



Ersättningsrapport 2025

Introduktion

Denna rapport beskriver hur riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare för Attendo AB (publ), antagna av årsstämman 2024, tillämpades under år 2025. Rapporten innehåller även information om ersättning till verkställande direktören samt en sammanfattning av bolagets utestående aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram. Rapporten har upprättats i enlighet med aktiebolagslagen och Aktiemarknadens självregleringskommittés Regler om ersättningar till ledande befattningshavare och om incitamentsprogram.

Ytterligare information om ersättningar till ledande befattningshavare finns i not K5 (Information om styrelsemedlemmar, ledande befattningshavare och anställda) på sidorna 92–94 i årsredovisningen för 2025. Information om ersättningsutskottets arbete under 2025 finns i bolagsstyrningsrapporten på sidan 29 i årsredovisningen för 2025.

Styrelsearvode omfattas inte av denna rapport. Sådant arvode beslutas årligen av årsstämman och redovisas i not K5 på sidan 92 i årsredovisningen för 2025.

Utvecklingen under 2025

Bolagets övergripande utveckling under 2025

Verkställande direktören sammanfattar bolagets övergripande resultat i redogörelsen på sidorna 10–11 i årsredovisningen för 2025.

Bolagets ersättningsriktlinjer: tillämpningsområde, ändamål och avvikelser under 2025

Ersättning och hållbart värdeskapande

En förutsättning för en framgångsrik implementering av Attendos affärsstrategi och tillvaratagandet av Attendos långsiktiga intressen är att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning.

Attendos affärsstrategi bygger på hållbart värdeskapande, underbyggt av långsiktiga mål och åtaganden avseende både ekonomisk och social hållbarhet, samt ansvar för avtryck på miljö och klimat. Attendo har utvecklat ett antal mått för att mäta och kontinuerligt utveckla arbetet inom koncernen, med starkt fokus på hur omsorgen bedrivs och upplevs. För att understryka detta är Attendos långsiktiga prestationsaktieprogram även kopplade till mål avseende kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet. Detta avser medföra en tydlig incitamentskoppling till bolagets arbete med social hållbarhet.

Tillämpning av ersättningsriktlinjerna 2025

De av bolagsstämman antagna ersättningsriktlinjerna möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning. Enligt ersättningsriktlinjerna ska ersättningen till ledande befattningshavare vara marknadsmässig och får bestå av fast lön, rörlig ersättning, pension och andra förmåner. Ersättningsriktlinjerna som tillämpats under 2025 finns intagna i sin helhet på sidorna 43–45 i årsredovisningen



för 2025. Från och med 2021 tillämpas dock inte möjligheten till rörlig ersättning efter beslut av Attendos styrelse.

Bolaget har under 2025 följt de tillämpliga ersättningsriktlinjerna. Inga avsteg från riktlinjerna har gjorts och inga avvikelser har gjorts från den beslutsprocess som enligt riktlinjerna ska tillämpas för att fastställa ersättningen. Revisorns yttrande över bolagets efterlevnad av riktlinjerna finns tillgängligt på www.attendo.com/corporategovernance. Ingen ersättning har krävts tillbaka.

Utöver den ersättning som omfattas av ersättningsriktlinjerna har bolagets årsstämmor beslutat att införa långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram.

Tabell A – Totalersättning till verkställande direktören under 2024 och 2025 (tSEK)

Tkr	1				2a		2b		3		4		5		6	
	Fast lön				Rörlig lön		Aktierelaterad ersättning		Extraordinära poster		Pensionskostnad		Totalt		Andel a) fast, b) rörlig och c) aktierelaterad	
	2025		2024		2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Grundlön	Andra förmåner	Grundlön	Andra förmåner												
VD och koncernchef	10 995	1 245	10 518	166			6 680	1 418			3 966	3 139	22 886	15 241	a) 71% b) 0% c) 29%	a) 91% b) 0% c) 9%

- I fast lön (grundlön) ingår semesterersättning.
- Andra förmåner avser utfall prestationsaktieprogram samt förmåner såsom bilförmån.
- Aktierelaterad ersättning avser prognostiserat utfall av långsiktiga incitamentsprogram, som beräknats i enlighet med IFRS 2 och kostnadsförts under relevanta år. Intjänad subvention av investeringar i bolagets långsiktiga incitamentsprogram ingår i aktierelaterad ersättning.

Aktiebaserad ersättning

Utestående aktierelaterade och aktiekursrelaterade incitamentsprogram

Teckningsoptionsprogram: investering i optioner som ger rätt att teckna nya aktier i Attendo, om aktiekursen utvecklas väl

Årsstämmorna 2022–2024 har beslutat om långsiktiga incitamentsprogram för ledande befattningshavare inom Attendo-koncernen, inklusive verkställande direktören, baserade på teckningsoptioner. Programmen innebär att deltagarna har erbjudits att förvärva teckningsoptioner till marknadsvärde beräknat enligt Black & Scholes värderingsmodell.

Årsstämman 2025 fattade istället beslut om införande av långsiktigt incitamentsprogram för ledande befattningshavare inom Attendo-koncernen, inklusive verkställande direktören, baserat på personaloptioner. Deltagare i programmet erhåller optioner vederlagsfritt, men dessa är kopplade till fortsatt anställning i Attendo. Baserat på utfall i förhållande till i programmet fastställda mål erhåller deltagare i programmet aktier i Attendo efter tre år, under förutsättning att deltagaren är fortsatt anställd i Attendo.

Verkställande direktörens investering i respektive program samt villkor för programmen framgår av tabellerna nedan.



Deltagare	Antal optioner	Antal teckningsoptioner		
		2024/2027*	2023/2026**	2022/2026***
<i>Program</i>	<i>Optionsprogram 2025****</i>			
Verkställande direktör	211 442	125 000	130 000	300 000
Övriga medlemmar av koncernledning	326 445	37 500	56 000	20 607
Övriga (fd medlemmar av koncernledning)		117 500	105 948	329 393
Totalt utgivna optioner	537 887	280 000	291 948	650 000

* Varje teckningsoption ger rätt att teckna en ny aktie i Attendo under en period om två veckor från dagen för offentliggörande av delårsrapporten för perioden 1 januari-30 juni (Q2) 2027 samt under en period om två veckor från dagen för offentliggörande av delårsrapporten 1 januari-30 september (Q3) 2027.

** Varje teckningsoption ger rätt att teckna en ny aktie i Attendo under en period om två veckor från dagen för offentliggörande av delårsrapporten för perioden 1 januari-30 juni (Q2) 2026 samt under en period om två veckor från dagen för offentliggörande av delårsrapporten 1 januari-30 september (Q3) 2026.

*** Varje teckningsoption ger rätt att teckna en ny aktie i Attendo under en period om två veckor från dagen för offentliggörande av delårsrapporten för perioden 1 januari-30 juni (Q2) 2025, 1 januari-30 september (Q3) 2025, 1 januari-31 december (Q4) 2025 samt under en period om två veckor från dagen för offentliggörande av delårsrapporten för perioden 1 januari-31 mars (Q1) 2026.

**** Varje personaloption ger rätt att teckna en ny aktie i Attendo under en period om två veckor från dagen för offentliggörande av delårsrapporten för perioden 1 januari-30 juni (Q2) 2028 samt under en period om två veckor från dagen för offentliggörande av delårsrapporten 1 januari-30 september (Q3) 2028.

Teckningsoptioner	Marknadsvärde (vid utgivande), kr
Teckningsoptionsprogram 2024/2027	6,21
Teckningsoptionsprogram 2023/2026	5,38
Teckningsoptionsprogram 2022/2026	3,56
Optionsprogram 2025	8,30

Förutsättningar i värderingen*				
<i>Program</i>	<i>Optionsprogram 2025</i>	<i>2024/2027</i>	<i>2023/2026</i>	<i>2022/2026</i>
Aktiepris, kr	62,03	42,79	36,34	24,92
Volatilitet, %	27	31	31	30
Risikfri ränta, %	2,3	2,68	2,52	1,58
Lösenpris, beräknat i enlighet med villkor beslutade av bolagsstämman	68,2	47,1	43,6	29,9

* Värdering enligt Black & Scholes utförd av oberoende värderingsinstitut.

Attendo ska enligt bolagsstämlobesluten subventionera den optionspremie som deltagarna erlagt för förvärv av teckningsoptioner, i syfte att underlätta och uppmuntra ett personligt långsiktigt intresse i Attendo hos ledande befattningshavare, i linje med bolagets ersättningsriktlinjer. Subventionen ska motsvara cirka 50 procent av optionspremien, efter skatt, och betalas genom en kontant ersättning.

För program 2024/2027 utbetalas subventionen vid tre tillfällen och med lika stor del vid varje tillfälle: i samband med investeringen, 24 månader efter teckningsdagen samt 36 månader efter teckningsdagen. För övriga



program gäller att subventionen utbetalas 24 respektive 36 månader efter teckningsdagen (med 50 procent vid varje tillfälle).¹

Prestationsaktieprogram: möjlighet att erhålla aktier i Attendo, om finansiella och hållbarhetsrelaterade mål nås

Årsstämorna 2023–2025 har även beslutat om prestationsbaserade långsiktiga incitamentsprogram för ledningspersoner och nyckelanställda inom Attendo-koncernen. Programmen innebär att deltagarna vederlagsfritt tilldelas prestationsbaserade aktierätter, som berättigar till aktier i Attendo tre år efter tilldelning av aktierätten, under förutsättning att deltagaren fortfarande är anställd samt att uppsatta prestationsvillkor för programmen uppfylls. Dessa program beskrivs vidare i not K5 på sidorna 93–94 i årsredovisningen för 2025.

Verkställande direktören (och övriga medlemmar av koncernledningen) deltar från och med 2022 i bolagets prestationsaktieprogram.

Prestationsaktieprogram 2023/2026

Prestationsaktieprogram 2023/2026 omfattar maximalt 350 000 aktier och är riktat till koncernledningen, inklusive VD, samt cirka 50 nyckelanställda inom Attendo-koncernen. Verkställande direktören har en inestående rätt till 33 137 aktier (motsvarande cirka 1,4 månadslöner) enligt detta program (baserat på uppfyllelse av det finansiella prestationsmålet samt det hållbarhetsrelaterade prestationsmålet avseende kundnöjdhet för Attendo Finland), att tilldelas under 2026, förutsatt fortsatt anställning.

Prestationsaktieprogram 2024/2027

Prestationsaktieprogram 2024/2027 omfattar maximalt 375 000 aktier och är riktat till koncernledningen, inklusive VD, samt cirka 50 nyckelanställda inom Attendo-koncernen. Verkställande direktören har en inestående rätt till 31 718 aktier (motsvarande cirka 1,9 månadslöner) enligt detta program (baserat på uppfyllelse av det finansiella prestationsmålet samt det hållbarhetsrelaterade prestationsmålet avseende kundnöjdhet för Attendo Finland), att tilldelas under 2027, förutsatt fortsatt anställning.

Prestationsaktieprogram 2025/2028

Prestationsaktieprogram 2025/2028 omfattar maximalt 400 000 aktier och är riktat till koncernledningen, inklusive VD, samt cirka 60 nyckelanställda inom Attendo-koncernen.

Vid ersättningsrapportens offentliggörande är utfall i prestationsaktieprogram 2025/2028 kända (se vidare nedan i tabell C). Det finansiella prestationsmålet avseende EBITA uppfylldes delvis och målet avseende justerat resultat per aktie uppfylldes. De hållbarhetsrelaterade prestationsmålen avseende kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet uppfylldes delvis för Attendo Finland. Det hållbarhetsrelaterade prestationsmålet avseende medarbetarnöjdhet uppfylldes för Attendo Skandinavien. Baserat på detta utfall har verkställande direktören en inestående rätt till 70 484 aktier (motsvarande cirka 4,4 månadslöner), att tilldelas under 2028, förutsatt fortsatt anställning.

¹ Deltagare i Finland ska kunna få en högre subvention om så krävs för att sådana deltagare ska få en skatteposition som motsvarar den för svenska deltagare.



Tillämpning av prestationskriterier för rörlig ersättning

Som framgår ovan beslutade styrelsen under 2021 att frångå systemet med rörlig ersättning. Se ovan samt styrelsens ersättningsrapport för 2021 för en fullödig beskrivning av tidigare ersättningsstruktur och den struktur som tillämpats sedan 2021.

Tabell C - Verkställande direktörens prestation under det rapporterade räkenskapsåret: aktiebaserad ersättning

Befattningshavarens namn (position)	Programmets namn	Beskrivning av kriterier hänförliga till ersättningskomponenten	Relativ viktning av prestationskriterier	a) Tilldelning och b) utfall enl. prestationsvillkor
Verkställande direktör och koncernchef	Prestationsaktieprogram 2023/2026*	a) Leasejusterad EBITA 2023 b) Kundnöjdhet 2023/2024 För attendo Finland respektive Attendo Skandinavien	a) 75% b) 25%	a) 66 273 b) 33 137
	Prestationsaktieprogram 2024/2027**	a) Leasejusterad EBITA 2024 b) Kundnöjdhet 2024 c) Medarbetarnöjdhet 2024 För attendo Finland respektive Attendo Skandinavien	a) 75% b) 12,5% c) 12,5%	a) 69 556 b) 31 718
	Prestationsaktieprogram 2025/2028***	a) Justerat resultat per aktie b) Kundnöjdhet 2025 c) Medarbetarnöjdhet 2025 För attendo Finland respektive Attendo Skandinavien	a) 75% b) 12,5% c) 12,5%	N/A

Villkor för prestationsaktieprogram som verkställande direktören deltar i framgår nedan.

* Program 2023/2026 löper fortfarande. Verkställande direktören har en inestående rätt till 33 137 aktier (motsvarande cirka 1,4 månadslöner) enligt detta program, att tilldelas under 2026, förutsatt fortsatt anställning.

** Program 2024/2027 löper fortfarande. Verkställande direktören har en inestående rätt till 31 718 aktier (motsvarande cirka 1,9 månadslöner) enligt detta program, att tilldelas under 2027, förutsatt fortsatt anställning.

*** Utfall i programmet (uppfyllelse av mål a)-c) enligt ovan) är kända, men prestation i programmet redovisas inte som uppmätt före godkännande av årsredovisningen för 2025.



Jämförande information avseende förändringar i ersättning och bolagets resultat

Tabell D – Ersättning och bolagets resultat (absoluta tal i tSEK) och förändring (%)

	2021***	2022***	2023***	2024***	2025***
Ersättning till verkställande direktören	12 285 (-5%)	13 780 (+12%)	14 473 (+5%)	15 241 (+5%)	22 886 (+50%)
Koncernens rörelseresultat (EBITA)*	836 000 (+5%)	674 000 (-19%)	1 333 000 (+98%)	1 520 000 (+14%)	1 817 754 (+20%)
Genomsnittlig ersättning baserat på antalet heltidsekvivalenter anställda i moderbolaget	3 311 (1%)	3 773 (+14%)	3 469 (-8%)	3 308 (-5%)	3 468 (+5%)
Genomsnittlig ersättning baserat på antalet heltidsekvivalenter anställda** i koncernen	399 (+1%)	411 (+3%)	456 (+11%)	463 (+2%)	475 (+3%)

* Rörelseresultat (EBITA) används som ett nyckeltal då det visar utvecklingen av den löpande verksamheten utan påverkan från av- och nedskrivningar av immateriella tillgångar från förvärvade bolag samt oberoende av finansieringen. Rörelseresultat (EBITA) avser resultat före avskrivningar på förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, finansiella poster och skatt. Rörelseresultat (EBITA) är exklusive jämförelsestörande poster.

** Exklusive medlemmar i koncernledningen.

*** Rapporterade belopp, dvs. inklusive effekter av IFRS16.