ind

Bag STEAR står Bitten & Mads Clausens Fond, LINAK Holding, Sønderborg Kommune samt Syddansk Universitet i Sønderborg, og i november trådte også Erhvervsministeriet og Industriens Fond ind i partnerskabet. Det skete med flotte bevillinger til to nye initiativer:

- STEAR Lab, støttet af Erhvervsministeriet, er en ny iværksætterinkubator, hvor udvalgte startups får husleje-fri adgang til moderne faciliteter, testmiljøer og rådgivning, så de kan udvikle deres produkter og komme hurtigere fra prototype til marked. STEAR Lab placeres på SDU i Sønderborg.
- STEAR Venture, støttet af Industriens Fond, skal knytte forbindelser mellem de bedste idéer og den nødvendige kapital til opskalering. Initiativet omfatter etableringen af et stærkt investornetværk med kompetencer, der kan hjælpe iværksættervirksomhederne til vækst. Formålet er at udvikle et investormiljø med udgangspunkt i Sønderborgs styrkepositioner inden for grønne teknologier og innovative energiløsninger.

De to nye initiativer blev markeret med en stor event på Alsion i Sønderborg med deltagelse af erhvervsminister Morten Bødskov og CEO Thomas Hofman-Bang fra Industriens Fond samt 65 erhvervsledere, investorer og iværksættere.

Fem cases i accelerator-forløb

Ved udgangen af 2025 havde STEAR 18 interesserede og potentielle virksomheder i pipelinen.

Yderligere fem cases (fire startups og én pre-startup) var onboardet i programmet STEAR Accelerator, der systematisk og struktureret modner virksomhederne til fremtidig investering og vækst

Mange Meet & Act Events

I løbet af 2025 har STEAR desuden afholdt i alt syv events for eksperter, startups, forskere og videnspersoner inden for teknologi og energi. Under konceptet Meet & Act Events har forskellige temaer været på programmet, bl.a. "Defense Through Technology", "From Prototype to Scale" og "AI and decarbonisation". STEAR var også medarrangør af Investor Summit 2025.

Om STEAR

STEAR hjælper innovative startups, der skaber fremtidens grønne teknologier og løsninger inden for Energy & Tech. Her får startups i den tidlige fase direkte adgang til eksperter og hjælp til alt fra produkt- og forretningsudvikling til netværk og investorer, så de udvikler sig til skalérbare virksomheder.

↓ I 2025 har STEAR onboardet fem cases i programmet STEAR Accelerator. Disse er øverst fra venstre: Magnus E. Petersen (Zai), Emil Busch (Tingster), Bhushan Patil (Unplugged Energi), Morten Degn (Nexus Solaris) og Jonas Wittmaack (Pre-startuppen DanCap).



Mobilitet

Ambitionen er at styrke mobiliteten i Sønderjylland med fokus på lokale, regionale og internationale forbindelser.

Sønderborg Lufthavn er ejet af B&MC Holding, Nordborg A/S (50,2%) og Sønderborg Kommune (49,8%).

Sønderborg Lufthavn

Sønderborgs fokus på energieffektivitet og grøn omstilling indenfor luftfart blev endnu en gang understreget i sensommeren 2025, da Sønderborg Lufthavn var vært for den første 100% eldrevne indenrigsflyvning i Europa.

Det elektriske fly, der er udviklet af Beta Technologies, foretog en succesfuld testflyvning på ruten Sønderborg – København.

Høje ambitioner for bæredygtighed

Sønderborg Lufthavn ønsker at være en de mest klimavenlige og bæredygtige lufthavne i Europa, og ambitionerne gælder alle aktiviteter og investeringer.

Senest er der etableret et nyt og moderne LED-banelysanlæg på hovedbanen, taxaveje samt indflyvningslys. Det betyder, at lufthavnen i 2025 har sparet 74% af elforbruget på banebelysning. Derudover erstattes udtjent materiel med elbaserede løsninger, hvor det er muligt. Lufthavnen har bl.a. investeret i en eldrevet bagageloader og Danmarks første de-icer på el.

Digitalt kontroltårn er snart i drift

Som den første danske lufthavn etablerer Sønderborg Lufthavn et digitalt kontroltårn. Det digitale tårn er ikke blot et teknologisk fremskridt. Det er også et konkret eksempel på, hvordan innovation, sikkerhed og effektiv drift kan kombineres i praksis. Løsningen forbedrer den operationelle effektivitet og samtidig spares ressourcer til opførelse af et nyt fysisk tårn.

Kontroltårnet blev sat i drift i marts 2026, og er et led i den igangværende masterplan for modernisering og fremtidssikring af lufthavnen.

Den hurtigst voksende lufthavn i Danmark

Sønderborg Lufthavn fortsætter sin positive udvikling. I 2025 steg passagertallet med 11%, og den samlede vækst siden 2023 er 31%. Det gør Sønderborg til den hurtigst voksende lufthavn i Danmark, målt på den procentvise fremgang i passagertallet.

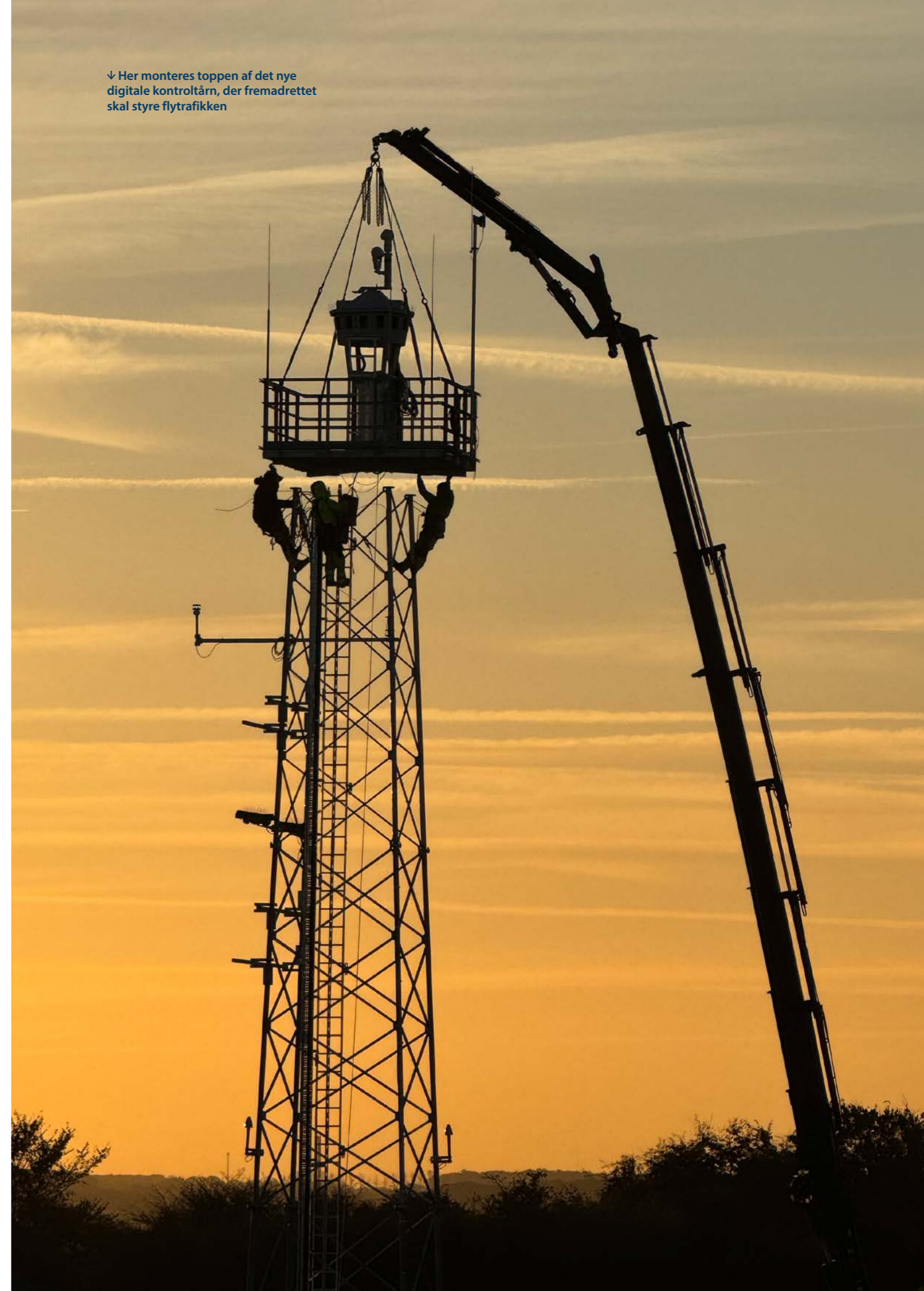
I 2025 rejste 64.521 passagerer gennem lufthavnen, hvilket er en markant stigning i forhold til 2024, hvor tallet var 58.142.

Passagervækst på ruten Sønderborg – København

Fremgangen skyldes ikke mindst flere passagerer på ruten mellem Sønderborg og København, der nu har afgang alle ugens dage også i weekenden. Forudsigelighed og hyppige afgang er især afgørende for Danfoss og de mange andre store virksomheder i området.

Lufthavnen har også mærket åbningen af Nordborg Resort, som bl.a. har givet flere passagerer fra Nordtyskland, og derudover har flere charterrejsende bidraget til væksten. I 2026 forventes passagertallene på ruten mellem Sønderborg og København at fortsætte stigningen.

↓ Her monteres toppen af det nye digitale kontroltårn, der fremadrettet skal styre flytrafikken





↑ GOTO afholdt i marts 2026 en stor erhvervskonference med fokus på flere arbejdspladser i Sønderborg.

Fonden GOTO Sønderborg

Markedsføring

Ambitionen er at markedsføre Sønderjylland aktivt for at tiltrække tilflyttere, turister, virksomheder og investeringer til området.

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 2,3 mio. kr. til GOTO Sønderborg.

GOTO Sønderborg (GOTO) koordinerer og faciliterer arbejdet med at gøre Sønderborg-området til et endnu mere attraktivt sted at bo, arbejde, studere og drive virksomhed.

Alle initiativer er et led i at nå målet om en befolkning på 77.000 borgere og 2.000 flere arbejdspladser i Sønderborg Kommune i 2030. Efter få års arbejde begynder indsatserne, der gennemføres i tæt samarbejde med områdets andre aktører, at vise resultater.

"Barn af Sønderborg" samler byens unge

Barn af Sønderborg er GOTO's indsats målrettet unge. Mere end 3.500 unge er nu med i fællesskabet, der bl.a. omfatter events, oplevelser og netværksaktiviteter, og initiativet har vist sig at være en vigtig faktor i tiltrækning og fastholdelse af nye, unge borgere. I 2025 har mere end 1.000 danske og 800 internationale unge valgt at bosætte sig i Sønderborg, og indbyggertallet er nu for første gang vokset med over 100 indbyggere der især er studerende og unge familier.

En god start for Jobmatch-app

Det er afgørende at sikre tilstrækkeligt med studiejobs og arbejdspladser til de mange unge tilflyttere.

Derfor var et af årets højdepunkter lanceringen af GOTO Jobmatch – en ny app, der gør det lettere for studerende at finde relevante studiejobs i Sønderborg.

Appen er blevet godt modtaget og har allerede matchet mange unge med virksomheder, der mangler dygtige talenter.

ComeUnity hjælper studerende på vej

I 2026 bliver GOTO Jobmatch udvidet med app'en ComeUnity, der er én samlet portal til Sønderborg for unge i alderen mellem 18 og 35 år. ComeUnity bliver et samlingspunkt for events, fællesskaber, netværk og boligsøgning.

Ved at facilitere sociale interaktioner og give adgang til praktiske ressourcer vil GOTO hjælpe studerende med at falde til i området og opbygge et netværk, der kan være afgørende for deres personlige og professionelle liv.

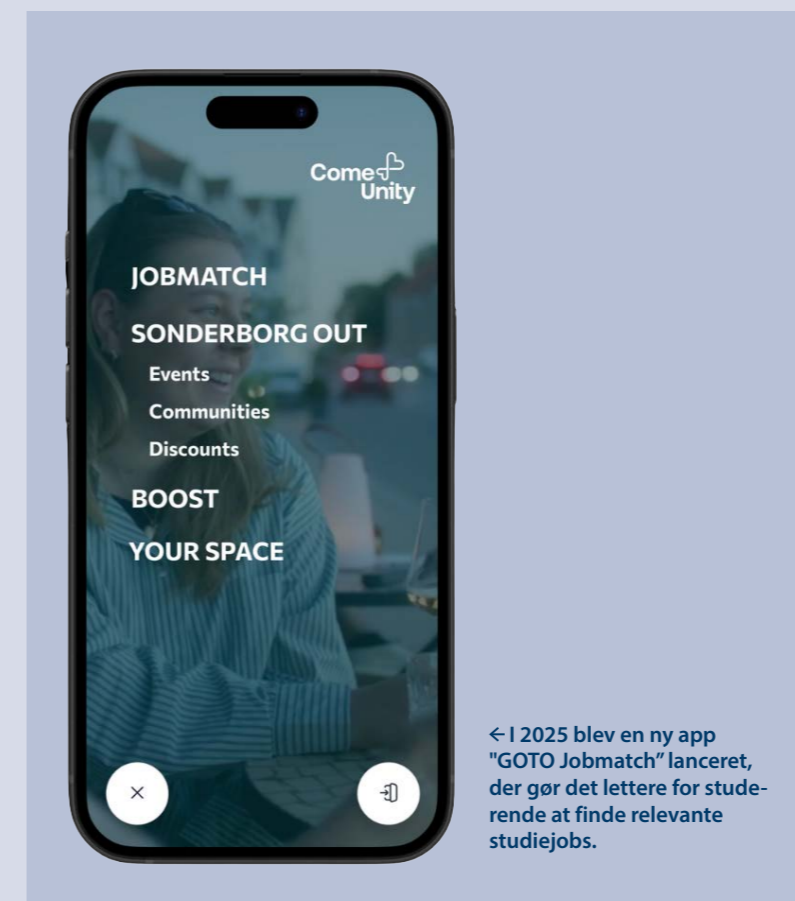
Vækstambitioner frem mod 2030

Sønderborg har store ambitioner for vækst, og GOTO er en vigtig aktør i arbejdet med at tiltrække nye virksomheder, styrke lokale små- og mellemstore virksomheder og skabe arbejdspladser.

For at afdække yderligere styrker og udviklingsmuligheder er GOTO-teamet i 2025 derfor blevet forstærket med en Business Developer, der har gennemført en omfattende kortlægning af erhvervsområdet. Den proaktive erhvervsrettede indsats sker i tæt samarbejde med Sønderborg Kommune, Sønderborg Vækstråd og STEAR.

Øget kendskab til Sønderborgs kvaliteter

Væksten afhænger også af en høj kendskabsgrad og branding. Flere skal kende Sønderborg og områdets unikke kvaliteter på alle parametre – natur og kultur, handels- og erhvervsliv, uddannelser og boliger, job og karriere, familie- og fritidsliv. Derfor har GOTO i 2025 arbejdet intensivt med at markedsføre området gennem kampagner og PR-aktiviteter både nord og syd for grænsen.



← I 2025 blev en ny app "GOTO Jobmatch" lanceret, der gør det lettere for studerende at finde relevante studiejobs.

Om GOTO Sønderborg

GOTO Sønderborg er en erhvervsdrivende fond, hvis formål er: "at skabe økonomisk vækst og øget beskæftigelse i Sønderborg Kommune gennem udvikling af mulighederne for at bo, opleve, studere og drive erhverv i området, til gavn for almenlystige interesser".

Visionen er at gøre Sønderborg Kommune til en grøn international udviklingshub og at styrke det lokale engagement og stoltheden over Sønderborg. Desuden er national og international markedsføring af området som et attraktivt sted at bo, leve og arbejde en væsentlig del af GOTO's arbejde.

Fonden er stiftet i 2022 af Bitten & Mads Clausens Fond i samarbejde med Sønderborg Kommune.

Project Zero Fonden

Energi og teknologi-hub

Ambitionen er at udvikle og fastholde den eksisterende styrkeposition inden for energi og teknologi ved at fremme bæredygtig adfærd og løsninger for at understøtte Danfoss

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 5,0 mio. kr. til Project Zero Fonden.

Sønderborgs målrettede indsats for at gøre hele områdets energiforbrug CO₂-neutralt i 2029 har rundet en vigtig milepæl. Udledningen af CO₂ var ved den seneste opgørelse med udgangen af 2024 nedbragt med 75% i forhold til 2007.

En væsentlig årsag til reduktionen er en omfattende udfasning af olie og naturgas til opvarmning – en udfasning, der arbejdes videre med i 2026.

Husstande og virksomheder skal over på grønne løsninger som grøn fjernvarme og varmepumper, mens industrivirksomheder som f.eks. teglproduktion, der kræver meget høje temperaturer, skifter naturgassen ud med lokalt produceret biogas.

Sønderborgområdet har i dag tre biogasanlæg, der tilsammen dækker Sønderborgområdets forbrug af gas. Dermed vil den fortsatte reduktion af gasforbruget til opvarmning af beboelse og kontorer betyde, at biogas vil kunne sendes ud af området.

Udbygningen af fjernvarme og lokalvarme

Udbygningen af grønne varmeløsninger har et stort fokus i Project Zero. Udrulningen af fjernvarme i særligt den landfaste del af kommunen fortsætter med uformindsket styrke, og på Nordals er der i 2025 blevet koblet en stor varmepumpe på systemet som supplement til et stort halmanlæg.

Fart på elbilerne

Tæt på 90% af alle biler, der sælges i dag, er elbiler, og i Sønderborg er udbygningen af ladeinfrastrukturen i fuld gang. Derudover har Sønderborg Kommune vedtaget, at alle busser og renovationskøretøjer skal køre på el fra 2027.



Med energisystemet som ryggrad

ProjectZero er et offentligt-privat partnerskab mellem Sønderborg Kommune og Bitten & Mads Clausens Fond, der har som mål at gøre hele Sønderborg områdets energiforbrug CO₂ neutralt i 2029.

Med udgangspunkt i principperne Reducér, Genbrug og Omstil til vedvarende energi (Reduce, Reuse, Re-source) skabes et sammenhængende energisystem, hvor energien bliver brugt så effektivt som muligt.

Inspirerende demonstrationsprojekter

“Seeing is believing”, og derfor er demonstrationsprojekter et grundlæggende element i Project Zeros arbejde. I 2025 er formidlingen af inspirerende projekter blevet udbygget og professionaliseret – bl.a. via Project Zeros hjemmeside, hvor borgere, virksomheder og nøglepersoner selv præsenterer relevante projekter.

Det gælder f.eks. Sygehus Sønderjylland i Sønderborg, hvor gamle gaskedler er erstattet med moderne, energieffektive varmepumper, som leverer køling til sygehusets scannere og øvrige udstyr. Overskudsvarmen fra kølingen dækker 91% af sygehusets varmekonsum. Samtidig sender sygehuset varme tilbage i det lokale fjernvarmenet, og dækker dermed 800 husstandes behov.

Besøg fra byer i hele verden

Repræsentanter fra 37 byer i 24 lande har i 2025 besøgt Sønderborg for at se og forstå, hvordan området lykkes med en grøn omstilling, der samtidig er omkostningseffektiv.

I september var Sønderborg vært for konferencen Rethink Cities Summit 2025. Flere end hundrede europæiske byrådsmedlemmer, embedsmænd, erhvervsfolk og eksperter kom til Als for at deltage i workshops og få en on site-demonstration af Sønderborgs klimaprojekter og samspillet mellem dem.



Alsik Hotel & Spa

Alsik Hotel & Spa (Alsik) har i 2025 fortsat sit høje niveau på både belægningsgrad og kundetilfredshed. Dette understreges af, at hotellet for tredje år i træk vandt kategorien – Bedste luksushotel – ved Danish Travel Awards.

Et stærkt team bag Alsik

Gourmetrestauranten Syttende fastholdt sin Michelin-stjerne takket være det stærke hold, der står bag restauranten.

Mette Gassner er ansat som Alsiks nye Food & Beverage Director, og fokuserer på Alsiks gastronomiske niveau, nytænkning og skabelse af en atmosfære, der matcher det unikke hotel på havnefronten i Sønderborg. Mette Gassner er bl.a. kendt for sin ledelse af Michelin-restauranten Ti Trin Ned i Fredericia.

Derudover har Alsik forstærket sit lederteam med ansættelsen af Claus Rubeck Johannesen som ny kommerciel direktør.

Ny strategi med fokus på identitet og vækst

2025 betød et farvel til Steigenberger som samarbejdspartner. Værdien af aftalen med den tyske hotelkæde levede ikke op til forventningerne, og Alsik er klar til at stå på egne ben.

Hotellet er kommet godt igennem transformationen, og ledelsen har nu fokus på en strategi, der frem mod 2030 skal skabe vækst og udvikle Alsiks selvstændige identitet.

Optimering af energiforbrug og reduktion af madspild

Lige siden åbningen af Alsik i 2019 har bæredygtighed været et vigtigt område, og hotellet er en del af Project Zero-visionen, som skal gøre energiforsyningen i Sønderborg-området CO₂-neutral i 2029.

Hotellets tekniske afdeling arbejder løbende med at optimere energiforbruget og reducere klimaaftrykket pr. overnattende gæst, og køkkenerne gør en stor indsats for at reducere madspild.

I foråret blev Alsik re-certificeret under Green Key, der er en international miljømærkningsordning, og det er også lykkedes at opnå en Green Key-certificering af Alsiks eventsted, Sergenten.

Kultur & fritid

Ambitionen er at øge udbuddet af kulturelle og rekreative tilbud i området, såsom shopping, kultur, sport og oplevelser, for at løfte den kulturelle infrastruktur

Alsik A/S er et 100% ejet datterselskab af Bitten & Mads Clausens Fond.

Center Parcs Nordborg Resort

Kultur & fritid

Ambitionen er at øge udbuddet af kulturelle og rekreative tilbud i området, såsom shopping, kultur, sport og oplevelser, for at løfte den kulturelle infrastruktur.

Nordborg Resort er ejet af LINAK Holding A/S (70%) og B&MC Holding, Nordborg A/S (30%).

I sommeren 2025 stod Europas nyeste feriepark, Nordborg Resort, klar til at modtage sine første betalende gæster.

Det var kulminationen på en stor indsats fra alle involverede parter i projektet, og begivenheden blev fejret med en ceremoni for 250 inviterede gæster og derefter et yderst velbesøgt åbent Hus-arrangement.

7.000 indbyggere fra Als og omegn kom på besøg for at hilse på medarbejderne og opleve faciliteter og ferieboliger i det nye naturskønne resort.

Tilfredse gæster

De første feriegæster ankom den 20. juni, og i løbet af det første halve år har resortet haft i alt 260.000 overnatninger og dagsgæster.

Et gennemsnitligt ophold på Nordborg Resort varer typisk fem dage, og i 2025 kom ca. 66% af gæsterne fra Tyskland og Holland, hvor Center Parcs allerede er et kendt brand. De resterende 34% kom fra Danmark og Skandinavien, og forventningen er, at den andel vil stige.

Resortets Net Promotor Score (NPS), der måler gæsternes tilfredshed, ligger pænt. 92% af gæsterne giver udtryk for, at de ønsker at vende tilbage. Faciliteter, aktiviteter og services forbedres og udvikles kontinuerligt for at fastholde og yderligere styrke tilfredsheden.

Støtte og synergi i lokalområdet

Nordborg Resort er et afgørende led i indsatsen for at gøre Nordals til én samlet turistdestination for danske, skandinaviske og nordeuropæiske gæster – en indsats, der også foregår i tæt samarbejde med oplevelsesparken Universe lige ved siden af resortet.

Ferieparken oplever generelt stor støtte i og synergi med lokalområdet. De lokale er opsatte på, at alle skal føle sig velkomne, og i Nordborg er nye forretninger begyndt at skyde op.

Mange af resortets medarbejdere kommer fra Als og arbejder som fastansatte eller har fleksible ansættelser i weekender og ferier, under sabbatår eller ved siden af studier og uddannelse.



Fokus på bæredygtighed og socialt ansvar

Nordborg Resort er i gang med forberedelserne til certificering af miljøledelse efter den internationalt anerkendte standard ISO 40001, og resortet stiler desuden mod at opnå branchens Green Key-mærke.

Som en del af Center Parcs er resortet certificeret som SDG-ambassadør for sit engagement i FN's verdensmål for bæredygtig udvikling.

Ferieparken støtter også Solsikkeprogrammet, der hjælper mennesker med usynlige handicap i det offentlige rum. I receptionen kan små og store gæster få udleveret Solsikkesnoren eller et armbånd, som viser, at man kan have brug for ekstra tid, tålmodighed eller hjælp.

Business College Syd træner resortets ansatte

Resortet har i alt 260 ansatte, der arbejder som teknikere, gartnere, receptionister, rengørings- og cateringpersonale mv.

Uddannelsen af medarbejderne bliver bl.a. varetaget af coaches fra Business College Syd i Mommark, der er oplært i Center Parcs' uddannelsesprogram, "Happy Family Makers". Programmet afspejler den måde, som resortet ønsker at møde sine gæster på.

Gylden, grøn certificering

I 2025 opnåede Nordborg Resort – som den første feriepark i Europa – en DGNB Guld-certificering. Til grund for certificeringen ligger et omfattende arbejde med bæredygtighedstiltag – fra bygninger, varmeforsyning og regnvandsopsamling til biodiversitet, miljø- og socialøkonomiske forhold.

Siden projektets begyndelse har det været et mål at gøre Nordborg Resort til et foregangseksempel for nye turismeprojekter i Norden.

Fonden Universe Science Park

Kultur & fritid

Ambitionen er at øge udbuddet af kulturelle og rekreative tilbud i området, såsom shopping, kultur, sport og oplevelser, for at løfte den kulturelle infrastruktur.

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 35,3 mio. kr. til drift og udvikling af Fonden Universe Science Park.

Universe blev indviet en tidlig morgen den 05.05.2005 kl. 05:05, og i 2025 rundede den populære oplevelsespark således 20 år. Det blev markeret med aktiviteter, musik og underholdning over en hel weekend.

Blandt talerne i den officielle fejring var formand emeritus Jørgen Mads Clausen, Danfoss, der sammen med sin hustru, Anette, var initiativtager til Universe med en klar vision: At inspirere en ny generation til at forstå natur og teknik og til at turde handle på deres idéer.

Årets Tech- og Science Oplevelse for børnefamilier

Visionen for Universe er fortsat aktuel, og i 2025 havde Universe 122.000 besøgende. Derudover har parken, for andet år i træk, modtaget "Børn i Byen Prisen" som Årets Tech- og Science Oplevelse foran konkurrenter som Experimentarium, Enigma og Planetarium.

Og parken står aldrig stille. Der udvikles hele tiden nye idéer, og i løbet af 2025 har tre oplevelser taget form i parkens innovative støbeske: En svævebane, et interaktivt springvand og nye, sjove hoppepuder. Nyhederne er klar til sæsonen i 2026.

Halloween med lokalt fingeraftryk

I mange år har "Universe After Dark" været et tilløbsstykke i parken, og i 2025 var formatet omdøbt til "Halloween After Dark" – en intens og nervepirrende aften i oktober med særligt tilrettelagte ruter fyldt med uventede overraskelser i den flot oplyste park.

Den følgende uge, som også var skolernes efterårsferie, fortsatte uhyggelighederne i dagtimerne. Her gav en monsterbillet adgang til en bred vifte af aktiviteter målrettet 3-10-årige og deres forældre.

Nye gæster fra ferieresortet

Med sommerens åbning af Nordborg Resort lige ved siden af parken har Universe i 2025 budt en ny målgruppe velkommen, nemlig gæster på flere dages ferieophold på Nordals. Især lige efter resortets åbning mærkede Universe en øget efterspørgsel.

Den første sæson har givet vigtige erfaringer om synergien mellem oplevelsesparken og resortet. Universe har også fået mere viden om de attraktioner og billettyper, resortets gæster foretrækker, via et forsøg over tre uger, hvor gæsterne fik fri adgang til Universe under deres ophold. Forsøget var en succes, og erfaringerne indgår nu i videreudviklingen af produkter og samarbejdet.

En stærk, lokal identitet

Universe er med til at gøre Nordals til en samlet feriedestination med en stærk og lokalt forankret identitet, og parken samarbejder med skoler, foreninger og borgere i det sønderjyske.

I juni var de sønderjyske gamerdrenge Mikkel og Emil Trier med til Geek Days i Universe, hvor de bl.a. spillede med deres fans. Parkens gæster kunne også møde gamere fra Sønderborg E-sport.

I oktober var spejdere fra Augustenborg, Ulkebøl, Dybbøl og Nordborg med til at skabe en fantastisk Halloween-aften i Universe med stemningsfulde zoner og kreative dekorationer.

Og i november deltog Universe med en spændende case og tre dommere ved Sustain Olympics – en konkurrence, hvor elever fra skoler i grænselandet arbejder med innovation og bæredygtighed.

Den grønne rejse fortsætter

I 2025 fik restauranten The Crafty Kitchen/Pizza Planet det Økologiske Spisemærke i bronze. Mærket tildeles af Fødevarestyrelsen og er et statskontrolleret bevis for, at 30-60% af råvarerne er økologiske.

Derudover har Universe siden 2023 haft miljømærket Green Attraction. Det er de danske attraktioners eget mærke, og det stiller en lang række krav til miljøvenlig drift.





Uddelinger

Bitten & Mads Clausens Fond har nedsat en Projekt- og Uddelingskomité, der behandler og prioriterer både projekter og støtte til almenyttige formål. Fonden kan ikke ansøges. Det er alene Fondens bestyrelse, der godkender de uddelinger, der støttes i henhold til Fondens fundats og fastlagte politikker. Projekt- og Uddelingskomitéen holder minimum fire møder årligt.

Lovpligtig redegørelse om uddelingspolitik

I henhold til årsregnskabslovens §77 b samt Fondens fundats har Fondsbestyrelsen vedtaget, at Fondens uddelingspolitik skal fokusere på tre overordnede spor: A) Forskning og uddannelse, B) Nærområder og lokalsamfund og C) Bæredygtighed.

Alle tre spor er tæt relateret til Danfoss' geografiske lokationer og forretningsfokus, og de er i overensstemmelse med Fondens hovedformål om direkte eller indirekte at støtte Danfoss.

I 2025 fordeler de nye uddelinger sig med hhv. 14% indenfor uddelingsspør A, 78% indenfor uddelingsspør B og 8% indenfor uddelingsspør C. Totalt har Fonden i 2025 foretaget uddelinger for 109,1 mio. kr. (2024: 147,8 mio.). Derudover har Fonden tilbagekaldt uddelinger for 0,7 mio. kr. (2024: 0,1 mio.).

Fondens uddelingspolitik præciserer, at Fondens uddelinger dels kan gives som donationer, dels som støtte til et projekt. Hvis støtten gives til et projekt, kan Fonden – udover det økonomiske bidrag – vælge at understøtte eksekveringen ved at tilføre ressourcer og ledelseskompetencer.

Uddelingsrammen

I forbindelse med godkendelsen af årsrapporten på Fondens årsmøde vedtager bestyrelsen en uddelingsramme for det kommende år. Indenfor denne ramme træffes der beslutning om uddelinger. Uddelingsniveauet for 2026 forventes at ligge på 130,0 mio. kr.

På de næste sider præsenteres udvalgte initiativer og projekter, som Fonden har støttet i 2025.

Uddelingsspør i Bitten & Mads Clausens Fond



A. Forskning og uddannelse

Støtte til danske og globale projekter, som kan være medvirkende til at drive teknologisk forskning og udvikling samt fremme udvikling af arbejdskraft med relevans for Danfoss.



B. Nærområder og lokalsamfund

Støtte til forbedring af de lokale samfund, nærområder og regional udvikling omkring udvalgte Danfoss-lokationer med henblik på at skabe attraktive og dynamiske nærområder.



C. Bæredygtighed

Støtte til projekter indenfor vedvarende energi og energieffektivitet, der gavner Danfoss' vision om at fremme bæredygtig adfærd og bæredygtige løsninger.

Fabrikant Mads Clausens Fond

Fabrikant Mads Clausens Fond

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 12,5 mio. kr. til Fabrikant Mads Clausens Fond.

Fabrikant Mads Clausens Fond støtter almenvelgørende projekter i ind- og udland, men særligt i nærområderne til gavn for Danfoss A/S' lokationer i Sønderjylland.

Grønt byrum ved Byens Havn

I 2025 har en ny aktivitet fundet vej til Byens Havn: Et grønt byrum med legeplads, beplantning, bordebenke-sæt og højvandsikring af beton med indstøbte siddepladser. Oasen bliver flittigt brugt af såvel store som små borgere og besøgende, og den er blevet til i et samarbejde mellem Fabrikant Mads Clausens Fond og Sønderborg Kommune.

Legeplads og biodiversitet på Nordals

Nordals har også modtaget støtte fra Fabrikant Mads Clausens Fond i 2025, bl.a. i Nordborg, hvor lokale har taget initiativ til etablering af en legeplads i bymidten.

Frivillige foreninger har desuden fået penge til at fortsætte udviklingen af et spændende og levende biodiversitetsområde på Piledamsvej i Havnbjerg.

En hjælpende hånd til sport og fritid

På sportssiden er der i 2025 bl.a. uddelt midler til Sønderborg Tennisklubs nye klubhus, og Ulkebøl-Hallen har fået hjælp til en række forbedringer af faciliteterne.

På oversigten over årets uddelinger optræder mange andre sportsklubber foruden pensionistforeninger, spejdere og diverse lokale foreninger, der støtter socialt udsatte. Fabrikant Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt over 100 bevillinger til sport og fritid.

Kunst og kultur

Også kulturområdet er blevet tilgodeset. Bl.a. blev Sønderjyllands Symfoniorkester støttet med et ekstra beløb i forbindelse TV2's optagelser af Alletiders Juleshow i koncertsalen, og kultur- og medborgerhuset Sønderborghus har fået støtte til forbedringer.

I 2025 kunne Danfoss Orkestret fejre 70-års jubilæum, og øverst på ønskelisten stod nye instrumenter. Ønsket blev opfyldt af Fabrikant Mads Clausens Fond.



Om Kata Fonden

Kata Fonden er en almennyttig fond, der har som formål at fremme læring og innovation i Danmark med vægt på grundskolen og fremtidens kompetencer. Siden 2015 har Kata Fonden fokuseret på varig praksisomstilling i grundskolerne gennem LEAPS, der står for Læring og Engagement gennem Autentiske Projekter med fokus på Science.



Kata Fonden

Virksomheder over hele verden er afhængige af at kunne skaffe kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer. Det gælder ikke mindst en global virksomhed som Danfoss, hvor dygtige faglærte og specialister udvikler og producerer fremtidens grønne teknologier. Derfor har Bitten & Mads Clausens Fond siden 2015 støttet Kata Fonden, der ruster børn og unge til fremtidens arbejdsmarked, allerede mens de går i folkeskole.

En projektbaseret læringstilgang

Gennem tværfaglige og praksisorienterede undervisningsforløb, kaldet LEAPS, arbejder Kata Fonden for at fremme læring og innovation med vægt på fremtidens kompetencer – bl.a. kritisk tænkning, tværfaglig problemløsning og teknologiske skills. Undervisningsforløbene varer 6-8 uger og foregår i tæt samarbejde med lokale virksomheder og aktører.

I dag er LEAPS en standard for en engagerende, projektbaseret læringstilgang og ikke mindst for den nødvendige skoleomstilling, der gør læringstilgangen mulig.

LEAPS i tre faser

Støtten fra Bitten & Mads Clausens Fond i 2025 skal styrke den fortsatte udvikling og skalering af LEAPS, som i de kommende år bevæger sig ind i den tredje fase.

- LEAPS I fra 2015 til 2022 havde til formål at udvikle og bevise den helt nye tilgang til læring i folkeskolen.
- LEAPS II fra 2023 til 2027 skal bevise, at Kata Fondens model for at omstille en skole til LEAPS er hurtigere, billigere og mere effektiv end andre modeller.
- LEAPS III fra 2027 til 2032 flytter fokus fra enkeltskoler til hele skolevæsenet for at øge udbredelsen af modellen fra 9 LEAPS-skoler til op imod 30 skoler.

Gode resultater

Som noget ganske unikt i Danmark har Kata Fonden siden 2018, først i samarbejde med Ålborg Universitet og senere med Rambøll, indsamlet elev-, lærer- og forældredata på LEAPS-skolerne. Flertallet af elever og lærere synes, at undervisningen er mere spændende med LEAPS, og dette understøttes af de seneste data, hvor ca. 90% af lærerne mener, at LEAPS har en positiv betydning for elevernes engagement.

Kata Fonden

Udviklingen af LEAPS er støttet af Bitten & Mads Clausens Fond, Novo Nordisk Fonden, Villum Fonden, Lundbeckfonden, Salling Fondene og Fremstillingsindustrien i Danmark.

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 10,0 mio. kr. til KATA Fonden.



Testbænke med fremtidens grønne teknologier

Hver af de 100 køletestbænke er udstyret med grønne teknologier fra bl.a. Danfoss Climate Solutions. Testbænke- ne er også udstyret med en fordampner sponsoreret af Güntner.

Testborde til uddannelsesinstitutioner

Testborde

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 1,7 mio. kr. til Breinholt Service og Montage Aps til produktion af 100 testborde.

Ved EuroSkills 2025 i Herning foregik konkurrencerne inden for køle- og klimaanlæg ved testborde, der var designet og sponsoreret til lejligheden af Danfoss Climate Solutions. De avancerede borde tiltrak sig stor opmærksomhed fra konkurrencedeltagere og uddannelsesinstitutioner, og flere var interesserede i at købe testborde til undervisningsbrug.

Alt, hvad et køletekniker-hjerte begærer

De positive tilbagemeldinger fik Danfoss-teamet, der har stået bag udviklingen af bordene, til at udvikle et større internationalt projekt.

Det går ud på at fremstille 100 testborde, som fordeles til relevante uddannelsesinstitutioner i 40 udvalgte lande. Afhængig af institutionens størrelse får hver skole 2-4 testborde udstyret med alt, hvad et køletekniker-hjerte kan begære.

Derudover har Danfoss foræret de 12 borde, der blev fremstillet til EuroSkills, til uddannelsessteder i Danmark. Modtagerne har bl.a. været Fredericia Maskinmesterskole, som har en afdeling i Sønderborg, køleteknikeruddannelserne på Den Jyske Håndværker-skole i Hadsten og TEC i København.

Flere faglærte og større kendskab

Projektet har flere formål. For det første ønsker Bitten & Mads Clausens Fond at bidrage til unges uddannelse og en grønnere verden.

For det andet kan de nye avancerede testborde være med til at styrke interessen for køleteknologi og dermed afhjælpe manglen på faglært arbejdskraft i fremtiden.

Dansk Gigthospital

Center for Viden om Gigt på Dansk Gigthospital i Sønderborg har modtaget en donation på 20 mio. kr. fra en patient, som ønsker at støtte forskning i den meget sjældne bindevævssygdom mixed connective tissue disease (MCTD).

Nationalt konsortium med internationale forbindelser

Donationen har givet Gigthospitalet en enestående mulighed for at skabe og drive et nationalt konsortium med internationale forbindelser, der skal forbedre livskvaliteten for mennesker, der lever med eller er i risiko for at udvikle MCTD.

Konsortiet består af 15 forskere, og det ambitiøse forskningsprojekt fordeler sig på 10 underprojekter, der styres fra centret i Sønderborg. Arbejdet er i fuld gang, og de første resultater er allerede præsenteret og publiceret i et videnskabeligt tidsskrift.

Topforskere flytter til Sønderborg

Rekrutteringen af højt specialiserede og erfarne medarbejdere, der kan etablere og lede konsortiet i samarbejde med Center for Viden om Gigt, har høj prioritet i projektet. Forudsætningen for at kunne tiltrække de rigtige profiler er konkurrencedygtige vilkår, og med en uddeling fra Bitten & Mads Clausens Fond har det været muligt at ansætte to internationale forskere med betydelig faglig tyngde og ledelseserfaring.

Forskerne kommer fra henholdsvis Portugal og Norge, og de er begge flyttet til Sønderborg-området med partnere og børn. Center for Viden om Gigt har desuden tiltrukket en professor med familie fra Italien og en ung læge med familie fra Japan. I marts 2026 kommer alle forskere og ph.d.-studerende, der er tilknyttet konsortiet, til Sønderborg for at mødes ansigt til ansigt for første gang.

Hjemsted for banebrydende forskning

Støtten til det ambitiøse projekt er et led i Bitten & Mads Clausens Fonds fokus på at understøtte et levende forskningsmiljø, som kan tiltrække viden, arbejdskraft og indbyggere til Sønderborg fra ind- og udland. Centret vil desuden skabe både national og international opmærksomhed om Sønderborg som hjemsted for banebrydende forskning på gigtområdet.



Center for Viden om Gigt, Dansk Gigthospital

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 2,0 mio. kr. til Center for Viden om Gigt.

← Dansk Gigthospital i Sønderborg tiltrækker førende forskere og talentfulde studerende fra hele verden. F.eks. var delegerede fra 18 lande i byen i foråret 2025 til uddannelsesdage om reumatologi og reproduktiv sundhed. Sønderborgs borgmester Erik Lauritzen og adm. dir. Lars Tveen fra Bitten & Mads Clausens Fond holdt taler ved åbningsevenen.

Sønderjyske Herrehåndbold

Sønderjyske Herrehåndbold

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 1,0 mio. kr. til Sønderjyske Herrehåndbold.

Sønderjyske Herrehåndbold kan se tilbage på et stærkt 2025. Klubben kvalificerede sig til Final4 for andet år i træk og gik ud af året med høje forventninger til sæsonens sportslige resultater.

Stærk lokal identitet og opbakning

I ryggen har Sønderjyske Herrehåndbold en stor skare af lokale fans, frivillige og partnere, der samles om klubben og hjemmekampene i Sydjysk Sparekasse Skansen, og klubben har en stærk forankring i Sønderborg og Sønderjylland.

I 2025 kom det bl.a. til udtryk på sæsonens nye spillertrøje, hvor Sønderborgs ikoniske skyline og et Mojn-logo er centrale elementer.

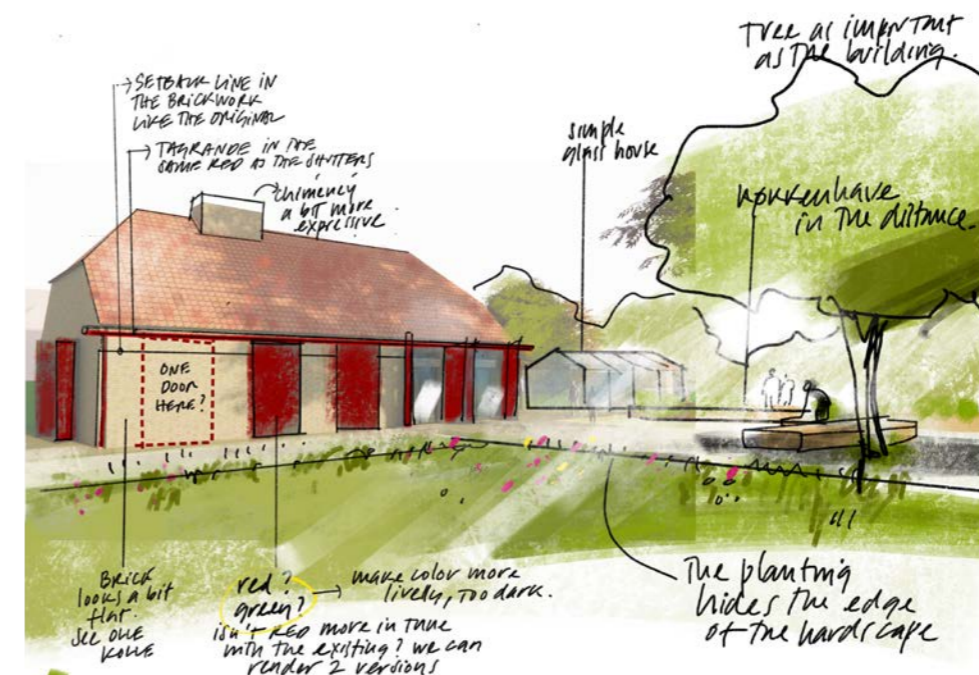
I årets løb har over 100 virksomheder sluttet sig til klubbens erhvervsnetværk, og flere end 200 partnere deltog i sponsorkickoff i Teatersalen på Hotel Sønderborg Strand.

I samarbejde med Danfoss har Sønderjyske Herrehåndbold desuden afviklet den traditionsrige kamp mod samarbejdsklubben SG Flensburg-Handewitt. Sydjysk Sparekasse Skansen dannede rammen om kampen, som tiltrak tilskuere fra begge sider af grænsen.

Første sæson på egne ben

Organisatorisk har Sønderjyske Herrehåndbold i 2025 afsluttet sin første hele sæson uden for Sønderjysk Elitesport.

En lokal ejerkreds er trådt ind som aktionærer i et nystiftet selskab, og siden udtrædelsen af samarbejdet med Sønderjyske Elitesport har klubben halveret sit underskud. Forventningen er et regnskab i balance, når sæsonen 25/26 slutter.



Hofrådets Bakhus

Et nyt mødested til gavn for de ældste generationer bliver nu realiseret i Augustenborgs historiske bydel. I de kommende år bliver det forfaldne baghus til Hofrådets Hus i Storegade genopbygget af genbrugsmaterialer, og der etableres køkkenhave, orangeri, terrasser og værkstedsfaciliteter.

Projektet kaldes Hofrådets Bakhus og er en del af Realdania-programmet "Steder vi mødes".

Hverdagshold styrker selvværd og relationer

Målgruppen for initiativet er byens ældre med et særligt fokus på ældre mænd, som har brug for at samles i praktiske fællesskaber. I baghuset får de et tilholdssted, der baserer sig på de færdigheder og interesser, som de ældre selv bringer med ind i baghuset.

Konceptet bygger på erfaringerne med frivilligt, praktisk arbejde i forbindelse med forhuset, der er fra 1774. Gennem fem år har 10-15 pensionister, kaldet "Hverdagsholdet", været samlet hver uge for i fællesskab at restaurere den gamle bygning udvendigt.

På samme måde skal der etableres nye hverdagshold omkring de praktiske gøremål i baghuset, der stammer fra 1800-tallet. Her kan alle ældre komme og være med, uanset forhåndskendskab eller færdigheder. Huset drives af frivillige, og aktiviteterne vil foregå ved sidemandsoplæring og samarbejde i fællesskaber, der er med til at styrke selvværdet, skabe relationer og forebygge ensomhed.

Baghuset bygger på lokal opbakning

Mødestedet tilhører den selvejende institution Hofrådets Hus I/S, og projektet gennemføres i samarbejde med Hertugbyens Bevaringsforening. Udover ønsket om at bevare en vigtig del af det historiske bymiljø har den sociale dimension i projektet spillet en betydelig rolle. En lang række foreninger og institutioner på egnen er blevet konsulteret og inddraget i idéudvikling og skitsering af det nye, fælles møde- og tilholdssted.

Hofrådets Bakhus er støttet af Realdania, Nordea-fonden, Sønderborg Kommune, LAG Sønderborg-Aabenraa og Bitten & Mads Clausens Fond. Det indvies i 2027.

Hofrådets Bakhus

Bitten & Mads Clausens Fond har uddelt 1,0 mio. kr. til Hofrådets Hus I/S.





Vandreforestilling på Schackenborg Slot

Vandreforestilling på Schackenborg Slot

Bitten & Mads Clausens Fond har i 2025 uddelt 0,5 mio. kr. til Grummes Teater.

Kendte skuespillere giver historiske karakterer stemmer, når Schackenborg Slot i Møgeltonder danner rammen om en vandreforestilling i 2027.

Lokalhistoriske personer og begivenheder

Forestillingen, der udover Bitten & Mads Clausens Fond støttes af flere fonde, er arrangeret af Grummes Teater, som tidligere har stået bag historiske vandreforestillinger på Augustenborg Slot.

Handlingen er endnu ikke fastlagt, ligesom navnene på skuespillerne endnu ikke kan offentliggøres, men med finansieringen på plads kan teatret nu gå i gang med at researche på historiske personer og begivenheder med relation til slottet og den sønderjyske egn.

Med naturen som kulisse

Grummes Teater har ikke noget fast spillested, men opfører sine forestillinger mange forskellige steder – ofte under åben himmel med naturen og omgivelserne som eneste kulisse.

Typisk fordeles publikum i grupper på 30-35 personer, der i intervaller på et kvarters tid sendes ud på en fast rute med seks stop, hvor der hvert sted udspiller sig en scene på ca. 10 minutter.

Offentliggørelse i 2027

Detaljerne om projektet forventes at blive offentliggjort i begyndelsen af 2027.

Fondens uddelinger i 2025

I 2025 har Fonden foretaget uddelinger for 109,1 mio. kr. (2024: 147,8). Derudover har Fonden tilbagekaldt uddelinger for 0,7 mio. kr. (2024: 0,1 mio.).

I 2025 er der uddelt til følgende modtagere og projekter:

- **Fonden Universe Science Park** har modtaget 35,3 mio. kr. til drift af parken i 2025 samt udførelse af projekter i 2026.
- **Alsie Express A/S** har modtaget 28,9 mio. kr. til at opretholde flyruten mellem Sønderborg og København i 2025/26.
- **Fabrikant Mads Clausens Fond** har modtaget 12,5 mio. kr. til uddeling til projekter omkring Danfoss A/S i Sønderjylland inden for uddannelse, helse, idræt og kultur.
- **KATA Fonden** har modtaget 10,0 mio. kr. til fortsættelse af LEAPS-projektet i skoleårene 2027/28 til 2031/32.
- **ProjectZero Fonden** har modtaget 5,0 mio. kr. til den fortsatte drift af initiativet i 2026.
- **Foreningen for dybt iværksætter i Sønderborg – STEAR** har modtaget 3,0 mio. kr. til drift i 2026.
- **GOTO Sønderborg** har modtaget 2,3 mio. kr. til gennemførelse af aktiviteter i 2025.
- **Sygehus Sønderjylland** har modtaget 2,0 mio. kr. til etablering af en Vestdansk platform for randomiserede klyngeforsøg.
- **Dansk Gigthospital** har modtaget 2,0 mio. kr. til etablering af et nationalt center til at fremme reumatologisk forskning i Sønderborg.
- **Breinholt Service & Montage ApS** har modtaget 1,7 mio. kr. til produktion af 100 testborde, der kan anvendes til hands-on træning i kølebranchen.
- **AlsFynForbindelsen** har modtaget 1,5 mio. kr. til aktiviteter og drift i 2026.
- **EURO Skills** har modtaget 1,3 mio. kr. til gennemførelse af arrangementet i 2025.
- **Hofrådets Bakhuis** har modtaget 1,0 mio. kr. til renovering af baghuset til Storegade 11 i Augustenborg.
- **Sønderjyske Herrehåndbold A/S** har modtaget 1,0 mio. kr. til at understøtte klubbens arbejde.
- **Sønderborg Kommune** har modtaget 0,6 mio. kr. til første års drift af midlertidige kollegieboliger (Solglimt).
- **Grummes Teater** har modtaget 0,5 mio. kr. til gennemførelse af en teaterforestilling på Schackenborg Slot i 2027.
- **Udviklingsråd Sønderjylland** har modtaget 0,3 mio. kr. til aktiviteter i 2025.
- **Foreningen Sønderborg Sommerrevy** har modtaget 0,3 mio. kr. til forbedring af infrastruktur i Sønderborg Teater.

Bæredygtighed – en del af det strategiske kompas for 2025

I Bitten & Mads Clausens Fond er bæredygtighed og samfundsansvar et gennemgående princip, der er med til at forme Fondens beslutninger og handlinger. Det er en forpligtelse, der er integreret i hele BMC Koncernen, og der arbejdes målrettet på at omsætte ansvarlighed til konkret praksis i alle selskaber, projekter og aktiviteter.

Den strategiske retning for bæredygtighed blev i 2025 i høj grad defineret af den indsigt, som blev opnået gennem BMC Koncernens første dobbelt væsentlighedsanalyse (DMA) i 2024. Det var en dybdegående analyse, iværksat som forberedelse til Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), der samtidig kom til at fungere som et strategisk pejlemærke i forhold til de væsentligste aftryk inden for BMC Koncernens centrale forretningsområder: elektrificering og energieffektivitet, hospitality, luft-havnsdrift samt ejendomsudvikling.

Kortlægningen af værdikæden, som er en central del af DMA'en, gav et overblik over BMC Koncernens væsentligste påvirkninger, risici og muligheder (IRO'er). Baseret på de anvendte parametre, har analysen vist, at det primært er indenfor elektrificering og energieffektivitet, at BMC Koncernen har aktiviteter, der genererer væsentlige IRO'er. Det er områder, der i praksis er identiske med Danfoss Koncernen.

BMC Koncernen opfatter bæredygtighedsarbejdet som en dynamisk proces. Resultaterne er ikke statiske og vil udvikle sig i takt med BMC Koncernen og lovgivningen. I 2025 fortsatte BMC Koncernen forberedelserne til CSRD og European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Færdiggørelsen af CSRD og ESRS følges nøje og vil blive indarbejdet i rapporteringen løbende, med henblik på at leve op til alle regulatoriske krav i 2027.

BMC Koncernens bæredygtighedsstrategi hviler på en tilgang, der realiseres gennem fire indsatsområder i Fondens arbejde:

- **Engageret ejerskab af Danfoss A/S:** Gennem det engagerede ejerskab sikres, at bæredygtighed forbliver en central drivkraft for innovation og vækst i Fondens kerneaktivitet.
- **Ansvarlig udvikling af porteføljeselskaber:** Via bestyrelsesposter i selskaberne fremmer Fonden en ansvarlig driftskultur i de øvrige datterselskaber.
- **Uddelingsstrategi:** Fondens uddelinger kanaliseres mod initiativer, som skaber varige forbedringer for lokalsamfund, uddannelse og bæredygtighed, der gavner Danfoss A/S.
- **Bæredygtig kapitalforvaltning:** Bæredygtighedskriterier integreres direkte i investeringsbeslutninger og prioriterede projekter, så bæredygtigt byggeri og lokal udvikling fremmes.

Bæredygtighed i BMC Koncernen

Bitten & Mads Clausens Fond afrapporterer på koncern-niveau for Danfoss Koncernen og de øvrige selskaber i BMC Koncernen. Da Fonden blev stiftet, var Danfoss den eneste aktivitet, som Fonden havde ejerskab over. Siden da er der stiftet og investeret i andre aktiviteter og selskaber, hvilket har resulteret i den brede selskabsstruktur, der kendetegner BMC Koncernen i dag.

Danfoss er fortsat den absolut største og væsentligste aktivitet i BMC Koncernen. Udover forvaltningen af Fondens formue har de øvrige selskaber det til fælles, at de er etableret og støttet med det formål at gavne Danfoss.

Det er en kerneværdi for BMC Koncernen, at alle virksomheder under BMC Koncernens indflydelse drives med et stærkt fokus på ansvarlighed, hvilket bl.a. sikres gennem stærke branchekompetencer i de forskellige bestyrelser og aktiv deltagelse i bestyrelsesarbejdet.

Fokus på væsentlighed i datterselskaberne

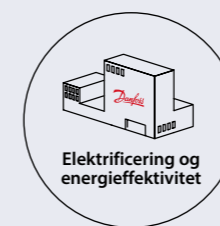
BMC Koncernens bæredygtighedsrapport er baseret på et koncernperspektiv, hvor bæredygtighed er vurderet på tværs af de underliggende driftsorganisationer.

Formålet med den gennemførte DMA har været at identificere væsentlige bæredygtighedsforhold i den samlede BMC Koncern. Det omfatter en kortlægning af, hvordan bæredygtighedsspørgsmål – såsom miljø, sociale emner og governance – påvirkes, og hvordan disse spørgsmål potentielt kan påvirke BMC Koncernens udvikling, resultater og markedsposition. Målet har været at skabe en balanceret DMA, der afspejler Danfoss' store betydning, samtidig med at de mindre selskaber inkluderes.

Analysen fra 2024 er genbesøgt i 2025 og danner fortsat grundlag for, hvordan BMC Koncernen koordinerer og styrker governance-strukturen for bæredygtighed på tværs af alle aktiviteter, med et naturligt fokus på de områder, der har størst indflydelse.

Danfoss Koncernen har i kraft af sin størrelse – både hvad angår omsætning, aktiver og medarbejdere – en helt afgørende finansiel og bæredygtigheds-mæssig betydning for BMC Koncernen. Derfor er Danfoss' DMA og værdikæde også udslagsgivende for BMC Koncernens samlede rapport på bæredygtighed. Ingen andre aktiviteter i BMC Koncernen overstiger de fastsatte tærskelværdier for væsentlighed.

Områder omfattet af BMC Koncernens DMA



Elektrificering og
energieffektivitet

Udgør >99% af omsætningen



Hospitality

Udgør tilsammen <1% af omsætningen



Lufthavn



Ejendomsudvikling
og -administration

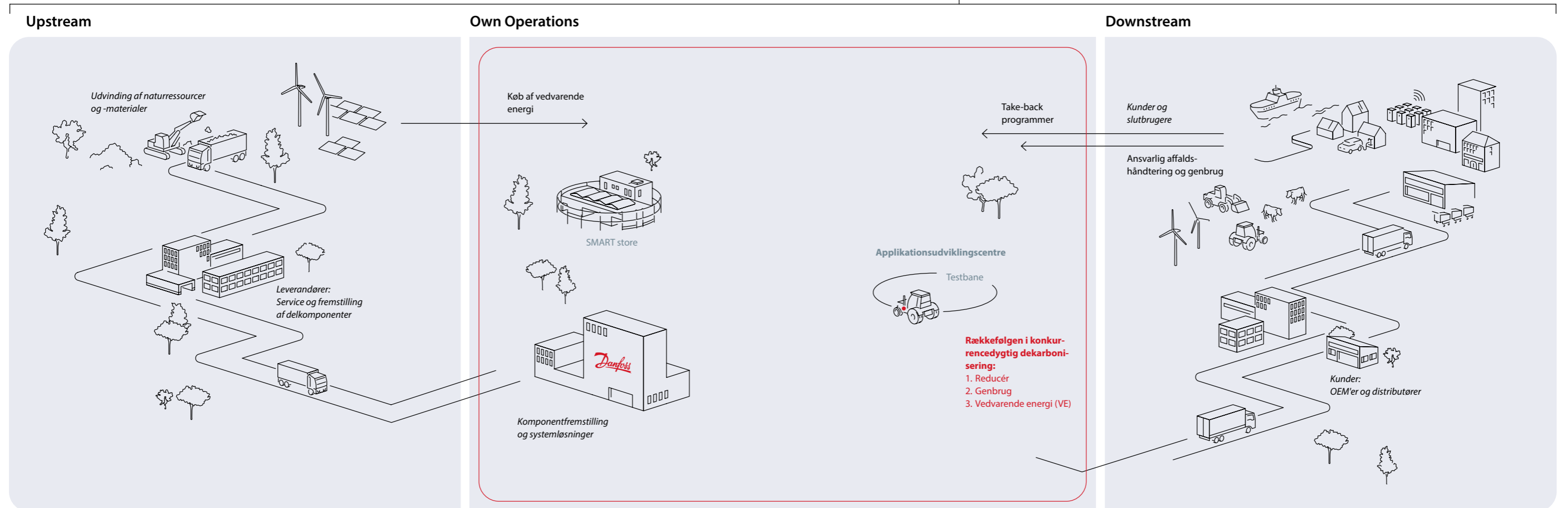
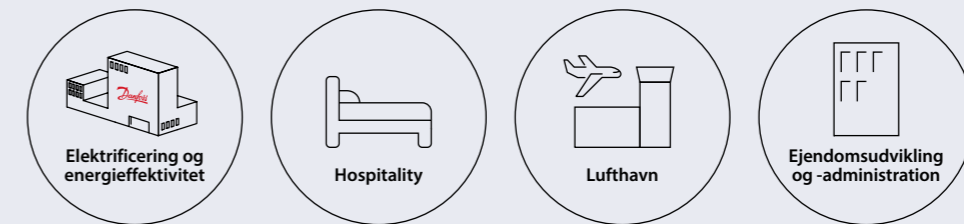


BMC Koncernens værdikæde: Et spejl af Danfoss

Nedenfor gennemgås BMC Koncernens værdikæde. I finansiell sammenhæng, såvel som i analysen af bæredygtighed, er det kun forhold relateret til Danfoss Koncernens værdikæde, der er vurderet væsentlige nok til at indgå i afrapporteringen. Derfor afspejler BMC Koncernens værdikæde i praksis Danfoss Koncernens værdikæde.

BMC Koncernens aktiviteter

Bitten & Mads Clausens Fond investerer målrettet i aktiviteter, der udvikler infrastruktur, byudvikling og uddannelse i området omkring Danfoss' hovedkvarter. Disse aktiviteter er en vigtig del af Fondens arbejde, men udgør kun en mindre andel af den samlede BMC Koncern.





Værdikæde for Danfoss Koncernen

Danfoss' værdikæde er af afgørende betydning for den samlede BMC Koncern, og gennemgås her for at illustrere det store fokus på fuld gennemsigtighed i håndteringen af påvirkninger, risici og muligheder.

Danfoss Koncernen samarbejder med interessenter og forretningspartnere om at håndtere alle relevante bæredygtighedsforhold gennem hele produktets livscyklus – fra udvinding af materialer, til produktet er udtjent.

Der er fokus på værdien af at forene kræfterne i arbejdet, så man sammen kan adressere og afbøde risici for bæredygtighed i hele værdikæden.

Danfoss udvikler løsninger, der øger maskiners produktivitet, reducerer udledninger, sænker energiforbruget og muliggør elektrificering. Det er løsninger, der bruges inden for områder som køling, aircondition, opvarmning, energikonvertering, motorstyring, industrimaskiner, marine samt on- og off-highway-udstyr. Danfoss leverer desuden løsninger til vedvarende energi, såsom sol- og vindkraft, energilagring og varmegenvinding, og bidrager til fjernvarmeløsninger i byområder.

Danfoss producerer komponenter, systemer og software, og virksomhedens primære kunder er OEM'er (Original Equipment Manufacturers) og distributionspartnere, der tilbyder Danfoss' løsninger og teknologier til forskellige industrier.

Upstream-værdikæde

Naturressourcer og udvinding af materialer

For at kunne levere produkter og løsninger til kunderne er Danfoss afhængig af råmaterialer og indkøb af mineraler. Der er miljøpåvirkninger og risici forbundet hermed, som dels håndteres gennem en bæredygtig indkøbspraksis, og dels gennem rettidig omhu over for leverandører, kombineret med en cirkulær tilgang til produkternes genanvendelse.

Regionalisering af forsyningskæden

Med henblik på at øge forsyningskædens modstandsdygtighed og imødekomme kundernes behov bedst muligt, har Danfoss implementeret en regionaliseringsstrategi. Målet er i videst muligt omfang at indkøbe, producere og sælge inden for samme region. Dette vil også effektivt reducere behovet for transport og de dermed forbundne udledninger.

Rettidig omhu og engagement hos leverandører

Danfoss' tilgang til due diligence hos sine leverandører fokuserer på at sikre ansvarlig forretningspraksis i hele Danfoss' forsyningskæde. Gennem leverandørprogrammet "Green Ask" engagerer Danfoss sig direkte med sine leverandører. Det forener kræfterne i en effektiv håndtering af negative påvirkninger, får identificeret muligheder for samarbejde og involverer leverandørerne i opgaven med at dekarbonisere.

Own operations (egen drift)

Dekarbonisering af egne aktiviteter

Danfoss har som mål fuldt ud at dekarbonisere hele den globale koncern inden 2030. Det omfatter alle Danfoss' aktiviteter, som består af både fabrikker, lagre, laboratorier, kontorer og applikationsudviklingscentre (ADC).

Danfoss' teams

Danfoss beskæftiger omkring 39.000 medarbejdere i over 50 lande og prioriterer sikkerheden og trivselen for alle medarbejdere højt. Der arbejdes aktivt på at sikre en inkluderende arbejdsplads.

Bæredygtig innovation

Danfoss investerer i innovation for at kunne levere den bredeste portefølje i branchen. Der arbejdes løbende på at integrere cirkulære strategier med lavt CO₂-aftryk i designet af nye produkter, og der udvikles serviceydelser, med fokus på cirkulære ydelser.

Applikationsudviklingscentre (ADC)

I Danfoss' ADC'er og laboratorier bliver løsninger testet og demonstreret i aktive kundeapplikationer. Det giver kunderne mulighed for, på første hånd, at opleve de teknologier, som Danfoss leverer til industrien.

Downstream-værdikæde

Kunder

Danfoss er dedikeret til at fremme konkurrencedygtig dekarbonisering i samarbejde med kunderne. Virksomhedens produktportefølje rummer løsninger og teknologier, der er nødvendige for en hurtig dekarbonisering, og giver kunderne mulighed for at spare energi, reducere omkostninger og dermed øge deres konkurrenceevne.

Ansvarlig bortskaffelse og genanvendelse

Danfoss designer sine produkter med et stort fokus på genbrug og samarbejder med sine partnere om initiativer indenfor genanvendelse. Formålet er at reducere affald, genanvende værdifulde materialer og forlænge produkternes levetid. Danfoss' tilgang dækker produkternes totale livscyklus og fremmer cirkularitet.

Samfund

Som en teknologiførende virksomhed hjælper Danfoss industri, byer og lokalsamfund med at omstille sig til en mere modstandsdygtig og dekarboniseret fremtid. Gennem energieffektive, bæredygtige og konkurrencedygtige løsninger spiller Danfoss en nøglerolle i at tackle globale udfordringer og fremme en bæredygtig udvikling.

Grundlaget for BMC Koncernens bæredygtighedsrapport

Dobbelt væsentlighedsanalysen (DMA) udgør fundamentet for BMC Koncernens bæredygtighedsredegørelse. Den er udarbejdet med inspiration fra de europæiske standarder for bæredygtighedsrapportering (ESRS) og direktivet om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD).

DMA'en danner grundlag for strategiske beslutninger og giver input til, hvor BMC Koncernen har den potentielt største påvirkning på mennesker og miljø – og omvendt, hvor BMC Koncernen kan være eksponeret for væsentlige finansielle risici eller positive forretningsmuligheder. Da BMC Koncernens primære aktiviteter udføres gennem Danfoss, er det her, analysen har sit fokus.

Proces og interessentinddragelse

DMA'en omfatter Danfoss Koncernens globale aktiviteter i hele værdikæden. Den bygger på data fra desk research, due diligence-processer og risikovurderinger samt på indsigt fra dialog med interne og eksterne interessenter, herunder brancheeksperter og repræsentanter fra den finansielle sektor, industrien og bæredygtighedsorganisationer.

For at vurdere de enkelte emners betydning er der først anlagt et indefra-ud-perspektiv for at forstå påvirkningen på mennesker og miljø. Derefter er der anlagt et udefra-ind-perspektiv for at identificere, hvor forretningen kan blive eksponeret for finansielle risici og kommercielle muligheder.

Metode

Med udgangspunkt i en fastlagt scoringsmetodik er de potentielle og faktiske påvirkninger blevet vurderet i forhold til både positive og negative indvirkninger. DMA'en forholder sig til disse påvirkninger, før der tages højde for afværgende handlinger. I tråd med FN's vejledende principper for erhvervsliv og menneskerettigheder anvendes en metode, hvor alvorlighed vægter højere end sandsynlighed. Ved vurdering af risici og muligheder vægtes de to parametre ligeligt.

Når alle påvirkninger, risici og muligheder er vurderet, afgøres et emnes væsentlighed ud fra de tærskelværdier, som er defineret for BMC Koncernen.

Styring og godkendelse

Processen i forhold til dobbelt væsentlighedsanalysen er forankret i Danfoss, hvor den ledes af Danfoss' Sustainability Leadership Team. Det endelige resultat godkendes af både dette team og af Danfoss' koncernledelse (Group Executive Team) og udgør grundlaget for BMC Koncernens samlede rapportering.

Resultat

I rapporten for 2025 er konklusionerne fra foregående år opdateret og væsentlighedsanalysen for Danfoss Koncernen revurderet. Det indebærer, at følgende nye emner er identificeret som væsentlige i afrapporteringen af bæredygtighed for 2025:

- "Problematiske stoffer" indenfor Forurening (E2)
- "Vandudtag og -udledning" indenfor Vand (E3)

En oversigt over alle væsentlige påvirkninger, risici og muligheder fra BMC Koncernens DMA findes på side 70. Alle emnerne er væsentlige på hhv. kort, mellemlang og lang sigt, med undtagelse af Forurening (E2) og Cirkulær økonomi (E5), som kun er væsentlige på mellemlang og lang sigt.

I den samlede konklusion er Biodiversitet og økosystemer (E4), Påvirkede lokalsamfund (S3) samt Forbrugere og slutbrugere (S4) scoret under væsentlighedstærsklen og betragtes derfor som ikke-væsentlige elementer i Danfoss Koncernens DMA-proces.

Den gennemførte DMA for BMC Koncernen har fremhævet, at kun aktiviteter i Danfoss Koncernen er væsentlige for den samlede koncernrapport. Nærværende rapport for 2025 tager derfor udgangspunkt i de fundne forhold i Danfoss Koncernen og redegør for arbejdet med at håndtere disse.



Parametre i scoringsmetodik

Skala – hvor alvorlig er den negative påvirkning på mennesker og miljø, eller hvor gavnlig kan påvirkningen være.

Scope (omfang) – hvor udbredt kan påvirkningen være under hensyntagen til, hvor mange mennesker der kan påvirkes, eller det lokale, regionale og geografiske omfang af miljøpåvirkninger.

Sandsynlighed – sandsynligheden for, at en hændelse finder sted indenfor en bestemt tidshorisont.

Uoprettelighed – i hvilket omfang negative påvirkninger er reversible og kan genoprettes til deres tidligere tilstand.

En given påvirkning er vurderet, før der er taget højde for afbødende handlinger. Der er anvendt en scoringsmetode baseret på en firepunktsskala fra 0-3, hvor alvorligheden har vægtes tungere end sandsynligheden, sådan som det er gældende i FN's vejledende principper for erhvervsliv og menneskerettigheder.

Risici og muligheder

I et udefra-ind-perspektiv er de økonomiske risici og muligheder vurderet ud fra sandsynlighed og omfang baseret på Danfoss' Enterprise Risk Management (ERM). I scoren vægtes omfang og sandsynlighed ligeligt.

Omfang – den økonomiske effekt, som risikoen eller muligheden kan have på værdiskabelsen.

Tærskelværdi

I vurderingen af påvirkninger, risici og muligheder, er der anvendt en væsentlighedstærskel fra 0 til 3 for at bestemme, hvilke påvirkninger, risici og muligheder der er af størst og væsentligst betydning.

Tidshorisonter

Følgende tidshorisonter er anvendt i vurderingerne: Kort sigt (op til 1 år), Mellemlangt sigt (1-5 år) og Langt sigt (over 5 år).

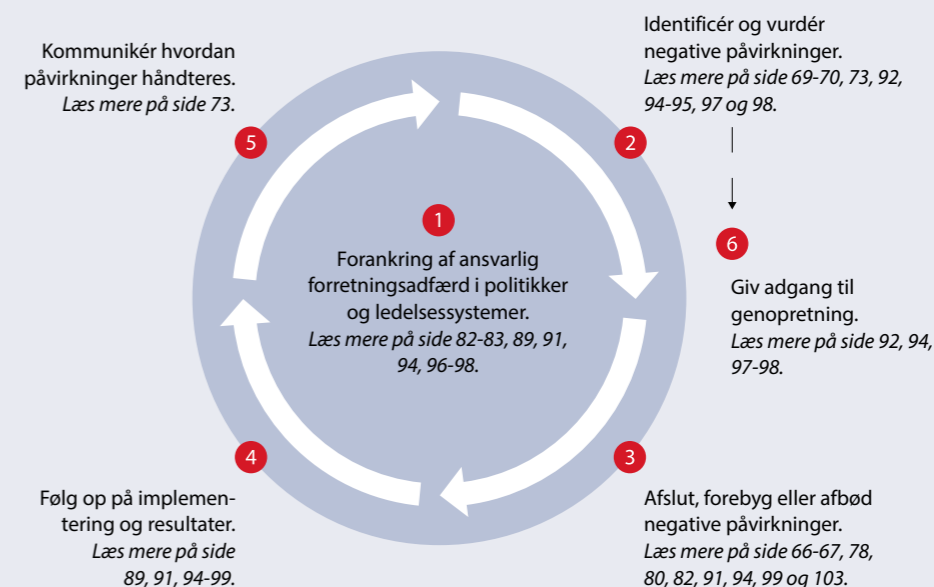
Væsentlige bæredygtighedsrelaterede påvirkninger, risici og muligheder

Emnespecifik standard	Væsentlige emner	Påvirkninger (Hvordan BMC Koncernen påvirker)	Risici og muligheder (Hvordan BMC Koncernen påvirkes)	
Miljø	Klimaændringer (E1)	Afbødning af klimaændringer Tilpasning til klimaændringer Energi	<ul style="list-style-type: none"> ● BMC Koncernens produkter fremmer overgangen til en lav-emissionsøkonomi, øger energieffektiviteten og understøtter skiftet fra fossile brændstoffer til vedvarende energikilder (own operations, downstream) ● Påvirkninger relateret til CO₂e-emissioner og energiforbrug i hele værdikæden 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kommercielle muligheder som følge af overgangen til en lav-emissionsøkonomi (downstream) ● Kommercielle muligheder relateret til håndtering af klimaændringers påvirkninger (downstream) ● Eksponering for øgede finansielle og operationelle risici som følge af klimaforstyrrelser i hele værdikæden
	Forurening (E2)	Problematisk stoffer og særligt problematiske stoffer	<ul style="list-style-type: none"> ● Potentielle påvirkninger på menneskers sundhed og miljøet som følge af kendte stoffer, der er omfattet af REACH- og RoHS-reguleringen, og som anvendes i produkter (own operations, downstream) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Øget regulering relateret til miljømæssig overholdelse af produktkrav, problematiske stoffer og produktsikkerhed (own operations, downstream)
	Vand (E3)	Vandudtag Vandudledning	<ul style="list-style-type: none"> ● Påvirkninger relateret til vandbesparelse og forbedret vandforvaltning tilskrevet Danfoss Koncernens løsninger (downstream) ● Påvirkninger relateret til forringelse af vandressourcer i vandstressede områder (upstream, own operations) 	
	Circulær økonomi (E5)	Cirkulære produkter og løsninger Affaldshåndtering	<ul style="list-style-type: none"> ● Miljøpåvirkninger som følge af ressourceudvinding, forbrug og affald (downstream) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kommercielle muligheder ved cirkulære aktiviteter (downstream) ● Eksponering for voksende risici i hele forsyningskæden som følge af øget materialelemangel inkl. kritiske råmaterialer ● Kunde krav og regulatoriske krav (own operations, downstream)
Social	Egen arbejdsstyrke (S1)	Inklusion på arbejdspladsen Sikkerhed Tiltrækning og fastholdelse inkl. talent og udvikling Menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder relateret til egen arbejdsstyrke	<ul style="list-style-type: none"> ● Positive effekter af ansættelsesfordele og talentudvikling, rekruttering og karriereudvikling af underrepræsenterede grupper (own operations) ● Potentielle negative påvirkninger på medarbejderes sundhed og sikkerhed som følge af eksponering for f.eks. tungt udstyr, bevægeligt udstyr, elektriske farer eller farlige stoffer (own operations) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiltrækning og fastholdelse af talenter; diverse teams, der resulterer i mere innovation og bedre præstationer (own operations) ● Eksponering for risici relateret til mangel på talent, program til ledelses- og talentudvikling, medarbejderuddannelse og -udvikling (own operations)
	Arbejdstagere i værdikæden (S2)	Menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder relateret til arbejdstagere i værdikæden	<ul style="list-style-type: none"> ● Jobskabelse i værdikæden (upstream, downstream) ● Produkter anvendt i applikationer, der bidrager til positive effekter på menneskerettigheder (downstream) ● Potentielt bidrag til systematiske negative påvirkninger på menneskerettighederne i upstream-værdikæden (upstream) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eksponering for øget regulering og potentiel risiko for manglende overholdelse af reguleringen, risiko for importforbud og indvirkning på kreditværdighed, risiko for operationel forstyrrelse og omdømmeskade som følge af arbejdsforhold (upstream)
	Governance/Virksomhedsadfærd (G1)	Ansvarlig skattepraksis Politisk engagement Anti-korruption og bestikkelse Beskyttelse af whistleblowere Forhold til leverandører og betalingspraksis	<ul style="list-style-type: none"> ● Ansvarlig skattepraksis, der bidrager til velfærd i de lande, hvor Danfoss Koncernen er til stede (own operations) ● Positive effekter ved at være fortalere for energieffektivitet og løsninger til afbødning af klimaændringer i dialog med politiske organer (i den fulde værdikæde) ● Potentielt bidrag til systematiske negative påvirkninger i upstream-værdikæden relateret til udvindingsindustrier og konfliktmaterialer (upstream, own operations) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Politisk fortalere, der hjælper med at skabe vækstmuligheder relateret til overgangen til lav-emissionsøkonomi (own operations) ● Potentielt risiko for skade på omdømme, tab af kunder, diskvalificering fra offentlige udbud, sanktioner relateret til medvirken til korruption og bestikkelse samt mangel på beskyttelse af whistleblowere (i hele værdikæden) ● Øgede krav og behov for data fra Danfoss Koncernens upstream-værdikæde. Manglende opfyldelse af disse krav kan føre til diskvalifikation fra eksisterende eller nye forretninger med kunder (i hele værdikæden)

● Positiv påvirkning/mulighed
● Negativ påvirkning/risiko

Alle væsentlige emner er væsentlige på kort, mellemlangt og langt sigt, undtagen Forurening (E2) og Circulær økonomi (EE5), som er væsentlige på mellemlangt og langt sigt.

Bæredygtigheds-due diligence



Bæredygtigheds-due diligence i Danfoss Koncernen

Beskyttelse af mennesker og miljø gennem ansvarlig forretningspraksis

1. Forankring af ansvarlig forretningsadfærd

Med udgangspunkt i FN's vejledende principper for erhvervsliv og menneskerettigheder (UNGPs) og OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder stræber Danfoss Koncernen efter at mindske de negative påvirkninger på mennesker og miljø, samtidig med at virksomhedens processer og praksis styrkes.

2. Identificering og vurdering af negative påvirkninger

Negative påvirkninger identificeres gennem forskellige processer, kanaler og vurderinger. Disse omfatter dobbelt væsentlighedsanalyser, due diligence for menneskerettigheder, interessentdialog, Danfoss' Ethics Hotline, bæredygtig indkøbspraksis, leverandøraudits og eksportkontrolprocesser.

3. Afslutning, forebyggelse eller afbødning af negative påvirkninger

For at forebygge og afbøde negative påvirkninger implementeres der i hele Danfoss Koncernen ISO-kompatible ledelsessystemer og standarder, og resultater fra audits håndteres med henblik på at iværksætte tiltag, der løbende forbedrer driften. I Danfoss engageres leverandører i at håndtere påvirkninger, risici og muligheder gennem et program for leverandørinddragelse, "Green Ask", og gennem due diligence-aktiviteter i forsyningskæden.

4. Opfølgning på implementering og resultater

Danfoss Koncernens due diligence-indsats er forankret i de daglige forretningsaktiviteter, og der sker en periodisk gennemgang af, om due diligence-processerne er effektive, og om de tiltag, der implementeres, har bidraget til at forebygge eller afbøde potentielle risici.

5. Kommunikation om, hvordan påvirkninger håndteres

Danfoss kommunikerer fremskridt og resultater relateret til sine bæredygtigheds mål og -målsætninger årligt gennem sin integrerede årsrapport samt gennem FN's Global Compacts Communication on Progress (CoP)-rapportering. Danfoss deler også sine årlige fremskridt indenfor bæredygtighed med ratingbureauer som CDP og EcoVadis.

6. Adgang til genopretning

Hvor eventuelle negative påvirkninger er blevet dokumenteret, er Danfoss Koncernen forpligtet til, gennem sine samarbejdspartnere, at sikre, at der ydes – eller gives adgang til – genopretning. Når klagesager, der er indberettet via Danfoss' Ethics Hotline, bekræftes, samarbejdes der med de berørte parter for at sikre, at der ydes passende genopretning.

Involvering af BMC Koncernens interessenter

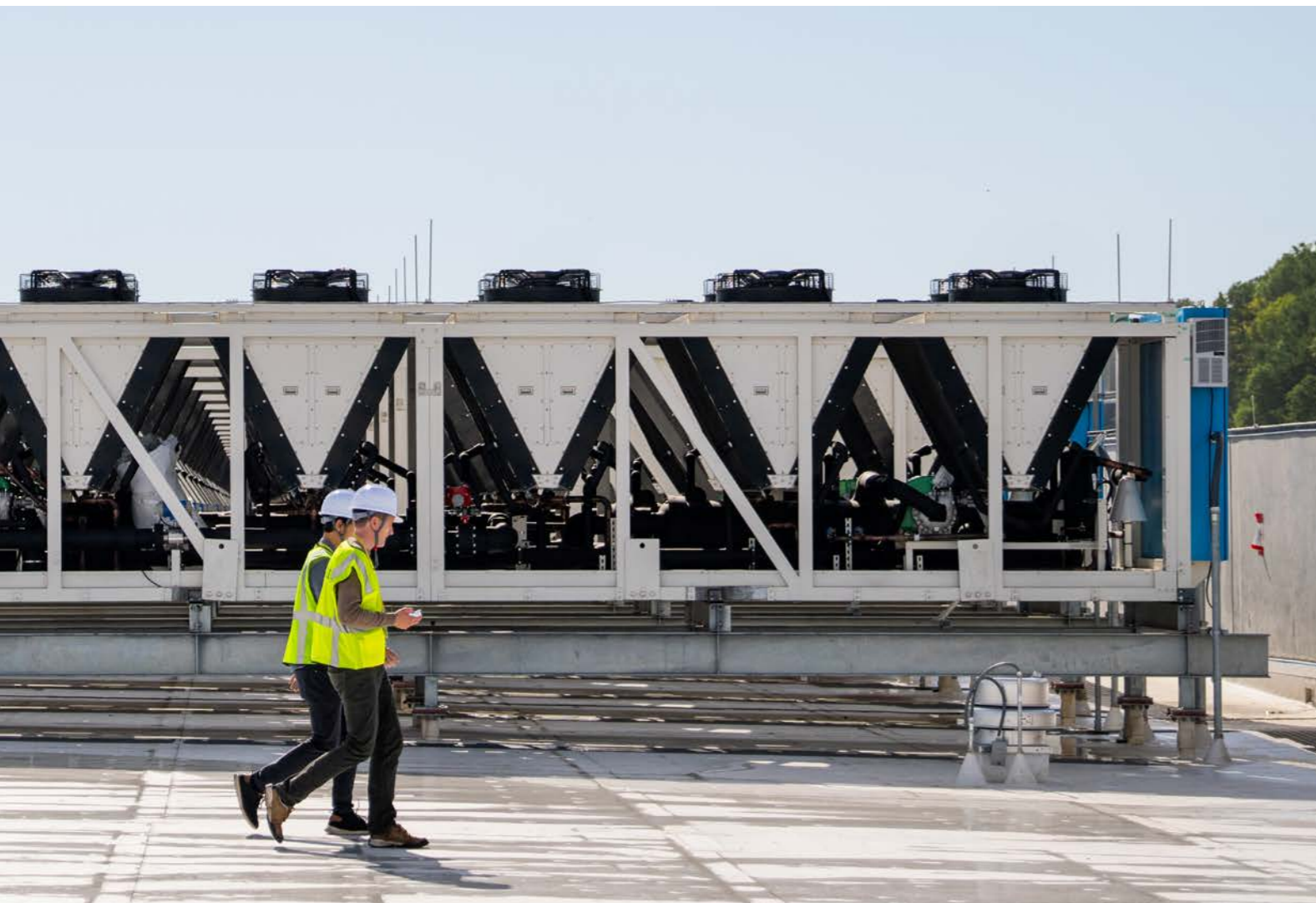
Interessenternes input guider vores strategi og handlinger

Gennem sin tilgang til interessent-engagement sigter BMC Koncernen mod at opnå en bedre forståelse for de centrale interessentgruppers interesser og synspunkter på tværs af værdikæden.

BMC Koncernens arbejde med interessentinddragelse er en integreret del af due diligence-processerne og dobbelt væsentlighedsanalysen. Tilsammen er disse med til at forme BMC Koncernens forretningsstrategi, handlinger og beslutninger.

Tilgangen følger OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder om ansvarlig virksomhedsadfærd samt FN's vejledende principper for erhvervsliv og menneskerettigheder.

Der interageres med interessenter på en åben, transparent og meningsfuld måde, idet de etiske retningslinjer fra Danfoss' Etikåndbog og reglerne om databeskyttelse og privatlivets fred overholdes.



Involvering af interessenter

Interessenter	Hvorfor	Hvordan	Sådan bruges resultat
Medarbejdere	Fremme en åben dialog for at opbygge tillid Understøtte faglig udvikling Fremme en inkluderende kultur Sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø	Trivselsundersøgelser og arbejdspladsvurderinger Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer Arbejds miljørepræsentanter	Forbedringer på arbejdspladsen Indflydelse på beslutninger Forbedre medarbejderoplevelsen Tiltrække og fastholde en dedikeret arbejdsstyrke
Kunder	Opbygge tillid og imødekomme kundernes behov Samarbejde for at drive værdiskabelse	ADC'er, workshops og messer Fælles projekter og samarbejde	Udvikling af forbedrede løsninger Indflydelse på nyt produktdesign Implementering af cirkularitetsinitiativer
Leverandører	Dele information og øge kendskab Reduktion af CO ₂ e emissioner i forsyningskæden	Gennem fælles bæredygtighedsinitiativer Leverandørdage Leverandørensengagementsprogrammet, The Green Ask	Støtte innovation Fremme udviklingen af bæredygtig innovation Implementere mere bæredygtige praksisser
Investorer og finansielle institutioner	Kommunikere fremskridt inden for bæredygtighed Sikre bæredygtig finansiering Tiltrække investorer	Periodiske investoropdateringer Lovpligtig finansiell rapportering Bæredygtighedskommunikation og -ratings	Finansielle investeringer for langsigtet vækst Drive finansiering i retning af bæredygtighed
Politikere og tilsynsmyndigheder	Fremme fortalervirksomhed og drive klimaindsatsen Påvirke og forme politikker Dele synspunkter om politikker, love og bestemmelser	Direkte dialog Offentlige høringer Hvidbøger og undersøgelser	Som input til udvikling af offentlig politik Demonstrere Danfoss' bæredygtighedskompetencer Risikominimering
Industri og brancheorganisationer	Påvirke branchestandarder Dele viden og ekspertise	Workshops Vidensdelingsfora Ekspertgrupper	Implementering af mere bæredygtige praksisser Bidrage til udviklingen af branchestandarder
Lokalsamfund	Få indsigt i lokalsamfundets perspektiver Opbygge tillid og støtte lokalsamfund	Direkte engagement med samfundsrepræsentanter Whistleblower-ordninger	Bæredygtige lokalsamfund Samfundsprojekter
Interessenter og lokale samarbejdspartnere	Etablere brede organisationer bag lokale projekter og indsatser	Samarbejdsaftaler Samfinansiering af projekter Bredde i bestyrelser og beslutningsfora	Sikrer længde og stabilitet i projekter Forpligte flere parter til at realisere indsatser med værdi for BMC Koncernen og for lokalområdet

Miljø – E

Klimaændringer

Danfoss Koncernens løsninger fremmer dekarbonisering og overgangen til en lav-emissions økonomi

Danfoss Koncernens tilgang

Danfoss forfølger en strategisk og samarbejdsorienteret tilgang til at imødegå klimaforandringer. Det er en tilgang, der integrerer førende praksis inden for miljøledelse, med handlinger, der styrker en langsigtet miljømæssig robusthed og konkrete mål om at reducere udledninger i hele værdikæden.

For en konkurrencedygtig dekarbonisering er rækkefølgen afgørende

Med udgangspunkt i principperne Reducér, Genbrug og Omstil til vedvarende energi (Reduce, Reuse, Re-source) skaber Danfoss konkurrencedygtig vækst for sine kunder og partnere.

Tilgangen fremmer dekarbonisering på tre måder: Energispild reduceres via energieffektive teknologier, overskudsenergi genbruges gennem energigenvinding og sektorkobling, og omstillingen til vedvarende energi accelereres. Elektrificering er central i denne omstilling, da det mindsker udledninger, øger effektiviteten og baner vejen for et fremtidigt, bæredygtigt energisystem.

Undgåede udledninger

Danfoss muliggør dekarbonisering gennem en produktportefølje, der baseres på effektive løsninger med lavere udledning. At undgå udledninger spiller en afgørende rolle for de globale klimaambitioner, især i sektorer hvor elektrificering, effektivitetsforbedringer og et smartere energiforbrug rummer muligheder for markante reduktioner i de samlede udledninger.

Ambitiøse mål skal drive resultater

For at understøtte sine ambitioner har Danfoss sat sig en række ambitiøse mål. Fundamentet for virksomhedens dekarboniserings-strategi er forankret i science-based targets (læs herom i næste afsnit).

Disse mål suppleres desuden af konkrete forpligtelser gennem First Movers Coalition (FMC) om at øge andelen af lav-carbon-aluminium, samt af deltagelse i The Climate Groups anerkendte initiativer. De omfatter elektrificering af firmabiler (EV100), indkøb af 100% vedvarende elektricitet

(RE100) og en forpligtelse til at forbedre energieffektiviteten gennem Smart Energy Coalition (tidligere kendt som EP100).

Mål

Skærpede klimaforpligtelser godkendt af Science Based Targets initiative (SBTi)

Danfoss fastholder sin forpligtelse til at fremme konkurrencedygtig dekarbonisering med opdaterede scope 1, 2 og 3-mål, som alle er godkendt af SBTi.

Det understøtter virksomhedens nye, langsigtede SBTi-mål om en absolut reduktion på 90% inden 2035, målt op mod basisåret 2024. Frem mod 2030 fastholder Danfoss dog målet om CO₂e- neutralitet i egen drift (scope 1 og 2), hvilket indebærer en reduktion på 90% sammenlignet med 2019.

97% af Danfoss' samlede CO₂e-udledninger stammer fra brugen af solgte produkter (scope 3.1.1), selvom netop disse produkter er afgørende for industriel dekarbonisering. I takt med at den globale efterspørgsel efter Danfoss' løsninger vokser, øges disse udledninger også.

I forhold til Scope 3 udledningerne har Danfoss skærpet sit SBTi-mål, og sigter nu mod at reducere disse udledninger med 66% pr. kr. i værditilvækst inden 2035 (med 2024 som basisår). Som producent af energieffektive kompressorer forpligter Danfoss sig desuden til at reducere udledningen fra solgte produkter med 66% pr. ton kølekapacitet inden for samme tidsramme. På lang sigt er ambitionen yderligere hævet med et nyt mål om at være klimaneutral i hele værdikæden inden 2050.

Mål under The Climate Groups initiativer

Gennem sin deltagelse i The Climate Groups initiativer har Danfoss forpligtet sig til markante fremskridt inden for energi og transport. Via Smart Energy Coalition er målet at fordoble det økonomiske udbytte pr. energienhed inden 2030, målt mod 2007.

Inden for transport (EV100) arbejder Danfoss på en fuld omstilling til nul-emissionskøretøjer. For lette erhvervs-køretøjer vil overgangen være fuldendt i 2030 på markeder

hvor infrastrukturen er klar, og i 2035 vil den være fuldendt globalt. For tunge køretøjer er ambitionen udelukkende at indkøbe nul-emissionsmodeller fra 2040.

Endelig forpligter Danfoss sig gennem RE100-initiativet til at dække hele sit globale elforbrug med 100% vedvarende energi inden udgangen af 2030.

	Målsætning	Status
Scope 1 & 2	<p>≥ 90%</p> <p>Inden 2030 skal opnås en emissionsreduktion på mindst 90% sammenlignet med basisåret 2019.</p> <p>For at nå SBTi målene sigter Danfoss mod at opnå 90% absolut emissionsreduktion i 2035 sammenlignet med 2024 som basisår.</p>	<p>51%</p> <p>Danfoss opnåede en reduktion på 33% sammenlignet med 2024 og 51% sammenlignet med det genberegnete 2019-basisår.</p>
Scope 3	<p>66%</p> <p>Inden 2035 skal Danfoss opnå en 66% reduktion i intensiteten af deres scope 3-udledninger pr. mio.kr. bruttofortjeneste, med 2024 som basisår. Derudover skal Danfoss opnå en 66% reduktion i intensiteten af scope 3-udledninger fra brugen af solgte produkter pr. ton kølekapacitet fra Danfoss' forretning med kommercielle kompressorer.</p>	<p>6%</p> <p>Danfoss opnåede en reduktion på 6% i den økonomiske scope 3-intensitet sammenlignet med 2024. Danfoss opnåede også et fald på 3% i den fysiske intensitet fra sin kompressorforretning.</p>
<p>Klimaneutral i 2050</p> <p>Danfoss forpligter sig til at være klimaneutral i udledning af drivhusgasser på tværs af hele værdikæden inden 2050</p>		

Status på målene

Science-based targets

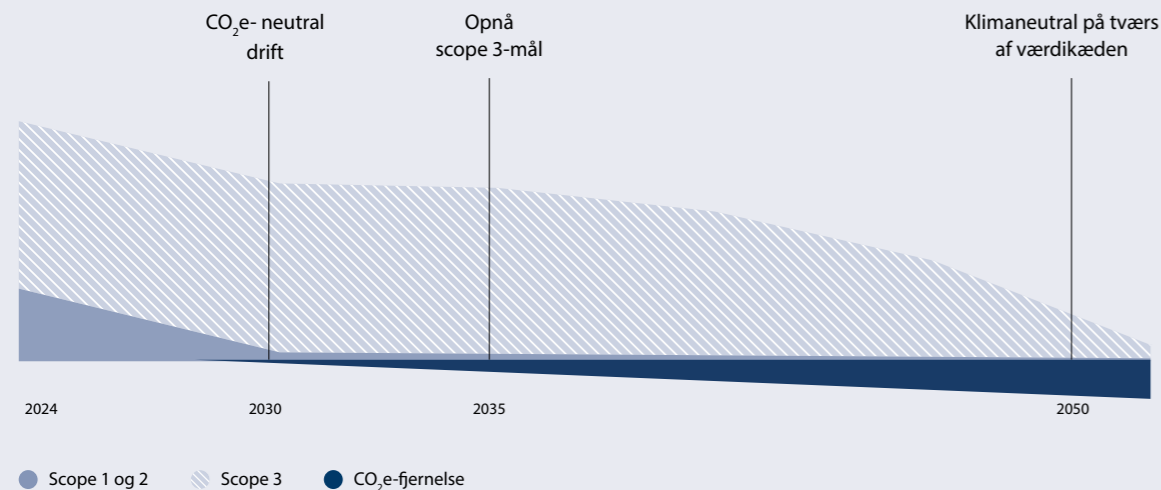
Inden for egen drift opnåede Danfoss 33% reduktion på sine udledninger, sammenlignet med 2024 som basisår. I takt med, at den globale efterspørgsel efter bæredygtige løsninger fortsætter med at vokse, stiger efterspørgslen efter Danfoss' energieffektive produkter og løsninger med lavere udledninger også. I 2025 leverede Danfoss målbare fremskridt i forhold til sine scope 3-mål og opnåede 6% reduktion i den økonomiske udledningsintensitet og 3% reduktion i den fysiske udledningsintensitet i sin kompressorforsretning.

Mål under The Climate Groups initiativer

Energiproduktiviteten i Danfoss er forbedret med 67% siden 2007, og andelen af elektricitet fra vedvarende kilder (RE100) tog et markant løft fra 41% til 67%. Inden for transport er andelen af lette nul-emissionskøretøjer (EV100) øget til 28%, mens 80% af de tunge køretøjer nu er elektriske og understøttet af Danfoss' egen Editron-ladeteknologi.

Vejen til klimaneutralitet

(Som et eksempel)



Metode for målfastsættelse

Danfoss' mål er baseret på en screening af virksomhedens aktiviteter og udelukker ingen obligatoriske udledningskategorier i henhold til vejledningen fra SBTi. Ved fastsættelsen af målene følger Danfoss de standarder og anbefalinger, der er udstukket af SBTi, og målene er på linje med Parisaftalens målsætning om at begrænse den globale opvarmning til 1,5 °C.

Opnåelse af klimaneutralitet i egne aktiviteter

I dekarboniseringen af sin drift fokuserer Danfoss primært på faktiske udledningsreduktioner og anvender kun i begrænset omfang klimakreditter og -kompensation. For at opnå klimaneutralitet baserer Danfoss sig på permanente løsninger til CO₂e-fjernelse for de resterende, svært-nedbringelige udledninger, som ikke kan elimineres. Dette er i overensstemmelse med SBTi's Corporate Net-Zero Standard.

Politik

Politik for energiledelse

Politikken fokuserer på Danfoss' tilgang til en bæredygtig og retfærdig anvendelse af energiresourcer.

Tiltag i own operations (egen drift)

CO₂e-neutral drift

Danfoss er i gang med implementeringen af en køreplan for at opnå CO₂e-neutral drift i 2030, da virksomheden anser bæredygtighed som en afgørende drivkraft for konkurrenceevnen.

Ud over det CO₂e-neutrale hovedkvarter i Nordborg, Danmark, har Danfoss dekarboniseret 14 af sine fabrikker i Kina, Indien, Europa og USA. Disse CO₂e-neutrale lokationer drives i dag med mindst 90% vedvarende energi og højst 10% klimakompensation.

Fremme af energieffektivitet

I 2025 udvidede Danfoss sit energieffektiviseringsprogram på tværs af sine regioner med et målrettet fokus på lokationer med to cifrede besparelsespotentialer.

Parallelt hermed blev der investeret i design med høj energieffektivitet for alle nybyggede fabrikker for at sikre, at effektivitetsmålene indfries fra start.

Elektrificering af bilflåden

Elektrificering af transport er et fokusområde for Danfoss – både i rollen som leverandør af løsninger til elektriske køretøjer og ladeinfrastruktur, og som medlem af The Climate Groups EV100-initiativ.

Intern CO₂e-prissætning

Efter de skridt, der blev taget i 2024 for at afprøve en intern CO₂e-prissætningsmekanisme i investeringsbeslutninger (CapEx), fortsatte Danfoss i 2025 med at udrulle denne mekanisme i processer relateret til udvikling af nye produkter.

Dekarbonisering af energimixet

Med en elkøbsaftale (PPA), der blev underskrevet i 2024 og trådte i kraft i 2025, er begge Danfoss' campusser i Haiyan, Kina, nu dækket af 100% grøn elektricitet. Fra og med 2025 reducerer den aftale Danfoss' CO₂e-udledninger med 25.000 tons årligt, svarende til 56% af Danfoss' udledninger i Kina og 10% globalt. Lignende aftaler er blevet underskrevet for andre faciliteter i Kina, Indien og Skandinavien.

I Nordamerika har en langsigtet aftale om solenergi, underskrevet i 2025, reduceret de regionale udledninger med



Danfoss' klimahandlingsplan 2025

Som en global teknologileder arbejder Danfoss målrettet på at muliggøre omstillingen til en lav-emissionsøkonomi. I 2025 publicerede Danfoss sin første klimahandlingsplan (Climate Transition Plan).

Planen, som er godkendt af Danfoss' bestyrelse, beskriver de centrale indsats og handlinger i forhold til dekarbonisering, som Danfoss iværksætter for at bidrage til at begrænse den globale opvarmning til de 1,5 °C fastsat i Parisaftalen. I 2026 vil Danfoss publicere en opdateret plan, der understøtter virksomhedens nye SBTi-mål.

79% og de globale udledninger med 25%. Med denne nye aftale er cirka to tredjedele af al den elektricitet, Danfoss indkøber globalt, nu grøn.

CO₂e-fjernelse og klimatiltag

Danfoss har købt klimakreditter til sit hovedkvarter i Nordborg, Danmark. De stammer fra et annulleringsprogram for klimakreditter, så disse tages ud af cirkulation. Programmet er rettet mod det regulerede og tredjepartsverificerede amerikanske "Cap-and-Trade"-marked i Californien.



Danfoss' downstream-udledninger opnås primært ved brug af virksomhedens produkter og udgør cirka 97% af de samlede udledninger. Derfor arbejder Danfoss målrettet på tværs af sine tre forretningssegmenter med at dekarbonisere produkterne gennem investeringer i optimering, energieffektivitet, nye teknologier og automatisering.

Tiltag i upstream-værdikæden

Danfoss' fokus i upstream-værdikæden er at minimere det CO₂e-aftryk, der er indlejret i materialer og produktion af virksomhedens produkter. For at opnå det, samarbejder Danfoss med sine leverandører om at indkøbe materialer med lavt CO₂e-aftryk, samtidig med at bæredygtighed integreres i indkøbsprocesser og produktdesign.

Resultater skabes i samarbejde med leverandører

I 2025 udvidede Danfoss sit leverandørprogram, "Green Ask", hvor Danfoss arbejder sammen med sine leverandører om at forbedre data omkring drivhusgasudledninger og implementere initiativer til reduktion af disse udledninger. I 2024 omfattede programmet 40% af de årlige indkøb på 26.390 mio. kr., og i 2025 er andelen udvidet til 58%

For at øge andelen af genanvendte materialer i produkter og emballage styrker Danfoss løbende samarbejdet med sine leverandører. Et centralt fokus i 2025 var at videreføre dialogen med nøgleleverandører i forhold til at kunne indsamle primære data direkte fra leverandøren. Adgangen til disse direkte data giver en mere præcis indsigt i virksomhedens samlede aftryk og forbedrer fundamentet for at iværksætte effektive tiltag.

Regionalisering af forsyningskæder

Danfoss regionaliserer sit fodaftryk for at blive mere robust, konkurrencedygtig og bæredygtig. Ved at regionalisere sine forsyningskæder indkøber, producerer og sælger Danfoss inden for samme region, hvilket samtidig reducerer virksomhedens CO₂e-aftryk.

Indkøb af materialer med lavt CO₂e-aftryk

Gennem First Movers Coalition (FMC) støtter Danfoss udviklingen af aluminium med lavt CO₂e-aftryk og forpligter sig til at indkøbe mindst 10% (volumen) primært aluminium med lavt CO₂e-aftryk inden 2030. Samtidig sikres det at mindst halvdelen af alt anvendt aluminium består af genanvendt aluminium inden 2030.

Drevet af disse forpligtelser har Danfoss påbegyndt en overgang til grønt aluminium og tester både nyt, primært aluminium med lavt CO₂e-aftryk og aluminium med et højere indhold af genanvendt materiale i sit produktdesign.

Integration af CO₂e-pris

I 2025 har Danfoss testet indførelse af en CO₂e-pris i sine indkøbsprocesser. Ved at indregne en CO₂e-pris i indkøbte varer og produktionsudstyr, får Danfoss' teams større gennemsigtighed i forhold til, hvordan de kan reducere egne produkters CO₂e-aftryk.

Tiltag i downstream-værdikæden

Danfoss' downstream-udledninger opnås primært ved brug af virksomhedens produkter og udgør cirka 97% af de samlede udledninger. Derfor arbejder Danfoss målrettet på tværs af sine tre forretningssegmenter med at dekarbonisere produkterne gennem investeringer i optimering, energieffektivitet, nye teknologier og automatisering.

Investeringer i innovation

For kontinuerligt at udvikle mere effektive løsninger med lavere udledning til kunderne, investerer Danfoss betydeligt i forskning og udvikling. Danfoss fastholdt i 2025 et højt niveau af forsknings- og udviklingsomkostninger på 3.751 mio. kr. (2024: 3.550 mio. kr.) svarende til 5,3% af salget (2024: 5,0%).

Forbedret produkteffektivitet

Danfoss øger systematisk sine produkters ydeevne gennem forbedret design og teknisk optimering. Indsatsen er fokuseret på at reducere energitab, anvende nye teknologier og forbedre produkternes funktionsprincip for derigennem at højne både effektivitet og produktivitet.

Optimering af energiforbrug

Danfoss hjælper sine kunder med at optimere driften ved at integrere intelligente funktioner i produkterne og udvikle understøttende software, tjenester og styringsløsninger. Disse værktøjer til ydeevneoptimering sikrer, at kundernes systemer drives mere effektivt, hvilket reducerer energiforbruget markant i hele produktets levetid.

Fremme af løsninger med lavere udledning

Danfoss bidrager aktivt til kundernes udledningsreduktioner ved at udvikle og levere optimale teknologier til specifikke anvendelser. På tværs af alle forretningssegmenter udforsker virksomheden systematisk nye lav-emissions-teknologier og indgår i tætte partnerskaber med kunder for i fællesskab at implementere innovative løsninger.

Klimarelaterede økonomiske risici og muligheder

Danfoss har i 2025 fortsat arbejdet med at vurdere de klimarelaterede risici og muligheder i henhold til anbefalingerne fra Task Force for Climate related Financial Disclosures (TCFD). Vurderingen har gjort det muligt for Danfoss at identificere, karakterisere og kvantificere de vigtigste risici og muligheder samt de omkostninger, der er forbundet med at realisere en mulighed eller reducere en risiko.

Danfoss har inddraget eksterne eksperter inden for klimarisici for at opnå indsigt i sin operationelle fysiske klimarisikoprofil på lokationsniveau og på tværs af forskellige klimascenarier defineret af International Panel on Climate Change (IPCC).

I deres vurderinger anvendes en kombination af eksterne værktøjer og klimascenarier fra WWF Water Risk Filter, World Resources Institute Aqueduct, IPCC's Representative Concentration Pathways (RCP'er) samt klimascenarier fra International Energy Agency. Derudover baserer Danfoss sig på interne analyser og risikovurderinger, herunder deres dobbelte væsentlighedsanalyse og lokale driftskontinuitetsplanlægning.

Håndtering af fysiske, klimarelaterede finansielle risici

I 2025 har Danfoss styrket sin modstandskraft over for fysiske klimarisici gennem en række konkrete tiltag:

Oversvømmelsesrisiko: Risikoen for oversvømmelse er nu fuldt integreret i al forretningsplanlægning på lokalt niveau. På særligt udsatte lokationer er der implementeret beskyttelsesforanstaltninger, som omfatter nødplaner, forbedrede drænsystemer og opsamlingsbassiner til regnvand.

Vandmangel: For at imødegå vandmangel er der implementeret reduktionsplaner for vandudtag på lokationer i områder med vandstress. Som supplement har Danfoss etableret et nyt mål om at reducere vandintensiteten med 3% (målt i m³ vand pr. 1.000 arbejdstimer). Målet er speci-

fikt rettet mod virksomhedens mest vandintensive drift i områder med vandstress.

Håndtering af finansielle risici ved den grønne omstilling

Danfoss' strategi for at imødegå finansielle risici ved den grønne omstilling er forankret i SBTi-målene, forpligtelserne i First Movers Coalition (FMC) og det målrettede "Green Ask" leverandørprogram.

Eksterne afhængigheder og Danfoss' aktive rolle

Realiseringen af Danfoss' klimamål forudsætter mere end interne ambitioner; den er betinget af en række eksterne faktorer som politiske rammer, teknologisk udvikling, samarbejde i værdikæden og adgang til vedvarende energi (VE).

Som global teknologileder engagerer Danfoss sig aktivt i at påvirke denne omstilling. Gennem politisk dialog, branchesamarbejder og vidensdeling arbejdes der på at fremme udbredelsen af energieffektivitet, elektrificering og integrerede systemløsninger.

De centrale eksterne forudsætninger for succes omfatter:

- Klare, ambitiøse og stabile politiske rammevilkår.
- Fælles forpligtelser til dekarbonisering med partnere i hele værdikæden.
- Adgang til pålidelig vedvarende energi til en rimelig pris.
- Fortsat udvikling og skalering af nødvendige lav-emissionsteknologier.
- Adgang til præcise og transparente data på tværs af værdikæden.



Risici og muligheder (RM)

	Klimarelateret risiko/mulighed	Risiko-/mulighedstype	Beskrivelse af den potentielle økonomiske indvirkning	Påvirkning af værdikæden
Mulighed	M1 Udvikling af lav-emissions-produkter	Omstilling	Øget omsætning som følge af øget efterspørgsel efter produkter og tjenester	Downstream
	M2 Brug af mere effektive produktionsprocesser	Omstilling	Reducerer indirekte (drifts)omkostninger	Own Operations
	M3 Ekspansion på nye markeder	Omstilling	Øget omsætning gennem adgang til nye og kommende markeder	Downstream
Risiko	R1 Oversvømmelse	Fysisk – akut	Faldende omsætning på grund af reduceret produktionskapacitet	Own Operations
	R2 Vandmangel	Fysisk – kronisk	Faldende omsætning på grund af reduceret produktionskapacitet	Own Operations
	R3 CO ₂ e-prissætning	Omstilling	Øgede omkostninger til overholdelse af lovgivning	Own Operations
	R4 Øgede omkostninger til genanvendt indhold i råmaterialer	Omstilling	Øgede produktionsomkostninger	Upstream
	R5 Regulering af eksisterende produkter	Omstilling	Øgede omkostninger til overholdelse af lovgivning	Downstream

Forurening

Danfoss arbejder løbende på at reducere problematiske stoffer i sine produkter, processer og forsyningskæde.

Danfoss' tilgang

Danfoss anerkender, at brugen af problematiske stoffer i hele værdikæden kan have negative konsekvenser for menneskers sundhed og miljøet. For at imødegå de potentielle påvirkninger fra sine produkter sikrer Danfoss, at dets produkter og processer efterlever strenge standarder for overholdelse af miljølovgivning og produktsikkerhed.

Virksomhedens tilgang til forebyggelse af forurening følger et afbødnings-hierarki, hvor den primære prioritet er at forhindre forurening og undgå forurenende stoffer ved kilden. For Danfoss' fabrikker betyder det implementering og vedligeholdelse af miljøledelsessystemer, der overholder kravene i ISO 14001.

For produkter og i produktionsprocesser indebærer det, at Danfoss træffer proaktive foranstaltninger for at reducere brugen af potentielt skadelige stoffer, f.eks. ved at erstatte dem. Et centralt værktøj i den indsats er Danfoss' negativliste, som begrænser brugen af farlige stoffer i virksomhedens produkter, processer og forsyningskæde.

Hvor det ikke er muligt at undgå, træffer Danfoss foranstaltninger, der minimerer påvirkningerne, og implementerer en forebyggende praksis i forhold til forurening på tværs af lokationer. Disse emner er beskrevet i Danfoss' adfærds-kodeks for leverandører (Supplier Code of Conduct), hvori virksomheden kræver og fremmer ansvarlig kemikalie-håndtering for at beskytte mennesker og miljø.

Som en del af tilgangen til miljø, sundhed og sikkerhed (EHS) anlægger Danfoss en proaktiv tilgang til hændelser, og opfordrer til tidlig identifikation og rapportering af potentielle farer. Det er med til at drive løbende forbedringer i arbejdet for at forhindre forurening, samtidig med at Danfoss sikrer, at der er procedurer på plads, der reducerer sandsynligheden for hændelser med potentielle miljø- og forureningsrelaterede risici.

Politik

EHS-politik

Danfoss' EHS-politik beskriver de miljømæssige forpligtelser og krav, som er indført for at forhindre forurening og forvalte ressourcer mest effektivt.

Tiltag relateret til forurening

ISO 14001 og IATF 16949

I 2025 var 85% af Danfoss' fabrikker certificeret i henhold til ISO 14001 for miljøledelsessystemer (2024: 76%; 2023: 80%), og 92% af de relevante lokationer var certificeret i henhold til IATF 16949.

Kortlægning af data for luftforurenende stoffer

For at uddybe forståelsen af forureningsrelaterede påvirkninger gennemførte Danfoss i 2025 en omfattende dataindsamling, der indhentede oplysninger om indendørs og udendørs luftforurenende stoffer på tværs af alle Danfoss' fabrikker. På størstedelen af fabrikkerne er Danfoss pålagt at overvåge og rapportere luftforurening i henhold til lokale tilladelser. Danfoss overholder konsekvent grænseværdierne for luftforurening for alle fabrikker.

Problematiske stoffer og særligt problematiske stoffer

Danfoss kortlægger løbende PFAS for bedre at kunne spore problematiske stoffer i sine produkter. Med en øget gennemsigtighed og forbedrede data er virksomheden bedre positioneret til at håndtere specifikke stoffer i sine produkter samt at indberette disse til myndigheder og kunder.

Rapporteringskrav for materialeoverholdelse

Danfoss udgav i 2025 "Material Compliance Data Reporting Requirements", der fastsætter klare forventninger til virksomhedens leverandører og beskriver de data, der er nødvendige for at dokumentere overholdelse af miljølovgivningen. Ved at stille specifikke værktøjer og vejledning til rådighed støtter Danfoss leverandørerne i at rapportere materialedata præcist – hvilket muliggør en bedre sporing af stoffer, der kan bidrage til forurening.

Vand

Danfoss arbejder engageret med ansvarlig vandhåndtering for at sikre et bæredygtigt vandforbrug og beskyttelse af naturressourcer.

Danfoss' tilgang

I Danfoss' drift anvendes vand primært i produktionsprocesser, specifikt til vandbaseret køling. Som følge heraf er Danfoss' drift typisk ikke vandintensiv.

Gennem WWF Water Risk Filter og klimarelaterede vurderinger, der er på linje med anbefalingerne fra Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD), har Danfoss identificeret vandmangel som en væsentlig risiko for egen drift (own operations) i områder med vandstress.

For at imødegå påvirkninger relateret til forringelsen af vandressourcer som følge af driften, træffer Danfoss foranstaltninger for løbende at reducere vandudtag, -forbrug og -udledning, især i regioner med udfordringer vedrørende vandkvalitet og -mangel. Gennem overvågning af sine lokationer har Danfoss et skærpet fokus på anlæg i vandstressede områder for at sikre, at driften ikke bidrager til lokal vandstress og -mangel.

Samtidig ser Danfoss betydelige muligheder i, gennem egne løsninger og innovation, at forbedre vandhåndteringsprocesser. Ved at udnytte sin ekspertise inden for digitalisering, automatisering og termisk styring sigter Danfoss mod at understøtte mere bæredygtige vandhåndteringsprocesser og hjælpe kunderne med at reducere både energi- og vandforbrug.

Virksomhedens løsninger omfatter smarte sensorer, der overvåger vandrørsledninger for at opdage lækager og forhindre vandtab; intelligente frekvensomformere til pumper, der automatisk justerer hastigheden for at matche det aktuelle vandbehov, og derved spare betydelige mængder energi; samt energi-genvindingsenheder, der opsamler og genbruger energi i afsaltningsanlæg, hvilket reducerer den nødvendige energi til at producere ferskvand.

Mål

Vandreduktion

I 2025 fastsatte Danfoss et kortsigtet vandmål med fokus på de mest vandintensive fabrikker i områder med høj vandstress. Inden udgangen af 2026 sigter virksomheden mod at reducere vandintensiteten med 3%, målt som kubikmeter vandudtag pr. 1.000 arbejdstimer. I løbet af 2026

vil Danfoss arbejde tæt sammen med fabrikker placeret i områder med vandstress, for at styrke praksis for vandhåndtering og udvide aktiviteter der kan forbedre den. Hensigten er at gøre det muligt at definere et langsigtet mål for håndteringen af vand.

Status på mål

Vandreduktion

I 2025 reducerede Danfoss sit vandudtag med 7,5% sammenlignet med det foregående år.

Politik

Politik for vandforvaltning

Danfoss' politik for vandforvaltning beskriver virksomhedens forpligtelser til vandbesparelse og styring af vandkvalitet, samtidig med at den definerer roller og ansvar for vandrapportering.

Tiltag relateret til vand

Overvågning af områder med mangel på vand

Danfoss har kortlagt de fabrikker, som er placeret i regioner med udfordringer inden for vandkvalitet og -mangel, og arbejder på løbende at overvåge udviklingen i disse områder. Det sker for at sikre, at Danfoss' handlinger, indsats og ressourcer er afstemt med lokale forhold og bidrager til en meningsfuld forvaltning af vandressourcer.

Vandrapportering

Danfoss rapporterer årligt omkring vandforvaltning og -sikkerhed gennem den integrerede årsrapportering, samt gennem CDP og Ecovadis. For sin indsats og rapportering vedrørende vandsikkerhed, opnåede Danfoss i 2025 en rating på A- fra CDP (Water).

Indsats for ansvarlig forvaltning af vand

I 2025 udgav Danfoss sit "Impact Paper on Water". Dette "impact paper" fremhæver ikke kun teknologier med et betydeligt potentiale for at spare energi, vand og reducere udledninger, men giver også anbefalinger til støtte for en mere ansvarlig vandforvaltning.

Cirkulær økonomi

Gennem investeringer i cirkularitet tager Danfoss ansvar for sin miljøpåvirkning og styrker samtidig sin konkurrenceevne

Danfoss' tilgang

Som et af virksomhedens tre store indsatsområder indenfor bæredygtighed spiller Danfoss' dagsorden for cirkularitet en central rolle i tilgangen til bæredygtig innovation.

Gennem sine tre forretningssegmenter integrerer Danfoss strategier og værktøjer for cirkularitet i arbejdet med både den eksisterende produktportefølje og udviklingen af nye produkter.

Danfoss arbejder aktivt på at forbedre det cirkulære design af sine produkter og øge andelen af genanvendte materialer i dem, samtidig med, at der investeres i udviklingen af cirkulære tjenester for at levere konkurrencedygtige og værdiskabende løsninger.

Strategihjul for bæredygtighed

Danfoss' tilgang til cirkularitet er baseret på principperne "Rethink-Reduce-Recirculate" (Genopfind-Reducér-Genbrug). Disse principper omsættes til handling gennem strategier, der vejleder Danfoss i udviklingen og forbedringen af både den eksisterende produktportefølje og udviklingen af nye produkter.

Resultater skabes gennem mål og forpligtelser

Som en del af sin tilgang fastsætter Danfoss mål for både sin eksisterende og sin nye produktportefølje.

Som et tiltag indenfor cirkularitet forpligter Danfoss sig gennem First Movers Coalition (FMC) til at indkøbe aluminium med lavt CO₂e-aftryk. Danfoss forpligter sig til at indkøbe mindst 10% (volumen) primært aluminium med lavt CO₂e-aftryk inden 2030 og til at sikre, at mindst halvdelen af den samlede mængde indkøbt aluminium årligt vil bestå af genanvendt aluminium inden 2030.

I 2025 udgjorde Danfoss' CO₂e-udledninger fra aluminium en væsentlig del af virksomhedens scope 3-udledninger i upstream-værdikæden. Det gør FMC-forpligtelsen til en vigtig drivkraft for fremskridt i arbejdet med at fremme Danfoss' tilgang til cirkularitet og indfrielse af SBTi-målene.

	Målsætning	Status
Ny produktudvikling	<p>80%</p> <p>Inden 2030 sigter Danfoss mod, at 80% af de nyudviklede produkter der lanceres, er omfattet af Danfoss' cirkularitetstilgang.</p>	<p>28%</p> <p>I 2025 var 28% af al ny produktudvikling omfattet af Danfoss' cirkularitetstilgang.</p>
Omsætning fra cirkulære aktiviteter	<p>25%</p> <p>Inden 2030 er målet for Danfoss at opnå en stigning på 25% i omsætningen fra cirkulære aktiviteter i forhold til 2023, svarende til 2.135 mio. kr.</p>	<p>0%</p> <p>Omsætningen fra cirkulære aktiviteter er uændret i 2025. Som en del af Danfoss' LEAP 2030-strategi vil der fremover ske en udvidelse af Danfoss' service- og eftermarkedstilbud.</p>

Strategihjul for bæredygtighed

Danfoss' cirkularitetstilgang bygger på tre principper: Genopfind, Reducér og Genbrug (Rethink, Reduce, and Recirculate)

Rethink (Genopfind)

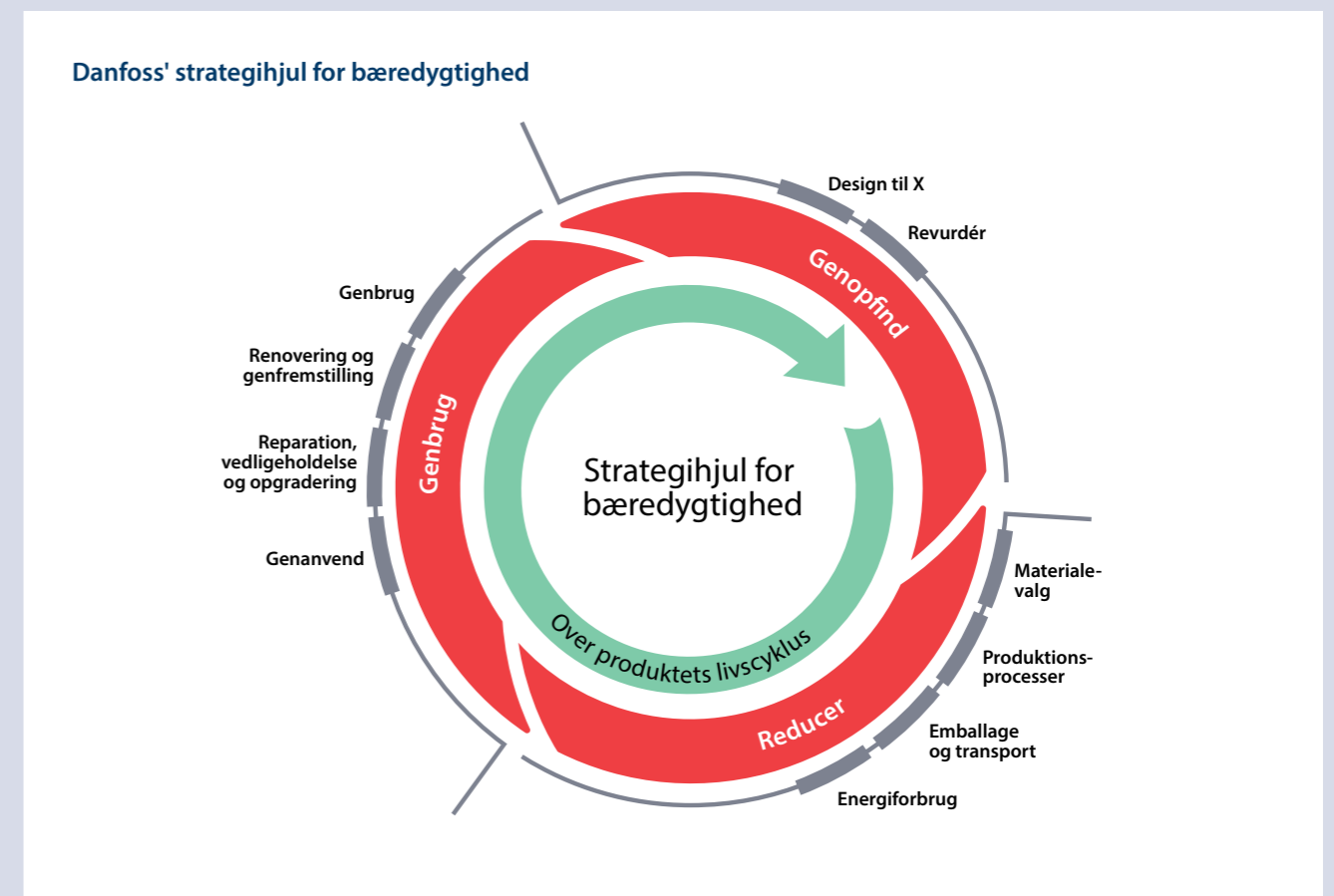
Princippet "Rethink" indebærer et skift i, hvordan produkter og tjenester designes, leveres og opleves. Det omfatter en revurdering af "Design for X"-strategier, såsom design der gør det muligt at skille produkterne ad, forlænger deres holdbarhed og gør det muligt at opgradere dem. Alt sammen med det formål at forlænge produkters levetid og reducere miljøpåvirkningen.

Reduce (Reducér)

"Reduce" fokuserer på at minimere miljøpåvirkningen under fremstilling og levering af virksomhedens produkter. Det omfatter design- og indkøbsstrategier, der reducerer brugen af nye, primære råmaterialer og energi samt initiativer til at mindske affald.

Recirculate (Genbrug)

"Recirculate" handler om strategier for produkters end-of-life-fase gennem genbrug, reparation og renovering (re-manufacturing) samt indsamling af materialer til genanvendelse.



Mål

Udvikling af nye produkter

Gennem mål for cirkulært design sigter Danfoss mod, at 80% af nylancerede produkter er omfattet af principperne for cirkularitet inden 2030. Indfrielse måles i forhold til den andel af lancerede projekter, der har gennemgået mindst én vurdering af cirkularitet i løbet af innovationsprocessen, beregnet som et vægtet gennemsnit baseret på den forventede omsætning og relative påvirkning.

Omsætning fra cirkulære aktiviteter

For den eksisterende produktportefølje sigter Danfoss mod at udvikle cirkulære tjenester, der forlænger produkternes levetid gennem vedligeholdelse, reparation og renovering. Målet er at opnå en 25% stigning i omsætningen fra cirkulære aktiviteter inden 2030, sammenlignet med basisåret 2023.

Status på mål

Udvikling af nye produkter

I 2025 havde 28% af de nylancerede produkter gennemgået en vurdering af cirkularitet. I 2024 registrerede Danfoss alle analyser og evalueringer på tværs af innovationsprojekter for at opbygge organisatorisk kapacitet. Året 2025 repræsenterer dermed det første år, hvor Danfoss begyndte at måle fremskridt frem mod sit 2030-mål, og hvor den samlede udvikling af nye produkter blev medtaget. Det aktuelle stadie afspejler en modning af virksomhedens tilgang til cirkulært design.

Omsætning fra cirkulære aktiviteter

I 2025 var Danfoss' omsætning fra cirkulære aktiviteter i al væsentlighed uændret sammenlignet med basisåret 2023. Som en del af Danfoss' nye LEAP 2030-strategi vil deres service- og eftermarkedstilbud til kunder og partnere blive udvidet.

Politikker

Politik for cirkulær økonomi

Danfoss' forpligtelse til cirkulær økonomi og ansvarlig ressourceforvaltning er forankret i virksomhedens politik for cirkulær økonomi.

Politik for produktionsaffald

Danfoss' tilgang til cirkularitet er også adresseret i virksomhedens politik for produktionsaffald, som fastlægger principper for ansvarlig affaldshåndtering på tværs af driften. Det arbejde støtter op om ambitionen om at forbedre genanvendelsen af materialer.



Tiltag relateret til cirkulært design

Styrkede politikker og standarder

I 2025 formaliserede Danfoss sine forpligtelser inden for cirkularitet i en ny politik for cirkulær økonomi. Danfoss indførte desuden en standard for bæredygtigt design for bedre at understøtte sine forsknings- og udviklingsteams.

Værktøjskasse for cirkularitet

Danfoss styrkede sin værktøjskasse for cirkularitet med lanceringen af Danfoss Circularity Index (DCI), et værktøj, der kvantificerer genanvendeligheden, tilgangen til optimal servicering og det genanvendte indhold i virksomhedens produkter. DCI styrker design- og udviklingsprocesserne og giver kunderne gennemsigtig, datadrevet indsigt i produkternes cirkularitet.

Overgang til primære data fra leverandører

For at sikre en nøjagtig rapportering om genanvendt indhold indsamler Danfoss nu primære, verificerede data direkte fra sine leverandører. Det markerer en strategisk overgang fra at anvende sekundære estimer til at basere sig på primære data for både CO₂e-aftryk og andelen af genanvendt materiale i indkøbte varer.

Styrkede politikker og standarder

Danfoss har formaliseret sine forpligtelser inden for cirkularitet gennem en ny, dedikeret politik for cirkulær økonomi.

For at omsætte politikken til praksis er der samtidig lanceret en ny standard for bæredygtigt design, som skal understøtte og guide virksomhedens R&D-teams i udviklingsprocessen.

Samarbejde for cirkularitet

Danfoss har fortsat sit aktive engagement i Circular Design Forum (CDF), hvor virksomheden udveksler viden og indsigter om praksis inden for cirkulær økonomi med branchekolleger. Danfoss har desuden påbegyndt deltagelse i Circular Leaders Group, et initiativ organiseret af Ellen MacArthur Foundation. For at forstærke sin gennemslagskraft arbejder Danfoss sammen med kunder, leverandører og partnere om at identificere områder, hvor en fælles indsats kan skabe resultater.

Tiltag relateret til omsætning fra cirkulære aktiviteter

Tilbagetagnings- og servicemodeller

Danfoss har fokus på at skabe værdi i den samlede livscyklus for sine produkter. På tværs af Danfoss' tre forretningssegmenter undersøges, sammen med kunder og partnere, udviklingen af løsninger til at tilbagetage og servicere produkter, med henblik på at forlænge produkters levetid og fremme cirkulær materialeanvendelse.

Social – S

Egen arbejdsstyrke

Danfoss fremmer en sikker og inkluderende kultur, hvor højtydende, engagerede teams trives og yder deres bedste.

Danfoss' tilgang

Danfoss forfølger en medarbejdercentreret tilgang, der bygger på principper om inklusion, sikkerhed samt læring og udvikling. For at indfri sine løfter investerer Danfoss i at styrke sine globale teams. De efterlever Danfoss' adfærdsprincipper, som omsættes til praksis gennem et vedvarende fokus på operationel effektivitet, bæredygtig innovation og en kundecentreret tilgang.

Danfoss har fokus på at skabe en retfærdig, inkluderende og sikker arbejdsplads, hvor alle medarbejdere respekteres, støttes og kan realisere deres fulde potentiale. Et sådant arbejdsmiljø er afgørende for at udvikle de kompetencer, der er nødvendige for at flytte grænserne for innovation. Et stærkt fokus på tilhørsforhold er en fundamental forudsætning for at indfri Danfoss' LEAP 2030-strategi og for at sætte de globale teams i stand til at levere markante resultater. Derfor arbejder virksomheden målrettet på at styrke sin talent pipeline og sikre, at alle indsats er forankret i meningsfulde og effektfulde målsætninger.

Ambitiøse mål som drivkraft for en ansvarlig udvikling

For at omsætte sine strategiske ambitioner til handling har Danfoss i 2025 fastsat en række nye, ambitiøse 2030-mål inden for centrale områder:

- **Inklusion og tilhørsforhold:** Et nyt 2030-mål skal sikre et fortsat fokus på at måle og styrke inklusion og følelsen af tilhørsforhold i hele organisationen.
- **Ligeløn:** For at fremme lighed på arbejdspladsen er der fastsat et specifikt 2030-mål om at eliminere uforklarlige lønforskel mellem køn, baseret på data fra løbende monitorering.
- **Sikkerhed:** I tråd med princippet om løbende forbedringer arbejdes der med både årlige mål samt et 2030-mål for at reducere antallet af arbejdsrelaterede hændelser og sikre en tryk arbejdsplads.

Målsætning	Status
<p>≥80</p> <p>Inden 2030 skal der opnås en inklusionsscore på mindst 80.</p>	<p>78</p> <p>I 2025 opnåede Danfoss en inklusionsscore på 78. Det vil fungere som basisår for fremtidige vurderinger.</p>
<p>≤5%</p> <p>Inden 2030 skal den samlede nettolønsforskel mellem mænd og kvinder forblive under 5% på globalt plan.</p>	<p>3,9%</p> <p>I 2025 var den samlede nettolønsforskel mellem kønnene 3,9%, hvilket var et godt stykke under Danfoss fastsatte mål.</p>
<p>≤1,0</p> <p>Inden 2030 skal der sikres en LTIF-rate (Lost Time Injury Frequency) på – eller under – 1,0 hændelse pr. million arbejdstimer.</p>	<p>1,0</p> <p>I 2025 nåede Danfoss et historisk lavt niveau for LTIF (Lost Time Injury Frequency) på 1,0. Dette markerer en samlet reduktion på 41% over de seneste fem år.</p>

Inklusion

Danfoss' tilgang

Som et af virksomhedens tre store indsatsområder indenfor bæredygtighed er det Danfoss' mål at skabe en inkluderende arbejdsplads, hvor højtydende teams styrkes, så de kan trives og skabe resultater til gavn for kunder og partnere. Med udgangspunkt i principperne om retfærdighed og gennemsigtighed arbejder Danfoss målrettet på at opbygge og vedligeholde en inkluderende arbejdspladskultur, der tilbyder lige muligheder for alle medarbejdere, uanset hvem de er, eller hvor de arbejder.

Danfoss mener, at ligeløn for arbejde af samme værdi, uanset køn, er et centralt element i inklusion og afgørende for virksomhedens evne til at tiltrække, motivere og fastholde kolleger. Derfor arbejder Danfoss for at tilbyde lige muligheder samt konkurrencedygtig løn og goder til alle medarbejdere, hvilket også indebærer en leveløn (living wage).

Mål

Inklusion

Danfoss sigter mod at opnå en inklusionsscore på mindst 80 inden 2030. Scoren er baseret på virksomhedens medarbejderengagements-undersøgelse, Voice, og måles som et gennemsnit af svarene på et specifikt sæt spørgsmål, der er designet til at måle inklusion hos Danfoss.

Lønsforskel mellem kønnene

Danfoss er løbende optaget af at sikre ligeløn for arbejde af samme værdi. For at understøtte den ambition har virksomheden sat et nyt mål om at sikre, at den samlede lønsforskel mellem kønnene forbliver under 5% globalt frem mod 2030.

Status på mål

Inklusion

Med Danfoss' nye inklusionsmål, som måles via medarbejderengagements-undersøgelsen, Voice, opnåede Danfoss en score på 78 i 2025. Det tal vil fungere som Danfoss' baseline i fremtidige målinger.

Lønsforskel mellem køn

I 2025 justerede Danfoss sin beregningsmetode for at

efterleve EU's direktiv om løngennemsigtighed. For at sikre et retvisende sammenligningsgrundlag er data for 2024 blevet genberegnet. Det betyder, at lønsforskellen for 2024 er korrigeret fra 6,3% til 4,2%. Den globale lønsforskel udgjorde 3,9% i 2025 (2024: 4,2%), mens brutto-lønsforskellen var 21,2% (2024: 22,4%). Alle opgørelser dækker udelukkende Danfoss' funktionærer.

Politikker

Inklusion er en integreret del af den måde, som Danfoss arbejder og ledes på. Selvom Danfoss ikke har en særskilt inklusionspolitik, sikrer Danfoss' personalepolitik, politik for sundhed og trivsel, politik for leveløn, politik for ligeløn og Danfoss' Etikåndbog samlet set lige muligheder, respekt og støtte for alle medarbejdere.

Handlinger relateret til inklusion

Medarbejdernes stemme (Voice)

Danfoss' årlige medarbejderengagements-undersøgelse, Voice, giver indsigt i engagement, ledelse, trivsel, inklusion og kultur. I 2025 var deltagelsen med 93% exceptionelt høj, hvilket vidner om et stort engagement i hele organisationen. Den samlede engagementsscore på 79 indikerer, at medarbejderne er meget engagerede, og i høj grad vil anbefale Danfoss som arbejdsplads.

Som en essentiel del af processen analyserer hvert enkelt team sine resultater og udarbejder konkrete handlingsplaner for de identificerede indsatsområder.

Repræsentation i lederteams

I løbet af 2025 nåede Danfoss en score på 78% for diversitet i lederteams (Management Team Diversity), hvilket er en forbedring for femte år i træk. Hensigten er at sikre en mere mangfoldig repræsentation, baseret på minimum to nationaliteter og køn i alle Danfoss' lederteams på ledelsesniveauerne 1-4.

Derudover er andelen af kvinder i lederstillinger steget for femte år i træk og nåede 24,6% i 2025.



Leveløn (Living wage)

Danfoss har afsluttet en analyse af leveløn, der dækker alle virksomhedens aktiviteter. Der konkluderes på resultaterne i 2026. Fremadrettet vil Danfoss fortsætte med at overvåge leveløn og aflønningspraksis.

Rekrutteringspraksis

En retfærdig og inkluderende rekruttering er fundamental for Danfoss. Derfor styrkes kompetencerne hos virksomhedens rekrutterende ledere og HR-partnere systematisk, så de kan identificere og modvirke ubevidste bias i ansættelsesprocessen.

Gennem implementering af objektive vurderingsmetoder sikres det, at alle kandidater bedømmes udelukkende på deres kvalifikationer og potentiale – uden hensyn til køn, alder, race, nationalitet, handicap, seksuel orientering eller andre beskyttede kendetegn.

Lønforhold mellem køn

Danfoss overvåger løbende ligeløn ved at analysere løndata for mænd og kvinder i sammenlignelige stillinger. Denne proaktive tilgang gør det muligt at identificere eventuelle lønforskel med det samme, hvilket sikrer en vedvarende retfærdig og konkurrencedygtig aflønning. Afsløres der en uforklarlig lønforskel, iværksættes en række målrettede handlinger, herunder lønjusteringer, revurdering af stillinger eller generelle politikændringer.

Stærk sikkerhedskultur

Safety First

Danfoss' tilgang til sikkerhed

Med sin "Safety First"-tilgang sigter Danfoss mod at forankre en stærk sikkerhedskultur i hele organisationen. Det indebærer at fremme sikker adfærd i alle situationer – på arbejdspladsen, under rejser og i samarbejde med partnere – gennem målrettet træning og opmærksomhedsskabende aktiviteter. Virksomheden håndhæver desuden en nultolerancepolitik over for chikane og diskrimination¹, for at sikre at arbejdspladsen er både fysisk og psykisk tryk.

Systematisk og certificeret tilgang

Fundamentet for dette arbejde er Danfoss' ledelsessystem for miljø, sundhed og sikkerhed (EHS). Systemet understøttes af regelmæssige audits, der sikrer overholdelse af globale standarder og lokal lovgivning. For at leve op til best practice arbejder alle fabrikker målrettet på at overholde internationale standarder som ISO 45001 (arbejds miljø) og ISO 14001 (miljø).

Danfoss fremmer sikker adfærd

Tilgangen understøttes af konkrete initiativer, såsom uddannelse i førstehjælp og et omfattende program for personalegoder. Dette program giver medarbejdere adgang til sundhedsforsikring og et medarbejderstøtteprogram (Employee Assistance Program), der tilbyder professionel og fortrolig rådgivning.

Princippet om "Safety First" gælder for alle, der arbejder for eller med Danfoss, samt besøgende på virksomhedens lokationer. Der er endvidere opsat specifikke retningslinjer for alle eksterne parter, som arbejder på eller ved Danfoss' lokationer.

Mål for reduktion af arbejdsulykker

Danfoss har sat et mål om at opretholde en frekvens for arbejdsulykker med fravær (Lost Time Injury Frequency – LTIF) på eller under 1,0 hændelser pr. million arbejdstimer inden 2030, sammenlignet med et udgangspunkt i 2024 på 1,2. Danfoss' mål for 2025 var 1,2 for arbejdsulykker med fravær og 2,1 for den totale registrerbare ulykkesfrekvens (Total Recordable Incidents Frequency – TRIF).

Danfoss måler effekten af indsatser og politikker gennem sundheds- og sikkerheds-KPI'erne LTIF og TRIF.

Sundhed og sikkerhed	2023	2024	2025	Målsætning
LTIF	1,2	1,2	1,0	1,2
TRIF	2,1	2,2	2,0	2,1
Dødsfald	0	0	0	0

Status på målopfyldelse

I 2025 opnåede Danfoss sit hidtil laveste LTIF-niveau på 1,0, hvilket markerer en samlet reduktion på 41% over de seneste fem år. Resultatet tilskrives en stærk sikkerhedskultur, proaktiv risikostyring og en systematisk tilgang til løbende forbedringer kombineret med en dedikeret indsats fra medarbejdere verden over.

Politikker

EHS-politik og trivselspolitik

Danfoss' EHS-politik og trivselspolitik udgør ryggraden i, hvordan Danfoss sikrer et sikkert og sundt arbejdsmiljø på tværs af Danfoss' aktiviteter.

Handlinger relateret til Safety First

ISO 45001 og 14001

I 2025 opnåede – eller opretholdt – 57% af Danfoss' fabrikker en ISO 45001-certificering, og 85% opnåede, eller opretholdt, en ISO 14001-certificering.

EHS-ledelse

Danfoss' EHS-ledelse varetages af et dedikeret lederteam samt en tværgående arbejdsgruppe med repræsentanter fra de globale service- og bæredygtighedsfunktioner.

Formålet med denne struktur er at fremme et tæt samarbejde på tværs af segmenter og derigennem sikre løbende forbedringer, harmonisere standarder og indfri virksomhedens forpligtelse til sikkerhed.

¹ Danfoss tolererer ikke diskrimination på baggrund af kendetegn som køn, alder, nationalitet, etnicitet, kaste, religion, seksuel orientering, politisk overbevisning, handicap (uanset om det er fysisk, mentalt eller indlæringsmæssigt) eller andre kendetegn, der er beskyttet af loven.

Ledelsens sikkerhedsrunderinger

Gennem ledelsens sikkerhedsrunderinger engagerer Danfoss' medarbejdere og ledere sig i en åben dialog, der bringer nye perspektiver på, hvordan forholdene på arbejdspladsen kan forbedres.

Sikkerhedsuge

Danfoss' sikkerhedsuge er en hjørnesten i virksomhedens mål om at fremme en sikkerhedskultur på alle niveauer i organisationen. Den årlige begivenhed finder sted på alle Danfoss-lokationer og er en garanti for, at sikkerhed forbliver en toprioritet.

Træning

Danfoss har undersøgt brugen af AI-støttede træningsprogrammer, der kan levere personaliserede og interaktive læringsoplevelser, og dermed øge effektiviteten af undervisning i sikkerhed. Et eksempel er Danfoss Power Solutions, hvor man har anvendt Synthesia-software til at udvikle EHS-træning.

Fremme af løbende forbedringer

Danfoss' proaktive tilgang til sikkerhed bygger på tidlig identifikation og rapportering af potentielle farer. Viden fra hændelser og risikovurderinger omsættes systematisk til konkrete forbedringer på arbejdspladsen, hvilket udgør fundamentet for et sikkert og trygt arbejdsmiljø.

Engagement med Danfoss' medarbejdere

Medarbejdernes stemme (Voice)

Danfoss' globale medarbejderengagements-undersøgelse, Voice, gennemføres regelmæssigt for bedre at forstå medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsplads. Undersøgelsen gennemføres i samarbejde med en ekstern part og vurderer følgende temaer: arbejdspladstilfredshed, inklusion, lederskab, trivsel og kultur.

Medarbejderrepræsentation og social dialog

Danfoss respekterer retten til foreningsfrihed, herunder deltagelse i fagforeninger eller samarbejdsudvalg. I lande, hvor disse rettigheder er begrænsede, eller hvor lovgivningen begrænser medlemskab af fagforeninger, sikrer Danfoss alternative kanaler, der muliggør en åben dialog mellem medarbejdere og ledelse.

Ledelseskommunikation

I løbet af året deler Danfoss' ledelsesorganer regelmæssigt opdateringer om strategiske prioriteter samt opdateringer om resultater inden for økonomi og bæredygtighed.

AskHR Hubs

Danfoss' fire AskHR-hubs, der dækker Danfoss globale organisation, yder professionel support vedrørende arbejdsrelaterede henvendelser, herunder løn, personalegoder, ferie, politikker og andre anliggender, der kræver HR's involvering.

Kommunikationskanaler til at rejse bekymringer

Fremme af en åbenhedskultur

For at fastholde en kultur, der afspejler virksomhedens værdier og etiske forretningspraksis, fremmer Danfoss en åbenhedskultur. Medarbejdere kan trygt ytre sig i vished om, at alle henvendelser behandles fortroligt og uden risiko for repressalier.

Forskellige kommunikationskanaler til henvendelse

Danfoss stiller en række kommunikationskanaler til rådighed for medarbejdere, der ønsker at rejse arbejdsrelaterede bekymringer. Disse omfatter direkte dialog med nærmeste leder eller HR, formelle kanaler som Voice-undersøgelsen og fratrædelsessamtaler samt repræsentative kanaler via tillids- eller fagforeningsrepræsentanter.

Danfoss' Ethics Hotline

Danfoss sikrer, at der er kendskab til Ethics Hotline og vejleder medarbejdere i brugen heraf gennem onboarding-materiale, Danfoss' Etikhåndbog, medarbejdertræning og løbende informationskampagner.

Adgang til genoprejsning

Efter undersøgelse og vurdering af bekræftede sager sikrer Danfoss, at der iværksættes passende afhjælpende foranstaltninger, og at der ydes genoprejsning.

Læring og udvikling

Danfoss' tilgang

Danfoss arbejder målrettet på at skabe en kultur med kontinuerlig læring og udvikling for sine medarbejdere. Danfoss følger 70-20-10-læringsmodellen, en globalt anerkendt ramme, der understøtter medarbejdernes udvikling gennem en afbalanceret blanding af læring gennem praksis, læring gennem kollega og formel læring.

Størstedelen af læringen finder sted i forbindelse med det daglige arbejde, hvor medarbejderne udvikler sig ved at påtage sig nye opgaver, løse problemer og anvende læring direkte i deres roller. Læringen styrkes yderligere gennem samarbejde med andre kollegaer, herunder mentoring, coaching og vidensdeling på tværs af teams og geografi.

Formel læring supplerer læring gennem praksis og læring gennem kollegaer. Gennem lederprogrammer, teknisk uddannelse og digitale læringsplatforme understøttes medarbejderne i løbende at udvikle deres viden og kompetencer over tid.

Ved at kombinere disse tre elementer giver Danfoss sine medarbejdere mulighed for at udvikle de færdigheder og den tankegang, der er nødvendig for at trives i en verden i hastig forandring.

Mål

Læring og udvikling

Danfoss fastholdt et højt niveau af forsknings- og udviklingsomkostninger på 3.751 mio. kr. (2024: 3.550 mio.) svarende til 5,3% af salget (2024: 5,0%).

Status på mål

Læring og udvikling

Danfoss' fokus på medarbejdernes vækst og udvikling afspejles i virksomhedens Voice-undersøgelse. Resultaterne viser en konsekvent høj og stabil opfattelse af læringsmuligheder, udvikling og klarhed over udviklingsbehov, med en score på 81 inden for læring og udvikling.

Handlinger relateret til læring og udvikling

Læringsmuligheder

På tværs af Danfoss faciliteres læring og udvikling lokalt, hvilket sikrer, at mulighederne skræddersyes til behovene på hver enkelt lokation. Danfoss fortsætter med at inve-

stere i e-læring, hvilket gør det muligt for medarbejderne at tage ejerskab for deres udvikling og lære i deres eget tempo.

Paletten af tilbud er bred og omfatter både intern og ekstern træning, herunder funktionelle kurser inden for centrale områder som finans, drift, sikkerhed, kvalitet og bæredygtighed. Derudover tilbydes udviklingsforløb som mentoring, coaching og talentrotationsprogrammer. For at sikre ledelsesudvikling på højeste internationale niveau sendes erfarne ledere desuden på anerkendte programmer hos blandt andet INSEAD Business School.

Karrieremuligheder for nyuddannede

I mere end 50 år har Danfoss Postgraduate Program understøttet karriereudvikling af nyuddannede funktionærer. I 2025 blev deltagerne i Danfoss Postgraduate Program introduceret til forskellige kulturer, arbejdsmetoder og perspektiver gennem internationale rotationer og tværfunktionelt samarbejde.

Arbejdstagere i værdikæden

Respekt for og fremme af menneskerettigheder på tværs af værdikæden

Danfoss' tilgang

Respekten for menneskerettigheder er et fundamentalt princip for Danfoss, og gælder i hele virksomhedens værdikæde. Arbejdet er forankret i anerkendte internationale rammeværk, herunder FN's vejledende principper (UNGP'er), OECD's retningslinjer og ILO's kernekonventioner (International Labour Organization).

I praksis omsættes denne forpligtelse gennem robuste compliance-programmer, due diligence-processer og effektive klagemekanismer. Ansvarsfordelingen er klar: Group Risk & Compliance har det overordnede ansvar for agendaen, mens de enkelte forretningsområder er ansvarlige for den daglige implementering.

Due diligence for menneskerettigheder

I overensstemmelse med UNGP'erne og OECD's retningslinjer anvender Danfoss en risikobaseret due diligence-proces til systematisk at identificere, vurdere og afbøde negative menneskerettighedspåvirkninger i hele værdikæden.

For at måle effektiviteten af denne indsats evaluerer Danfoss løbende resultaterne af sine tiltag, herunder gennem tredjeparts-leverandøraudits.

Væsentlige menneskerettighedsspørgsmål

Danfoss har identificeret væsentlige menneskerettighedsspørgsmål i sin værdikæde. Danfoss arbejder proaktivt for at afbøde og forebygge disse risici gennem sin due diligence-tilgang.

Politikker

Menneskerettighedspolitik

Danfoss' forpligtelse til at overholde menneskerettigheder og medarbejderrettigheder er beskrevet i menneskerettighedspolitikken og i Danfoss' Etikåndbog.

Danfoss' adfærdskodeks for leverandører

Danfoss' adfærdskodeks for leverandører fastsætter miljømæssige, sociale og etiske krav og forventninger til leverandørerne. Det forventes desuden, at leverandører implementerer standarder, der er i overensstemmelse med Danfoss' adfærdskodeks, i deres egen forsyningskæde.

Engagement med arbejdstagere i værdikæden

Engagement gennem due diligence-processer

Som en central del af sin due diligence-proces interagerer Danfoss direkte med arbejdstagerne hos sine leverandører. Disse interaktioner finder sted under både formelle audits, der bl.a. inkluderer interviews, og ved løbende fabriksbesøg. Formålet er at få et direkte indblik i arbejdsforholdene og dermed vurdere leverandørernes praksis.

Engagement gennem ekspertnetværk og branchefora

Ud over det direkte engagement med leverandører benytter Danfoss sig af indirekte dialog for at afdække systemiske menneskerettighedsrisici i værdikæden. Det sker gennem aktiv deltagelse i anerkendte branchefora og bæredygtighedsnetværk.

Samarbejdet med disse troværdige partnere giver adgang til viden og indsigt i potentielle risici, som kan være svære at identificere alene gennem audits. Konkret er Danfoss engageret i fora som UN Global Compact Network Denmark og Nordic Business Network for Human Rights, der koordineres af Institut for Menneskerettigheder.

Kanaler for indberetning af kritisable forhold

Anmeldelse af bekymringer

Arbejdstagere i værdikæden har adgang til Danfoss' Ethics Hotline – en sikker og fortrolig rapporteringskanal. Ethics Hotline muliggør anonym indberetning, beskytter mod repressalier og sikrer, at bekymringer undersøges uafhængigt og upartisk. Den fungerer som en central mekanisme til at identificere og håndtere potentielle negative indvirkninger på menneskerettighederne på tværs af Danfoss' værdikæde.

Afhjælpende foranstaltninger

I situationer, hvor Danfoss eller en forretningspartner er forbundet med negative menneskerettighedspåvirkninger, handler Danfoss i fuld overensstemmelse med FN's vejledende principper (UNGP'erne) for at sikre effektiv genopretning.

Processen indebærer, at der iværksættes afhjælpende foranstaltninger, og at genopretning enten ydes direkte af Danfoss eller muliggøres gennem samarbejde. For at sikre en retfærdig løsning afgøres arten og omfanget af genopretningen altid i tæt dialog med de berørte parter.

Handlinger relateret til arbejdstagere i værdikæden

Opdateret adfærdskodeks for leverandører

I 2025 skærpede Danfoss sit adfærdskodeks for leverandører for at afspejle de nyeste standarder for ansvarlig forretningsadfærd. Denne opdatering er integreret i virksomhedens reviderede due diligence-processer, herunder leverandørers selvurderinger samt anden- og tredjeparts-audits. Disse processer sikrer, at eventuelle afvigelser identificeres og adresseres i tæt dialog med den enkelte leverandør.

Verificering af leverandører i 2025

I løbet af året blev der gennemført 70 tredjeparts-audits i lande identificeret som højrisikoområder. Disse audits afdækkede i alt 15 alvorlige afvigelser relateret til arbejdstid, sundhed, sikkerhed og aflønning. Alle afvigelser blev håndteret gennem en grundig årsagsanalyse for at fastlægge korrigerende handlinger og blev lukket inden årets udgang.

Træning og kapacitetsopbygning

Som led i styrkelsen af due diligence-processerne er der i 2025 udviklet nye, målrettede træningsforløb med planlagt lancering i 2026. Disse forløb bliver obligatoriske for alle medarbejdere i indkøbsfunktionen i forbindelse med udrolningen af det nye adfærdskodeks.

Bekæmpelse af moderne slaveri

I 2025 styrkede Danfoss sine due diligence-foranstaltninger til håndtering af risici for moderne slaveri i sine indirekte indkøbsprocesser. Danfoss kommunikerer årligt om sine politikker, resultater og præstationer i sin erklæring i henhold til Modern Slavery Act, som kan findes på danfoss.com.

Ansvarligt indkøb af mineraler

Danfoss har som målsætning at indkøbe materialer og komponenter fra leverandører, der deler Danfoss' værdier med hensyn til respekt for menneskerettigheder, etik og miljøansvar.

Danfoss støtter Responsible Minerals Initiative og muliggør ansvarlige indkøbsbeslutninger ved at undersøge om tin, tantal, wolfram og guld (3TG) i Danfoss' produkter stammer fra konfliktramte eller højrisikoområder. Som led i Danfoss' tilgang til ansvarligt indkøb af mineraler inddrages

leverandører løbende i arbejdet med at indsamle oplysninger om konfliktmineraler. Det omfatter identifikation af de anvendte smeltværker og raffinaderier samt deres oprindelsesland.

Gennem sin tilgang til leverandørsamarbejde er Danfoss i årlig dialog med 1.500 direkte leverandører om håndteringen af konfliktmineraler. Denne systematiske dialog gør det muligt for Danfoss at levere de krævede Conflict Minerals Reporting Templates (CMRT) til sine kunder. Samtidig danner den grundlag for de due diligence-aktiviteter, der iværksættes for at afbøde risici fra højrisiko-smeltværker i forsyningskæden.

Fremme af leveløn

Danfoss har forpligtet sig til at betale sine medarbejdere en leveløn. Det er en central menneskerettighed, og i sit opdaterede adfærdskodeks for leverandører opfordrer Danfoss derfor også sine leverandører til at gøre det samme.

Danfoss' adfærdskodeks for leverandører

I 2025 opdaterede Danfoss sit adfærdskodeks for leverandører, så det nu er i overensstemmelse med Responsible Business Alliance (RBA) Code of Conduct.

For at understøtte implementeringen hos indkøbsteams og leverandører udviklede Danfoss desuden en vejledning, "Supplier Code of Conduct Implementation Guidance". Den giver praktisk indsigt i – og eksempler på – hvordan kravene i adfærdskodekset efterleves.

Governance – G

Virksomhedsadfærd

Ansvarlig adfærd er en central del af Danfoss' kerneværdier og er afgørende for virksomhedens evne til at opbygge førende positioner.

Virksomhedskultur

Danfoss' kultur bygger på retfærdighed, lighed og gennemsigthed – værdier, der er dybt forankret i virksomhedens DNA. Ved at afstemme sin praksis med strategiske mål og globale standarder arbejder Danfoss for at fremme en kultur præget af ansvarlighed og ansvarlig beslutningstagning samtidig med, at der inspireres til iværksætter og innovation.

Danfoss giver sine teams handlekraft til at skabe resultater og udnytte synergier på tværs af den globale organisation. Dette er inspireret af virksomhedens grundlægger og forankret i adfærdsprincipperne: Frontline Passion, Run the Business Like Your Own and Think Danfoss.

Over for forretningspartnere er kulturen afgørende for, at Danfoss bliver opfattet som en troværdig, pålidelig og ansvarlig partner. Denne position understøttes af virksomhedens Etikhåndbog og politikker for forretningsadfærd, og den styrkes yderligere gennem omfattende complianceprogrammer og løbende uddannelse.

Effektiviteten af Danfoss' complianceprogrammer overvåges af revisionskomiteén under Danfoss A/S' bestyrelse.

Politikker

Danfoss' politik for virksomhedsadfærd

Danfoss' politik for virksomhedsadfærd er en overordnet og grundlæggende politik i Danfoss. Den udgør en struktureret ramme for ansvarlig adfærd og forbinder virksomhedens formål og strategi med dens værdier.

Ved at skitsere Danfoss' forpligtelser og krav inden for miljø, sociale forhold, etik og compliance understøtter denne politik Danfoss' ledelsesramme og sikrer, at Danfoss opererer etisk, bæredygtigt og med integritet.

Implementeringen af Danfoss' politikker understøttes af uddannelser, der dækker emner som etik, eksportkontrol, fair konkurrence, antikorrupktion og databeskyttelse. For at monitorere virksomhedskulturen indhenter Danfoss viden fra bl.a. medarbejderengagementsundersøgelsen, Voice, og Danfoss' Ethics Hotline.

Danfoss' Etikhåndbog

Danfoss' Etikhåndbog fungerer som vejledning og fastsætter klare forventninger til medarbejderne. Den er baseret på Danfoss' værdier samt FN's vejledende principper for erhvervsliv og menneskerettigheder (UNGP'er), OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder, Den Internationale Menneskerettighedskonvention og ILO's kernekonventioner om arbejdsstandarder.

Danfoss' retningslinjer for virksomhedsadfærd hjælper medarbejderne med at leve op til Danfoss' værdier og politikker. Retningslinjerne er tilgængelige på flere sprog og dækker emner som korrupktion og bestikkelse, svindel, diskrimination, menneskerettigheder, donationer, fair konkurrence og interessekonflikter.

Alle medarbejdere forventes at følge Danfoss' Etikhåndbog, da den er en del af deres ansættelseskontrakt og regelmæssige obligatoriske træning. For at fremme brugen af Ethics Hotline giver Danfoss' Etikhåndbog vejledning i, hvordan man kan indberette bekymringer, og hvor man finder hotlinen.

Antikorrupktion og antibestikkelse

Danfoss' tilgang

Danfoss har en nultolerancepolitik over for bestikkelse og korrupktion. Danfoss sikrer, at virksomhedens forretningspartnere forstår holdningen til antikorrupktion ved at inkludere specifikke klausuler i sine kontrakter. For yderligere at forebygge risici for korrupktion og bestikkelse i værdikæden har Danfoss integreret antikorrupktion som et element i sin due diligence-proces for forretningspartnere – både upstream og downstream.

Politikker

Danfoss' forpligtelser er forankret i Danfoss' Etikhåndbog og afspejles yderligere i Danfoss' adfærdskodeks for leverandører og aftaler med forretningspartnere.

Risikofunktioner

For at styrke viden om compliance omfatter Danfoss' compliance-program obligatorisk uddannelse i emner som bestikkelse, returkommission, smørepenge, nepotisme og interessekonflikter. Uddannelsen er målrettet alle medarbejdere i risikofunktioner, herunder salg, indkøb, finans, forsyningskæde, drift og public affairs. For at sikre en fortsat effektiv tilgang gennemgår Danfoss periodisk alle sine uddannelses- og compliance-procedurer.

Indberetning af bekymringer

Danfoss opfordrer og støtter aktivt sine medarbejdere til, via Danfoss' Ethics Hotline, at indberette eventuelle bekymringer eller observationer om faktiske eller potentielle overtrædelser af politikker vedrørende bestikkelse og korrupktion.



Danfoss' Ethics Hotline

Danfoss' tilgang

For at opretholde en kultur, der afspejler Danfoss' værdier og etiske forretningspraksis, fremmer Danfoss en "speak-up"-kultur, hvor bekymringer kan behandles fortroligt og uden frygt for repressalier.

Danfoss' Ethics Hotline, som drives af en ekstern operatør, fungerer som virksomhedens whistleblower-funktion og klagefunktion for etik og menneskerettigheder. Platformen sikrer fuld overholdelse af EU's databeskyttelsesforordning (GDPR), globale databeskyttelsesregler og lovkrav vedrørende beskyttelse af whistleblowere som fastsat i EU's whistleblowerdirektiv.

Whistleblower-system	2023	2024	2025
Modtagne whistleblowersager (antal)	297	371	323
Bekræftede sager (antal)	92	131	144
Bekræftede sager relateret til:			
Diskrimination, herunder chikane (antal)	12	31	15
Bøder for diskrimination, herunder chikane (mio. kr.)	0	0	0
Menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder i relation til egen arbejdsstyrke (antal)	0	0	1
Bøder for menneskerettighedsproblemer og -hændelser (mio. kr.)	0	0	0
Forebyggelse og afsløring af korruption og bestikkelse	2023	2024	2025
Domme for overtrædelse af antikorrupsions- og bestikkelseslove (antal)	0	0	0
Bøder for overtrædelse af antikorrupsions- og bestikkelseslove (mio. kr.)	0	0	0

Beskyttelse af whistleblowere

For at beskytte mod repressalier gør Danfoss' Ethics Hotline det muligt for anmeldere at bevare deres anonymitet gennem en sikker og unik mailboks. Det gør det muligt for sagsbehandlerne at opretholde kontakten med anmelder og give status på en sag under fuld anonymitet for begge parter.

For at sikre, at indberetninger undersøges uafhængigt og upartisk, er sagsbehandlerne adskilt fra den ledelseskæde, der er berørt af eventuelle sager. Når en sag indberettes, håndterer en central funktion i Ethics Hotline alle sagsundersøgelser og inddrager betroede lokale eller globale eksperter efter behov. Det princip følges i alle sager, medmindre lokal lovgivning kræver, at sagsbehandlingen udføres af lokale ledelsesteams.

Tilgængelighed

Danfoss' Ethics Hotline udgør en formel kanal til at rejse bekymringer og klager – ikke kun for Danfoss' medarbejdere, men også for leverandører, kunder, arbejdstagere i værdikæden, lokalsamfund og andre tredjeparter. Den er offentligt tilgængelig via Danfoss' hjemmeside og tilgængelig på mange sprog til brug verden over.

Tilsyn

Alle sager, der håndteres, overvåges af Danfoss' Revisionskomité for at sikre en ensartet, upartisk og fortrolig sagsbehandling. Kvartalsvist modtager revisionskomitéen opdateringer om antallet, karakteren, indvirkningen og resultatet af indberettede sager.

Bæredygtigt indkøb

Danfoss' tilgang

På tværs af sine tre forretningssegmenter arbejder Danfoss for at afbøde risici i forsyningskæden og realisere strategiske og værdiskabende muligheder sammen med sine leverandører.

Due diligence for leverandører

Danfoss' due diligence-tilgang sikrer, at virksomheden samarbejder med ansvarlige leverandører. Som led i screenings- og udvælgelsesprocessen kræver Danfoss, at alle nye leverandører gennemfører en kvalificeringsaudit.

For leverandører i højrisikolande er der desuden et skærpet krav om audit af en uafhængig tredjepart. Det sikrer, at virksomhedens indkøbskomité (Sourcing Committee) inddrager miljømæssige, sociale og etiske aspekter i den endelige leverandørudvælgelse.

The Green Ask, Danfoss' leverandørensengagementsprogram

Danfoss er engageret i at dekarbonisere, fremme indkøb af vedvarende energi, udvikle cirkularitetsinitiativer og opfordre til ambitiøs fastsættelse af bæredygtighedsmål.

Mål

Leverandørforpligtelse

Inden 2030 skal det sikres, at 80% af de udvalgte leverandører har forpligtet sig til Danfoss' adfærdskodeks for leverandører.

Dækning af risikovurdering

Danfoss vil sikre, at 80% af de udvalgte leverandører er blevet risikovurderet inden 2030.

Højrisikoleverandører

Danfoss vil sikre, at der udføres tredjeparts-audits for mindst 80% af højrisikoleverandørerne inden 2030.

Resultat af leverandøraudit	2023	2024	2025
Leverandører i højrisikolande revideret af en tredjepart (%)	70	74	77
Tredjepartsrevisioner i højrisikolande (antal)	61	76	70
Alvorlige afvigelser (antal)	3	12	15
Leverandører, der er involveret i korrigerende handlinger eller kapacitetsopbygning efter revision (antal)	325	400	246

Fremskridt i forhold til mål

Med de nye 2030-mål, der blev fastsat i 2025, overgår fokus nu til implementering, og der vil blive rapporteret på de enkelte måls fremdrift fra 2026.

Politikker

Politik for styring af bæredygtigt indkøb

Danfoss' politik definerer virksomhedens forpligtelse og tilgang med fokus på overvågnings- og forbedringsaktiviteter, leverandørdialog og initiativer til leverandørengagement.

Handlinger relateret til bæredygtigt indkøb

Styrkelse af Danfoss' tilgang

Danfoss har formaliseret sine forpligtelser med en ny politik og samtidig styrket sin tilgang gennem opdateringer af adfærdskodekset for leverandører og due diligence-processen. Det sikrer, at virksomhedens risikobaserede due diligence nu baseres på anerkendte lande- og brancherisikoindekser.

Håndtering af leverandører i højrisikolande

I 2025 havde 74% (2024: 69% og 2023: 87%) af Danfoss' leverandører i højrisikolande supplerende kontraktlige klausuler om krav til miljø, arbejdstager- og menneskerettigheder.

Styrkelse af "The Green Ask"

Danfoss har nedsat en tværgående komité, der skal føre tilsyn med Green Ask-initiativet og sikre strategisk afstemning på tværs af forretningen.

Politisk indflydelse og lobbyaktiviteter

Danfoss' tilgang

I tråd med forretningsformålet og strategiske prioriteter arbejder Danfoss aktivt med politisk interessevaretagelse for at fremme ambitiøse klimapolitikker samt øge energieffektivitet og elektrificering i industrien.

Danfoss' public affairs-teams spiller en central rolle i arbejdet for at fremme politiske og regulatoriske rammer, der understøtter klimaindsatsen i overensstemmelse med Paris-aftalens mål på 1,5 °C.

Gennem sin politiske interessevaretagelse og sine lobbyaktiviteter arbejder Danfoss for at påvirke og forme politikker indenfor klimaændringer, dekarbonisering, energieffektivitet og cirkulær økonomi. Disse emner er i fuld overensstemmelse med de væsentlige påvirkninger, risici og muligheder, som er identificeret i Danfoss' dobbelt væsentlighedsanalyse, og arbejdet adresserer dermed direkte klimarelaterede risici og mulighederne i energieffektivitet.

Danfoss' public affairs-indsats koordineres på tværs af Danfoss Koncernen og de tre forretningssegmenter. Gennem regelmæssige møder sikres en fælles linje i forhold til aktuelle sager, politiske udviklinger og virksomhedens officielle holdninger.

Politiske bidrag

I overensstemmelse med lovgivningen i mange lande, der forbyder eller stærkt begrænser politiske bidrag fra virksomheder, yder Danfoss ingen støtte til politiske partier eller kandidater. Virksomheden overholder til enhver tid al gældende lovgivning, der regulerer politiske aktiviteter.

Åbenhedsregisteret

Danfoss er registreret i EU's åbenhedsregister (REG 024782946888-95). Virksomheden gennemgår årligt sin registrering for at sikre overholdelse af det tilhørende adfærdskodeks.

Databeskyttelse og dataetik

Danfoss' tilgang

Danfoss' digitale transformation betyder, at stadig flere processer digitaliseres, hvilket indebærer håndtering af store mængder personlige og ikke-personlige data. Virksomhedens tilgang til dataetik er baseret på ensartede høje standarder for al databehandling, og ambitionen er at have en standard, der rækker ud over blot at overholde lovgivningen.

Danfoss prioriterer databeskyttelse og overholdelse af gældende regler højt. Fundamentet for det arbejde er virksomhedens bindende virksomhedsregler (Binding Corporate Rules), som er godkendt af Datatilsynet. På baggrund af disse regler følger Danfoss sin "Data Privacy Handbook", gennemfører obligatorisk medarbejdertræning og sikrer overholdelse af databeskyttelseslovgivning på alle markeder, hvor virksomheden opererer.

Dataanalyse giver Danfoss en dybere forståelse for interessenternes behov, hvilket bruges til at forbedre ydelser, reducere risici og optimere driftsprocesser. Samtidig afholder virksomheden sig fra storstilet dataindsamling, der kan karakteriseres som overvågning. Danfoss respekterer retten til databeskyttelse for sine medarbejdere, forretningspartnere og de personer, der anvender virksomhedens produkter.

Kunstig intelligens (AI)

Danfoss anvender kunstig intelligens ansvarligt, baseret på faste principper om menneskeligt tilsyn, retfærdighed, gennemsigtighed og ansvarlighed. Denne ansvarlige tilgang understøttes af yderligere sikkerhedsforanstaltninger, der beskytter persondata.

For at sikre dette, forbedrer og tilpasser Danfoss løbende sin ramme for AI-etik og compliance. Rammen indeholder klare krav, risikovurderinger og tiltag, der skal forebygge bias. Sideløbende udvikles der uddannelsesprogrammer i AI for hele organisationen.

Håndtering af persondata

Danfoss sikrer, at alle interessenter informeres i henhold til de juridiske forpligtelser om databeskyttelse.

Som en ufravigelig hovedregel anvender Danfoss aldrig særlige kategorier af personoplysninger (også kendt som følsomme oplysninger) til AI eller automatiseret beslutningstagning. Det omfatter data om race, etnisk oprindelse, politisk overbevisning, religion, fagforeningsmedlemskab, genetiske/biometriske data, helbredsoplysninger og seksuel orientering.

Forbuddet gælder dog ikke, hvis personen har givet sit udtrykkelige samtykke, eller hvis behandlingen er påkrævet af hensyn til væsentlige samfundsinteresser eller gældende lovgivning.

Politik

Som rettesnor for Danfoss' tilgang sikrer Danfoss' GDPR håndbog/Data Privacy Handbook klarhed om Danfoss' regler for behandling af persondata.

Handlinger relateret til databeskyttelse og dataetik

Træning

I 2025 lancerede Danfoss et omfattende kompetenceprogram i AI. Formålet var at udstyre virksomhedens medarbejdere med de nødvendige færdigheder til at drive innovation og effektivitet på tværs af organisationen.



Informationssikkerhed

Danfoss' tilgang

For at forblive en pålidelig og troværdig forretningspartner beskytter Danfoss sine informationsaktiver mod både nuværende og nye sikkerhedstrusler. Denne indsats bygger på et stærkt og veldefineret fundament.

Danfoss' tilgang til informationssikkerhed er risikobaseret og tager udgangspunkt i det aktuelle trusselsbillede. Virksomheden anvender kontroller, der sikrer informationens tilgængelighed, integritet og fortrolighed på tværs af alle forretningsprocesser og systemer. Derudover overholdes alle lovmæssige og kontraktmæssige krav, og der allokeres løbende ressourcer til at planlægge, implementere og forbedre sikkerhedsniveauet. Som en del af det arbejde gennemføres regelmæssige interne og eksterne audits.

Denne tilgang fremmer en stærk sikkerhedskultur, hvor medarbejdere, entreprenører og partnere tager aktivt ansvar for at følge virksomhedens politikker og beskytte information i deres daglige arbejde. Det skaber et sikkert grundlag for forretningen og muliggør velinformerede beslutninger.

Ramme for informationssikkerhed

Danfoss baserer sit ledelsessystem for informationssikkerhed (Information Security Management System – ISMS) på ISO/IEC 27000-serien af standarder. Tydelige roller og ansvarsområder sikrer ansvarlighed, hvor virksomhedens Chief Information Security Officer (CISO) er ansvarlig for at sikre håndhævelsen af sikkerhedskrav og -praksis på tværs af organisationen.

Hændeshåndtering

For at reagere effektivt på trusler opretholder Danfoss en robust plan og et team for hændeshåndtering, understøttet af regelmæssige øvelser, med henblik på at sikre hurtig og effektiv handling.

Tredjepartssikkerhed

Danfoss har skærpet sine sikkerhedskrav til tredjeparter for at sikre, at de følger anerkendte standarder og bedste praksis i beskyttelsen af fælles data og information.

Politik

Politik for informationssikkerhed

Danfoss' politik for informationssikkerhed fastlægger virksomhedens overordnede forpligtelser. Politikken understøttes af en række interne standarder, der dækker informationssikkerhed, dataklassificering og et adfærdskodeks for brug af IT-systemer.

Handlinger relateret til informationssikkerhed

ISO 27001

I 2025 modtog Danfoss en ISO 27001-certificering. Det styrker kundernes tillid til Danfoss, da det demonstrerer virksomhedens evne til at beskytte følsomme data.

Sikkerhedshændelser

I 2025 håndterede Danfoss 77 hændelser angående informationssikkerhed (2024: 103 og 2023: 90), hvoraf ingen blev betragtet som havende væsentlig påvirkning.

Produktsikkerhed og overholdelse af produktkrav

Danfoss' tilgang

For Danfoss er overholdelse af lovmæssige forpligtelse og indfrielse af kundernes forventninger afgørende forudsætninger for en bæredygtig drift. Dette er et ufravigeligt fundament for at opbygge tillid.

Derfor sikrer Danfoss' tilgang, at alle lovgivningsmæssige standarder for produktsikkerhed overholdes. Det garanterer, at virksomhedens design-, produktions-, test- og certificeringsprocesser lever op til markedskravene.

For yderligere information om, hvordan Danfoss arbejder med produktsikkerhed, henvises der til afsnittene om:

- Forebyggelse af forurening
- Problematiske stoffer

I sin stræben efter gennemsigtighed og en dybere forståelse af produkternes miljøpåvirkning gennem hele deres livscyklus, arbejder Danfoss løbende på at forbedre tilgængeligheden og kvaliteten af produktdata gennem fulde materialeoplysninger (Full Material Disclosures – FMD).

Adgang til FMD-data gør det muligt for Danfoss at udarbejde livscyklusvurderinger (Life Cycle Assessments – LCA) og miljøvaredeklarationer (Environmental Product Declarations – EPD). Dermed kan virksomheden levere troværdig dokumentation, der understøtter kundernes bæredygtighedsmål.

Politikker

Danfoss' tilgang til produktsikkerhed er forankret i to centrale politikker: Politikken for produktoverensstemmelse samt Kvalitetspolitikken. Førstnævnte definerer de specifikke forpligtelser, mens kvalitetspolitikken beskriver de overordnede ledelsesprocesser og den tilgang, der sikrer kvalitet og ekspertise i alle aktiviteter.

Handlinger relateret til produktsikkerhed og produktkrav

ISO 9001 og IATF 16969

I 2025 opnåede – eller opretholdt – 94% af Danfoss' produktionslokationer deres certificering for kvalitetsledelsessystem i henhold til ISO 9001, og 92% af de relevante steder opnåede eller opretholdt en IATF 16949-certificering.

Levering af miljøvaredeklarationer

I 2025 publicerede Danfoss 63 nye miljøvaredeklarationer (EPD'er), hvilket bringer det samlede antal, der er frigivet til kunder, op på 156. Derudover blev Danfoss' EPD-proces verificeret af en tredjepart for at sikre kvalitet og gennemsigtighed.

Ansvarlig skattepraksis

Danfoss' tilgang

Ansvarlig skattepraksis er en integreret del af Danfoss' forpligtelse til lovlige og etiske virksomhedsførelse. Danfoss anser skat for at være et afgørende bidrag til samfundets velfærd og udvikling.

Danfoss' globale tilstedeværelse og forretningsmodel er udelukkende drevet af kommercielle hensyn, ikke af aggressiv skatteplanlægning. Danfoss arbejder for en retfærdig fordeling af overskud og overholder alle gældende internationale og nationale skatteregler.

Danfoss' globale skatteorganisation har ansvaret for at sikre overholdelse af skattelovgivningen i alle lande, hvor Danfoss opererer. Det er organisationens ansvar at implementere Danfoss' skattepolitik i overensstemmelse med intentionerne i både lokal og international lovgivning samt OECD's retningslinjer for ansvarlig virksomhedsadfærd.

Politik

Danfoss' skattepolitik fastlægger Danfoss Koncernens tilgang til ansvarlig skat og forpligtelsen til gennemsigtighed, compliance og ansvarlighed. Politiken, der gælder for alle Danfoss Koncernens aktiviteter, bliver årligt gennemgået af bestyrelsen og koncernledelsen.

I bestyrelsen har forpersonen for revisionskomitéen ansvaret for tilsynet med skattepolitikken. Driftsmæssige skatteanliggender, herunder styring af skatterisici, rapporteres løbende til revisionskomitéen.

Handlinger relateret til ansvarlig skattepraksis

Danfoss' publicerede skatterapport for 2025 er tilgængelig på hjemmesiden danfoss.com



Generelt grundlag for udarbejdelse af bæredygtighedsrapportering

BMC Koncernen har i løbet af 2025 fortsat arbejdet hen i mod at efterleve kravene i Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) og European Sustainability Reporting Standards (ESRS). BMC Koncernen har ligeledes fortsat arbejdet med at indarbejde væsentlige fokusområder i BMC Koncernens strategi og forretningsaktiviteter.

For at understøtte denne udvikling er der etableret en fælles Governance struktur for alle fokusområder.

Som en del af denne indsats er der, for hvert fokusområde, udpeget ledere, som er ansvarlige for BMC Koncernens ambitioner, tilgang, implementering af tiltag og efterfølgende opfølgning på de identificerede fokusområder.

Dobbelt væsentlighedsanalyse

I 2025 har BMC Koncernen genbesøgt den, i 2024, udarbejdede dobbelt væsentlighedsanalyse (DMA) og opdateret konklusionerne af denne.

På baggrund af dette arbejde, identificeres problematiske stoffer under Forurening (E2) samt vandudtag og -udledning under Vand (E3) nu som væsentlige.

Rapportering

I årsrapporten for 2025 er medtaget de noter, der er opgjort med inspiration fra kravene i ESRS. Det er besluttet ikke at medtage noter, der er under indfasning samt frivillige noter.

Konsolidering

Bæredygtighedsrapporteringen er udarbejdet efter samme konsolideringsprincipper som anvendes ved det finansielle årsregnskab. De konsoliderede bæredygtighedsdatapunkter omfatter således Bitten & Mads Clausens Fond, og alle datterselskaber under Fondens kontrol. Associerede selskaber og joint ventures er ikke inkluderet i de konsoliderede datapunkter.

Medmindre andet er angivet i den respektive regnskabspraksis, følger konsolideringen af bæredygtighedsdatapunkter disse principper.

Data vedrørende miljøforhold hidrørende fra fusioner og opkøb medtages fra regnskabsåret efter opkøbets afslutningsdato, mens data vedrørende sociale og ledelsesmæssige forhold medtages fra transaktionsdatoen og fremefter.

I tilfælde af frasalg i rapporteringsåret medtages data frem til frasalgets afslutningsdato. Se i øvrigt anvendt regnskabspraksis for den konsoliderede bæredygtighedsrapportering.

Ophørende aktiviteter er holdt ude fra konsolideringen for regnskabsåret og det foregående regnskabsår. De afledte effekter heraf oplyses i noterne til den konsoliderede ESG-rapportering.

Emissioner fra divhusgas (GHG) beregnes i overensstemmelse med Drivhusgas-protokollen (GHG). Konsolideringen af emissioner fra divhusgas følger overtagelsen af driftskontrollen med virksomheden, hvilket betyder, at emissionsdata fra lokationer under driftskontrol indgår i de konsoliderede data for scope 1, 2 og 3.

Estimater og antagelser

Der anvendes estimater til rapportering af visse datapunkter som f.eks. scope 3-emissioner. I de tilfælde, hvor der er anvendt estimater, oplyses disse i afsnittet om anvendt regnskabspraksis.

Ændringer i det generelle grundlag for udarbejdelse af bæredygtighedsrapporten samt ændringer af sammenligningstal

I tilfælde, hvor der identificeres væsentlige fejlangivne datapunkter på grund af en ændring i beregningsmetodikken eller forbedret datakvalitet, opdateres disse tal i efterfølgende årsrapporter.

Hvis en korrektion af data anses for væsentlig, vil årsagen for ændringen være beskrevet, herunder hvordan datakvaliteten er forbedret samt hvilke datapunkter, der er berørt. Ændringen af sammenligningstal gælder for referenceåret og efterfølgende regnskabsår.

Rapporteringsstandarder og struktur

Bæredygtighedsrapporteringen er, i al væsentlighed, udarbejdet med inspiration fra ESRS og medtager alle led i værdikæden. Noter vedrørende klimatilpasning rapporteres i overensstemmelse med TCFD.

BMC Koncernens bæredygtighedsrapportering

	2021	2022 ¹	2023 ^{1,2}	2024 ^{1,2,3}	2025 ³
Miljø					
Klima					
Scope 1-drivhusgasemissioner (metrisk ton CO ₂ e)	82.906	110.687	164.521	131.816	118.179
Scope 2-drivhusgasemissioner, lokationsbaseret (metrisk ton CO ₂ e)	187.851	280.938	290.857	254.521	251.179
Scope 2-drivhusgasemissioner, markedsbaseret (metrisk ton CO ₂ e)		284.917	262.551	214.019	113.879
Scope 3-drivhusgasemissioner (metrisk ton CO ₂ e)	78.661.076	84.550.471	127.495.821	112.212.230	110.008.613
Samlede drivhusgasemissioner, lokationsbaseret (metrisk ton CO ₂ e)	78.931.833	84.942.095	127.951.199	112.598.567	110.377.971
Samlede drivhusgasemissioner, markedsbaseret (metrisk ton CO ₂ e)		84.946.075	127.922.893	112.558.065	110.240.671
Samlede scope 1- og 2- drivhusgasemissioner, markedsbaseret (metrisk ton CO ₂ e)		395.604	427.072	345.835	232.058
Samlet drivhusgasintensitet for scope 1 og 2 (markedsbaseret, metrisk ton CO ₂ e pr. mio. kr. nettoomsætning)		5,4	5,4	4,9	3,3
Samlet drivhusgasintensitet (lokationsbaseret, metrisk ton CO ₂ e pr. mio. kr. nettoomsætning)	1.571,5	1.156,1	1.621,0	1.585,8	1.564,3
Samlet drivhusgasintensitet (markedsbaseret, metrisk ton CO ₂ e pr. mio. kr. nettoomsætning)		1.156,1	1.620,6	1.582,2	1.562,4
Energi					
Energiforbrug (MWh)	659.784	1.103.141	1.122.281	1.045.212	1.024.509
Energiintensitet (MWh pr. mio. kr. nettoomsætning)	13,1	15,0	14,2	14,7	14,5
Andel af vedvarende energi (%)	19,1	21,1	21,5	28,4	47,4
Forurening					
Samlet luftforurening (metrisk ton)			547	507	501
Cirkularitet og affald					
Samlet affald (metrisk ton)	73.289	78.910	82.311	83.095	72.309
Heraf farligt affald (metrisk ton)	6.947	13.550	15.074	16.890	14.004
Heraf genanvendt affald (metrisk ton)	54.929	51.240	48.474	56.016	48.409
Affaldsintensitet (metrisk ton pr. mio. kr. nettoomsætning)	1,5	1,1	1,0	1,2	1,0
Vand					
Vandudtag (m ³)	1.045.908	2.107.228	2.346.774	2.230.050	2.065.193
Samlet vandudtag i områder med væsentlig vandrisiko (m ³)			646.398	372.098	338.553
Vandintensitet (m ³ pr. mio. kr. nettoomsætning)	20,8	28,7	29,7	31,4	29,3

¹ Opkøb af Eaton Hydraulics er inkluderet i 2022. Semikron er inkluderet fra 2023. BOCK® Compressors er inkluderet fra 2024.

² Klimarelaterede KPI'er er genberegnet som led i genindsendelse af SBTi og nyt basisår.

³ Nøgletal (KPI) er korrigeret for ophørte aktiviteter. Der henvises til noterne for det konsoliderede ESG regnskab.

⁴ Beregningerne for 2023-2025 er blevet opdateret for at afspejle retningslinjerne i EU's Løngennemsigtighedsdirektiv.

⁵ Fra og med 2023 inkluderes begrundede sager, hvor der er ydet rådgivning. Tallet for 2023 er blevet opdateret i forhold til årsrapporten for 2023

	2021	2022 ¹	2023 ¹	2024 ^{1,3}	2025
Social					
Medarbejdere					
Antal medarbejdere	40.330	41.928	42.330	38.869	39.092
Medarbejderomsætning (%)	16,0	19,2	18,4	18,8	18,4
Heraf frivillig medarbejderomsætning (%)			7,7	6,9	7,1
Medarbejderengagementscore	81		79		79
Medarbejder inklusionsscore					78
Diversitet og inklusion					
Kønsfordeling, samtlige medarbejdere (kvinder/mænd) (%)	28/72	29/71	30/70	30/70	30/70
Kønsfordeling i lederstillinger (kvinder/mænd) (%)	20/80	21/79	22/78	24/76	25/75
Ligestilling					
Aflønningsforhold mellem kønnene, generelt (%)		22,7	22,4	22,4	21,2
Aflønningsforhold mellem kønnene, i jobkategorier (%) ⁴		6,8	4,4	4,2	3,9
Aflønningsforhold mellem BMC Koncernens højst aflønnede medarbejder og den gennemsnitlige medarbejder (forskel)		172	191	101	152
Sundhed og sikkerhed					
Tabt arbejdstid som følge af arbejdsulykke (LTIF)	1,7	1,6	1,2	1,2	1,0
Registrerbar arbejdsrelateret skadeshyppighed (TRIF)	3,0	2,8	2,1	2,2	2,0
Governance					
Bestyrelse					
Kønsfordeling i bestyrelsen (kvinder/mænd) (%)	17/83	17/83	17/83	20/80	17/83
Deltagelsesgrad i bestyrelsesmøder (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Bestyrelsens uafhængighed (%)	33,3	16,7	16,7	20,0	33,3
Etik og menneskerettigheder					
Whistleblower-sager (hotline for spørgsmål om etik), alle	74	167	297	371	323
Whistleblower-sager (hotline for spørgsmål om etik), begrundede ⁵	2	6	92	131	144
Andel af leverandører, der har underskrevet adfærdskodeks (%)	95	93	73	79	79

Noter vedrørende energi og drivhusgasemissioner (GHG)

	2024	2025
Energiforbrug og energiforbrugets sammensætning		
Brændstofforbrug fra kul og kulprodukter (MWh)		
Brændstofforbrug fra råolie og olieprodukter (MWh)	52.789	41.873
Brændstofforbrug fra naturgas (MWh)	256.853	263.400
Brændstofforbrug fra andre fossile kilder (MWh)		
Forbrug af købt eller erhvervet elektricitet, damp eller køling fra fossile kilder (MWh)	368.767	196.144
Samlet energiforbrug fra fossile kilder (MWh)	678.409	501.417
Andel af samlet energiforbrug fra fossile kilder (%)	64,9%	48,9%
Forbrug fra nukleare kilder (MWh)	69.545	37.598
Andel af samlet energiforbrug fra nukleare kilder (%)	6,7%	3,7%
Brændstofforbrug til vedvarende energikilder, herunder biomasse (MWh)		
Forbrug af købt eller erhvervet elektricitet, varme, damp og køling fra vedvarende energikilder (MWh)	291.780	474.774
Forbrug af egenproduceret vedvarende energi, der ikke er brændsel (MWh)	5.478	10.720
Samlet energiforbrug fra vedvarende kilder (MWh)	297.258	485.494
Andel af samlet energiforbrug fra vedvarende kilder (%)	28,4%	47,4%
Samlet energiforbrug (MWh)	1.045.212	1.024.509

Scope 1 – drivhusgasemissioner

Scope 1 – drivhusgasemissioner (metrisk ton CO₂e)

Andel af scope 1 – drivhusgasemissioner fra regulerede emissionshandelsordninger (%)

Scope 2 – drivhusgasemissioner

Lokationsbaserede scope 2 – bruttodrivhusgasemissioner (metrisk ton CO₂e)

Markedsbaserede scope 2 – bruttodrivhusgasemissioner (metrisk ton CO₂e)

* Data ikke tilgængelig.

Væsentlige scope 3 drivhusgasemissioner

Samlede indirekte (scope 3) drivhusgasemissioner (tCO₂e)

- 1 Indkøb af varer og tjenesteydelser
- 2 Anlægsaktiver
- 3 Brændsels- og energirelaterede aktiviteter
- 4 Upstream transport og distribution
- 5 Affald fra drift
- 6 Forretningsrejser
- 7 Medarbejderpendling
- 8 Upstream leasede aktiver
- 9 Downstream transport og distribution
- 10 Forarbejdning af solgte produkter
- 11 Anvendelse af solgte produkter
- 12 Håndtering af solgte produkter efter endt levetid
- 13 Downstream leasede aktiver
- 14 Franchising
- 15 Investeringer

	Basisår 2019	2024	2025	Udvikling
Scope 1 – drivhusgasemissioner (metrisk ton CO ₂ e)	161.122	131.816	118.179	-10%
Andel af scope 1 – drivhusgasemissioner fra regulerede emissionshandelsordninger (%)	7	< 0,1%	< 0,1%	
Lokationsbaserede scope 2 – bruttodrivhusgasemissioner (metrisk ton CO ₂ e)	314.137	254.521	251.179	-1%
Markedsbaserede scope 2 – bruttodrivhusgasemissioner (metrisk ton CO ₂ e)		214.019	113.879	-47%

	Basisår 2024	2025	Udvikling
Samlede indirekte (scope 3) drivhusgasemissioner (tCO₂e)	112.212.230	110.008.613	-2%

1 Indkøb af varer og tjenesteydelser	2.723.315	2.654.398	-3%
2 Anlægsaktiver	358.831	406.023	13%
3 Brændsels- og energirelaterede aktiviteter	90.087	87.377	-3%
4 Upstream transport og distribution	258.070	304.403	18%
5 Affald fra drift	534	340	-36%
6 Forretningsrejser	24.472	20.913	-15%
7 Medarbejderpendling	33.866	34.295	1%
8 Upstream leasede aktiver	11.367	16.772	48%
9 Downstream transport og distribution	16.757	28.930	73%
10 Forarbejdning af solgte produkter			
11 Anvendelse af solgte produkter	108.603.889	106.321.049	-2%
12 Håndtering af solgte produkter efter endt levetid	87.808	130.440	49%
13 Downstream leasede aktiver	3.234	3.673	14%

Anvendt regnskabspraksis for den konsoliderede bæredygtighedsrapportering

Rapporteringsperiode

Medmindre andet oplyses omfatter den konsoliderede bæredygtighedsrapportering perioden fra 1. januar til 31. december 2025.

Miljø

Klimamæssige

Primære data til opgørelsen af scope 1- og 2-drivhusgasemissioner udgør hovedparten af BMC Koncernens emissionsdata. Disse primære data, stammer fra digitale og manuelle måleraflysninger samt fakturabaserede forbrugsdata. Lokationer med primære data omfatter bl.a. fabrikker, p.t. ca. 2,3 mio. m² af BMC Koncernens samlede bygningsareal på 2,6 mio. m², svarende til 89%. For resterende lokationer uden tilgængelige forbrugs- og emissionsdata anvendes der gennemsnitlige forbrugsværdier pr. m² til at estimere energiforbrug og drivhusgasemissioner. I 2025 stammer 3% af de samlede drivhusgasemissioner i scope 1 og 2 (markedsbaseret) fra estimerede emissionsdata.

Såfremt informationer er tilgængelige, foretages beregninger af drivhusgasemissioner på grundlag af emissionsfaktorer fra fakturaer fra energileverandører. Alternativt anvendes senest tilgængelige emissionsfaktorer fra IEA. Alle drivhusgasemissioner omregnes til CO₂e-ækvivalenter (CO₂e).

Scope 1-drivhusgasemissioner

Scope 1-drivhusgasemissioner omfatter følgende:

- Direkte emissioner fra forbrænding af natur- og biogas og olie, flygtige emissioner og tilbagelagte kilometer for køretøjer ejet eller kontrolleret af BMC Koncernen. Emissioner fra forbrænding af natur- og biogas amt olie beregnes ved anvendelse af emissionsfaktorer fra DEFRA 2025 eller, hvor det er muligt, ved anvendelse af lokale emissionsfaktorer der er oplyst af biogas-leverandører.
- Emissioner fra kølemidler, herunder lækager under produktions- og testprocesser samt ved tab under påfyldning af Danfoss produkter. Disse emissioner opgøres på baggrund af årlige lageroptællinger, indkøbte mængder af kølemidler, solgte produkter ganget med emissionsfaktorer fra IPCC GHG AR6 rapporten.
- Emissioner fra leasede fossile køretøjer beregnes for alle BMC Koncernens køretøjer, segmenteret med udgangspunkt i brændstoftype. Beregningerne baseres på forventninger til antal årligt kørte kilometer og relevante WLPT-emissionsfaktorer for hver brændstoftype. Data vedrørende køretøjerne oplyses af leasingsselskaberne og inkluderer "tank til hjul" emissioner – "Brænd til tank" emissioner rapporteres under Scope 3.
- Emission fra fly ejet af BMC Koncernen beregnes på baggrund af faktisk brændstofforbrug, der oplyses af operatøren, der multipliceres ved anvendelse af ICAO emissionsfaktorer for forbrænding af flybrændstof (kerosin).

tCO ₂ e	2024	2025
BMC Koncernen inkl. ophørte aktiviteter	132.648	119.196
Indvirkning fra ophørte aktiviteter	832	1.017
Scope 1-drivhusgasemissioner	131.816	118.179

Scope 2-drivhusgasemissioner (markedsbaseret)

Scope 2-drivhusgasemissioner omfatter indirekte emissioner fra indkøbt varme og elektricitet. Der er anvendt markedsbaserede emissionsfaktorer således, at aftaler om elektricitetskøb vedrørende grøn energi og andre vedvarende energikilder påvirker beregningen. Hvis markedsbaserede emissionsfaktorer ikke er tilgængelige, anvendes lokationsbaserede emissionsfaktorer fra IEA 2025. Indirekte emissioner fra opladning af elektriske køretøjer ved BMC Koncernens egne lokationer er ligeledes inkluderet. Beregningen af denne udledning er baseret på de gennemsnitligt forventede antal kørte kilometer for hvert køretøj multipliceret med emissionsfaktorer fra lokale el-leverandører eller landespecifikke emissionsfaktorer fra IEA.

tCO ₂ e	2024	2025
BMC Koncernen inkl. ophørte aktiviteter	217.574	114.201
Indvirkning fra ophørte aktiviteter	3.555	322

Scope 2-markedsbaserede drivhusgasemissioner	214.019	113.879
--	---------	---------

Scope 2-drivhusgasemissioner (lokationsbaseret)

Scope 2-drivhusgasemissioner omfatter indirekte emissioner fra indkøbt varme og elektricitet. Der er anvendt lokationsbaserede emissionsfaktorer fra IEA 2025. Indirekte emissioner fra opladning af elektriske køretøjer i Koncernens egne lokationer er ligeledes inkluderet. Beregningen af denne udledning er baseret på de gennemsnitligt forventede antal kørte kilometer for hvert køretøj multipliceret med emissionsfaktorer fra lokale el-leverandører eller landespecifikke emissionsfaktorer fra IEA.

Scope 3-drivhusgasemissioner

Scope 3-drivhusgasemissioner omfatter indirekte emissioner fra følgende kategorier (C):

- **C1 Indkøb af varer og tjenesteydelser:** dækker emissioner fra direkte og indirekte indkøb af materialer. Beregningen af emissioner fra det direkte indkøb foretages ud fra følgende metoder:
 - den leverandørspecifikke metode, som anvender cradle-to-gate-GHG på produktniveau fra leverandører,
 - Den hybride metode, som kombinerer leverandørspecifikke data med sekundære data,
 - gennemsnitsdatametoden, som estimerer udledninger baseret på mængder eller andre relevante enheder,
 - samt den udgiftsbaserede metode, som anvender den økonomiske værdi af indkøbte varer og tjenesteydelser multipliceret med branchegennemsnitlige emissionsfaktorer.
- Emissionsfaktoropgøres ved hjælp af LCA-Databasen, Spera. Hver omkostningskategori tildeles en emissionsfaktor, baseret på primære materialer, relevante produktions- og forarbejdningsprocesser samt leverandørens geografiske placering. For det indirekte indkøb anvendes den udgiftsbaserede metode. Udgiftsdata indsamles og kategoriseres efter servicetype, såsom rengøring, regnskab, juridiske ydelser samt reparations- og vedligeholdelsestjenester, og multipliceres med branchespecifikke emissionsfaktorer fra det danske "Klimakompasset".
- **C2 Anlægsaktiver:** omfatter erhvervelse af maskiner og fast ejendom på grundlag af den gennemsnitlige udgiftsbaserede metode ganget med emissionsfaktorer fra det danske "Klimakompasset".

- **C3 Brændsels- og energirelaterede aktiviteter:** dækker emissioner fra energi, der ikke allerede omfattes af scope 1- og 2. Dette dækker bl.a. emissioner fra leasede firmabiler, fly samt upstream-påvirkninger fra energi anvendt i bygninger og produktion. Disse emissioner dækker upstream-udledninger fra energirelaterede aktiviteter samt livscyklusudledninger som følge af transmissions- og distributionstab. De anvendte emissionsfaktorer for energi- og brændstofforbrug stammer fra IEA og DEFRA 2025.
- **C4 Upstream transport og distribution:** dækker koncerninterne aktiviteter, leverandør- og kundestrømme, som betales af BMC Koncernen, 3PL-varelagre og leverandørstrømme, som ikke betales af BMC Koncernen. Beregningen er foretaget på grundlag af leverandørens emissionsrapporter, for så vidt disse er tilgængelige, kombineret med udgiftsbaseret beregning af den resterende mængde.
- **C5 Affald fra drift:** omfatter emissioner fra det samlede affald i hver affaldskategori, der går til hver bortskaflsesmetode, herunder farligt affald, genbrug og restaffald ganget med emissionsfaktorer fra DEFRA 2025 "Waste to landfill".
- **C6 Forretningsrejser:** emissioner fra forretningsrejser beregnes ved hjælp af DEFRA 2025-emissionsfaktorer og omfatter fly-, tog- og lejebil-rejser samt hotelophold, baseret på tilbagelagt distance, køretøjstype, lejeperiode og antal overnatninger, hvor dette er relevant.
- **C7 Medarbejderpendling:** Omfatter det samlede antal medarbejdere opdelt efter transportform til og fra arbejde. Emissioner fra pendling beregnes for dem, der benytter privatbil eller offentlig transport, mens udledninger fra firmabiler rapporteres under scope 1. Medarbejdere, der ikke pendler eller går/cykler, er ikke inkluderet. Beregningerne foretages med udgangspunkt i DEFRA 2025-emissionsfaktorer for personbiler og offentlig transport.
- **C8 Upstream leasede aktiver:** omfatter emissioner fra leasede lokationer, hovedsageligt fra BMC Koncernens salgskontorer og logistik lokationer. Energiforbruget beregnes på baggrund af det gennemsnitlige forbrug af el og gas fra de lokationer, hvor primære data indsamles, og multipliceres med den gennemsnitlige lokationsbaserede emissionsfaktor for el og gas.
- **C9 Downstream transport og distribution:** dækker kundestrømme, der ikke betales af BMC Koncernen. Beregning foretages på baggrund af incoterms og mængde pr. transportmåde.
- **C11 Anvendelse af solgte produkter:** Denne kategori omfatter minimumsafgrænsningen i henhold til GHG-protokollen og består af direkte udledninger fra BMC Koncernens solgte produkter. Der medregnes downstream-udledninger fra brugen af Danfoss-produkter, der forbruger energi under drift. Disse produkter drives af elektricitet, og der foretages estimater af produkternes typiske driftsprofiler for at beregne downstream-udledninger. De anvendte emissionsfaktorer beror på IEA's land- eller regionsspecifikke faktorer for elektricitet og varme, hvor disse er tilgængelige, og hvor specifikke data ikke foreligger, benyttes IEA's globale gennemsnit. Beregningerne omfatter CO₂, CH₄ og N₂O-emissioner samt upstream-emissioner fra elproduktion og fulde livscyklusudledninger relateret til transmission og distribution. Beregningerne for brugsfasen er tilpasset anerkendte branchestandarder, hvor sådanne findes, såsom ASERCOM, CEMEP og Semiconductor Industry Association, for at sikre robusthed og sammenlignelighed.
- **C12 Håndtering af solgte produkter efter endt levetid:** Omfatter den samlede mængde indkøbte materialer, der anvendes til beregningen af scope 3.1, med den antagelse, at plast og plast – EPS sendes til kommunale affaldsforbrændingsanlæg, og at de resterende materialer bortskaflses som deponi, ved anvendelse af emissionsfaktorer fra Sphera for de forskellige råmaterialekategorier. For kølemidler anvendt i Danfoss-produkter antages det, at kølemidlerne frigives til atmosfæren, og der anvendes GWP-værdier fra GHG AR6-rapporten.

- **C13 Downstream leasede aktiver:** omfatter emissioner fra 2 passagerfly ejet af BMC Koncernen og leaset af et dansk luftfartsselskab. Emissionerne beregnes i henhold til ICAO's (International Civil Aviation Organization) metode for CO₂-udledninger. Metoden omfatter omregning af det faktiske brændstofforbrug fra liter til kg og derefter anvendelse af emissionsfaktoren for forbrænding af Flybrændstof. "Brænd til tank" emissioner er inkluderet i beregningen.

Drivhusgasintensitet – drivhusgasemissioner (lokationsbaseret)

Drivhusgasintensitet rapporteres som samlede drivhusgasemissioner (lokationsbaseret) i metrisk ton pr. mio. kr. nettoomsætning.

Drivhusgasintensitet – drivhusgasemissioner (markedsbaseret)

Drivhusgasintensitet rapporteres som samlede drivhusgasemissioner (markedsbaseret) i metrisk ton pr. mio. kr. nettoomsætning.

tCO ₂ e	2024	2025
BMC Koncernen inkl. ophørte aktiviteter	112.370.866	110.067.795
Indvirkning fra ophørte aktiviteter	158.636	59.182

Scope 3-drivhusgasemissioner	112.212.230	110.008.613
------------------------------	-------------	-------------

Forventede undgåede emissioner

De omfattede produkter, er Danfoss Variable Speed Drive (VSD). I overensstemmelse med SBTi Corporate Net-Zero Standard anvendes undgåede emissioner ikke til at påstå CO₂-neutralitet eller net-zero status.

Den publicerede Danfoss Drives Avoided Emmissions-metodologi¹ er inspireret af World Business Council for Sustainable Developments (WBCSD) vejledning om rammesætningen for undgåede udledninger, der dækker (1) berettigelsestjek, (2) referencescenarier og (3) beregning og fortolkning, med yderligere fokus på gennemsigtig rapportering og kommunikation. I henhold til vejledningen fra WBCSD, er Olie & Gassektoren er udelukket fra dette.

Undgåede emissioner beregnes pr. applikation ved at kombinere geografi/slutbrugssted, sammensætning af referencescenarier og parametre for brugsfase. Vi opdeler VSD-drevsløsningers slutbrugs-scenarier i applikationstyper baseret på salgsdata.

For at indsamle applikationsspecifikke parametre gennemføres interviews med interne brancheeksperter (mindst én ekspert) pr. applikationstype, efterfulgt af spørgeskemaundersøgelser om referencescenarier.

Vi anvender tre scenarier for VSD: ny efterspørgsel, forbedring og udskiftning.

Ny efterspørgsel: Undgåede udledninger beregnes ved at sammenligne et Danfoss VSD med markeds gennemsnittets drevedelse. Beregningerne baseres på input fra interne eksperter samt offentligt tilgængelige kilder om produktets ydeevne og energiklasser.

Forbedring: Vi sammenligner med det eksisterende system, som kunden ellers ville fortsætte med at bruge uden indgreb. Der defineres 2 mulige delscenarier ved forbedring:

¹ Danfoss' dokument om undgåede emissioner for applikationer kan findes på Danfoss.com

1. Udskiftning af et system med en direkte nettilsluttet motor (Direct-online), uden et tidligere installeret VSD, hvilket medtager den gennemsnitlige forbedring af emissioner samt ved at tilføje et VSD hvor der tidligere ikke var et, eller
2. opgradering af en eksisterende installation med et VSD med en mere effektiv Danfoss-frekvensomformer. I dette delscenario antages det, at den eksisterende installation er en gennemsnitlig løsning på markedet med samme formål.

Udskiftning: Vi antager et én-til-én-udskiftningsscenario uden effektivitetsændring og der tilskrives derfor ikke nogen undgåede emissioner.

Disse scenario- og effektivitetsdeltaer omregnes til en applikations-specifik besparelsesfaktor for at beregne livstidsenergibesparelser pr. solgt produkt.

Undgåede emissioner beregnes derefter som drevets livstidsenergibesparelser multipliceret med regionale emissionsfaktorer, gennemsnitligt over produktets levetid for at afspejle netværkets dekarbonisering. Undgåede udledninger kvantificeres for løsningens levetid og rapporteres i salgsåret. Regionale salgsdata lægges til grund for, hvor produkterne bruges, samt IEA's regionale el-faktorer. Antagelser om driftsprofil i brugsfase er tilpasset Scope 3.11.

Resultaterne genberegnes, når emissionsfaktorer eller autoritative basisværdier/regulativer ændres. Den anvendte tilgang har kendte begrænsninger og rebound-risk, da den bygger på gennemsnit/proxy, der afhænger af ekspertinput og prognoser for fremtidige emissionsfaktorer. Metodologien er verificeret af tredjepart.

tCO ₂ e	2023	2024	2025
Forventede undgåede emissioner (Danfoss Variable Speed Drives, over produktets levetid)	19.421.872	18.297.669	18.694.138

Energi

Energiforbrug (MWh)

Omfatter det samlede energiforbrug af olie, naturgas, elektricitet og fjernvarme omregnet til megawatt-timer (MWh).

Energiintensitet

Energiintensitet rapporteres som energiforbrug (MWh) pr. mio. kr. netto-omsætning ifølge resultatopgørelsen, note 1. BMC Koncernens aktiviteter omfattes af NACE, pkt. C vedrørende produktion og behandles derfor som en klimasektor med stor indvirkning.

Andel af vedvarende energi (%)

Andelen af vedvarende energi beregnes som det gennemsnitlige energimiks fra leverandører, energi fra egne solcellerparker eller via indkøbsaftaler om køb af vedvarende energi.

MWh	2024	2025
BMC Koncernen inkl. ophørte aktiviteter	1.069.055	1.047.541
Indvirkning fra ophørte aktiviteter	23.843	23.032
Energiforbrug	1.045.212	1.024.509

Forurening

Med henblik på at kunne estimere den samlede udledning af luftforurenende stoffer fra BMC Koncernens produktionsprocesser indsamles data om luftforurening fra alle BMC Koncernens fabrikker. Omkring 80 % af BMC Koncernens fabrikker overvåger luftforureningen løbende eller gennemfører alternativt mindst én årlig undersøgelse.

For de resterende fabrikker beregner BMC Koncernen gennemsnitlige luftforureningsdata pr. m² ved at anvende et sammenligneligt produktionssted og multiplicere med det faktiske antal m² for at estimere luftforureningen fra de steder, der endnu ikke indsamler data om luftforurening. Beregningsmetoden dækker alle Danfoss' fabrikker.

Som følge af deadline for regnskabsafslutningen vedrørende 2025 er cirka 53 % af luftforureningsdata baseret på primære data fra lokationer, 31 % rapporteres som samme luftforurening som i 2024, og de resterende 16 % anvender tildelingslogik fra 2024.

Luftforurening pr. forureningsgruppe, metrisk ton	2023	2024	2025
SOx (Svovloxider)	2	2	2
NOx (Kvælstofoxider)	86	93	96
CO (Kullilte)	100	77	76
PM (Partikler)	37	36	39
Tungmetaller	0	0	0
POP (persistente organiske forurenende stoffer)			
VOC (Flygtige organiske forbindelser)	308	288	278
ONS (Ozonnedbrydende stoffer)	0	0	0
NH ₃ (Ammoniak)	0	0	0
Andet (Farlige kemikalier reguleret af REACH og CLP samt deres forbindelser)	13	11	10
Luftforurening i alt	547	507	501

Cirkulær forretningsomsætning

Cirkulær forretningsomsætning i BMC Koncernen omfatter omsætning fra aktiviteter, hvor produkterne er designet og anvendes med henblik på at forlænge levetiden, muliggøre genbrug, reparation, renovering eller genfremstilling, og/eller reducere materialeforbruget i overensstemmelse med anerkendte kategoriseringer inden for cirkulær økonomi (såsom genbrug, reparation, renovering og rekonditionering af produkter).

mio. kr.	2023	2024	2025
Cirkulær forretningsomsætning	2.138	2.133	2.134

Ny produktudvikling

Omfatter projekter, der har passeret M5-milepælen (markeds lancering) og har gennemført mindst én cirkularitetsvurdering ved hjælp af Danfoss' RE:CIRC-værktøj, som er eksternt gennemgået og vurderer cirkularitet i forhold til 30 udviklingsretningslinjer.

Andelen beregnes som antallet af lancerede projekter med en RE:CIRC-vurdering sammenlignet med alle lancerede NPD-projekter i rapporteringsåret, baseret på Danfoss koncernens portefølje af registrerede business cases.

%	2023	2024	2025
Ny produktudvikling		2%	28%

Affald

Primære data fra affaldshåndteringsvirksomheder er tilgængelige for de fleste af BMC Koncernens produktionslokationer. For produktionslokationer uden indsamlede data er den gennemsnitlige affaldsproduktion pr. m² beregnet og medtaget som en antagelse. For de resterende lokationer (salgskontorer og lagerfaciliteter) beregnes affaldsproduktion pr. medarbejder (baseret på en undersøgelse foretaget af Business Resource Efficiency Guide). Den estimerede del udgør 7% af den samlede rapporterede affaldsmængde.

Affaldsintensitet

Affaldsintensitet måles som affald pr. mio. kr. nettoomsætning

metrisk ton	2024	2025
BMC Koncernen inkl. ophørte aktiviteter	83.541	72.671
Indvirkning fra ophørte aktiviteter	446	362
Affald	83.095	72.309

Vand

Vandudtag (m³)

Vand rapporteres som vandudtag i m³. Primære data om vandudtag er tilgængelige for BMC Koncernens fabrikker, mens de resterende lokationer estimeres på grundlag af branchegennemsnit. Den estimerede del udgør 5% af det samlede vandudtag.

Samlet vandudtag i områder med væsentlig vandrisiko

Vandudtag i områder med risiko for vandmangel kortlægges ved hjælp af WWF's vandrisikofilter. 10 af BMC Koncernens produktionslokationer befinder sig i områder, der er identificeret som værende udfordrede på grund af vandmangel, hvilket svarer til 16% af BMC Koncernens produktionslokationer.

Vandintensitet

Vandintensitet måles som vandudtag i m³ pr. mio. kr. nettoomsætning.

m ³	2024	2025
BMC Koncernen inkl. ophørte aktiviteter	2.270.842	2.105.996
Indvirkning fra ophørte aktiviteter	40.792	40.800
Vandudtag	2.230.050	2.065.193

Social

Medarbejdere

Antal medarbejdere

Antal medarbejdere opgøres efter antal medarbejdere ved årets udgang inkl. medarbejdere på orlov.

Oplysning om antal kvinder, indeholder ligeledes antallet af non-binære, ikke oplyste samt ukendte.

	2024	2025
BMC Koncernen inkl. ophørte aktiviteter	39.618	39.601
Indvirkning fra ophørte aktiviteter	749	509
Antal medarbejdere	38.869	39.092

Medarbejderomsætning

Medarbejderomsætning rapporteres som procentdelen af medarbejdere, der ikke længere er ansat i BMC Koncernen, inkl. frivillige fratrædelser, ufrivillige fratrædelser og pensioneringer divideret med det gennemsnitlige antal medarbejdere i løbet af 12 måneder.

Medarbejderengagementscore

Den globale medarbejderengagementsundersøgelse, Voice, har været gennemført hvert andet år siden 2007. Undersøgelsen udføres af en ekstern leverandør, som sikrer, at alle data og resultater forbliver anonyme og behandles fortroligt.

Medarbejderinklusionscore

Inklusionsscoren er gennemsnittet af syv nøglespørgsmål i medarbejderengagementsundersøgelsen, Voice. I årene mellem den fulde Voice-undersøgelse anvendes en mindre undersøgelse til, årligt at følge udviklingen inden for inklusion.

Medarbejderudvikling

Gennem Danfoss' centrale læringsplatform tilbydes relevant intern træning og kompetenceudvikling til hele Danfoss-organisationen. Læringsplatformen er tilpasset de forskellige funktioner i Danfoss. Alle kurser, der udbydes via læringsplatformen, har en estimeret varighed fra 15 minutter til 100 timer. Når et kursus er gennemført, registreres det i medarbejderens profil.

Medarbejderudvikling	2023	2024	2025
Gennemsnitlige antal uddannelses-timer pr. medarbejder	4 timer 00 min.	5 timer 45 min.	4 timer 00 min.
Antal medarbejdere, der mindst har deltaget i en undervisningstime	26.000	26.653	24.533
Andelen af medarbejdere, der er omfattet af præstationsvurderinger ¹	93%	95%	94%
Andelen af medarbejdere, der har deltaget i en medarbejder-udviklingssamtale ¹	75%	78%	84%

¹ Funktionærer

Inklusion

Kønsfordeling mellem alle medarbejdere

Kønsfordeling for den samlede arbejdsstyrke opgøres efter antal medarbejdere og rapporteres som en procentdel af kvinder, mænd og øvrige medarbejdere. Det er frivilligt for medarbejderen at oplyse køn i HR-systemet.

Kønsfordeling mellem lederstillinger

Kønsfordelingen mellem lederstillinger i BMC Koncernen opgøres efter antal medarbejdere og rapporteres som procentdel af kvinder, mænd og øvrige medarbejdere i lederstillinger. En leder defineres som en person med et team, der refererer direkte til vedkommende.

Inklusion i ledelsesteams

Inklusion i ledelsesteamet måles på lederniveau 1-4. Teams med mindst fem medarbejdere (eksklusive administrative assistenter) anses for at være diverse, hvis de består af mindst to køn og to nationaliteter. Teamet betragtes ikke som diverst, hvis kun ét af disse krav er opfyldt.

Ligestilling

Aflønningsforhold mellem kønnene

Det generelle aflønningsforhold mellem køn fastsættes som gennemsnitslønnen for mænd sammenlignet med gennemsnitslønnen for kvinder.

Aflønningsforhold mellem kønnene inden for jobkategorier

Aflønningsforhold inden for jobkategorier viser det gennemsnitlige aflønningsforhold mellem medarbejdere i samme jobkategorier.

Aflønningsforhold mellem BMC Koncernens højest aflønnede medarbejder og den gennemsnitlige medarbejder

Aflønningsforhold mellem BMC Koncernens højest aflønnede medarbejder i forhold til den gennemsnitlige medarbejders aflønning (ekskl. den højest aflønnede medarbejders aflønning) er inkl. bonus og goder.

Gennemsnitlig løn

Beregnes som de samlede lønomkostninger inkl. bonus og goder for BMC-Koncernen ekskl. den højest aflønnede medarbejders samlede aflønning, divideret med det gennemsnitlige antal medarbejdere, ekskl. den højest aflønnede.

	2023	2024	2025
Gennemsnitlig årlig løn	498.092	511.956	503.486

Medarbejdere omfattet af kollektive overenskomster

Den samlede andel af BMC-Koncernens medarbejdere der er omfattet af kollektive overenskomster androg i 2023 32%, i 2024 30% og 30% i 2025.

Andelen af medarbejdere der er omfattet af kollektive overenskomster omfatter det samlede antal medarbejdere, der er dækket af mindst én kollektiv overenskomst. Dækningsgraden for medarbejdere i lande uden for EØS beregnes som andelen af medarbejdere i det pågældende land, der er omfattet af mindst én kollektiv overenskomst. Medarbejdere uden for EØS-landene er grupperet i følgende regioner: Asien, Amerika og Europa (ikke-EØS).

Medarbejdere i EØS lande

(Lande med mere end 50 medarbejdere, er inkluderet i de 10 største lande)

Dækningsgrad	2023	2024	2025
0-19%	Bulgarien, Polen	Bulgarien, Polen	Bulgarien, Polen
20-39%	-	-	-
40-59%	Danmark, Spanien	Danmark, Tyskland, Spanien	Danmark
60-79%	Tyskland, Slovakiet	Slovakiet	Tyskland, Slovakiet, Spanien
80-100%	Finland, Frankrig, Italien, Slovenien	Finland, Frankrig, Italien, Slovenien	Finland, Frankrig, Italien, Slovenien

Medarbejdere i regioner

Dækningsgrad	2023	2024	2025
0-19%	Amerika, Asien	Amerika, Asien	Amerika, Asien
20-39%	-	-	-
40-59%	Europa	Europa	Europa
60-79%	-	-	-
80-100%	-	-	-

Sundhed og sikkerhed

Følgende to tiltag gælder alle BMC Koncernens lokationer og omfatter fuldtidsansatte, deltidsansatte (på fast kontrakt), elever og lærlinge, midlertidigt ansatte på kortvarige kontrakter (<1 år), f.eks. studerende, ferieafløser, midlertidigt ansatte vikarer for BMC Koncernens medarbejdere på orlov eller eksterne, der er ansat i et eksternt bureau.

Tabt arbejdstid som følge af arbejdsulykke (LTIF)

Tabt arbejdstid som følge af arbejdsulykker i Koncernen pr. mio. arbejdstimer. Tabt arbejdstid som følge af arbejdsulykke defineres som personskade med en eller flere dages arbejdsfravær efter dagen for arbejdsulykken.

Registrerbar arbejdsrelateret skadshyppighed (TRIF)

Den samlede registrerede hyppighed omfatter antallet af dødsfald, tabt arbejdstid som følge af arbejdsulykke og anden personskade med påkrævet lægebehandling pr. mio. arbejdstimer.

Medarbejdersammensætning for egen arbejdsstyrke

Medarbejderomsætning

Antal – procent	Kvinder	Mænd	Øvrige	I alt
Gennemsnitligt antal medarbejdere	11.551	27.165	15	38.731
Antal fratrådte medarbejdere	2.193	4.927	4	7.124
I alt (%)	19,0%	18,1%	26,7%	18,4%

Medarbejdere fordelt på aldersgruppe og køn

Antal – procent	<30 år		30-50 år		>50 år		I alt
Kvinder	1.813	31%	6.947	30%	2.913	30%	11.673
Mænd	4.086	69%	16.407	70%	6.918	70%	27.411
Øvrige	2	0%	5	0%	1	0%	8
I alt	5.901		23.359		9.832		39.092

Medarbejdere fordelt på regioner og køn

Antal	Amerika	Europa	Asien-Pacific	I alt
Kvinder	3.362	5.836	2.475	11.673
Mænd	7.297	13.831	6.283	27.411
Øvrige	0	7	1	8
I alt	10.659	19.674	8.759	39.092

Medarbejdere fordelt på land (med 10% repræsentation) og køn

Antal – procent	Central Europa Tyskland		Kina Kina		Nordamerika USA		Nord Europa Danmark		I alt for alle lande (53)
Kvinder	988	25%	1.662	32%	1.847	29%	1.548	32%	11.673
Mænd	2.911	75%	3.529	68%	4.480	71%	3.359	68%	27.411
Øvrige	1	0%	0	0%	0	0%	2	0%	8
I alt	3.900		5.191		6.327		4.909		39.092

Medarbejdere fordelt på ansættelsestyper og køn

Antal – procent	Fastansatte		Kortidsansættelse		I alt
Kvinder	10.747	30%	926	30%	11.673
Mænd	25.249	70%	2.162	70%	27.411
Øvrige	8	0%	0	0%	8
I alt	36.004		3.088		39.092

Medarbejdere fordelt på fuld- og deltidsmedarbejdere og køn

Antal – procent	Fuldtid		Deltid		I alt
Kvinder	11.135	29%	538	61%	11.673
Mænd	27.071	71%	340	39%	27.411
Øvrige	8	0%	0	0%	8
I alt	38.214		878		39.092

Governance

Bestyrelse

Kønsfordeling i bestyrelsen

Kønsfordelingen i bestyrelsen opgøres som forholdet mellem antal mænd og kvinder i bestyrelsen.

Bestyrelsens uafhængighed

Bestyrelsens uafhængighed afspejler i hvilket omfang bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige.

Bestyrelsens uafhængighed fastlægges efter kriterier, der er i overensstemmelse med anbefalingerne fra Komitéen for god Fondsledelse.

Etik og menneskerettigheder

Whistleblower-sager

Whistleblower-sager rapporteres som det samlede antal nye whistleblower-sager, der er modtaget via BMC Koncernens egen hotline for etiske spørgsmål.

Sager, hvor der blev givet rådgivning/foretaget handling, som resulterede i advarsler eller førte til afskedigelser, defineres som begrundede.

Menneske- og arbejdstagerrettighedsspørgsmål og -hændelser defineres som enhver situation, hvor BMC-Koncernen ikke overholder principperne og rettighederne vedrørende sin egen arbejdsstyrke som fastsat i følgende internationale rammer:

- FN's Vejledende Principper for Menneskerettigheder og Erhvervsliv
- Den Internationale Menneskerettighedserklæring (International Bill of Human Rights), som består af Verdenserklæringen om Menneskerettigheder og de to konventioner, der implementerer den.
- ILO's principper om grundlæggende rettigheder som fastsat i Den Internationale Arbejdsorganisations erklæring om grundlæggende principper og rettigheder på arbejdspladsen

Denne definition omfatter et bredt spektrum af påvirkninger. Den inkluderer manglende overholdelse af grundlæggende rettigheder (f.eks. tilfælde af tvangsarbejde eller børnearbejde) samt manglende sikring af retfærdige og gunstige arbejdsvilkår (f.eks. forhold vedrørende rimelig aflønning, rimelige arbejdstider, hvile og fritid). Derudover omfatter den krænkelse af muliggørende rettigheder, såsom respekt for foreningsfrihed og retten til kollektive forhandlinger.

Begrundede whistleblower sager relateret til:

	2023	2024	2025
Diskrimination, herunder chikane (antal)*	12	31	15
Menneske- og arbejdstagerrettigheder relateret til egen arbejdsstyrke (antal)*	0	0	1

* Antal er korrigeret for ophørende aktiviteter

Andel af leverandører, der har underskrevet adfærdskodeks

Dette datapunkt rapporteres som den samlede direkte udgift (materialer) til leverandører, der har underskrevet Danfoss Koncernens adfærdskodeks for leverandører, i forhold til den samlede direkte udgift.



Årsregnskab

Koncernens regnskab og noter

Resultatopgørelse

1. januar til 31. december

mio. kr.

	Note	2024	2025
Nettoomsætning	1	71.005	70.559
Produktionsomkostninger	2	-47.655	-46.394
Bruttoresultat		23.350	24.165
Forsknings- og udviklingsomkostninger	2	-3.550	-3.751
Salgs- og distributionsomkostninger	2	-8.481	-8.362
Administrationsomkostninger	2	-4.100	-4.034
Resultat før andre driftsindtægter og driftsomkostninger		7.219	8.018
Andre driftsindtægter og omkostninger	2	-563	-11
Andel af resultat efter skat i associerede/joint ventures	7	-146	-313
Resultat af primær drift (EBIT)		6.510	7.694
Finansielle indtægter	14	244	199
Finansielle omkostninger	14	-1.250	-1.060
Resultat før skat og ophørende aktiviteter		5.504	6.833
Skat af årets resultat	19	-1.519	-1.682
Resultat af fortsættende aktiviteter		3.985	5.151
Resultat af ophørende aktiviteter	26	-1.144	-1.793
Årets resultat		2.841	3.358
BMC Koncernens resultat fordeles således:			
Bitten & Mads Clausens Fond			
Fortsættende aktiviteter		1.886	2.426
Ophørende aktiviteter		-349	-547
		1.537	1.879
Minoritetsinteresser			
Fortsættende aktiviteter		2.099	2.725
Ophørende aktiviteter		-795	-1.246
		1.304	1.479
		2.841	3.358

Totalindkomstopgørelse

1. januar til 31. december

mio. kr.

	Note	2024	2025
Årets resultat		2.841	3.358
Anden totalindkomst			
Aktuarmæssig gevinst/tab(-) på pensions- og sundhedsforpligtelser	18	99	114
Skat af aktuarmæssig gevinst/tab(-) på pensions- og sundhedsforpligtelser	20	-17	-30
Poster, der ikke kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen		82	84
Valutakursreguleringer ved omregning af udenlandske virksomheder til kr. mv.		732	-2.351
Regulering for hyperinflation på egenkapitalen		224	172
Værdiregulering af sikringsinstrumenter:			
Værdiregulering vedr. sikring af rentesatser (renteswaps og valutaswaps)		-246	-313
Værdiregulering vedrørende sikring af fremtidige pengestrømme		-206	453
Værdiregulering overført til varebeholdninger		-4	-181
Skat af værdiregulering af sikringsinstrumenter		103	30
Poster, der kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen		603	-2.190
Anden totalindkomst efter skat		685	-2.106
Totalindkomst i alt		3.526	1.252
Fordeles således:			
Bitten & Mads Clausens Fond			
Fortsættende aktiviteter		2.234	1.451
Ophørende aktiviteter		-349	-547
		1.885	904
Minoritetsinteresser			
Fortsættende aktiviteter		2.436	1.594
Ophørende aktiviteter		-795	-1.246
		1.641	348
		3.526	1.252

Balance

pr. 31. december

mio. kr.

Aktiver

Langfristede aktiver

	Note	2024	2025
Immaterielle anlægsaktiver	8	35.020	32.565
Materielle anlægsaktiver	9	22.501	20.453
Kapitalandele i associerede/joint ventures	7	2.730	2.465
Andre kapitalandele	7	152	151
Pensionsaktiver	18	98	92
Langfristede tilgodehavender		135	126
Udskudte skatteaktiver	20	1.177	1.223
Langfristede aktiver i alt		61.813	57.075

Kortfristede aktiver

Varebeholdninger	3	11.372	10.678
Tilgodehavender fra salg	4	10.692	11.102
Selskabsskat	21	537	515
Afledte finansielle instrumenter - anden sikring	16	544	289
Andre tilgodehavender		1.763	1.579
Tilgodehavender		13.536	13.485
Værdipapirer	16	1.492	1.698
Likvide beholdninger	16	3.226	5.717
Aktiver bestemt for salg	26		1.661
Kortfristede aktiver i alt		29.626	33.239
Aktiver i alt		91.439	90.314

Balance

pr. 31. december

mio. kr.

Passiver

Egenkapital

Bitten & Mads Clausens Fondens andel af egenkapitalen	15	22.261	23.037
Minoritetsinteresser		21.841	21.329
Egenkapital i alt		44.102	44.366

Forpligtelser

Hensatte forpligtelser	13	1.807	1.492
Udskudt skat	20	2.542	2.607
Pensions- og sundhedsforpligtelser	18	1.025	892
Lån	16	20.380	15.208
Afledte finansielle instrumenter - sikring af lån	16	2.267	485
Anden langfristet gæld		1.200	999
Langfristede forpligtelser i alt		29.221	21.683
Hensatte forpligtelser	13	648	671
Lån	16	817	6.004
Afledte finansielle instrumenter - sikring af lån	16		157
Leverandørgæld		9.876	10.363
Gæld til associerede/joint ventures		32	40
Selskabsskat	21	566	769
Afledte finansielle instrumenter - anden sikring	16	62	
Anden gæld	5	6.115	5.473
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg	26		788
Kortfristede forpligtelser i alt		18.116	24.265
Forpligtelser i alt		47.337	45.948
Passiver i alt		91.439	90.314

Pengestrømsopgørelse

1. januar til 31. december

mio. kr.

	Note	2024	2025
Resultat før skat af fortsættende aktiviteter		5.504	6.833
Resultat før skat af ophørende aktiviteter		-1.002	-1.713
Resultat før skat af fortsættende og ophørte aktiviteter		4.502	5.120
Regulering vedrørende ikke-kontante driftsposter	22	5.319	6.510
Ændring i driftskapital	6	476	-694
Modtagne renter		58	73
Betalte renter		-892	-843
Modtaget udbytte		29	24
Betalt selskabsskat	21	-2.147	-1.557
Pengestrøm fra driftsaktivitet		7.345	8.633
Køb af immaterielle anlægsaktiver		-285	-167
Køb af materielle anlægsaktiver		-3.151	-3.104
Salg af materielle anlægsaktiver		161	485
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter	11	-80	-1.046
Frasalg af dattervirksomheder og aktiviteter	11	401	15
Ændring i finansielle tilgodehavender	12	10	7
Køb (-)/salg af værdipapirer mv.	12	-561	-165
Pengestrøm fra investeringsaktivitet		-3.505	-3.975
Afdrag af rentebærende gæld mv.	17	-2.533	-1.146
Optagelse af rentebærende gæld mv.	17	200	90
Køb af aktier i dattervirksomheder		-28	-67
Tilgang af minoritetsinteresser			13
Udbetalte uddelinger		-132	-119
Udbetalt udbytte til minoritetsaktionærer		-1.353	-876
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet		-3.846	-2.105
Årets pengestrøm		-6	2.553
Likvide beholdninger, primo		3.255	3.226
Valutakursregulering på likvide beholdninger		-23	-62
Likvide beholdninger, ultimo		3.226	5.717

For yderligere oplysninger se Note 26 Ophørende aktiviteter samt aktiver og forpligtelser bestemt for salg

Egenkapitalopgørelse

mio. kr.

	Grundkapital	Reserve for sikringstransaktioner	Valutakursreguleringer	Øvrige reserver	Andre reserver	Uddelingsramme	Fondens andel af egenkapitalen	Minoritetsinteresser	Egenkapital i alt
Egenkapital 1. januar 2024	141	346	-8	20.025	20.363	130	20.634	21.534	42.168
Årets resultat				1.537	1.537		1.537	1.304	2.841
Valutakursregulering ved omregning af udenlandske enheder			374		374		374	358	732
Regulering for hyperinflation på egenkapitalen			112		112		112	112	224
Værdiregulering af sikringsinstrumenter		-230			-230		-230	-226	-456
Aktuarmæssig gevinst/tab(-) på pensions- og sundhedsforpligtelser				49	49		49	50	99
Skat af anden totalindkomst		51		-8	43		43	43	86
Totalindkomst i alt for perioden		-179	486	1.578	1.885		1.885	1.641	3.526
Udloddet udbytte								-1.353	-1.353
Årets uddelinger						-148	-148		-148
Forhøjelse af uddelingsrammen				-20	-20	20			
Overført til uddelingsrammen				-128	-128	128			
Værdiregulering af tilbagekøbsforpligtelse				-63	-63		-63		-63
Tilgang af minoritetsinteresser				-14	-14		-14	14	
Tilgang af egenkapitalinstrumenter				-33	-33		-33	5	-28
Transaktioner med ejere mv. i alt				-258	-258		-258	-1.334	-1.592
Egenkapital 31. december 2024	141	167	478	21.345	21.990	130	22.261	21.841	44.102
Årets resultat				1.879	1.879		1.879	1.479	3.358
Valutakursregulering ved omregning af udenlandske enheder			-1.100		-1.100		-1.100	-1.251	-2.351
Regulering for hyperinflation på egenkapitalen			86		86		86	86	172
Værdiregulering af sikringsinstrumenter		-18			-18		-18	-23	-41
Aktuarmæssig gevinst/tab(-) på pensions- og sundhedsforpligtelser				57	57		57	57	114
Skat af anden totalindkomst		15		-15					
Totalindkomst i alt for perioden		-3	-1.014	1.921	904		904	348	1.252
Udloddet udbytte								-876	-876
Årets uddelinger						-109	-109		-109
Årets tilbageførte uddelinger				1	1		1		1
Overført til uddelingsrammen				-109	-109	109			
Værdiregulering af tilbagekøbsforpligtelse				50	50		50		50
Tilgang af minoritetsinteresser				-2	-2		-2	15	13
Tilgang af egenkapitalinstrumenter				-68	-68		-68	1	-67
Transaktioner med ejere mv. i alt				-128	-128		-128	-860	-988
Egenkapital 31. december 2025	141	164	-536	23.138	22.766	130	23.037	21.329	44.366

Noter

Resultatopgørelse

- Note 1 Segmentoplysninger
- Note 2 Omkostninger og andre driftsindtægter mv.

Driftskapital

- Note 3 Varebeholdninger
- Note 4 Tilgodehavender fra salg
- Note 5 Anden gæld
- Note 6 Ændring i driftskapital

Investeret kapital

- Note 7 Kapitalandele og værdipapirer
- Note 8 Immaterielle anlægsaktiver
- Note 9 Materielle anlægsaktiver
- Note 10 Leasing
- Note 11 Køb og salg af dattervirksomheder og aktiviteter
- Note 12 Køb(-)/salg af værdipapirer mv.
- Note 13 Hensatte forpligtelser

Kapitalstruktur og finansiering

- Note 14 Finansielle indtægter og omkostninger
- Note 15 Grundkapital og rådighedskapital
- Note 16 Finansielle risici og instrumenter
- Note 17 Gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet
- Note 18 Pensions- og sundhedsforpligtelser

Skat

- Note 19 Skat af årets resultat
- Note 20 Udskudt skat
- Note 21 Skyldig selskabsskat

Øvrige noter

- Note 22 Regulering for ikke-kontante driftsposter
- Note 23 Eventualforpligtelser samt sikkerhedsstillelser
- Note 24 Nærtstående parter
- Note 25 Efterfølgende begivenheder
- Note 26 Ophørende aktiviteter samt aktiver og forpligtelser bestemt for salg
- Note 27 Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis
- Note 28 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger
- Note 29 Koncernens selskabsoversigt

Note 1 Segmentoplysninger

mio. kr.

Forretningssegmenter mv.

	2024					2025				
	Danfoss Power Solutions	Danfoss Climate Solutions	Danfoss Power Electronics & Drives	Andre områder	Koncern	Danfoss Power Solutions	Danfoss Climate Solutions	Danfoss Power Electronics & Drives	Andre områder	Koncern
Resultatopgørelse										
Nettoomsætning	30.542	22.705	16.713	1.045	71.005	30.523	24.120	15.306	610	70.559
Omkostninger****)	26.641	18.700	13.962	1.098	60.401	25.915	19.505	12.746	170	58.336
Afskrivninger og nedskrivninger **)	1.179	790	611	653	3.233	1.191	839	523	713	3.266
Resultat af primær drift før afskrivninger relateret til opkøb (EBITA)	2.722	3.215	2.140	-706	7.371	3.417	3.776	2.037	-273	8.957
Afskrivninger relateret til opkøb	568	85	312		965	555	85	312		952
Andel af resultat efter skat i associerede/joint ventures					-146					-313
Resultat af primær drift (EBIT)					6.505					7.694
Finansielle poster					-1.005					-861
Resultat før skat og ophørende aktiviteter					5.500					6.833
Balance										
Aktiver i alt *)	36.228	19.199	22.958	13.054	91.439	35.897	20.027	20.490	13.900	90.314
Nettoinvesteringer eksklusiv M&A	1.126	999	559	74	2.758	1.276	1.014	347	-23	2.614
Forpligtelser i alt *)	6.385	6.139	4.983	29.830	47.337	6.697	6.168	3.895	29.188	45.948
Andre oplysninger										
Antal medarbejdere	16.101	10.837	7.174	5.506	39.618	16.606	11.408	7.224	4.363	39.601

*) Centrale og fælles funktioners aktiver og forpligtelser, likvide midler, rentebærende gæld samt skatteforpligtelser/-aktiver indgår i kolonnen "Andre områder".
 **) Eksklusiv opkøbsrelaterede afskrivninger.
 ***) "Andre områder" omfatter omklassificering af leasingomkostninger på -627 mio. kr. (2024: -589 mio. kr.) hovedsageligt til posten afskrivninger og nedskrivninger.
 Tallene er blevet tilpasset for at afspejle den nye "operating model", ophørende aktiviteter og andre mindre ændringer. Sammenligningstallene er blevet justeret tilsvarende.

Note 1 Segmentoplysninger (fortsat)

mio. kr.

Geografiske segmenter	2024				2025			
	Amerika	Europa	Asien-Pacific	I alt	Amerika	Europa	Asien-Pacific	I alt
Nettoomsætning	26.038	28.906	16.061	71.005	25.782	28.027	16.750	70.559
Langfristede aktiver*)	21.933	33.843	4.860	60.636	19.090	31.891	4.871	55.852

*) Udskudte skatteaktiver indgår ikke.

Nettoomsætning i Danmark udgør 1.947 mio. kr. (2024: 2.141 mio.) og langfristede aktiver udgør 8.788 mio. kr. (2024: 9.132 mio.). Nettoomsætning i Amerika vedrører primært USA, som udgør 20.554 mio. kr. (2024: 20.803 mio.) og langfristede aktiver udgør 17.747 mio. kr. (2024: 20.662 mio.). Nettoomsætningen i Kina udgør 9.089 mio. kr. (2024: 8.621 mio.) og langfristede aktiver udgør 2.945 mio. kr. (2024: 2.921 mio.). Kina er en del af regionen Asien-Pacific. For alle øvrige lande gælder det, at nettoomsætningen og de langfristede aktiver hver især ligger under 10%. Tilsvarende repræsenterer ingen enkeltkunde mere end 10% af nettoomsætningen.

mio. kr.

Specifikation af andre områder - EBITA	2024	2025
Centrale og fælles funktioner, ikke allokeret*)	-817	-659
Øvrige	109	386
Resultat af primær drift før afskrivninger relateret til opkøb (EBITA)	-708	-273
Specifikation af andre områder - aktiver		
Likvider, værdipapirer, kortfristede og langfristede skatteaktiver	6.432	9.153
Andre tilgodehavender	653	367
Centrale og fælles funktioner, ikke allokerede materielle og immaterielle anlægsaktiver*)	5.809	2.397
Aktiver bestemt for salg		1.661
Øvrige	171	322
Aktiver i alt	13.065	13.900

Specifikation af andre områder - forpligtelser	2024	2025
Rentebærende gæld, kortfristede og langfristede skatteforpligtelser	26.572	25.229
Anden gæld	439	173
Ydelsesbaserede pensionsforpligtelser	1.025	892
Centrale og fælles funktioner, ikke allokeret*)	1.642	1.998
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg		788
Øvrige	169	108
Forpligtelser i alt	29.847	29.188

*) Centrale og fælles funktioner, ikke allokeret, vedrører hovedsageligt projekter, administrative omkostninger samt fælles funktioners aktiver og forpligtelser.

Note 2 Omkostninger og andre driftsindtægter mv.

mio. kr.

A. Personaleomkostninger	2024	2025
Gager og lønninger	17.041	16.661
Fratrædelsesgodtgørelser	1.041	198
Andre omkostninger til social sikring mv.	1.921	2.058
Bidragsbaserede pensioner	1.008	920
Ydelsesbaserede pensioner eksklusiv gevinst ved nedskæring og indfrielse *)	65	48
	21.076	19.885
Gennemsnitligt antal medarbejdere	41.025	39.386
Antal medarbejdere ultimo året	39.618	39.601

*) Omkostninger til ydelsesbaserede pensionsordninger og lignende forpligtelser er beskrevet i Note 18 Pensions- og sundhedsforpligtelser.

B. Afskrivninger og nedskrivninger

Artsopdelt:	2024	2025
Afskrivning immaterielle anlægsaktiver	1.339	1.304
Afskrivning materielle anlægsaktiver	3.001	3.128
Tilbageførsel af tidligere års nedskrivning på materielle anlægsaktiver	-6	-12
Afskrivninger og nedskrivninger	4.334	4.420

Funktionsopdelt:

Produktionsomkostninger	783	728
Distributionsomkostninger	501	502
Administrationsomkostninger	21	41
Årets resultat af ophørende aktiviteter	34	33
Afskrivning og nedskrivning immaterielle anlægsaktiver	1.339	1.304

Funktionsopdelt:

Produktionsomkostninger	2.525	2.594
Distributionsomkostninger	240	241
Administrationsomkostninger	128	112
Årets resultat af ophørende aktiviteter	102	169
Afskrivning og nedskrivning materielle anlægsaktiver	2.995	3.116

C. Andre driftsindtægter og omkostninger

Gevinst ved salg af aktiviteter	238	45
Gevinst ved salg af materielle anlægsaktiver	102	120
Offentlige tilskud	150	154
Tilbageførsel af restruktureringsomkostninger	4	23
Øvrige	111	195
Andre driftsindtægter	605	537

Tab ved salg af aktiviteter	-12	-56
Tab ved salg af immaterielle anlægsaktiver	-35	
Tab ved salg af materielle anlægsaktiver	-38	-53
Restruktureringsomkostninger	-1.050	-219
Øvrige	-33	-220
Andre driftsomkostninger	-1.168	-548

Andre driftsindtægter og omkostninger	-563	-11
---------------------------------------	------	-----

Restruktureringsomkostninger kan i begge år hovedsageligt henføres til fratrædelser i Tyskland, Danmark, USA, Kina og Tyrkiet. Andre driftsindtægter og omkostninger vedrører kun de fortsættende aktiviteter.

BMC Koncernen har modtaget offentlige tilskud på samlet 154 mio. kr. (2024: 150 mio.). Disse omfatter blandt andet tilskud til investeringer samt støtte til forskning og udvikling.

Note 2 Omkostninger og andre driftsindtægter mv. (fortsat)

mio. kr.

	2024	2025
D. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor		
Revisionshonorar	40	38
Erklæringsopgaver med sikkerhed	2	2
Skatte- og momsrådgivning	2	8
Andre ydelser	10	4
I alt	54	52

Af det samlede honorar på 52 mio. kr. udgør honorar i BMC Koncernens selskaber ud over Danfoss Koncernen 1,6 mio. kr. (2024: 2,5 mio.).

Note 3 Varebeholdninger

mio. kr.

	2024	2025
Råvarer og hjælpematerialer	5.606	5.367
Varer under fremstilling	1.474	1.471
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	4.292	4.189
Overført til aktiver bestemt for salg		-349
Varebeholdninger	11.372	10.678
Ukuransnedskrivninger, herunder ukuransnedskrivninger af varelager bestemt for salg	1.017	1.189

Note 4 Tilgodehavender fra salg

mio. kr.

	2024	2025
Hverken værdiforringede eller forfaldne på balancedagen	10.063	10.839
Forfalden op til 30 dage	284	265
Forfalden mellem 30 og 90 dage	401	194
Forfalden mere end 90 dage	268	225
Regnskabsmæssig værdi før nedskrivning	11.016	11.523
Hensat til tab på debitorer pr. 31. december	-324	-278
Overført til aktiver bestemt for salg		-143
Regnskabsmæssig værdi	10.692	11.102
Nedskrivninger 1. januar	-335	-324
Valutakursreguleringer mv.	-7	25
Årets nedskrivninger	-97	-90
Tilbageførsel af nedskrivninger	79	102
Realiseret tab	36	9
Nedskrivninger 31. december	-324	-278

Af det hensatte beløb på 278 mio. kr. kan 129 mio. kr. henføres til tilgodehavender forfalden mere end 180 dage.

Den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender fra salg skønnes at svare til både dagsværdien og den maksimale kreditrisiko.

Tilgodehavender fra salg er fordelt på mange kunder og geografiske områder. Tilgodehavendernes geografiske fordeling svarer i al væsentlighed til netto-omsætningens fordeling jf. Note 1 Segmentoplysninger. BMC Koncernen har historisk set kun i begrænset omfang haft tab på tilgodehavender.

For yderligere beskrivelse af forventede kreditrisici henvises til Note 16 Finansielle risici og instrumenter.

Note 5 Anden gæld

mio. kr.

	2024	2025
Skyldige gager og lønninger	3.413	3.546
Skyldige omkostninger og periodeafgrænsningsposter	2.702	2.442
Overført til forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg		-515
Anden gæld	6.115	5.473

Note 6 Ændring i driftskapital

mio. kr.

	2024	2025
Ændring i varebeholdninger	355	-251
Ændring i tilgodehavender	752	-1.406
Ændring i leverandører og anden gæld	-631	963
Ændring i driftskapital	476	-694

Note 7 Kapitalandele og værdipapirer

mio. kr.

	2024			2025		
	Kapitalandele i associerede/ joint ventures	Andre kapitalandele	I alt	Kapitalandele i associerede/ joint ventures	Andre kapitalandele	I alt
Anskaffelsessum 1. januar	2.725	300	3.025	2.828	287	3.115
Valutakursreguleringer mv.	4		4	1		1
Tilgang	121	18	139	38	6	44
Afgang	-22	-31	-53		-15	-15
Anskaffelsessum 31. december	2.828	287	3.115	2.867	278	3.145
Reguleringer 1. januar	71	-97	-26	-98	-135	-233
Valutakursreguleringer mv.	-5		-5	2		2
Resultat/værdiregulering	-146	-38	-184	-306	8	-298
Udbytte	-26		-26			
Afgang/Overført	8		8			
Reguleringer 31. december	-98	-135	-233	-402	-127	-529
Regnskabsmæssig værdi 31. december	2.730	152	2.882	2.465	151	2.616

Nedskrivningstest

Der er ultimo 2025 gennemført nedskrivningstests af den regnskabsmæssige værdi af "Kapitalandele i associerede/joint ventures", såfremt der har været indikationer på nedskrivningsbehov. Indikatorerne omfatter negativt resultat, hvis den regnskabsmæssige værdi overstiger egenkapitalen i selskabets eksterne årsregnskab eller hvis relevant, hvor den regnskabsmæssige værdi overstiger værdien jf. børskurs.

Ved nedskrivningstestene sammenholdes nutidsværdien af pengestrømme fra associerede/joint ventures med de regnskabsmæssige værdier af samme. Princippet er uændrede i forhold til nedskrivningstest udført tidligere år.

Nedskrivningstesten ultimo 2025 af investeringen i SMA Solar Technology AG viste, at en nedskrivning ikke var nødvendig. Der blev i testen anvendt en diskonteret pengestrømsmodel med en diskonteringsrente før skat på 13% og en terminalvækstrate på 2%. Beregningen tog højde for øget indtjening som følge af omstruktureringer iværksat i 2024 og gennemført i 2025.

Sensitivitetsanalysen viste, at for at ændre konklusionen skal diskonteringsrenten stige med mere end 1,5 procentpoint eller EBIT-procenten skal falde med mere end 1,0 procentpoint.

For yderligere oplysninger om associerede virksomheder og joint ventures se Note 16 Finansielle risici og instrumenter og Note 24 Nærtstående parter.

Note 7 Kapitalandele og værdipapirer (fortsat)

mio. kr.

Væsentlige associerede virksomheder og joint ventures

De sammenfattede finansielle oplysninger for hver af Koncernens individuelt set væsentlige associerede virksomheder og joint ventures er korrigeret for forskelle i anvendt regnskabspraksis. De finansielle oplysninger udgør virksomhedernes totale beløb og ikke Koncernens andel af beløbene. Idet SMA Solar Technology AG er et børsnoteret selskab er de oplyste beløb baseret på offentligt tilgængelig information.

	2024	2025
SMA Solar Technology AG		
Hjemsted	Tyskland	Tyskland
Ejerandel	20%	20%
Sammenfattende indkomstopgørelse *)		
Omsætning	11.412	11.315
EBITDA	-119	-488
EBIT	-694	-1.405
Årets resultat	-880	-1.352
Sammenfattende balance **)		
Langfristede aktiver	3.572	3.472
Kortfristede aktiver	7.920	6.910
Langfristede forpligtelser	2.155	2.367
Kortfristede forpligtelser	5.213	5.010
Egenkapital	4.124	3.004
Øvrig information		
Koncernens andel af egenkapitalen pr. 31. december	825	527

Baseret på børskursen er dagsværdien af SMA Solar Technology AG opgjort til 8,83 mia. kr. pr. 31. december 2025 (2024: 3,51 mia.).

*) Tallene fra 2024 er baseret på realiserede tal i SMA Solar Technology AG.

Tallene for 2025 er baseret på foreløbige og ikke reviderede tal fra SMA Solar Technology AG offentliggjort den 3. marts 2026.

**) Tallene fra 2024 er baseret på realiserede tal i SMA Solar Technology AG. Tallene for 2025 er baseret på realiserede tal i 3. kvartal 2025.

Ikke væsentlige associerede virksomheder og joint ventures

Ud over ovenstående oplyste interesser i associerede virksomheder og joint ventures ejer Koncernen ligeledes kapitalandele i en række associerede virksomheder og joint ventures, der for Koncernen ikke er væsentlige individuelt set.

	2024			2025		
	Associeret	Joint Ventures	I alt	Associeret	Joint Ventures	I alt
Koncernens andel af:						
Årets resultat af fortsættende aktiviteter	-24	5	-19	-19	8	-11
Totalindkomst i alt	-24	5	-19	-19	8	-11
BMC Koncernens andel af egenkapitalen pr. 31. december	389	124	513	395	149	544

Afstemning af den regnskabsmæssige værdi

	2024			2025		
	Associeret	Joint Ventures	I alt	Associeret	Joint Ventures	I alt
BMC Koncernens andel af egenkapital i væsentlige Ass./JV.	825		825	527		527
Goodwill vedrørende væsentlige Ass./JV.	1.392		1.392	1.394		1.394
Regnskabsmæssig værdi af kapitalandele i ikke-væsentlige Ass./JV.	389	124	513	395	149	544
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december af Ass./JV.	2.606	124	2.730	2.316	149	2.465

For yderligere oplysninger om associerede virksomheder og joint ventures henvises til Note 29 Koncernens selskabsoversigt.

Note 8 Immaterielle anlægsaktiver

mio. kr.

	Goodwill	Internt udviklet software	Varemærke	Teknologi	Kunde-forhold	Patenter og øvrige rettigheder	Udviklingsaktiver	Øvrige i alt	I alt
Anskaffelsessum 1. januar 2024	24.559	3.553	2.037	9.080	7.226	264	293	22.453	47.012
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	773	35	58	227	291	3	-9	605	1.378
Tilgang ved køb af dattervirksomheder	14			24				24	38
Tilgang		278				7		285	285
Afgang		-292				-11		-303	-303
Afgang ved salg af dattervirksomheder	-29	-11				-97	-36	-144	-173
Anskaffelsessum 31. december 2024	25.317	3.563	2.095	9.331	7.517	166	248	22.920	48.237
Af- og nedskrivninger 1. januar 2024	1.093	2.135	345	4.937	2.942	179	287	10.825	11.918
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	37	28	10	147	113	6	-3	301	338
Afskrivninger		325	109	506	381	18		1.339	1.339
Afgang		-257				-11		-268	-268
Afgang ved salg af dattervirksomheder						-74	-36	-110	-110
Af- og nedskrivninger 31. december 2024	1.130	2.231	464	5.590	3.436	118	248	12.087	13.217
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024	24.187	1.332	1.631	3.741	4.081	48		10.833	35.020
Anskaffelsessum 1. januar 2025	25.317	3.563	2.095	9.331	7.517	166	248	22.920	48.237
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	-1.474	-86	-105	-421	-548	-4	-4	-1.168	-2.642
Tilgang ved køb af dattervirksomheder	559		33	223	100			356	915
Tilgang		148				19		167	167
Afgang				-14		-5	-10	-29	-29
Overført til aktiver bestemt for salg			-81	-232	-81			-394	-394
Anskaffelsessum 31. december 2025	24.402	3.625	1.942	8.887	6.988	176	234	21.852	46.254
Af- og nedskrivninger 1. januar 2025	1.130	2.231	464	5.590	3.436	118	248	12.087	13.217
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	-72	-82	-22	-282	-231	-3	-4	-624	-696
Afskrivninger		311	107	504	372	10		1.304	1.304
Afgang				-14		-5	-10	-29	-29
Overført til aktiver bestemt for salg			-23	-66	-18			-107	-107
Af- og nedskrivninger 31. december 2025	1.058	2.460	526	5.732	3.559	120	234	12.631	13.689
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	23.344	1.165	1.416	3.155	3.429	56		9.221	32.565

Af "internt udviklet software" vedrører omkring 50% One ERP projektet, som er Danfoss Koncernens udvikling af et nyt fælles ERP system (Enterprise Resource Planning).

Goodwill er påvirket af hyperinflationen i Tyrkiet med 19 mio. kr. (2024: 37 mio.), der er indregnet som valutakursregulering i udenlandske virksomheder.

Nedskrivningstest

Der er ultimo 2025 gennemført nedskrivningstests af den regnskabsmæssige værdi af goodwill og varemærker (aktiver med udefinerbar levetid). Nedskrivningstestene er foretaget på baggrund af forretningssegmenter, som repræsenterer det laveste niveau for pengestrømsfrembringende enheder (CGU'er), hvortil den regnskabsmæssige værdi af goodwill og varemærker kan henføres med en rimelig grad af nøjagtighed. Grundlaget for opgørelse af genindvindingsværdien er kapitalværdien af alle pengestrømsfrembringende enheder.

Opkøbte aktiviteter og virksomheder integreres hurtigst muligt i forretningssegmenterne for at udnytte mulige synergier. En konsekvens heraf er, at det efter meget kort tid ikke længere er muligt at henføre den regnskabsmæssige værdi af goodwill til de opkøbte virksomheder og aktiviteter med en rimelig grad af nøjagtighed, hvorfor det ikke er muligt at foretage nedskrivningstest på de enkelte opkøb. Ved nedskrivningstesten sammenholdes nutidsværdien af forventede nettopengestrømme fra de pengestrømsfrembringende enheder med de regnskabsmæssige værdier af nettoaktiverne. De forventede pengestrømme er baseret på budgetter og prognoser for årene 2026 - 2035 udarbejdet og godkendt af ledelsen i de pengestrømsfrembringende enheder og af Koncernledelsen. Prognoserne er udarbejdet for en ti-årig periode, da beslutninger om opkøb træffes på baggrund af ti-årige prognoser. De væsentligste variable er omsætning, EBITA, driftskapital og investeringer.

Note 8 Immaterielle anlægsaktiver (fortsat)

mio. kr.

Nedenfor er de væsentligste goodwill allokeringer angivet:

	2024				2025			
	Danfoss Power Solutions	Danfoss Climate Solutions	Danfoss Power Electronics & Drives	Øvrige	Danfoss Power Solutions	Danfoss Climate Solutions	Danfoss Power Electronics & Drives	Øvrige
Goodwill 31. december	11.577	4.754	7.850	6	10.933	4.546	7.859	6
Varemærke med udefinerbar levetid 31. december	1.037				963			

Danfoss Power Solutions varemærket med en regnskabsmæssig værdi på 963 mio. kr. (2024: 1.037 mio.) afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse. Globale megatrends og en anerkendelse i branchen som én af de markedsledende understøtter at varemærket vil generere positive pengestrømme til BMC Koncernen i en ubegrænset periode.

Den gennemsnitlige vækststrate frem til 2035 er baseret på realiserede resultater og ledelsens forventninger til udviklingen i markedet mv., og er estimeret til at ligge mellem 3-5% (2024: 3-5%) for forretningssegmenterne, hvilket er lig eller over den generelle udvikling i markedet. Stigningen i nettoomsætning skyldes vedvarende høje investeringer i innovation og markedsudvikling. Den forventede gennemsnitlige EBITA margin der anvendes i nedskrivningstestene holdes på et stabilt niveau, under hensyntagning til realiserede resultater og planlagte initiativer i forretningssegmenterne.

EBITA margin samt driftskapitalen i % af omsætningen forventes at være uændret i terminalperioden. Investeringerne antages at være lig med de regnskabsmæssige afskrivninger. Disse forudsætninger er uændrede i forhold til nedskrivningstest gennemført i 2024.

Vækstraten i terminalperioden af forventede nettopengestrømme fra 2035 og fremefter er skønnet til at være 2% (2024: 2%) og vurderes at være lig eller under udviklingen i de markeder BMC Koncernen opererer i. Tilbageiskonteringsatsen fastsættes under hensyntagen til den markedsbaserede "cost of equity" og "cost of debt" og udgør 11-12% (2024: 11-12%) før skat for alle forretningssegmenterne.

Ledelsen har vurderet, at sandsynlige ændringer i de grundlæggende forudsætninger ikke vil medføre, at den regnskabsmæssige værdi vil overstige genindvindingsværdien. Konklusionen er uændret i forhold til 2024.

Danfoss Power Solutions

Den goodwill, der kan henføres til Danfoss Power Solutions segmentet, stammer hovedsagligt fra købet af Eatons hydraulikforretning i 2021, købet af yderligere 38,2% af aktiekapitalen i Sauer-Danfoss Inc. (USA) i 2008, købet af Visedo Oy (Finland) i 2017 og UQM Technologies Inc. (USA) i 2019. Den regnskabsmæssige værdi af Varemærker, Teknologi og Kundeforhold vedrørende køb af dattervirksomheder og aktiviteter beløber sig ultimo 2025 til 5,7 mia. kr. (2024: 6,4 mia.) eller omkring 71% (2024: 68%) af BMC Koncernens totale regnskabsmæssige værdi. Den regnskabsmæssige værdi af Teknologi og Kundeforhold afskrives indtil henholdsvis 2033 og 2036.

Danfoss Climate Solutions

Den goodwill, der kan henføres til Danfoss Climate Solutions segmentet, stammer hovedsageligt fra købet af DEVI Koncernen (Danmark) i 2003, Scroll Technologies (USA) i 2006, Danfoss Turbocor Compressors (USA) i 2012, Sondex Holding A/S (Danmark) i 2016 og BOCK® Compressors (Tyskland) i 2023. Den regnskabsmæssige værdi af Teknologi og Kundeforhold vedrørende køb af dattervirksomheder og aktiviteter beløber sig ultimo 2025 til 471 mio. kr. (2024: 537 mio.) eller omkring 6% (2024: 6%) af BMC Koncernens totale regnskabsmæssige værdi. Den regnskabsmæssige værdi af Teknologi og Kundeforhold afskrives indtil henholdsvis 2035 og 2038.

Danfoss Power Electronics & Drives

Den goodwill, der kan henføres til Danfoss Power Electronics & Drives segmentet, stammer hovedsageligt fra købet af Vacon (Finland) i december 2014 og Semikron (Tyskland) i 2022. Den regnskabsmæssige værdi af Teknologi og Kundeforhold vedrørende køb af dattervirksomheder og aktiviteter beløber sig ultimo 2025 til 1,8 mia. kr. (2024: 2,2 mia.) eller omkring 23% (2024: 23%) af BMC Koncernens totale regnskabsmæssige værdi. Den regnskabsmæssige værdi af Teknologi og Kundeforhold afskrives indtil henholdsvis 2034 og 2035.

Øvrige immaterielle anlægsaktiver

Ved udgangen af 2025 udgjorde softwareaktiver under opførelse 248 mio. kr. (2024: 286 mio.). Kapitaliseret software under opførelse er i det væsentlige oparbejdet internt.

BMC Koncernen har i 2025 gennemført en værdiforringelsestest af de regnskabsmæssige værdier af softwareaktiver under opførelse. Herunder er projektudviklingsforløbet i form af afholdte omkostninger og opnåede milepæle mv. vurderet i forhold til de godkendte projekt- og forretningsplaner. Nævnte vurderinger har ikke resulteret i en nedskrivning på igangværende software aktiver (2024: 0 mio.).

Note 9 Materielle anlægsaktiver

mio. kr.

	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
Anskaffelsessum 1. januar 2024	14.767	19.528	3.173	4.065	41.533
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	136	349	51	38	574
Overført	634	1.344	367	-2.345	
Tilgang	745	449	294	2.189	3.677
Afgang	-587	-280	-381		-1.248
Afgang ved salg af dattervirksomheder	-24	-17			-41
Anskaffelsessum 31. december 2024	15.671	21.373	3.504	3.947	44.495
Af- og nedskrivninger 1. januar 2024	5.787	12.072	1.968		19.827
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	73	175	33		281
Overført		-114	114		
Afskrivninger	892	1.679	430		3.001
Nedskrivninger	-6				-6
Afgang	-517	-221	-346		-1.084
Afgang ved salg af dattervirksomheder	-19	-6			-25
Af- og nedskrivninger 31. december 2024	6.210	13.585	2.199		21.994
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024	9.461	7.788	1.305	3.947	22.501
Anskaffelsessum 1. januar 2025	15.671	21.373	3.504	3.947	44.495
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	-501	-965	-154	-150	-1.770
Tilgang ved køb af dattervirksomheder	39	19	19	21	98
Overført	314	2.000	318	-2.632	
Tilgang	1.149	537	440	1.854	3.980
Afgang	-373	-294	-602		-1.269
Afgang ved salg af dattervirksomheder	-15	-3			-18
Overført til aktiver bestemt for salg	-406	-1.476	-161	-155	-2.198
Anskaffelsessum 31. december 2025	15.878	21.191	3.364	2.885	43.318
Af- og nedskrivninger 1. januar 2025	6.210	13.585	2.199		21.994
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	-219	-541	-123		-883
Overført	-4	15	-11		
Afskrivninger	884	1.785	459		3.128
Nedskrivninger	-12				-12
Afgang	-224	-245	-384		-853
Afgang ved salg af dattervirksomheder	-5				-5
Overført til aktiver bestemt for salg	-66	-344	-94		-504
Af- og nedskrivninger 31. december 2025	6.564	14.255	2.046		22.865
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	9.314	6.936	1.318	2.885	20.453

Til- og afgang ved køb og salg af dattervirksomheder er beskrevet yderligere i Note 11 Køb og salg af dattervirksomheder og aktiviteter.

Materielle anlægsaktiver er påvirket af hyperinflationen i Tyrkiet med 15 mio. kr. (2024: 45 mio.), der er indregnet som valutakursregulering i udenlandske virksomheder.

Note 9 Materielle anlægsaktiver (fortsat)

mio. kr.

Leasingaktiver inkluderet i materielle anlægsaktiver fremgår af nedenstående:

	Grunde og bygninger	Produktions-anlæg og maskiner	Driftsmateriel og inventar	I alt
Regnskabsmæssig værdi af leasingaktiver 1. januar 2024	1.964	8	269	2.241
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	-14	-2	-1	-17
Tilgang	362		164	526
Afskrivninger	-443		-134	-577
Afgang	-32		-29	-61
Regnskabsmæssig værdi af leasingaktiver 31. december 2024	1.837	6	269	2.112
Regnskabsmæssig værdi af leasingaktiver 1. januar 2025	1.837	6	269	2.112
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	-30	-3	-7	-40
Tilgang ved køb af dattervirksomheder	37		4	41
Tilgang	783	4	131	918
Afskrivninger	-439		-165	-604
Afgang	-11		-12	-23
Regnskabsmæssig værdi af leasingaktiver 31. december 2025	2.177	7	220	2.404

For yderligere information om leasing henvises til Note 10 Leasing.

Note 10 Leasing

mio. kr.

Leasingforpligtelser indgår i opgørelsen af lån i balancen som følger:

	2024	2025
Kortfristede forpligtelser	474	483
Langfristede forpligtelser	1.745	2.060

BMC Koncernen leaser hovedsageligt bygninger og biler. Leasingydelse er generelt set faste. Med undtagelse af kortfristede leasingaftaler og leasing af aktiver med lav regnskabsmæssig værdi, medtages alle leasingaftaler i balancen som et leasingaktiv og en leasingforpligtelse.

Leasingaktiver klassificeres som materielle anlægsaktiver, se Note 9 Materielle anlægsaktiver. Leasingkontrakterne begrænser generelt set brugsretten af leasingaktiver til BMC Koncernen. Nogle leasingaftaler indeholder en mulighed for at forlænge leasingperioden eller opsige leasingaftalen inden leasingperiodens udløb. Ledelsen vurderer på baggrund af alle relevante fakta og omstændigheder, om det er sandsynligt at denne mulighed forventes udnyttet.

BMC Koncernen har valgt ikke at indregne leasingforpligtelser vedrørende kortfristede leasingaftaler (leasingaftaler med en forventet løbetid på 12 måneder eller derunder) eller for leasing af aktiver med lav regnskabsmæssig værdi. Betalinger, der er foretaget i henhold til sådanne leasingaftaler, omkostningsføres linært over løbetiden. Omkostninger relateret til leasingbetalinger, der ikke er inkluderet i opgørelsen af leasingforpligtelsen, er under 142 mio. kr. (2024: 134 mio.)

BMC Koncernen har indgået uopsigelige leasingaftaler, der endnu ikke er påbegyndt pr. 31. december 2025. De samlede fremtidige pengestrømme for leasingaftaler, der endnu ikke er påbegyndt, vedrører hovedsageligt bygninger og er opgjort til 500 mio. kr. (2024: 455 mio.)

De samlede leasingbetalinger er i 2025 opgjort til 830 mio. kr. (2024: 798 mio.).

Yderligere information om leasingbetalinger, renteudgifter på leasingforpligtelser, tilgange, afskrivninger, regnskabsmæssig værdi af leasingaktiver og forfaldsanalyse af leasingforpligtelser fremgår af Note 9 Materielle anlægsaktiver, Note 14 Finansielle indtægter og omkostninger, Note 16 Finansielle risici og instrumenter samt Note 17 Gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet.

Note 11 Køb og salg af dattervirksomheder og aktiviteter

mio. kr.

							2024
Selskab/Aktivitet		Land	Konsolideret fra/til	Købt/solgt ejerandel	Årlig omsætning*)	Antal medarbejdere	Anskaffelsessum/afståelsessum
Danfoss Fire Safety A/S	Salg	Danmark	November	100%	0,2 mia. kr.	109	385
							2025
Selskab/Aktivitet		Land	Konsolideret fra/til	Købt/solgt ejerandel	Årlig omsætning*)	Antal medarbejdere	Anskaffelsessum/afståelsessum
Palladio Compressors S.r.l. & Hydro Holding S.p.A.	Køb	Italien	Okt./Dec.	100%	0,4 mia. kr.	331	986

*) Nettoomsætning i regnskabsåret før købet eller salget

Udover ovenstående har der ikke været væsentlige køb og frasalg.

Afhændelser i 2024

BMC Koncernen solgte Danfoss Fire Safety A/S til Siemens den 30. november 2024. Salget resulterede i en nettogevinst på 238 mio. kr., der er indregnet i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter. Selskabet er fra 1. december 2024 udeladt af koncernregnskabet.

Erhvervelser i 2025

BMC Koncernen gennemførte i december 2025 opkøbet af Hydro Holding S.p.A., en førende producent af slangefittings med hovedkontor i Castello d'Argile, Italien. Virksomheden har en stærk position på det europæiske marked og bidrager med omfattende ekspertise inden for løsninger til transport af væsker. Hydro Holding S.p.A. er blevet integreret i Fluid Conveyance divisionen under Danfoss Power Solutions segmentet.

Opkøbet understøtter ambitionen om at accelerere profitabel vækst i tråd med LEAP 2030-strategien. Ved at tilføje Hydro Holdings kompetencer og produktportefølje styrker BMC Koncernen sin position som markedsleder inden for slangefittings i Europa og skaber et fundament for yderligere innovation og øget kundeværdi.

Opkøbet blev medtaget i koncernregnskabet fra den 31. december 2025.

Købsrelaterede transaktionsomkostninger udgjorde under 5 mio. kr. og blev indregnet i den konsoliderede resultatopgørelse under andre driftsomkostninger. Goodwill opstået i forbindelse med opkøbet, kan henføres til værdien af medarbejderne samt forventede synergi fra sammenlægningen af aktiviteterne i BMC Koncernen og Hydro Holding. Den regnskabsmæssige behandling af erhvervelsen vil blive afsluttet indenfor et år.

BMC Koncernen gennemførte den 1. oktober 2025 opkøbet af Palladio Compressors S.r.l., en italiensk specialist i skruekompressorteknologi. Produktporteføljen vil blive integreret i Danfoss Commercial Compressors divisionen, hvilket styrker kompetencerne inden for højtemperatur-varmepumper, industriel køling og anvendelser med lavt GWP. Opkøbet har en uvæsentlig påvirkning på BMC Koncernens omsætning og resultat før skat.

Afhændelser i 2025

Der var ingen større afhændelser i 2025. De rapporterede tal indeholder justeringer af tidligere års afhændelser.

	2024		2025	
	Erhvervelser	Afhændelser	Erhvervelser	Afhændelser
Immaterielle anlægsaktiver, bortset fra goodwill	-24	34	-356	
Materielle anlægsaktiver		16	-98	13
Varebeholdninger		77	-165	13
Tilgodehavender *)		70	-81	15
Likvide beholdninger		9	-46	
Rentebærende gæld			39	
Hensættelser, herunder udskudt skat	13	-7	118	
Leverandør- og anden gæld		-60	116	-9
Overtagne nettoaktiver	-11	139	-473	32
Goodwill/avance ved salg	-14	255	-559	-11
Nettoaktiver inklusiv goodwill/avance ved salg	-25	394	-1.032	21
Likvide midler	-1	-9	46	-2
Anskaffelsessum(-)/afståelsessum	-26	385	-986	19
Ændring i kortfristet anden gæld/tilgodehavender/hensættelser	-54	16	-60	-4
Anskaffelsessum(-)/afståelsessum	-80	401	-1.046	15

*) tilgodehavender ved erhvervelser inkluderer hensættelse til tab på debitorer med 0 mio. kr. (2024: 0 mio.)

Note 12 Køb(-)/salg af værdipapirer

mio. kr.

	2024	2025
Salg af værdipapirer og øvrige kapitalandele	103	68
Køb af værdipapirer og øvrige kapitalandele	-664	-233
Optagelse/nedbringelse af udlån	10	7
	-551	-158

Køb af værdipapirer og øvrige kapitalandele i 2025 vedrører primært køb af værdipapirer.

Note 13 Hensatte forpligtelser

mio. kr.

Garantiforpligtelser omfatter forventede omkostninger, der opstår i den ydede garantiperiode på BMC Koncernens produkter. Medarbejderrelaterede forpligtelser omfatter primært visse lønmodtageromkostninger, herunder jubilæumsgratualer. Tilbagekøb af medarbejderaktier vedrører Bitten & Mads Clausens Fondens forkøbsret til aktier udstedt under medarbejderaktieordningerne i Danfoss A/S. Øvrige forpligtelser omfatter primært hensættelser til restruktureringer og fratrædelsesgodtgørelser.

Hensatte forpligtelser er tilbagediskonteret til nutidsværdi, hvor dette er væsentligt.

	2025				
	Garanti	Medarbejder- relateret	Tilbagekøb af medarbejderaktier	Øvrige	I alt
Hensatte forpligtelser 1. januar	526	570	973	386	2.455
Valutakursregulering mv.	-27	-30			-57
Anvendt	-191	-43	-26	-225	-485
Tilbageførsel af ubenyttede hensættelser	-108	-59	-24	-41	-232
Hensat	256	77		164	497
Overført til forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg	-11	-4			-15
Hensatte forpligtelser 31. december	445	511	923	284	2.163

Forventet forfald af ovennævnte forpligtelser:	Garanti	Medarbejder- relateret	Tilbagekøb af medarbejderaktier	Øvrige	I alt
Under 1 år	268	205	20	178	671
Mellem 1-5 år	172	104	100	89	465
Over 5 år	5	202	803	17	1.027
Hensatte forpligtelser 31. december	445	511	923	284	2.163

Note 14 Finansielle indtægter og omkostninger

mio. kr.

	2024	2025
Finansielle indtægter		
Renteindtægter fra kreditinstitutter mv.	63	97
Kalkuleret forventet afkast på aktiver i ydelsesbaserede pensionsordninger		5
Gevinst på øvrige finansielle aktiver	181	97
Finansielle indtægter	244	199
Renter på finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris udgør	63	97
Finansielle omkostninger		
Renteomkostninger til kreditinstitutter mv.	-754	-720
Kalkuleret rente vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger	-57	-48
Renteomkostninger vedrørende leasing	-108	-120
Valutakurstab, netto	-105	-45
Tab på øvrige finansielle aktiver	-32	-8
Monetære tab ved justeringer for hyperinflation	-194	-119
Finansielle omkostninger	-1.250	-1.060
Renter på finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris udgør	-862	-840

Finansielle indtægter og omkostninger vedrører kun de fortsættende aktiviteter. Valutakurstab, netto inkluderer effekten af sikring til dagsværdi på 0 mio. kr. (2024: 120 mio.). For yderligere information om leasing henvises til Note 10 Leasing. For yderligere information om monetære tab ved justering for hyperinflation henvises til Note 27 Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis.

Note 15 Grundkapital og rådighedskapital

Fondens **grundkapital** udgør nominelt 400 mio. kr. i A-aktier i Danfoss A/S. Kostprisen for disse udgør 141 mio. kr.

I henhold til Fondens vedtægter skal grundkapitalen til steds være urørlig, således at ovenstående aktier i Danfoss A/S aldrig må afhændes, eller på nogen måde pantsættes, ligesom stemmeretten herfor til enhver tid uindskrænket skal forblive i Fonden.

Formålet med Fonden er at virke konsoliderende for Danfoss A/S både med hensyn til ledelsesforholdene og kapitalforholdene til gavn for virksomheden og alle de, der har tilknytning hertil.

Fondens **rådighedskapital** kan anbringes i børsnoterede obligationer, bankgaranterede pantebrev, gældsbeviser eller højt forrentede indlånskonti i pengeinstitutter. Såfremt bestyrelsen skønner det hensigtsmæssigt, kan Fonden endvidere investere i aktier eller anparter.

Fonden er ved sin bestyrelse berettiget til at erhverve yderligere Danfoss A/S aktier, ligesom rådighedskapitalen kan placeres i selskaber med begrænset ansvar, der har relation til Sønderjylland og andre steder, hvor Danfoss A/S har aktiviteter, f.eks. ved at støtte Koncernens image, brands eller rekruttering, uanset at der ikke er udsigt til et direkte afkast.

Note 16 Finansielle risici og instrumenter

mio. kr.

Finansielle risikofaktorer

BMC Koncernens lønsomhed, pengestrømme og balanceposter er udsat for finansielle markedsrisici bl.a. som følge af Koncernens internationale forretningsprofil. Disse risici omfatter valutakurs-, kredit-, rente-, likviditets-, investerings- og råvarerisiko. BMC Koncernens risikostyring har fokus på risikoafdækning og risikominimering, specielt med fokus på at sikre BMC Koncernens pengestrømme og lønsomhed i lokal valuta.

BMC Koncernens finansielle styring retter sig mod at begrænse finansielle risici samt reducere udsving i Koncernens cashflow og indtjening i lokal valuta. Det er BMC Koncernens politik ikke at foretage aktiv spekulation i finansielle markeder.

Valutarisiko

Valutarisikoen består af tre elementer:

1. *Transaktionsrisikoen:* Omfatter både balance risiko, det vil sige risikoen forbundet med tilgodehavender og skyldige poster i udenlandsk valuta, og risikoen forbundet med fremtidige pengestrømme i udenlandsk valuta. Begge typer af risici har direkte indflydelse på pengestrømme og indtjening og er derfor den primære fokus i BMC Koncernens valutakurssikrings strategi. Valutakurssikrings politikken skal dække alle balance risici samt alle væsentlige risici forbundet med forventede pengestrømme for en 12 måneders løbende periode.

Politikken for afdækning af fremtidige pengestrømme følger et pengestrømsrisiko-princip i kombination med nedenstående afdækningsgrænser:

Balancerisiko og pengestrømsrisiko ved de fem største eksponeringer: minimumsafdækning 60%

Andre væsentlige balancerisici og pengestrømsrisici: minimumsafdækning 30%

2. *Translationsrisikoen:* Er risikoen for, at BMC Koncernens resultatopgørelse og egenkapital ved måling i danske kroner bliver negativt påvirket af valutakursudsving i forbindelse med konsolidering af datterselskabsregnskaber. Translationsrisikoen (rapporteringsrisikoen) afdækkes normalt ikke. Den bliver dog delvis afdækket ved at bevare en passende balance mellem egenkapital og gæld i lokal valuta i de enkelte legale selskaber i BMC Koncernen og ved at trække på Koncernens kreditfaciliteter i relevant udenlandsk valuta svarende til Koncernens aktiver.

3. *Økonomisk/strukturel risiko:* Risikoen er ikke en del af BMC Koncernens finansielle risikostyringsstrategi. Økonomisk/strukturel valutarisiko bliver håndteret strategisk ved kontinuertligt at bevare en passende balance mellem den geografiske placering af kunde- og leverandørmarkeder.

	2024				2025			
	EUR	USD	GBP	I alt	EUR	USD	GBP	I alt
Nominal position for væsentlige valutaer								
Tilgodehavender og gæld	-977	30	15	-932	-1.434	254	-22	-1.202
Likvider og lån	-1.775	-858	574	-2.059	-1.651	-1.113	620	-2.144
Afledte fin. instrumenter til afdækning af dagsværdi 1)	2.752	843	-589	3.006	3.062	851	-598	3.315
Afledte fin. instrumenter til afdækning af fremtidige pengestrømme	-970	-2.588	-246	-3.804	-1.046	-3.271	82	-4.235
Følsomhed								
Sandsynlig forøgelse af valutakurs	1%	10%	10%		1%	10%	10%	
Hypotetisk indvirkning på årets resultat	0	0	0	0	0	0	0	0
Hypotetisk indvirkning på egenkapitalen	-15	-261	-22	-298	-7	-329	7	-329

En negativ ændring i valutakurserne ville have en tilsvarende modsatrettet påvirkning på årets resultat og egenkapital.

De angivne følsomheder er opgjort baseret på de indregnede finansielle aktiver og forpligtelser pr. 31. december og inkluderer effekten fra afledte finansielle instrumenter.

1) Finansielle instrumenter til afdækning af dagsværdi omfatter ligeledes risikoen forbundet med varelager i de lande, hvor der anvendes prislister i udenlandsk valuta.

Valutaswaps og renteswaps relateret til lån er ikke inkluderet i ovenstående, men er beskrevet i afsnittet "Finansielle kontrakter relateret til lån".

Kreditrisiko

BMC Koncernens kreditrisici stammer hovedsageligt fra tilgodehavender fra salg samt indeståender i pengeinstitutter (også kaldet modpartsrisiko). Det er BMC Koncernens politik at minimere risikoen for tab som følge af kreditrisiko. Modpartsrisikoen overfor banker eller andre finansielle partnere søges imødegået ved så vidt muligt kun at benytte solide regionale eller globale finansielle partnere, som har en kreditvurdering på minimum "A-" i henhold til Standard & Poor's credit rating-terminologi.

BMC Koncernen anvender en forenklet metode til opgørelse af forventede tab på tilgodehavender, som angivet i IFRS 9, der tillader hensættelse til forventet tab i tilgodehavendets levetid for alle tilgodehavender fra salg. Ved opgørelsen af forventet tab er tilgodehavender fra salg grupperet baseret på kreditrisiko og antallet af forfaldne dage. Vedrørende hensættelse til tab på tilgodehavender henvises til Note 4 Tilgodehavender fra salg. Den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender fra salg skønnes at svare til både dagsværdien og den maksimale kreditrisiko.

Note 16 Finansielle risici og instrumenter (fortsat)

mio. kr.

Renterisiko

BMC Koncernens renterisiko kan primært henføres til rentebærende gældsposter, den likvide beholdning og pensionsforpligtelser. BMC Koncernen betjener sig af både fastforrentede lån, lån med variabel rente samt afledte renteprodukter. Ifølge Koncernens politik skal renterisikoen altid være maksimum lig 0,5% af Koncernens årlige omsætning i tilfælde af en ændring af rentekurven på 1% point ved måling af Koncernens pengestrømme.

En stigning i renteniveauet i forhold til balancedagens renteniveau på 1% point vil, alt andet lige, påvirke årets resultat med 22 mio. kr., hvorimod egenkapitalen vil blive påvirket af en gevinst på 75 mio. kr., primært relateret til afdækning af USD-renten. For renterisiko på pensionsforpligtelser henvises til Note 18 Pensions- og sundhedsforpligtelser.

Likviditetsrisiko

Det er Koncernens finansieringspolitik som minimum at være kvalificeret til en "BBB credit rating" i henhold til Standard & Poor's målestANDARD, at have en likviditetsreserve på minimum 7,5% af Koncernens omsætning i form af tilgængelige likvider samt uopsigelige kreditfaciliteter med en gennemsnitlig forfaldsprofil på minimum 3 år. Målsætningen for finansiell gearing er 2x EBITDA. Andelen kan overstige dette niveau efter væsentlige opkøb. Der henvises til Note 27 for definition og beregning af EBITDA.

Ved udgangen af 2025 var Danfoss Koncernens credit-rating fra Standard & Poor "BBB with a stable outlook" og fra Moody's Rating "Baa1 with stable outlook". Likviditetsberedskab blev opgjort til 12,7 mia. kr. (2024: 10,4 mia.). Hertil kommer likvide midler og betydelige beløb i kortfristede kreditfaciliteter. BMC Koncernen skønner, at likviditetsberedskabet er tilstrækkeligt i forhold til aktuelle planer samt markedsituationen generelt.

Ved udgangen af 2025 lå den gennemsnitlige afdragsprofil på uopsigelige kreditfaciliteter på 3,1 år. Der findes ingen finansielle covenants (klausuler) i Koncernens lånekontrakter.

BMC Koncernen har obligationsgæld, der forfalder i første halvår af 2026 og som derfor er klassificeret som en kortfristet forpligtelse. Koncernen har til hensigt at refinansiere denne gæld i løbet af 2026, hvorefter den kan omklassificeres til en langfristet forpligtelse.

BMC Koncernens gældskategorier og løbetider

	2024					2025				
	Regnskabsmæssig værdi	Kontraktlige pengestrømme	Løbetid			Regnskabsmæssig værdi	Kontraktlige pengestrømme	Løbetid		
0-1 år			1-5 år*)	Over 5 år	0-1 år			1-5 år*)	Over 5 år	
Bankgæld og virksomhedsobligationer	18.083	19.106	489	14.832	3.785	17.879	18.732	5.721	9.236	3.775
Lån for hvilke der er stillet sikkerhed	785	1.020	32	120	868	750	884	15	74	795
Betingede købsvederlag	110	110	54	56		40	40	40		
Afledte instrumenter - sikring af lån	2.267	2.267		2.267		642	642	157	485	
Leasinggæld	2.219	2.634	559	1.474	601	2.543	3.161	586	1.419	1.156
Leverandørgæld	9.876	9.876	9.876			10.363	10.363	10.363		
Gæld til associerede og joint ventures	32	32	32			40	40	40		
Afledte instrumenter - anden sikring	62	62	62			5	5		5	
	33.434	35.107	11.104	18.749	5.254	32.262	33.867	16.922	11.219	5.726

*) Løbetiden er jævnt fordelt over perioden.

For yderligere information om leasing henvises til Note 10 Leasing.

Forfaldsanalysen er baseret på alle udiskonterede pengestrømme inklusive estimerede rentebetalinger. Rentebetalinger er estimeret på de nuværende markedsforhold. De udiskonterede pengestrømme fra afledte finansielle instrumenter præsenteres brutto, medmindre parterne har en kontraktlig ret/forpligtelse til at afregne netto. Koncernen accepterer generelt at leverandører frasælger deres tilgodehavende fra salg overfor Danfoss Koncernen til en tredjepart. Danfoss har etableret et supply chain finansieringsprogram, hvor leverandører kan frasælge deres tilgodehavende på favorable vilkår. Programmet håndteres udelukkende af de medvirkende pengeinstitutter. Danfoss indgår hverken direkte eller indirekte i disse aftaler.

Ved udgangen af december har BMC Koncernen kendskab til, at leverandørgæld for omkring 485 mio. kr. (2024: 500 mio.) indgår i sådanne aftaler. Ud af dette beløb havde leverandørerne allerede modtaget betaling fra finansieringsudbydere for 403 mio. kr. af disse forpligtelser. Ordningen forlænger ikke betalingsbetingelserne ud over de sædvanlige betingelser for Danfoss Koncernen.

Investeringsrisiko

BMC Koncernen har en række investeringer i kapitalandele og noterede værdipapirer, som overordnet styres af en investeringsstrategi.

Investeringsstrategien tilsigter en moderat risikoprofil og indeholder en række afgrænsninger, på f.eks. aktivklasser. Afledte finansielle instrumenter kan benyttes i kapitalforvaltningen til styring af risiko. Der investeres globalt og med hensyntagen til social bæredygtighed.

Note 16 Finansielle risici og instrumenter (fortsat)

mio. kr.

Kategorier af finansielle instrumenter

	2024		2025	
	Regn-skabs-mæssig værdi	Dags-værdi	Regn-skabs-mæssig værdi	Dags-værdi
Finansielle aktiver				
Kapitalandele i associerede og joint venture selskaber ¹	2.730	1.216	2.465	2.310
Finansielle aktiver, indregnet efter den indre værdis metode	2.730	1.216	2.465	2.310
Andre kapitalandele (***)	152	152	151	151
Værdipapirer *)	1.492	1.492	1.698	1.698
Finansielle aktiver, indregnet til dagsværdi gennem resultatopgørelsen	1.644	1.644	1.849	1.849
Afledte fin. instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser **)	47	47	33	33
Afledte fin. instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme **)	669	669	351	351
Finansielle aktiver, anvendt som sikringsinstrumenter	716	716	384	384
Tilgodehavender fra salg	10.692	10.692	11.102	11.102
Andre tilgodehavender	1.763	1.763	1.579	1.579
Likvide beholdninger	3.226	3.226	5.717	5.717
Udlån og tilgodehavender, indregnet til amortiseret kostpris	15.681	15.681	18.398	18.398

Finansielle forpligtelser

Betingede købsvederlag, indregnet til dagsværdi gennem resultatopgørelsen (***)	110	110	40	40
Rentebærende gæld, indregnet til dagsværdi gennem resultatopgørelsen **)	13.603	13.603	13.862	13.862
Finansielle forpligtelser, indregnet til dagsværdi gennem resultatopgørelsen	13.713	13.713	13.902	13.902
Rentebærende gæld	7.484	7.484	7.310	7.310
Leverandørgæld og anden gæld	17.223	17.223	16.875	16.875
Finansielle forpligtelser, indregnet til amortiseret kostpris	24.707	24.707	24.185	24.185
Afledte fin. instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser **)	2.361	2.361	737	737
Afledte fin. instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme **)	140	140		
Finansielle forpligtelser, anvendt som sikringsinstrumenter	2.501	2.501	737	737

Ovenstående information er præsenteret netto, fratrukket bogførte værdier af aktiver bestemt for salg og forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg.

¹ Der henvises til Note 7 Kapitalandele og værdipapirer for beskrivelse af nedskrivningstest.

Finansielle aktiver og forpligtelser, der måles til dagsværdi, måles på en tilbagevendende basis og kategoriseres i følgende niveauer af dagsværdihierarkiet:

Niveau 1 *): Noterede priser

Niveau 2 **): Observerbare input for identiske instrumenter.

Rentebærende gæld og afledte finansielle instrumenter handles ikke på et aktivt marked baseret på noterede priser. De værdiansættes efter almindeligt anerkendte værdiansættelsesteknikker baseret på relevante observerbare swap- og valutakurser.

Niveau 3 ***) : Værdiansættelsesteknikker primært baseret på ikke observerbare input.

Dagsværdien af den rentebærende gæld er opgjort som nutidsværdien af forventede fremtidige afdrags- og rentebetalinger. Som diskonteringsrente anvendes Koncernens aktuelle lånerente for tilsvarende løbetider. Den kortfristede variabelt forrentede gæld til banker er værdiansat til parikurs. Tilgodehavender fra salg og leverandørgæld med en kort kredittid vurderes at have en dagsværdi, som er lig med den regnskabsmæssige værdi. De anvendte metoder er uændrede sammenholdt med tidligere år.

Nettorentebærende gæld

	2024	2025
Rentebærende gæld, indregnet til amortiseret kostpris	7.484	7.310
Rentebærende gæld, indregnet til dagsværdi	13.603	13.862
Betingede købsvederlag	110	40
Gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet	21.197	21.212
Dagsværdi af afledte finansielle instrumenter til sikring af rentebærende gæld indregnet til dagsværdi	2.267	642
Gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet indregnet til amortiseret kostpris	23.464	21.854
Likvide beholdninger	-3.226	-5.717
Andre tilgodehavender	-134	-110
Nettorentebærende gæld	20.104	16.027

Note 16 Finansielle risici og instrumenter (fortsat)

mio. kr.

Afledte finansielle instrumenter pr. 31 december for BMC Koncernen

	2024				2025			
	Kontraktsum-mer til aftalekurser	Gevinst/tab (-) ved regulering til markedsværdi	Sikring af dagsværdi Gevinst/tab (-) resultatført	Sikring af pengestrømme Gevinst/tab (-) udskudt	Kontraktsum-mer til aftalekurser	Gevinst/tab (-) ved regulering til markedsværdi	Sikring af dagsværdi Gevinst/tab (-) resultatført	Sikring af pengestrømme Gevinst/tab (-) udskudt
USD	-1.929	-111	-6	-105	-2.626	31	-39	70
EUR	1.806				1.880			
Andre valutaer	-1.216		31	-31	-878	36	-23	59
Terminsforetninger		-111	25	-136		67	-62	129
Renteswaps	-10.289	91	-564	655	-9.921	-107	-353	246
Valutaswaps	11.616	-1.765	-1.661	-104	11.148	-308	-284	-24
Øvrige finansielle instrumenter (VPPA)						-5	-5	
Afledte finansielle instrumenter ultimo		-1.785	-2.200	415		-353	-704	351

Sikring af dagsværdi

BMC Koncernen anvender hovedsageligt valutaterminsforetninger til at afdække valutarisici relateret til tilgodehavender og skyldige poster i udenlandsk valuta. Alle terminsforetninger forfalder inden for 1 år. Dagsværdireguleringer af ovenstående værdi, er indregnet som finansielle poster i resultatopgørelsen og udgør -62 mio. kr. (2024: 25 mio.).

Sikring af dagsværdi ved hjælp af valutaswaps er beskrevet i afsnittet "Finansielle kontrakter relateret til lån".

Sikring af pengestrømme

BMC Koncernen anvender valutaterminsforetninger til at afdække valutarisici relateret til forventede fremtidige pengestrømme.

Ved udgangen af 2025 var de samlede udskudte gevinster/tab(-) på finansielle instrumenter til afdækning af udenlandsk valuta indregnet i egenkapitalen på 129 mio. kr. (2024: -136 mio.). For åbne valutaterminskontrakter, anvendt til afdækning af forventede pengestrømme i USD, er den vægtede afdækningskurs med udgangen af 2025 USD/DKK 6,37 (2024: 6,78).

Sikring af pengestrømme ved hjælp af renteswaps er beskrevet i afsnittet "Finansielle kontrakter relateret til lån".

Finansielle kontrakter relateret til lån

For at opnå en afbalanceret valutarisikoprofil på den udestående gæld, er hovedparten konverteret til USD ved hjælp af valutaswaps.

For obligationerne udstedt i 2023 er en mindre del af renterisikoens afdækket via renteswaps (fra fast til variabel rente i EUR).

Løbetiden på disse kontrakter svarer til løbetiden på de udstedte obligationer. Der henvises herudover til tabellen "BMC Koncernens gældskategorier og løbetider". På grund af den økonomiske sammenhæng mellem eksponeringen og afdækningen forventes denne at være yderst effektiv.

Dagsværdireguleringer på disse finansielle kontrakter udgjorde ved årets udgang -642 mio.kr. (2024: -2.267 mio.). Dette beløb modsvares af en tilsvarende regulering af dagsværdien af den rentebærende gæld. Urealiseret gevinst eller tab indregnet i egenkapitalen fra sikring af pengestrømme udgjorde 222 mio.kr. (2024: 551 mio.). Et uvæsentligt beløb er relateret til afdækning af valutarisici relateret til forventede fremtidige pengestrømme.

Afledte finansielle instrumenter relateret til Virtuel Power Purchase Agreement (VPPA)

Som en del af Koncernens bæredygtighedsstrategi er der indgået en virtuel elhandelsaftale (VPPA) i USA. Aftalens økonomiske fordele afhænger af spot-priserne på elektricitet og grønne certifikater. Differencen mellem den faste kontraktpris og spotprisen afregnes mellem Danfoss og operatøren.

Aftalen måles til dagsværdi gennem resultatopgørelsen, med en negativ effekt på 7 mio. kr. registreret i 2025. Det nominelle beløb er 418 mio. kr. baseret på en kontrakt på 8 år og forventet årlig udnyttelse på 185.000 MWh. Hvis de forventede el-priser havde været 10% lavere på balancedagen, ville dagsværdien af aftalen have været 30 mio. kr. lavere. I bestræbelserne på at forfølge vedvarende energi har BMC Koncernen andre længerevarende el-aftaler, der ikke nødvendigvis indeholder afledte finansielle instrumenter, som indregnes til markedsværdi.

Råvarerisiko

Udviklingen i de globale råvarepriser kan påvirke BMC Koncernens indtjening og pengestrømme. Det er Koncernens overordnede politik at sikre, at væsentlige råvarerisici reduceres fortrinsvis via faste prisaf-taler med leverandører eller alternativt ved hjælp af finansielle instrumenter.

Råvareforbruget afdækkes mellem 6 måneder og 18 måneder frem i tiden, hvis dette vurderes at være væsentligt.

Koncernen har hverken foretaget finansiell afdækning af råvarerisiko i 2025 eller 2024.

Note 17 Gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet

mio. kr.

	Kortfristet gæld	Langfristet gæld	I alt
Regnskabsmæssig værdi 1. januar 2024	2.036	20.661	22.697
Pengestrømme:			
Afdrag af rentebærende gæld	-1.973		-1.973
Leasingbetalinger	-560		-560
Optagelse af rentebærende gæld	195	5	200
Ikke kontante transaktioner:			
Køb af dattervirksomheder	5		5
Optagelse og nedbringelse af leasingforpligtelser	165	368	533
Regulering af gæld optaget i EUR *)		-276	-276
Reklassifikation	737	-737	
	212	359	571
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024	817	20.380	21.197
Pengestrømme:			
Afdrag af rentebærende gæld	-583		-583
Leasingbetalinger	-563		-563
Optagelse af rentebærende gæld	90		90
Ikke kontante transaktioner:			
Køb af dattervirksomheder	7	32	39
Optagelse og nedbringelse af leasingforpligtelser	240	656	896
Regulering af gæld optaget i EUR *)		1.419	1.419
Reklassifikation	6.349	-6.349	
Øvrige	-353	-930	-1.283
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	6.004	15.208	21.212

*) En del af gælden optaget i EUR er konverteret til USD ved hjælp af valutawap- og renteswapforretninger. Effekten af disse forretninger er, at gælden er reguleret med valutakurs- og dagsværdireguleringer.

Leasingbetalinger er afdrag på den indregnede leasinggæld og er præsenteret som pengestrøm fra finansieringsaktivitet i pengestrømsopgørelsen.

For yderligere information om leasing henvises til Note 10 Leasing.

Øvrige omfatter ændringer i betingede købsvederlag og effekt af valutakursreguleringer.

Note 18 Pensions- og sundhedsforpligtelser

mio. kr.

Den væsentligste del af BMC Koncernens pensionsordninger er afdækket af pensionselskaber og forsikringselskaber (bidragsbaserede). En række udenlandske pensions- og sundhedsordninger er dog ydelsesbaserede med forpligtelser, der kun er delvist eller ikke afdækkede.

Det er BMC Koncernens overordnede politik, at pensions- og sundhedsordninger så vidt muligt er bidragsbaserede. I nogle lande, såsom USA, England og Tyskland, er der dog en udpræget tradition for ydelsesbaserede ordninger.

Den geografiske fordeling af ydelsesbaserede ordninger fremgår af nedenstående:

	2024		2025	
	Brutto forpligtelser	Netto forpligtelser	Brutto forpligtelser	Netto forpligtelser
USA	37%	13%	36%	8%
Tyskland	33%	75%	34%	76%
England	24%	-11%	23%	-12%
Øvrige	6%	23%	7%	28%
I alt	100%	100%	100%	100%

Pensionsydelse er baseret på medarbejdernes anciennitet i ordningerne og løn på pensioneringstidspunktet. Ordningerne stiller forskellige krav om fordeling af aktiver i forhold til risiko. Størstedelen af forpligtelserne vedrører enten fratrådte og pensionerede medarbejdere eller er forbundet med et garanti- ret minimums afkastkrav. Nogle af de ydelsesbaserede ordninger i England og USA er dog stadig afhængige af den endelig løn for en lukket og begrænset gruppe på mindre end 100 (2024: 250) aktive medarbejdere. Med udgangspunkt i en integreret risikostyring og ved at ændre arten af de eksisterende programmer arbejder BMC Koncernen på at minimere risikoen forbundet med ydelsesbaserede ordninger.

Alle væsentlige ydelsesbaserede ordninger er opgjort af uafhængige aktuarer.

BMC Koncernens forpligtelser vedrørende ydelsesbaserede pensions- og sundhedsordninger

	2024	2025
Nutidsværdi af hensatte forpligtelser	3.527	3.266
Dagsværdi af ordningernes aktiver	-2.600	-2.466
	927	800
Ovennævnte forpligtelser er fordelt således i balancen:		
Pensionsaktiver	98	92
Pensions- og sundhedsforpligtelser	1.025	892
	927	800

Ordninger med overskud er indregnet med udgangspunkt i, at fremtidige økonomiske fordele vil være tilgængelige for Koncernen som reduktion i fremtidige bidrag eller som kontant tilbagebetaling.

Udvikling i nutidsværdien af ydelsesbaserede forpligtelser

	2024	2025
Hensatte forpligtelser 1. januar	3.514	3.527
Valutakursreguleringer mv.	105	-208
Tilgang ved køb af dattervirksomheder		19
Omkostninger	65	48
Kalkuleret rente på ordningernes forpligtelser	177	166
Aktuarmæssige gevinster(-)/tab fra ændringer i demografiske forudsætninger	-9	-8
forudsætninger	-109	-90
Betalinger fra pensionsordningsdeltagere	11	10
Udbetalte ydelser fra Koncernen	-85	-62
Udbetalte ydelser fra aktiver tilknyttet ordningerne	-149	-149
Overført fra anden lang gæld	7	13
Hensatte forpligtelser 31. december	3.527	3.266

Udviklingen i dagsværdi af aktiver tilknyttet ordningerne

	2024	2025
Aktiver 1. januar	2.468	2.600
Valutakursreguleringer mv.	118	-180
Kalkuleret rente af ordningernes aktiver	120	123
Betalinger fra pensionsordningsdeltagere	11	10
Årets afkast af ordningernes aktiver ekskl. kalkuleret rente	-5	17
Indbetalt af Koncernen	47	50
Udbetalte ydelser	-149	-149
Overført fra anden lang gæld	-10	-5
Aktiver 31. december	2.600	2.466

Nogle få lande kan kræve at forpligtelsen er afdækket, dog er dette ikke tilfældet for størstedelen af landene. De uafdækkede ydelsesbaserede ordninger befinder sig primært i visse af de tyske dattervirksomheder samt sundhedsordningerne i USA. De uafdækkede ordninger beløber sig til ca. 807 mio. kr. (2024: 850 mio.)

Note 18 Pensions- og sundhedsforpligtelser (fortsat)

mio. kr.

	2024	2025
Omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensions- og sundhedsforpligtelser		
Omkostninger i året	65	48
Kalkuleret rente på forpligtelser	177	166
Kalkuleret forventet afkast på aktiver	-120	-123
Omkostningsført i resultatopgørelsen	122	91
Funktionsopdelt:		
Produktionsomkostninger	24	23
Distributionsomkostninger	5	6
Administrationsomkostninger	36	19
Renter vedrørende pensions- og sundhedsforpligtelser medtaget under finansielle poster	57	43
	122	91
Forventet forfald af pensionsforpligtelsen		
Under 1 år	198	202
Mellem 1-5 år	832	735
Over 5 år	2.497	2.329
	3.527	3.266

Aktiver tilknyttet ordningerne sammensætter sig således

	2024		2025	
Aktier og lignende værdipapirer	768	30%	795	32%
Noterede virksomhedsobligationer	1.005	39%	867	35%
Obligationer	557	21%	573	23%
Andet	270	10%	231	10%
	2.600	100%	2.466	100%

Der er risici forbundet med de ordninger, hvor pensionsmidlerne er investeret i finansielle instrumenter. 32% (2024: 30%) af midlerne er investeret i aktier og lignende værdipapirer, hvor der historisk har været en risiko for værdiudsving.

Væsentlige forudsætninger ved beregninger af pensions- og sundhedsforpligtelser samt tilhørende omkostninger

	2024		2025	
	Interval	Vægtet gennemsnit	Interval	Vægtet gennemsnit
Diskonteringsrente	3,4-5,6%	5,0%	3,8-5,6%	5,2%
Forventet stigning i lønniveau	2,2-4,4%	3,7%	2,2-4,1%	3,6%
	Interval mænd	Interval kvinder	Interval mænd	Interval kvinder
Forventet levetid for en pensionist, der går på pension ved udgangen af regnskabsperioden	86-86	88-89	86-87	88-89
Forventet levetid for en pensionist, der går på pension 20 år efter udgangen af regnskabsperioden	87-89	89-92	87-89	89-92

Forventet afkast på pensionsordningerne er baseret på beregninger fra eksterne aktuarer og fastlagt på grundlag af aktivernes sammensætning og generelle forventninger til den økonomiske udvikling.

BMC Koncernen forventer at indbetale 52 mio. kr. til de ydelsesbaserede ordninger i 2026. I 2025 blev der indbetalt 82 mio. kr.

Følsomhedsanalyser

	2024	2025
Rapporteret pensionsforpligtelse	3.527	3.266
Stigning i diskonteringsrenten på 0,5 % point påvirker pensionsforpligtelsen med	-166	-151
Fald i diskonteringsrenten på 0,5 % point påvirker pensionsforpligtelsen med	+194	+136
Stigning i lønstigningstakten på 0,5 % point påvirker pensionsforpligtelsen med	+40	+40
Fald i lønstigningstakten på 0,5 % point påvirker pensionsforpligtelsen med	-40	-40
Stigning i gennemsnitlig levetid på 1 år påvirker pensionsforpligtelsen med	+114	+85
Fald i gennemsnitlig levetid på 1 år påvirker pensionsforpligtelsen med	-94	-93

Note 19 Skat af årets resultat

mio. kr.

	2024	2025
Skat af fortsættende aktiviteter	-1.519	-1.682
Skat af ophørende aktiviteter	-142	-80
	-1.661	-1.762
Aktuel skat	-1.488	-1.740
Regulering af udskudt skat	-190	-25
Regulering vedrørende tidligere år	17	3
	-1.661	-1.762
Skat af resultat kan forklares således:		
Beregnet skat af resultat før skat	22,0%	22,0%
Regulering af beregnet skat i udenlandske dattervirksomheder ift. 22%	0,5%	0,6%
Ikke-skattepligtige indtægter og fradragsberettigede omkostninger	-1,0%	-0,9%
Andel af resultat efter skat i associerede/joint ventures	0,7%	1,3%
Regulering af skatteaktiver, netto	13,5%	8,5%
Kildeskatter på udbytte	0,5%	1,3%
Regulering for hyperinflation	0,4%	0,6%
Øvrige skatter	0,6%	1,1%
Reguleringer vedrørende tidligere år	-0,3%	-0,1%
Effektiv skatteprocent af fortsættende og ophørende aktiviteter	36,9%	34,4%
Effektiv skatteprocent af fortsættende aktiviteter	27,6%	24,6%
Skat af årets resultat (resultatopgørelsen)	-1.661	-1.762
Skat af værdiregulering af sikringsinstrumenter (anden totalindkomst)	103	30
Skat af aktuarmæssig gevinst/tab(-) på pensions- og sundhedsordninger (anden totalindkomst)	-17	-30
Skat i alt	-1.575	-1.762

Pillar II oplysninger

BMC Koncernen er omfattet af OECD Pillar II regelsættet. Pillar II reglerne blev implementeret i Danmark i december 2023, den jurisdiktion hvor Koncernens ultimative moderselskab er hjemmehørende, og trådte i kraft fra 1. januar 2024. Pillar II er gældende på rapporteringsdagen og BMC Koncernen anvender de obligatoriske undtagelsesregler for indregning og oplysninger omkring udskudte skatteaktiver og -forpligtelser vedrørende Pillar II selskabsskatter, som anført i ændringer til IAS 12, offentliggjort i maj 2023.

I henhold til regelsættet er BMC Koncernen forpligtet til at afregne top-op skat for forskellen mellem GloBE effektive skatteprocent pr. jurisdiktion og minimumsskatten på 15%.

Koncernen har etableret en proces til vurdering af sin eksponering for Pillar II reglerne. Den foreløbige vurdering, som er baseret på de seneste skatteopgørelser, lande rapporter og lokale regnskaber for BMC Koncernens selskaber, indikerer at kun et fåtal af jurisdiktionerne vil have en effektiv skatteprocent på under 15%. Eftersom disse jurisdiktioner alene udgør en mindre del af BMC Koncernens samlede indtjening, estimerer Koncernen en skatteeksponering for Pillar II relaterede skatter til disse eller andre jurisdiktioner på under 7 mio. kr. i 2025.

Note 20 Udskudt skat

mio. kr.

Ændring i udskudt skat

	2024	2025
Netto udskudt skat 1. januar *)	-1.235	-1.365
Valutakursregulering i udenlandske virksomheder	-23	-19
Tilgang ved fusion og køb af dattervirksomheder	-6	-90
Regulering vedrørende tidligere år	46	-38
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	-190	-25
Udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	43	67
Netto udskudt skat 31. december *)	-1.365	-1.470
Overført til aktiver/forpligtelser bestemt for salg		86
Netto udskudt skat 31. december *)	-1.365	-1.384

*) Forpligtelser (-)

Specifikation af udskudt skat

	Udskudt skatteaktiv	Udskudt skatteaktiv
Immaterielle anlægsaktiver	26	24
Materielle og finansielle anlægsaktiver	571	568
Kortfristede aktiver	319	288
Gæld, hensættelser mv.	1.530	1.609
Fremførselsberettigede skattemæssige underskud	1.237	1.754
Ej aktiverede skatteaktiver vedrørende skattemæssige underskud	-1.123	-1.560
	2.560	2.683
Modregning inden for samme juridiske skatteenheder og jurisdiktioner	-1.383	-1.460
Udskudte skatteaktiver	1.177	1.223

	Udskudt skatteforpligtelse	Udskudt skatteforpligtelse
Immaterielle anlægsaktiver	1.882	2.020
Materielle og finansielle anlægsaktiver	1.104	1.268
Kortfristede aktiver	84	80
Gæld, hensættelser mv.	848	781
Udskudt skat vedrørende dansk sambeskatning	7	4
	3.925	4.153
Modregning inden for samme juridiske skatteenheder og jurisdiktioner	-1.383	-1.460
Udskudte skatteforpligtelser overført til forpligtelser bestemt for salg		-86
Udskudte skatteforpligtelser	2.542	2.607

Af det indregnede skatteaktiv vedrørende fremførselsberettigede underskud på netto 194 mio. kr. (2024: 114 mio.) stammer en væsentlig del fra virksomheder, som har haft skattemæssige underskud i de seneste tre regnskabsår. Baseret på forretningsplaner og forventet fremtidig skattepligtig indkomst i de respektive virksomheder, forventer ledelsen at dette skatteaktiv bliver udnyttet i fremtiden.

Af det indregnede skatteaktiv vedrørende fremførselsberettigede underskud kan 100% (2024: 100%) stadig udnyttes efter 3 år eller senere.

Skatteværdien af ikke-aktiverede fremførselsberettigede skattemæssige underskud udgør 1.560 mio. kr. (2024: 1.123 mio.). Dette beløb er ikke aktiveret, idet det ikke forventes udnyttet. Ej aktiverede skatteaktiver vedrørende fremførselsberettigede underskud med en restlevetid på 3 år eller mindre udgør 5% af det samlede indregnede beløb (2024: 5%), hvorimod andelen af fremførselsberettigede underskud med en restlevetid på 10 år eller mere udgør 92% (2024: 94%).

Af udskudte skatteforpligtelser på 2.607 mio. kr. (2024: 2.542 mio.), kan 7 mio. kr. (2024: 7 mio.) henføres til skat vedrørende tidligere års sambeskatning af udenlandske dattervirksomheder. Koncernen har udskudte skatteforpligtelser vedrørende midlertidige forskelle i udenlandske dattervirksomheder og associerede/joint ventures på 261 mio. kr. (2024: 239 mio.). Forpligtelserne er ikke indregnet, idet Koncernen kontrollerer, hvorvidt de udløses. Det er sandsynligt, at forpligtelserne ikke vil blive udløst indenfor en overskuelig fremtid.

Note 21 Skyldig selskabsskat

mio. kr.

	2024	2025
Skyldig/tilgodehavende(-) selskabsskat 1. januar	696	29
Valutakursregulering mv.	6	16
Betalt selskabsskat i året	-2.147	-1.557
Regulering vedrørende tidligere år	29	-41
Skat af årets skattepligtige indkomst i resultatopgørelsen	1.488	1.740
Skat af årets skattepligtige indkomst i anden totalindkomst	-43	67
Skyldig/tilgodehavende(-) selskabsskat 31. december	29	254
Selskabsskatten er indregnet således i balancen:		
Aktiver	537	515
Forpligtelser	566	769
	29	254

Note 22 Regulering for ikke-kontante driftsposter

mio. kr.

	2024	2025
Af- og nedskrivninger	4.334	4.420
Gevinst(-)/tab ved salg af anlægsaktiver og aktiviteter	-269	-46
Andel af resultat efter skat i associerede/joint ventures	146	313
Finansielle indtægter	-244	-199
Finansielle omkostninger	1.277	1.075
Øvrige	75	947
Regulering for ikke-kontante driftsposter	5.319	6.510

Øvrige reguleringer for ikke-kontante driftsposter vedrører primært hensatte forpligtelser, afledte finansielle instrumenter samt pensions- og sundhedsforpligtelser.

Note 23 Eventualforpligtelser samt sikkerhedsstillelser

mio. kr.

	2024	2025
Sikkerhedsstillelser		
Regnskabsmæssig værdi af grunde og bygninger, der er stillet til sikkerhed for gæld	2.010	1.967
Leasingaktiver der ligger til sikkerhed for leasinggæld	2.112	2.404
Gæld til kreditinstitutter mv. for hvilke der er stillet sikkerhed	3.004	3.294

I forbindelse med salg af virksomheder er der givet sædvanlige garantier og indeståender, der ikke skønnes at have betydning for BMC Koncernens finansielle stilling, udover hvad der er indregnet og oplyst i årsrapporten.

Eventualforpligtelser

BMC Koncernen er part i enkelte tvister, søgsmål og retssager, herunder skattesager. Det er ledelsens opfattelse, at udfaldet af disse retssager ikke vil have væsentlig indvirkning på BMC Koncernens finansielle stilling, udover hvad der er indregnet og oplyst om i årsrapporten.

	2024	2025
Kontraktlige forpligtelser		
Serviceydelse, bortset fra leasing	2.227	1.995
Varelager	4.816	2.964
Materielle anlægsaktiver	748	551
Købsforpligtelser	7.791	5.510

BMC Koncernen har forpligtet sig til at foretage en samlet kapitalinvestering overfor flere virksomheder. Den resterende forpligtelse pr. 31. december 2025 udgør hermed 51 mio. kr. (2024: 64 mio.). Moderfonden har afgivet kaution for en dattervirksomheds bankgæld, i alt 20 mio. kr. (2024: 31 mio.)

Note 24 Nærtstående parter

mio. kr.

Nærtstående parter for Bitten & Mads Clausens Fond omfatter bestyrelse og direktion samt bestyrelse, direktion og ledende medarbejdere i datter-, associerede og joint venture virksomheder. Hertil kommer aktionærer med betydelige aktiebesiddelser i Danfoss A/S.

Nærtstående parter omfatter endvidere virksomheder, hvor førnævnte personkreds har væsentlige interesser.

Øvrige aktionærer i dattervirksomheder

Bitten & Mads Clausens Fond ejer 48% af aktierne, kontrollerer 86% af stemmerettighederne og har bestemmende indflydelse i Danfoss A/S.

Der har i regnskabsåret været et begrænset antal transaktioner i form af serviceydelser og finansielle mellemværender med Danfoss Koncernen, Fondens øvrige dattervirksomheder samt enkelte medlemmer af Clausen familien. De solgte serviceydelser er afregnet på markedsmæssige vilkår eller omkostningsdækkende basis. Det samlede vederlag til Danfoss Koncernen overstiger ikke 25 mio. kr. (2024: 25 mio.). Bitten & Mads Clausens Fond har i regnskabsåret købt aktier i Danfoss A/S fra selskabet til en værdi af 26 mio. kr. (2024: 25 mio.).

Bitten & Mads Clausens Fond har accepteret at ville udnytte sin forkøbsret til aktier udstedt under medarbejderaktieordningerne i Danfoss A/S, når disse udbydes til salg. Med udgangen af december 2025 udgør disse aktier under 1% af aktiekapitalen i Danfoss A/S.

Bestyrelse og direktion

Direktion og bestyrelse har i året modtaget gager og honorarer for i alt 18 mio. kr. (2024: 17 mio.), hvoraf 16 mio. kr. er udbetalt via Bitten & Mads Clausens Fond (2024: 16 mio.).

Der er i perioden ikke foretaget transaktioner med bestyrelse eller direktion ud over transaktioner relateret til deres respektive roller eller ansættelsesforhold. Herudover har virksomheder, hvori Mads Clausen, Mads-Peter Clausen, Jens Martin Skibsted og Marianne Philip har betydelige interesser, solgt varer og tjenesteydelser for under 5 mio. kr. (2024: 5 mio.) til BMC Koncernen. Alle transaktioner er foregået på markedsmæssige vilkår.

	2024	2025
Transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder		
Salg af varer og serviceydelser	191	83
Køb af varer og tjenesteydelser	113	138

Udover ovenstående er transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder beskrevet i Note 7 Kapitalandele og værdipapirer, Note 14 Finansielle indtægter og omkostninger og Note 16 Finansielle risici og instrumenter.

Note 25 Efterfølgende begivenheder

Der er efter balancedagen ikke konstateret væsentlige begivenheder, der vil påvirke BMC Koncernens økonomiske stilling, udover hvad der er indregnet og oplyst i årsrapporten.

Note 26

Ophørende aktiviteter samt aktiver og forpligtelser bestemt for salg

mio. kr.

	2024	2025
Resultatopgørelse		
Nettoomsætning	1.333	1.353
Omkostninger	-2.025	-1.948
Andre driftsindtægter og omkostninger	-284	-1.103
Resultat af primær drift (EBIT)	-976	-1.698
Finansielle omkostninger	-26	-15
Resultat før skat	-1.002	-1.713
Skat af årets resultat	-142	-80
Resultat af ophørende aktiviteter	-1.144	-1.793
Pengestrøm fra ophørende aktiviteter		
Pengestrøm fra driftsaktivitet	-816	-270
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-511	-152
Årets pengestrøm fra ophørende aktiviteter	-1.327	-422
Aktiver bestemt for salg		
Immaterielle anlægsaktiver		287
Materielle anlægsaktiver		1.664
Varebeholdninger		349
Tilgodehavender fra salg og andre tilgodehavender		366
Nedskrivning		-1.005
Aktiver bestemt for salg i alt		1.661
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg		
Hensatte forpligtelser		15
Udskudt skat		86
Leverandørgæld og andre forpligtelser		172
Anden gæld		515
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg i alt		788

BMC Koncernen har besluttet at igangsætte en frasalgsproces for sin Automotive-forretning, som hidtil har været en del af Danfoss Power Electronics & Drives segmentet. Resultatet fra Automotive-forretningen rapporteres fremover som ophørende aktiviteter i BMC Koncernens resultatopgørelse. Dette omfatter ligeledes dagsværdireguleringen efter skat foretaget i 2025 af forretningens aktiver og forpligtelser .

I resultatopgørelsen for 2024 af de ophørende aktiviteter indeholder posten Andre driftsindtægter og omkostninger primært omstrukturingsomkostninger, mens posten i 2025 hovedsageligt vedrører dagsværdireguleringen fratrukket forventede salgsomkostninger. Disse reguleringer påvirker ikke skatten.

Balanceposter for 2025, der hører til Automotive-forretningen, bliver indregnet som aktiver bestemt for salg samt forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg. De samlede aktiver bestemt for salg indeholder, ud over Automotive-forretningen, enkelte øvrige bygninger bestemt for salg.

Note 27 Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

Bitten & Mads Clausens Fond (Fonden) er en erhvervsdrivende fond hjemmehørende i Danmark. Årsrapporten for perioden 1. januar - 31. december 2025 omfatter koncernregnskabet for Fonden og dets datterselskaber (Koncernen).

Koncernen er omfattet af regnskabsklasse C (stor) i henhold til årsregnskabsloven. Koncernen har dog valgt at aflægge koncernregnskabet efter IFRS Accounting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Årsrapporten præsenteres, hvor intet andet er angivet, i kr. afrundet til nærmeste mio. kr.

Årsrapporten er udarbejdet efter det historiske kostprisprincip, dog undtaget følgende aktiver og forpligtelser som måles til dagsværdi: finansielle instrumenter der måles til dagsværdi, derivater, forpligtelser vedrørende betingede vederlag ved køb og salg af virksomheder samt pensions- og sundhedsforpligtelser. Langfristede aktiver og grupper af aktiver bestemt for salg måles til det laveste af den regnskabsmæssige værdi før den ændrede klassifikation eller dagsværdi fratrukket salgsomkostninger. Der henvises derudover til særskilt afsnit omkring den regnskabsmæssige behandling af hyperinflation relateret til datterselskaber i Tyrkiet og Argentina.

Ændring i regnskabspraksis

Koncernen har implementeret de nye regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag, der er trådt i kraft for 2025. Ingen af disse regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag har væsentlig indflydelse på indregning og måling i 2025 og de forventes ikke at have en væsentlig effekt på Koncernen i fremtiden.

Ny regnskabsregulering

Koncernen har implementeret en række ændringer og forbedringer af IFRS for regnskabsåret 2025. Koncernen har vurderet disse fortolkninger og konkluderet, at de ikke har væsentlig indflydelse på årsrapporten for 2025 eller tidligere år.

- Ændringer til IAS 21 Valutakurser: Omhandler effekten af kursændringer i tilfælde af, at der anvendes valutaer som er svære at omveksle.

En række nye standarder og fortolkningsbidrag, som er udsendt, men endnu ikke trådt i kraft, er ikke blevet førtidsimplementeret i årsrapporten for 2025. Koncernen har vurderet disse standarder og fortolkningsbidrag og konkluderet, at de ikke forventes at have en væsentlig påvirkning på Koncernen, med undtagelse af IFRS 18.

- Ændringer til IFRS 9 Finansielle instrumenter og IFRS 7 finansielle instrumenter: Noteoplysninger: Tydeliggør datoer for indregning af visse finansielle aktiver og forpligtelser og giver yderligere vejledning omkring noteoplysninger.
- IFRS 18 Præsentation af regnskaber og noter: Introducerer nye regler for at sikre bedre sammenlignelighed af den finansielle performance hos lignende virksomheder og sikre mere relevant information. Der forventes følgende væsentlige ændringer: Primært resultat vil inkludere valutakursgevinster og -tab samt tab på monetære poster (Hyperinflation) og ikke inkludere resultat fra associerede og joint ventures. Desuden vil renter være en del af finansieringsaktiviteter i pengestrømsopgørelsen, i stedet for at være en del af operationelle aktiviteter.

Anvendt regnskabspraksis

Anvendt regnskabspraksis, som anført nedenfor, er anvendt konsistent i regnskabsåret og for sammenligningstallene.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Moderfonden og dattervirksomheder, hvori Fonden direkte eller indirekte besidder mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse på virksomhedens finansielle og driftsmæssige politikker med henblik på at opnå afkast eller andre fordele fra dens aktiviteter. Virksomheder, hvori Koncernen besidder mellem 20% og 50% af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder eller som fælles ledede virksomheder (joint ventures) i de tilfælde, hvor joint venture bestemmelserne i IAS 31 er opfyldt. Ved vurdering af om Fonden har bestemmende eller betydelig indflydelse eller fælles kontrol, tages højde for potentielle stemmerettigheder, der på balancedagen kan udnyttes.

Koncernregnskabet udarbejdes som et sammendrag af Moderfondens og de enkelte dattervirksomheders årsregnskaber, der alle er aflagt i overensstemmelse med Fondens regnskabspraksis.

Kapitalandele i dattervirksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes dagsværdi af identificerbare nettoaktiver og indregnede eventualforpligtelser på overtagelsestidspunktet. Ved konsolideringen foretages eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser, interne mellemværender og udbytter samt realiserede og urealiserede fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. Urealiserede tab elimineres på samme måde som urealiserede fortjenester i det omfang, der ikke er sket værdiforringelse.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100%. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af årets resultat indgår som en del af årets resultat for Koncernen og som en særskilt del af Koncernens egenkapital.

En oversigt over de selskaber, som indgår i Koncernen, fremgår af note 29 Koncernens selskabsoversigt.

Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet, og solgte virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til afståelsestidspunktet. Sammenligningstal tilpasses ikke for nyerhvervede virksomheder. Medmindre frasolgte virksomheder klassificeres som ophørende aktiviteter, tilpasses sammenligningstal ikke for disse.

Ved erhvervelse af nye virksomheder, hvor Koncernen opnår bestemmende indflydelse over den købte virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. For de erhvervede virksomheder opgøres identificerbare aktiver og forpligtelser, herunder eventualforpligtelser, til dagsværdien på overtagelsestidspunktet. Identificerbare immaterielle aktiver indregnes, såfremt de kan udskilles eller udspringer fra en kontraktlig ret. Skatteeffekten af de foretagne omvurderinger indregnes. Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor Koncernen faktisk opnår kontrol over den overtagne virksomhed.

Note 27 (fortsat) Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

Købsvederlaget for en virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag i form af overdragne aktiver, påtagne forpligtelser og udstedte egenkapitalinstrumenter. Hvis dele af købsvederlaget er betinget af fremtidige begivenheder eller opfyldelse af aftalte betingelser, indregnes disse dele af købsvederlaget til dagsværdien på overtagelsestidspunktet. Omkostninger, der kan henføres til virksomhedssammenslutninger, indregnes direkte i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Når en virksomhed overtages ved mere end én transaktion (trinvis overtagelse), omvurderes tidligere erhvervede kapitalandele til dagsværdien på overtagelsestidspunktet, og værdireguleringer indregnes i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter eller andre driftsomkostninger. Ledelsen foretager skøn over dagsværdien af den samlede overtagne kapitalandel umiddelbart efter, at en trinvis overtagelse er gennemført. Dagsværdien måles til kostprisen for den samlede overtagne kapitalandel.

Hvis der på overtagelsestidspunktet er usikkerhed omkring identifikation eller måling af overtagne aktiver og forpligtelser eller eventualforpligtelser, sker første indregning til foreløbigt opgjorte dagsværdier. Viser det sig senere, at identificerbare aktiver og forpligtelser, herunder eventualforpligtelser, har en anden dagsværdi end antaget på overtagelsestidspunktet, reguleres opgørelsen, herunder goodwill, med tilbagevirkende kraft indtil 12 måneder efter overtagelsen. Effekten af reguleringerne indregnes i primo egenkapitalen, og sammenligningstal tilpasses. Herefter reguleres goodwill ikke. Ændringer i skøn over betingede købsvederlag indregnes direkte i resultatopgørelsen.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem købsvederlaget og dagsværdien af overtagne identificerbare aktiver og forpligtelser, herunder eventualforpligtelser, indregnes som goodwill under immaterielle anlægsaktiver. Goodwill afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse.

Første værdiforringelsestest udføres inden udgangen af overtagelsesåret. Ved overtagelsen henføres goodwill til de pengestrømsfrembringende enheder, der efterfølgende danner grundlag for værdiforringelsestest. Fastlæggelsen af pengestrømsfrembringende enheder følger Koncernens værdistrømme, som der følges op på i den interne økonomistyring. Det er ikke i alle tilfælde, at disse værdistrømme følger den juridiske struktur.

I forbindelse med overtagelse af en udenlandsk enhed med en anden funktionel valuta end Koncernens præsentationsvaluta behandles goodwill og dagsværdireguleringer som aktiver og forpligtelser tilhørende den udenlandske enhed og omregnes til den udenlandske enheds funktionelle valuta til transaktionsdagens kurs.

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af dattervirksomheder, associerede virksomheder og joint ventures opgøres som forskellen mellem salgssummen eller afviklingssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiver inkl. goodwill på salgstidspunktet og omkostninger til salg eller afvikling.

Minoritetsinteresser

Ved første indregning måles minoritetsinteresser enten til dagsværdi eller til deres forholdsmæssige andel af dagsværdien af den overtagne virksomheds identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser. I førstnævnte tilfælde indregnes der således goodwill vedrørende minoritetsinteressernes ejerandel i den overtagne virksomhed, mens der i sidstnævnte tilfælde ikke indregnes goodwill vedrørende minoritetsinteresser. Måling af

minoritetsinteresser vælges transaktion for transaktion og anføres i noterne i forbindelse med beskrivelsen af overtagne virksomheder.

Valutaomregning

For hver af de rapporterende virksomheder i Koncernen fastsættes en funktionel valuta. Den funktionelle valuta er den valuta, der benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer.

Transaktioner i andre valutaer end den funktionelle valuta er transaktioner i fremmed valuta. Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta efter transaktionsdagens kurs. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til valutakursen på balancetidspunktet. Kursgevinster og -tab opstået herved indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta indregnes til valutakursen på transaktionsdagen.

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder med en anden funktionel valuta end danske kroner omregnes resultatopgørelserne til transaktionsdagens kurs, og balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser. Som transaktionsdagens kurs anvendes gennemsnitskurs for de enkelte måneder i det omfang, dette ikke giver et væsentligt anderledes billede. Kursforskelle, opstået ved omregning af disse virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser og ved omregning af resultatopgørelser fra transaktionsdagens kurs til balancedagens valutakurser, indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres under en særskilt reserve for valutakursreguleringer. Valutakursreguleringen fordeles mellem Moderfondens og minoritetsaktionærernes egenkapital.

Kursregulering af mellemværender, der anses for en del af den samlede nettoinvestering i virksomheder med en anden funktionel valuta end danske kroner, indregnes i koncernregnskabet i anden totalindkomst og akkumuleres under en særskilt reserve for valutakursreguleringer. Tilsvarende indregnes i koncernregnskabet valutakursgevinster og -tab på den del af lån og afledte finansielle instrumenter, der er indgået til kurssikring af nettoinvesteringen i disse virksomheder, og som effektivt sikrer mod tilsvarende valutakursgevinster/-tab på nettoinvestering i virksomhederne i anden totalindkomst og akkumuleres under en særskilt reserve for valutakursreguleringer.

Ved afståelse af 100%-ejede udenlandske enheder reklassificeres de valutakursreguleringer, som er akkumuleret i egenkapitalen via anden totalindkomst, og som kan henføres til enheden, fra Reserve for valutakursregulering til resultatopgørelsen sammen med eventuel gevinst eller tab ved afståelsen.

Ved afståelse af delvist ejede udenlandske dattervirksomheder henføres den del af valutakursreserven, der vedrører minoritetsinteresser, ikke til resultatopgørelsen.

Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afståelse af dattervirksomheden.

Note 27 (fortsat) Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning fra kontrakter med kunder

Koncernen sælger produkter og services indenfor områder såsom køling, aircondition, varme, motor styring og off-highway maskiner. Nettoomsætning ved salg af handelsvarer og færdigvarer indregnes i resultatopgørelsen, såfremt kontrol er overgået til køber inden årets udgang. Kontrollen overgår ved levering, som sker når Koncernen har dokumentation for, at alle kriterier for overdragelse af risici har fundet sted. Omsætning indregnes kun i det omfang, at det med høj sandsynlighed er sikkert, at der ikke vil ske en senere væsentlig tilbageførelse af allerede indregnet nettoomsætning. Produkter sælges typisk med mængderabatter tilknyttet, og som afregnes retrospektivt. Ovennævnte betyder også at langt størstedelen af nettoomsætningen indregnes baseret på "Point-in-time" metoden (>95%). Nettoomsætningen måles til dagsværdi af det aftalte vederlag ekskl. moms, afgifter og rabatter i forbindelse med salget. Ved vurdering af indtægtsførsel af variable vederlag anvendes et grundlag baseret på historiske erfaringer, der revurderes fra år til år. Baseret på historiske erfaringer er det overvejende sandsynligt at der ikke vil forekomme væsentlige korrektioner til nettoomsætningen.

Tilknyttede serviceindtægter indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at serviceydelse udføres, hvorved det indregnede salg svarer til salgsværdien af årets udførte arbejde. Salgsværdien er baseret på realiserede omkostninger i forhold til de totale forventede omkostninger. Salg af services indregnes i resultatopgørelsen, når de samlede indtægter og omkostninger på servicekontrakten kan opgøres pålideligt, og det er sandsynligt, at de økonomiske fordele, herunder betalinger, vil tilgå Koncernen.

Koncernens standard betalingsbetingelser er 30 dage netto fra faktureringsdato eller løbende måned +15 dage. Der vil dog være lande specifikke forskelle fra disse standardbetingelser. Koncernen forventer ikke at have kontrakter, hvor perioden mellem kontrolovergang af solgte produkter til køber og modtaget betaling overstiger et år. Som følge heraf, regulerer Koncernen ikke for tidsværdien i salgspriserne. Et tilgodehavende indregnes når der er sket kontrolovergang, da der på dette tidspunkt er opnået en ubetinget ret til modtagelse af betaling.

Koncernens forpligtelse til at reparere eller erstatte fejlbehæftede produkter under standard garantibetingelser indregnes som en hensat forpligtelse.

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for at opnå årets nettoomsætning. Omkostningerne består af vareforbrug eller fremstillingsomkostninger, herunder indgår direkte og indirekte omkostninger til råvarer og hjælpematerialer, løn og gager, leje og leasing samt afskrivninger.

Forsknings- og udviklingsomkostninger

Forsknings- og udviklingsomkostninger omfatter omkostninger, der ikke opfylder kriterierne for aktivering. Herunder indregnes omkostninger til personale samt forbrugsmaterialer.

Distributionsomkostninger

Distributionsomkostninger omfatter omkostninger, der er afholdt til distribution af varer solgt i årets løb samt til salgspersonale, reklame og udstillingsomkostninger m.v., herunder afskrivninger. Desuden indgår nedskrivninger af tilgodehavender fra salg.

Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger indeholder omkostninger til det administrative personale, ledelsen, kontorlokaler, kontorumkostninger m.v., herunder afskrivninger.

Andre driftsindtægter og driftsomkostninger

Andre driftsindtægter og driftsomkostninger indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedernes hovedformål, herunder gevinst/tab ved salg af anlægsaktiver og virksomheder, fratrædelsesomkostninger samt offentlige tilskud. Offentlige tilskud relateret til indtægter indregnes til dagsværdi, når det er sandsynligt at tilskuddet vil blive modtaget, og Koncernen opfylder alle dertil knyttede betingelser. Offentlige tilskud, som kompenserer Koncernen for afholdte omkostninger, fratrækkes de relaterede omkostninger. Offentlige tilskud relateret til køb af materielle anlægsaktiver fratrækkes den regnskabsmæssige værdi af aktivet.

Resultat i associerede virksomheder og joint ventures (fællesledede virksomheder)

I Koncernen indregnes en forholdsmæssig andel af de associerede og fællesledede virksomheders overskud eller underskud efter skat efter eliminering af forholdsmæssig andel i intern avance/tab og fradrag af nedskrivning på goodwill.

Finansielle indtægter og omkostninger

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renteindtægter og –omkostninger, realiserede og urealiserede kursgevinster og –tab vedrørende værdipapirer der indregnes til dagsværdi over resultatopgørelsen, gæld og transaktioner i fremmed valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser, samt tillæg og godtgørelse under aconto skatteordningen m.v. Herudover indgår renteelementet i leasingkontrakter samt gevinst og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke er sikringstransaktioner.

Låneomkostninger fra generel låntagning eller lån, der direkte vedrører anskaffelse, opførelse eller udvikling af kvalificerede aktiver, henføres til kostprisen for sådanne aktiver.

Ophørende aktiviteter

Resultat af ophørende aktiviteter præsenteres særskilt som ét samlet beløb under posten Resultat af ophørende aktiviteter i resultatopgørelsen. Sammenligningstal for resultatopgørelsen er justeret i overensstemmelse hermed.

I balancen præsenteres aktiver og forpligtelser vedrørende ophørende aktiviteter særskilt under Aktiver bestemt for salg og Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg. Sammenligningstal i balancen omarbejdes ikke.

Balancen

Immaterielle anlægsaktiver

Goodwill

Goodwill indregnes første gang i balancen til kostpris og allokteres til pengestrømsfrembringende enheder som beskrevet under Virksomhedssammenslutninger. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Der foretages ikke afskrivninger på goodwill.

Note 27 (fortsat) Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

Udviklingsprojekter, software, patenter og licenser

Udviklingsprojekter, der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller anvendelsesmulighed i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigten at fremstille, markedsføre eller anvende projektet, indregnes som immaterielle aktiver, såfremt kostprisen kan opgøres pålideligt, og der er tilstrækkelig sikkerhed for, at den fremtidige indtjening eller nettosalgsprisen kan dække produktions-, salgs- og administrationsomkostninger. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen, efterhånden som omkostningerne afholdes.

Indregnede udviklingsprojekter måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og nedskrivninger. Kostpris omfatter direkte og indirekte omkostninger, herunder gager samt låneomkostninger fra specifik og generel låntagning, der direkte vedrører udviklingen af udviklingsprojekter.

Færdiggjorte udviklingsprojekter, herunder software, afskrives som hovedregel lineært over 4-8 år. Udviklingsprojekter under opførelse afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse.

Patenter og licenser måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og nedskrivninger. Patenter afskrives lineært over patentperioden, og licenser afskrives lineært over aftaleperioden eller brugstiden, hvis denne er kortere. Patentperioden og aftaleperioden løber typisk over 5-10 år.

Andre immaterielle aktiver

Andre immaterielle aktiver, herunder immaterielle aktiver erhvervet i forbindelse med virksomhedssammenslutninger, der typisk omfatter teknologi og kunderelationer, afskrives lineært over den forventede brugstid, typisk 10-20 år. Immaterielle aktiver, herunder varemærker, med udefinerbar brugstid afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse.

Fortjeneste og tab ved afhændelse af immaterielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen under Andre driftsindtægter og omkostninger.

Materielle anlægsaktiver

Grunde og bygninger, tekniske anlæg og maskiner samt driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og nedskrivninger.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger til materialer, komponenter, underleverandører, direkte lønforbrug, låneomkostninger fra specifik og generel låntagning, der direkte vedrører opførelsen af det enkelte aktiv samt for egne fremstillede anlægsaktiver tillige indirekte produktionsomkostninger. Kostprisen på et samlet aktiv opdeles i separate bestanddele, der afskrives hver for sig, såfremt brugstiden på de enkelte bestanddele er forskellig.

Efterfølgende omkostninger, f.eks. ved udskiftning af bestanddele af et materielt aktiv, indregnes i den regnskabsmæssige værdi af det pågældende aktiv, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre fremtidige økonomiske fordele.

Omkostninger til almindelige reparationer og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Afskrivning foretages lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

Bygninger og bygningsbestanddele	10-75 år
Produktionsanlæg og maskiner	4-8 år
Driftsmidler og inventar	2-6 år

Afskrivningsgrundlaget opgøres under hensyntagen til aktivets scrapværdi og reduceres med eventuelle nedskrivninger. Scrapværdien fastsættes på anskaffelsestidspunktet og revurderes årligt. Overstiger scrapværdien aktivets regnskabsmæssige værdi, ophører afskrivning.

Ved ændring i afskrivningsperioden eller scrapværdien indregnes virkningen for afskrivninger fremadrettet som en ændring i regnskabsmæssigt skøn.

Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis produktions-, distributions- samt administrationsomkostninger i det omfang, afskrivningerne ikke indgår i kostprisen for egenfremstillede aktiver.

Fortjeneste og tab ved salg af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen under Andre driftsindtægter og omkostninger.

Leasede aktiver er på tidspunktet for leasingaftalens begyndelse indregnet til nutidsværdien af de fremtidige leasingydelser. Den marginale lånerente er blevet anvendt til at beregne nutidsværdien. Aktiverne afskrives som andre materielle anlægsaktiver. Leasede aktiver med lav regnskabsmæssig værdi eller med løbetid under 12 måneder omkostningsføres lineært over leasingperioden.

Værdiforringelse af langfristede aktiver

Goodwill og immaterielle aktiver med udefinerbar brugstid testes årligt for værdiforringelse, første gang inden udgangen af overtagelsesåret. Igangværende udviklingsprojekter testes tilsvarende årligt for værdiforringelse. Udskudte skatteaktiver vurderes årligt og indregnes kun i det omfang, det er sandsynligt, at de vil blive udnyttet.

Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt for at afgøre, om der er en indikation af værdiforringelse. Er en sådan indikation til stede, foretages værdiforringelsestest. Værdiforringelse testes ved at beregne genindvindingsværdien. Genindvindingsværdien er den højeste af aktivets dagsværdi med fradrag af forventede afhændelsesudgifter eller kapitalværdi. Kapitalværdien beregnes som nutidsværdien af forventede fremtidige pengestrømme fra aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed (CGU). Kan dagsværdien eller kapitalværdien ikke opgøres på enkeltaktiver, sker opgørelsen for den mindste pengestrømsfrembringende enhed (CGU), hvori aktivet indgår.

En nedskrivning indregnes i resultatopgørelsen, når den regnskabsmæssige værdi af et aktiv henholdsvis en pengestrømsfrembringende enhed overstiger genindvindingsværdien.

Nedskrivninger tilbageføres i det omfang, der er sket ændring i de forudsætninger og skøn, der førte til nedskrivningen. Nedskrivninger tilbageføres kun i det omfang, aktivets nye regnskabsmæssige værdi ikke overstiger den regnskabsmæssige værdi, aktivet ville have haft efter afskrivninger, såfremt aktivet ikke havde været nedskrevet. Nedskrivninger på goodwill tilbageføres dog aldrig.

Note 27 (fortsat) Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

Finansielle aktiver

Koncernens kapitalandele i associerede virksomheder samt fællesledede selskaber måles efter indre værdis metode til den forholdsmæssigt ejede andel af virksomhederne med tillæg af merværdier ved køb, herunder goodwill samt fradrag eller tillæg af forholdsmæssig andel af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab. Kapitalandele i associerede virksomheder og fællesledede selskaber testes for værdiforringelse, når der er indikation for værdiforringelse. Værdipapirer indregnes til amortiseret kostpris, dagsværdi gennem resultatopgørelsen eller dagsværdi gennem anden totalindkomst. Indregning over totalindkomsten sker i de tilfælde, hvor der ikke er tale om handelsbeholdninger af aktier og lignende. Amortiseret kostpris anvendes typisk ved obligationer og lignende værdipapirer.

Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostpris. For varer, hvor den forventede salgspris med fradrag af eventuelle færdiggørelsesomkostninger og omkostninger til at effektivere salget (nettorealisationsværdien) er lavere end kostprisen, foretages nedskrivning til nettorealisationsværdien.

Kostpris beregnes på grundlag af vejede gennemsnitspriser. I kostprisen for varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer indgår omkostninger til råvarer og hjælpematerialer, forarbejdningsomkostninger og andre omkostninger, der direkte eller indirekte kan henføres til de enkelte varer. Indirekte produktionsomkostninger omfatter vedligeholdelse og afskrivning på produktionsejendomme og anlæg samt administration og ledelse af fabrikker.

Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris. Der foretages nedskrivning af tilgodehavender baseret på en forenklet metode til opgørelse af forventede tab i aktivets levetid. Indregning af forventede tab sker i forbindelse med den første indregning af tilgodehavendet. Nedskrivninger opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi og nutidsværdien af de forventede pengestrømme, herunder forventet realisationsværdi af eventuelle modtagne sikkerhedsstillelser.

Som diskonteringsats anvendes den effektive rente, som er anvendt på tidspunktet for første indregning for det enkelte tilgodehavende.

Egenkapitalen

Grundkapital og rådighedskapital

Der henvises til note 15 Grundkapital og rådighedskapital.

Reserve for sikringstransaktioner

Ved sikring af fremtidige salgs- og købstransaktioner (cash flow) indregnes ændringer i dagsværdier for den del af instrumenterne, der opfylder betingelserne for dokumentation m.v. i totalindkomstopgørelsen under reserve for sikringstransaktioner, indtil den sikrede transaktion realiseres. De indregnede ændringer i dagsværdien indgår i reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen.

Reserve for valutakursreguleringer

Kursdifferencer, opstået ved omregning af udenlandske virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser samt ved

omregning af resultatopgørelser fra transaktionsdagens kurser til balancedagens valutakurser, indregnes direkte i totalindkomstopgørelsen under posten Valutakursreguleringer ved omregning af udenlandske enheder til kr. mv.

Kursregulering af langfristede mellemværender med udenlandske datter- og associerede virksomheder, der anses for et tillæg eller fradrag til dattervirksomhedens egenkapital samt kursreguleringer vedrørende sikringstransaktioner, der kurssikrer Koncernens nettoinvestering i dattervirksomheder, indregnes ligeledes direkte i totalindkomstopgørelsen.

Hyperinflation

Koncernen har implementeret IAS 29 vedrørende hyperinflationære økonomier i dattervirksomhederne i Tyrkiet (fra 2022) og Argentina (fra 2023)

Tyrkiet og Argentina er inkluderet på The International Practices Task Forces (PTF) liste over hyperinflationære økonomier baseret på flere kvalitative og kvantitative forhold, herunder at den akkumulerede inflation over en 3-årig periode oversteg 100% efter flere år med stigende inflation.

Implementeringen af IAS 29 betyder, at regnskabstallene for de datterselskaberne i Tyrkiet og Argentina tilpasses, så de afspejler den aktuelle købekraft ved regnskabsperiodens afslutning. I den forbindelse tilpasses både ikke-monetære poster, herunder anlægsaktiver, varebeholdninger, egenkapital og resultatopgørelsen til den aktuelle købekraft på balancedagen. Monetære poster såsom tilgodehavender, gæld og bankgæld mv. afspejler i sig selv den aktuelle købekraft, da posterne består af konanter, tilgodehavender eller gæld i den aktuelle monetære enhed.

Samtidig kræver IAS 29, med henvisning til IAS 21 om valutaomregning, at alle årets transaktioner i de hyperinflationære valutaer omregnes til Koncernens præsentationsvaluta, danske kroner, kr. ved anvendelse af valutakursen på balancedagen. Alle væsentlige tyrkiske og argentinske transaktioner i regnskabsåret er således omregnet til kr. ved anvendelse af kursen den 31. december 2025 i modsætning til Koncernens sædvanlige praksis, hvorefter resultatopgørelsens transaktioner omregnes til valutakursen på dagen for transaktionen.

Basis for hyperinflationsreguleringer

Hyperinflationsregulering af regnskabstallene for Tyrkiet og Argentina er baseret på udviklingen i det tilgængelige generelle prisindeks, som består af det tyrkiske og argentinske forbrugerprisindeks (CPI). Prisindekset for Tyrkiet er ændret, så inflationen udgjorde 31% i 2025 (2024: 44%). Valutakursen mellem TRY og DKK er faldet fra 0,203 i begyndelsen af året til 0,148 i slutningen året. Det er et fald på 27% (2024: 11%).

Immaterielle og materielle aktiver samt varebeholdninger i Koncernens tyrkiske og argentinske forretning justeres for inflation baseret på ændringerne i prisindekset fra tidspunktet for første indregning og frem til 31. december 2025 eller indtil datoen for eventuel afgang eller forbrug af varer i løbet af 2025. Der er foretaget reguleringer fra første indregning af posterne i regnskabet, dog tidligst fra 1. januar 2022.

Egenkapitalen i Tyrkiet justeres for inflation baseret på udviklingen i prisindekset i regnskabsåret 2025 for at afspejle købekraften på balancedagen. I resultatopgørelsen reguleres alle transaktioner i 2025 for ændringer i prisindekset fra tidspunktet for indregning i resultatopgørelsen til prisindekset pr. 31. december.

Note 27 (fortsat) Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

Reguleringer for Argentina følger de samme principper som for Tyrkiet, bortset fra at der tidligst sker ændringer fra 1. januar 2023.

Tidspunkt og praksis for indregning

Implementering af IAS 29 blev foretaget med tilbagevirkende kraft fra 1. januar 2022 for Tyrkiet og for Argentina fra 1. januar 2023.

Effekt på udvalgte regnskabsposter

mio. kr.	2024	2025
Resultatopgørelsen		
Nettoomsætning	+194	-112
Resultat før skat og ophørende aktiviteter	-164	-134
Skat af årets resultat	-7	0
Resultat af fortsættende aktiviteter	-171	-134
Balance		
Ikke-monetære aktiver	447	485
Egenkapital	403	433

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes i balancen, når Koncernen har en forpligtelse, retlig eller faktisk, som følge af begivenheder i regnskabsåret eller tidligere år, og det er sandsynligt, at indfrielsen af forpligtelsen vil medføre et forbrug af Koncernens økonomiske ressourcer, som rimeligt kan opgøres på balancetidspunktet. Hensatte forpligtelser måles til ledelsens bedste skøn over det beløb, hvormed forpligtelsen forventes at kunne indføres.

Ved målingen af hensatte forpligtelser foretages tilbagediskontering af de omkostninger, der er nødvendige for at afvikle forpligtelsen, såfremt dette har en væsentlig effekt på målingen af forpligtelsen.

Der anvendes en før-skat-diskonteringsfaktor, som afspejler samfundets generelle renteniveau og de konkrete risici, der knytter sig til forpligtelsen. Regnskabsårets forskydning i nutidsværdier indregnes under finansielle omkostninger.

Garantiforpligtelser indregnes i takt med salg af varer og tjenesteydelser baseret på niveauet for afholdte garantiomkostninger i regnskabsåret og tidligere regnskabsår.

Der hensættes til omstrukturings- og fratrædelsesomkostninger, når Koncernen har vedtaget en detaljeret og formel plan, og Koncernen er påbegyndt implementeringen, eller den har offentliggjort planens hovedtræk overfor dem, der berøres af planen. I hensatte forpligtelser til omstrukturering indgår ikke omkostninger til den løbende drift i omstrukturingsfasen.

Værdiregulering af forpligtelsen til at købe udestående Danfoss A/S aktier fra nuværende og tidligere medarbejdere i Danfoss A/S indregnes direkte på egenkapitalen.

Pensionsforpligtelser og ydelsesbaserede sundhedsordninger

Koncernen har indgået pensionsaftaler og lignende aftaler med hovedparten af Koncernens ansatte. Herudover har Koncernen sundhedsordning som bidrager til betaling af udgifter til læge og medicinbehandling for

visse medarbejdergrupper i USA efter deres pensionering.

Forpligtelser vedrørende bidragsbaserede pensionsordninger, hvor Koncernen løbende indbetaler faste pensionsbidrag til uafhængige pensionselskaber, indregnes i resultatopgørelsen i den periode, de optjenes, og skyldige indbetalinger indregnes i balancen under anden gæld. Ved ydelsesbaserede pensionsordninger og sundhedsordninger er Koncernen forpligtet til at betale en bestemt ydelse i forbindelse med pensionering (f.eks. et fast beløb eller en procentdel af slutlønnen). For disse ordninger foretages en årlig aktuarmæssig beregning (Projected Unit Credit-metoden) af kapitalværdien af de fremtidige ydelser, som skal udbetales i henhold til ordningen. Kapitalværdien beregnes på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. lønniveau, rente, inflation og dødelighed. Kapitalværdien beregnes alene for de ydelser, som de ansatte har optjent ret til gennem deres hidtidige ansættelser i Koncernen. Den aktuarmæssigt beregnede kapitalværdi med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver knyttet til ordningen indregnes i balancen under pensions- og sundhedsforpligtelser.

I resultatopgørelsen indregnes årets pensions- og sundhedsomkostninger baseret på aktuarmæssige skøn og finansielle forventninger ved årets begyndelse. Forskelle mellem den forventede udvikling af aktiver og forpligtelser og de realiserede værdier opgjort ved årets udgang betegnes aktuarmæssige gevinster eller tab og indregnes direkte i totalindkomstopgørelsen.

Ved en ændring i ydelser, der vedrører de ansattes hidtidige ansættelser i virksomheden, fremkommer en ændring i den aktuarmæssigt beregnede kapitalværdi, der betegnes som en historisk omkostning. Historiske omkostninger omkostningsføres straks, hvis de ansatte allerede har opnået ret til den ændrede ydelse. I modsat fald indregnes de i resultatopgørelsen over den periode, hvor de ansatte opnår ret til den ændrede ydelse.

Såfremt en pensions- eller sundhedsordning netto er et aktiv, indregnes aktivet alene i det omfang, det modsvarer fremtidige tilbagebetalinger fra ordningen, eller det vil føre til reducerede fremtidige indbetalinger til ordningen.

Andre langfristede personaleydelse

Andre langfristede personaleydelse indregnes tilsvarende ved anvendelse af aktuarmæssig opgørelse. Alle aktuarmæssige gevinster og tab indregnes dog straks i resultatopgørelsen. Andre langfristede personaleforpligtelser omfatter blandt andet jubilæumsgratiale.

Finansielle forpligtelser, bortset fra afledte finansielle instrumenter

Finansielle forpligtelser indregnes ved første indregning til dagsværdi med fradrag af transaktionsomkostninger. Efterfølgende måling sker til kostpris/amortiseret kostpris. Ved amortiseret kostpris forstås indregning af en konstant effektiv rente over løbetiden. Amortiseret kostpris opgøres som oprindelig kostpris med fradrag af eventuelle afdrag samt tillæg/fradrag af den akkumulerede amortisering af forskellen mellem kostpris og nominelt beløb. Den kapitaliserede restleasingforpligtelse for leasede aktiver opføres i balancen som en gældspost, og leasingydelsens rentedel omkostningsføres i resultatopgørelsen under finansielle poster. Obligationsgæld, der er knyttet til bæredygtighedsmål indregnes ligeledes efter ovenstående bestemmelser (amortiseret kostpris). Dog gælder den undtagelse, at hvis Koncernen ikke opfylder disse mål vil den forventede ændring i penge-

Note 27 (fortsat) Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

strømme blive indregnet som en ændring i forpligtelsen med en tilsvarende omkostning under finansielle poster i resultatopgørelsen.

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter såsom valutaterminsforretninger, -optioner og råvarekontrakter indregnes og måles til dagsværdier. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter vises som særskilte poster i balancen. Modregning af positive og negative værdier foretages alene, når virksomheden har ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto.

Under forudsætning af, at betingelserne for dokumentation m.v. er opfyldt, rapporteres instrumenterne som regnskabsmæssige sikringstransaktioner (hedge accounting). Ved sikring af fremtidige salgs- og købstransaktioner (cash flow) indregnes ændringer i dagsværdier for den del af instrumenterne, der opfylder betingelserne, i totalindkomstopgørelsen under reserve for sikringstransaktioner, indtil den sikrede transaktion realiseres. På dette tidspunkt overføres gevinst eller tab vedrørende sådanne sikringstransaktioner fra totalindkomstopgørelsen og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

Hvis betingelserne for hedge accounting ikke er til stede, indregnes ændringer i markedsværdien direkte i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Selskabsskat og udskudt skat

Fondens virksomheder er generelt indkomstskattepligtige i de lande, hvor de er hjemmehørende. Den aktuelle skat omfatter såvel danske som udenlandske indkomstskatter.

Resultatopgørelsen

Årets aktuelle og udskudte skatter indregnes i resultatopgørelsen bortset fra skat, der knytter sig til transaktioner, der indregnes i totalindkomstopgørelsen eller direkte på egenkapitalen.

Tillæg, fradrag og godtgørelser vedrørende skattebetalinger indgår i finansielle indtægter og omkostninger.

Balance

Skyldig og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for betalte aconto skatter. I forbindelse med international samhandel kan det forekomme, at ledelsen er involveret i transfer pricing diskussioner med lokale skattemyndigheder. Ledelsen vurderer det mest sandsynlige udfald af sådanne diskussioner, hvilket anvendes som grundlag for måling af indregning.

Udskudte skatteforpligtelser og udskudte skatteaktiver måles efter den balanceorienterede gældsmetode, hvilket medfører, at alle midlertidige forskelle mellem regnskabs- og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser indregnes som henholdsvis udskudte skatteforpligtelser og udskudte skatteaktiver i balancen. Der ses bort fra den skat, der ville fremkomme ved et eventuelt salg af aktier i dattervirksomheder, i det omfang Koncernen kan kontrollere, hvorvidt de udløses, samt fra skat vedrørende goodwill, der ikke er skattemæssigt fradragsberettiget. Udskudte skatteaktiver indregnes med den værdi, der forventes at kunne realiseres til, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller ved udligning i skat af fremtidig indtjening inden for samme juridiske skatteenhed eller jurisdiktion.

Der foretages regulering af udskudt skat vedrørende foretagne elimineringer af urealiserede koncerninterne avancer og tab.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og med den skattesats, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når skatteforpligtelsen forventes udløst som aktuel skat.

Uddelinger

Udbetalte uddelinger

Uddelinger, som i overensstemmelse med Fondens formål er vedtagne og udbetalte på balancedagen, fragår egenkapitalen via resultatdisponeringen.

Skyldige uddelinger

Uddelinger, som i overensstemmelse med Fondens formål er vedtagne på balancedagen og kundgjort overfor modtager, men som ikke er udbetalt på balancedagen, fragår via resultatdisponeringen og indregnes som en gældsforpligtelse.

Uddelingsrammen

På årsmødet, hvor godkendelse af årsregnskabet sker, beslutter bestyrelsen en beløbsramme, som forventes uddelt. Dette beløb overføres fra de frie reserver til uddelingsrammen. I takt med, at uddelingerne bliver kundgjort over for modtager, udbetales beløbene, eller de overføres til gæld eller undtagelsesvis til hensættelser vedrørende uddelinger.

Hensættelser vedrørende uddelinger

For uddelinger, som er meddelt modtager, og som er betinget af én eller flere begivenheders opfyldelse hos modtager, kan forpligtelsen være usikker med hensyn til beløbstørrelse eller forfaldstidspunkt. Disse poster indregnes i hensættelser vedrørende uddelinger.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme fra drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet for året samt likvider ved årets begyndelse og slutning. Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme fra investeringsaktivitet. I pengestrømsopgørelsen medtages pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra købstidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder medtages frem til salgstidspunktet.

Pengestrømsopgørelsen viser de samlede pengestrømme fra både ophørende og fortsættende aktiviteter. Pengestrømme fra ophørende aktiviteter vises særskilt i note 26 Ophørende aktiviteter samt aktiver og forpligtelser bestemt for salg.

Pengestrøm fra driftsaktivitet

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres efter den indirekte metode med udgangspunkt i resultat før skat/resultat før skat af fortsættende aktiviteter og reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændring i driftskapitalen, betalte finansielle poster, modtagne udbytter samt betalte selskabsskatter.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betaling i forbindelse med køb og salg af virksomheder og aktiviteter, immaterielle og materielle anlægsaktiver samt værdipapirer henført til investeringsaktivitet.

Note 27 (fortsat) Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

Indgåelse af leasingaftaler betragtes som ikke likvide transaktioner.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter betalinger afledt af ændringer i størrelse eller sammensætning af aktiekapitalen, optagelse af og afdrag på langfristet gæld og kortfristet bankgæld, leasing betalinger, køb af minoritetsandele, køb og salg af egne aktier samt betaling af udbytte til selskabsdeltagere.

Likvide beholdninger

Likvide beholdninger omfatter indestående på bankkonti, kassebeholdninger samt højlikvide investeringer med kort løbetid, som er udsat for uvæsentlig risiko for værdiændringer.

Segmentoplysninger

Koncernens registrerede ledelsesmedlemmer vurderer Koncernens resultater både fra et produkt- og et geografisk perspektiv og har identificeret 3 rapporteringssegmenter: Danfoss Power Solutions, Danfoss Climate Solutions og Danfoss Power Electronics and Drives.

Segmentoplysningerne følger den interne ledelsesrapportering og er udarbejdet i overensstemmelse med Koncernens anvendte regnskabspraksis. Resultatet af segmenternes aktiviteter måles primært på EBITA. De indtægter, omkostninger, aktiver og passiver, der indgår i et segment, omfatter de, der kan allokere til segmenterne på et pålideligt grundlag. Med implementeringen af den nye "operating model" i 2025 blev en større andel af fællesomkostninger, aktiver og forpligtelser allokeret direkte til segmenterne, hvor de tidligere var rapporteret under Andre områder. Derudover er enkelte forretningsområder flyttet fra Danfoss Climate Solutions og Danfoss Power Electronics & Drives til Andre områder. Den primære ændring er, at Automotive-forretningen nu klassificeres som Ophørende aktiviteter og fremgår særskilt i resultatopgørelsen, men er udeladt fra segmentoplysningerne i tabellerne. For at sikre sammenlignelighed er tallene for 2024 blevet tilpasset i overensstemmelse hermed.

Ikke fordelte poster omfatter primært indtægter og omkostninger vedrørende Koncernens centrale funktioner, udskudt skat (aktiver og passiver), tilgodehavender og skyldig skat, likvide midler samt rentebærende forpligtelser.

Langfristede aktiver i segmentet omfatter de langfristede aktiver, som anvendes direkte i segmentets drift, herunder immaterielle og materielle aktiver samt kapitalandele i associerede virksomheder og fællesledede selskaber. Kortfristede aktiver i segmentet omfatter de kortfristede aktiver, som anvendes direkte i segmentets drift, herunder varebeholdninger og tilgodehavender fra salg.

Segmentforpligtelser omfatter både lang- og kortfristede forpligtelser, der er afledt af segmentets drift, herunder leverandørgæld af varer og tjenesteydelser og garantiforpligtelser og andre hensatte forpligtelser.

Leasingomkostninger indregnes under segmentomkostninger, og aktiverede leasingaktiver fordeles til segmenterne. Aktiverede leasingforpligtelser samt tilhørende afskrivninger og renter indregnes i Andre områder. Der foretages relevante justeringer i Andre områder for at sikre

eliminering af leasingomkostningerne i segmenterne.

Samhandel mellem segmenter sker på markedsmæssige vilkår eller på omkostningsdækkende basis.

Nøgletal

De i årsrapporten anførte nøgletal er beregnet således:

Organisk vækst målt i lokal valuta (Fortsættende aktiviteter)

Omsætningsvækst korrigeret for valutakursudviklinger (omregningseffekt) samt køb og salg af dattervirksomheder og aktiviteter.

Vækst målt i lokal valuta

Omsætningsvækst korrigeret for valutakursudviklinger (omregningseffekt).

EBITA

Resultat af primær drift før resultat fra associerede og joint venture virksomheder samt gevinst, tab og afskrivninger relateret til opkøb.

Nedenstående tabel viser afstemningen mellem EBITA og Resultat af primær drift (EBIT), der er det mest sammenlignelige IFRS-nøgletal.

mio. kr.	2024	2025
Resultat af primær drift (EBIT)	6.510	7.694
Andel af resultat fra associerede og joint ventures	146	313
Afskrivninger:		
Varemærke	109	107
Teknologi	475	473
Kundeforhold	381	372
Gevinst/tab relateret til opkøb og salg	-249	-2
EBITA	7.372	8.957

EBITA før integrationsomkostninger og andre driftsindtægter og -omkostninger (Operationel EBITA)

mio. kr.	2024	2025
EBITA	7.372	8.957
Andre driftsindtægter og -omkostninger	563	11
Reguleret for poster der allerede indgår i EBITA:		
Gevinst/tab relateret til opkøb og salg	226	-11
Andre gevinster/tab ved opkøb og salg	20	12
Integrationsomkostninger	582	15
Operationel EBITA	8.763	8.984

Integrationsomkostninger er omkostninger relateret til integration af opkøbte virksomheder i Koncernen. Omkostningerne vedrører primært meromkostninger til IT-infrastruktur og opgradering af IT-systemer og -løsninger til Koncern standarder. Omkostninger der kapitaliseres som investeringer er ikke inkluderet.

Note 27 (fortsat) Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

EBITDA

Resultat af primær drift før resultat fra associerede og joint venture virksomheder samt af- og nedskrivninger.

Nedenstående tabel viser afstemningen mellem "EBITDA" og "Resultat af primær drift (EBIT)", der er det mest sammenlignelige IFRS-nøgletal.

mio. kr.	2024	2025
Resultat af primær drift (EBIT)	6.510	7.694
Andel af resultat fra associerede og joint ventures	146	313
Afskrivninger og nedskrivninger	4.198	4.218

EBITDA **10.854** **12.225**

EBITA margin

Resultat af primær drift før resultat fra associerede og joint venture virksomheder samt gevinst, tab og afskrivninger relateret til opkøb/Nettoomsætning

EBIT margin

Resultat af primær drift (EBIT)/Nettoomsætning.

Afkast på investeret kapital (ROIC) (%)

Resultat af primær drift (EBIT) fra både ophørende og fortsættende aktiviteter / Gennemsnitlig investeret kapital.

Investeret kapital

Nettorentebærende gæld tillagt egenkapital.

Afkast på investeret kapital (ROIC) (%) fra fortsættende aktiviteter

Resultat af primær drift (EBIT) fra fortsættende aktiviteter/Gennemsnitlig investeret kapital fra fortsættende aktiviteter.

Investeret kapital fra fortsættende aktiviteter

Investeret kapital justeret for ophørende aktiviteter.

Egenkapitalens forrentning

Årets resultat efter minoriteternes andel/Gennemsnitlig egenkapital eksklusiv minoriteter.

Gæld/egenkapital (finansiel gearing)

Nettorentebærende gæld/egenkapital, ultimo.

Soliditetsgrad

Egenkapital/samlede aktiver.

Nettorentebærende gæld

Rentebærende gæld, inklusive markedsværdi af afledte finansielle instrumenter, der afdækker den underliggende gæld, fratrukket rentebærende aktiver.

Frit operationelt cash flow

Pengestrøm fra drifts- og investeringsaktivitet før køb og salg af dattervirksomheder og aktiviteter, køb og salg af værdipapirer mv., finansielle poster og skat, men inklusive leasingbetalinger (IFRS 16).

Frit operationelt cash flow efter finansielle poster og skat

Pengestrøm fra drifts- og investeringsaktivitet før køb og salg af dattervirksomheder og aktiviteter, køb og salg af værdipapirer mv., men inklusive leasingbetalinger (IFRS 16).

Nedenstående tabel viser afstemningen mellem Frit operationelt cash flow efter finansielle poster og skat og Pengestrøm fra driftsaktivitet, der er det mest sammenlignelige IFRS-nøgletal.

mio. kr.	2024	2025
Pengestrøm fra driftsaktivitet	7.345	8.633
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-3.505	-3.975
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter samt transaktionsomkostninger	91	1.059
Salg af dattervirksomheder og aktiviteter	-401	-15
Køb af værdipapirer og øvrige kapitalandele	664	233
Salg af værdipapirer og øvrige kapitalandele	-103	-68
Leasingbetalinger	-560	-563

Frit operationelt cash flow efter finansielle poster og skat **3.531** **5.304**

Frit cash flow

Pengestrøm fra drifts- og investeringsaktivitet inklusive leasingbetalinger (IFRS 16).

Note 28 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Den anvendte regnskabspraksis medfører, at der ved opgørelsen af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og forpligtelser kræves skøn af, hvorledes fremtidige begivenheder påvirker værdien af disse aktiver og forpligtelser på balancedagen. Volatiliteten i verdensøkonomien og de finansielle markeder har gjort det mere vanskeligt at prognostisere udviklingen på en række nøgleforudsætninger om fremtiden, bl.a. likviditetsrisiko, kreditrisiko, renteniveau og kapitalstyring m.v. Fonden har derfor givet yderligere informationer om poster i koncernregnskabet og årsregnskabet, hvor der er risiko for en væsentlig regulering til den regnskabsmæssige værdi inden for de kommende år. Skøn, der er væsentlige for regnskabsaflæggelsen, foretages bl.a. vedrørende virksomhedssammenslutninger, goodwill, vurdering af af- og nedskrivninger på langfristede aktiver og måling af ydelsesbaserede pensions- og sundhedsordninger. De anvendte skøn er baseret på forudsætninger, som ledelsen vurderer, er forsvarlige, men som i sagens natur indeholder usikkerheder. Virksomheden er således underlagt risici og usikkerheder, der kan føre til, at de faktiske resultater afviger fra disse skøn. For Koncernen vil måling af immaterielle aktiver særligt kunne påvirkes af væsentlige ændringer i de skøn og forudsætninger, der ligger til grund for måling af værdierne.

Nedskrivningstest for goodwill

Ved den årlige nedskrivningstest af goodwill foretages skøn over, hvorledes de dele af virksomheden (pengestrømsfrembringende enheder), som goodwill knytter sig til, vil være i stand til at generere tilstrækkelige positive nettopengestrømme i fremtiden til at understøtte værdien af goodwill og øvrige nettoaktiver i den pågældende del af virksomheden.

Som følge af forretningens karakter må der skønnes over forventede pengestrømme mange år ud i fremtiden, hvilket fører til en vis usikkerhed grundet ændringer i den globale økonomiske situation og ændringer i Koncernens strategi. Usikkerheden er afspejlet i den valgte diskonteringsrente. Nedskrivningstesten og de særligt følsomme forhold i forbindelse hermed, herunder allokeringen af goodwill på pengestrømsfrembringende enheder, er nærmere beskrevet i note 8 Immaterielle anlægsaktiver.

Nedskrivningstest for investeringer i associerede og joint ventures

Fonden udfører nedskrivningstest på investeringer i associerede og joint ventures, når impairment indikatorer forefindes. Som følge af forretningens karakter må der skønnes over forventede pengestrømme mange år ud i fremtiden, hvilket naturligt fører til en vis usikkerhed. Investeringer i associerede og joint ventures er nærmere beskrevet i note 7 Kapitalandele og værdipapirer.

Brugstider og scrapværdier for langfristede aktiver

Langfristede aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og nedskrivninger. Afskrivning foretages lineært over aktiverens forventede brugstid under hensyntagen til aktivets scrapværdi. Den forventede brugstid og scrapværdi fastsættes med udgangspunkt i historiske erfaringer og forventninger til den fremtidige anvendelse af de langfristede aktiver. De fremtidige forventede anvendelsesmuligheder og scrapværdier kan vise sig at være urealiserbare, hvilket vil kunne medføre fremtidige behov for revurdering af brugstider og scrapværdier samt behov for nedskrivninger eller tab ved salg af anlægsaktiverne. De anvendte afskrivningsperioder fremgår af den anvendte regnskabspraksis i note 27 Regnskabsgrundlag og beskrivelse af anvendt regnskabspraksis, og værdien af anlægsaktiverne fremgår af note 8 Immaterielle anlægsaktiver og note 9 Materielle anlægsaktiver.

Varebeholdninger

For varer, hvor den forventede salgspris med fradrag af eventuelle færdiggørelsesomkostninger og omkostninger til at effektivere salget (netto-realisationstværdien) er lavere end kostprisen, foretages nedskrivning til nettorealisationstværdien.

Den forventede nettorealisationstværdi fastsættes på baggrund af de aktuelle markedsforhold, forventet kundeefterspørgsel samt øvrige relevante forhold og inkluderer et skøn over omkostninger til færdiggørelse og afsætning. Da markedsforhold og efterspørgsel kan ændre sig over tid, indgår der væsentlige skøn i vurderingen af nettorealisationstværdien af varebeholdningerne.

Måling af indregnede udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

Udskudte skatter, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt. Målingen af aktiverede udskudte skatteaktiver vedrørende skattemæssige fremførselsberettigede underskud tager udgangspunkt i de forventede fremtidige skattepligtige indkomster i de respektive virksomheder samt underskuddenes forældelsesfrist. Ikke indregnede udskudte skatteaktiver fremgår af note 20 Udskudt skat.

I forbindelse med international samhandel kan det forekomme, at ledelsen er involveret i transfer pricing diskussioner med lokale skattemyndigheder. Ledelsen vurderer det mest sandsynlige udfald af sådanne diskussioner, hvilket anvendes som grundlag for måling af indregning. Det er ledelsens ansvar at hensætte tilstrækkeligt til usikre skattepositioner, som ikke er endelig afklaret med lokale myndigheder. Dog kan den aktuelle forpligtelse afvige og er afhængig af resultat af retstvister og forlig med relevante skattemyndigheder. Skyldig selskabsskat er nærmere omtalt i note 21 Skyldig selskabsskat.

Usikre skattepositioner indregnes såfremt det er sandsynligt at den usikre skatteposition vil påvirke Koncernens fremtidige skattebetalinger eller -refusioner. Usikre skattepositioner måles for bedre at afspejle tilgodehavendet/forpligtelsen og den dertilhørende usikkerhed.

Ydelsesbaserede pensionsordninger og sundhedsforpligtelser

Koncernen har indgået ydelsesbaserede pensionsordninger med visse medarbejdere i enkelte af Koncernens udenlandske selskaber. Disse pensionsaftaler forpligter Koncernen til at betale en bestemt ydelse i forbindelse med pensionering (dette kan være i form af et fast beløb ved pensionering eller en andel af medarbejderens slutløn). Disse pensionsforpligtelser opgøres ved en tilbagediskontering af pensionsforpligtelserne til nutidsværdi. Til brug for beregningen af nutidsværdien fastlægges forudsætninger om den fremtidige udvikling i økonomiske faktorer som forventet renteniveau, inflation, forventede dødstidspunkter samt invaliditetssandsynligheder, hvilket naturligt fører til en vis usikkerhed i beregningen. Til opgørelse af alle væsentlige ydelsesbaserede pensionsordninger anvendes eksterne aktuarer. Oplysninger om de anvendte forudsætninger fremgår af note 18 Pensions- og sundhedsforpligtelser.

Ophørende aktiviteter

Ophørende aktiviteter indregnes til den laveste værdi af bogført værdi og dagsværdi med fradrag af omkostninger til salg. Da der ikke er aftalt en endelig salgspris for de ophørende aktiviteter/nettoaktiver, indeholder dagsværdi, med fradrag af omkostninger til salg, et skøn foretaget af ledelsen.

Note 29 Koncernens selskabsoversigt

Pr. 31. december 2025

Fonden ejer 48% af Danfoss A/S, der er moderselskab i Danfoss Koncernen (2024: 48%) og har 86% af stemmerne (2024: 86%). Herudover har Fonden ejerskab i flere andre selskaber.

I nedenstående oversigt fremgår det procentuelle ejerskab i forhold til den direkte overliggende koncern. Selskaberne er således 100% ejet af Fonden eller den pågældende koncern, medmindre andet er anført efter selskabets navn.

- Datterselskab
- Associeret virksomhed eller joint venture

Bitten & Mads Clausens Fond, Nordborg, Danmark (Moderfond)

- Alsik A/S
- Alsik Estate A/S
- B&MC Borgen A/S
- B&MC Holding, Nordborg A/S
- BMC Aviation A/S
- BMC Ejendomme A/S
- BMC Holding II A/S
- BMC Invest A/S
- BMC Videnshuset A/S
- Danfoss A/S – 48% (Moderselskab i Danfoss Koncernen – udspecificeret nedenfor)
- Danfoss Historical Center A/S
- Ejendomsselskabet Alssund P/S – 50% (associeret)
- Ejendomsselskabet Røjvej P/S – 50% (associeret)
- Komplementarselskabet Alssund Ejendomsselskab ApS – 50% (associeret)
- Komplementarselskabet Borgen Sønderborg ApS – 20% (associeret)
- Komplementarselskabet Røjvej ApS – 50% (associeret)
- Nordborg Feriepark Holding A/S – 30% (associeret)
- Nordborg Resort A/S
- Nordborg Resort Ejendomme A/S
- P/S Borgen Shopping – 20% (associeret)
- Sønderborg Lufthavn A/S – 50%
- Torvehallen Sønderborg ApS

Selskaber i Danfoss Koncernen, hvor Danfoss A/S, Nordborg, Danmark er moderselskab

Europa

Belgien

- Danfoss NV/SA
- Danfoss Power Solutions BVBA
- Hydro-Gear Europe BVBA – 60%

Bulgarien

- Danfoss EOOD

Danmark

- Danfoss Distribution Services A/S
- Danfoss Distribution II A/S
- Danfoss International A/S
- Danfoss IXA A/S – 78%
- Danfoss Power Electronics A/S
- Danfoss Power Solutions ApS
- Danfoss Power Solutions Holding ApS
- Danfoss Power Solutions Holding II ApS
- Danfoss Redan A/S
- Gemina Termix Production A/S
- Issab Holding ApS
- Semikron Danfoss Holding A/S – 61%
- Sondex Holding A/S

Estland

- Danfoss AS

Finland

- Danfoss Drives Oy
- Danfoss Editron Oy
- Danfoss Power Solutions Oy Ab
- Leanheat Oy
- Oy Danfoss Ab
- Semikron Danfoss Oy – 61%
- Sondex Tapiro Oy Ab

Frankrig

- Danfoss S.a.r.l.
- Danfoss Commercial Compressors S.A.
- Danfoss Power Solutions S.A.S.
- Danfoss Power Solutions II S.A.S.
- Semikron Danfoss S.a.r.l. – 61%

Holland

- Danfoss B.V.
- Danfoss Finance I B.V.
- Danfoss Finance II B.V.
- Danfoss Power Solutions B.V.
- Danfoss Power Solutions II B.V.
- Semikron Danfoss B.V. – 61%

Island

- Danfoss hf.

Italien

- Danfoss S.r.l.
- Danfoss Power Solutions S.r.l.
- Danfoss Power Solutions II S.r.l.
- Hydro Holding S.p.A.
- Palladio Compressors S.r.l.
- Semikron Danfoss S.r.l. – 61%

Kazakhstan

- Danfoss LLP

Kroatien

- Danfoss d.o.o.

Letland

- SIA Danfoss

Litauen

- Danfoss UAB

Norge

- Aneo Retail International AS – 26% (associeret)
- Danfoss AS
- Danfoss Power Solutions AS

Polen

- Danfoss Poland Sp. z.o.o.
- Danfoss Saginomiya Sp. z.o.o. – 50% (joint venture)
- Elektronika S.A. – 50% (joint venture)
- Semikron Danfoss Sp. z.o.o. – 61%

Rumænien

- Danfoss S.r.l.

Schweiz

- Danfoss AG
- Semikron Danfoss AG – 61%

Serbien

- Danfoss d.o.o.

Slovakiet

- Danfoss Power Solutions a.s.
- Danfoss, spol. s.r.o.
- Semikron Danfoss, s.r.o. – 61%

Slovenien

- Danfoss Trata, d.o.o.

Spanien

- Danfoss S.A.
- Danfoss Power Solutions S.A.
- Danfoss Power Solutions Telecontrol, S.L.U.
- Semikron Danfoss, S.L. – 61%

Storbritannien

- Artemis Intelligent Power Ltd.
- Danfoss Ltd.
- Danfoss Power Solutions Ltd.
- Danfoss Power Solutions II Ltd. – i likvidation
- Danfoss Scotland Ltd.
- Evofluid Hydraulics UK Ltd.
- Senstronics Holding Ltd. – 50% (joint venture)
- Senstronics Ltd. – 50% (joint venture)

Sverige

- Danfoss AB
- Danfoss Power Solutions AB
- EP Technology AB

Tjekkiet

- Danfoss s.r.o.
- Efeti s.r.o.

Tyskland

- BOCK GmbH
- BOCK Blue GmbH
- Danfoss GmbH
- Danfoss Deutschland GmbH
- Danfoss Power Solutions GmbH & Co. OHG
- Danfoss Power Solutions Holding GmbH
- Danfoss Power Solutions II GmbH
- Danfoss Sensors GmbH
- Semikron Danfoss GmbH – 61%
- Semikron Danfoss Elektronik GmbH & Co. KG – 61%²
- Semikron Danfoss Elektronik Verwaltungs GmbH – 61%
- Semikron Danfoss International GmbH – 61%
- SMA Solar Technology AG – 20% (associeret)
- Sondex Deutschland GmbH

Ukraine

- Danfoss T.o.v.

Ungarn

- Danfoss Kereskedelmi Kft.

Østrig

- Danfoss Gesellschaft m.b.H

¹ Russiske selskaber er ekskluderet fra oversigten, eftersom der ikke er aktivitet i selskaberne og derfor vurderes uvæsentlige

² Selskabet har udnyttet fritagelsesretten ifølge sektion 264b i den tyske Handelsgesetzbuch (HGB). Koncernregnskabet er offentliggjort i Deutsche Bundesanzeiger.

Note 29 Koncernens selskabsoversigt

Afrika – Mellemøsten

Egypten

- Danfoss Egypt LLC

Forenede Arabiske Emirater

- Danfoss FZCO
- Gulf Sondex FZCO

Saudi Arabien

- Danfoss Arabia (SILZ) LLC

Sydafrika

- Danfoss South Africa (Pty.) Ltd.
- Sondex South Africa (Pty.) Ltd. – 80%

Tyrkiet

- DAF Enerji Sanayi Ve Ticaret A. Ş.
- Danfoss Otomasyon ve Urunleri Tic Ltd.
- Danfoss Polimer Sanayi A. Ş.

Nordamerika

Canada

- Danfoss Inc.

USA

- Daikin-Sauer-Danfoss America LLC – 45%
- Danfoss LLC
- Danfoss Power Solutions Inc.
- Danfoss Power Solutions II, LLC
- Danfoss Power Solutions (US) Company
- Danfoss Power Solutions Work Function, LLC
- Elsmark Insurance Corporation
- Evofluid Hydraulics Corporation
- Hydro-Gear Inc. – 60%
- Hydro-Gear Limited Partnership – 60%
- Hydro-Gear of Indiana, LLC – 60%
- Semikron Danfoss Inc. – 61%
- Semikron Danfoss LLC – 61%
- Sondex Equipment Holding, LLC
- Sondex Properties, Inc.
- White Hydraulics, Inc.

Latinamerika

Argentina

- Danfoss S.A.

Brasilien

- Danfoss do Brasil Indústria e Comércio Ltda.
- Danfoss Power Solutions Indústria e Comércio Eletrohidraulica Ltda.
- Semikron Danfoss Ltda. – 61%

Chile

- Danfoss Industrias Ltda.

Colombia

- Danfoss S.A.S.

Mexico

- Danfoss Industries S.A. de C.V.
- Danfoss Power Solutions II S.A. de C.V.
- Danfoss Power Solutions, S. de R.L. de C.V.

Asien-Pacific

Australien

- BOCK Compressors Australia Pty. Ltd.
- Danfoss (Australia) Pty. Ltd.
- Danfoss Power Solutions Pty. Ltd.
- Semikron Danfoss Pty. Ltd. – 61%

Filippinerne

- Danfoss Philippines Inc.

Hong Kong

- Semikron Danfoss (Hong Kong) Co., Ltd. – 61%

Indien

- BOCK Compressors India Pvt. Ltd.
- Danfoss Fire Safety Pvt. Ltd.
- Danfoss Fluid Power Pvt. Ltd.
- Danfoss Industries Pvt. Ltd.
- Danfoss Power Solutions India Pvt. Ltd.
- Danfoss Systems Pvt. Ltd.
- Semikron Danfoss Electronics Pvt. Ltd. – 61%

Indonesien

- PT Danfoss Indonesia

Iran

- Danfoss Pars Private Joint Stock Company – i likvidation

Japan

- Daikin-Sauer-Danfoss Ltd. – 45%
- Danfoss Power Solutions Ltd.
- Danfoss Power Solutions (Japan) Ltd.
- Semikron Danfoss K.K. – 61%

Kina

- BOCK Compressors (Suzhou) Co., Ltd.
- Danfoss (Anshan) Controls Co., Ltd.
- Danfoss Automation Technology (Zhejiang) Co., Ltd.
- Danfoss Brakes (Shanghai) Co., Ltd.
- Danfoss (China) Drives Co., Ltd.
- Danfoss (China) Investment Co., Ltd.
- Danfoss (Jiaxing) Plate Heat Exchanger Co., Ltd.
- Danfoss (Tianjin) Ltd.
- Danfoss Power Electronics (Nanjing) Co., Ltd.
- Danfoss Power Solutions (Jiangsu) Co., Ltd.
- Danfoss Power Solutions (Jining) Co., Ltd.
- Danfoss Power Solutions (Luzhou) Co., Ltd.
- Danfoss Power Solutions (Nanjing) Co., Ltd.
- Danfoss Power Solutions (Ningbo) Co., Ltd.
- Danfoss Power Solutions (Shanghai) Co., Ltd.
- Danfoss Power Solutions Trading (Shanghai) Co., Ltd.
- Danfoss Power Solutions (Zhejiang) Co., Ltd.
- Danfoss Shanghai Hydrostatic Transmission Co., Ltd. – 60%
- Semikron Danfoss Electronics (Nanjing) Co., Ltd. – 61%
- Semikron Danfoss Electronics (Zhuhai) Co., Ltd. – 61%
- Sondex Plate Heat Exchanger (Taicang) Co., Ltd.
- Zhejiang Holip Electronic Technology Co., Ltd.

Malaysia

- Danfoss Malaysia Sdn. Bhd.
- Danfoss Power Solutions II Sdn. Bhd.

New Zealand

- Danfoss (New Zealand) Ltd.

Singapore

- Danfoss Power Solutions Pte. Ltd.
- Danfoss Singapore Pte. Ltd.

Sydkorea

- Danfoss Korea Ltd.
- Semikron Danfoss Co., Ltd. – 61%

Taiwan

- Danfoss Co. Ltd.

Thailand

- Danfoss (Thailand) Co. Ltd.

Vietnam

- Danfoss Vietnam Co., Ltd.



Årsregnskab

Moderfondens regnskab og noter

Totalindkomstopgørelse

1. januar til 31. december

mio. kr.

	Note	2024	2025
Administrationsomkostninger	1	-43	-50
Resultat af primær drift (EBIT)		-43	-50
Finansielle indtægter	2	948	466
Finansielle omkostninger	2	-16	-15
Resultat før skat		889	401
Skat af årets resultat		-9	-4
Årets resultat		880	397
Forslag til moderfondens resultatdisponering:			
Uddelinger		148	109
Tilbageførte uddelinger			-1
Forhøjelse af uddelingsrammen		20	
Regulering af uddelingsramme		-20	
Rådighedskapital		732	289
		880	397

Balance

pr. 31. december

mio. kr.

	Note	2024	2025
Aktiver			
Langfristede aktiver			
Kapitalandele i dattervirksomheder	3	4.038	4.093
Langfristede aktiver i alt		4.038	4.093
Kortfristede aktiver			
Tilgodehavender hos dattervirksomheder		1.066	1.271
Andre tilgodehavender		13	12
Tilgodehavender		1.079	1.283
Værdipapirer	2	765	806
Likvide beholdninger		267	210
Kortfristede aktiver i alt		2.111	2.299
Aktiver i alt		6.149	6.392
Passiver			
Egenkapital i alt			
		5.983	6.272
Forpligtelser			
Anden langfristet gæld		37	29
Langfristede forpligtelser i alt		37	29
Selskabsskat		9	
Anden gæld		120	91
Kortfristede forpligtelser i alt		129	91
Forpligtelser i alt		166	120
Passiver i alt		6.149	6.392

Pengestrømsopgørelse

1. januar til 31. december

mio. kr.

Resultat før skat		
Regulering for ikke-kontante driftsposter		
Ændring i driftskapital		
Modtagne renter		
Modtaget udbytte		
Betalt selskabsskat		
Pengestrøm fra driftsaktivitet	849	312
Køb (-)/salg af kapitalandele og kapitalforhøjelse i dattervirksomheder	-25	-42
Optagelse/nedbringelse af udlån til dattervirksomheder	-677	-205
Køb (-)/salg af værdipapirer m.v.	-72	-3
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-774	-250
Udbetalte uddelinger	-132	-119
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-132	-119
Årets pengestrøm	-57	-57
Likvide beholdninger, primo	324	267
Likvide beholdninger, ultimo	267	210

Note	2024	2025
	889	401
4	-932	-451
	49	-26
	39	37
	804	363
10		-12
	849	312
	-25	-42
	-677	-205
	-72	-3
	-774	-250
	-132	-119
	-132	-119
	-57	-57
	324	267
	267	210

Egenkapitalopgørelse

mio. kr.

Egenkapital 1. januar 2024

Årets resultat			
Totalindkomst i alt for perioden	880		880
Årets uddelinger		-148	-148
Forhøjelse af uddelingsrammen	-20	20	
Overført til uddelingsrammen	-128	128	
Øvrige transaktioner	-148		-148

Egenkapital 31. december 2024

Årets resultat	397		397
Totalindkomst i alt for perioden	397		397
Årets uddelinger		-109	-109
Årets tilbageførte uddelinger	1		1
Overført til uddelingsrammen	-109	109	
Øvrige transaktioner	-108		-108

Egenkapital 31. december 2025

Grundkapital	Rådighedskapital	Uddelingsramme	Egenkapital i alt
141	4.980	130	5.251
	880		880
	880		880
		-148	-148
	-20	20	
	-128	128	
	-148		-148
141	5.712	130	5.983
	397		397
	397		397
		-109	-109
	1		1
	-109	109	
	-108		-108
141	6.001	130	6.272

Noter

- Note 1 **Omkostninger**
- Note 2 **Finansielle indtægter og omkostninger**
- Note 3 **Kapitalandele i dattervirksomheder**
- Note 4 **Regulering for ikke-kontante driftsposter**
- Note 5 **Nærtstående parter**
- Note 6 **Efterfølgende begivenheder**
- Note 7 **Beskrivelse af anvendt regnskabspraksis**
- Note 8 **Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger**

Note 1 Omkostninger

mio. kr.

A. Personaleomkostninger

	2024	2025
Gager og lønninger	28	27
	<hr/> 28	<hr/> 27
Gennemsnitligt antal medarbejdere	10	8
Antal medarbejdere ultimo året	10	8

Direktionen aflønnes med et fast vederlag og en bonus, der er relateret til Fondens projektaktiviteter og ikke til regnskabsmæssige (monetære) resultater.

Note 2 Finansielle indtægter og omkostninger

mio. kr.

Finansielle indtægter

	2024	2025
Udbytte fra dattervirksomheder og associerede/joint ventures	804	363
Renteindtægter fra kreditinstitutter mv.	16	8
Renteindtægter fra dattervirksomheder	23	29
Gevinst på øvrige finansielle aktiver	105	38
Tilbageført nedskrivning af kapitalandele		28
Finansielle indtægter	<hr/> 948	<hr/> 466

Renter på finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris udgør	39	37
---	----	----

For yderligere oplysninger om værdipapirer indregnet til dagsværdi, se Note 16 Finansielle risici og instrumenter i koncernregnskabet.

Finansielle omkostninger

Værdiregulering af kapitalandele og værdipapirer	-16	-15
Finansielle omkostninger	<hr/> -16	<hr/> -15

Note 3 Kapitalandele i dattervirksomheder

mio. kr.

	2024	2025
Anskaffelsesum 1. januar	4.765	4.790
Tilgang	25	42
Anskaffelsesum 31. december	4.790	4.832
Reguleringer 1. januar	-736	-752
Værdiregulering	-16	-15
Tilbageført nedskrivning		28
Reguleringer 31. december	-752	-739
Regnskabsmæssig værdi 31. december	4.038	4.093

Der er ultimo 2025 gennemført nedskrivningstests af den regnskabsmæssige værdi af "Kapitalandele i dattervirksomheder", såfremt der har været indikationer på nedskrivningsbehov. Indikatorerne omfatter negativt resultat eller hvis den regnskabsmæssige værdi overstiger egenkapitalen i selskabets eksterne årsregnskab. Ved nedskrivningstestene sammenholdes værdiansættelsen af dattervirksomheder med de regnskabsmæssige værdier af samme. Princippet er uændrede i forhold til nedskrivningstest udført tidligere år.

Værdiregulering i 2024 af kapitalandele i dattervirksomheder vedrører primært Alsik A/S og skyldes underskud i regnskabsåret. Tilbageført nedskrivning i 2025 af kapitalandele i dattervirksomheder vedrører B&MC Holding, Nordborg A/S, der indenfor de seneste år har forbedret indtjeningen. Værdiregulering/tilbageført nedskrivning medtages som finansielle omkostninger/finansielle indtægter.

For yderligere oplysninger om kapitalandele i dattervirksomheder se Note 2 Finansielle indtægter og omkostninger og Note 5 Nærtstående parter.

Note 4 Regulering for ikke-kontante driftsposter

mio. kr.

	2024	2025
Finansielle indtægter	-948	-466
Finansielle omkostninger	16	15
Regulering for ikke-kontante driftsposter	-932	-451

Note 5 Nærtstående parter

mio. kr.

Nærtstående parter for Bitten & Mads Clausens Fond omfatter bestyrelse og direktion samt bestyrelse, direktion og ledende medarbejdere i datter-, associerede og joint venture virksomheder. Hertil kommer aktionærer med betydelige aktiebesiddelser i Danfoss A/S. Nærtstående parter omfatter endvidere virksomheder, hvor førnævnte personkreds har væsentlige interesser.

Bitten & Mads Clausens Fond ejer ultimativt 48% af aktierne, kontrollerer 86% af stemmerettighederne og har bestemmende indflydelse i Danfoss A/S.

Der har i regnskabsåret været et begrænset antal transaktioner i form af serviceydelser og finansielle mellemværender med Danfoss Koncernen, Fondens øvrige dattervirksomheder samt enkelte medlemmer af Clausen familien. De solgte serviceydelser er afregnet på markedsmæssige vilkår eller omkostningsdækkende basis. Bitten & Mads Clausens Fond har i regnskabsåret købt aktier i Danfoss A/S fra selskabet til en værdi af 26 mio. kr. (2024: 25 mio.).

Bestyrelse og direktion

Direktion og bestyrelse har i året modtaget gager og honorarer for i alt 16 mio. kr. (2024: 16 mio.).

Der er i perioden ikke foretaget transaktioner med bestyrelse eller direktion ud over transaktioner relateret til deres respektive roller eller ansættelsesforhold. Herudover har virksomheder, hvori Mads Clausen, Mads-Peter Clausen, Jens Martin Skibsted og Marianne Philip har betydelige interesser, solgt varer og tjenesteydelser for under 5 mio. kr. (2024: 5 mio.) til BMC Koncernen. Alle transaktioner er foregået på markedsmæssige vilkår.

Transaktioner mellem Fonden og dattervirksomheder

	2024	2025
Køb af varer og tjenesteydelser	2	2

Udover ovenstående er transaktioner med dattervirksomheder beskrevet i Note 2 Finansielle indtægter og omkostninger.

Note 6 Efterfølgende begivenheder

Der er efter balancedagen ikke konstateret væsentlige begivenheder, der vil påvirke Bitten & Mads Clausens Fondens økonomiske stilling, udover hvad der er indregnet og oplyst i årsrapporten.

Note 7 Beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

Bitten & Mads Clausens Fond (Fonden) er en erhvervsdrivende fond hjemmehørende i Danmark.

Årsregnskabet aflægges i overensstemmelse med IFRS Accounting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Bortset fra nedenstående afsnit svarer anvendt regnskabspraksis for Fonden til anvendt regnskabspraksis i koncernregnskabet for Fonden og dennes datterselskaber (Koncernen). Der henvises til Note 27 i koncernregnskabet. Effekten af ændring i regnskabspraksis har ikke haft væsentlig effekt på Fondens årsregnskab.

Kapitalandele i dattervirksomheder

I Fondens årsregnskab måles kapitalandele i dattervirksomheder til kostpris. Ved indikationer på nedskrivningsbehov er der foretaget nedskrivningstest. Hvor kostprisen overstiger genindvindingsværdien, nedskrives til denne lavere værdi.

Nedskrivninger indregnes i Fondens resultatopgørelse under finansielle omkostninger. Tilbageførsel af nedskrivninger indregnes under finansielle indtægter.

Udbytte fra kapitalandele i dattervirksomheder indtægtsføres i Fondens resultatopgørelse under finansielle indtægter i det regnskabsår, hvor udbyttet deklarerer.

Note 8 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger for Bitten & Mads Clausens fond (Fonden) omfatter investeringer i dattervirksomheder.

I Fondens årsregnskab måles kapitalandele i dattervirksomheder til kostpris. Ved indikationer på nedskrivningsbehov er der foretaget nedskrivningstest. Hvor kostprisen overstiger genindvindingsværdien, nedskrives til denne lavere værdi.

Grundet aktiviteterne i Fondens dattervirksomheder baseres vurderingen på de forventede fremtidige pengestrømme mange år ud i fremtiden, hvilket vil være behæftet med en vis grad af usikkerhed. Kapitalandele i dattervirksomheder er beskrevet yderligere i Note 3 Kapitalandele og værdipapirer.

Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2025 for Bitten & Mads Clausens Fond.

Årsrapporten aflægges efter IFRS Accounting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af Koncernens og Moderfondens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2025 samt af resultatet af Koncernens og Moderfondens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2025.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i Koncernens og Moderfondens aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og Moderfondens finansielle stilling som helhed for de virksomheder, der er omfattet af koncernregnskabet, samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som Koncernen og Moderfonden står overfor.

Årsrapporten indstilles til godkendelse.

Nordborg, den 28. april 2026

Direktion

Lars Tveen

Bestyrelse

Per Egebæk Have

Formand

Marianne Philip

Næstformand

Mads Clausen

Jens Martin Skibsted

Mads-Peter Clausen

Bo Rygaard

Morten Hansen

Malene Rudebeck Olsen

Poul Erik Antonisen

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderfondens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2025 samt af resultatet af koncernens og moderfondens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2025 i overensstemmelse med IFRS Accounting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Bitten & Mads Clausens Fond for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2025, der omfatter resultatopgørelse og totalindkomstopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse, egenkapitalopgørelse og noter, herunder oplysning om anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som moderfonden ("regnskabet").

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af regnskabet". Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisors etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsi-

stent med regnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Ledelsens ansvar for regnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med IFRS Accounting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og moderfondens evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller moderfonden, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af regnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som

følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som brugerne træffer på grundlag af regnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og moderfondens interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og moderfondens evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores re-

visionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og moderfonden ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Planlægger og udfører vi koncernrevisionen for at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis vedrørende de finansielle oplysninger for virksomhederne eller foretningssenhederne i koncernen som grundlag for at udforme en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og gennemgå det udførte revisionsarbejde til brug for koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Hellerup, den 28. april 2026

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 77 12 31

Rune Kjeldsen
statsautoriseret revisor
mne34160

Claus Lyngsø Sørensen
statsautoriseret revisor
mne34539

