

# Bolagsstyrning

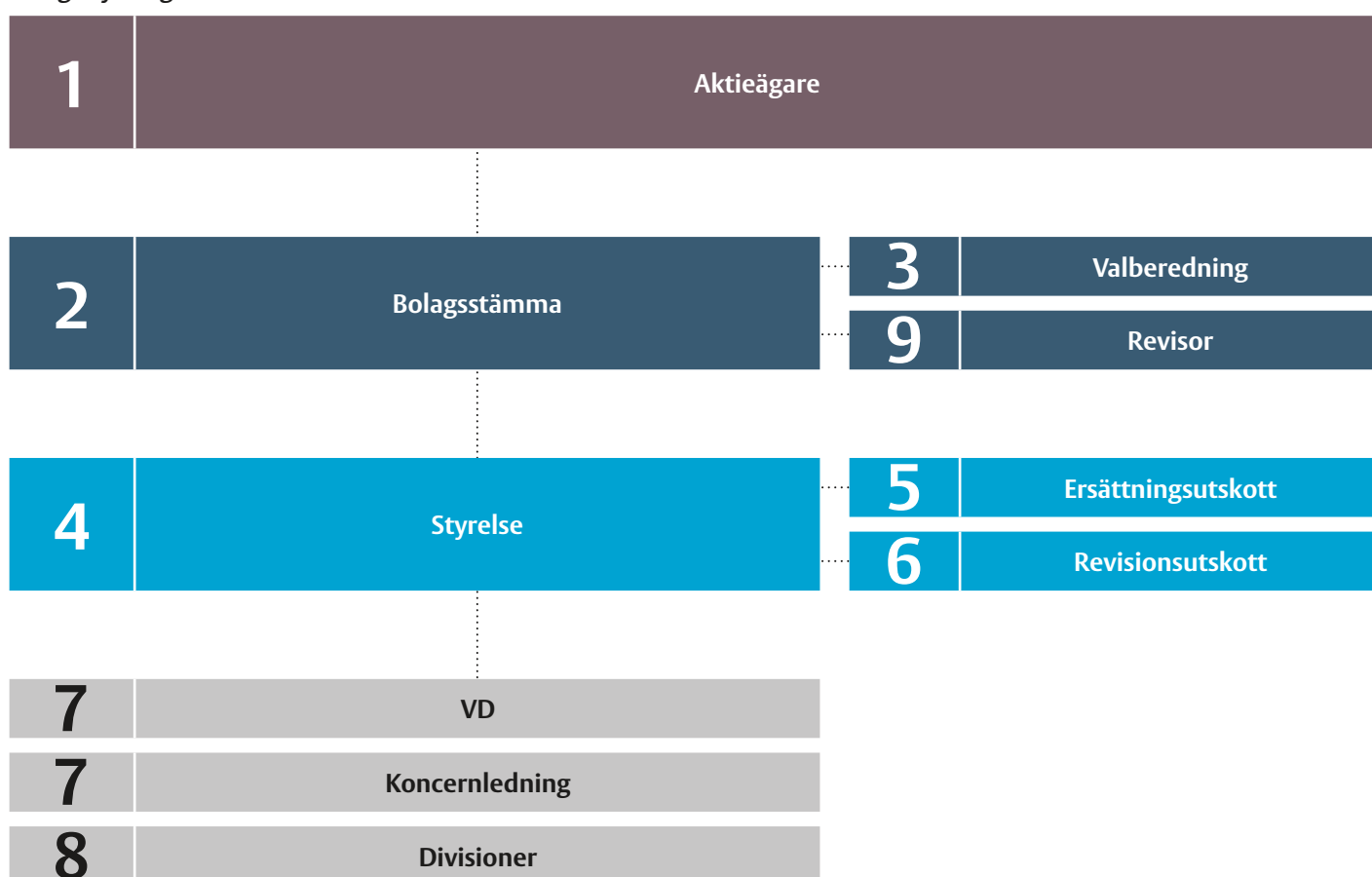
ASSA ABLOY är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, Sverige, vars aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm.

Till grund för styrningen av ASSA ABLOY ligger den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, regelverket vid Nasdaq Stockholm och Svensk kod för bolagsstyrning, liksom andra tillämpliga externa lagar, regler och rekommendationer samt interna regelverk.

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats som en del av ASSA ABLOYs tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten är granskad av ASSA ABLOYs revisor.

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

## Bolagsstyrningsstruktur



### Viktiga externa regelverk

- Svensk aktiebolagslag
- Årsredovisningslag
- Nasdaq Stockholm regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning ([www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se))

### Viktiga interna regelverk

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- Finanspolicy
- Redovisningsmanual
- Kommunikationspolicy
- Insiderpolicy
- Processer för internkontroll
- Uppförandekod samt policy mot korruption

## 1

### Aktieägare

ASSA ABLOY hade vid årets slut 27 638 aktieägare (22 232). ASSA ABLOYs huvudägare är Investment AB Latour (9,5 procent av aktiekapitalet och 29,5 procent av rösterna) samt Melker Schörling AB (3,9 procent av aktiekapitalet och 11,4 procent av rösterna). Utländska aktieägares ägarandel uppgick till cirka 64 procent (64) av aktiekapitalet och cirka 44 procent (44) av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande cirka 40 procent (38) av aktiekapitalet och 59 procent (58) av rösterna. För ytterligare information om aktieägare, se sidan 105.

Ett aktieägaravtal som bland annat innehåller en överenskommelse om förköpsrätt vid någondera parts avyttring av aktier av serie A finns mellan Gustaf Douglas, Melker Schörling och till dem närtstående bolag. Styrelsen för ASSA ABLOY känner därutöver inte till några aktieägaravtal eller andra överenskommelser mellan aktieägare i ASSA ABLOY.

### Aktiekapital och rösträtt

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

### Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av bolagsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier av serie B. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2016 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget.

Totalt 1 800 000 (1 800 000) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Dessa aktier utgör cirka 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Köpeskillingen uppgick till 103 MSEK (103). Inga återköp av aktier genomfördes under 2016.

### Aktien och utdelningspolicy

ASSA ABLOYs aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholms lista för större bolag (Large Cap). ASSA ABLOYs börsvärde uppgick vid utgången av året till 187 832 MSEK. Styrelsens målsättning är att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

## 2

### Bolagsstämma

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

Årsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid årsstämman prövas frågor avseende bland

annat utdelning, fastställande av resultat- och balansräkning, ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD, val av styrelseledamöter, styrelseordförande, valberedning och revisorer samt fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare och arvode till styrelse och revisorer. Extra bolagsstämma kan hållas om styrelsen anser att behov finns eller om ASSA ABLOYs revisorer eller ägare till minst 10 procent av aktierna begär det.

### Årsstämma 2016

Vid årsstämman i april 2016 deltog aktieägare som representerade 55,9 procent av aktiekapitalet och 70 procent av rösterna.

Vid årsstämman omvaldes Lars Renström, Carl Douglas, Eva Karlsson, Birgitta Klasén, Eva Lindqvist, Johan Molin, Jan Svensson och Ulrik Svensson till ledamöter av styrelsen. Ulf Ewaldsson valdes som ny ledamot i styrelsen. Vidare omvaldes Lars Renström till styrelsens ordförande samt Carl Douglas till vice ordförande. Årsstämman omvalde revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB till bolagets revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2017.

Årsstämman fastställde, i enlighet med styrelsens förslag, utdelningen till 2,65 SEK per aktie. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsen, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, bemyndigande till styrelsen om återköp och överlåtelser av egna aktier av serie B, genomförande av ett långsiktigt aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen (LTI 2016), samt utsåg ledamöter av valberedningen inför årsstämman 2017.

## 3

### Valberedning

Inför årsstämman 2017 utgörs valberedningen av Carl Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Anders Oscarsson (AMF och AMF fonder). Carl Douglas är valberedningens ordförande. Carl Douglas är även vice ordförande i ASSA ABLOYs styrelse. Valberedningen avviker därmed från Svensk kod för bolagsstyrning vad gäller att styrelsens vice ordförande även är ordförande i valberedningen. Anledningen till denna avvikelser är att valberedningen anser att det är viktigt att representanten för den största aktieägaren är valberedningens ordförande.

För det fall en aktieägare, som representeras av en av valberedningens ledamöter, inte längre skulle tillhöra de största aktieägarna i ASSA ABLOY, äger valberedningen rätt att utse en annan representant för någon av de större aktieägarna att ersätta sådan ledamot. Detsamma gäller för det fall en ledamot av valberedningen inte längre är anställd av sådan aktieägare eller av något annat skäl lämnar valberedningen före årsstämman 2017.

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag förbereda och lämna förslag till val av ordförande vid årsstämma, val av ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter av styrelsen, val av revisor, beslut om arvode till revisor och till styrelsen (med uppdelning mellan ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter av styrelsen samt ersättning för utskottsarbete) samt val av ledamöter till valberedningen och fastställande av valberedningens uppdrag.

Inför årsstämman 2017 gör valberedningen en bedömning av huruvida den nuvarande styrelsen är ändamålsenligt sammansatt och uppfyller de krav som ställs på styrelsen till följd av bolagets nuvarande situation och framtida inriktning.

# Bolagsstyrning

Den årliga utvärderingen av styrelsen och dess arbete är en del av underlaget för denna bedömning. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

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

Valberedningens förslag till årsstämman 2017 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman som beräknas publiceras omkring den 22 mars 2017.

## 4

### Styrelse

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategier, väsentliga policies, förvärv och avyttringar samt investeringar av större betydelse. Förvärv och avyttringar med ett värde på skuldfri basis överstigande 200 MSEK beslutas av styrelsen. Beloppsgränsen förutsätter att ärendet avser förvärv eller avyttring enligt en i styrelsen överenskommen strategi. Styrelsen godkänner årsredovisning och delårsrapporter, föreslår utdelning och riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare till årsstämman samt fattar beslut rörande koncernens finansiella struktur.

Till styrelsens övriga uppgifter ingår bland annat att förtlöpa:

- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga VD,
- godkänna VD:s väsentliga uppdrag utanför bolaget,
- fastställa erforderliga riktlinjer för bolagets uppträdande i samhället i syfte att säkerställa dess långsiktigt värdeskapande förmåga,
- se till att det finns ändamålsenliga system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet och de risker för bolaget som dess verksamhet är förknippad med,
- se till att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet samt bolagets efterlevnad av interna riktlinjer, samt
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig.

Styrelsens arbetsordning, inkluderande VD-instruktion samt instruktioner för ekonomisk rapportering och intern kontroll, uppdateras och fastställs minst en gång per år.

Styrelsens ordförande ska, förutom att organisera och leda styrelsearbetet, bland annat förtlöpa genom

kontakter med VD, följa koncernens verksamhet och utveckling. Ordföranden ska samråda med VD i strategiska frågor samt företräda bolaget i frågor som rör ägarstrukturen.

Ordföranden ska vidare, vid behov, medverka vid viktigare externa kontakter samt, i samråd med VD, i övriga frågor av särskild betydelse. Styrelsens ordförande ska se till att styrelsen erhåller tillfredsställande information och beslutsunderlag för sitt arbete, samt tillse att styrelsens beslut verkställs. Styrelsens ordförande ska vidare se till att styrelsens arbete årligen utvärderas samt att nya styrelseledamöter erhåller lämplig utbildning.

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

Inom styrelsen finns ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt bereda ärenden inom respektive område. Utskottsledamöterna utses årligen av styrelsen vid det konstituerande styrelsesammanträdet. Instruktioner till utskotten ingår som en del av styrelsens arbetsordning.

### Styrelsens sammansättning

Styrelsen väljs årligen vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma och ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio stämvalda ledamöter. Två av ledamöterna utses av arbetstagarorganisationerna i enlighet med svensk lag. Arbetstagarorganisationerna utser även två suppleanter. Under 2016 har styrelsen bestått av nio stämvalda ledamöter samt två arbetstagarrepresentanter.<sup>1</sup> Med undantag av VD ingår ingen av styrelsens ledamöter i företagsledningen. VD saknar väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företaget som har betydande affärsförbindelser med ASSA ABLOY.

### Styrelsens arbete under 2016

Styrelsen har under året hållit nio sammanträden (sju ordinarie sammanträden, ett konstituerande sammanträde och ett extra sammanträde). Vid de ordinarie styrelsesammanträdena har VD redogjort för koncernens resultat och finansiella ställning, inklusive utsikter för de kommande kvartalen. I den mån det varit aktuellt har förvärv och avyttringar behandlats.

<sup>1</sup> Ulrik Svensson lämnade sitt uppdrag som styrelseledamot i ASSA ABLOY AB vid årsskiftet 2016 i samband med att han lämnade sin anställning som VD i Melker Schörling AB.

## ÖVERSIKT STYRELSENS ARBETE SAMT UTSKOTTSMÖTEN 2016

### Ordinarie styrelsesammanträde

Helårsbokslut  
Vinstdisposition  
Godkännande årsredovisning  
Slutlig revisionsrapport  
Förslag årsstämman  
Utvärdering koncernledningen  
Förvärv

### Ordinarie styrelsesammanträde

Delårsrapport första kvartalet  
Förvärv  
Presentation Entrance Systems

Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni
Ersättningsutskottsmöte	Revisionsutskottsmöte	Extra styrelsesammanträde Kallelse årsstämma	Revisionsutskottsmöte		
			Konstituerande styrelsesammanträde Val utskottsledamöter Fastställande styrelsens arbetsordning och väsentliga policies Firmateckning		

Vid de ordinarie styrelsesammanträdena har VD även redogjort för koncernens resultat och finansiella ställning, inklusive utsikter för de kommande kvartalen.

Viktigare frågor som styrelsen behandlat under året omfattar avyttringen av verksamheten inom billås till japanska ALPHA Corporation, samt ett antal förvärv bland annat av Trojan, Lighthouse och Bluvision. Styrelsen genomförde under året även fördjupade genomgångar av koncernens verksamheter inom divisionen Entrance Systems, divisionen APAC och divisionen Global Technologies affärsenheten Hospitality samt besökte divisionen Americas verksamhet i New Haven, Connecticut, USA. En översikt över styrelsens arbete framgår av tidslinjen på sidorna 48–49.

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

## 5 Ersättningsutskott

Under 2016 har ersättningsutskottet utgjorts av Lars Renström (ordförande), Jan Svensson och Ulrik Svensson.

Ersättningsutskottet har till uppgift att utarbeta de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen föreslår årsstämman att besluta om. Styrelsens förslag till riktlinjer inför årsstämman 2017 framgår av sidan 55.

Ersättningsutskottet bereder, förhandlar och utvärderar även frågor rörande lön, bonus, pension, avgångsvederlag och incitamentsprogram för VD och övriga ledande befattningshavare. Utskottet har inte någon beslutsbefogenhet.

Utskottet har under 2016 haft två möten. Ersättningsutskottet har bland annat berett förslag till ersättning till koncernledningen, utvärderat befintliga incitamentsprogram och berett förslaget till långsiktigt aktiesparprogram för 2017. Möten i ersättningsutskottet protokollförs och avrapporteras muntligen vid styrelsesammanträdena.

## 6 Revisionsutskott

Under 2016 har revisionsutskottet utgjorts av Ulrik Svensson (ordförande), Birgitta Klasén och Jan Svensson.

I revisionsutskottets arbetsuppgifter ingår att kontinuerligt övervaka och kvalitetssäkra ASSA ABLOYs finansiella rapportering. En löpande dialog förs med bolagets revisor bland annat angående revisionens inriktning och omfattning. Revisionsutskottet ansvarar vidare för att utvärdera revisionsinsatsen och att informera bolagets styrelse och valberedning om resultatet därav samt att fortlöpande följa

upp aktuell riskbild avseende legala risker i verksamheten. Revisionsutskottet har även till uppgift att stödja valberedningen med förslag vid val av revisorer och revisorsarvoden. Revisionsutskottet fastställer riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revisorstjänster från bolagets revisor, men i övrigt har utskottet ingen beslutsbefogenhet.

Revisionsutskottet har under 2016 haft fyra möten, vid vilka ledamöter, bolagets revisor samt representanter från företagsledningen närvarat. Viktigare frågor som revisionsutskottet behandlat under året inbegriper intern kontroll, boksluts- och värderingsfrågor, skattefrågor, försäkrings- och risk managementfrågor, IT-säkerhet samt legala riskområden. Möten i revisionsutskottet protokollförs och avrapporteras muntligen vid styrelsesammanträdena.

## Ersättning till styrelsen

Bolagsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelseledamöterna. Årsstämman 2016 beslutade att arvode till styrelsen ska utgå med ett sammanlagt belopp om 5 950 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 1 850 000 SEK till ordföranden, 800 000 SEK till vice ordföranden samt 550 000 SEK till envar av övriga av årsstämman valda ledamöter som inte är anställda i bolaget. Som ersättning för utskottsarbete ska ordföranden för revisionsutskottet erhålla 250 000 SEK, ordföranden för ersättningsutskottet 150 000 SEK, ledamöter av revisionsutskottet (förutom ordföranden) 125 000 SEK vardera samt ledamöter av ersättningsutskottet (förutom ordföranden) 75 000 SEK vardera.

Styrelsens ordförande och övriga styrelseledamöter har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag. Till VD och arbetstagarrepresentanter utgår inga styrelsearvoden. För ytterligare information om arvode till styrelsens ledamöter för 2016, se not 33.

## Närvaro 2016, styrelse och utskott

Styrelseledamöter	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Lars Renström	9/9		2/2
Carl Douglas	7/9		
Ulf Ewaldsson	6/6		
Eva Karlsson	9/9		
Birgitta Klasén	9/9	4/4	
Eva Lindqvist	9/9		
Johan Molin	9/9		
Jan Svensson	9/9	4/4	2/2
Ulrik Svensson	8/9	4/4	2/2
Bert Arleros	8/9		
Mats Persson	9/9		

På grund av tillträde under 2016 varierar maxantalet sammanträden.

Ordinarie styrelsesammanträde Delårsrapport andra kvartalet Förvärv	Ordinarie styrelsesammanträde Presentation APAC Förvärv	Ordinarie styrelsesammanträde med verksamhetsbesök Besök Americas Förvärv	Ordinarie styrelsesammanträde Delårsrapport tredje kvartalet	Ordinarie styrelsesammanträde Presentation Hospitality Förvärv	
Juli	Augusti	September	Oktober	November	December
Revisionsutskottsmöte	Ersättningsutskottsmöte		Revisionsutskottsmöte		

# Styrelse

Valda av årsstämman 2016



Lars Renström



Carl Douglas



Ulf Ewaldsson



Eva Karlsson



Birgitta Klasén



Eva Lindqvist



Johan Molin

## Lars Renström

Ordförande.

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1951.

Civilingenjör och civilekonom.

VD och koncernchef för Alfa Laval AB 2004–2016. VD och koncernchef för Seco Tools AB 2000–2004. VD och divisionschef för Atlas Copco Rock Drilling Tools 1997–2000. Innan dess ett flertal ledande befattningar inom ABB och Ericsson.

*Övriga uppdrag:* Ordförande i Tetra Laval Group.

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* 30 000 B-aktier.

## Carl Douglas

Vice ordförande.

Styrelseledamot sedan 2004.

Född 1965.

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

Egen företagare.

*Övriga uppdrag:* Vice ordförande i Securitas AB. Styrelseledamot i Investment AB Latour.

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* 41 595 729 A-aktier och 63 900 000 B-aktier genom Investment AB Latour.

## Ulf Ewaldsson

Styrelseledamot sedan 2016.

Född 1965.

Civilingenjör.

Senior Vice president och Chief Technology Officer i Ericsson-koncernen sedan 2012 och sedan september 2016 även Head of Strategy. Började på Ericsson 1990 och har innehaft flera chefsbefattningar inom Ericsson-koncernen, bland annat chef för produktområdet Radio. Ulf har tillbringat mer än 11 år utanför Sverige i flera av befattningarna, bl.a. i Kina, Japan och Östeuropa.

*Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Kungliga Tekniska högskolan och Telecom Management Forum. Flera rådgivande roller inom EU kring telekom, medlem i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* –

## Eva Karlsson

Styrelseledamot sedan 2015.

Född 1966.

Civilingenjör.

VD och koncernchef för Armatec AB sedan 2014. VD SKF Sverige AB och Global Manufacturing Manager 2011–2013, Director Industrial Marketing & Product Development Industrial Market AB SKF 2005–2010, olika befattningar inom SKF-koncernen inom främst Manufacturing Management.

*Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Bräcke diakoni.

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* –

## Birgitta Klasén

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1949.

Civilingenjör.

Fristående IT konsult (Senior IT Advisor). CIO och chef för Information Management på EADS (European Aeronautics Defence and Space Company) 2004–2005. CIO och Senior Vice President på Pharmacia 1996–2001 och dessförinnan CIO på Telia. Olika befattningar inom IBM 1976–1994.

*Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Avanza AB.

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* 21 000 B-aktier.

## Eva Lindqvist

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1958.

Civilingenjör och civilekonom.

Senior Vice President inom Mobile Business på TeliaSonera AB 2006–2007. Innan dess ett flertal ledande befattningar inom TeliaSonera AB, till exempel President and Head of Business Operation International Carrier, och olika befattningar inom Ericsson-koncernen 1981–1999.

*Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i bland annat Caverion Oy, Sweco AB och Bodycote plc. Ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* 7 650 B-aktier.

## Johan Molin

Styrelseledamot sedan 2006.

Född 1959.

Civilekonom.

VD och koncernchef i ASSA ABLOY AB sedan 2005. Koncernchef för Nilfisk-Advance 2001–2005. Olika befattningar inom främst Finance och Marketing, sedermera divisionschef inom Atlas Copco-koncernen 1983–2001.

*Övriga uppdrag:* Ordförande i Sandvik AB.

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* 1 932 382 B-aktier.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2016. Informationen uppdateras regelbundet på [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

## Utsedda av arbetstagarorganisationer



Jan Svensson



Ulrik Svensson



Bert Arleros



Mats Persson



Rune Hjälml



Bjarne Johansson

### Jan Svensson

Styrelseledamot sedan 2012.

Född 1956.

Maskiningenjör och civilekonom.

VD och koncernchef i Investment AB Latour sedan 2003.

Innan dess VD för AB Sigfrid Stenberg 1986–2002.

Övriga uppdrag: Ordförande i AB Fagerhult, Nederman

Holding AB, Oxeon AB, Tomra Systems ASA samt Troax Group

AB. Styrelseledamot i Loomis AB och Investment AB Latour.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):

6 000 B-aktier.

### Ulrik Svensson<sup>1</sup>

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1961.

Civilekonom.

VD i Melker Schörling AB 2006–2016. Finansdirektör i Swiss

International Airlines Ltd. 2003–2006. Finansdirektör i Esselte

AB 2000–2003 samt ekonomiansvarig/finansdirektör för

Stenbecksgruppens utländska telekomsatsningar 1992–2000.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i AAK AB, Loomis AB,

Hexagon AB, Hexpol AB, Flughafen Zurich AG och Absolent

Group AB.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):

9 000 B-aktier.

### Bert Arleros

Styrelseledamot sedan 2015.

Född 1954.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):–

### Mats Persson

Styrelseledamot sedan 1994.

Född 1955.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):–

### Rune Hjälml

Styrelsesuppleant sedan 2005.

Född 1964.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall. Ordförande

i EWC, ASSA ABLOY Europeiska Företagsråd.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):–

### Bjarne Johansson

Styrelsesuppleant sedan 2015.

Född 1966.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):–

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

### Styrelsens oberoende

Namn	Befattning	Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen	Oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare
Lars Renström	Ordförande	Ja	Ja
Carl Douglas	Vice ordförande	Ja	Nej
Ulf Ewaldsson	Ledamot	Ja	Ja
Eva Karlsson	Ledamot	Ja	Ja
Birgitta Klasén	Ledamot	Ja	Ja
Eva Lindqvist	Ledamot	Ja	Ja
Johan Molin	Ledamot, VD och koncernchef	Nej	–
Jan Svensson	Ledamot	Ja	Nej
Ulrik Svensson <sup>1</sup>	Ledamot	Ja	Nej

### Styrelsens sammansättning och aktieinnehav

Namn	Befattning	Invald	Född	Ersättningsutskottet	Revisionsutskottet	A-aktier <sup>2</sup>	B-aktier <sup>2</sup>
Lars Renström	Ordförande	2008	1951	Ordförande	–	–	30 000
Carl Douglas	Vice ordförande	2004	1965	–	–	41 595 729	63 900 000
Ulf Ewaldsson	Ledamot	2016	1965	–	–	–	–
Eva Karlsson	Ledamot	2015	1966	–	–	–	–
Birgitta Klasén	Ledamot	2008	1949	–	Ledamot	–	21 000
Eva Lindqvist	Ledamot	2008	1958	–	–	–	7 650
Johan Molin	Ledamot, VD och koncernchef	2006	1959	–	–	–	1 932 382
Jan Svensson	Ledamot	2012	1956	Ledamot	Ledamot	–	6 000
Ulrik Svensson <sup>1</sup>	Ledamot	2008	1961	Ledamot	Ordförande	–	9 000
Bert Arleros	Ledamot, arbetsagarrepresentant	2015	1954	–	–	–	–
Mats Persson	Ledamot, arbetsagarrepresentant	1994	1955	–	–	–	–
Rune Hjälml	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2005	1964	–	–	–	–
Bjarne Johansson	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2015	1966	–	–	–	–

<sup>1</sup> Ulrik Svensson lämnade sitt uppdrag som styrelseledamot i ASSA ABLOY AB vid årsskiftet 2016 i samband med att han lämnade sin anställning som VD i Melker Schörling AB.

<sup>2</sup> Inklusive genom bolag och fysisk närstående.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2016. Informationen uppdateras regelbundet på [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

# Koncernledning

## Koncernledning



Johan Molin



Carolina Dybeck Happe



Magnus Kagevik



Thanasis Molokotos

### Johan Molin

VD och koncernchef sedan 2005 samt chef för division Global Technologies sedan 2007. Född 1959. Civilekonom.

**Tidigare befattningar:** Koncernchef för Nilfisk-Advance 2001–2005. Olika befattningar inom främst Finance och Marketing, sedermera divisionschef inom Atlas Copco-koncernen 1983–2001.

**Övriga uppdrag:** Ordförande i Sandvik AB. **Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 1 932 382 B-aktier.

### Carolina Dybeck Happe

Executive Vice President samt ekonomi- och finansdirektör sedan 2012. Född 1972. Civilekonom.

**Tidigare befattningar:** Ekonomi- och finansdirektör för Trelleborg AB 2011–2012. Innan dess olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen som ekonomi- och finansdirektör för ASSA ABLOY EMEA 2007–2011 samt för ASSA ABLOY Central Europe 2002–2006. Tidigare olika befattningar inom finans på EF Education First. **Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i E.ON. **Aktieinnehav:** 17 550 B-aktier.

### Magnus Kagevik

Executive Vice President samt chef för division Asia Pacific sedan 2014. Född 1967. Civilingenjör maskinteknik.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen som chef för East Europe EMEA 2011–2014 samt Vice President Operations EMEA 2007–2011. Innan dess olika befattningar inom Whirlpool Corporation. **Aktieinnehav:** 48 741 B-aktier.

### Thanasis Molokotos

Executive Vice President samt chef för division Americas sedan 2004. Född 1958. Civilingenjör.

**Tidigare befattningar:** Chef för ASSA ABLOY Architectural Hardware 2001–2004. Dessförinnan olika befattningar och sedermera chef för Sargent Manufacturing 1993–2001. **Aktieinnehav:** 143 571 B-aktier.

## 7

### Organisation

#### VD och koncernledning

Koncernledningen består av VD, cheferna för koncernens divisioner, ekonomi- och finansdirektören samt tekniska direktören. För en presentation av VD och övriga koncernledningen, se sidorna 52–53.

## 8

### Divisioner – decentraliserad organisation

ASSA ABLOYs verksamhet är decentraliserad.

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

ASSA ABLOYs operativa struktur är anpassad för att skapa största möjliga transparens, underlätta finansiell och operationell uppföljning samt främja flödet av information och kommunikation i koncernen. De fem divisionerna är fördelade på cirka 50 affärsenheter. Affärsenheterna består sedan i sin tur av ett större antal sälj- och produktionsenheter beroende på strukturen i respektive affärsenhet. Förutom uppföljning per enhet görs även en uppföljning av produkter och marknader.

### Policies och riktlinjer

Väsentliga policies och riktlinjer inom koncernen inkluderar finansiell styrning, kommunikationsfrågor, insiderfrågor, koncernens varumärken, miljöfrågor, affärsetik samt exportkontroll. ASSA ABLOYs finanspolicy och redovisningsmanual sätter ramarna för finansiell styrning och uppföljning. ASSA ABLOYs kommunikationspolicy syftar till att säkerställa att information lämnas i rätt tid och på ett korrekt sätt i relation till gällande regelverk. ASSA ABLOY har antagit en insiderpolicy som komplement till gällande insiderlagstiftning. Insiderpolicyen är tillämplig på personer i ledande ställning i ASSA ABLOY AB (inklusive dotterbolag) samt även



Christophe Sut



Ulf Södergren



Juan Vargues



Stefan Widing



Tzachi Wiesenfeld

### Christophe Sut

Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet ASSA ABLOY Hospitality sedan 2016. Född 1973.

Masterexamen i ekonomi och marknadsföring, kandidatexamen i språk och matematik.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen, 2001–2010 och 2012–2014, som teknisk direktör och chef för affärsutveckling ASSA ABLOY Hospitality samt plattformschef för ASSA ABLOY AB. Niscayah Group 2010–2012. SPIT France (ITW Group) 1999–2001 samt SAM Outillage 1997–1999.

**Aktieinnehav:** 1 539 B-aktier.

### Ulf Södergren

Executive Vice President samt teknisk direktör sedan 2006.

Född 1953.

Civilingenjör och civilekonom.

### Tidigare befattningar:

Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen som Regional Manager för ASSA ABLOY Scandinavia 2003–2006 samt COO och Senior Vice President ASSA ABLOY 2000–2003. Innan dess olika ledande befattningar inom Electrolux 1984–2000.

**Aktieinnehav:** 112 567 B-aktier.

### Juan Vargues

Executive Vice President samt chef för division Entrance Systems sedan 2006. Född 1959.

Maskiningenjör, MBA.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom Besam-koncernen som VD och koncernchef för Besam 2004–2005, Executive Vice President och chef för Besam EMEA 1998–2003 samt VD för Besam Ibérica 1992–1997.

Dessförinnan olika befattningar inom SKF-koncernen 1982–1991.

**Aktieinnehav:** 232 926 B-aktier.

### Stefan Widing

Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet HID Global sedan 2015.

Född 1977.

Civilingenjör teknisk fysik och elektronik samt ekonomikandidat.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen som Director of Product Management och General Manager Shared Technologies-enheten 2006–2015.

Dessförinnan olika befattningar inom Saab-koncernen 2001–2006.

**Aktieinnehav:** 4 776 B-aktier.

### Tzachi Wiesenfeld

Executive Vice President samt chef för division EMEA sedan 2006.

Född 1958.

Högskoleingenjör, MBA.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen som Market Region Manager och Managing Director ASSA ABLOY UK 2004–2006 samt VD och koncernchef för Mul-T-Lock Ltd 2000–2003. Dessförinnan olika ledande befattningar inom Mul-T-Lock 1990–2000.

**Aktieinnehav:** 20 694 B-aktier.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2016. Informationen uppdateras regelbundet på [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

vissa andra kategorier av anställda. Riktlinjer vad gäller varumärken syftar till att bevara och utveckla de stora värden som finns i koncernens varumärken.

Under 2016 reviderades ASSA ABLOYs uppförandekod (Code of Conduct) för medarbetare och en särskild ASSA ABLOY uppförandekod för affärspartners antogs. Uppförandekoderna, som är baserade på internationellt vedertagna konventioner, är ett uttryck för vilka värderingar och riktlinjer som gäller inom koncernen, respektive för ASSA ABLOYs affärspartners, med avseende på affärsetik, mänskliga rättigheter och arbetsförhållanden, miljö, hälsa och säkerhet. ASSA ABLOY har vidare antagit en policy mot korruption samt en policy avseende exportkontroll som gäller för hela koncernen.

## 9 Revisor

Vid årsstämman 2016 omvaldes PricewaterhouseCoopers (PwC) till bolagets externa revisor fram till slutet av årsstämman 2017. I samband med årsstämman 2016 meddelade PwC att auktoriserade revisorn Bo Karlsson fortsatt kommer att vara huvudansvarig revisor. Bo Karlsson

är född 1966 och har förutom ASSA ABLOY revisionsuppdrag i SKF, Scania och Investment AB Latour.

PwC har varit koncernens revisor sedan koncernen bildades 1994. PwC avger revisionsberättelse avseende ASSA ABLOY AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterbolagen runt om i världen. Revisionen av ASSA ABLOY AB omfattar även styrelsens och VDs förvaltning. Huvudansvarig revisor deltar vid samtliga möten i revisionsutskottet samt på styrelsens möte i februari där han rapporterar sina observationer och rekommendationer från årets koncernrevision.

Den externa revisionen utförs i enlighet med International Standards on Auditing, ISA, vilket är god revisionssed i Sverige sedan 2011. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen för de tre senaste räkenskapsåren, se not 3 samt Årsredovisning 2015 not 3.



# Intern kontroll – finansiell rapportering

ASSA ABLOYs process för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att ge en rimlig försäkran om tillförlitlig finansiell rapportering samt att denna är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed, tillämpliga lagar och förordningar samt övriga krav på noterade bolag. Processen är inspirerad av ramverket för intern kontroll utgiven av the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

## Kontrollmiljö

Styrelsen är ansvarig för en väl fungerande intern kontroll och har i detta syfte fastställt grundläggande dokument av betydelse för den finansiella rapporteringen. Här kan nämnas styrelsens arbetsordning och instruktion till VD, uppförandekod, finanspolicy, årlig plan för finansiella utvärderingar med mera. Regelbundna möten sker med revisionsutskottet. Koncernen har en funktion för internrevision vars primära mål är att säkerställa en tillförlitlig finansiell rapportering och en god internkontroll.

Enhetliga redovisnings- och rapportinstruktioner tillämpas av samtliga enheter i koncernen. Riktlinjer för intern kontroll har fastställts och följs upp årligen för samtliga rörelse drivande bolag. De koncernövergripande riktlinjerna har ett relativt brett omfång och berör olika processer som till exempel order, inköp, bokslut och anläggningshantering, efterlevnad av olika policies, legala frågor och HR-frågor.

Uppförandekoden har varit föremål för översyn och uppdatering senast under 2016 och dess efterlevnad följs upp systematiskt i verksamheten.

## Riskbedömning

I riskbedömningen ingår att identifiera och utvärdera risken för väsentliga fel i redovisning och rapportering på koncern- och divisionsnivå samt på lokal nivå. Ett antal dokument har sedan tidigare etablerats som styr redovisningen, rutiner för bokslut samt rapportering och uppföljning. Finansiell rapportering sker i ett koncerngemensamt system med fördefinierade rapportmallar.

## Kontrollaktiviteter

Koncernens controller- och redovisningsorganisation, både på central- och divisionsnivå, spelar en betydelsefull roll vad gäller tillförlitlig finansiell information. Den är ansvarig för en fullständig, korrekt och i tid lämnad finansiell rapportering. En global finansiell internrevisionsfunktion är upprättad och genomför årliga finansiella utvärderingar i enlighet med den

av revisionsutskottet årligt fastställda planen. Resultaten från de finansiella utvärderingarna föreläggs revisionsutskottet och revisorerna.

Under 2016 så har en särskild genomgång av finansiell rapportering och internkontroll skett för delar av den kinesiska verksamheten inom divisionen Asia Pacific på grund av upptäckta brister i regelefterlevnad och internkontroll samt felaktigheter i den finansiella rapporteringen.

## Information och kommunikation

Rapport- och redovisningsmanualer samt övriga riktlinjer för den finansiella rapporteringen kommuniceras till berörda anställda via koncernens intranät. En regelbunden granskning och analys av ekonomiskt utfall sker såväl på affärsenhets- och divisionsnivå som på den operativa styrelsestruktur som finns etablerad. Det finns även etablerade rutiner för extern kommunikation av finansiell information i enlighet med de regelverk som finns för noterade bolag.

## Uppföljning

Styrelse och revisionsutskott utvärderar och går igenom årsredovisning och kvartalsrapporter inför publicering. Revisionsutskottet följer upp den finansiella rapporteringen samt andra närliggande frågor och diskuterar regelbundet dessa frågor med de externa revisorerna. Samtliga affärsenheter rapporterar varje månad ekonomiskt utfall, redovisat enligt koncernens redovisningsprinciper. Rapporteringen utgör underlag för kvartalsrapporter samt månatlig legal och operativ uppföljning. Den operativa uppföljningen sker enligt en struktur där försäljning, resultat, kassaflöde, kapitalbindning och andra för koncernen viktiga nyckeltal och trender sammanställs och utgör underlag för analys och åtgärder från ledning och controllers på olika nivåer.

Den ekonomiska uppföljningen sker kvartalsvis på divisionsstyrelsemöten, månatligen i form av performance reviews och genom mer informell analys. Andra viktiga koncerngemensamma delar i den interna kontrollen är den årliga affärsplansprocessen samt månads- och kvartalsvisa prognoser.

De koncernövergripande riktlinjerna för intern kontroll följs upp under året hos alla rörelse drivande bolag med hjälp av självutvärderingar delvis kompletterat med en åsiktsyttring (second opinion) från externa revisorer. Ett handlingsprogram har införts sedan 2015 i syfte att ytterligare förbättra grundläggande processer med påverkan på bolagets finansiella ställning.